الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

إعتمادية المظهر المادي للخدمة الفندقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية– دراسة حالة عينة من الفنادق –

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالبة: **إشراف الأستاذ :**

مرايمي أسماء مسعداوي يوسف

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

إعتمادية المظهر المادي للخدمة الفندقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية- دراسة حالة عينة من الفنادق-

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالبة:

مرايمي أسماء

أمام اللجنة المشكلة من :

بن حمودة فطيمة	أستاذ	جامعة البليدة 02	رئيسا
مسعداوي يوسف	أستاذ	جامعة البليدة 02	مشرفا مقررا
بن عناية جلول	أستاذ	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا
عرابة رابح	أستاذ	جامعة تيبازة	عضوا مناقشا
قاسم كريم	أستاذ محاضر" أ "	المدرسة العليا للتجارة " القليعة "	عضوا مناقشا
بن صالح عبد الرزاق	أستاذ محاضر" أ "	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

إهـــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع بعد المحبة لله عز وجل ورسوله عليه الصلاة والسلام

إلى فلذة كبدي وثمرة فؤادي إلى روحه الطاهرة " ينيل"

إلى لمن زرع حب الحياة وملازمة الصدق والوفاء، ومصدر قوتي في نفسي، ومن كان لي مواسيا بنفسه وماله في مضايق الطرق، إليك – أبي العزيز؛

إلى من زرعت الإيمان في قلبي وإلى من علمتني الحياة وإلى من غمرنتي بحبها وحنانها وإلى من ربتني وإلى من شجعتني في هذا العمل

إلى أروع ما نطق به اللسان" أمي ثم أمي ثم أمي "أمي الحنون؛

إلى من ساندني وأعتذر عن تقصيري في حقه " زوجي"

إلى الذين أحبهم وأقدرهم إخوتي،أصدقائي وأحبابي إلى كل قريب وبعيد إلى كل الذين نحبهم ويحبونا .

إليكم اهدي عملي هذا

شكر

بسم الله الرحمان الرحيم

«فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ »

(سورة النمل الآية 19)

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تحصى منها توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أل بيته أجمعين أما بعد...

بداية أخص بالشكر وعظيم الإمتنان أستاذنا مسعداوي يوسف الذي تكرم على الإشراف على هذه الرسالة وبتوجيهاته وإرشاداته التي كانت عظيم الأثر في إتمام الرسالة؛

أقدم شكري لكل من علمنا حرفا وكلمة وكل معلم وكل من يحمل مشعل العلم وكل حبيب وصديق لم يبخل علينا في مد يد العون في سبيل المعرفة والعلم...

أقدم شكري لزميلي يوسف بلمهدي لكل المساعدات التي قدمها لي ، كما لا يفوتني أن اشكر عائلتي التي ظلت تدعمني طوال مشوار البحث ، شكرا لكم جميعا .

شكرا للجميع

ملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع المظهر المادي للخدمة الفندقية كمدخل لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية ، حيث توصلنا نظريا إلى الاهمية البالغة التي أصبح يتمتع بها متغيري الدراسة وهذا بسبب التطورات التنافسية المتسارعة التي تسعى من خلالها المؤسسات باختلاف أنواعها ومن بينها المؤسسات الفندقية إلى السيطرة على مصادر التميز التنافسي وذلك نظرا لشدة المنافسة التي تعرفها الصناعة الفندقية بالخصوص ، سواءا على الصعيد المحلي أو العالمي . ويعد المظهر المادي للخدمة الفندقية أحد أهم تلك المصادر الاستراتيجية التي لفتت أنظار الأكاديميين والمهنيين بهذا الحقل . وقد قمنا بإسقاط الدراسة على الواقع التسويقي الفندقي لعينة من الفنادق على مستوى الجزائر العاصمة ، من خلال استقصاء مجموعة من الاطارات التسويقية والإدارية ومن أهم النتائج المترتبة على ذلك :

- تعتمد معظم الفنادق المدروسة على المظهر المادي من أجل كسب رضا زبائنها وتعزيز تنافسيتها في ظل المنافسة الشديدة ؛
- توجد علاقة إرتباط بين أبعاد المظهر المادي للخدمة الفندقية (المظهر الخارجي ، الداخلي وجوانب ملموسة إضافية) و الميزة التنافسية بمختلف أبعادها (الجودة ، السعر ، المرونة التسليم) ؛
- يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لكسب المؤسسات الفندقية لميزة تنافسية يعود ذلك إلى تطبيقها للمظهر المادي بمختلف أبعاده (المظهر الخارجي ، المظهر الداخلي وجوانب ملموسة إضافية) ؛
- لا يجود أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) للجوانب الملموسة الإضافية لبعد التسليم.

الكلمات المفتاحية: الخدمة الفندقية ، رضا الزبون ، ميزة تنافسية ، المظهر المادي ، المؤسسات الفندقية .

قائمة المحتويات

البيـــــــــــان	الصفحة
أ- إهداء	III
ب- شكر وعرفان.....	IV
ج- ملخص.....	V
د- قائمة المحتويات.....	VI
هـ-قائمة الجداول	IX
و- قائمة الأشكال.....	XII
ي- قائمة الملاحق	XIV
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: تحليل الإطار النظري للخدمة ومظهرها المادي	
مقدمة الفصل الأول	22
المبحث الأول: الخدمات : مفهومها ، خصائصها ، وتطبيقاتها	23
المطلب الأول :ماهية الخدمات	23
المطلب الثاني: تصنيف الخدمة وطرق تقديمها	29
المطلب الثالث: خصائص الخدمات وأهم المشاكل التسويقية التي تواجهها	36
المبحث الثاني: مدخل إلى تسويق الخدمات	56
المطلب الأول: قطاع الخدمات يقود الاقتصاد العالمي	57
المطلب الثاني : مكانة التسويق في قطاع الخدمات	65
المطلب الثالث : تحليل عناصر المزيج التسويقي الخدمي.....	75
المبحث الثالث : المضامين الأساسية للمظهر المادي للخدمة وأهميته	83
المطلب الأول : ماهية المظهر المادي للخدمة	84
المطلب الثاني : الدور الاستراتيجي للمظهر المادي في المؤسسة الخدمية	90

