

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

université badji mokhtar –annaba
Badji mokhtar university –annaba



جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية

مطبوعة في مادة :

التسويق الفندقي

موجهة لطلبة السنة الثالثة تسويق الخدمات

تخصص تسويق الخدمات

اعداد الدكتورة :

حنان برجم

السنة الجامعية 2020-2021

المقدمة

تمهيد

يعتبر التفكير في تسويق الخدمات واحدا من الاتجاهات المهمة الحديثة التي عرفت توسعا في السنوات الأخيرة ، و لمختلف المجتمعات، والسبب يرجع لتزايد الدور الكبير للخدمات في الحياة المعاصرة و خاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنفعة المطلوبة .

ان تزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة دراسة موضوع تسويق الخدمات ليصبح أداة فعالة و لا يختلف أسلوب صياغة البرنامج التسويقي في كل من السلع أو الخدمات ، فبدائية لابد من التحقق و التحليل لاختيار القطاع السوقي المستهدف والاستمرار في استحداث المزيج التسويقي الأمثل لإشباع حاجات و رغبات ذلك القطاع ، و بالرغم من أن السلع ملموسة و الخدمات غير ملموسة كلاهما يصلان في النهاية لإشباع رغبات و حاجات المستهلكين

وتتميز الصناعات الخدمية بكثرة تنوعها ، و توسعها ، لتمس كافة مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة، و خاصة ظهور خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية للخدمة .

و قد شمل التسويق كافة المجالات الاقتصادية من مؤسسات تنتج سلعا وصولا الى الجمعيات الخيرية و غيرها ، و قد برز أيضا دوره الفعال في مجال السياحة و الفنادق الذي أصبح لا يستغني عن مختلف الأدوات التسويقية التي تساعد على جلب السواح و الاحتفاظ بهم أوفياءا.

ان الفنادق في هذا الاطار يمكن لها أن تقوم بتبني سياسات ادماج و تنسيق محليين و عالميين ، و في نفس الوقت أن تثبت جدارتها و مرونتها في التجديد و حرية تنقل الأفكار عبر الحدود ، و من أجل هذا ،فهي تحتاج الى قدرة عملية و جدية لتحسين التكاليف والجودة للنجاح أمام المنافسة العالمية .

ان الهياكل التنظيمية والبشرية في الفنادق التي ترغب في التدويل ، و كذا الدولية منها تواجه متطلبات متعددة (استقلالية أكثر، مسؤولية أكثر، نظرة شاملة للسوق و ما يتطلبه...الخ)، و امام كل هذه التحديات فان الفنادق ومعظم المؤسسات السياحية لابد أن تدير الموارد البشرية ادارة عالمية لتخرج هذه الوظيفة من دورها التقني ،القانوني و الجبائي و تطور مفهوما جديدا و بعدا استراتيجيا يساهم في الميزة التنافسية ، بل ويمكن أن يمثل في حد ذاته ميزة المؤسسة في سوقها خاصة وأن قطاع الفنادق يركز بالدرجة الأولى على العامل البشري ، حيث أن معظم خدماته تعتمد على هذا العنصر ،فنجاح تقديم الخدمة يضمن نصف رضا الزبون.

وفيما يلي نشرح الأهداف التعليمية والمكتسبات المعرفية المطلوبة ومضمون المحاضرات.

1.الأهداف التعليمية : بعد دراسة الطالب لمحتويات هذا المقياس سيتمكن من اكتساب المعارف والمهارات التالية:

- التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات الفندقية ومختلف أقسامها وتصنيفاتها
- التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بخدمة الفنادق ومختلف طرق تقديمها
- التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالتسويق الفندقي؛
- التحكم في متغيرات المزيج التسويقي الفندقي؛

2.المكتسبات المعرفية المطلوبة : يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس جودة الخدمة أن يكون الطالب لديه

معارف مسبقة في المقاييس التالية:

1. مقياس مبادئ التسويق؛
2. مقياس التسويق الخدمي؛
3. مقياس إدارة العلاقة مع العميل؛
4. مقياس التسويق السياحي

3. مضمون المحاضرات: تشتمل المطبوعة على ست محاضرات، تتضمن المحاضرة الأولى مفهوم الفنادق بالإضافة الى تطورها ونشأتها ومختلف المراحل الزمنية التي مرت بها حتى العصر الحديث ،أما المحاضرة الثانية فتتمثل مضمونها في عرض لمختلف أنواع و أقسام الفنادق فضلا عن تصنيفاتها المختلفة حسب النجوم والدرجات ، و بالنسبة للمحاضرة الثالثة فهي عبارة عن عرض مفهوم التسويق الفندقي واهميته بالنسبة لمؤسسات الضيافة و كذا أهدافه المختلفة ، و أنت المحاضرات الثلاثة الأخيرة لتتناول موضوع المزيج التسويقي الفندقي وبما انه يحتوي على العديد من المتغيرات و بالضبط فعددها سبعة ارتأينا تقسيمها على ثلاثة محاضرات تشمل الخدمة الفندقية والتسعير والتوزيع والاتصال بالإضافة الى الدليل المادي والافراد والتسهيلات .

المحاضرة الأولى

الاطار النظري للفنادق

أولاً : تعريف الفنادق و اللوحة التاريخية عن تطورها :

1- **تعريف الفندق:** يعود أصل كلمة "فندق" إلى كلمة "بندوكيا" pondokia أو "بندوكينا" pondokita من اللغة

اليونانية القديمة والتي تعبر كل منها على النزل الإغريقية القديمة وقد تسربت من بلاد الإغريق إلى بلدان الشرق القديم . ولقد كان التحريف في اللفظ ظاهرة في الشرق فكثير من الكلمات التي تحتوي على حرف "أ" كان يستبدل فيها ذلك الحرف بحرف آخر هو "ف".

حيث تعتبر الفنادق منظمات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، انتشرت في كافة أرجاء العالم، فهي عبارة عن أنظمة رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تشكل بمجموعاتها نسبة معينة منه. فقد اختلفت آراء المنظمات المتخصصة و الكتاب في مجال الإدارة الفندقية حول تعريف الفندق و من بين التعريفات نجد الفندقية عبارة عن صناعة سياحية تشكل مزيجاً من الخدمات المتجانسة أو بالمفهوم الكلاسيكي فإن صناعة الفندقية عبارة عن المنشآت والمؤسسات السياحية التي تقدم مجموعة من الخدمات التي يتم من خلالها عرض غرف ومنازل جاهزة وذلك بعقد إيجار لفترة مؤقتة.

تنقسم مفاهيم المبيت تقليدياً إلى مجموعتين رئيسيتين هما: خدمة كاملة وخدمة محدودة وتنقسم كل منهما بعد ذلك طبقاً للسعر ومستويات الخدمة.¹

والخدمة الكاملة تعني أن الفندق يقدم مستوى عالي وكبير من الخدمات (معظم الخدمات التي يتوقعها ويحتاجها الزبون)، أما الخدمة المحدودة فهي أن يقدم الفندق بعض الخدمات فقط.

ويمكن تعريف الفندق كالتالي: " مبنى عام ينشأ بغرض توفير الإقامة بالدرجة الأولى للنزلاء وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات، وخدمات أخرى لعامة الناس".²

¹ لسي هنسو وتوم بورز ترجمة سرور إبراهيم سرور تسويق الضيافة دار المريخ السعودية الطبعة 2008 ص297

² ياسين الكحلي إدارة الفنادق و القرى السياحية دار الوفاق مصر 1998 ص 05

الفندق أيضا بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمدائن، و على العموم فهو يمثل أي مكان جاهز للإسكان ، تصنيف الفنادق عالميا يتم بإعطاء عدد من النجوم من نجمة واحدة إلى خمسة راقية إلى كل نوع حسب مواصفات تحدد بدقة حسب معايير خاصة لكل نجمة مع وجود بعض الفنادق غير مصنفة¹.

ولكل دولة تصنيفها الخاص حسب ما تراه مناسبة من تقديم الخدمات المختلفة والمتنوعة و طريقة التقديم ومعايير أخرى سيتم ذكرها في المحاضرة الموالية .

و عموما فقد اختلفت الآراء حول تعريف واحد للفنادق بين آراء المنظمات المتخصصة و الكتاب المتخصصين في مجال الإدارة الفندقية :

الفنادق منظمات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، انتشرت في كافة أرجاء العالم، فهي عبارة عن أنظمة رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تشكل بمجموعاتها نسبة معينة منه. وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الفنادق تعتبر احد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة فضلا عن وسائل المواصلات بكافة أنواعها وأشكالها وكذلك الأنشطة التي تقوم بها. وثمة سؤال بجدر بنا أن نطرحه في هذا المجال وهو: ما المقصود بالفنادق ؟ هل يوجد ثمة اتفاق في تعريفها وتمييزها ؟

🚩 **تعريف الجمعية الأمريكية للفنادق و الموتيلاط:** عرفت الفندق كما يلي: " الفندق - نزل

أعدت طبقا لأحكام القانون ليجد النزول المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم".

🚩 **أما القانون البريطاني** فقد عرف الفندق كالاتي: "الفندق - مكان يتلقى فيه المسافرين الملتزم

خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه"¹.

¹ سراب الياس ،تسويق الخدمات السياحية ، عمان ،الأردن ص 35

وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها.

✚ أما "مارسيل جوتي" الباحث الفرنسي المتخصص في مجال الفنادق فقد عرف الفندقية بأنها:

"خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان - النوم والطعام".¹

إن تحليل العرض المدون أعلاه لآراء المنظمات المتخصصة، آراء الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة الفندقية و غيرهم حول تعريف الفندق يمكننا من استخلاص النتيجة التالية:

قبل إعطاء تعريف متكامل للفندق لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ماهية الفندق؟ وما هو مضمونه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؟ وما هو المعيار الأساسي لتمييزه عن بقية المنظمات الأخرى؟

يمكننا أن نقدم تعريفاً متكاملاً وبسيطاً للفندق يتمثل فيما يلي: "الفندق - وحدة اقتصادية، اجتماعية وفنية (نظام رئيسي مركب) يحتوي على أسرة لتتوim الضيوف ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها: نشاط المكتب الأمامي، ونشاط التدبير الفندقي، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة ونشاط الأمن التي تؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها: تقديم خدمات المأوى والطعام للأفراد مقابل أجر محدد".

تجاوزنا نطاق الفنادق البدائية و صرنا نتحدث اليوم عن مؤسسات محترفة ترتكز صناعتها على الاهتمام بالمسافرين حسن الاستقبال و الراحة .⁽²⁾

- غير أن " ويبستر" قدم تعريفاً للفندق في معجمه الجديد المعد لطلاب الكليات كما يلي: " الفندق - مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام".⁽³⁾

¹ سراب اليباس، مرجع سبق ذكره ص 36

² محمد حافظ الحجازي "إدارة المنظمات الفندقية" مطبعة الجمهورية، الإسكندرية ص 28-30.

⁽²⁾ د/ زيد منير عبودي "إدارة المنشآت السياحية والفندقية" الطبعة الأولى دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان 2008 ص 45.

- كما أعطاه مارسيل جوتي تعريفاً آخر و " هو المكان الذي يستطيع المكوث فيه، جميع أولئك الذين يحسنون التصرف ويستطيعون دفع أجور إقامتهم وتسليتهم والخدمات الأخرى كالطعام فيكون لهم بمثابة بيت مؤقت". (4)

2- تبرير تسمية صناعة الفنادق:

في الاقتصاد السياسي تشمل كلمة صناعة كل نشاط يهدف إلى إنتاج و ترويج الثروات باستعمال الطبيعة و الشغل و رأس المال , هكذا يكون تعريف صناعة الفنادق مبرر و يشمل كل استغلال مصمم للحصول على المال و تقديم الخدمات الخاصة بالأشخاص و حياتهم المادية, حالياً و بعد تلبية احتياجات المسافرين من أمن و راحة أصبحت طلباتهم تتعدى حاجات الرجل الاقتصادي و منذ الآن هي حاجات الرجل الاجتماعي المتعطش للميزات الأخلاقية والثقافية المتوفرة في الحضارة .إن صناعة السياحة تتضمن العديد من الأنشطة و صناعة الضيافة هي أحد فروعها .

ثانياً: التطور التاريخي لصناعة الفنادق:

ظل المسافر و على مدى التاريخ ما عدا البدو و الجنود الذين كانوا يحملون معهم كل حاجاتهم يحتاج لغيره ليوفر له و بصفة خاصة لدابته الأكل - الشرب - الراحة . بالرجوع إلى تاريخنا العربي الإسلامي و العالمي نجد أن الانسان منذ أن اضطر إلى التنقل من مكان إلى آخر لكثير من الأسباب من أهمها طبعاً البحث على لقمة العيش و في كثير من الأحيان كان يسافر إلى مسافات بعيدة عن محل سكناه بحيث يصعب عليه الرجوع إلى بيته في اليوم نفسه لذا كان و لا يزال مضطراً للبحث عن مكان يوفر له أقصى قدر من الراحة و الأمان ليقضي و دابته الليل به.

فابتدأ يعد ملجأ دائماً بعد كل مسافة مسيرة يوم يستعمله ذهاباً و اياباً و مع ازدياد عدد السكان ازداد عدد القرى و أنشأ ملجأ في كل قرية, و في البداية كانت الملاجئ معدة للمسافرين و دوابهم ثم ابتدأت تقدم خدمات

(3) د/ عبد العزيز أبو نبرة ، "تسويق الخدمات المتخصصة" مرجع سبق ذكره ص 155 .

إضافية للمسافرين كالأكل و الشرب بمقابل أو حتى بدون مقابل في بعض الأحيان من طرف مجموعات خيرية من أهل البر والإحسان خدمة للحجيج القاصدين إلى بيت الرحمن أو العائدين منها وكانوا يسمون بالضيوف .

و سميت الملاجئ خان بالفارسية ثم فندق بالعربية و مازالت هذه التسمية إلى اليوم تعني كل محل يستقبل الناس للنوم بغض النظر على أنواع الخدمات الإضافية التي تقدمها و شاعت تسميتها بنزل بالمغرب العربي .

و إلى منتصف القرن الماضي ظل جل مستعملي الفنادق من المضطرين للسفر سواء للتجارة أو الحج أو العمرة, أما طلبات المسافرين فقد كانت تقتصر على الأكل و النوم, الراحة.

إن تحليل التطور التاريخي لصناعة الفنادق سيبين أن الفندقة قبل أن تصل إلى هذا المستوى من التطور في الوقت الحالي مرت بعدة فترات :

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جدا فظهور الفنادق في العصور القديمة ارتبط وثيقا بظهور الضيافة نفسها، حيث كانت الضيافة في العالم القديم تقتصر في الأصل على إشباع حاجة المسافرين العابر سواء كانت هذه الحاجة لزيارة أم لتجارة.

ان تحليل التطور التاريخي لصناعة الفنادق يبين أن الفندقة قبل أن تصل إلى هذا المستوى من التطور في الوقت الحالي مرت بالمراحل التالية:

• الفندقة في العصور القديمة :

ظهرت الضيافة عند الإغريق في أحضان المعابد حيث كان الحجيج يفدون إلى أماكن العبادة لتقديم القرابين والفروض الدينية ولذلك انشأ الكهنة أماكن الضيافة حول المعابد وكانوا يتقاضون دخلها لأنفسهم. وبعد اتساع رقعة الإمبراطورية اليونانية (الإغريقية) ظهرت أماكن مخصصة للضيافة في المدن والموانئ لتحقيق أغراض تجارية ليس هذا فحسب بل ظهرت النزل الرياضية في بلدة اولمبيا والتي كانت مخصصة للرياضيين وعند الرومان أنشئت الخانات على مشارف المدن وداخلها على طول الإمبراطورية حيث يأوي إليها الجنود العائدون

من المعارك والتجار والمسافرون العابرون الذين يجدون فيها الإقامة والطعام والشراب والرقص والغناء وكانت سيئة السمعة ولم يرد ذكر للفندقة في الشرق القديم نظرا لان الشعوب الشرقية كانت تمتاز بكرم الضيافة .

• الفندقة في العصور الوسطى:

اجتازت الفندقة مرحلة طويلة من التطور انتقلت فيها من الخان الصغير إلى الفندق الكبير كما يظهر مما يلي:

✓ الخان :

عبارة عن نزل يتكون عادة من طابقين يحتوي الأول على قاعة كبيرة بالمدخل، وهي صالة الطعام والتي يوضع في وسطها مائدة كبيرة جدا وعلى جانبيها مقاعد جماعية طويلة ومقاعد فردية وفي مواجهة المدخل يوجد البار . ويخصص الطابق العلوي لغرف إقامة النزلاء وكان عدد الغرف لا يزيد في الغالب عن خمس غرف بعضها بسرير واحد والآخر بسريرين وكان الحان بدار بواسطة أصحابه فتقوم زوجة صاحب الخانة بطهو الطعام وتقوم الزوجة والأبناء بأعمال الخدمة المطلوبة من إعداد وتهيئة الغرف إلى تقديم الطعام وخلاف ذلك من الخدمات.

• الفندق:

تحولت الكثير من القصور الكبيرة إلى فنادق وعليه ظهرت المداخل الكبيرة الثرية، والصالونات المتعددة الفخمة والحجرات المتسعة المفروشة....الأثاث، إلا أن هذه الفنادق كانت تفتقد إلى الذوق السليم ، كما انعدم الحس الضيافي عند العاملين فيها واصبح مفهوم المتاجرة وبيع المال من العناصر الأساسية التي بدأت تبني عليها الضيافة ،فبدأ التحول من كرم الضيافة الى خدمة مقابل المال تقدم الى مختلف النزلاء والعابرين على الفندق.

• الفندقة في العصر الحديث:

أخذت العيوب التي التصقت بالفنادق في العصور الوسطى في التلاشي والاختفاء ، وأصبحت الفنادق حاليا تبحث عن راحة الضيف وتقدم كافة الخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته، ليس هذا فحسب بل هناك تطورات مستمرة ودائمة في هذا المجال.

• الفنادق في الو . م أ :

تقدمت الصناعة الفندقية في الو . م . أ تقدما سريعا ويرجع ذلك إلى مستوى المعيشة لأفراد المجتمع بصفة عامة مما أتاح لهم كثرة الأسفار والانتقال ، وعليه أنشئت الفنادق لتلبية حاجيات المواطن الأمريكي وتنافس المدن الأمريكية مع بعضها في عمليات بناء الفنادق المتسعة والفخمة، حيث أنشئ فندق "Stevens" والذي يضم 3000 غرفة في مدينة شيكاغو عام 1927 ويعرف الآن باسم "Hilton" ويعد من أكبر فنادق العالم .

وابتدعت الو . م . أ نوعا جديدا من الفنادق يسمى بوتيل "Motel" والذي أنشئ خصيصا لإقامة أصحاب السيارات في طرق الأسفار الطويلة .

وتمتلك المنظمات الكبيرة والقوية اقتصاديا مجموعة من الفنادق عالية المستوى مثل سلسلة فنادق شيراتون "SHERATON" وسلسلة فنادق هيلتون "Hilton" التي امتدت فنادقها لتغطي فنادق كثيرة من العالم.

• الفندقية في القارة الأوروبية :

• في اسبانيا:

تعد اسبانيا من احدث الدول الأوروبية التي اهتمت بصناعة الفنادق حيث أنشئت الفنادق الشهيرة في العقد الأول من ق 20 وسع المد السياحي الذي تتسم به الدولة زادت حركة البناء بعد ذلك . من أهم وأشهر فنادقها "البلاس " "الامبرادور" "قاريا تريشدنا" و"الريتس" .

• في بريطانيا:

تعتمد غالبية الفنادق السياحية في بريطانيا على السياحة العابرة المتمركزة في العاصمة "لندن" كما تعتمد المصايف على السياحة الداخلية، ولذلك ظهرت في المدن الساحلية فنادق لاستيعاب الحركة السياحية في العطلات الأسبوعية.

• في فرنسا:

تنقسم صناعة الفنادق في فرنسا إلى قسمين يشتمل القسم الأول على الفنادق التي يطلق عليها لفظ "palace" أي القصور وهي الفنادق الممتازة التي يأتيها الأثرياء من شتى أنحاء العالم ويوجد هذا النوع في "باريس" و "نيس" و "كان" ويحتوي القسم الثاني على الفنادق ذات الدرجتين الأولى والثانية ويرتادها السائحون الأقل ثراء.

• في سويسرا:

لقد أعطت سويسرا عنايتها واهتمامها لصناعة الفنادق نظرا لأن السياحة في سويسرا مستمرة طول العام ففي الصيف يكون النشاط السياحي على الجبال والبحيرات وفي البحيرات وفي الربيع والخريف على البحيرات وفي الشتاء فوق الجبال لمزاولة الرياضات الشتوية كما يتوفر العلاج في المصحات الجبلية - الفندقية العلاجية- ومن أشهر الأماكن "سان مورتيز" "اروزا" "لوزان" و "جنيف" .

المحاضرة الثانية

أنواع الفنادق، تصنيفاتها وأقسامها

أولاً: أنواع الفنادق:

يمكن تقسيم أنواع الفنادق حسب عدة معايير هي:

1- التقسيم على أساس الطبيعة:

- أ- **فنادق الإقامة:** ويعمل هذا الفندق كمنزل يضم عدة شقق غالباً ما تسمى هذه الفنادق بفنادق الشقق وتتقاضى هذه أجورها وفق أسس شهرية أو نصف سنوية أو سنوية، وقد تكون هذه الشقق مؤثثة أو غير مؤثثة، ونجد هذه الفنادق عادة في المدن الكبرى حيث لا تقدم وجبات للضيوف وتتماثل الخدمات التي تقدمها الفنادق مع تلك التي يجدها المرء في بيت جيد الإدارة.
 - ب- **الفنادق التجارية:** تسعى هذه الفنادق إلى أن تكون مكان لاجتماع الناس لغايات تجارية ولذلك تجدها في المراكز التجارية أو الصناعية.
 - ت- **فنادق المنتجعات:** تهدف هذه الفنادق إلى استقبال الناس الذين يرغبون بالتمتع في الإجازات وكذلك السواح الذين يحتاجون إلى تغيير الأجواء لأسباب صحية بشكل رسمي ونجد أن هذه الفنادق تقع بالقرب من البحار أو الجبال أو أي مناطق أخرى تتمتع بجمال طبيعي وأجواء صحية، ويقصد السواح هذه الفنادق طلباً للاسترخاء بصورة رئيسية وفي هذه الفنادق نجد أن مستلزمات الراحة والتسلية مثل أحواض السباحة وملاعب التنس وركوب الزوارق وملاعب الغولف وركوب الخيل ومرافق أخرى للألعاب الرياضية الداخلية فضلاً عن المطعم والكافيتيريا وغرف المؤتمرات وقاعة الانتظار ومركز تبضع وغيرها أصبحت مهمة جداً وهناك أنواع مختلفة لفنادق المنتجعات مثل: (الصيفية والشتوية والصحية والجبلية وغيرها...).
 - ث- **الفنادق الدولية:** الفنادق الدولية هي الفنادق الضخمة الحديثة التي يتم تصنيفها وفق للمعايير الدولية وتدرج هذه الفنادق ضمن فئات النجوم المختلفة مثل خمس نجوم وغيرها وتتاسب الفنادق المدن الكبيرة حيث تقيم الطبقات العليا من المجتمع و السواح والأجانب والممثلين والحكوميين وتقدم هذه الفنادق مستلزمات عقد المؤتمرات للأشخاص أو الجماعات التي تطلب ذلك.
 - ج- **الفنادق العائمة:** تقام هذه الفنادق علي سطح الماء.
- ◀ **تقسيم الفنادق وفقاً لنظام الدرجات:** ويعد هذا التصنيف الفندقي عالمي ولكل درجة خدمات معينة تقدمها أسعار تتلاءم مع درجتها، وهذه الدرجات كالتالي¹:

¹- مروان محمد أبو رحمة وآخرون (2013): مبادئ إدارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ص 31.

- الدرجة الممتازة: وهي الأرقى في العالم والأعلى سعرا، وتتميز بحجمها الكبير وخدماتها المتميزة، وكذا الأطعمة ومختلف الخدمات الأخرى ممتازة؛
 - الدرجة الأولى: وتصنف ضمن الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية ولكن بمستوى أقل نوعا ما من خدمات فنادق الدرجة الممتازة، وبالتالي أقل منها سعرا؛
 - الدرجة الثانية: وتعد خدماتها وأسعارها أقل من خدمات وأسعار فنادق الدرجة الأولى؛
 - الدرجة الثالثة: وهي فنادق محدودة الخدمات والأسعار، وهي فنادق أشبه بالفنادق الشعبية.
- **تصنيف الفنادق وفقا لنظام عدد النجوم:** وهي عادة أشبه بتصنيف الدرجات، ولكن كلما زادت النجوم كلما زادت الخدمات والأسعار، وهي¹:
- فنادق الخمسة نجوم: يعتبر من أرقى الفنادق تمتاز بتقديمها خدمات متكاملة، وهذا يقابله أسعار مرتفعة؛
 - فنادق الأربعة نجوم: وتعتبر مستوى خدماتها وكذا أسعارها أقل بنسبة نوعا ما ضئيلة من مستوى خدمات وأسعار فنادق ذات الخمسة نجوم؛
 - فنادق الثلاثة نجوم: هنا تكون خدماتها محدودة وأسعارها منخفضة نوعا ما بشكل يتماشى وخدماتها المقدمة، وهي أقل مستوى من الفنادق الأربعة نجوم
 - فنادق ذات نجمتين وفنادق ذات نجمة واحدة وفنادق بدون نجوم: وكلما انخفضت عدد النجوم انخفضت معها الخدمات المقدمة وبالتالي تنخفض الأسعار.
- **تصنيف الفنادق وفقا لنظام نوعية الفندق:** ويعتبر هذا التصنيف شكلي نوعا ما، حيث أن نوعية الفندق يرتبط بالرغبة والدافع التي تجعل الزائر يقيم فيه، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي²:
- فنادق الاستجمام
 - الفنادق العلاجية
 - الفنادق التجارية
 - الفنادق الرياضية
 - فنادق الاجتماعات والمؤتمرات
 - الفنادق العائمة.
- 3-2) التصنيف وفق المعايير:**

أ- الفنادق المعتمدة وغير المعتمدة: الفنادق المعتمدة هي تلك التي تتمتع بمعايير دولية حيث تتوفر فيها مستلزمات الإيواء وفقا لمعايير محددة تضعها إدارة السياحة و وزارة السياحة والطيران المدني والحكومي وتحمل هذه الفنادق ختم الاعتراف الرسمي به ولذلك يعتمد عليها بشكل كبير وعلى النقيض

¹ - مروان محمد أبو رحمة وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

² مروان محمد أبو رحمة وآخرون، مرجع سبق ذكره ص -ص 28 - 30.