المطلب الثالث : تصميم المظهر المادي	94
خاتمة الفصل الأول	107
الفصل الثاني :مفاهيم أساسية عن الفنادق والخدمات الفندقية	
مقدمة الفصل الثاني.....	109
المبحث الأول: تحليل الإطار المفاهيمي للمؤسسات الفندقية	110
المطلب الأول : ماهية المؤسسات الفندقية	110
المطلب الثاني : أهداف وأهمية المؤسسات الفندقية	117
المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الفندقية	121
المبحث الثاني: المضامين الأساسية لتسويق الخدمات الفندقية	129
المطلب الأول: مدخل للتسويق الفندقي	129
المطلب الثاني: طبيعة الخدمات الفندقية	136
المطلب الثالث : خصائص خدمات المؤسسات الفندقية	145
المبحث الثالث : جودة الخدمات الفندقية	151
المطلب الأول : ماهية الجودة.....	152
المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمة الفندقية وأهميتها	161
المطلب الثالث : أبعاد وخطوات تحقيق جودة الخدمات الفندقية	164
المطلب الرابع : قياس جودة الخدمة الفندقية	174
خاتمة الفصل الثاني	183
الفصل الثالث: الميزة التنافسية وعلاقتها بالمظهر المادي للخدمة	
مقدمة الفصل الثالث.....	185
المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية	186
المطلب الأول: خلفية نظرية حول المنافسة والتنافسية	186
المطلب الثاني: تحليل الإطار النظري لأهم الاستراتيجيات التنافسية	194
المطلب الثالث : القوى التنافسية الخمسة لبورتر	198
المبحث الثاني: الميزة التنافسية أبعادها ومؤشراتها	202
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية واهميتها	203
المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومراحل تطورها	208
المطلب الثالث : المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية	215

المبحث الثالث :المظهر المادي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للفنادق	219
المطلب الأول : الإعتماد على المظهر المادي في تحقيق التفوق التنافسي	220
المطلب الثاني : دور المظهر المادي في تحسين جودة الخدمة الفندقية	224
المطلب الثالث : تحقيق مرونة وتسليم الخدمات الفندقية انطلاقا من مظهرها المادي	228
خاتمة الفصل الثالث	234
الفصل الرابع : دراسة العلاقة التأثيرية بين المظهر المادي للخدمة الفندقية والميزة التنافسية للفنادق على مستوى ولاية الجزائر	
مقدمة الفصل الرابع	236
المبحث الأول : واقع وآفاق الخدمات الفندقية في الجزائر	237
المطلب الأول : تقييم الطلب السياحي على الخدمات الفندقية	237
المطلب الثاني : تقييم العرض السياحي على الخدمات الفندقية	243
المطلب الثالث : العناصر المؤثرة في عرض الفنادق والخدمات الفندقية	250
المبحث الثاني : عرض عام لأهم الأماكن السياحية والفندقية بولاية الجزائر.....	254
المطلب الأول : تقديم ولاية الجزائر	254
المطلب الثاني : المواقع السياحية بولاية الجزائر.....	260
المطلب الثالث : الطاقة الفندقية بولاية الجزائر.....	266
المبحث الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها	272
المطلب الاول :منهجية الدراسة وادواتها.....	272
المطلب الثاني : الاساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية.....	279
المطلب الثالث : تحليل فقرات الإستبيان و اختبار الفرضيات	289
خاتمة الفصل الرابع :	314
الخاتمة العامة	316
المراجع	329
الملاحق	350
الملخص باللغة الأجنبية	384

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	التطور التاريخي للخدمة	26
(2-1)	المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة	41
(3-1)	الاستراتيجيات التسويقية المقترحة لعلاج المشكلات الناجمة عن خصائص الخدمات	54
(4-1)	البلدان المصدرة والمستوردة للخدمات لسنة 2016	64
(5-1)	عناصر المظهر المادي	89
(1-2)	مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية	122
(2-2)	مقارنة بين الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية	148
(3-2)	تعاريف الجودة	152
(4-2)	أبعاد جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر عدد من الباحثين	168
(1-4)	تطور الليالي السياحية والوافدين للفنادق في الجزائر من سنة (2013 /2017)	238
(2-4)	تطور الليالي لغير المقيمين في الفنادق خلال الفترة (2017/2015)	240
(3-4)	تطور عدد السياح الوافدون للجزائر مقارنة بدول شمال إفريقيا خلال الفترة (2010 /2014).	242
(4-4)	تطور عدد الفنادق في الجزائر للفترة 2015 – 2017	243
(5-4)	الطاقة الفندقية حسب القطاع القانوني 2013-2017 .	244
(6-4)	الطاقة الفندقية حسب تصنيف الفنادق للفترة 2013-2017	246
(7-4)	الطاقة الفندقية حسب نوعية المنتج السياحي للفترة 2015-2017 .	249
(8-4)	الطاقة الفندقية حسب أصناف الفنادق على مستوى ولاية الجزائر	267

(4-9)	الطاقة الفندقية حسب نوعية المنتج السياحي لسنة 2018	269
(4-10)	تطور عدد الفنادق وعدد الوافدون للفنادق بولاية الجزائر للفترة 2015-2018	270
(4-11)	سلم ليكارت الخماسي	278
(4-12)	الصدق الداخلي لفقرات المظهر المادي الخارجي	280
(4-13)	الصدق الداخلي لفقرات المظهر المادي الداخلي	281
(4-14)	الصدق الداخلي لفقرات الجوانب الملموسة الإضافية في المظهر المادي للخدمة	282
(4-15)	الصدق الداخلي لفقرات الجودة	283
(4-16)	الصدق الداخلي لفقرات التكلفة	283
(4-17)	الصدق الداخلي لفقرات المرونة	284
(4-18)	الصدق الداخلي لفقرات التسليم	285
(4-19)	اتساق المحاور الفرعية للدراسة مع المحور الكلي للدراسة	285
(4-20)	ثبات فقرات الدراسة	287
(4-21)	تحليل فقرات المظهر المادي الخارجي	290
(4-22)	تحليل فقرات المظهر المادي الداخلي	292
(4-23)	تحليل فقرات المظاهر الملموسة الإضافية	293
(4-24)	تحليل فقرات الجودة	295
(4-25)	تحليل فقرات التكلفة	297
(4-26)	تحليل فقرات المرونة	298
(4-27)	تحليل فقرات التسليم	300
(4-28)	العلاقة بين المظهر المادي الخارجي والميزة التنافسية للفندق	302
(4-29)	العلاقة بين المظهر المادي الداخلي والميزة التنافسية للفندق	303
(4-30)	العلاقة بين الجوانب الملموسة الإضافية والميزة التنافسية للفندق	304
(4-31)	الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على الميزة التنافسية للفندق	305
(4-32)	الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على الميزة التنافسية للفندق	308