فإن الفنادق غيرا لمعتمدة لا تحمل الاعتراف الرسمي بها ولكن هذا لا يعني بان هذه الفنادق لا تلتزم بالمعايير الدولية فالفرق هو ختم الاعتراف الرسمي فقط.

ويمكن تقسيمها كالتالي:

- **الفندق التجاري:** هذا الفندق مناسب لإقامة رجال الأعمال، لأن موقعه يكون في وسط المدينة مما يجعلهم قريبين من الشركات والمؤسسات التي يرغبون في التعامل معها.
- **مراكز المؤتمرات:** تحوي صالات كبيرة لعقد المؤتمرات و بها أيضا ملاحق تتكون من مجموعة الغرف للإقامة (غرف خاصة)
- **المنشآت الاقتصادية:** منشآت ذات أسعار رخيصة أو مقبولة وتقدم خدمات محدودة
- **الشقق الفندقية:** مناسبة للنزلاء الذين يمكثون لفترة طويلة ويريدون التمتع بالراحة والشعور كما لو أنهم في منازلهم.
- **فنادق الإقامة الدائمة:** تكاليف معتبرة، يمكن أن تكون مدة الإقامة طويلة، كافة الخدمات الأساسية، وهو مناسب لكبار السن الذين لا يرغبون في الإقامة بمناطق باردة أو يعانون أمراض بسببها أو للموظفين الذين يعملون لفترة شبه طويلة في مكان ما.
- **فنادق الكازينو:** يستطيع الشخص الأكل والشرب والإقامة مجانا لفترة ما ذلك لأنها تحصل على أرباحها من خلال ما يخسره النزول من أموال عند تعب بصالات القمار التي توفرها.
- **المنتجعات:** تقصد للترفيه والراحة وتكون في المناطق السياحية و عادة خارج المدينة كالجبال و محطات التزلج الثلجي وقرب الأنهار و الوديان والشواطئ وفي الصحراء وهي عادة مركبات سياحية تحتوي على العديد من مرافق الترفيه والتسلية كالمسابح الكبيرة والصونا ومراكز الاستجمام .
- **فنادق السرير و الفطور:** تقدم خدمة الإقامة و وجبة الفطور للنزلاء، رخيصة الثمن، تتكون من 15 أو 20 غرفة و صالة واسعة، و غالبا ما يكون هناك طبق واحد للإفطار أو اثنين و في أوقات محددة ، و يمكن للنزول ان يقضي فيها يوما او نصف يوما واحيانا ساعات معدودة ليستريح من السفر أو ينتظر طائرته ويكمل طريقه .

ثانيا: البيئة العامة للفنادق:

تتمثل عناصر هذه البيئة في:

- **البيئة الاقتصادية:** تتمثل متغيرات هذه البيئة في الدخل، الادخار، مستوى الإنفاق، معدلات الاستثمار، توفر الموارد... الخ، وهذه المتغيرات تؤثر بشكل كبير في النشاط السياحي والفندقي من خلال العرض والطلب السياحيين.
- **البيئة التكنولوجية:** كلما كان التطور التكنولوجي ايجابيا كلما أدى ذلك إلى تطوير الخدمات السياحية والفندقية، فالبيئة التكنولوجية تلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية. ويساهم قطاع الفنادق عن طريق استثماراته في سوق سياحة الأعمال في نقل التكنولوجيا الحديثة من بلد إلى آخر عن طريق التعامل المباشر بين رجال الأعمال وذوي الخبرات.
- **البيئة السياسية والقانونية:** تعد البيئة السياسية والقانونية من المحددات الأساسية لحجم الطلب السياحي والفندقي إذ أن الاتجاهات السياحية الأكثر انفتاحا تنظر إلى السياحة على أنها نشاط مهم يحقق عدة أهداف تنموية لذلك تعمل دائما على أن تتضمن برامجها الحكومية تطوير قطاع الفنادق والسياحة في البلاد.
- **البيئة الديمغرافية:** تتمثل متغيراتها في عدد السكان والكثافة السكانية، تركيبة العمر، الجنس، الأسر، التوزيع الجغرافي للسكان، التعليم، الشغل... الخ، إن هذه المتغيرات ومما لا شك فيه تؤثر وبشكل واضح على العرض والطلب من الخدمات السياحية والفندقية كما تؤثر على جودة الخدمات التي يمكن التعامل بها كخدمات التعليم، الصحة، الترفيه، وغيرها.
- **البيئة الطبيعية:** تعتبر البيئة الطبيعية ميزة أساسية لممارسة السياحة باعتبارها أحد مقومات العرض السياحي.

* **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتضمن هذه البيئة الثقافة والقيم الاجتماعية والاتجاهات والأنماط السلوكية التي تشكل طريقة حياة مجتمع ما، فالثقافة الشخصية تمثل دافعا ومحفزا للسياحة، والثقافة الظاهرية تمثل عاملا مستقطبا للسياحة. إن الهيكل الاجتماعي والثقافي يؤثر بصورة فاعلة في العادات الشرائية وأنماط السلوك الاستهلاكي والمنظمة الفندقية ينبغي عليها أن تدرس بعناية هذه البيئة التي تعمل في إطارها حتى تتمكن من تقديم خدمات فندقية تتكيف وهذه الأنماط.

* البيئة الخاصة الخارجية: تشمل هذه البيئة ما يلي:

- ✓ **الوسطاء:** يؤدي الوسطاء دورا مهما في تسويق وبيع الخدمات السياحية والفندقية، ويتمثل هؤلاء الوسطاء في وكالات السفر والسياحة، شركات الطيران، شركات النقل البحري والبري، منظمو المعارض التجارية والمؤتمرات ومتعهدو الجولات السياحية... الخ.
- ✓ **السواح:** إن أحد الأهداف الأساسية للمنظمات الفندقية هو كسب المزيد من السواح المحتملين والحفاظ على السواح الحاليين من أجل زيادة معدلات الإشغال الفندقي وزيادة الحصة السوقية الفندقية.
- ✓ **المنافسين:** هناك نوعين من المنافسة، المباشرة وتحدث بين المنافسين للخدمات المتشابهة مثل الفنادق بمختلف أنواعها والمنافسة غير المباشرة والتي تكون بين المنتجات البديلة كمراكز الإيواء المختلفة.

• الموتيل : (1)

- في البداية كان مصطلح موتيل يشير إلى مكان لاستقبال سائقي السيارات المحليين و السياح الأجانب المسافرين على طريق معين، ونشأ هذا المفهوم أصلا في الو . م . أ وبصورة أساسية تقوم الموتيلات بخدمة احتياجات و متطلبات سائقي السيارات، فهو يلبي متطلبات الإقامة الانتقالية و من الخدمات التي تقدمها الموتيلات وجود ساحة للوقوف السيارات ، المطعم، الأدوات والمعدات اللازمة لتصليح السيارات ... الخ.
- وتندرج خدمة الإيواء التي تقدمها الموتيلات ضمن خدمات الإيواء التي تقدمها الفنادق وفي فرنسا نجد ثلاث فئات من الموتيلات يحددها عدد النجوم وفي هذا المجال يستند التصنيف إلى الموقع، المستلزمات الصحية ومستلزمات الراحة وفي دول أخرى كتركيا وإيرلندا والنرويج نجد أن التصنيف يستند إلى محددات أخرى كسهولة وصول السيارات و طاقة الإستيعاب الدنيا وخدمة المطعم ... الخ.
- ويخضع تطور الموتيلات لتطور الطرق . وذلك أن السياح الذين يستخدمون السيارات يفضلون الإقامة في الموتيلات ، وهذا جزء مهم من صناعة الإيواء التي تسهم كثيرا في تطوير السياحة وصناعة الفندقة وبكلمات بسيطة يمكن القول أن الفندق الانتقالي عميل إلى خدمة سائقي السيارات .

(1) د/ عبد العزيز أبو نبعة ، "تسويق الخدمات المتخصصة" مرجع سبق ذكره ص 155، 156 .

ثالثاً: تصنيفات الفنادق المعاصرة:

يتم تصنيف الفنادق المعاصرة على أساس معايير عدة نذكر منها (1):

1- حسب نوعية الخدمة:

أ- خدمة تامة:

تقدم بعض الفنادق خدمات تامة للنزلاء مثل خدمات الإقامة والمبيت، خدمة الأكل في الغرف، الاتصالات، كي وغسيل الملابس خدمة إقامة الحفلات... الخ لكن هذه النوعية من الفنادق غالية السعر .

ب- خدمة محدودة:

الفنادق من هذا النوع تقدم خدمات محدودة مثل المبيت والإقامة، يوجد بها مطعم كما ولا تقدم خدمات الأكل في الغرف أو غسيل الملابس. وهذه الفنادق تكون رخيصة الثمن وتتواجد غالباً في الطريق العام لتوفير مكان للمسافرين عن طريق السيارة واختيار موقع الفندق في هذه الحالات مهم جداً، إذ أن المسافر يكون راغباً في الإقامة لفترة قصيرة ولذلك فهي تلبي احتياجاته الأساسية.

ج- الشقق الفندقية:

وظهر هذا النوع من الفنادق التي تكون كل غرفها عبارة عن أجنحة واسعة بها غرفة نوم وصالة وحمام مع تلفاز وغيرها، للنزلاء الذين يذهبون للإقامة في بلد ما لفترة طويلة نسبياً قد تمتد لعدة شهور، ويحدد فيها النزول فترة إقامته وتوقيت تنظيف الغرفة .

2- الفنادق حسب الأسعار: تقسم الفنادق حسب أسعارها كما يلي (2):

- غالية جداً.
- غالية : ويكون سعر الغرفة فيها مرتفعاً، تبعاً لنوعية الخدمات المقدمة.
- متوسطة: و يكون السعر معقولاً بالنسبة لغالبية النزلاء و نوعية الخدمات أيضاً.
- اقتصادية: و يكون سعر الغرفة منخفض.

(1) د/ زيد منير عبودي "إدارة المنشآت السياحية والفندقية" مرجع سبق ذكره ص 63 .

(2) د/ الطائي حميد "إدارة الضيافة" مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000- ص 33، 32 .

فكلما انخفضت الأسعار كلما قلت الخدمات و هذه التقسيمات تساعد جميع المستويات على توفير مبالغ للسفر و الإقامة في الفنادق و الموتيلاات كل حسب مقدرة المالية.

3-حسب موقع الفندق ونوعية الزبائن:

أ- **الفندق التجاري:** تسمى هذه الفنادق إلى أن تكون مكان لاجتماع رجال الأعمال ولذلك نجدها في المراكز التجارية أو الصناعية في وسط المدينة مما يجعلهم قريبين من المؤسسات التي يرغبون في التوجه إليها. ⁽¹⁾

ب- **فنادق المنتجعات:** تستقبل الناس الذين يرغبون بالتمتع في الإجازات وكذا السواح الذين يحتاجون إلى تغيير الأجواء الأسباب صحية مثلا نجد هذه الفنادق عادة في المناطق الريفية و شواطئ البحار والجزر وتسمى بالمنتجعات الصيفية أو عند الجبال ومناطق تساقط الثلوج وتسمى المنتجعات الشتوية . نجد في هذه الفنادق كل مستلزمات الراحة والتسلية مثل أحواض السباحة، ملاعب التنس ،ركوب الزوارق، ملعب غولف، ركوب الخيول ... الخ .

ج- **الفنادق العائمة:**تشيد هذه الفنادق على سطح الماء وتعتبر البحار، الأنهار أو البحيرات مواقع مناسبة لإقامة الفنادق العائمة وتوفر هذه الفنادق جميع الخدمات والمستلزمات التي يوفرها الفندق الجيد، وفي البلدان المتقدمة حولت السفن الفخمة القديمة إلى فنادق عائمة ⁽²⁾.

د- **فنادق المطارات:** توجد هذه الفنادق بالقرب من المطارات ويستفيد منها المسافرين الذين يريدون قضاء 3-4 ساعات مثلا في انتظار مواصلة رحلتهم، ولكن هذا لا يمنع انه بإمكان أي مسافر الإقامة فيه وتصميم الفندق يكون مبنى غير مرتفع ومعزول عن الصوت لضجيج الطائرات.

(1) زيد منير عبدي "إدارة المنشآت السياحية والفندقية " مرجع سبق ذكره ص64.

(1) د/ عبد العزيز أبو نبعة "تسويق الخدمات المتخصصة" مرجع سبق ذكره ص ص 157- 159

هـ - مراكز المؤتمرات: وفيها يكون هناك صالات كبيرة لعقد المؤتمرات وبها أيضا ملاحق تتكون من مجموعة من الغرف للإقامة. (مجموعة من الغرف الخاصة).

و- فنادق الإقامة الدائمة: وفي هذه النوعية من الفنادق يمكن للنزيل القامة فيها لفترة طويلة قد تمتد لسنة شهور دون اضطراره لتحمل التكلفة العالية للفنادق والتمتع بكافة الخدمات الأساسية التي يحتاجها.

مثال : كبار السن الذين يخرجون لتقاعد ويعانون من أمراض بسبب إقامتهم في أماكن باردة ، ينتقلون للعيش مؤقتا (طول فصل الشتاء شمالا مثلا) للإقامة في جنوب القارة حيث الصين واعتدال الحرارة وعندما ينتهي الشتاء يعودون لمنازلهم.

ن- فنادق الكازينو: وفي هذه الفنادق يستطيع الشخص الإقامة والأكل والشرب مجانا لفترة وذلك لأنها تحصل على أرباحها من خلال ما يخسره الزبون من أموال عند اللهو في صالات القمار التي توفرها مثل : فنادق لعب القمار الموجودة في لاس فيغاس.

ت- فنادق السرير والفطور: هذه الفنادق تقدم خدمة الإقامة ووجبة الفطور للنزلاء وهي رخيصة الثمن و غالبتها تقيم المقيمين لفترة قصيرة عبارة عن منزل به 15 أو 20 غرفة وصالة واسعة وغالبا ما يكون هناك طبق واحد للفطور أو اثنين في أوقات محددة. (1)

4-حسب الملكية:

أ- فنادق الملكية المحلية: وهي عبارة عن مجموعة من الفنادق المحلية التي تمتلكها شركة أو شركات وطنية.

(1) د/ زيد منير عبودي " إدارة المنشآت السياحية والفندقية مرجع سبق ذكره. ص 65، 66، 67.
(2) د/ عصام حسن السعدي " إدارة المنظمات الفندقية " دار الراية للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2008 ص 25 .

ب- **فنادق الملكية الخاصة:** وهي فنادق مستقلة التي يمتلكها شخص معين أو مجموعة من الأشخاص على شكل من شركات القطاع الخاص.

ج- **الفنادق الملكية المشتركة:** وهي فنادق تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العام والخاص على شكل أسهم أو حصص.⁽²⁾

5- الفنادق حسب الدرجة:

يمكن تقسيم الفنادق من حيث الدرجة و وضعها ضمن مجموعات و كل مجموعة لها درجة معينة و كل درجة تختلف عن الدرجة الأخرى في الخدمات و الأسعار.

تقسم بعض الدول العالمية السياحية فنادقها حسب الدرجة و يتم تقسيمها بهذا الشكل لتسهيل مهمة البحث للمسافرين عن فندق و عن الخدمة التي يقدمها و الأسعار التي يطلبها فكلما زادت درجة الفندق كلما خدماته و أسعاره، والعكس صحيح، وفي ما يلي الدرجات المختلفة للفنادق:⁽¹⁾

أ- الدرجة الممتازة:

هي أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم، تقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة و كذلك تطلب أعلى الأسعار، و تتميز بكبر حجمها و ضخامتها و موقعها الجيد تكون دائماً ضمن الفنادق التجارية، كما تتميز بالتركيز على نوعية و جودة الأطعمة التي تقدمها مطاعم هذه الفنادق.

ب- فنادق الدرجة الأولى:

هي الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل و لكن ليس بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة، كما أن أسعار الخدمات فيها أقل من أسعار الخدمات في الفنادق الممتازة.

(1) د/ الطائي حميد "إدارة الضيافة" مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000- ص 54 .

يتميز هذا النوع من الفنادق أيضا بموصفات محددة من حيث الموقع و قطاع الغرف و الأغذية و المشروبات.

ج- فندق الدرجة الثانية: يعتبر هذا النوع من الفنادق الجيدة حيث يقدم خدمات فندقية أقل درجة من

الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى و بأسعار أقل ، وتتميز أيضا بموصفات محددة من حيث

الموقع و قطاع الغرف و الأغذية و المشروبات .

د- فندق الدرجة الثالثة: يعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضعا

و أسعارها رخيصة و خدماتها محدودة ، وتتميز أيضا بموصفات محددة من حيث الموقع و قطاع الغرف و الأغذية و المشروبات.

6- الفنادق حسب النجوم:

تقسم الفنادق حسب النجوم على نفس الطريقة التي تقسم بها من حيث الدرجات، فكلما زاد عدد نجوم الفندق كلما زادت خدماته و توسعت و ازدادت و العكس صحيح و تقسم كالاتي⁽¹⁾:

أ- فنادق ذات النجمة الواحدة:

ينطبق عموما على الفنادق المستقلة و كذا السلاسل، عموما تكون صغيرة أو متوسطة القدرة و تكون متواضعة جدا بالنسبة لخدماتها و عدد غرفها و أسعارها.

ب- فنادق ذات نجمتين:

هذه النوعية من الفنادق صغيرة الحجم، عادة تقع بالقرب من مناطق الجذب الرخيصة، و الطرق الرئيسية التي

تتيح سهولة الوصول الي وسائل النقل العام، لا تقدم أي خدمات بخلاف تأجير الغرف، وعادة لا توجد بغرف

الفندق حمام مستقل و لكن حمام مشترك لكل أربعة أو خمس غرف، ولا يوجد بها مطاعم(الخدمات مشتركة بين

الزبائن).

(2) نفس المرجع السابق، ص56.

ج- فنادق ذات ثلاث نجوم:

هذه الفنادق توجد عادة بالقرب من المناطق التجارية ، لها قدرة أكبر للاستقبال، تكون فيها الغرف مجهزة تجهيزا جيدا و مستوى الخدمة المقدمة في هذه النوعية من الفنادق يكون محدودا نسبيا و متواضع حيث يقل عدد الغرف بها و الخدمات المقدمة و كذلك المطاعم و يطلق عليها الفنادق الشعبية، بما أن أسعارها رخيصة و محدودة الخدمات.

د- فنادق ذات أربعة نجوم:

غالبا ما تكون فنادق كبيرة وجيدة، أكثر رسمية، توجد بالقرب من المرافق الأخرى من نفس الحجم و النشاط، وكذلك المحلات التجارية و المطاعم و مناطق الجذب الرئيسية الأخرى. الخدمة ذات مستوى أعلى بكثير من المتوسط ،حيث أن الغرف ذات أفرشة و إضاءة جيدة و كذلك من ناحية النظافة ويوجد مطعم في الفندق يقدم أحيانا قوائم عديدة.

هـ - فنادق ذات خمس نجوم:

هذه الفنادق هي مؤسسات كبيرة تقدم أعلى مستوى من الخدمات يمكن أن تتواجد سواء في أماكن معزولة ذات موقع ممتاز أو في وسط المدينة، قاعات هذه الفنادق فاخرة ذات غرف مجهزة بطريقة ممتازة .هذه الفنادق في الغالب ما تقدم العديد من الخدمات التكميلية للضيوف و أسعار مرتفعة تتناسب مع نوع و حجم هذه الخدمات و وسائل الراحة و اللياقة مثل:المسابح و المقاهي،مطعم أو أكثر مع قوائم ممتازة أما خدمة الغرف فهي متوفرة 24/سا. 24/سا.

و- فنادق ذات سبع نجوم:

و هي فنادق الدرجة الممتازة، تعتبر من أرقى أنواع الفنادق و تقدم أفخم الخدمات الفندقية للضيوف أسعارها مرتفعة جدا، وهي ملائمة لكبار المشاهير و رجال الأعمال الكبار، ومثال ذلك برج العرب بدبي الذي يعتبر أول فندق سبع نجوم بالعالم حيث تم افتتاحه عام 2003.

رابعاً: أقسام الفنادق: الفندق هو مكان الإقامة الذي يوفر لنزلائه خدمة الإعاشة من مأكّل ومشرب ومأوى

بالإضافة إلى الخدمات المتعددة الأخرى مثل :

الخدمة البنكية - البريدية - تأجير السيارات - الغسيل والكي - الصحف والمجلات - خدمة مسح الأحذية
.....الخ.

الفنادق السياحية اليوم بلا منازع أكثر الفنادق انتشاراً وهي تنشأ في المدن الكبيرة كما تنشأ كذلك في المدن الصغيرة لتخدم نزلاءها مدة إقامتهم فيها سواء أكانت هذه الإقامة يوماً أو بضعة أيام.

والفنادق مهما اختلفت وتعددت أنواعها ودرجاتها إلا أنها تتفق في أنها عبارة عن مجموعة من الأقسام.

وهذه الأقسام تختلف في الفندق يرجع هذا الاختلاف إلى الأسباب الآتية :

١ - حجم الفندق.

٢ - الخدمات السياحية.

٣ - الخدمات التي يوفرها الفندق.

٤ - موقع الفندق.

٥ - نوعية الفندق.

والغرض من تقسيم الفندق إلى أقسام يتلخص في:

تجديد وتوزيع المسؤوليات بالأقسام المختلفة لتقديم الخدمة في أحسن صورها في أقسام الفندق المختلفة ، والفنادق مستويات ودرجات مختلفة.

• فنادق الخمس نجوم يصل عدد الأقسام بها إلى ما يزيد في بعض الأحيان عن ستة عشر قسم

• والفنادق ذات الثلاث نجوم نجد أن الأقسام بها لا تتعدى ستة أقسام.

تتقسم الأقسام الأساسية على العموم في الفندق الى :

• أقسام ربحية .

• أقسام غير ربحية .

1- الأقسام الربحية :

وهي الأقسام المسؤولة عن توفير إيرادات الفندق من خلال بيع الخدمات التي يوفرها الفندق ، مثل بيع الغرف والمطاعم المختلفة في الفندق وجزء من المغسلة المسئول عن غسل ملابس النزلاء و كذلك سكان المدينة اللذين لا يعيشون في الفندق والصالات الرياضية التي يتطلب رسوم للاشتراك فيها ،وتوفر هذه الأماكن النقود التي يحتاج إليها الفندق لتسيير باقي أقسامه.

و يطلق على هذه الأقسام أيضاً الأقسام التشغيلية Operating Department و هذه الأقسام هي التي تبيع المنتجات و الخدمات المختلفة لضيوف الفندق بشكل مباشر و بالتالي تشكل دخل مباشر للفندق و من هذه الأقسام قسم المكاتب الأمامية و خدمة الغرف و المطاعم المختلفة التابعة لقسم الأغذية و المشروبات و غيرها من الأقسام التي تشكل دخل مباشر للفندق.

1- المكاتب الأمامية: Front office

وهي المسؤولة عن بيع الغرف للنزلاء.

قسم الغرف The Room Division

وقسم الغرف من الأقسام الربحية التي يحصل عليها الفندق من خلالها على إيرادات من بيع الغرف.

وينقسم قسم الغرف إلى:

1. المكاتب الامامية: المسؤولة عن استقبال النزلاء والترحيب بهم.

2. الحجز: وهو مسئول عن حجز الغرف للعملاء، سواء تم الحجز مسبقاً أو في نفس الوقت، أو سواء تم الحجز

عن الطريق الشخصي أو عبر الهاتف أو عبر الرسائل.

» وقسما الاستقبال والحجز، من الأقسام التي في مواجهة العميل حتى لو لم يكن هناك تعامل مباشر، مثل لو تم التعامل عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني لان التعامل يمكن أن يكون غير مباشر أيضا. وحرارة التعامل واللفظ في الكلام مع النزيل عبر الهاتف تترك انطبعا جيدا لدى العميل عن الفندق.

3. الزي الموحد:

ويسمونهم كذلك لأنهم يرتدون زيا موحدا إثناء خدمتهم في الفندق مثل حاملي الامتعه الذين قد يطلب منهم النزيل شراء حاجه ما من خارج الفندق مثل معجون حلاقه أو معجون أسنان ليأتوه بها من مركز تسوق مثلا خارج الفندق.

4. الاشراف الداخلي:

والإشراف الداخلي من الأقسام الخلفية ولكنها تتبع إدارة الغرف لان عملها يقتضي الحفاظ على ترتيب ونظافة الغرف والحمامات وإبقائها جاهزة لاستقبال الضيوف في أي وقت.

5. منافذ المأكولات والمشروبات:

و تتمثل في المطاعم والكافيتريات الموجودة داخل الفندق سواء التي تخدم النزلاء، أو أي من الرواد الذين يأتون للمطعم حتى لو كانوا من سكان المدينة، أو حتى توفير المطاعم للطلبات الخارجية.

3-خدمة الأكل والشرب داخل غرف الفندق:

4-الهواتف:

في السابق كانت الهواتف مراكز ربح ، لأن إدارة الفندق كانت تأخذ أجرة من النزلاء على استخدام الهاتف لتعويض ما يدفعه الفندق من تكلفة لتغطية نفقات شركة الهاتف التي تقوم بتركيب الهاتف أو تكلفة فاتورة الهاتف التي تصل شهرياً. وكانت هذه الأجرة تحسب على المكالمات المحلية أو الدولية على السواء¹.

¹ www.hotel/sections.hplhmm.com

والآن هناك في البهو العام للفندق مجموعة من الهواتف العامة المثبتة التي بإمكان النزيل التحدث منها بالعملات النقدية، حتى لو لم يكن المتحدث نزياً بالفندق. وقد وفرت الفنادق هذه الهواتف مراعاة للضيف الذي لا يريد التحدث من هاتف الفندق أو من هاتف الشارع خصوصاً في فترات الأحوال الجوية السيئة أو عند ارتفاع معدلات السرقة والجريمة في الشوارع. فإذا ما اضطر النزيل للخروج للتحدث بهواتف الشارع أكثر من مرة لعدم توفرها بالفندق وتعرض لسوء الطقس أو للجريمة فإنه مع تكرار هذه الحوادث تتأثر سمعة الفندق بشكل سلبي بها.

وسواء كانت الهواتف مراكز ربح أو تكلفة فلا بد من توافرها ليتمكن النزيل من طلب المغسلة أو خدمة الغرف أو غيرها، فلا يمكن له أن يطلبها من الموبايل ويتحمل التكلفة الدولية مثلاً.

5- المغسلة :

المغسلة جزء منها مركز تكلفة : وهو الذي يسمى House Laundry والذي يقوم بغسل ملابس الموظفين الموحدة فكل موظف له عدد قطع محدد من الملابس تغسلها المغسلة بالمجان ، أما لو زادت عدد قطع الملابس عن هذا العدد فإنه يدفع تكلفة الغسيل وأطقم الحمامات وغيرها وكذلك الشر اشف والملاءات .

والجزء الآخر مركز ربح : وهو الذي يسمى Guest Laundry ، والذي يقوم بغسل ملابس الضيوف أو ملابس سكان المدينة الذين يأتون بملابسهم لتغسل في مغسلة الفندق .

2- المراكز المساندة :

و يطلق على هذه الأقسام أيضاً الأقسام المساندة و هذه الأقسام تساعد الأقسام التشغيلية على أداء عملها بالشكل الأمثل و بدونها لا تستطيع الأقسام التشغيلية أن تحقق النجاح المطلوب و من هذه الأقسام قسم الإشراف الداخلي و قسم الحسابات و قسم الموارد البشرية (شئون العاملين) و التسويق .

3- الأقسام غير الربحية :

وهي تمثل مراكز تكلفة ولكن وجودها ضروري ، وتمثل مراكز تكلفة لأنه لا بد

من استخدام موظفين ودفع رواتب لهم ومصاريف العلاج والتدريب والتقاعد والتأمين الصحي .

1- الأشراف الداخلي :

وبه الأشخاص المسؤولين عن تنظيف وترتيب الغرف وجعلها مهيأة دائماً للاستخدام . وفي كل يوم يعطي " Room Boy مفتاح طابق بأكمله ليقوم بتنظيفه وتنظيف الحمامات والغرف وترتيبها ، وفي الفندق كل طابق له مفتاح مختلف عن الطابق الآخر ، وهناك المفتاح الرئيسي المسمى Master Key الموجود عند المدير العام لاستعماله في حالات الطوارئ كالحريق .

2- قسم المحاسبة .

3- قسم التسويق.

4- قسم الهندسة والصيانة

5- قسم الموارد البشرية .

6- المغسلة :

وجزء منها مركز والجزة الآخر مركز تكلفة كما ذكر.

في مواجهة العميل .شخصية الموظف في مجال السياحة والفنادق مهمة جداً، وخصوصاً تلك الوظائف التي يجب على الموظف التعامل والتفاعل المباشر مع النزلاء والزبائن .وكذلك فإن مظهر العاملين في الوظائف الأمامية مهم جداً، لأن اهتمامهم بحسن مظهرهم وهندام يدل على حسن مظهر الفندق والإهتمام الذي توليه الإدارة بهذه النواحي والوظائف التي تستدعي مواجهة العميل مثل:

1. المكاتب الأمامية

أ_ الاستقبال: موظفيه مسئولين عن استقبال النزلاء والترحيب بهم وحجز الغرف لهم .

ب_ الاستعلامات : وموظفيه مسئولين عن الإجابة على أي استفسارات لدى التنزيل وخدمته متى

أراد.

جـ المحاسب : وهو مسئول عن فتح الفاتورة للنزيل التي سيتم احتساب قيمه كل منتج او خدمته

يطلبها عليها

2. المطاعم

ويجب أن يكون الموظفين مستعدين لاستقبال الضيوف والترحيب بهم والعمل على خدمتهم باستمرار وبإبتسامه

مهما كانت طباع العميل

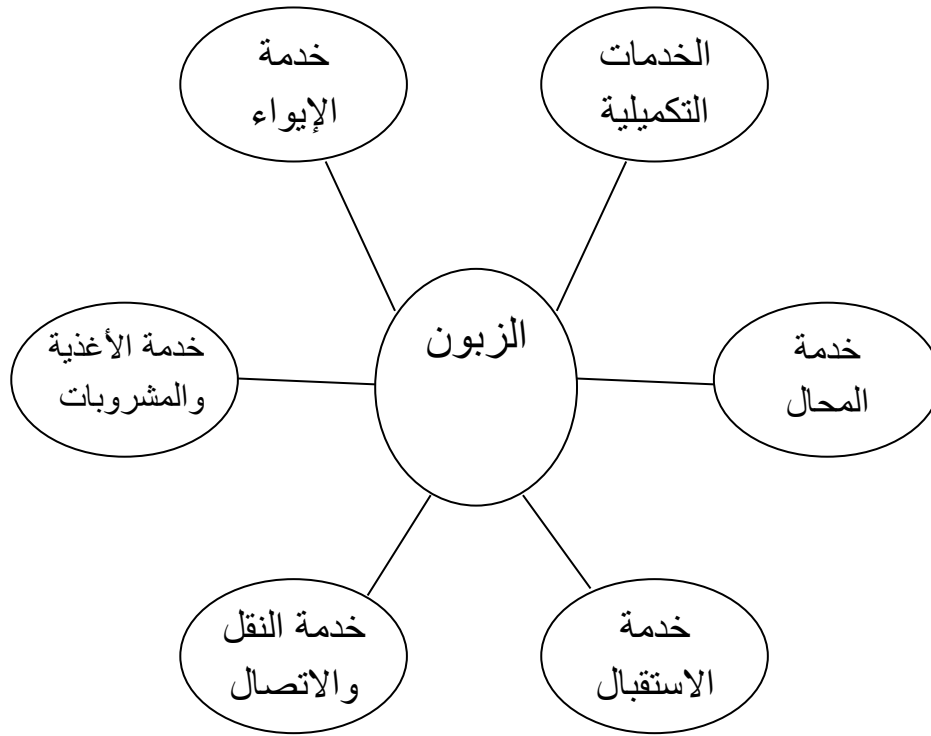
3. أماكن الوجبات الخفيفة

وهي أماكن مجهزه بطاولات وكراسي تقدم الوجبات الخفيفة للنزلاء ولذلك يجب ان يكون العامل فيها لطيفا ومبتسماً ومهندياً عند تعامله مع الزبائن.

وهذه الوظائف لا تتطلب احتكاكاً مباشراً مع العميل او النزيل إلا في اضيق الحدود , ولكن بالرغم من ذلك لابد أن يكون الموظفين مهندسين ومهتمين بنظافتهم الشخصية وقادرين على التعامل بلطف ورحابه صدر مع العملاء متى دعتهم الحاجة لذلك مثل أن يضطر أحد عمال الصيانة لتصليح مصباح او ثلاجة عميل ما وهو متواجد في غرفته او عندما يحاول العامل تنظيف غرفة ما والنزيل موجود فيها .

تعتبر الخدمات مجموعة من الأداءات المقدمة للعميل. فالخدمة كما عرفناها سابقا لا تنتقل ملكيتها للعميل، حيث يعتبر هذا الأخير جزءا من الإنتاج وفي معظم الأحوال لابد من الاتصال المباشر بمقدم الخدمة للحصول عليها، فيجب على إدارة الفندق تقديم خدمات مؤثرة في إشباع حاجات ورغبات زبائنهم عند الضيافة. والشكل التالي يوضح لنا بعض الخدمات المقدمة من طرف الفنادق.

الشكل 1 رقم : الخدمات المؤثرة في إشباع حاجات ورغبات عملاء مؤسسة الضيافة (الفندق)



المصدر: د/ هالة حسن السيد، خدمة المطاعم بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ص14

1. قسم خدمة الاستقبال:

يمثل واجهة الفندق حيث يتم من خلاله أول اتصال بين العميل والفندق، وأهم وظائف هذا القسم تتمثل في: تلقي طلبات الحجز، تسجيل عدد من بيانات الحجز الخاصة بالنزلاء تسليم بريد ورسائل النزلاء إليهم، إرشاد إلى غرفهم، توفير المعلومات التي يحتاجها الزبون مثل تكلفة الإقامة والأماكن التي يمكن زيارتها حول الفندق، ولقسم الاستقبال علاقة بجميع باقي أقسام الفندق باعتباره هو أول من يعلم بقدوم الزبون.

(1) د/ طارق طه، "إدارة الفنادق والمكاتب السياحية"، منشأة المعارف الإسكندرية، 2002، صص، 196-198

2. **قسم الهاتف:** وظيفة قسم الهاتف الرئيسية هي توصيل زبائن الفندق ببعضهم البعض أو توصيلهم بمن

يريدون الاتصال به خارج الفندق سواء مكالمة محلية أو خارجية ، ويجب أن تكون بسرعة ودون ترك

الزبون ينتظر طويلا.

3 . قسم خدمة الغرف:

يمارس هذا القسم مهامه بصورة كاملة (24 ساعة في اليوم) وتتمثل هذه المهام في مراجعة الغرفة الفارغة وإعلام قسم الاستقبال بذلك والتأكد من توفر كافة احتياجات الغرف من مفروشات وأغطية ومستلزمات أخرى ، وتلبية الخدمات الناقصة، ومتابعة مستوى النظافة، والتأكد من قيام قسم الصيانة بواجباته نحو الغرف، وتوفير خدمة الإيواء بأكمل وجه حتى يضمن عدم تقديم شكاوى من الزبائن.

4. قسم الأغذية والمشروبات (الإطعام):

حيث يعتبر هذا القسم مسؤولاً عن نجاح وتشغيل كل الأقسام بالمنشأة، حيث أن أي تقصير فيها يؤدي إلى التأثير على الإيرادات اليومية وربحية المنشأة ، حيث تعتبر إدارة الأغذية والمشروبات المسؤولة عن إمداد الضيوف بخدمة الطعام والشراب بالمطاعم المختلفة ، وغرق الفنادق بالإضافة إلى الحفلات والاجتماعات والمؤتمرات وتتضمن إدارة الأغذية والمشروبات الأقسام التالية :

قسم التجهيز والتحضير، المطبخ الرئيسي، المخزن، خدمة الغرف، الكافتيريا، قسم الحفلات والمؤتمرات.

3- قسم الحسابات:

4- يقوم هذا القسم في أغلب الفنادق بالأنشطة المتعلقة بالإيرادات والنفقات ويطلق عليها أحيانا قسم الفواتير حيث يقوم بالإعداد الفواتير وتسليمها للخزينة عند طلبها لتقدم لزبون عند السداد وتتضمن هذه الفواتير ما يلي :
رقم الغرفة، اسم النزيل، عدد الأشخاص ،السعر، المطعم، الهاتف، الغسيل.

5- قسم الصيانة:

تتركز الوظيفة الأساسية لهذا القسم في صيانة الأجهزة المستخدمة داخل الفنادق كأجهزة التكييف والتبريد، الإضاءة، الصرف الصحي وإصلاحها في حالة حدوث أي عطل وكذا أعمال التطهير لمبنى الفندق.

6- قسم الأمن:

يتولى هذا القسم مسئولية النظام داخل الفندق فغالبا ما يفضل عدد كثير من الزبائن الاحتفاظ بأغراضهم الثمينة النقود والمجوهرات داخل الغرف دون فحصها في خزينة الفندق وقد لجأت العديد من الفنادق إلى استخدام البوابة الإلكترونية للكشف عن أي معدات ومواد تهدد سلامة الفندق والزبائن

7- قسم الموارد البشرية:

يتولى هذا القسم الأنشطة المتعلقة باستقطاب الأفراد للعمل بالفندق والاختبارات التي تتم عليهم قبل الالتحاق بالعمل ، وتحديد الأجور والمزايا والحوافز والمكافآت الدورات التدريبية لرفع مستوى أداءهم ، وكذا الاهتمام بالجوانب السلوكية ، وإثارة حماسهم نحو العمل وعلاج المشاكل التي قد تثار بين الموظفين وهذا من أجل الحفاظ على سمعة الفندق وزبائنه.

8- قسم المبيعات:

يقوم هذا القسم فعليا بالأنشطة التسويقية وليس بالنشاط البيعي فقط، فهو على سبيل المثال يتولى القيام بالنشاط الترويجي للفندق من خلال الدعاية أو الإعلانات ونشر المطبوعات عن الفندق الخدمات التي يقدمها، ويقوم

أيضا بالبيع الشخص للخدمات الفندقية من خلال مندوبي الفندق الذين يضلون بالشركات السياحية ومكاتب الحجز ، وكبار رجال الأعمال والمستثمرين لإقناعهم بالتعامل مع الفندق .
كما يشارك هذا القسم في تقديم الأفكار الابتكارية المتعلقة بالمنتج الفندقي وتخطيط الخدمة لجذب أكبر عدد من الزبائن .

9- قسم الغسيل والكي: ⁽¹⁾

إن هذا القسم أخذ يلقي في الوقت الحاضر عناية كبيرة في الفنادق الحديثة ولا تقتصر على غسل وصيانة بمفرش والقوط، وملابس العاملين، بل امتدت كذلك إلى القيام بغسل وكي وتنظيف ملابس النزلاء في وقت وجيز .

⁽¹⁾ د/ وليد نافع قمحية ، " أقسام الفندق السياحي ووظائفه " دار البداية لنشر والتوزيع، عمان الأردن سنة 2008 ص 98.

المحاضرة الثالثة

التسويق الفندقى : تعريفه، أهميته وأهدافه

أولاً: تعريف التسويق الفندقي: 1

يعبر المفهوم الحديث للتسويق الخدمات الفندقية على المدى والشمولية ، حيث يعد أحد الأنشطة المتميزة و التي تبني على مجموعة من الأنشطة الهادفة و المتخصصة التي يستطيع من خلالها الفندق تقديم خدماته لعملائه بصورة يتم بها إشباع حاجاتهم و رغباتهم و يحقق في نفس الوقت مستوى أرباح مرغوب فيه من قبل إدارة الفندق نظرا للدور الحيوي الذي يقوم به التسويق الفندقي على مستوى دعم بقاء و استمرار الفندق، فقد أدركت إدارة الفنادق نسبيا أهمية هذا التوجه في ظل الخدمات الفندقية التي تتصف بالجودة و التنوع الواسع مما أبرز معطيات و توجهات أثبتت الدراسات أنها تحكم اختيار الفرد للفندق و هكذا كان التسويق الفندقي و لازال استجابة إستراتيجية من جانب المؤسسة لمقتضيات التغير دعما لبقائها و استمرارها.

و يرتكز مفهوم تسويق الخدمات الفندقية على:

- 1- إن العميل هو نقطة ارتكاز في الجهود الإدارية المبذولة من قبل إدارة هذه الفنادق.
- إن مفهوم تسويق الخدمات الفندقية يقوم على التوازن بين أهداف كل من الفندق و العميل وأن أرباح هذا الفندق لا تأتي فقط من العمليات الفندقية بل من جودة ما يقدم من خدمات ترقى إلى مستوى توقعات العميل.
- 2- إن اعتماد وتبني إدارة الفنادق لهذا المفهوم يقوم على أنه فلسفة عمل ليست فقط لإدارة التسويق بل لكافة الإدارات الفندقية الأخرى.
- 3- إن تسويق الخدمات الفندقية نشاط مؤسسي يفترض أن يعتمد على وظائف إدارية رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة لأجل مساعدتها على ضمان استمرارية النجاح بأسلوب علمي صحيح.
- كما يبين هذا المفهوم أنه يتركز في إنتاج ما يمكن تسويقه بمعنى أنه لا بد من تحديد الاحتياجات و الرغبات للعملاء أولا ومن ثم إنتاج الخدمات وفقا لتلك الحاجات والرغبات وبالتالي أصبح هذا المفهوم منهج عمل واضح

يحكم الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية في مواجهة التحديات . تعريف السوق الفندقي: السوق هو نقطة الالتقاء بين العرض و الطلب، 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).

مثال: فندق متكون من 100 غرفة، بيعت 20000 غرفة سنة 2006، يقدر سوقه النظري ب: 36500 غرفة، أما سوقه المحتملة فنحسبها بضرب عدد الزوار المحتملين في الحصة السوقية.

ثانيا: تطور السوق الفندقي و مميزاته: عند الحديث عن السوق الفندقي في الخمسينيات، فإذا كان لدينا فندق جيد و ذو سمعة جيدة، هذا كاف للبيع و ضمان ربح الفندق، في حين نجد في السبعينيات ضرورة استعمال تقنيات البيع حتى و إن كان لدينا فندق جيد و ذا سمعة جيدة، وهكذا كانت بداية التسويق الفندقي، أما في وقتنا الحالي يجب الذهاب إلى الزبون و عرض المنتج الذي يريده و يناسبه، إذ يجب أن تكون تقنيات البيع الجيدة ضرورية.

و حاليا يتميز السوق الفندقي بـ:

✚ عولمة الاقتصاد الفندقي و ذلك بافتتاح توجهات جديدة.

✚ ظهور الفنادق الاقتصادية، بحساب المبالغ إذ تكون قريبة من سعر التكلفة و هذا ما لا يترك مجال للفائدة.

✚ استعمال تقنيات جديدة للتسيير كإنشاء موقع على الانترنت لكنه أمر مكلف إذ يصل إلى 10000 أورو في السنة.

✚ تطور مهم في التقسيم.

فيما يخص أهمية التسويق السياحي فتكتسب هذه الصناعة هذا القدر من الأهمية من الإحصائيات التي نشرتها المنظمة العالمية للسياحة لعام 2000 حيث تشير إلى أن السياحة أصبحت كظاهرة اقتصادية و اجتماعية تستحق الاهتمام و التحليل و الدراسة و سوف تحتل موقعا متميزا في الاقتصاديات في القرن الواحد و العشرين و تشير إلى أن أعداد السياح عالميا بلغ 664 مليون عام 1999 و العائدات السياحية تقدر بـ455 بليون دولار أمريكي، أما أهداف السفر فقد وزعت على النحو التالي : 62 بالمائة تسلية وترفيه , العمل 18 بالمائة مؤتمرات و رياضة و الوازع الديني 29 بالمائة أما وسائل النقل المستخدمة فقد تمثلت على التوالي في : النقل الجوي (43 بالمائة) , النقل البري (بالمائة42), القطارات (7بالمائة) النقل البحري (بالمائة 8) .

إن هذه الإحصاءات تبين أهمية هذا القطاع الحيوي في دعم و تطوير اقتصاديات البلدان المصدرة و المستوردة للسياح، ان المحصلة النهائية لهذه النشاطات تتوقف على كفاءة و قدرة المسوقين في قطاعي السياحة والضيافة , و يعد التسويق الأداة الرئيسية في تطوير السياحة ومواجهة المنافسة الحادة و تقديم المنتج السياحي بأنواعه الجذابة وأطيافه الواسعة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية الإستراتيجية.

يعرف البعض التسويق بأنه جميع أوجه النشاط التي تعمل على انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك الأخير , و عندما نتناول الاستراتيجيات التسويقية لقطاع الفنادق فمن الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الخاصة للنشاط الفندقي والتي تأثر على عملية تسويقها ,ففي جميع الأحوال يجب على السائح التنقل الى مكان استهلاك الخدمات الفندقية, كذلك فان الخدمات الفندقية يتم استهلاكها في فترة محدودة لا تتجاوز أياما أو عدة ساعات , ويتحدد الحكم النهائي للسائح على الخدمة الفندقية في فترة زمنية قصيرة , ويترتب على ذلك توفير كل أسباب الراحة للسائح و التأكد من أنه يغادر الفندق حاملا معه ذكريات طيبة وهذا يعطي لاستراتيجية خدمة العملاء أهمية خاصة.

و يهدف المفهوم الحديث للتسويق الى التكامل بين أوجه النشاط التسويقية و في نفس الوقت ارضاء احتياجات و مطالب السائحين, والنشاط التسويقي للفنادق طبقا للمفهوم الحديث للتسويق يعنى بالقيام بتسويق الخدمة الفندقية بهدف تحقيق الرضا بوجه عام لدى السائحين على اختلاف جنسياتهم و تحقيق أرباح للفندق أيضا, كما تعتبر الاستراتيجيات التسويقية ذات أهمية كبرى لنجاح الفندق في تحقيق أهدافه.

ثالثا :انسجام أهداف التسويق الفندقي مع الأهداف العامة للفندق:حتى تحقق استراتيجية التسويق الفندقي أهدافها بكفاءة وفاعلية فانه ينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الهدف أو الغرض أو الأهداف العامة للفندق ومشتقة منها تحقيقا لمبدأ تسلسل الأهداف .وأهداف إستراتيجية التسويق الفندقي هي نتائج مرحلية محددة وهي أهداف وظيفية وغالبا تكون سنوية يسعى الفندق إلى تحقيقها وهي تقود إلى تحقيق الأهداف طويلة الأمد .ويؤكد الخبراء على أن الأهداف الوظيفية قصيرة الأمد مثل أهداف التسويق الفندقي ينبغي أن تكون واقعية وفيها بعد التحدي ولها طابع كمي و قابلة للقياس.

3-1:مجال نسبة الإشغال الفندقي والربحية :تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة، لكنها تحدد لكل مدة تخطيط نسبة يمكن أن تتحقق في حدود المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية لهذه المدة، وترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن تحققها المنظمة.إن معدل الإشغال الفندقي غالبا يكون دون الـ 70 بالمائة ,وتشير الدراسات الى أن الاهتمام بنسبة الإشغال هو من القضايا المهمة، وعلى الرغم من أن الإيرادات الفندقية تعود إلى خدمات فندقية أخرى، غير أن نسبة الإشغال تؤثر في هذه الإيرادات الأخرى، إذ أن ضيف الفندق الذي يشتري خدمة الإيواء هو نفسه يشتري خدمات فندقية أخرى، ومن ثم فان هناك علاقة طردية بين نسبة الإشغال ومستوى الإيرادات المحققة من الخدمات الإضافية الأخرى .وتتباين نسبة الإشغال الفندقي من مدة إلى أخرى، ومن موسم إلى آخر، وقد تصل في أوقات الذروة والانتعاش إلى % 100 وقد تتجاوز ذلك وهذا يحدث عندما تباع بعض الغرف والأجنحة في مواسم الذروة والانتعاش مرتين في اليوم الواحد بسبب مغادرة الضيف بعد الساعة 12 ظهرا.وتؤكد الأبحاث على أن الفنادق الأكثر ربحية هي تلك التي تنجح في رفع كفاءة طاقم العمل وتنجح في تحقيق قدر كاف من التخفيض في التكاليف وتعظيم حجم مبيعات خدماتها، وهذا يقود إلى تعظيم الربح المحقق ورفع معدل الربحية.ومن العناصر الأساسية التي ينبغي مراعاتها في استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية هو اختيار الموقع إذ يلعب هذا الموقع دورا مهما في ترويج وبيع الخدمات

الفندقية، على سبيل المثال الموقع الملائم للفندق حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الفنادق التي تقع بقرب المستشفيات تتمتع بنسب إشغال عالية.

1- الأساليب والعوامل المؤثرة على تسويق الخدمات الفندقية:

• أساليب تسويق الخدمات الفندقية:

رجال التسويق يميزون بين أسلوبين من أساليب التسويق في الفنادق:

-أسلوب التسويق الموجه نحو الإنتاج:

وهذا الأسلوب يركز الاهتمام على الخدمة المقدمة دون إعطاء أهمية تذكر للعميل سواء كان العميل راضيا عن الخدمة والسلعة وهيئتها ونوعيتها وسعرها وقد بدأ هذا المفهوم واضحا في مواسم الذروة لدى الفنادق حيث الزيادة في الطلب على الخدمات الفندقية حيث تتعدى سياسة التنويع في الخدمات والأسعار تكون عالية كما أن تلبية احتياجات وتوقعات العملاء تكون صعبة نسبيا.

-أسلوب التسويق الموجه نحو العميل:

يظهر هذا الأسلوب في ظل الأنظمة التي تعتمد على المنافسة التي تحمل من الفندق في موقف يتحتم عليها تقديم الخدمة بجودة تتناسب مع رضا العملاء وتفي باحتياجاتهم وفي ظل المفهوم فقد يسود ما يعرف بالمفهوم التسويقي كالفنادق التي تركز على تقسيمات سوقية معينة مثل الفنادق العلاجية.

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عمل هذه الحركات الاستهلاكية وهي:
-الإفراط المبالغ فيه في العديد من الأنشطة التسويقية والتي لا مبرر لها إلا على حساب العميل كالإفراط في الإعلان والديكورات داخل الفنادق ومجالات أخرى لا تدر الفائدة سوى زيادة النفقات على السلع والخدمات في غير محلها.

-الاستغلال الشديد للعميل مثل طرح الخدمات بأسعار عالية لا تمثل القيمة الحقيقية للخدمة، وما يتبع ذلك من ظهور مشاكل الاستهلاك والمستهلكين على نحو واضح.

-أصبحت مسألة الاهتمام بشؤون العملاء من المسائل الأساسية التي تعنى بها الحكومات أو الهيئات العامة في معظم دول العالم وهذا ما نلاحظه في كل من سياسة الحكومات أو الإجراءات التي تقوم بها الجمعيات الموكلة بالدفاع عن العميل.

-اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية في مختلف أنحاء العالم بدراسة مشاكل العميل وأصبح موضوع سلوكية العميل وإشباع حاجاته وتنفيذ رغباته من المواضيع المهمة التي تقام من أجلها البحوث و الدراسات.

• العوامل المؤثرة في تسويق الخدمة الفندقية :

يؤثر في النشاط الفندقي بصفة عامة عدد من العوامل المهمة يمكن عرضها فيمايلي:

1-عوامل خارجية:

تلعب تلك العوامل الخارجية دورا هاما في النشاط الفندقي، إذ يمتد تأثيرها امتدادا مباشرا إلى السائحين أنفسهم في دول العالم المختلفة وكلما كان تأثير هذه العوامل قوية انعكس ذلك على فعالية وكفاءة النشاط الفندقي ومن هذه العوامل هي¹:

- درجة نشاط الشركات والمكاتب السياحية في الخارج.
- درجة نشاط الدول السياحية المنافسة فكلما ارتفعت درجة نشاط المنافس ولم يقابله نشاط مماثل للدولة في الخارج أدى ذلك إلى تأثير على الحركة الفندقية و انخفاض نسب الإشغال في الفنادق المختلفة
- العلاقة السياسية بين الدول تلعب دورا هاما في النشاط الفندقي بصورة غير مباشرة لأنها تجدد ملامح الصلات والروابط بين الشعوب فكلما كانت هذه العلاقة جيدة ووطيدة أثر ذلك على التبادل الثقافي و العلاقات الاجتماعية والاقتصادية التي تربط بين هذه الدول من خلال الأنشطة السياحية المتبادلة بينهم.

-مفهوم الأداء بالمنظمات الفندقية

تعتبر المنظمات الفندقية أحد أهم ركائز القطاع السياحي الذي أصبح أحد أهم الموارد التي يعتمد عليها اقتصاد العديد من الدول، حيث تبرز أهمية هذه المنظمات من خلال مدى اهتمامها بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها وتحقيق رضا زبائنها واستقطاب زبائن جدد والمحافظة عليهم والترويج لصورة السياحة الجزائرية. حيث تعرف المنظمات الفندقية على أنها " عبارة عن بناية أو مؤسسة تقدم خدمات الإيواء ووجبات الطعام والشراب والخدمات الأخرى كالتسليية والترفيه إلى الجمهور المستهدف، ويجب على إدارة الفندق أن تخلق علاقات طيبة مع زبائنها، وكذا تهيئة كوادر فنية مؤهلة قادرة على تقديم الخدمات"²؛ وعليه يمكن القول أن الفندق هو "مؤسسة تعمل على تقديم خدمات لزوارها، أهمها الإيواء والإطعام، وغيرها من الخدمات المختلفة، وذلك مقابل مبلغ مالي معين".