(4-33)	الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على الميزة التنافسية للفندق	311

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنموذج البحث الافتراضي	ح
(1-1)	حصة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي بحسب مستوى الدخل وبحسب المنطقة 1980-2015.	59
(2-1)	حصة قطاعات الإقتصاد في الناتج المحلي الإجمالي بحسب مستوى الدخل والتغير الحاصل في الفترة 1980- 2015 .	60
(3-1)	التغير السنوي في توزيع العمالة في قطاعات مختارة بحسب مستوى الدخل 2001- 2016.	62
(4-1)	توزيع مشاريع الاستثمارات الأجنبية المباشرة ذات الطابع المستجد حسب القطاعات 2015.	63
(5-1)	الأنواع الثلاثة لتسويق الخدمات	72
(6-1)	مدى الاعتماد على المظهر المادي حسب نوع المؤسسة	90
(7-1)	مجالي تطبيق التصميم	95
(8-1)	نموذج بيئة الخدمة SOR	97
(9-1)	خصائص عناصر التصميم الداخلي كمحفزات للحواس	99
(1-2)	الفندق كنظام إداري	115
(2-2)	أهداف المجموعات ذات الصلة بالفندق	118
(3-2)	النموذج الجزئي لشوستاك	140
(4-2)	الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة الفندقية	167
(5-2)	نموذج جودة الخدمة	176
(6-2)	نموذج لتقييم جودة الخدمة	182
(1-3)	الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر	195
(2-3)	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	199

(3-3)	دور المظهر المادي في تحقيق التميز والتفوق التنافسي للمؤسسات الفندقية	223
(4-3)	دور المظهر المادي في الاستجابة لمتغيرات ومستجدات الخارجي وتحقيق مرونة مستمرة في إنتاج وعرض الخدمة الفندقية	229
(5-3)	الادوار التي يقوم بها المظهر المادي للخدمة الفندقية ذات العلاقة بتسليم الخدمة الفندقية	233

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
02	قائمة المؤسسات الفندقية المدروسة	350
03	قائمة الاستبيان	354
04	الاتساق الداخلي لفقرات المظهر المادي الخارجي	358
05	الاتساق الداخلي لفقرات المظهر المادي الداخلي	358
06	الاتساق الداخلي لفقرات الجوانب الملموسة الإضافية	359
07	الاتساق الداخلي لفقرات الجودة	360
08	الاتساق الداخلي لفقرات التكلفة	360
09	الاتساق الداخلي لفقرات المرونة	361
10	الاتساق الداخلي لفقرات التسليم	362
11	الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	363
12	تحليل فقرات المظهر المادي الخارجي	364
13	تحليل فقرات المظهر المادي الداخلي	365
14	تحليل فقرات الجوانب الملموسة الإضافية	366
15	تحليل فقرات الجودة	367
16	تحليل فقرات التكلفة	368
17	تحليل فقرات المرونة	369
18	تحليل فقرات التسليم	370
19	العلاقة بين المظهر المادي والميزة التنافسية للفندق	371
20	الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على الجودة	372
21	الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على التكلفة	373
22	الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على المرونة	374
23	الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على التسليم	375
24	الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على الجودة	376
25	الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على التكلفة	377
26	الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على المرونة	378

27	الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على التسليم	379
28	الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على الجودة	380
29	الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على التكلفة	381
30	الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على المرونة	382
31	الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على التسليم	383

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يشهد العالم الاقتصادي تغيرات ديناميكية كثيرة تساهم في تعقيد المنظومة التجارية عامة والتسويقية بصفة خاصة ، ومما لاشك فيه أن منظمات الأعمال الحديثة خاصة الخدمية منها مجبرة في الظرف الراهن على فهم هذه التغيرات و التأقلم معها ، وهذا من خلال مختلف الأساليب والمناهج التي تراها مناسبة لذلك . ويعتبر التركيز على المظهر المادي للمؤسسات الخدمية عامة والفندقية خاصة من أهم هذه الأساليب التي من خلالها تحقق هذه المؤسسات مبتغاها .

إن أهم ما يميز البيئة التسويقية اليوم الجو التنافسي الكبير القائم بين المؤسسات، ويعود هذا التنافس بالدرجة الأولى إلى عدة عوامل لعل أبرزها الثورة الصناعية والخدمية الكبيرة المصحوبة بالكم الهائل من البدائل المطروحة أمام الزبون في السوق ، والأكيد أن الهدف المشترك لأهم هذه المؤسسات هو افتكاك مكانة ثابتة في هذه السوق مبنية على مدى تقبل الزبون لهذا البديل ، ومن أجل هذا تجد المؤسسات نفسها أمام حتمية المحافظة على هذه المكانة لأطول مدة ممكنة ، وهذا لن يكون إلا من خلال اتصاف هذا البديل بميزة تنافسية فعالة ومستدامة تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال مساهمتها في كسب رضا زبائنها .