هذا وتتمتع المنظمات الفندقية بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، أهمها³:

- حساسية النشاط الفندقي للأحداث والخلافات السياسية وكذا الحروب، حيث أن الدول الغير مستقرة أمنيا وسياسيا يقل فيها النشاط السياحي؛
- حساسية النشاط الفندقي للظروف الاقتصادية، حيث أن العملة القوية تمكن مواطنيها من السفر والإنفاق بسخاء في الدول التي تعاني من انخفاض عملتها؛

¹ صبري عبد السميع ، التسويق السياحي والفندقي: أسس علمية وتجار عربية ، ، مكتبة حامد للنشر، ط1، ص 293-296.

² عصام حسن السعيد(2008): إدارة المنظمات الفندقية، دار الراية، الأردن، ص 22.

³ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المصدر سبق ذكره، ص 19.

- تعتبر الخدمة من المفاهيم الأساسية في الصناعة الفندقية، حيث يقاس النجاح لديها بمستوى الخدمة المقدمة؛
 - يعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في المنظمات الفندقية، فبالرغم من التطور في مجال الآلات إلا أن الخدمة الفندقية لا تتم إلا من خلال التعامل المباشر مع الزوار؛
 - يتميز النشاط الفندقي بنظام الخدمة المستمرة على مدار 24/24 ساعة، 7 أيام في الأسبوع؛
 - تأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة تغطي مختلف المواسم.
- وباعتبار أن الفندق كيان ينشأ بطريقة معتمدة ومقصودة، ويحوى على وحدات تتمثل في إدارات وأقسام تعمل تحت ممارسات إدارية وقانونية، تتطوي على التخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه، فهو بذلك يسعى لتحقيق أهداف معينة أهمها¹:

- تحقيق إشباع لحاجات ورغبات الضيوف باستمرار من خلال تقديم حزم من المنافع والخدمات والمتغيرات المصاحبة لهؤلاء الضيوف؛
- تحقيق الأرباح التي تم التخطيط للوصول إليها؛
- تحقيق الاستمرار الطويل نسبياً في السوق السياحي؛
- تحقيق النمو المصحوب بالبقاء في وضع السوق الجيد.

إن رضى المتلقي للخدمة الفندقية يمكن في المنظمات التي تهتم بالنشاطات والممارسات التسويقية قبل الإنتاج، حيث تجرى أغلب البحوث اللازمة لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن للإعطاء شكل مناسب للمنتج، حيث يدرك المختصين أن الفندق هو تلك المنظمة التي تقدم منتج للضيافة المدفوع الأجر فهو إذن بحاجة ماسة للنشاطات التسويقية.

حيث يعرف التسويق الفندقي على أنه إشباع حاجات ورغبات ضيوف المنظمة الفندقية كما يتوقعوا أن تكون من خلال المنتجات الفندقية المتمثلة في السلع والخدمات المعروضة، حيث يصبح إرضاء الزبون عاملاً مهماً، وهذا ما يجعل تطور الفندق ومنتوجه مرتبط بتمسكه بالكفاءة الإدارية بهدف تطوير الروح الاحترافية، وتعتبر هذه الكفاءات صعبة البلوغ ما لم تصبح ممارسات التسويق جزءاً لا يتجزأ من إدارة الفندق .

فالتسويق الفندقي طريقة إدارية لإرضاء وتعزيز الإجراءات الترويجية والاتصالية بهدف تحفيز الضيوف المحتملين وتحويلهم إلى ضيوف فعليين، كما تعتبر صورة الفندق جزء لا يتجزأ من التسويق الفندقي،

¹- عصام حسن السعيد، المصدر سبق ذكره ، ص 18.

رابعاً: أهداف التسويق الفندقي:

ويمكن تلخيص أهدافه فيما يلي:

(1) إشباع حاجات ورغبات ضيوف المنظمة الحصول على رضاهم والمساهمة في الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.

(2) تعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحي.

(3) التنبؤ بحاجات ورغبات ضيوف المنظمة الفندقية.

(4) تحقيق الأرباح المخططة عبر نشاطات المنظمة الفندقية.

(5) تحقيق مستوى عالي من رضا ضيوف الفندق.

خامساً: أهمية الجودة في الخدمات الفندقية:

- تعريف الجودة:

عرفت الجودة على أنها المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة.¹ أما المواصفات الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.² ومن بين عناصرها :

أ- الإعلام والاتصال: يتضمن ما يلي

✓ إعطاء معلومات واضحة.

✓ سياسة تأشيرية كافية Une signalisation parfaite.

✓ وضع لافتة وعنوان المحل Enseignes.

ب- الإستقبال: يتضمن ما يلي

✓ استقبال شخصي.

¹ PB crosby :quality is free the art of making quality certain , new york,signet books , 1992

² Iso 9000 quality management system, fodamentals and vocabulary,2000

✓ الحفاوة Amabilités.

✓ رقة ومجاملة وأدب Courtoisie .

✓ حرارة وابتسامة Chaleur et sourire.

✓ توفر الاستقبال Disponibilité.

ت- كفاءة المستخدمين: وتتضمن ما يلي:

✓ السرعة في خدمة الزبائن.

✓ الاستشارة والحكمة.

✓ الاطلاع والبحث على معلومات مكيفة.

✓ التحكم في اللغات الأجنبية.

ث- مراقبة الأماكن: وتتضمن ما يلي:

✓ الصيانة والنظافة.

✓ النباتات والمساحات الخضراء.

✓ أماكن الاستقبال والراحة.

✓ تأثيث مريح.

ح- صيانة ونظافة الأماكن:

✓ النظافة Hygiène.

✓ وضعية جيدة لتجهيزات الفندق (مطبخية، وصحية...).

خ- إضفاء قيمة للموارد المحلية:

✓ التأكيد على أطباق الأطعمة المحلية.

✓ إعلام السواح بمزايا استكشاف الإقليم.

ومن أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة الفندقية هي تنظيم الأنشطة والاعتناء بكل قسم فيها، حيث تعمل على أن كل قسم يكمل قسم آخر بشكل متبادل للمساهمة بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة، وتختلف أقسام الفندق من فندق إلى آخر حسب الحجم والنشاط، فكلما كان الحجم كبير كلما توسعت الأنشطة وتعددت، ومن أهم أقسام الفندق ما يلي¹:

¹- Michel Monereau (1999) : **gestion des entreprises du tourisme**, béal, paris1999, pp 19 - 20.

- الإدارة العامة للمنظمة الفندقية؛
- قسم الموارد البشرية؛
- قسم المطبخ والمطعم؛
- قسم الشؤون المالية والمحاسبية؛
- قسم الصيانة (القسم الهندسي)؛
- قسم المشتريات؛
- قسم التسويق؛
- قسم العلاقات العامة؛
- مكاتب المدخل (مكاتب الاستقبال)؛
- قسم الأدوار والغرف (الإشراف الداخلي)؛
- مخزن المشروبات.

بالإضافة إلى أقسام أخرى تتواجد حسب الحاجة، كقسم الأمن والحراسة، قسم الخدمات الصحية وقسم محطة السيارات وغيرها، كما وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تتواجد كل هذه الأقسام والأنشطة في جميع المنظمات الفندقية، وإنما تتواجد حسب الحاجة.

كما أن للمنظمات الفندقية تصنيفات متعددة وأنواع مختلفة، يختلف تصنيفها من دولة إلى أخرى ومن نشاط سياحي لآخر، ومن أهم التصنيفات المعمول بها هي:

والمنظمات الفندقية كغيرها من المؤسسات التي يجب أن تتميز بمستوى معين من الأداء الذي يضمن استمرارها وتحقيقها للأهداف المسطرة لها. حيث يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وإدارة المؤسسات، ولقد حظي باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين في شتى المجالات، إذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد بين الباحثين اتفاق على تعريف الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتعلقة بصياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

فيعرف الاداء كما يلي:

- "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف محددة"¹.
- "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها المحددة"².

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، مملكة البحرين، ص 105.
² - وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، ص 38.

- "يمكن في المساهمات المقدمة من طرف كل فرد في خلق القيمة، ومنه فإن الأداء يقيس مساهمة كل فرد في المجموعة وذلك في إطار النشاط المكلف به"¹.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء هو عبارة عن طريقة العمل التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة.

ويتكون مفهوم الأداء من عنصرين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي توفق بين العنصرين السابقين ولذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بشيء من التفصيل²:

1. الفعالية: تمثل الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وقد تعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم، فقد اعتبرها البعض على أنها تتمثل بالأرباح المتحققة أو أنها القدرة على تحقيق النشاط بينما يراها آخرون على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من النمو وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة، وبالتالي فإنها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والنتائج المتحققة، وعلى هذا الأساس فإنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة.

2. الكفاءة: لا يوجد اتفاق بين المهتمين بهذا المفهوم حيث تتعدد الآراء ووجهات النظر حوله فهناك من يرى أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر، بينما هناك من ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل، يعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى وعلى هذا الأساس فإن الكفاءة هي صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها مقارنة بمخرجاتها، حيث أنه لا بد من التوفيق بين هذه العوامل بأقل تكلفة وهذا يشير إلى أن المؤسسة التي تستعمل كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية قليلة من المخرجات للوصول إلى الهدف المحدد فإنها بعيدة كل البعد عن الكفاءة، وبالتالي فإن جوهر هذه الأخيرة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف. وباعتبار أن الأداء هو طريقة العمل التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة، فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل تعرف بالمحددات، حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى محدثات داخلية وأخرى خارجية³:

1. المحددات الداخلية: تتكون المحددات الداخلية من جملة من النقاط نذكر منها:

¹ - Charlotte Albertini Lommillini (2009) : **Assistant de Manager**, Dunod, Paris, p364.

² - Pascal Fabre, Sabine Sépari, Guy Solle, Hélène Charrier et Chatrine Thomas (2008) : **Management et contrôle de gestion**, DUNODE , France, p28.

³ - إبراهيم محمد المحاسنة (2013): **المصدر سبق ذكره**، ص 113-114.

◀ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسدية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

◀ **القدرة:** وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية، كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وكذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء.

◀ **إدراك الدور:** يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة الذي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهد والقدرات التي يجب تسخيرها في الوظيفة.

2. المحددات الخارجية: تتكون المحددات الخارجية من النقاط التالية:

◀ **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل المسؤوليات والواجبات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

◀ **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال، كذلك أسلوب القيادة فجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز العامل وبالتالي جودة الأداء.

كما أن الأداء داخل أي مؤسسة ينقسم إلى عدة أنواع وأشكال ، وحسب عدة معايير وتقسيمات. وفيما يلي عرض لأنواع الأداء حسب معيار المصدر؛ الشمولية والوظيفية:

1. أنواع الأداء حسب المصدر: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين، أداء داخلي وهو الأداء الناتج

عن ممتلكات المؤسسة من موارد بشرية؛ مالية وتقنية. والأداء الخارجي وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة¹،

¹ - George Langlois, Michel Brengir et Carole Bonnier (2010) : **contrôle de gestion**, Foucher, France, p58.

2. أنواع الأداء حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى كلي وجزئي، حيث

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع العناصر والأنظمة في تحقيقها، ويظهر في قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل تكلفة. أما الأداء الجزئي فيتمثل في قدرة عنصر واحد أو نظام

معين داخل المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة به بأقل تكلفة ممكنة¹؛

3. أنواع الأداء حسب معيار الوظيفة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار حسب الوظائف المسندة للمؤسسة،

وبالتالي سنجد الأداء المتعلق بكل وظيفة كالتالي:

* **الأداء المالي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على بلوغ وتحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء

المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدل مردودية

جيد²؛

* **الأداء الانتاجي:** يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات انتاجية معتبرة،

وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى تخفيض معدلات توقف الآلات والتأخير

في الطلبات³؛

* **أداء الموارد البشرية:** وهو الأداء المتعلق بكفاءة وفعالية الأفراد داخل المؤسسة، وكيفية القيام بالوظائف

النشاطات المطلوبة منهم⁴؛

* **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين،

والحصول على المواد بجودة عالية مقابل أقل تكلفة ممكنة وبآجال تسديد جيدة؛

* **الأداء التسويقي:** ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء

يمكن تحديده من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق.

¹ - Charlotte Albertini Lomellini (2009): **op.cit**, p 368.

² - Claude Alazard, Sabine Sépari (..) : **contrôle de gestion : manuel et applications**, 2ème édition, Dunod, France, p17.

³ - Bruno Séchet et Yves Beunon (2010) : **Manager la Performance Industrielle**, Marris Consulting, France, p 1.

⁴ - Jean Yves Buck (2014) : **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence**, Afnor, France, p 138.

4. أنواع الأداء حسب الطبيعة: يقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار حسب طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فينقسم أداء المؤسسة إلى: أداء اقتصادي؛ أداء اجتماعي؛ أداء تكنولوجي وأداء سياسي¹.

رابعا : متطلبات النجاح التسويقي للفنادق :إن نجاح صناعة الفنادق تتوقف بشكل كبير على عدة عوامل خارجية وأخرى داخلية بالإضافة إلى كيفية إدارة الفنادق والمنشآت السياحية التي هي نتاج هذه الصناعة وكذلك على مدى تنظيم وتنسيق الهيكل الإداري الذي يقوم بتشغيل الفندق والمنشأة والذي يتضمن حسن إختيار الإداريين والعاملين والتدريب المستمر لهم ووضع الضوابط واللوائح الخاصة بواجبات كل فرد منهم مهما كان موفق وقيامه بهذه الواجبات التي يتم فيها تقسيم مهام العمل وتحديد الاختصاصات والكفاءة وتوظيفها في مستويات إدارية والربط بين هذه المستويات لكي يتم العمل والتنسيق بين هذه الإدارات في تجانس كامل وأن يتم إنجاز العمل بشكل متكامل ومتمقن.

وفيما يلي تحديد متطلبات النجاح لصناعة الفنادق:

متطلبات خارجية :

وهي العوامل التي تؤثر بصورة غير مباشرة على طبيعة وتطور صناعة الفنادق مثل:-

- 1 - طبيعة النظام الإقتصادي السائد في الدولة.
- 2 - طبيعة النظام الإداري للدولة (مركزي أم لا مركزي).
- 3 - التطور التكنولوجي في الدولة التي بها النشاط الفندقى السياحى.
- 4 - توافر عناصر الجذب السياحى مما يؤدي إلى انتعاش مجال صناعة الفنادق.
- 5 - الاستقرار الأمنى والسياسى بالدولة لما له من تأثير على النشاط السياحى

¹- George Langlois, Michel Brengir et Carole Bonnier(2010) **contrôle de gestion**, Foucher, France,, p 57.

6 - مدى تطور النقل ومواكبته لتكنولوجيا العصر مع جودة وسهولة الطرق المؤدية إلى

الأماكن السياحية وأماكن الإقامة الفندقية.

عوامل داخلية :

التطور المستمر والبحث عن كل جديد لمواجهة المنافسة في هذا المجال.

1 - الاستراتيجية التسويقية المناسبة للعمل على تفهم الأسواق الحالية والأسواق الواعدة

2- ومعرفة متطلبات وثقافات هذه الأسواق (الشعوب) لتقديم خدمات متعددة متناسبة مع ثقافتها.

2 - توافر العنصر البشري وذلك بأن يكون العاملون في مجال صناعة الفنادق على مستوى

كفاءة عالية في الأداء بحيث يؤدي مهامهم بنجاح ومتابعة التدريب لزيادة خبراتهم كل في

مجاله.

3 - بذل المجهودات الهادفة من أجل تقديم الأحسن والأفضل سواء في المنتج أو الخدمة

المقدمة من خلال المنشآت الفندقية.

المحاضرة الرابعة

المزيج التسويقي الفندقي

أولاً: تعريف المزيج التسويقي الفندقي:

مما لا شك فيه أن فن الخدمة الفندقية قد تطور تطوراً سريعاً بتطور صناعة السياحة والفنادق ولقد ازداد الاهتمام بقواعد الخدمة نظراً لما تحققه الخدمة الجيدة من عائد مادي على المنشأة بالإضافة إلى أن الخدمة الفندقية تعني في المقام الأول تقديم الجودة وحسن المعاملة للعملاء ويعتبر الاتصال المباشر والجيد بين مقدم الخدمة والعميل هو القيمة الأساسية التي تسعى إليها الفنادق لدى لا بد من وجود يد عاملة مدربة في كافة الأقسام التي تقدم الخدمة الفندقية، فقد أصبحت المؤسسة الفندقية مع استمرار المنافسة في حاجة ماسة إلى إستراتيجية وخطط عالية المستوى من أجل إثارة وجذب العملاء وحصول العميل على الخدمة أو المنتج المناسب للسعر المناسب في المكان والوقت المناسبين، وتعتبر الخدمات الفندقية المقدمة للعميل واحد من أحد العوامل الأساسية التي يعتمد عليها التسويق الفندقي الناجح.

*فهناك من يقسم الخدمة الفندقية إلى نوعين من الخدمات: الخدمات الأساسية (الغرف و الإطعام) و خدمات الرفاهية (البار، موقف السيارات، الهاتف، مسبح، قاعة للرياضة).

وهناك من يرى أن هناك عناصر أساسية لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار في الخدمة الفندقية و بالدرجة الأولى: الموقع، الظروف المناخية و التاريخية، مجموعة السكان المحليين و البيئة الطبيعية القريبة منهم.

بعد ذلك لدينا العناصر الإضافية طبيعية كانت أو من صنع الإنسان: كنظام الاستعلامات، المطعم، العاملين. و نجد من يحدد نوعين من العناصر في الخدمة الفندقية تتمثل في:

1- العنصر الداخلي التقليدي: يتمثل في المنتج الفندقي (غرف، إطعام) و المنتج السياحي الذي يستلزم

الانتقال أيضاً.

2- العناصر الطبيعية الخارجية: كمعرفة الزبون نتيجة التعامل المستمر معه و الخدمات المقدمة إليه كالخدمات المالية و إمكانية استخدام مختلف طرق الدفع، خدمات الترفيه و التسلية(المسبح، الحانة، جاكوزي) و خدمات النقل، خدمات الحجز(عن طريق الانترنت)وكل خدمات النظافة، و الأمن(موقف السيارات، أجهزة مراقبة، خدمات طبية)يشير مصطلح المزيج التسويقي إلى الدمج ما بين ما يقدمه السوق وما تقدمه الدراسات التي تساعد في تحديد النقاط الفعلية التي يمكن عندها إتخاذ الخطوات التسويقية التي تساعد في تحديد النقاط الفعلية التي يمكن عندها إتخاذ الخطوات التسويقية التي تهدف إلى تطوير منتج الفندق وتحفيز الطلب، إن الفندق الحديث هو مؤسسة كبيرة ووظيفة معقدة يقوم متخصصون من معاهد فندقية وهو أيضا مؤسسة تقدم لضيافة ومبنى يتوقع فيه الضيوف الحصول على خدمة ممتازة واهتماما شخسيا وسلوكا لائقا.

وعليه فلا بد من مزج عدة نشاطات مع بعضها البعض، حتى يمكن تحقيق رضا الزبون وتتمثل هذه النشاطات في المنتج والتعسير والتوزيع والترويج¹.

وتستخدم المنظمة الفندقية المزيج التسويقي (Marketing Mix) والذي يتكون عموما من 07 عناصر (p07) وهو المنتج والسعر والتوزيع والاتصال والتسهيلات والدليل المادي الأفراد (personale) وذلك بغرض الاستجابة للسوق السياحية، أو بغرض التأثير على درجة استجابة السوق للمنظمة الفندقية.

فمن خلال التحكم للمكونات السبعة يمكن للمنظمة الفندقية أن تقدم برنامجا تسويقيا يقابل احتياجات الضيوف، ويوفر للمنظمة الفندقية المزايا التنافسية التي تهدف إليها وسوف تتعرض لهذا المزيج بالتفصيل. (2)

ثانيا: عناصر المزيج التسويقي السياحي

1) المنتج الفندقي: ¹

(1) د/ محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية، مرجع سبق ذكره ص 79 .

يتمثل المنتج الفندقي أساسا في توفير المبيت والواجبات للنزول وإعداد الفندق ، والترفيه والمشروبات، وعقد اللقاءات ومراكز رعاية الأطفال والخدمات الطبية وخدمة التنقل، ونستنتج من كل هذا أن المنتج الفندقي هو مزيج من الخدمات والسلع وإن غلب عليه الطابع الخدمي، تقوم بتلبية حزمة من المنافع التي تحقق الإشباع لحاجات ورغبات ضيوف المنظمة الفندقية . ولا بدّ من التأكيد أنّ مستوى الخدمات التي تقدم لعملاء الفنادق يمثل أساس نجاحه وهو السبيل الوحيد لخلق الولاء لديهم مما يقلل من احتمال تنقلهم لفندق منافس وتعتمد إدارة المنتج الفندقي على تصميم المنتج (وهو الشكل النهائي له ، والذي يوفر موصفات معينة تقابل احتياجات ورغبات الضيوف)، تمييز المنتج الفندقي (الاسم، العلامة التجارية ، الشعار) التغليف (يشير هذا المصطلح إلى النشاطات المتكاملة التي يتقدم وتساعد على ترويج المنتج) تطوير المنتج الفندقي (وتتمثل في تحسين الخدمات الفندقية).

2- خصائصه:

- يصعب بيع المنتج الفندقي لأنه ليس جزء من الاحتياجات الفيزيولوجية لذا فهو يحتاج إلي مجهودات تسويقية إضافية.
- بيع أو تقديم منتج فندقي يعني بيع حلم لذا يجب إعداد برامج و أسعار وسائل إقناع للزبون و التي قد تختلف تماما عما هو مطلوب بالنسبة له.
- تأثر المنتج الفندقي بالموسمية و هذه احدي مشاكله الأساسية لذا فمن الضروري الإعداد و التسويق لبرامج شاملة و بأسعار منخفضة في أوقات انخفاض الطلب.
- التلازمية بين الزبون و مقدم الخدمة.
- اعتماد المنتج الفندقي على البيئة سواء كانت :اقتصادية، طبيعية، مناخية، سياسية، أو ثقافية.

- لا يمكن تخزين المنتج الفندقي فالغرفة التي لا تباع اليوم تبقى كذلك حتى نهاية عمر المشروع و لا يمكن بيعها بعد ذلك و هذا يعكس أهمية بذل أقصى مجهود لتقليل الغرف غير المباعة إلي حد أدنى ممكن، واستعدادا لتحمل ذلك إذا ما عجز رجل التسويق عن بيع هذه الغرفة.
- إن الحكم على المنتج الفندقي أو الخدمة الفندقية ذاتي جدا حيث تتدخل فيه عوامل غير موضوعية كثيرة و ذلك لاختلاف العوامل الثقافية للنزلاء.
- نوعية المنتج الفندقي تختلف من فندق لآخر ومن بلد لآخر.

3-دورة حياة المنتج:

ان من الأمور المتعارف عليها أن الخدمات الفندقية تطول و تقصر مدى الحياة،فهي معرضة للتقادم أو النسيان و الاندثار عندما تحدث متغيرات في البيئة الكلية و الجزئية للصناعة،أو عندما يمل السائح منها لأسباب كثيرة و متنوعة ،حينئذ يلجأ المسوقون إلي طرح و تقديم احتياجات جديدة في السوق الفندقي.وبشكل عام فان النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج يقوم على قاعدة تقول أن المنتج(سلعة ،خدمة أو فكرة) يمر من خلالها بعدة مراحل عبر الزمان و هذه المراحل هي:

1- مرحلة الانطلاق.

2- مرحلة النمو.

3- مرحلة النضج.

4- مرحلة الركود.

إلا أن طبيعة الخدمة بشكل عام و الخدمة الفندقية بشكل خاص قد تتعارض مع هذه المراحل، فالخدمة الفندقية تتسم بعدد من الخواص مثل: اللاملموسية، التلازمية، الفئائية و التباين في الطلب عليها و هذه الخصائص تجعل الخدمة الفندقية خارج نطاق النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج.

و على هذا الأساس يرى مسوقوا الخدمات الفندقية أنه توجد طريقتان لإيجاد حل لمشكلة التذبذب في الطلب على الخدمات و هما:

1- قيام الفندق بتصميم طاقته الاستيعابية بحيث يكون قادر على مواجهة حالات التذبذب في الطلب على

خدماته، هذا يعني قيام المؤسسات المعنية بإدارة عملياتها و مواردها البشرية المتاحة بشكل أمثل.

2- قيام الفندق بإدارة مستوى الطلب باستخدام الاستراتيجيات التسويقية الرامية لتكييف مع فترات الذروة،

وسد الثغرات من أجل توليد تدفق منسق للطلبات على الخدمة.

- يقوم به الفندق لمعرفة مدى التقاء العرض و الطلب ،و لخلق فكرة عن منتج فندقي في ذهن الزبون

عموما نلاحظ أن هناك تركيز كبير على مستوى فنادق ثلاث نجوم، مما يعني أن الطبقة الاقتصادية ممثلة تمثيلا ضعيفا جدا.

في الأربع نجوم، المنافسة غير فعالة و هذا راجع إلي حجم الفنادق صغيرة نسبيا و المنتجات الفندقية متنوعة للغاية.

لإعادة الاعتبار لكل هذه النقاط لابد من مراعاة المكانة الاجتماعية في الطبقة الاقتصادية و التجديد في الفنادق أربع نجوم، هذا من شأنه أن يخلق المنافسة و التحدي بين الفنادق.

- الخدمات الفندقية غير متجانسة:

يقال عن الخدمات الفندقية أنها خدمات غير متجانسة نظرا لأنها متغيرة ليس فقط حسب الشخص الذي يصدرها ولكن حسب الوقت الذي تصدر فيه أيضا. مما يؤدي إلى اختلاف رأي كل عميل منهم في مستوى الخدمة التي حصل عليها كما أن الخدمات الفندقية المقدمة للعميل تختلف بمدى مهارة من يقوم بتقديمها وهذا ما جعل المؤسسات الفندقية تتوجه أكثر إلى تحسين ومراقبة النوعية وذلك إما عن طريق انتقاء اليد العاملة ذات الكفاءة مع التكوين الدائم و المستمر ،ففي الفنادق تصرف مبالغ عالية لتكوين العمال حتى يتسنى لهم تقديم الأحسن و الأجود اعتمادا على طرق الاتصال و العلاقات العامة، أو عن طريق تطوير أنظمة فعالة لإرضاء الزبون كتحصيل سجل يؤخذ فيه بآراء و رغبات و شكاوى الزبائن .

وقد أدى وجود هذه الخاصية إلى زيادة الاهتمام بقياس جودة الخدمة حيث أنها تختلف من فرد لآخر و تتأثر بأداء مقدم الخدمة لمستهلكها وذلك للتعامل مع مشكل زيادة ثقة العميل في الجودة المتوقعة للخدمة التي يقدمها الفندق .