تسعى المؤسسات الخدمية خاصة الفندقية منها إلى امتلاك ميزة تنافسية فعالة وكسب رضا زبائنها ومما لاشك فيه أن مظهرها المادي يساهم بشكل فعال في تحقيق هذا الغرض ويعود لجوء هذه المؤسسات إلى هذا الأسلوب دون غيره لعدة عوامل لعل أبرزها الطبيعة المعقدة للخدمة الناتجة عن لاملموسيتها من جهة وصعوبة تقبل الزبون لهذه الأخيرة من جهة أخرى ، وعلى هذا الأساس اكتسب المظهر المادي القائمة على رفع ملموسية الخدمة هذه الأهمية البالغة كونها الأسلوب الذي يرفع من ملموسية الخدمة وتقريبها أكثر من الزبون . ومن هذا المنطلق تتبلور معالم الاشكالية على النحو التالي :

ما مدى تأثير المظهر المادي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية ؟ من أجل التدقيق والإحاطة الأكثر للتساؤل السابق سنحاول صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم الأسس التي يبنى عليها المظهر المادي للخدمة ؟
- ما هي الأهمية التي أصبحت تكتسيها الميزة التنافسية لدى المؤسسات الفندقية ؟
- كيف يساهم المظهر المادي للمؤسسات الفندقية في تحقيق ميزتها التنافسية ؟
- إلى أي مدى يساهم المظهر المادي للفنادق المدروسة في تحقيق ميزتها التنافسية ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : يعود نجاح المظهر المادي للخدمة وفعاليته إلى عدة عوامل قد تكون أبرزها تلك المتعلقة بالتبني السليم للأسس التي يبنى عليها هذا المظهر والمتمثلة في كل من(المظهر الخارجي والمظهر الداخلي و الجوانب الملموسة) ؛
- الفرضية الثانية : يعود بقاء الفنادق في السوق إلى عدة أسباب لعل أبرزها تلك المتعلقة بالميزة التنافسية المبنية على الأبعاد الأساسية (الجودة ، السعر، المرونة ، التسليم) ؛
- الفرضية الثالثة : يعود تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية إلى أسس مختلفة قد تكون أهمها ذات العلاقة بالمظهر المادي للخدمة الفندقية ؛
- الفرضية الرابعة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للمظهر المادي للخدمة على الميزة التنافسية عند ($a=0.05$) ؛

الفرضية الرئيسية الرابعة تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للمظهر المادي الخارجي للخدمة على الميزة التنافسية عند ($a=0.05$) ؛ تتفرع منها الفرضيات التالية :

- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين المظهر المادي الخارجي للخدمة وجودة الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين المظهر المادي الخارجي للخدمة وسعر الخدمة الفندقية ؛

- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين المظهر المادي الخارجي للخدمة ومرونة الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين المظهر المادي الخارجي للخدمة وتسليم الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) للمظهر المادي الخارجي للخدمة وجودة الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) للمظهر المادي الخارجي للخدمة وسعر الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) للمظهر المادي الخارجي للخدمة ومرونة الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) للمظهر المادي الخارجي للخدمة وتسليم الخدمة الفندقية ؛

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للمظهر المادي الداخلي للخدمة على الميزة التنافسية عند (a=0.05) ؛ تتفرع منها الفرضيات التالية :

- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند (a≤ 0.05) بين المظهر المادي الداخلي للخدمة وجودة الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند (a≤ 0.05) بين المظهر المادي الداخلي للخدمة وسعر الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند (a≤ 0.05) بين المظهر المادي الداخلي للخدمة ومرونة الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند (a≤ 0.05) بين المظهر المادي الداخلي للخدمة وتسليم الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند (a≤ 0.05) للمظهر المادي الداخلي للخدمة وجودة الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند (a≤ 0.05) للمظهر المادي الداخلي للخدمة وسعر الخدمة الفندقية ؛

- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) للمظهر المادي الداخلي للخدمة ومرونة الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) للمظهر المادي الداخلي للخدمة وتسليم الخدمة الفندقية ؛

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للجوانب الملموسة الإضافية للخدمات على الميزة التنافسية عند ($a=0.05$) ؛ تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

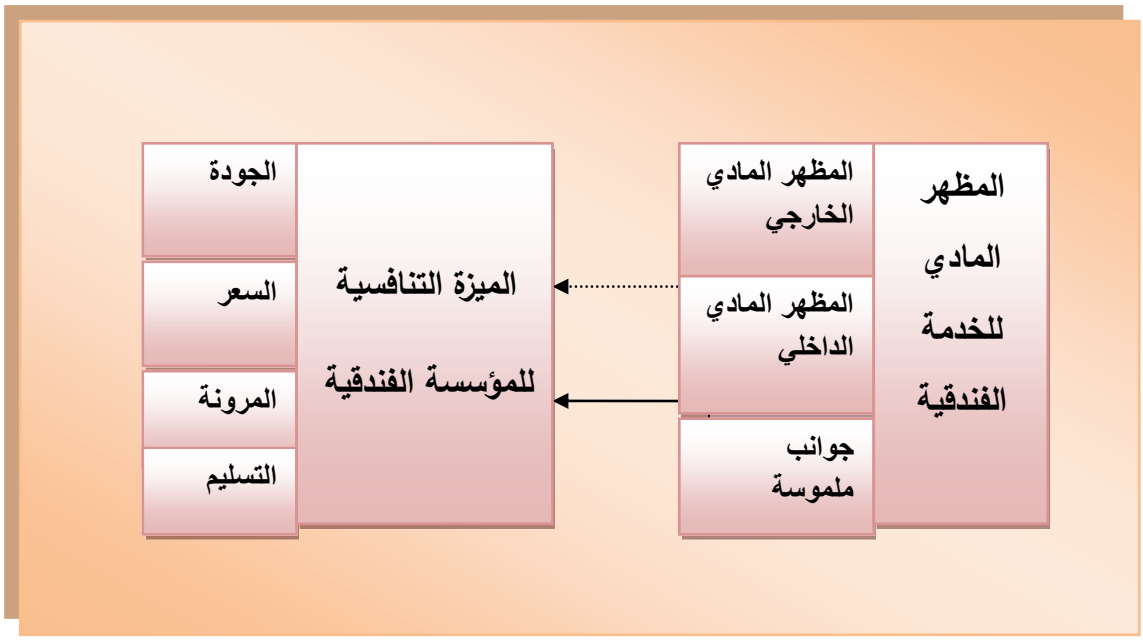
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة وجودة الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة وسعر الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة ومرونة الخدمة الفندقية ؛
- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند ($a\leq 0.05$) بين للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة وتسليم الخدمة الفندقية ؛

- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة وجودة الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة وسعر الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة ومرونة الخدمة الفندقية ؛
- هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) للجوانب الملموسة الإضافية للخدمة وتسليم الخدمة الفندقية ؛

أنموذج البحث

بناء على الفرضيات السابقة ، قمنا بإدراج نموذج البحث كما في الشكل الموالي :

الشكل رقم 01 : أنموذج البحث الافتراضي



الاثر العلاقة

المصدر : من إعداد الباحثة

أهداف البحث :

سنحاول من خلال هذا البحث إلى:

- إبراز الأهمية البالغة التي أضحى يكتسيها تسويق الخدمات الفندقية في الظرف الراهن ؛
- إبراز مدى أهمية المظهر المادي ودوره في توصيل جودة الخدمة وبناء توقعات الزبون وتعميق خبرة الخدمة وإرضاء الزبون.
- إظهار أهمية المظهر المادي للخدمات الفندقية حاليا مع الإشارة إلى مدى اكتساب ميزة تنافسية فعالة في القطاع الفندقي ؛
- الإشارة إلى الدور الذي أصبح المظهر المادي للخدمات الفندقية يلعبه في تحقيق ميزتها التنافسية.

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من الأهمية الكبيرة لمتغيريه (المظهر المادي للخدمات الفندقية والميزة التنافسية في القطاع الفندقي) ، حيث أصبح المظهر المادي إحدى أكثر العناصر أهمية في تسويق الخدمات الفندقية ، هذا من جهة ، من جهة أخرى لا يختلف اثنان على أن الميزة التنافسية في القطاع الفندقي تكتسي يوما بعد الآخر أهمية بالغة نظرا لدورها الكبير في تثبيت وجود المؤسسات في السوق بالإضافة إلى كل هذا فإن أهمية هذا البحث تتجلى أكثر في مدى أهمية التأثير القائم بين المظهر المادي للمؤسسات الفندقية وميزتها التنافسية .

أسباب اختيار الموضوع :

- قناعتي بالدور الذي يلعبه المظهر المادي للخدمات الفندقية في كسب رضا الزبون؛
- نقص الوعي لدى المؤسسات الفندقية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات في تحقيق ميزة تنافسية؛
- إهمال المؤسسة الفندقية للجوانب المتعلقة بالزبائن، فهي لا تهتم ولا تراعي رغبات زبائنها ولا تقيس درجة رضاهم.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : أحمد بن عيشاوي ، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 03 **2008/2007**

الهدف من الدراسة : تحاول الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر ، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة نجوم في الجزائر .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- نتائج المسح البيئي المتعلقة بمدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر ذات خمسة نجوم أن تطبيق ثقافة الجودة قد بلغت

نسبة 61.40% وكانت أعلى نسبة لجميع المجالات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛

- أما فيما يتعلق بمجال دعم وتأييد الإدارة العليا لقضايا الجودة فكانت النسبة مقدرة ب 33.55 % وهي نسبة ضئيلة بالنظر لحساسية هذا الجانب وأهميته ضمن المتطلبات الاساسية لنجاح وتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- أما فيما يتعلق بمجال التركيز على الزبون كانت النسبة مقدرة ب 39.47% لم تركز بشكل كبير على الزبون بالرغم من اعتباره المحور الرئيسي والشغل الشاغل لكل المؤسسات والمرتكز الاساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

الدراسة الثانية : محمود فوزي شعوبي ، **السياحة والفندقة في الجزائر دراسة قياسية 2002/1974** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ولوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ،2006 / 2007 .

الهدف من الدراسة :

حاولت الدراسة تقييم أداء قطاع السياحة والفندقة في الجزائر للفترة الممتدة بين 1974 إلى 2002 معتمدة على مجموعة من أدوات القياس الاقتصادي والاحصائي ، حيث تم التركيز على متغيرات الطلب والعرض السياحي و الميزان السياحي مع محاولة وضع نموذج لتقدير اتجاه نموها وتطورها مستقبلا بالاضافة إلى تقدير إحصائي لدوال إنتاج عينة من المؤسسات الفندقية العمومية الجزائرية . و تشخيص لوضعية القطاع الفندقي والسياحي .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- الزيادة المرتقبة والمتوقعة لكل من عاملي الطلب والعرض السياحي ؛
- زيادة في الإيرادات السياحية وانخفاض للنفقات السياحية ؛
- يتميز القطاع الفندقي بالجزائر بكثافة راس المال مقارنة بالعمل
- مساهمة القطاع العام في المجال السياحي بالانخفاض مقارنة بالقطاع الخاص وهذا نتيجة لعملية الخوصصة التي مست هذا الجانب ؛

القطاع الخاص أكثر كفاءة واستغلال من القطاع العام .

الدراسة الثالثة : حاتوغ ، سوزي محمد علي ، **انموذج مقترح لدور الادارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج للتعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة** اطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

الهدف من الدراسة :

بناء أنموذج مقترح لدور الادارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردني ، حيث اقترحت الباحثة نموذجا لدور ادارة كليات المجتمع الاردني في تحقيق الميزة التنافسية لبرامج التعليم الفندقي والسياحي .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- يتمثل دور الادارة في كليات المجتمع الاردني في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في 13 مجالا هي : القيادة والمنهجية الإدارية ، الاستراتيجية التنافسية ، الثقافة

م

التنظيمية الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، وإدارة شؤون الطلبة ، وادارة التكنولوجيا ، والبنية التحتية وإدارة المعرفة والبحث والتطوير ، والشراكة مع ذوي العلاقة (الزبائن) ، وادارة العمليات في مجالي تطبيق البرامج وتنفيذها وضبط الجودة .

الدراسة الرابعة : " محفوظ حمدون الصواف ، عمر علي إسماعيل ، **نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل** ، ملتقى شذرات ، مكتبة شذرات الالكترونية ، بحوث الإدراة والاقتصاد ، دون ذكر سنة النشر " .