2. الخدمات الفندقية غير ملموسة:

إن شعور العميل بما يتلقاه من معاملة في الفندق هو شعور محسوس وليس ملموس لذا فمن الواجب أن تكون جميع الخدمات المقدمة للعميل، تنقل إليه الشعور بالراحة والبهجة ومدى تعاون العاملين ليقدموا إليه أفضل سبل الخدمة، وكل هذه المعايير تشكل ما يشعر به العميل كإحساس عام أو ما يسمى انطباع.

لذا فالفنادق المميّزة تجعل ضيوفها يشعرون بقيمة الخدمة غير المقدمة اليهم مثلما يشعرون عند شرائهم للمنتج المادي، ويجب على الإدارة الفندقية المتميزة أن تعزز الصورة البراقة للخدمة الفندقية لديها وذلك عن طريق الاستجابة السريعة و الفورية لتعليقات الضيوف و شكاويهم من الخدمة المقدمة.

3- الخدمات الفندقية غير قابلة للتخزين (الفنائية و تقلب الطلب):

الخدمات الفندقية جميعها يتم تقديمها في مكان واحد في عمليات متتابعة مما يجعل استحالة تجزئة الخدمة. فلا يمكن فصل الخدمات عن بائعها. نتيجة التزامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة الفندقية و استهلاكها. فلا يمكن لعمال خدمة الإطعام في الفندق تحضير وجبات الطعام قبل الطلب عليها أو قبل حضور العميل. و الغرف الشاغرة في الفندق لا يمكن تخزينها و إضافتها إلي اليوم الموالي .و بتالي فان الفندق يفقد الإيراد الممكن تحقيقه من هذه الغرف، و تظهر هذه المشكلة بصفة خاصة عند تقلب الطلب بشكل كبير على :الخدمة، الترويج، التسعير.

لذلك تقوم المؤسسات الفندقية بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات من أجل التوفيق مابين العرض و الطلب ومنها: كتطبيق تسعيرات خاصة في الأوقات التي يقل فيها الطلب وهذا من أجل جلب جزء من الطلب في أوقات الركود مثل الأوقات خارج أيام العطل.

3- الخدمات الفندقية غير قابلة لتجزئة (التلازم):

هناك العديد من الأوقات التي تعاني فيها المنشأة الفندقية من الركود الموسمي ففي هذه الأوقات لا نستطيع تخزين الخدمة الفندقية لنعيد استخدامها في وقت آخر كما يحدث في أي منتج مادي، وهذا ما يجعل الخدمات الفندقية غير قادرة على اكتساب منفعة زمنية من التخزين، مثل الغرف الفندقية الفارغة.

وبذلك فإن الخدمات الفندقية في النهاية هي خدمة مقدمة للعميل تلبي وتشبع حاجاتهم ورغباتهم، فعند تسويق الخدمات الفندقية يجب أن تكون الطريقة التي يراها مناسبة وملائمة له وليس بالطريقة التي نريد نحن تنفيذها، لدى يجب تطوير الخدمة الفندقية حسب حاجات ورغبات الزبائن ومن بين هذه الخدمات (خدمة الأغذية والمشروبات ، خدمة الإيواء ، خدمة النقل و الاتصال، الخدمات التكميلية).

5 - عدم تملك الخدمة:

طالما أن الخدمة الفندقية غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها دون امتلاكها كما هو الحال في السلع المادية وتشكل هذه الخاصية مشكلة تسويقية بالنسبة لمديري المؤسسات الفندقية ،مما جعل مديري التسويق في هذه المؤسسات يسعون للبحث عن بديل يرضى الزبون عن ملكيته للخدمة،اذ أن الفرد يقوم باستهلاك الخدمة و توجي له بأنه يمتلكها.

ثانيا :التسعير الفندقى:

1- مفهومه:

يعرف التسعير الفندقى أنه " نشاط من خلاله تترجم القيم الاشباعية في المنتج الفندقى المعروض في وقت ومكان معينين ، إلى قيم نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع".

وحتى يتلاءم السعر مع ضيوف المنظمة الفندقية الحاليين والمحتملين لابد وأن يتناسب مع مستوى هذه المنظمة والمكان الذي توجد به وأيضا مع نوعية الضيوف ومستوياتهم الاجتماعية والطبقية وفي الفنادق تعتبر الإستراتيجية الخاصة بالتسعير من أهم القرارات التي تواجه الإدارة العليا للمنشأة الفندقية ولا يقتصر دورها على مجرد تمييز الفندق بل يتعدى ذلك ليشمل إيرادات تشغيله وبالتالي أرباحه تتوقف إلى حد كبير على مستوى أسعاره، وكذلك المنافسة لها دور في تحديد السعر .

2- هدفه:

*المردودية :هذا الهدف يعتمد على المرحلة التي يكون فيها المنتج، فإذا كان المنتج الفندقى في مرحلة الانطلاق أو الركود، يصبح الهدف هو ضمان المردودية محاولين إيجاد السعر الذي يسمح بتفادي الخسارة.

* الربح: (في مرحلة النمو-النضج)

- تعظيم الأرباح.

- بيع منتجات مركبة أو مكاملة (غرفة مع فطور الصباح، مطعم أو الفندق بسعر منخفض و المطعم بسعر مرتفع)

- زيادة الحركة من أجل استقطاب عدد كبير من الزبائن للفندق بتنظيم عروض للأزياء، حفلات موسيقية.. الخ.

3- طرق تسعير الخدمات الفندقية:

1- في أول تحديد للسعر: (الانطلاق، إعادة الشراء، استغلال قطاعات جديدة)

*قانون الآلاف: هذا القانون خاص إلا بالمجال الفندقي، يستعمل فقط عند أول تحديد للأسعار، انطلاقا من التكلفة الإجمالية التي خصصت لبناء الفندق مقسمة على ألف و مضروبة في عدد الغرف.

لكي يكون هذا القانون موثوقا فيه، يجب على الفندق تحقيق على الأقل معدل تشغيل يتراوح بين 60 الي 80 بالمائة (وهي نسبة نادرة لفندق في مرحلة الانطلاق).

هذا القانون يأخذ بعين الاعتبار إلا تكاليف البناء و لا يهتم بتكاليف التشغيل، لا يأخذ بعين الاعتبار أيضا المنافسة و لا القدرة الشرائية للزبائن المحليين.

2- لفندق موجود من قبل:

مراقبة عمل المنافسين و هناك ثلاثة بدائل متاحة:

- نتبع الأسعار المعمول بها في الفنادق الأخرى. هذه الطريقة مناسبة إذا لم يكن هناك عدد كبير من المنافسين و إذا كان المنتج الفندقي لا يختلف كثيرا من فندق لأخر.
- نخرج المنافسين من حساباتنا ونتبع طريقة خفض الأسعار، يمكن إتباع هذه الطريقة في حالة ما
- إذا كانت المنافسة جد قوية، كما يجب أن تكون تكاليف التشغيل منخفضة بقدر الإمكان (التعامل مع موردين أسعارهم منخفضة، تشغيل عمال من الخارج حتى يتسنى لنا إعطائهم أجور منخفضة).

- نبقى خارج المنافسة، بأسعار جد مرتفعة، تطبق هذه الطريقة إذا كان المنتج الفندقى مبتكر أو جديد تماماً أو عندما يكون الفندق هو الرائد في السوق بحصة سوقية تفوق 60 بالمائة.

3- التركيز على عوامل قد تكون داخلية أو خارجية:

- عوامل خارجية:الوضعية الاقتصادية(النمو-الركود)، التقلبات الموسمية، مرونة الطلب.
- عوامل داخلية:التكاليف، توزيع التكاليف و رقم الأعمال لكل قسم.

4- التركيز عل التشكيلة:

يحدد سعر منتج ما ينتمي إلي تشكيلة معينة بطريقة تسمح ببيع كامل منتجات هذه التشكيلة.

- سياسة زيادة الحركة: يمكن للفنادق شد انتباه الزبائن عن طريق منظمات خارجية أو تخصيص قائمة طعام خاصة ليوم معين...الخ.
- المنتجات المكملة:هي المنتجات التي تشتري لاستهلاك منتجات أخرى.

5- تحديد النطاق السعري:

- السعر الأدنى:هو السعر الذي من خلاله لا نحقق أي ربح و لا يكلفنا خسارة.
- السعر الأقصى: من الصعب تعريفه:نركز على ما يقوم به المنافسين و في حالة ما انعدمت المنافسة نركز على المنطق النفسي للزبائن.
- السعر البسيكولوجي: إن تحديد الأسعار له تأثير بيسيكولوجي على الزبائن، فقد أظهرت الدراسات إن هناك عوامل بإمكانها أن تؤثر على الفرد .

اتخاذ قرارات التسعير:

السعر هو أحد العناصر الأساسية لإستراتيجية تسويق الخدمات. إن الإدارة الفندقية تسعى إلى تحقيق هامش ربح و الذي يتحقق من الفرق بين الإيرادات و التكاليف و تتمثل التكاليف الأساسية للخدمات الفندقية في:¹

- رواتب طاقم الفندق.
 - تكاليف الأطعمة و المشروبات.
 - أجور التكاليف الإدارية التسويقية .
 - تكاليف الصيانة و الكهرباء و الاتصالات و تكاليف تشغيلية أخرى.
- وسعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها مقابل الحصول على الخدمة, بل إن هناك تكاليف أخرى يتكبدها السائح الضيف تضاف إلى القيمة النقدية, و في ضوء مجموع القيمة النقدية مع هذه التكاليف يقرر المستفيد إذا كان سعر الخدمة يناسب ما سيحصل عليه من منافع, و من أهم هذه التكاليف ما يأتي:

- الزمن الذي يقضيه المستفيد في تلقي الخدمة.
 - الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة.
 - الكلفة النفسية.
 - التكاليف الحسية والعصبية.
- أما الإيرادات الفندقية فإن أهمها ما يتحقق من خلال إيرادات الغرف و إيرادات الأطعمة و المشروبات و غيرها من إيرادات الخدمات الترفيهية و الخدمات التكميلية و خدمات السكرتارية ...الخ و يعتمد تحديد السعر في صناعة الفنادق بصورة أساسية على العناصر التالية:

1- هيكل التكاليف.

2- استقرار الطلب.

3- طبيعة الخدمة.

ثالثا: التوزيع الفندقى:

1- مفهومه:

توزيع الخدمات الفندقية: إن توزيع الخدمات الفندقية قد يجري عبر قنوات مباشرة بحيث يشتري الضيف الخدمات الفندقية دون أي وسيط، و هذا النمط التوزيعي يستخدم بكثرة من جانب السياحة المحلية و كذلك من جانب السائحين بصورة فردية دون ارتباط بمجموعات سياحية أو عروض سياحية كاملة، ومن جهة فإن نمط التوزيع الغير مباشر هو الأكثر استخداما في صناعة الفنادق و السياحة و يلعب الوسطاء دورا أساسيا في توزيع الخدمات الفندقية، و يشار إلى أن هناك عدة أشكال للوسطاء في توزيع وتوفير الخدمات الفندقية، و يقوم الوسطاء بأربعة أدوار أساسية هي:

□ يتصرفون كسماسرة معلومات إذ يقومون بتمرير المعلومات من المنظمات الفندقية إلى السائح /

الضيف

□ القيام بعمليات التبادل بين الخدمات الفندقية من خلال نظم الحجز و نقل الأموال.

□ تقديم النصيح والإرشادات للسائح / الضيف.

□ التزويد بقيمة مضافة في الخدمات المقدمة من خلال تحقيق التكامل بين ما يحتاجه السائح / الضيف

من خدمات كخدمات الفنادق و خدمات السفر و غيرها.

و تؤكد الدراسات أن للوسطاء (وخاصة وكلاء السفر) دورا كبيرا في التأثير على السائح / الضيف لاختيار

فندق دون سواه. وإن مصدر هذا التأثير ينبع من ثقة السائح بأن وكالة السياحة و السفر تهتم برضاه وتسعى

إلى أن توفر له الأمن و الراحة و الجودة المطلوبة والمنافع التي تشبع حاجاته و رغباته. كما أن منظمي و

مخططي اللقاءات و المؤتمرات دورا مهما لا يقل عن دور وكالات السفر في التأثير على السائح في اختيار الفندق.

و أهم المنظمات التي تلعب دور الوسيط في نظام توزيع الخدمات الفندقية:

□ مكاتب و وكالات السفر .

□ شركات العروض السياحية و منظمي الرحلات السياحية.

□ وكلاء و مندوبي الفنادق .

□ المخططون و المنظمون للقاءات و المؤتمرات .

تجدر الإشارة إلى أن هذه المنظمات لا تكتفي بالوساطة في بيع الخدمات الفندقية، فعلى سبيل المثال إن كثيرا من وكالات سياحة و السفر تشتري غرضا فندقية لمدة محدودة و تعيد بيعها إلى السائح، إن إدارة الفندق ينبغي أن تعمل على بناء علاقات فاعلة مع وسطاء توزيع خدماتها بما يقود إلى تحقيق أفضل الخدمات للضيف.

: بعد أن تجري عملية المسح و التحليل البيئي لكل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، و يجري تحديد الأهداف الفندقية المطلوب تحقيقها خلال مدة التخطيط القادمة، تأتي مرحلة تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الرسالة و الأهداف. و يجري تحقيق الأهداف من خلال الاستراتيجية الفندقية العامة و الاستراتيجية التنافسية و الاستراتيجيات الوظيفية. و تعدّ استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية إحدى أهم الاستراتيجيات إلى أن هناك خمسة مستويات من أنواع العلاقة التي يمكن أن يتحقق أي منها تبعا لطبيعة النشاط التسويقي الذي تعتمده المنظمة الفندقية.

إن المنظمة الفندقية الناجحة ينبغي أن تركز على تبني منهج الشراكة في العلاقة مع السائح/الضيف، إذ أن هذا المنهج يحقق نتائج أفضل من المناهج الفعلية الأربعة الأخرى.

وينبغي أن تراعي استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية الملامح والخصائص الأساسية التي تتسم بها صناعة الفنادق إلى تركيز على تقديم خدمة الإيواء وتحقيق نسبة إشغال لغرف

وأجنحة الفندق، مع الإشارة إلى أن جانبا كبيرا من الإيرادات الفندقية يتحقق من خلال الخدمات الإضافية الأخرى التي يقدمها الفندق.

-تتسم التكاليف التشغيلية بكثافة العمل

-تتعامل الفنادق بصورة كبيرة مع الوسطاء مثل وكالات السياحة والسفر مثلا

-الاهتمام المتزايد والحماس المتوقع لتنوع الخدمات الفندقية بحيث تكون هذه الخدمات قادرة على تحقيق التداونية.

-السعي من خلال المنافسة إلى تحقيق أسواق مستقرة نسبيا.

-الاهتمام بتوفير المعدات والتسهيلات المادية الخاصة براحة ومتعة ضيف الفندق.

- متوسط حجم الفنادق في تزايد، وعدد الفنادق المستقلة مستقر نسبيا أو يتجه أحيانا نحو التناقص. يقصد بالتوزيع أو المكان place أنه جميع الأنشطة التي يتخذها الفندق لجعل خدماته متاحة لعملائه المستهدفين ويحظى نشاط التوزيع بأهمية خاصة لأن باقي الجهود التسويقية الفنادق من الممكن أن تصبح ليس لها قيمة في حالة فشل هذا النشاط في تحقيق هدفه، أي عدم وصول الخدمة الفندقية إلى العميل في الوقت والمكان المناسب.

ونقصد المنفعة المكانية حصول العميل على الخدمة في المكان الملائم ولا يعني هذا اختيار أقرب الأماكن بل أنسبها أما المنفعة الزمنية تعني توفير الخدمة في الوقت الذي يطلبه العميل. فمثلا ما جدوى إعداد وجبة العشاء وتقديمها داخل الغرفة في وقت متأخر. ⁽¹⁾

2- قنوات التوزيع الفندقية: هناك نوعين من قنوات التوزيع وهي:

- القناة المباشرة: هي أبسط قنوات التوزيع إذ أنها تعرف بعدم وجود وسيط بين المنتج و المستهلك، وفي هذه الحالة يفضل مدير أعمال الفندق بيع منتجه مباشرة إلي الزبون.
 - القناة الغير مباشرة: ويكون التوزيع فيها عن طريق الوسطاء سواء كانوا وسطاء الجملة مثل: منظموا الرحلات السياحية، أو وسطاء التجزئة مثل: وكالات الأسفار، كذلك عن طريق شبكة الانترنت.
- ومن بين الوسطاء نجد:

- منظمو الرحلات السياحية: يقوم منظم الرحلات بشراء عدد كبير من تذاكر السفر لشركات الطيران التي يتعامل معها، كذلك يقوم بشراء عدد من الفضاءات (الغرف) من عدة فنادق و بدرجات متفاوتة (خمس، أربع، ثلاث نجوم) أو منتجات سياحية مطلة على البحار، وبعد ذلك يقوم بترتيب و إعداد رحلات سياحية لفترات زمنية معينة بواسطة شركات الطيران لزيارة أو الإقامة في الغرف المهيأة لاستقبال السياح خلال الفترات التي تم الاتفاق عليها.
- وكالات السفر: في معظم البلدان السياحية يوجد تنسيق و تعاون على مستوى عال بين وكالات السفر و الفنادق حيث تقوم الفنادق بتزويد الوكالات بمعلومات تفصيلية عن خدماتها و أسعارها طيلة أيام السنة، وكذلك البرامج المعدة خلال المواسم و المناسبات الوطنية و الدينية.

(1) د/ طارق طه، إدارة الفنادق والمكاتب السياحية، مرجع سبق ذكره ص 428

- الشركات السياحية:تقوم بالترويج لأنواع السياحة لأي بلد، كما أنها تتولى تنظيم وترتيب الرحلات إلى الأماكن المشهورة، كما تعتبر من الشركاء المثاليين للفنادق من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها كالتزويد بالعناوين..

- مندوبو مبيعات الفنادق: من الوجبات الأساسية لهم هي تمثيل الفندق في سوق معينة قد تكون داخل أو خارج البلد الذي يتواجد فيه الفندق،والعمل على بيع غرف الفندق و الخدمات الأخرى التي يمتلكها.
- شركات الطيران: تعرض معظم شركات الطيران إمكانية التوفيق أو التركيب بين الحجز في الطائرة للسفر و حجز غرفة في فندق (مكان تواجد الزبون). فمعظم سلاسل الفنادق توجد أمام المطارات بهدف عرض خدماتها الفندقية سواء للزبائن المسافرين أو طاقم الطائرة.

رابعاً:الترويج الفندقي:

1- مفهومه: إن النشاط الترويجي الفندقي يعتمد بصورة أساسية على استخدام عناصر المزيج الترويجي بفاعلية، فالدعاية تبني للفندق صورة ذهنية متميزة في ذهن السائح / الضيف، و هذا يتطلب توظيف جهود العلاقات العامة باتجاه تحقيق ذلك، من جانب آخر تستخدم المنظمات الفندقية الناجحة الإعلان التلفزيوني كوسيلة ترويجية فاعلة، و تلعب عملية الاتصال الشخصي دورا كبيرا في جذب الضيف و تحفيزه لتكرار زيارته للفندق، و لا تستطيع المنظمة الفندقية أن تنجح في جهودها الترويجية إذا لم تنجح في ترسيخ معان إيجابية حول شعارها و علاماتها التجارية. و تلعب وظيفة الترويج دورا أساسيا في تحقيق فاعلية الإستراتيجية التسويقية للخدمات الفندقية، و ينبغي أن تستخدم المنظمات الفندقية قنوات الاتصال المناسبة لتحقيق الترويج الفاعل للخدمات، و هنا لا يمكن الاستهانة بدور الوكالات في رفع معدلات الإقامة في الفنادق لذلك يتوجب على المسوقين أن يحتفظوا بعلاقات حتى مع أشخاص خارج نطاق الفندق إذا تبين أن لهؤلاء الأشخاص دور مباشر أو غير مباشر في الترويج لخدمات الفندق

كوكلاء السفريات مثلاً. يعد الترويج الفندقي مجموعة من النشاطات الاتصالية التي تجعل المنتج الفندقي يلاقي قبول واهتمام من قبل الضيوف حيث تعرفه بالمنتج بشكل يجيب فيه على غالبية أسئلة الزبون، وتوضع له الأماكن التي يمكن أن يحصل من خلالها على نوع معين من الخدمة الفندقية، وتقوم بالتأثير عليه من أجل التعامل معه أو مواصلة التعامل.

2- وسائله: وتعتمد المؤسسة الفندقية في عملية الترويج على:

- الإعلان: فهو من أهم العوامل التي تساعد على خلق الطلب لدى الزبون من خلال التعرف على خصائص الخدمات الفندقية كما يولد بخلق وقت ممتع في هذا الفندق
- البيع الشخصي: وهي مجموعة الممارسات التي يقوم بها عمال الفندق من أجل إقناع وكسب مودة الضيوف وبالتالي التمسك وشراء هذه الخدمة.
- تنشيط المبيعات: هي جميع الممارسات التي يقوم بها الفندق لدفع الضيوف بشراء المنتج الفندقي⁽¹⁾.

ثالثاً: صياغة المزيج التسويقي الفندقي:

إن الفندق الحديث عبارة عن مؤسسة كبيرة ووظيفة معقدة، يقوم بها إطار متدرب تم تأهيله في معاهد فندقية ولكي تصبح الكفاءة الإدارية هدفاً ممكن التحقيق يصبح من الضروري الإجابة على الأسئلة التالية¹:

- أين نختار موقع الفندق؟، وما هو منتجه؟
- كيف نقدم الخدمات؟
- كيف نصنع قرارات التسعير؟
- كيف نروج لخدمات هذا الفندق؟
- كيف نوزع لخدمات الفندق؟

- موقع الفندق:

(1) د/ محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية، مرجع سبق ذكره ص 96، 95، 100، 103.

³ احمد سيد طابع، تطبيقات في تسويق الخدمات الفندقية، دار المسيرة، لبنان، ص 144

يؤثر نوع الفندق وطبيعة نشاطه كثيرا في قرار اختيار موقع الفندق، فإذا كان الفندق تجاريا فإن مراكز المدن تكون الموقع الأنسب له، أما إذا كان الفندق عبارة عن منتجع فإن الأماكن الهادئة والساحلية تكون الخيار الأمثل... الخ، وفي جميع الحالات يجب مراعاة نقاط أساسية هامة عند اختيار موقع الفندق هي:

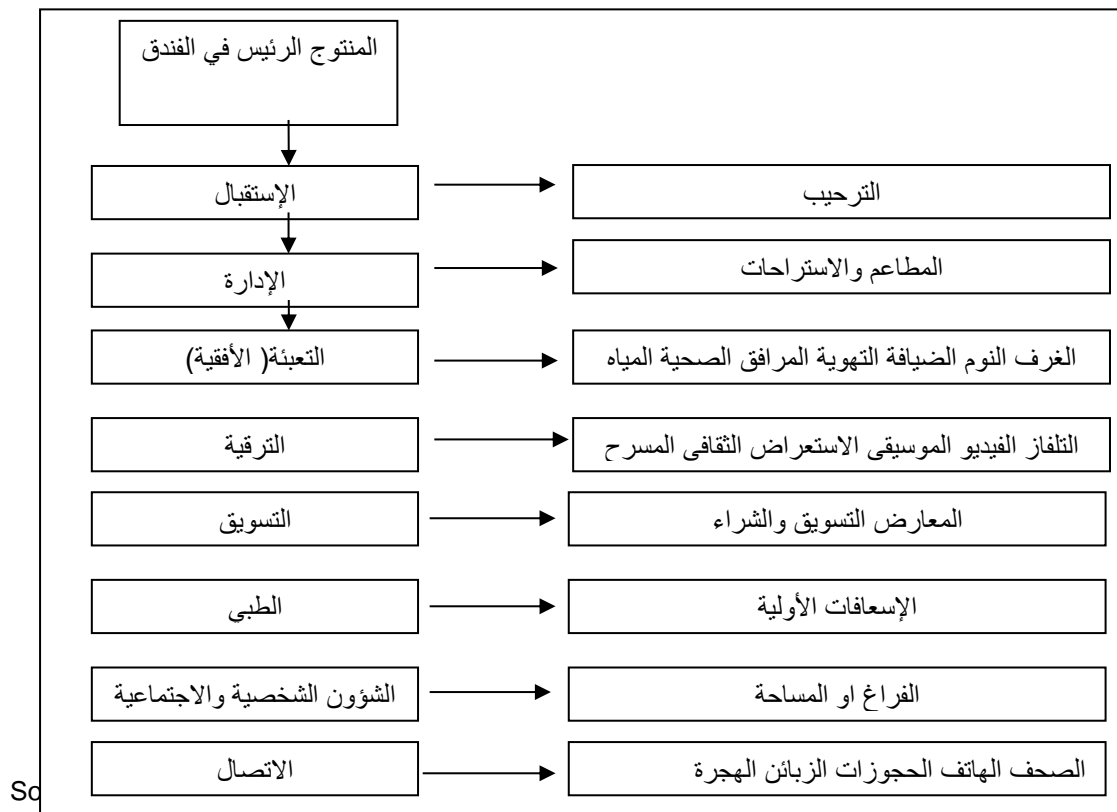
- اختيار مكان يسهل الوصول إليه.
- وأن يكون المكان المختار خالي من المخاطر الصحية

-منتج الفندق:

يمكن تعريف المنتج الفندقي بأنه ما تطرحه وما تعرضه المنضّمات الفندقية من عناصر ملموسة وغير ملموسة (خدمات و سلع) في الأسواق المستهدفة (أسواق السائحين والضيوف) بقصد إشباع حاجات هؤلاء الضيوف ورغباتهم¹.

والشكل التالي يوضح أهم مكونات المنتج الفندقي.

الشكل (2) منتج الفندق



¹ يوسف أبو قارة وآخرون، ركائز صياغة استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والابداع، ص152

د-كيفية تقديم الخدمات:

إن لفن عرض الخدمات تأثير بعيد المدى على رفع مستوى رضا الزبائن فليس من المهم أن نختار مكانا مناسباً فحسب إنما يتوجب علينا أن نولي أهمية مناسبة لكيفية عرض الخدمات وإلا تحولت جميع جهودنا في إرضاء الضيوف إلي مجرد إخفاقات.

إن الصورة و الأجواء -وكلاهما كلمتين سحريتين- تحتلان أهمية كبيرة وخاصة في الفنادق الراقية حيث لا يعترض الزبائن على التكاليف لكنهم يهتمون بنوعية الخدمات إلي درجة كبيرة، فالبواب لوحده قادر على إفساد ممارسات التسويق بأكملها، ولا ننسى في هذا الجانب أن موظف الاستقبال في الفندق يلعب دور رجل المبيعات ليس لبيع خدمات الإيواء فقط ولكنه لبيع المؤسسة بأكملها. ثم أن في الصناعة الفندقية يعتبر المكتب الأمامي أيضا النقطة الأخيرة التي يتوقف عندها الضيوف المغادرين، وهكذا فإن أفراد هذا المكتب يقدمون الانطباع الأول والأخير للضيوف، ولا ننسى أهمية المكتب الخلفي الذي من أبرز خدماته خدمة الغرف ولأهميتها البالغة فإن مسير هذه الخدمة مسؤول وبشكل مباشر عن تقديم جميع الخدمات المطلوبة للضيوف وبصورة لائقة فالخدمات المتنوعة مثل الضوء، الماء، التهوية، مستلزمات الصحة العامة ووسائل التسلية يجب أن تتوفر بصورة طبيعية¹.

مع الإشارة إلى أن النسبة الأكبر الفنادق في العالم تتبع سلاسل فندقية. والكثير منها المستقلة تتحول إلى سلاسل فندقية ويتكون المزيج التسويقي لاستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية الاستراتيجية من أربعة عناصر أساسية هي:

إن الخدمات السياحية تعدّ خدمات عالمية بصورة أساسية، وهذه الخدمات تلعب دورا مهما في تحديد شكل وطبيعة خدمات الضيافة، وفي مقدمتها الخدمات الفندقية، ولذلك فإن هذه الخدمات ينبغي أن تتمتع بطابع وخصائص عالمية لتكون قادرة على التكيف مع الطلب السياحي، ولذلك فإن على إدارات الفنادق تحديد مواصفات مقبولة عالميا لتقديم الخدمات بما يحقق رضا السائح/الضيف

2-الجودة في مجال الخدمات : من أهم استراتيجيات التنافسية في مجال الخدمات الوصول إلى أعلى مستويات الجودة. ولتحقيق ذلك يجب أولا التعرف على ما ينتظر أو يتمنى الزبون من حيث الجودة (ماذا يريد ؟ متى ؟ أين ؟ وأي شكل ؟) و على هذا فإن الزبون في الفندق يتمنى :

¹ Brahem bruce :hotel front office,scottprint ltd,musselburgh, england 2003,p87

- أن لا ينتظر أكثر من خمس دقائق في الاستقبال .
- أن يستقبل بطريقة لائقة .
- أن تؤدي الخدمة التي أتى من أجلها بسرعة .

فعندما تحلل مطالب الزبون فان المؤسسة تكون غير مجبرة على الأخذ بها كلها , حيث يمكن أن تكون تكلفة تلبية كل المتطلبات أعلى من الربح الذي ستجنيه المؤسسة من وراء الخدمة , و بالتالي فيمكن لها أن تختار ما يمكن أن يناسب أهدافها و كذا ما ينتظره الزبون بإيجاد تركيبة مثلى , ثم بإعلام عمالها بمهامهم

Parasuranam, zeithmal, berry أعدو نموذجا يحصي أهم المشاكل و العراقيل من حيث تسيير الجودة . و تتمثل في خمس مناطق أساسية :

✓ الانحراف بين ادراكات المؤسسة و ادراكات الزبون : إن المؤسسة لا تستوعب دائما ادراكات زبائنها أو ما ينتظرون منها و كذلك الطريقة التي يحكمون بها على جودة الخدمات المقترحة . فوكالة الطيران مثلا يمكن أن تتصور بأن تركيب سينما يمكن أن يعجب زبائنها على متن الطائرة لكن هذا قد لا يعجب رجال الأعمال من الزبائن .

✓ الانحراف بين ادراكات المؤسسة و قواعد الجودة : إن المؤسسة يمكن أن تعد قواعد غامضة أو غير مناسبة . فمثلا لن يعود بفائدة إذا وعدت المؤسسة بأنها بإمكانها أن ترد على المكالمات قبل الرنة الخامسة من طرف الزبون إذا لم تكن تملك جهاز اتصالات كبير , قوي و فعال .

✓ الانحراف بين قواعد الجودة و الخدمة الفعلية : إن تقديم الخدمة يمكن إن يكون سيئا و هذا نظرا لعدة عوامل : عمال غير مدربين بشكل كاف , أعطال في التجهيزات , أهداف متضاربة : فمثلا فان تحقيق هدف الإنتاجية الذي يفرض السرعة على عمال الفندق قد يتنافى مع هدف التسويق الذي يقضي بأن يكون العامل هادئا و لبقا في تعامله مع كل زبون .

✓ الانحراف بين الخدمة الفعلية و الاتصال الخارجي : اما ينتظره الزبون يتأثر كثيرا بالوعود التي تقدمها المؤسسة من خلال سياسات اتصالها , فكم سيكون الزبون منزعجا أمام فندق يتباهى بالهدوء عندما يكون موقعه على طريق سريع

✓ الانحراف بين الخدمة المنتظرة و الخدمة المدركة: هذا نتيجة كل الانحرافات الأخرى و هو الفرق بين المنتظر و الحقيقة أو الواقع .

إن الباحثين السابقين اقترحوا أيضا قائمة بمحددات الجودة و تتمثل في :

✓ القابلية للدخول: حيث أن الخدمة يجب أن تكون قابلة للاقتناء دون تأخير أو انتظار

✓ المعلومة : حيث إن الخدمة يجب أن تكون واضحة للزبون , و كذا تسعيرة الخدمة .

- ✓ الكفاءة : إن الزبون يجب أن يتمتع بالتأهيل الجيد الذي يسمح له بتأدية الخدمة على أكمل وجه .
- ✓ اللباقة: حيث يجب أن يتمتع العمال باللباقة في الكلام و البشاشة و الاحترام و كذا اليقظة.
- ✓ قدرة الرد و التفاعل : حيث أن العمال يجب أن يتميزوا بسرعة رد الفعل الايجابي و الفعال خاصة في مواجهة مشاكل الزبائن .

- ✓ الأمن : إن الخدمة يجب أن تؤدي في ظروف أمنية جيدة .
- ✓ المادية : إن المنتوجات المرافقة للخدمة يجب أن تكون بنفس مستوى الخدمة المقدمة
- ✓ انشغال الزبون : إن العمال يجب أن يولوا أهمية إلى احتياجات الزبائن
- ✓ إن تحليل مؤسسات الخدمات سمحت باستقاء بعض ممارسات الجودة المشتركة و التي يمكن إن نلخصها كالآتي:
- ✓ فلسفة مرتكزة على قواعد الجودة : إن العديد من المؤسسات الخدمية كالهيلتون و فاد اكس و ديزني تؤمن منذ زمن طويل بالجودة حتى و لو كان ذلك على حساب الأهداف المالية و هذا أيضا انشغال مؤسسات أخرى كأكور و ماكدونالد .

- ✓ مستوى قواعد عالي: إن المؤسسات ذات الأداء العالي تفرض قواعد صارمة و عالية المستوى. فمثلا في طيران السويسري, 96 بالمائة من الركاب على الأقل يعطون حكمهم على جودة الرحلة و يطلق برنامج تحسين فوري بعد ذلك بسرعة.

- ✓ متابعة نظامية للأداء : تتابع أرقى الشركات مستوى خدماتها فمثلا جنرال إلكتريك . ترسل كل عام 700000 بطاقة تدعو زبائننا لتقييم خدماتها و قد تقوم مؤسسات أخرى بطريقة المفتشين المجهولين لاستقاء الحقيقة أو اختيار طريقة العينة و إجراء استقصاء عن رأيهم في خدمات المؤسسة.

- ✓ نظام العناية بالشكاوي و الاحتجاجات : إن معظم الشركات تضع آليات لمعالجة شكاوي الزبائن . فلدی كار فور , عندما يلاحظ زبون خطأ في الفاتورة يمنح له قسيمة شراء ب 20 فرنك. أما عن مرائب مايف فهي تعير مجانا سيارة إذا تعدت مدة الإصلاح 3 أيام .

- ✓ إرضاء العمال إن أهم المؤسسات تيقنت بأن إرضاء الزبون لن يتحقق إلا من خلال إرضاء العامل الذي يقدم له الخدمة و بالتالي تعمل جاهدة حتى تجعل العامل مرتاحا من خلال الجزاءات و المكافآت و من أمثلة ذلك شركة دامارت

- ✓ الإنتاجية: هناك سبعة طرق لتحسين الإنتاجية:

- ✓ تدعيم كفاءة العمال من خلال التوظيف و التكوين الجيد

- ✓ زيادة تأدية الكمية لكل وحدة زمن .

- ✓ تنميط الخدمة بمكننة الإنتاج

- ✓ تحضير التطور الذي يسمح بإعداد الخدمة

- ✓ تحسين الخدمة الموجودة

✓ نقل بعض الخدمات إلى الزبون

✓ الاعتماد على التقدم التكنولوجي لإيجاد مصادر أخرى للتجديد

سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها الخدمية، حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي.

هذا يعني ضرورة وصولها إلى أعلى مستويات الجودة في خدماتها لتحسين وترسيخ سمعتها في أذهان الزبائن، كما أن الاحتفاظ بالحصص السوقية والميزة التنافسية لتلك المؤسسات لا يمكن أن تحققة إلا من خلال تقديم الخدمات بالجودة الملائمة والتي تتسجم مع متطلبات المستهلكين ورغباتهم المستمرة في اقتناء الخدمات بالنوعية الملائمة.

ومن هنا يتضح بجلاء عظم الاهتمام الذي توليه المؤسسات الخدمية لجودة خدماتها المقدمة بصورة مستمرة.

ولكن ما المقصود بجودة الخدمة ؟

عرفت جودة الخدمة بأنها: " حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات".

ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالخدمة فقط وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

كما عرف البعض جودة الخدمة بأنها: " مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن: السعر والأمان والتوفر، الموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال".

ويلاحظ على التعريف السابق تركيزه على مجموعة من الجوانب التسويقية للحكم على جودة الخدمة.

وهناك من يرى أن الجودة في تسويق الخدمات، تحكمها ثلاثة أبعاد هي: سمعة مقدم الخدمة، مهارات رجال البيع لدى مؤسسات الخدمات، وقيمة الخدمات المساعدة أو المكملية.

حيث تحدد هذه الأبعاد طبيعة الموقف التنافسي في مجال تقديم هذه الخدمات وتستمد أهميتها مما يلي:

✚ أن سمعة مقدم الخدمة: هي إحدى المؤشرات الهامة في تسويق الخدمة وخاصة في حالة تسويق الخدمات المهنية مثل الخدمات الطبية والقانونية، هذا علاوة على أن الخدمات المعيبة لا يمكن ردها مرة أخرى لمقدمي هذه الخدمات.

✚ أن مهارة الأفراد مقدمي الخدمات: هي أحد المؤشرات الهامة للحكم على مدى جودة تقديم هذه الخدمات حيث يصعب عمل تمييز كامل لمهارات مقدمي هذه الخدمات في جميع الأوقات، فجودة أداء الخدمة قد تختلف من فرد لآخر، ومن وقت لآخر.

✚ إن القيمة المضافة للخدمات المساعدة: تلعب دورا في الحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة، حيث تعد هذه الخدمات المساعدة أحد الآليات التنافسية التي تميز جودة بعض الخدمات عن غيرها، ويظهر هذا بوضوح في قطاع الخدمات الفندقية.

كما حدد العالم "إيشيكاوا" الجوانب الأساسية التي تشملها جودة الخدمة في المؤسسات:

1- جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2- جودة طريقة الأداء.

3- جودة المعلومات المستخدمة في المؤسسة.

4- جودة أماكن العمل.¹

يمكن أن نقول أن منظمة الخدمة يقال عنها أنها تتبنى استراتيجية عالمية ناجحة إذا استطاعت خدماتها أن تشبع حاجات ورغبات وأذواق الزبائن في أربع دول فأكثر بحيث تكون هذه الدول ذات ثقافات مختلفة لغات وعادات وتقاليد وقيم مختلفة وتتعامل بعمولات مختلفة وتخضع لنظم سياسية وقانونية متنوعة، فالمنظمة ينبغي أن تحقق في خدماتها مواصفات قادرة على جعلها عالمية وتذيب الفروق بين متطلبات الزبائن) على سبيل المثال تختلف النظرة إلى مدة الانتظار المقبول من شعب إلى آخر ومن ثقافة لأخرى، فالمدة المقبولة في البرازيل أطول منها بكثير في ألمانيا، وكذلك مستوى الخدمة الشخصية الذي يتوقعه سائح قادم من الدول الاسكندنافية هو مستوى منخفض، بينما يتوقع السائح القادم من إندونيسيا خدمات شخصية وافرة. والمنتج الفندقي يتكون

¹ سهيل الحمدا ن , الادارة الحديثة للمؤسسات السياحية و الفندقية , دار الرضا للنشر و التوزيع, 2001 ص 87

بصورة أساسية من خدمات، ولذلك فإن خصائص الخدمة تفرض على الإدارة التسويقية للمنتج الفندقي مراعاة الجوانب والقضايا التسويقية ذات العلاقة بهذه الخصائص.

على ضرورة اهتمام المنظمة الفندقية بالضيوف، وإن توفر لهم الخدمات الفندقية التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، كما ينبغي أن تهتم بشكواهم وإن تسعى إلى دراستها وتحليلها وإيجاد السبل الكفيلة بحلها.

ويمكن تعريف المنتج الفندقي بأنه ما طرحه وتعرضه المنظمات الفندقية من عناصر غير ملموسة وعناصر ملموسة خدمات وبيع (في السوق/ الأسواق المستهدفة) أسواق السائحين/الضيوف بقصد إشباع حاجات هؤلاء الضيوف ورغباتهم وأذواقهم. والسوق الفندقية تتألف من مجموعة من الضيوف ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة ويرغبون في إشباعها ويمتلكون القوة الشرائية اللازمة لذلك والصلاحيات القانونية لشراء المنتجات الفندقية ويستطيعون الوصول إلى مراكز توزيع هذه المنتجات الفندقية من خدمات فندقية وبيع داعمة وتكميلية مرتبطة بها. وحتى تتمكن المنظمات الفندقية من تحقيق ثالث الأهداف فهذا يلزمها بالعمل على تحقيق توازن بين عرضها من الخدمات الفندقية والطلب على هذه المنتجات، وهنا لا بد من استنكار أن الطلب على المنتجات الفندقية هو طلب مشتق من الطلب السياحي، ولذلك فإن على المنظمات الفندقية أن تركز في برنامجها التسويقي على ترويج عناصر ومكونات العرض السياحي الذي يرتبط بها. إن أهم العناصر والمكونات التي يتألف منها العرض السياحي وهي:

1- مكونات طبيعية: مثل طبيعة المناخ وشكل الأرض وتوفر الغابات والنباتات والحيوانات البرية والمياه المعدنية وغيرها.

2- مكونات ثقافية: مثل آثار الحضارات القديمة كحدائق بابل والأهرامات وتوفر المتاحف والمعارض وإحياء المناسبات الدينية والمهرجانات الوطنية والقومية وغيرها.

3- مكونات تكنولوجية وعمرانية: مثل نهر صدام في العراق ونهر ليبيا العظيم وقناة السويس والسد العالي في مصر وغيره..

4- المكونات والعناصر المتعلقة بطبيعة البنية التحتية والبنية الفوقية وطبيعة وسائل المواصلات السياحية.

إن نجاح المنظمات الفندقية في مشاركتها في ترويج العرض السياحي المرتبط بها يساعد في جذب السائح/الضيف وتكرار الزيارات والجولات السياحية إلى بلدها، وتتمكن هذه المنظمات من تحقيق مبيعاتها

وحصصها السوقية المنشودة في سوق الفنادق .ويلعب مستوى جودة الخدمات الفندقية دورا أساسيا في نجاح هذه الخدمات في أسواقها المستهدفة.

هناك أكثر من منظور لتقويم مستوى جودة الخدمة وأهمها:

1- Producer تقويم جودة الخدمة من منظور المنتج

2- Client تقويم جودة الخدمة من منظور المستفيد

3- Society تقويم جودة الخدمة من منظور المجتمع

ان قياس وتقويم جودة الخدمة من منظور المنتج يعتمد بصورة أساسية على مقارنة مستوى العيوب والأخطاء في الخدمة قياسا بمستوى أداء الخدمة المخطط وتسعى المنظمات إلى فجوة الأداء ، ويزداد تكريس مستوى جودة الخدمة كلما قلت هذه الفجوة من خلال العلق وتحقيق جودة الخدمة من خلال التركيز على مجموعة مؤشرات مثل البساطة الودية وسهولة الاستخدام والاعتمادية من خلال توفير نظام فني مقتدر وطاقم عمل مدرب جيدا.

جعل الخدمة متاحة ومتوفرة للمستفيد ببسر والتعهد والوعد بالخدمة وإتاحة الخدمة من خلال مشاركة الإدارة والعاملين في تطوير وتأسيس قاعدة متينة لعملية تقديم الأفضل من خلال تحديد وتوثيق وظائف وخصائص الخدمة والالتزام بها والربحية الخدمة والوضوح من خلال جعل الخدمة قادرة على تقليل التكاليف وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستفيد المتغيرة والمتجددة.

أن جوهر تحقيق جودة الخدمة يعتمد على الأساس الوظيفي والفني المحقق أما تقديم جودة الخدمة من منظور السائح/الضيف فهو يعتمد على الأساس العاطفي في ذهن المستفيد وتلعب عملية التفاعل بين الخدمة ومقدمها والمستفيد دورا جوهريا في توليد مستوى محدد من الجودة المدركة لدى المستفيد، وتتكون الجودة المكتسبة بالخبرة من تكرار عمليات التفاعل خلال مدة التعامل. ويلعب المستفيد دورا أساسيا في جودة الخدمة، ففي كثير من الخدمات يشارك المستفيد في عملية إنتاج الخدمة بصورتها النهائية، ولا يمكن أن يحصل عليها دون قدر محدد من المشاركة، وقد يلعب المستفيد دورا في تطوير أداء الخدمة.

أن الخدمات الفندقية والسياحية هي منتجات على درجة عالية من التعقيد، إذ يتلقى السائح/الضيف عددا كبيرا من الخدمات المتداخلة، ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة، وهذا الواقع يتطلب

تحليلاً دقيقاً لهذه الخدمات لتوفير أفضل مستويات الجودة .ان المنظمات الفندقية أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تركز على حاجات المستهلك وعلى تحقيق مستوى الجودة المطلوب للخدمات الفندقية.

إحدى الأدوات الفاعلة التي يمكن أن تستخدمها الفنادق لتحقيق خبرات حسنة حول صورة الفندق، وهي خارطة التدفق، التي تتضمن مجموعتين أساسيتين من الأنشطة:¹

✚ **المجموعة الأولى:** توضح الخطوات التفصيلية التي يمارسها الضيف منذ لحظة حجزه في الفندق وحتى لحظة مغادرته.

✚ **المجموعة الثانية:** تتضمن عددا كبيرا مترابطا وهي تقع ضمن ما وصفه بالمرحلة الأمامية من الأنشطة التي ينبغي أن يمارسها الفندق حتى يتم تنفيذ عملية التفاعل بين السائح/الضيف والفندق بأفضل صورة وهذه الأنشطة كثيرة ومتعددة وهذه الأنشطة يطلق عليها أنشطة المرحلة الخلفية يشاهد السائح/الضيف جميع هذه الأنشطة، ولكن ينبغي أن تدرك إدارة الفندق هذه الأنشطة وتحدد نقاط قوتها وتدعمها ونقاط ضعفها وتعالجها.

وهنا تجدر الإشارة إلى بأن فهم وإدراك الإدارة لنظرة الزبون إلى الخدمة ومعرفة الانطباع الذي ينمو لديه حولها هي أمور غير كافية، إذ يبقى أمام الإدارة تحديات وصعوبات كبيرة تتمثل في تحسين الجودة والإنتاجية وصولاً إلى تغيير انطباع وخبرات الزبون حول الخدمة.

ثانيا: السعر الفاعل للخدمات الفندقية²: السعر هو احد العناصر والركائز الأساسية لاستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية .وسعر الخدمة هو كمية من النقد يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة وبصورة أوسع، السعر هو مجموع القيم والتكاليف التي يبادل بها المستفيد منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة . إن الإدارة الفندقية تسعى إلى تحقيق هامش ربح يتحقق من الفرق بين الإيرادات والتكاليف

أن التكاليف الأساسية للخدمات الفندقية هي :

✚ أجور ورواتب طاقم الفندق تؤلف في بعض الفنادق حوالي ثلث التكاليف التشغيلية

✚ تكاليف الأطعمة والمشروبات.

✚ التكاليف الإدارية والتسويقية.

¹ صبري عبد السميع، مرجع سابق ذكره ، ص 211

² صبري عبد السميع و مرجع سابق ذكره ، ص 215

✚ تكاليف الصيانة والكهرباء والاتصالات وتكاليف تشغيلية أخرى.

أن سعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها مقابل الحصول على الخدمة، بل إن هناك تكاليف أخرى يتكبدها السائح/الضيف تضاف إلى القيمة النقدية، وفي ضوء مجموع

القيمة النقدية مع هذه التكاليف يقرر المستفيد فيما إذا كان سعر الخدمة يناسب ما يحصل عليه من منافع. وأهم هذه التكاليف ما يأتي:

✚ الزمن الذي يقضيه المستفيد في تلقي الخدمة إذ أن هناك تكلفه فرصة بديلة لهذا الزمن.

✚ الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة أي الخدمات التي تحتاج مشاركة المستفيد.

✚ الكلفة النفسية التي قد تترتب على شراء الخدمة مثل الجهد العقلي والشعور بعدم كفاية الخدمة أو الخوف الناجم عن تلقي بعض الخدمات

✚ التكاليف الحسية والعصبية: وهي الناجمة عن بعض العناصر غير المريحة والمثيرة للأعصاب أثناء تلقي الخدمة مثل الأصوات المزعجة أو الروائح الكريهة أو المذاق المر أو البرد القارص أو الحر الزائد أو المقاعد غير المريحة أو البيئة غير الجذابة...

أما الإيرادات الفندقية فإن أهم مصادرها يتحقق من خلال إيرادات الغرف وإيرادات المطاعم والمشروبات وإيرادات الخدمات الترفيهية والتكميلية وخدمات السكرتارية وغيرها.

إلى أن تحديد السعر في صناعة الفنادق وصناعة الضيافة يعتمد بصورة

أساسية على العناصر الآتية: هيكل التكاليف .استقرار الطلب .طبيعة الخدمة .كثافة رأس المال.

وتسعى منظمات الأعمال إلى وضع السعر الذي يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة ويحقق هامش ربح معقول. ويعبر هيكل التكاليف عن نسبة التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من التكاليف الكلية، ويلعب هذا الهيكل دورا أساسيا في تحديد مستوى أسعار الخدمات الفندقية، إن التغير في مستوى المبيعات يؤدي إلى تأثيرات قوية في صافي الأرباح وفي الربحية إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة في الهيكل الكلي للتكاليف مرتفعة.

ويلعب مستوى استقرار الطلب دورا كبيرا في تحديد مستوى أسعار الخدمات الفندقية وخدمات الضيافة، والتغير في مستوى الطلب في مجال الخدمات الفندقية قد يكون على مستوى الأسبوع أو على مستوى المواسم والفصول، وهنا ينبغي وضع الأسعار التي تتناسب مع تذبذب حجم الطلب، فعندما يكون الطلب منخفضا ينبغي البيع بأسعار أقل، على سبيل المثال ينبغي تقديم وجبات الغداء المتأخر في مطعم الفندق بأسعار أقل.

وتؤثر طبيعة الخدمات الفندقية في تحديد أسعارها، فالخدمات الفندقية خدمات فانية

فالسريير الذي لا يباع اليوم هو خسارة للفندق، ووجبات الطعام تحضر مسبقا، وما يزيد منها هو أيضا قد يكون خسارة) لكنها اقل من خسارة انخفاض نسبة الإشغال، فهذه الوجبات قد تستخدم لأغراض أخرى مثل وجبات للعاملين. يؤثر بصورة واضحة على أن مستوى كثافة رأس المال Capital، في قرار تسعير الخدمات الفندقية وكثافة رأس المال يمكن تحديد مستواها بنسبة الأصول الرأسمالية إلى عدد العاملين أو إلى حجم المبيعات، وتعد الفنادق منظمات خدمية ذات كثافة رأس مال عالية، ويترتب على ذلك ارتفاع مستوى المدفوعات الثابتة السنوية الناجمة عن الصيانة وفوائد القروض) مع إغفال نسب وبسبب كثافة رأس المال العالية للمنظمات الفندقية فإن نجاحها يتطلب تحقيق حجم إيرادات مرتفع ليغطي مستويات التكاليف المرتفعة ويحقق عائدا مقبولا على الأموال المستثمرة ينافس الفرص البديلة أو يعادلها على الأقل، وهذا الأمر يتطلب قرارا تسعيريا قادرا على تحقيق حجم المبيعات الملائم. وينبغي أن يكون هذا القرار مستندا إلى فلسفة التوجه السوقي وقد تستخدم المنظمة الفندقية أساليب تسعيرية مختلفة لبيع خدماتها المتنوعة، وهذا يجري انطلاقا من الاعتبارات والمحددات الأساسية التي تحقق استراتيجية سعر فاعلة للخدمات الفندقية. على سبيل المثال فإن لتسعير الأطعمة Cost-Plus فنادق كثيرة في بلدان متعددة تستخدم أسلوب التسعير على أساس الكلفة زائدا المشروبات، مع الإشارة إلى أن هذه الفنادق تراعي احتساب التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والضريبة في حساب السعر، لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك انتقادات كثيرة لاعتماد أسلوب الكلفة كقاعدة لاستراتيجية السعر. إن المنظمات الفندقية تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات وفيما يأتي يجري التركيز على آلية تسعير بعض الخدمات الأساسية الفندقية:

2-1 تسعير خدمة الإيواء الغرف: تشير أدبيات التسويق الفندقي والسياحي

- قاعدة الألف¹: أن المنظمات الفندقية استخدمت لسنوات طويلة أسلوبا تسعيريا يدعى قاعدة الألف لقد توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة أن هناك علاقة محددة ، بين حجم الاستثمار في الفندق وبين متوسط أجرة الغرفة الفندقية بصرف النظر عن موقع الفندق، ووفق هذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية: أجرة الغرفة الفندقية مقسومة على 1000 = حجم الاستثمار التقديري في الغرفة

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية:

¹ سراب الياس، حسن الرفاعي، محمود الديماسي، إدارة المنشآت السياحية، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2001، ص 109

عدد غرف الفندق ÷ حجم الاستثمار التقديري في الغرفة = حجم الاستثمارات في الفندق

ولكن الإدارات الفندقية الحديثة أصبحت تعتمد هذه القاعدة بصورة نادرة بسبب أن هذه القاعدة تعتمد على توجه ربحي بحت وتهمل عناصر أخرى مهمة في السوق الفندقية والسياحية.