الهدف من الدراسة : تحاول الدراسة تحليل واقع ثقافة الجودة في المؤسسة عينة البحث ومن ثم الوقوف على مدى تفعيل ونشر ثقافة الجودة على مستوى العمليات والأفراد وزبائن المؤسسة .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- دعم الإدارة العليا يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة ، إذ أن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين وبالتالي يجب التركيز أولا على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة الجودة إلى العاملين بشكل سليم ؛
- يتوفر في المؤسسة المبحوثة معظم العناصر الأساسية لنشر ثقافة الجودة وهو ما يساعد على تبني هذا المفهوم في هذه المؤسسات لتحسين أداء خدماتها الفندقية ؛
- إن غالبية عينة البحث لها تصور عن مفهوم ثقافة الجودة وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص ، إلا أن هناك قلة إهتمام من قبل الإدارات العليا نحو تعزيز هذه الثقافة من أجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي .

الدراسة الخامسة : " يوسف أبو فارة ، سمير أبو زنيد ، **النشاط الترويجي في البيئة الفندقية** مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، عدد 03 ، لم تذكر سنة النشر "

الهدف من الدراسة : تهدف الدراسة إلى تعريف إدارة المؤسسة الفندقية بالأدوات الأساسية لترويج الخدمات الفندقية المتنوعة ، كما تهدف إلى بيان المعالم والعناصر الأساسية للبيئة الفندقية ، وكيف تلعب استراتيجية الترويج دورا مهما في تحقيق نجاح المؤسسة الفندقية في فضاء البيئة الفندقية .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- إن استخدام الأدوات الأساسية لاستراتيجية ترويج الخدمات الفندقية تتأثر بصورة جوهرية بعناصر البيئة الفندقية الداخلية و الخارجية ، إذ ينبغي استخدام كل أداة من هذه الأدوات بما ينسجم مع واقع البيئة الفندقية الداخلية والبيئة الفندقية الخارجية ؛
- إن عدم مراعاة مقتضيات ومتغيرات كل عنصر من عناصر البيئة في صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية يؤدي إلى إخفاق هذه الاستراتيجية في تحقيق أهدافها .

الدراسة السادسة : " حميد عبد النبي الطائي ، **إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى ، حالة عمان)** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم الإدارة الفندقية والسياحية .

الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم معايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة من وجهة نظر الادارات المشرفة والتنفيذية في فنادق الدرجة الأولى من السلاسل الفندقية العالمية العاملة في الأردن .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- تقييم العاملون لمعايير إدارة المعرفة في صناعة الضيافة كان إيجابيا ، ويوجد تفاوت في الأهمية النسبية لكل معيار من معايير المعرفة ؛
- وجود نظرة ضبابية للتمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

الدراسة السابعة : " حكيم بن جروة ، **أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، فرع ورقلة** ، مجلة الباحث ، عدد 11، 2012 .".

الهدف من الدراسة : تهدف الدراسة لمعرفة أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ، مع معرفة ما إذا كان لتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تأثير أم لا باستخدام أبعاد تسويق العلاقات .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- من أجل تحقيق أي مؤسسة للنجاح في ميدانها التجاري ينبغي عليها معرفة مختلف العناصر التي تمكنها من تسطير ذلك النجاح ، لذا تعتبر الانطلاقة الأساسية لرصد وفهم كل ذلك من خلال تحسينها لعلاقاتها مع زبائنها ؛
- يوجد تأثير لبعض أبعاد تسويق العلاقات على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ومنه تحقيقها لميزة تنافسية ، حيث من الأبعاد التي تؤثر وبصورة مباشرة وقوية نجد بعدي الجودة وتقوية العلاقة مع الزبون هما العاملان الأساسيان الذين باستخدامهما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن منافسيها .

الدراسة الثامنة : " يوسف عبد الاله أحمد ، فائز غازي البياتي ، **أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة** ، لم تذكر سنة ولا مكان نشر المقال " .

الهدف من الدراسة : تهدف إلى دراسة واقع مؤسسات خدمة الصيانة وتشخيص قدراتها الجوهرية في بناء استراتيجية التمايز التي تحقق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة ، ودراسة الجوانب السلبية لتفاديها عبر إيجاد الحلول الملائمة لها والتعرف على مدى قدرة المؤسسات العراقية في تحقيق ميزتها التنافسية على منافسيها من خلال بناء استراتيجية تمايز سليمة .

نتائج الدراسة : أثبتت النتائج أن :

- لكل مؤسسة من المؤسسات المبحوثة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية ولكن بأبعاد مختلفة عن الأخرى وبدرجات متفاوتة ، مما يتيح لها الفرصة في تعزيز هذه الأبعاد من أجل الاستمرار والنمو؛
- ظهور علاقة ارتباط قوية إلى حد ما بين أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجية التمايز ؛
- وجود تأثير معنوي لأبعاد الميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية التمايز في مؤسسات عينة البحث جميعا ولكن بنسب متفاوتة .

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط المؤسسات الفندقية وتوضيح اهمية الدور الاستراتيجي للمظهر المادي للخدمة الفندقية وقدرتها على اكتساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة المنافسة الشرسة التي تعرفها البيئة الفندقية حاليا ومحاولة لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة للخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية مما يحقق الرضا لزبائنها ويعزز ولائهم لها وبالتالي يصعب من وصول بقية المنافسين إليها .

منهج الدراسة :

- في الجانب النظري تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الفصول النظرية، حيث يتطرق البحث للجوانب النظرية لمفاهيم الجودة عموما ومفاهيم جودة الخدمة وكذلك للمفاهيم المتبعة من طرف المؤسسة للتوجه نحو الزبون وقياس مستوى الرضا لديه، ودراسة أثر وطبيعة العلاقة بين المتغيرين "جودة الخدمة بمختلف ابعادها ورضا الزبون" وذلك بالإعتماد على أهم ما ورد في الكتب، المراجع بالعربية والأجنبية والمقالات والأطروحات والمذكرات التي توفرت لدي.
- أما الجانب الميداني تم الإعتماد على المنهج التحليلي من خلال الإستعانة بقائمة إستبانة وذلك بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (120 إطار تسويقي في 49 مؤسسة فندقية ذات تصنيف 5 نجوم و4 نجوم و 3 نجوم على مستوى ولاية الجزائر) ثم القيام بتحليلها إحصائيا والتعليق عليها.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: عينة من الفنادق بولاية الجزائر .
- الحدود الزمانية : الفترة الممتدة من 2010 إلى2019

أدوات الدراسة :

من أجل التعرف والإحاطة بالخلفية النظرية لمختلف جوانب الموضوع وكذا أخذ فكرة عن المؤسسة محل الدراسة قدر الإمكان ، فقد تم جمع مختلف المعلومات من:

المعلومات الثانوية: تم جمعها من خلال المسح المكتبي بالإطلاع على المؤلفات والمراجع والكتب والمقالات ونتائج الدراسات الميدانية والمجلات المتخصصة والأبحاث ومواقع الأنترنيت ، أما الدراسة الميدانية سنقوم بتوزيع إستبانة على مختلف أفراد عينة الدراسة .

صعوبات الدراسة :

واجهتنا بعض الصعوبات في إنجاز هذا البحث أهمها :

- نقص المعلومات والمعطيات الخاصة بالدراسة ؛
- نقص في المراجع ؛
- صعوبة التنقل والدخول لبعض الفنادق والحصول على المعلومات خاصة فنادق ذات 5 نجوم.

هيكل البحث:

من أجل الوصول الى إجابة حول الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج المتوصل اليها والاستفادة منها قمنا عرض مفاهيم حول الخدمات بصفة عامة والخدمات الفندقية بصفة خاصة والدور الاستراتيجي الذي يلعبه في كسب رضا الزبائن من خلال التأثير عليهم ، ومن أجل كسب ميزة تنافسية في بيئة تسودها منافسة شرسة نظريا من خلال ثلاثة فصول ، والمنهج الوصفي التحليلي لتفسير مدى مساهمة المظهر المادي في كسب ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية المبحوثة في الفصل الاخير، وعلى هذا الاساس قمنا بتقسيم البحث الى أربعة فصول:

سيتم التطرق في الفصل الاول الى تحليل الإطار النظري للخدمة ومظهرها المادي تم اعطاء لمحة عن ماهية الخدمة وأهم طرق تقديمها ، بعد ذلك تمت الاشارة إلى تسويق الخدمات ثم الانتقال الى المظهر المادي للخدمة والأهمية التي يلعبها في المؤسسة الخدمية ؛

أما الفصل الثاني فسيتم التطرق فيه الى دراسة مفاهيم اساسية في الفنادق وأهم تصنيفاتها والخدمات التي تقدمها ، وخطوات تحقيق الجودة الفندقية من أجل جلب أكبر عدد من الزبائن ؛

أما الفصل الثالث تم التطرق إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالمظهر المادي ، تم تقديم لمحة عن الميزة التنافسية وأبعادها وأهم الاستراتيجيات التنافسية ، بعد ذلك تم التطرق إلى العلاقة الموجودة بين المتغيرين .

أما الفصل الرابع والأخير عبارة عن دراسة ميدانية نسقط فيها واقع المظهر المادي للخدمات بالمؤسسة الفندقية في كسب ميزة تنافسية لعينة من فنادق بولاية الجزائر، وعرض عام لأهم الأماكن السياحية والفندقية الموجودة بالجزائر العاصمة ، وتوصيف وتحليل أداة الدراسة ومناقشة فرضيات الدراسة

الفصل الأول : تحليل الإطار النظري للخدمة ومظهرها المادي

مقدمة الفصل الأول :

اكتسبت الخدمات اليوم أهمية خاصة ، وأصبحت جزءا لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة وأصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها وشتى تخصصاتها منفتحة على الزبائن لتأمين الخدمات التي يحتاجونها حتى أصبح هناك نمو سريع ومتزايد في الخدمات وصار من الممكن القول بأننا نعيش في ظل ما يعرف بمجتمع الخدمات .

تزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة دراسة موضوع تسويق الخدمات لتصبح أداة فعالة يمكن من خلالها الفهم العميق لهذا الموضوع ، بسبب خاصية غير الملموسة للخدمات فعلى رجال التسويق الاهتمام بعملية التخطيط لاكتساب الخدمة ذلك المستوى من الجودة وبما يجعلها لأن تكون أقرب للعنصر الملموس منها لغير الملموس ، وذلك من خلال الأدوات والتجهيزات والمستلزمات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل والمضمون الذي يمكن أن تقدم به للزبون .

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، كما يلي :

- المبحث الأول : الخدمات : مفهومها ، خصائصها وتطبيقاتها ؛
- المبحث الثاني: مدخل إلى تسويق الخدمات ؛
- المبحث الثالث : المضامين الأساسية للمظهر المادي للخدمة وأهميته .

المبحث الأول : الخدمات : مفهومها ، خصائصها وتطبيقاتها

إن التطورات والتحولات الهامة في المؤسسات في الفترة الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات ، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية الخدمة وطرق تصنيفها ،أهم الخصائص والسمات التي تميزها .

المطلب الأول : ماهية الخدمات

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم الخدمة.

1- مفهوم الخدمة :

يكون من الصعب في بعض الأحيان إعطاء مفهوم محدد لنشاط إنساني وفكري متعدد الاتجاهات والأبعاد ، والخدمات لا تبتعد عن هذا المضمون كثيرا ، لذلك يمكن إيراد العديد من التعاريف للخدمة نذكر منها :

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " [1]، إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة .

[1]: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، الطبعة الرابعة، 2008، ص20.

أما (Kotler) يقول أن الخدمة هي " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"[1] .

كما عرّف (Adrain Palmer) الخدمة بالقول " إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس ، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخّصة لدى الزبون ."[2]

أما (Denis Lapert) فقد عرّف الخدمة بأنها " النشاط الاقتصادي الذي يخلق القيمة ويوفر الفوائد التي تعود على الزبون في وقت ومكان معين لتحقيق التغيير المنشود لصالح متلقي الخدمة "[3]

بناءا على ما سبق يمكن وضع التعريف المبسط التالي للخدمات: "إن الخدمات تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وإرضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساسا غير ملموس وعند عملية الإستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل للملكية ".[4]

---

[1] : Philip Kotler, et autres ,**Marketing Management**,Pearson Edition,12éme Edition ,Paris , p463.