✚ مدخل التحليل من أسفل لأعلى لتسعير غرف الفندق:

بالرغم من اعتماد هذا المدخل على فلسفة التوجه الربحي غير انه أسلوب تسعيري واسع الانتشار في الفنادق، وقد ظهر هذا الأسلوب منذ سنوات، وتعتمده الفنادق بصورة جزئية إذ تسعى الفنادق إلى الدمج بين فلسفة التوجه الربحي وفلسفة التوجه السوقي. ويشير إلى أن هذا الأسلوب يركز على عملية تحليل عكسي لقائمة الدخل، إذ تكون الخطوة الأولى هي تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة وصولاً إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية: نسبة الإشغال × عدد غرف الفندق ÷ أجرة الغرفة الفندقية = حجم إيرادات الغرف المطلوب

وهذا السعر لا يكون نهائياً إذ يجري تعديله هبوطاً وصعوداً حسب عدد أسرة الغرفة) فيما إذا كانت مفردة وهنا يكون وهنا يكون سعرها اقل من السعر الناتج من المعادلة، أو إذا كانت مزدوجة سعرها أعلى من السعر الناتج من المعادلة.

✚ مدخل إدارة نسبة الناتج: أن هذا المدخل أفضل من المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقية أو تعتمد أساساً الكلفة، فهذا المدخل يحدد سعر الغرفة الفندقية في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية، وبالإسترشاد بعناصر الكلفة، وهذا المدخل يتبناه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية وغيرها.

وقد نقلت المنظمات الفندقية هذا المدخل التسعيري من صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة، إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم الكساد، وتعود وترفعها في مواسم الذروة على أن استخدام هذا المدخل ينجح بصورة كبيرة في المنظمات والانتعاش .

أما الفنادق الصغيرة (فان نتائج استخدام هذا - الفندقية الكبيرة)، التي يتراوح عدد غرفها بين 50 مثلاً 75 المدخل تكون محدودة، ونجاح استخدام هذا الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقية الطلب على غرف الفندق من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد من ستة إلى تسعة أشهر على الأقل،

وهذا المدخل يركز على استخدام الحوسبة .ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد أسعار أجرة على أساس يومي للغرفة الفندقية، وقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر .

Yield management.وتسعى الإدارة الفندقية بموجب هذا المدخل إلى صناعة قرار تسعيري يحقق أعلى نسبة ناتج آلية عمل هذا المدخل هو تحديد سعر الغرفة لأوقات الانتعاش، وتتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف بضرب هذا السعر)أجرة الغرفة في أوقات الانتعاش في عدد غرف الفندق .وتتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة.وتحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية:

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

كثير من الفنادق تستخدم أسلوب الكلفة في تحديد أسعار (تسعير الأطعمة بالفندق

الأطعمة والمشروبات التي تقدمها في مطاعمها، غير أن هذا الأسلوب يواجه انتقادات كثيرة بسبب القصورالذي يعانيه في مواجهة حالات سوقية مختلفة.

وتجدر الإشارة الى أن هناك أسلوبا أصبح شائعا في صناعة المطاعم المستقلة ومطاعم

الفنادق (وهو أسلوب هندسة القائمة) هندسة قائمة الأطعمة .(إن هذا الأسلوب هو أسلوب فاعل إذ انه يعدّ أداة تحليل رقابية فاعلة على قائمة الأطعمة، كما أنه يعدّ أداة تسعير فاعلة .ويتطلب تنفيذ أسلوب هندسة القائمة القيام بما يأتي:

➤ إجراء تحليل دوري غالبا بشكل أسبوعي لتحديد مستوى ربحية كل صنف من أصناف قائمة الأطعمة، وإجراء تحليل دوري أيضا أسبوعي لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف من أصناف القائمة .وتحسب ربحية الصنف من خلال تحديد مستوى مساهمته في أرباح القائمة الكلية.

➤ إجراء تحليل دوري لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف، ويحدد مستوى الانتشار والرواج من خلال معرفة الأصناف التي تباع أكثر.

➤ ج -المراجعة الدورية لمكونات قائمة الأطعمة لتحديد مستوى رضا الإدارة عن كل صنف في هذه القائمة،وقد تجد أصنافا غير رائجة وغير مربحة، وهذه الأصناف ينبغي تحليلها بصورة تفصيلية، وإذا كان تحسين مستواها غير ممكن فإنه يفضل حذفها من القائمة واستبدالها بأصناف يتوقع أن تحقق مستويات رواج وربحية مقبولة.

2-2: تسعير المشروبات بالفندق: تشير أدبيات التسويق والإدارة الفندقية إلى أن إدارات المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق أجرت تغييرات جوهرية في أسلوب تسعير المشروبات، وقد أصبح الأسلوب الجديد للتسعير هو إضافة مبلغ محدد على تكلفة الوحدة بصرف النظر عن هذه التكلفة، وقد لقي هذا الأسلوب الجديد نجاحاً أفضل من الأساليب السابقة. تجدر الإشارة إلى أن أشهر أساليب تسعير المشروبات السابقة هو:

إذ كانت تسعر الوحدة على أساس ضرب كلفتها في ثلاثة (الكلفة ثم إضافة قيمة $\times$ أسلوب النسبة المئوية، الضريبة، على سبيل المثال، إذا كانت كلفة الوحدة خمسة دنانير ونسبة الضريبة 15 % ، فإن سعر البيع يحسب كما يأتي:

$$3 + \text{قيمة الضريبة} \times \text{كلفة الوحدة}$$

$$= 3 \times 5 + (3 \times 5) \times 15\% = 17.25 \text{ ديناراً.}$$

إن الأسلوب الجديد أفضل من هذا الأسلوب، لأن هذا الأسلوب يؤدي إلى بيع المشروبات مرتفعة الكلفة بأسعار عالية جداً، أما الأسلوب الجديد فإنه يضمن بيع المشروبات المختلفة بأسعار معتدلة نسبياً، وتكون أسعاراً جذابة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية¹.

إن قضية التسعير من القضايا الحاسمة في استراتيجية التسويق الفندقي، وفي هذا الإطار يتفق بضرورة أن تراعي الإدارة ثلاثة أطراف أساسية و هي التكاليف والمنافسة والقيمة المدركة للمستهلك في تسعير خدماتها.

ثالثاً : الترويج الفاعل للخدمات الفندقية²: أن النشاط الترويجي الفندقي يعتمد بصورة أساسية على استخدام عناصر المزيج الترويجي بفاعلية، فالدعاية تبني للفندق صورة ذهنية متميزة في ذهن السائح/الضيف، وهذا يتطلب توظيف جهود العلاقات العامة باتجاه تحقيق ذلك، من جانب آخر تستخدم المنظمات الفندقية الناجحة الإعلان دوراً التلفزيوني كوسيلة ترويجية فاعلة، وتلعب عملية الاتصال الشخصي كبيراً في جذب الضيف وتحفيزه لتكرار زيارته للفندق، ولا تستطيع المنظمة الفندقية أن تنجح في جهودها وعلامتها الترويجية إذا لم تنجح في ترسيخ معانٍ إيجابية حول شعارها

.وتلعب وظيفة الترويج دوراً أساسياً في تحقيق فاعلية الاستراتيجية التسويقية التجارية للخدمات الفندقية، وينبغي أن تستخدم المنظمات الفندقية قنوات الاتصال المناسبة لتحقيق الترويج الفاعل للخدمات .من جانب آخر ينبغي

¹ سراب الياس، حسن الرفاعي، محمود الديماسي، مرجع سابق ذكره، ص 114

استخدام كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي استخداما فاعلا. وتتباين المنظمات السياحية الفندقية المتنافسة من حيث توجهاتها الترويجية واستخدامها للترويج لزيادة مبيعات خدماتها الفندقية المتنوعة، فهناك منظمات فندقية تستخدم النشاط الترويجي بصورة فاعلة ، ومنظمات فندقية غير فاعلة في استخدام النشاط الترويجي، وفيما يأتي بيان دور أهم عناصر المزيج الترويجي:

3-1الاتصال الشخصي إن الاحتكاك والاتصال المباشر بين السائح/الضيف يلعب دورا مهما في بناء صورة ذهنية محددة عن الفندق وطاقم الفندق والتأثير في ايجابية أو سلبية الخبرة على أن بناء خبرة جيدة عن خدمات الفندق ، التي تتكون لدى السائح/الضيف.

ان جودة خدمات الضيافة هي أساس نجاح عملية الاتصال الشخصي بين الضيف وأفراد طاقم الفندق. وهناك عوامل كثيرة تؤثر في نجاح عملية الاتصال مثل طبيعة شخصية أفراد طاقم الفندق ومستوى رضاهم عن عملهم وجودة حياة العمل في الفندق وامتلاكهم للمهارات السلوكية والإنسانية اللازمة، وتوفير البرامج التدريبية الخاصة بصناعة الفنادق والضيافة.

والاتصال الشخصي بين السائح/الضيف وأي فرد من أفراد طاقم الفندق قد يكون اتصالا شفويا

أو اتصال غير شفوي، ولا يقل دور الاتصال غير الشفوي عن الاتصال الشفوي في التأثير في الضيف، وللاتصال غير الشفوي أشكال متعددة مثل حركات الوجه والإيحاءات والملابس ونظافتها والرائحة وغيرها.....

وينبغي أن يتحلى طاقم الفندق بمجموعة من الخصائص في عملية الاتصال الشخصي مع السائح/الضيف،

وهي :الأدب والمقدرة الاجتماعية والتقمص العاطفي ،وأهم هذه الخصائص :

✚ الأدب :وتحقيق هذه الصفة يتطلب احترام السائح/الضيف واحترام ذاته وعدم اقتحام خصوصيته وعدم طرح أسئلة شخصية وعدم خداعه.

✚ المقدرة الاجتماعية :ينبغي أن يمتلك طاقم الفندق مقدرة اجتماعية خاصة في التعامل مع السائح/الضيف.هي القدرة على إحداث التأثير المطلوب في الآخرين في مواقف اجتماعية معينة وذلك من خلال امتلاك المهارات اللازمة.

✚ التقمص العاطفي :يمكن تحقيق عملية اتصال فاعلة من خلال التقمص العاطفي الاستجابة العاطفية الايجابية التي تتسجم مع الحالة العاطفية للضيف.أن التقمص والتجاوب العاطفي مع السائح/الضيف يعبر عن القدرة على تحليل الإشارات والحركات غير الشفهية الصادرة عنه.

تسعى المنظمات الفندقية من خلال النشاط الإعلاني إلى التعريف بخدماتها من :

2-3: **الإعلانات** :حيث تنوعها ومستوى جودتها وأماكن ومواعيد توفرها، كما تسعى إلى ترسيخ صورة ايجابية متميزة في أذهان الضيوف، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق أهدافها.

والمنظمة الفندقية تستهدف أسواقا واسعة متباعدة منتشرة في أرجاء العالم، ولهذا ينبغي أن تستخدم استراتيجية إعلان ذات مجالات متعددة المجال المحلي والإقليمي والدولي والعالمي حتى تتمكن من إيصال الرسالة الإعلانية إلى كل الأسواق المستهدفة، ولتحقيق أهداف هذه الاستراتيجية فلا بد من استخدام قنوات ووسائل الاتصال المناسبة محليا وخارجيا، وأهم هذه القنوات الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزة.

من جانب آخر، ينبغي تحقيق التنسيق والتكامل بين استراتيجية الإعلان الفندقي واستراتيجية الإعلان السياحي، إذ أن الطلب الفندقي مشتق في الأغلب من الطلب السياحي ، و هناك مجموعة اعتبارات للإعلان السياحي والفندقي هي:

■ أن يركز الإعلان على ما هو مميز وجذاب لإغراء السائح/الضيف بزيارة الأماكن المعلن عنها.

■ استخدام أسلوب إعلاني جذاب ولغة سليمة وأفكار ومفاهيم إعلانية تتناسب مع ثقافة السائح/الضيف.

✚ مستوى التكاليف هو المشكلة الأساسية التي تواجه السياحة الخارجية، لذلك ينبغي أن يركز الإعلان على إمكانات ترشيد استخدام الأموال وتقليل نفقات الرحلة.

✚ وضع المكان المعلن عنه على خريطة وتصويره كمكان يذهب إليه كل سائح/ضيف.

✚ ترجمة أفكار وأحلام السائح/الضيف عن المكان إلى واقع من خلال دعم الإعلان بالصور والبيانات السكانية.

و -التركيز على العناصر الايجابية في ثقافة سكان المكان مثل الأمانة والصدق وحماية السائح/الضيف وتصحيح الانطباعات الخاطئة عن ذلك المكان إن وجدت.

وتولي الإدارة الفندقية الناجحة اهتماما كبيرا لقسم الاستقبال إذ أن هذا القسم يلعب دورا مهما في بناء الصورة الذهنية الخاصة بالفندق بين السائح/الضيف وطاقم العمل في الفندق.

3-4 **الرعاية والعلاقات العامة**: تلعب الرعاية والعلاقات العامة دورا مهما في نجاح استراتيجية الترويج، وتسعى المنظمة الفندقية من خلال نشاط الرعاية والعلاقات العامة إلى تحسين صورتها في أذهان الضيوف وبناء صورة

ذهنية متميزة للفندق ومكان الفندق وبلده وذلك من خلال القصص والأخبار الايجابية المدعومة بالأدلة والحجج والبراهين، وتنتشر في الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزة على شكل أخبار صحفية ومقالات وتقارير وبرامج تلفزيونية، وينبغي عرض الرعاية والعلاقات العامة بصورة حيادية، وهذا من مزاياها، إذ أن شخصية المنظمة الفندقية تزدوب ولا تظهر، وهذا يبني الثقة في نفس السائح/الضيف تجاه الخدمات التي يروج لها.

وكما هو الحال في استراتيجية الإعلان، فإنه ينبغي ان يجري توجيه نشاط استراتيجية الدعاية والعلاقات العامة إلى جميع الأسواق المستهدفة المتباعدة، ويلاحظ ان المنظمات الفندقية الكبيرة تهيكّل دائرة الدعاية والعلاقات العامة ضمن وحدات متعددة تختص كل منها بمنطقة أو مناطق محددة، وهذا يجعل عملها أكثر فاعلية بسبب تنوع ثقافات الأسواق المستهدفة وحاجة كل سوق إلى مهارات سلوكية متخصصة .

3-5 ترويج الخدمات السياحية عبر الانترنت¹: لقد أتاحت تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة للمنظمات الفندقية منفذا ترويجيا وتوزيعيا جديدا هو شبكة الانترنت .إن شبكة الانترنت تتيح لهذه المنظمات ترويج خدماتها الفندقية بمزايا وخصائص ترويجية جديدة لم تكن متاحة في قنوات الترويج التقليدية، مثل إمكان الوصول إلى كل الأسواق العالمية، والانخفاض النسبي لتكاليف الترويج، ومدة عرض طويلة، ومواصفات فنية عالية ومتميزة بالصوت والحركة والصورة والنص .وهناك وسائل متعددة لترويج الخدمات الفندقية عبر شبكة المعلومات الدولية الانترنت مثل الأشرطة الإعلانية، الإعلان من خلال البريد الالكتروني، تبادل الإعلانات، تبادل الآراء والأفكار عبر منتديات الحوار على الانترنت وغرف المحادثة.

5-إنشاء موقع للمنظمة الفندقية على الانترنت، وما يترتب على ذلك من انتشار واسع على الشبكة من خلال الفهارس ومحركات البحث.

رابعا :التوزيع الفاعل للخدمات الفندقية²:إن نظام توزيع الخدمات الفندقية هو نظام فرعي من نظام أوسع وأشمل هو نظام التوزيع السياحي، ويهدف نظام التوزيع السياحي إلى إيصال وتوفير الخدمات السياحية التي يحتاجها السائح/الضيف في المكان المناسب والزمان المناسب، ويتضمن نظام التوزيع السياحي الشامل مجموعة من النظم الفرعية أهمها:

✚ نظام وكالات ومكاتب السياحة والسفر .

✚ نظام شركات الطيران والنقل البري والبحري وسكك الحديد.

¹ , سراب إلياس وآخرون, تسويق الخدمات السياحية, مرجع سابق ذكره, ص 200.

² زكي خليل المساعد, مرجع سابق ذكره, ص 87

✚ نظام المطاعم السياحية.

✚ -نظام المنتجعات والمدن السياحية.

✚ نظام منظمي أو متعهدي الرحلات السياحية.

✚ نظام التجمعات التجارية السياحية.

✚ إضافة إلى نظام الفنادق.

إن نظام التوزيع السياحي يهدف بصورة أساسية إلى توفير البيانات والمعلومات الكافية للأسواق السياحية المستهدفة في الوقت المناسب والمكان المناسب حتى يتمكن السائح/الضيف من اتخاذ قرار شراء الخدمة، ونظام التوزيع السياحي يشكل الميكانيكية اللازمة لتنفيذ قرارات الشراء والدفع. ويقوم الوسطاء بأربعة أدوار رئيسة هي:

✚ يتصرفون كسماسرة معلومات إذ يقومون بتمرير المعلومات من المنظمات الفندقية إلى السائح/الضيف.

✚ القيام بعمليات التبادل في بيع الخدمات الفندقية من خلال نظم الحجز ونقل الأموال.

✚ تقديم النصائح والإرشاد إلى السائح/الضيف.

✚ التزويد بقيمة مضافة في الخدمات المقدمة من خلال تحقيق التكامل بين ما يحتاجه السائح/الضيف من خدمات كخدمات الفنادق وخدمات السفر وغيرها.

وتؤكد الدراسات أن للوسطاء وخاصة وكالات السفر دورا كبيرا في التأثير على السائح/الضيف لاختيار على أن مصدر هذا التأثير ينبع من ثقة: فندق دون سواه .

السائح/الضيف بأن وكالة السياحة والسفر تهتم برضاه وتسعى إلى أن توفر له الأمن والراحة والجودة أن منظمي ومخططي اللقاءات والمؤتمرات يلعبون دورا مهما لا يقل عن دور وكالات السفر في التأثير على اختيار السائح/الضيف للفندق.

والمنافع المطلوبة التي تشبع حاجاته ورغباته في نظام توزيع الخدمات الفندقية :وأهم المنظمات التي تلعب دور الوسيط.

✚ مكاتب ووكالات السفر.

✚ شركات العروض السياحية ومنظمو الرحلات السياحية.

✚ وكلاء ومندوبو الفنادق.

✚ المخططون والمنظمون للمؤتمرات واللقاءات.

المحاضرة الخامسة

عناصر المزيج التسويقي الفندقي الإضافية :

الدليل المادي ، الأفراد والتسهيلات

أولاً: الدليل المادي للخدمات الفندقية : البيئة المادية للخدمة هو مفهوم قام بتطويره كل من بوومز وبتنر لإبراز أثر البيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة. ويمكن أن يساعد مفهوم البيئة المادية للخدمة في تقييم الفرق في خبرات العملاء بين مطعم للوجبات السريعة له سلاسل وفروع ومطعم صغير تديره عائلة. وفي حين أن نوعية الغذاء قد تكون هي نفسها فقد يرى العملاء جودة عالية في المطعم الأخير أكثر من الأول استنادًا على البيئة التي تقدم فيها الخدمة .

وهو مجموعة التجهيزات والديكورات التي يشتملها الفندق و تشمل الهندسة و اختيار موقع الفندق والديكور والاضاءة وأنظمة التهوية وصالات الاستقبال والمطاعم وتجهيزها

عرف Booms و Bitner البيئة المادية للخدمات على أنها "البيئة التي يتم تجميع الخدمة بها والتي بها البائع والعملاء في تفاعل جنباً إلى جنب مع السلع الملموسة التي تسهل تنفيذ أو توصيل خدمة" .

عرفها Christopher Lovelock على أنها "كافة التجهيزات والمستلزمات والمعدات والعناصر الملموسة، التي تعطي للزبون مؤشرات حول جودة الخدمة" .

كما تطرقت المعايير العالمية ISO ضمن مفاهيم الهندسة البشرية إلى مفردات بيئة العمل المادية والتي " تشمل الأماكن و المعدات والأدوات و الأجهزة و المركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية" .

أما Simon فقد عرف البيئة المادية "العنصر الوحيد الملموس ويستطيع الزبائن مشاهدته وتكوين صورة ذهنية عنه، وهذه الصورة تلعب دور كبير في تقييم جودة الخدمة".

1- مفهوم الدليل المادي :يعرف الدليل المادي بـ:

يعرف الدليل المادي بأنه "بيئة منظمة الخدمة، وكافة المنتجات والرموز المادية المستخدمة في عملية الاتصال والإنتاج".

- انه كل شئ يحيط بالمنظمة لذا يكون لدى الزبون صورة ذهنية عن تصميم المنظمة الفندقية الداخلية والخارجية.
- كما يمثل الدليل المادي " البيئة الملموسة للمنظمة التي تحيط بالعاملين في اثناء القيام بالأنشطة الخدمية كتقديم الخدمة للزبائن .

- كذلك هو " كل شيء مادي من معدات وتقارير وبطاقات تجارية، حتى المظهر الذي يخرج به العاملون". لذا فالدليل المادي هو:

- جميع الجوانب المادية المحسوسة" ومن الدلائل المادية الاعتبارات المادية وما يمكن ان تركز عليه
ادارة المنظمات في التصميم والرسوم والاشكال وما يلاحظ من اتخاذ ادارات المنظمات بشكل موحد
لبناء سلسلة ، مثل بناء سلسلة من الفنادق المنتشرة في اماكن مختلفة فضلا عن تصميم الشكل الداخلي وازياء العاملين ، وشكل الالوانى والمقاعد والاعطية التي تأخذ شكلا جميلا وموحدا .

2-تصنيفات الدليل المادي :

وتصنف الدلائل المادية الى ثلاثة مظاهر:

- **المظهر الداخلي :** هو المظهر الذي يشمل التصميم الداخلي للفندق من مكاتب ،وعاملين ،وصالات الاستقبال ، وصالات الانتظار و الاستراحة ، ودرجة حرارة المنظمة وبرودتها ، فضلا عن الأثاث و الديكورات والاجهزة و المعدات المستخدمة في تقديم الخدمات الى الزبائن ، وكذلك الاجهزة و المعدات بصفة عامة ، واجهزة الحاسوب والهواتف بصفة خاصة التي تفيد ادارة الفندق .
- **المظهر الخارجي :** هو المظهر الذي يشمل التصميم الخارجي للفندق من واجهة البناء والالوان ،واللوائح والعلامات الدالة على مواقع واقسام داخل الفندق وخارجها ، فضلا عن اسم الفندق و الاضاءة ، وترتيب المنتزهات ونظافة المبنى والمساحات الخضراء و المناظر الطبيعية الاخرى المحيطة بالمنظمة .
- **مظاهر أخرى :** هناك مظاهر أخرى : ومنها الزي الموحد للعاملين والموظفين ، وتقارير الانشطة ، وحسن السلوك والكلام بين مقدم الخدمة والزبون ،فضلا عن الادوات المكتبية من كتب وسجلات مرتبة ومنظمة .

3- أهمية البيئة المادية: إن عدم إمكانية لمس الخدمة وعدم ملموسيتها تعتبر من العوامل التي تجعل الزبون غير قادر على تقييمها، ولا يستطيع الزبون التعرف عليها إلا بعد أن يقوم باتخاذ قرار الشراء مما يصعب عملية التقييم الفعلي قبل الشراء لذلك تعتمد المنظمات الخدمية على الدليل المادي (البنائيات , الأثاث , السيارات , الطائرات, أجهزة الحاسوب , الألوانإلخ) لتسهيل عملية تقديم الخدمة و جعل الزبون يشعر بأن هنالك مكون ملموس في الخدمة .

من هنا نستنتج أن البيئة المادية تؤثر في عملية تسويق الخدمة وكذلك تمكن الزبون من أن يحكم على الخدمة وجودتها وكذا مستوى رضائه عنها، بذلك تكون جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمة .

يمكن التمييز بين نوعين للبيئة المادية للخدمات و هما :

- **الدليل المحيط الشكل :** يعتبر الدليل المحيط عنصرا فعليا يمتلك في عملية شراء الخدمة الا أن قيمته تكمن في توقيده مع متغيرات أخرى فمثلا لا تعد تذكرة طائرة لوحدها مهمة الا اذا تم اعتمادها وقبولها فهي تؤكد لحاملها الخدمة فحسب ، فالدليل المحيط الخارجي يضاف الى قيمة الدليل الأساسي للخدمة في حالة تقدير العميل لتلك الخدمة ، ففي العديد من الفنادق الدولية الكبيرة تحتوي الغرف على كثير من الدلائل الخارجية كالديكورات ، إرشادات على البلد ، أقلام ، دفاتر ، ملاحظات ، هدايا ترحيب ، صور فوتوغرافية حيث يجب تصميم هذه التصورات حسب ما يتناسب مع حاجات و توقعات العميل .

- **الدليل الأساسي :** و هو عكس الدليل الخارجي لا يمكن للعميل امتلاكه و مع ذلك فقد يكون مهما جدا في التأثير على قرار الشراء للخدمة حتى أنه يعد عنصرا مهما بحكم وضعه فالمظهر الخارجي العام وتصميم الفندق و موديل السيارة المستأجرة ونوعها و نوع الطائرة المستخدمة من قبل الناقل كلها جميعا امثلة عن الدليل الأساسي .فهذا الأخير مع الدليل المحيط مقترنين مع صورة أخرى مثل الأشخاص الذين يقدمون الخدمة تشكل كلها عناصر تؤثر على وجهة نظر العميل و حكمه على نوعية الخدمة .

- **خلق البيئة المثالية :** ان تهيئة البيئة المثالية و خلق الجو النفسي المريح ضمنها تعد مهمة صعبة تواجه منظمة الخدمة بهذا الشأن تواجه نوعين من المشاكل :

-ان معرفتنا بتأثير البيئة و كذا العناصر المكونة لها تعد محدودة نوعا ما فان أهمية المساحة و الألوان و الشكل و نوع مواد التأثير و الستائر والتدفئة والمقاعد مرتبطة ببعضها البعض

-ان الصعوبة الثانية تكمن في اختلاف الأفراد حسب بيئاتهم و استجاباتهم لها التي يعمل بها العديد من الأفراد

ثانيا : العمليات : التسهيلات : العمليات هي احد المكونات وأركان أية نظام (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية فلا تستطيع أية مؤسسة تقديم منتجاتها، ما لم تمر عملية الإنتاج ، والتقديم للسوق ، وصولا إلى المستهلكين، بسلسلة من العمليات فقد تكون هذه العمليات من خلال استخدام الأجهزة والمعدات أو من خلال نشاط الأفراد والأعمال التي يقومون بها.

1- مفهوم العمليات في الخدمات: إن مفهوم العمليات يرتبط بشكل مباشر بالإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون ، وآليات العمل ، بما في ذلك أنظمة التشغيل ، وغيرها من مستلزمات الإنتاج والتقديم، بمعنى آخر فإن العمليات تتضمن الإجراءات ووضع البرامج وآليات الأنشطة والروتين لأية أنشطة أو منتجات تسلم للزبون، وكذلك تتضمن سياسة القرارات بخصوص توثيق ارتباط الزبون بالمؤسسة، وحرية التصرف للعاملين، وتعرف العمليات على أنها : "تمثل الإجراءات الفعلية وآليات تدفق الأنشطة التي من خلالها تسلم الخدمة ، وأنظمة تشغيل الخدمة وتنظيمها". لا تتعلق هذه العملية بالمكتبين الأمامي و الخلفي فقط بل بمختلف التفاعلات و التداخلات و التسلسل والعلاقات بين مقدم الخدمة والعميل ، و هذه العملية ليست ثابتة بل هي متحركة وبالتالي فانه من الضروري التعرف على العناصر الضرورية في عملية تسليم الخدمة و كيف تؤثر على لحظات الصدق و التي يمكن تمييزها من خلال ثلاث مفاهيم :

2- العناصر الضرورية لعملية تسليم الخدمة :

- الفترة الزمنية المؤقتة و تتراوح من الاختصار الى التوسع
 - المحتوى التأثيري أو العاطفي و الذي يرتبط باللقاء والمواجهة
 - القرب المكاني بين مقدم الخدمة و العميل حيث يكون في الفندق نفسه
- هذه المفاهيم الثلاثة يمكن تطبيقها لإضفاء صورة حقيقية عن العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمات الفندقية
- مواصفات العمليات الناجحة والفعالة للخدمات: تتصف العمليات التي تحقق رضي الزبون بالمواصفات التالية:
- تقليل التشتت أو الاختلاف: وهذا يفضي إلى تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية، ويجعل التوزيع أكثر سهولة ، ويمكن من جعل جودة الخدمة أكثر تماثلا واتساقا.

• تقليل التعقيد: بحيث تحذف وتهمل الخطوات والأنشطة غير الضرورية لعمليات الخدمة، والإبقاء على الأساسية منها، وهذا يقود إلى جعل التوزيع والرقابة والسيطرة أكثر سهولة.

• احترام النظام: وهذا يؤدي إلى العدالة في تقديم الخدمة وتوفير المعيارية اللازمة، والتي تنعكس على مستوى رضا الزبون، ويزيد من مستويات الاعتمادية والثقة لديه، ولتحقيق ذلك يمكن استخدام آلة تنظيم الدور والأولوية لدى الزبائن، والتي تعالج التنظيم وتجنب الفوضى وتجاوزات الأسبقية منهم، مما يؤدي إلى استياء الزبون، كذلك يمكن استخدام عملية تقديم خدمات مدفوعة الثمن لمن يريد السرعة بشكل اكبر.

• سهولة الإجراءات: تقوم المؤسسات الفندقية دوريا بتحسين إجراءات العمليات لاختصار الوقت، لما له من أهمية بالغة لدى الزبون النزول في الآونة الأخيرة، دون الضرر في جوهر العملية من حيث الدقة والوضوح وإمكانية الرقابة، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لدى الزبون وتعزيز ولائه.

• توفير نظام معلومات كفاء : فهو يؤدي إلى التسهيل في إدارة العمليات وعدم الحاجة إلى الرجوع والعودة إلى الملفات الورقية، فمن خلال توفير قاعدة البيانات يمكن الوصول إلى المطلوب بشكل سريع وفوري عن المعلومات المتعلقة بالزبون أثناء تقديم الخدمة لحل الإشكاليات إن وجدت ،والتحقق من النقاط المهمة عند إتمام الخدمة.

• المكان المادي لتقديم الخدمة: لا بد من توفير مكان مادي يساعد على تسريع تقديم الخدمة مثل موقع المؤسسة في مكان يسهل الوصول إليه، أو مكان تقديم الخدمة نفسها، سواء للعملاء أو العاملين، وتناسق مواقع الموظفين مقدمي الخدمة مع خريطة العمليات، مما يساعد على انجاز العملية بأسرع وقت ممكن، واستخدام التكنولوجيا المتطورة للأماكن أو الآلات المستخدمة في العمليات من أجهزة الكمبيوتر أو آلة تنظيم الدور.... الخ ، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الزبون متلقي الخدمة.

ثالثا : مفهوم الجمهور : (2)

يمكن تجميع عدة عوامل تؤثر في سلوك أداء الفرد في المنظمة ككثافة جهد الفرد المبذول في المنظمة. ففي العمل الفندقي يصفه عامة يجب أن تتوفر نسبة ذكاء عالية نسبيا، مع بعض القدرات الخاصة مثل القدرة اللفظية، بمعنى وجود واستعمال الألفاظ المناسبة للتعبير الواضح والصريح والفعال والمؤدب والحضاري في ذات الوقت، والقدرة الرياضية لإجراء المعاملات بسهولة، فيجب إدراك العاملين في هذا المجال لضيوف المنظمة الفندقية . مما يجعل عملية تقديم الخدمة فعالة وتنتج عنها تسريب الإحساس بالأمان للضيوف وتأكيدا على ما سبق، فإن المنتج الفندقي يميل لناحية الخدمة بدرجة أكبر، ولذلك فهناك احتكاك شخصي يكاد يكون مستمرا بين القائمين على الخدمة وضيوف الفندق وهنا يتمحور دور الفرد الفاعل كمكون من مكونات المزيج التسويقي الفندقي، إذ أن فشل هذا العنصر، يعني التأثير الشديد على المزيج.

تأكد المنظمات السياحية اليوم على ضرورة وأهمية الجمهور وكذا العناية به لدورهم الاستراتيجي ، و هذا الدور تزداد أهميته في قطاع الخدمات السياحية الذي يعمل على اكتشاف حاجاتهم و رغباتهم و يعمل على تلبيةها بالطريقة الملائمة للفرد و المؤسسة كما أن للعاملين دور أساسي أيضا في المؤسسات السياحية الخدمية فتتميط الخدمة السياحية مثلا يعد عنصرا فعالا في الحكم على جودة الخدمة السياحية كغرفة فندقية تتشابه مع مثيلاتها فيما يخص الديكور و الخدمة و النظافة و هنا يكمن هذا الدور في توفير خدمة معيارية و توفير الاتصال الجيد

1- أهمية العاملين في تسويق الخدمة الفندقية : يختلف أهمية العاملين في تسويق الخدمة السياحية حسب الحالة و مستوى التفاعل ، اذ يعتمد عادة على درجة ملموسية الخدمة .ان مستوى الاتصال يمكن تحديده عن طريق تصنيف الخدمات السياحية على أساس درجة كثافة استخدام القوى العاملة أي الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري كمدن الملاهي والتسلية و الفنادق و الوكالات السياحية ...الخ مقابل الخدمات التي تعتمد

(2) د/ محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية، مرجع سبق ذكره ص 106، 107 .

بكثافة على الآلات و التجهيزات فبعض العاملين في المنظمات السياحية لهم اتصال مباشر بالعملاء و بعضهم الآخر يكون أقل اتصالا و قد يكون الاتصال مرئيا كما يمكن أن يكون العكس .

2- دور العاملين في خدمة العملاء : و تنقسم الى :

- **الدور الرئيسي :** حيث تنفذ الخدمة فعليا من قبل مقدمها مثل الطبيب في الفندق
 - **الدور المسهل :** حيث يسهل العاملين هنا عملية التبادل و المشاركة بها مثل موظفي الاستقبال في الفنادق .
 - **الدور المساعد أو الإضافي :** حيث يقوم العاملون بالمساعدة في إيجاد عملية التبادل لكنهم ليسوا جزءا منها كسماسرة السفر و مؤجري السيارات داخل فندق
- و يمكن أن نستنتج من هنا أن ما يجب أن يكون نصب أعين العاملين هو العناية بخدمة الزبون و الاهتمام به فنجاح الخدمة يعتمد بشكل كبير على التبادل و التفاعل الشخصي الذي يحدث بين مقدم الخدمة و العميل ، فمثلا الحكم على جودة خدمة الاستقبال في الفندق يعتمد على حكم العميل على تصرفات عون الاستقبال و مستوى رضاه يتوقف على سرعة الاستجابة لما يريده و سرعة إجراءات الاستقبال و كذا إجراءات تدارك الأخطاء المرتكبة ¹.

¹ Marketing des services touristiques et hoteliers, spécificités, méthodes et techniques ,Michel Balfet,éd ellipses marketing,2001,P201

3-تنمية الموارد البشرية الفندقية¹: و من أجل تطوير الموارد البشرية في قطاع الفنادق ،فلا بد من

القيام بـ:

- تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي في أداء مهنته السياحية وتلبية احتياجات السوق

العالمية من العمالة الفندقية

- ايجاد تعليم فندقي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية

- زيادة فرص العمل السياحي والفندقي المتاحة

- ضمان الحقوق الوظيفية للعمال

- زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة للعمل في القطاع الفندقي

- توسيع الاستثمار في الكفاءات وتحفيزهم على تطوير قدراتهم

4- آليات تطوير الموارد البشرية الفندقية :تعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات الفندقية من خلال إعادة

تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من الآليات هي:

- تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على

النوعيات المطلوبة؛

- تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة؛

1 Michel Balfet,Marketing des services touristiques et hoteliers, spécificités, méthodes et techniques , opci P203

- تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل ؛

- تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية : بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.

- خلق الظروف المؤدية إلى الاقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة ، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة ، تشجيع الابتكار.

- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات :بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين ، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة

5- متطلبات الموارد البشرية الفندقية: إن للتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية،

وللسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وإنضمام العديد من الدول العربية إلى هذه الاتفاقية، أثرا واضحا على

تزايد منافسة صناعات الدول المتطورة نوعا وكلفة، وبذلك تجد الموارد البشرية الفندقية نفسها أمام خبرات بشرية

عالمية، ولم يعد بمقدورها أن تنتج بأساليب تقليدية يدوية تنافس خدمات أكثر عصرية تصميما وتصنيعا.

أمام هذه التحديات لابد من إعادة النظر، ودراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من

الموارد البشرية في القطاع السياحي والفندقي وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية طموحة في هذا

المجال. و كذلك إضفاء جو الصداقة و البهجة داخل العمل وبين العملاء و العاملين .

أن الجودة عنصرا حرجا أساسيا يمكن منظمات الأعمال من المنافسة والجودة من منظورالمسوقين هي نشر ثقافة عامة بصورة فاعلة تفرض التزاما متساويا على كل أطراف العلاقة) مديرين وعاملين ومجهزين (... لإنتاج وتسليم المنتجات) سلع وخدمات بمستويات عالية من الجودة، إن جودة الخدمة تتطلب ترجمة حاجات الزبون المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها .إن تحقيق جودة الخدمة الفندقية يتطلب العمل كفريق متكامل على مستوى المدخلات والمخرجات لتحقيق تطوير مستمر لنظام تقديم هذه الخدمات .ويعدّ العاملین محورا أساسيا في منظومة جودة الخدمات الفندقية، وتتجه اليوم الإدارات الفندقية الحديثة نحو تبني مدخل جديد قوامه تحقيق جودة الخدمات من خلال منهج تدريب العاملين على تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، وذلك من خلال اعتماد منهج التدريب.

هناك اهتمام متزايد من جانب إدارات المنظمات الفندقية ومنظمات الضيافة عامة بإشراك العاملين في صناعة القرار التشخيصي لجودة الخدمة ، وهذا الاهتمام نابع من إدراك وإيمان الإدارة بأهمية هذا العنصر إشراك العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.

لما إن تحقيق الالتزام بتطوير جودة الخدمات يتطلب تطوير ثقافة الخدمة أو تطوير ثقافة الجودة الشاملة إن تحقيق وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة يتطلب اعتماد مداخل إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على ضرورة تحقيق مشاركة اكبر للعاملين وتفويض صلاحيات أكثر.

و نأكد هنا على ضرورة اعتماد منهج يحقق التزاما تنظيميا دائما لتغيير الأدوار التقليدية للإدارة والعاملين في منظمات الضيافة، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال اعتماد المنهج التشخيصي، ويتضمن هذا المنهج تشخيصا لجودة الخدمة عبر مرحلتين أساسيتين هما:

1-تهيئة المناخ الملائم لمنهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة :تتكون هذه المرحلة من خمسة أنشطة أساسية هي¹:

- تكريس وتعزيز فلسفة الجودة داخل المنظمة، ونشر ثقافة جودة الخدمة في كل مستويات المنظمة ولدى جميع الأطراف ذات العلاقة بتقديم الخدمة.
- تحليل وتعديل عمليات تقديم الخدمة انطلاقا من منظور الزبون، إذ ينبغي تحليل وتعديل اذا اقتضى الأمر جميع عمليات تقديم الخدمة إلى الزبون، وينبغي التركيز على نقاط

¹ سهيل الحمدان , مرجع سابق ذكره, ص 95

الاحتكاك بين العاملين والزبون منذ دخوله إلى الفندق أو منظمة الضيافة حتى مغادرته . إن عمليات التحليل هذه تحقق مزايا مهمة للمنظمة الفندقية إذ أنها تحلل جزئيات عمل العاملين وتعدها وتعظم القيمة المدركة والمحقة من تقديم الخدمة إلى الزبون، كما تؤدي إلى حذف جميع الأعمال التي تعيق أداء الخدمة بالجودة المطلوبة.

✚ تدريب مديري الفنادق على كيفية تسهيل أنشطة العاملين والعمل كفريق عمل، وهذا النشاط يتطلب التركيز على حاجة المديرين للحصول على مستوى محدد من الصلاحية، ويتطلب التركيز على طبيعة الاتصال بين المديرين والعاملين، كما ينبغي تقويم قدرة العاملين على تحمل المزيد من تفويض الصلاحيات ومدى قدرتهم على صناعة القرارات المترتبة على ذلك.

✚ مراجعة وتعديل نظم التغذية العكسية الخاصة بالضيف: يفترض أن تستخدم الفنادق أساليب ووسائل بحث متطورة وشاملة لتحقيق الاتصال بالعاملين وجمع البيانات ذات العلاقة، وينبغي التركيز على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمستوى جودة الخدمة الفندقية، وحتى ينجح نظام التغذية العكسية الخاص بالضيف بصورة فاعلة فهذا يستوجب تفعيل نظام وتكنولوجيا معلومات متطورة للعمل على مستوى المنظمة الفندقية بصورة عامة، وعلى مستوى كل قسم من أقسام المنظمة بصورة خاصة . من جانب آخر فإن هذا النظام ينبغي أن يكون إطار عمله خارجيا أيضا البيئة الخارجية للمنظمة الفندقية باستخدام أساليب البحث الملائمة مثل نظام بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية.

✚ مراجعة وتعديل ممارسات الموارد البشرية في المنظمة الفندقية: إذ ينبغي أن تعيد الإدارة الفندقية النظر بصورة أمينة وصادقة في نظام المكافآت والأجور والحوافز المعمول به داخلها، وأن تعيد النظر أيضا في مقاييس تقويم أداء العاملين وخصوصا ما يتعلق بالحكم على مستوى جودة الخدمة التي يقدمها العاملون للضيف، وأن يجري توجيه نتائج هذا النشاط نحو تحقيق بيئة عمل قائمة على ثقافة الجودة الشاملة.

و هناك علاقة وثيقة بين تحقيق جودة حياة العمل وبين ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وصولا إلى جودة الخدمة الفندقية في أفضل صورها .

✚ 2-تنفيذ منهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة: هذه المرحلة تركز على إرشاد العاملين بالمنظمة الفندقية وتعريفهم بالأساليب التي ينبغي استخدامها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بأداء الخدمات الفندقية، وتحديد شكاوى الضيوف المتعلقة بالخدمات الفندقية إن وجدت وتحديد ما يلزم لتحسين مستوى أداء الخدمات، وعزل الأحداث والمشكلات الحرجة والمهمة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة. وتتضمن هذه المرحلة خمسة أنشطة أساسية هي -: يدعو رؤساء الأقسام العاملين للمشاركة في فرق عمل لتقديم الخدمة بمستوى الجودة المخطط، ويجري تنظيمهم على شكل قائد فريق عمل وأعضاء فريق عمل.

✚ تكريس مفهوم الخدمة المتكاملة لدى العاملين وتدريبهم على مراقبة ورصد البيانات والمعلومات الخاصة بالسائح/الضيف من جميع المصادر اللازمة.

✚ تدريب العاملين على عمليات التحليل المستمرة للخدمات المقدمة وما ينشأ عنها من مشكلات، ويفضل استخدام الأساليب ذات العلاقة مثل مخطط السبب والنتيجة.

✚ التطبيق العملي لما يتدربه العاملون باستخدام الأساليب التدريبية المختلفة مثل لعب الأدوار ،وكذلك ينبغي عدم إغفال منهج تدريب المدربين.

✚ تعليم المتدربين العاملين على قياس أداء فريق العمل، ويجري تزويد الإدارة بالتغذية العكسية حول هذا الأداء لتحسين مستويات الإنجاز وتحسين أساليب التدريب.

إعداد خارطة تدفق لضيف الفندق: ان مستوى جودة الخدمة يتحدد بصورة قطاعية في لحظة أطلق عليها احد العاملين في الفندق لحظة الحقيقة وهي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة

مثلا (والزبون) الضيف أو السائح في الفندق مثلا، وهذه اللحظة تعتمد على المواصفات التي يتمتع بها مقدم الخدمة والتي اكتسبها من خلال خبراته ومن خلال البرامج التدريبية التي تلقاها وتوجيهات مديره له، وتعتمد أيضا على شخصية الزبون وسلوكه.

إن نجاح المنظمات الفندقية في تقديم مستوى أفضل من الخدمات وتحقيق رضا السائح/الضيف يكون مرهونا بنجاح العلاقة وعملية الاتصال المباشر بين طاقم الفندق من جانب والسائح/الضيف من جانب آخر إعداد خارطة تدفق توضح تسلسل وطبيعة الخدمات التي

يتلقاها ضيف الفندق .إن الضيف الذي ينوي الإقامة في فندق ما لمدة يوم واحد يمرّ بمجموعة من الخطوات للحصول على الخدمة الرئيسة أي الإيواء بصورة متكاملة، وغالبا ما تكون الخطوة الأولى الحجز المسبق وإذا وصل الضيف بسيارته إلى الفندق فهو يحتاج إلى خدمة إيقاف السيارة في مواقف الفندق، ثم يحمل عامل الفندق حقائب الضيف ويرافقه إلى الغرفة ، ثم يستكمل الضيف إجراءات دخول الفندق في قسم الاستقبال أو الجناح، وقبل أن يستخدم السائح/الضيف غرفته (الإيواء والنوم فانه قد يحصل على خدمات أخرى يرغب فيها مثل تناول الطعام والشراب في مطعم الفندق ومشاهدة التلفاز واستخدام الهاتف أو الفاكس أو استخدام شبكة الانترنت لتصفح البريد الالكتروني وآخر المستجدات،وفي صباح اليوم التالي ربما يطلب الضيف طعام الإفطار إلى غرفته أو يتناوله في صالة أو مطعم الفندق، ثم قد يجري بعض الاتصالات الهاتفية، وإذا كان يعتزم مغادرة الفندق يتجه إلى المحاسب الصندوق لتصفية الحساب، ويساعده عامل الفندق في نقل حقائبه إلى سيارته التي يستقلها من موقف الفندق .إن قضاء هذا السائح/الضيف يوما واحدا في الفندق المذكور يبني في نفسه خبرات

محددة حول هذا الفندق، وهذه الخبرات هي خلاصة التفاعل بين السائح/الضيف والفندق وإدارة الفندق وعاملية وتجهيزاته وخدماته. إن تكرار زيارة هذا الضيف لهذا الفندق تعتمد بصورة أساسية على هذه الخبرات، وهنا يبرز دور الإدارة الفندقية في ضرورة العمل الدائم على تحقيق ميزة تنافسية دائمة للفندق وبناء صورة ذهنية متميزة حول الفندق لدى الضيف عن طريق استراتيجية تركز فاعلة.

خاتمة:

من خلال دراستنا للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق الفندقي عبر مسح لمقياس التسويق الفندقي تتبين لنا أهمية المقياس من جهة بالنسبة للزبون حتى تتمكن الفنادق من تأدية عملها و تقديم مستويات مناسبة من الخدمات حسب ما يتطلبه هذا الأخير و كذلك حسب درجة كل فندق، و من جهة أخرى، فإن هذا المقياس سيتمكن من افادة الطالب في مساره العملي فهو قاعدة لكل الطلبة الذين يدرسون تسويق الخدمات أو التسويق السياحي .

المراجع:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، مملكة البحرين، 2013
- 2- حميد عبد النبي الطائي التسويق السياحي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2004.
- 3- زيد منير عبودي " إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن 2009.
- 4- زيد منير عبودي "إدارة المنشآت السياحية والفندقية" الطبعة الأولى دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان 2008
- 5- سراب الياس،حسن الرفاعي،محمود الديماسي،ادارة المنشآت السياحية،دار المسيرة للطباعة والنشر،2001
- 6- سهيل الحمدان ، الادارة الحديثة للمؤسسات السياحية و الفندقية ، دار الرضا للنشر و التوزيع،2001
- 7- صبري عبد السميع ، التسويق السياحي والفندقي: أسس علمية وتجار عربية ، مكتبة حامد للنشر، ط1،
- 8- طارق طه، "إدارة الفنادق والمكاتب السياحية"، منشأة المعارف الإسكندرية، 2002
- 9- الطائي حميد "إدارة الضيافة" مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2000
- 10- عبد العزيز أبو نبعة ، "تسويق الخدمات المتخصصة" مرجع سبق ذكره ص 155.
- 11- عصام حسن السعدي " إدارة المنظمات الفندقية " دار الراية للنشر والتوزيع عمان. الأردن. 2008.
- 12- لسى هنسو وتوم بورز ترجمة سرور إبراهيم سرور تسويق الضيافة دار المريخ السعودية الطبعة 2008
- 13- محمد حافظ الحجازي "إدارة المنظمات الفندقية" ،مطبعة الجمهورية، الإسكندرية.
- 14- محمد حافظ حجازي مرسى، إدارة التسويق السياحي والفندقي، دار الوفاء لطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007
- 15- مروان محمد أبو رحمة وآخرون(2013): مبادئ إدارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي، الأردن،
- 16- هالة حسن السيد، خدمة المطاعم بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، طبعة 1 ، 2008
- 17- وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن 2009
- 18- وليد نافع قمحية، " أقسام الفندق السياحي ووظائفه" دار البداية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 19- ياسين الكحلي إدارة الفنادق و القرى السياحية دار الوفاق مصر 1998

- 20– Bruno Séchet et Yves Beunon: Manager la Performance Industrielle, Marris Consulting, France, 2010.
- 21– Charlotte Albertini Lommillini, management de l'entreprise, édition DUNOD , paris France 2009
- 22– Claude Alazard, Sabine Sépari , contrôle de gestion : manuel et applications, 2ème édition, Dunod, France, .
- 23– George Langlois, Michel Brengir et Carole Bonnier(2010) contrôle de gestion, Foucher, France,,
- 24– Jean Yves Buck: Des ressources humaines aux ressources de l'excellence, Afnor, France,. 2014
- 25– Charlotte Albertini Lommillini 2009 Assistant de Manager, Dunod, Paris
- 26– dotreppe.lalibreblog.bewww.charles2008-03- ,
- 27– George Langlois, Michel Brengir et Carole Bonnier (2010) : contrôle de gestion, Foucher, France,
- 28– ISO 9000, Quality Management System, Fundamentals and Vocabulary, 2000
- 29– Marketing des services touristiques et hoteliers, spécificités, méthodes et techniques ,Michel Balfet,éd ellipses marketing,2001
- Michel Monereau : gestion des entreprises du tourisme, béal, paris, 1999 –30
- 31– P.B. Corsby , quality is free: the Art of Making Quality Certain, New York, Signet books, 1992.
- 32– Pascal Fabre, Sabine Sépari, Guy Solle, Hélène Charrier et Chatrine Thomas: Management et contrôle de gestion, DUNOD , France,2008.

فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
03	مقدمة
05	المحاضرة الأولى: الإطار النظري للفنادق
06	أولا: تعريف الفنادق و اللوحة التاريخية عن تطورها
06	1- تعريف الفندق
09	2- تبرير تسمية صناعة الفنادق
09	ثانيا: التطور التاريخي لصناعة الفنادق
14	المحاضرة الثانية: أنواع الفنادق، تصنيفاتها وأقسامها
15	أولا: أنواع الفنادق
18	ثانيا: البيئة العامة للفنادق
20	ثالثا: تصنيفات الفنادق المعاصرة
26	رابعا: أقسام الفنادق
36	المحاضرة الثالثة التسويق الفندقي: تعريفه، أهميته وأهدافه
37	أولا: تعريف السوق الفندقي
38	ثانيا: تطور السوق الفندقي و مميزاته
40	ثالثا: انسجام أهداف التسويق الفندقي مع الأهداف العامة للفندق
44	رابعا: أهداف التسويق الفندقي
44	خامسا: أهمية الجودة في الخدمات الفندقية
52	المحاضرة الرابعة المزيج التسويقي الفندقي
53	أولا: تعريف المزيج التسويقي الفندقي

54	ثانيا :عناصر المزيج التسويقي الفندقي:
54	1-المنتج الفندقي
55	2- خصائصه
56	3-دورة حياة المنتج
60	:ثانيا :التسعير الفندقي
60	2- مفهومه
60	3- هدفه
63	ثالثا: التوزيع الفندقي
63	1- مفهومه
67	2-قنوات التوزيع الفندقية
68	رابعا: الترويج الفندقي
68	1- مفهومه
68	2- وسائله
69	خامسا:صياغة المزيج التسويقي الفندقي
74	المحاضرة الخامسة عناصر المزيج التسويقي الفندقي الإضافية الدليل المادي ، الأفراد والتسهيلات
75	أولا :الدليل المادي للخدمات الفندقية
77	1-مفهوم الدليل المادي
79	2-تصنيفات الدليل المادي
82	3-أهمية البيئة المادية
84	ثانيا : العمليات : التسهيلات

87	1- مفهوم العمليات في الخدمات:
90	2- العناصر الضرورية لعملية تسليم الخدمة
93	ثالثا : مفهوم الجمهور
93	1- أهمية العاملين في تسويق الخدمة الفندقية
94	2- دور العاملين في خدمة العملاء
95	3- تنمية الموارد البشرية الفندقية
98	4- آليات تطوير الموارد البشرية الفندقية
100	5- متطلبات الموارد البشرية الفندقية
102	خاتمة
103	المراجع
104	فهرس المحتويات
107	فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	الخدمات المؤثرة في إشباع حاجات ورغبات عملاء مؤسسة الضيافة (الفندق)	31
2-1	منتج الفندق	55