[2]: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق ، **تسويق الخدمات كتاب محكم علميا** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009، ص34.

[3] : Denis Lapert, **Le Marketing Des Services** , Dunod,Paris , 2005,p14.

[4]: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 21.

من التعريفات السابقة نستنتج الآتي:

1- ربط الأداء مع التوقعات أي توقعات الزبون للخدمة ؛

2- قد ترتبط بمنتج مادي ملموس ، أو قد لا ترتبط به ؛

3- لا يمكن تملك الخدمة أو مقدمها، و إنما يمكن الإستفادة من عرضها؛

4- تغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة ، وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين هما [1]:

أ- البعد المنفعي : يتمثل في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة ؛

ب-البعد السماتي: يتمثل في مجموعة السمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة.

إذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه . فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمة ذاتها ، ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها إلى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته .

[1]: ناجي معلا ، **خدمة العملاء "مدخل إتصالي سلوكي متكامل"** ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن ، 2010 ص 16.

2- التطور التاريخي للخدمة

يمكن تلخيص التطور التاريخي وكذا آراء الاقتصاديين من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (1-1) : التطور التاريخي للخدمة

أفكار حول طبيعة الخدمة	رواد الفكرة	دعائم الفكرة	استنتاجات
الخدمات غير منتجة ولا تحقق الثروة	A Smith	إن نتائج الخدمة غير ملموسة	لا تساهم في خلق الثروة
	H Saint.Simca	الصناعة هي المصدر الوحيد للثروة	عمل العلماء والفنانين يعد ضروريا
نشاطات خدمية وأخرى غير خدمية	Marx	تعتبر خدمات كل ما يقدم على أساس الطلب وتشمل الأطباء ، المعلمين ، موظفو الدولة	النقل ، التجارة ، بنوك ، تأمين لا تعتبر نشاطات خدمية
إنتاجية جزئية	P.I.boisguilbert	الخدمات تشارك في الاستهلاك ولها وعاء ضريبي	منتجة للثروة

للخدمة	H storch	نشاطات منتجة	ضـرورة تعـاون المنـتج والمسـتهلك فـي إنتـاج الخدمة
	J.B.say	لها قيمة تبادلية	بعضها يكون أكثر إنتاج من الأخرى
	F bastiat	المفهـوم الاساسـي للنشـاط الاقتصادي ونظرية القيمة	المجتمـع التجـاري عبـارة عـن مجموعـة مـن تبـادل الخدمات
	J.S. mill	ترتب على أساس النفقات	خـدمات منتجـة مباشـرة وأخرى غير مباشرة
	C colson	كل نشاط هو خدمة	تدخل في نطاق الإنتاج
الاعتـــراف بإنتاجيـــة الخدمات	Allan .G.B.Fisher	قطـاع كبيـر مـن نشـاطات مخصصة للوازم الخدمات	مشـكل الاقتصـاد هـو صـعوبة نمـو الهياكـل المرتبطة بالخدمات
	Colin clack	نفس الشيء	نشـاطات متبقيـة ، معرفـة سلبيا للقطاعات الأخرى

الخـــــدمات ستحل محـل الصناعة	J fourastine	ترتيــب النشــاطات علــى اساس معدل التقدم التقني	تصـنيف الخـدمات علـى اساس درجة إنتاجياتها
	V.r.fuchs	للخدمات خصائص وميزات خاصة بها	الخدمات قطاع مستقل
	D .bell	ارتكــاز الخــدمات علــى المعرفــة والــتحكم فــي المعلومة	المجتمـع بعـد الصـناعي هو مجتمع الخدمات
	J.singelman	الخدمات غير متجانسة ولها تصـرفات اقتصـادية وميزات اجتماعية	وضـع تقسـيم للخـدمات : توزيعيــة ، منتجــة ، اجتماعية ، شخصية

المصدر: بوصالح سفيان ، **التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية – كمية في البنك الوطني الجزائري BNA** ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص : إدارة العمليات والإنتاج كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ،2016/2015 ص 16.

المطلب الثاني : تصنيف الخدمة وطرق تقديمها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض تصنيف الخدمات وأهم طرق تقديمها .

1-تصنيف الخدمات

يوجد عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسط ومنها المتعمق ، الأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات ، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات ، موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها .

1 -1 - التصنيف المبسط : هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس التالية:

أ- **حسب نوع السوق (أو حسب الزبون) :** تصنف إلى :

- **خدمات شخصية :** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والفندقية والصحية ، وخدمات النقل والاتصالات . ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية ؛ [1]
- **خدمات منشآت:**هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات المؤسسة كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات .

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات** " ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص75.

هناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن والمؤسسات ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن .

ب-حسب درجة كثافة قوة العمل : تصنف إلى[1] :

- **خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:** ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس وغيرها من الخدمات ؛
- **خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام، وخدمات البيع الآلي وغيرها من الخدمات .

ت-حسب درجة الإتصال بالمستفيد : تصنف إلى :

- **خدمات ذات إتصال شخصي عال:** مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن،النقل الجوي وخدمات التأمين وغيرها؛
- **خدمات ذات إتصال شخصي منخفض:** مثل خدمات الصراف الآلي ، الخدمات البريدية وغيرها؛
- **خدمات ذات إتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة ، وخدمات المسرح وغيرها .

ث-حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات : تصنف إلى مايلي :

- **مهنية:** كخدمات الأطباء والمحامين والمستشاريين الإداريين والصناعيين ، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية؛

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات** " ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- **غير مهنية:** كخدمات حراسة العمارات ، وفلاحة الحدائق وغيرها.

1- **2 - التصنيف المتعمق :** توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، من أبرز هذه الطرق نذكر الآتي: [1]

أ- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق :

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، مثال على ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين . وتحصل هذه الحالة عندما يصعب عزل أو استبعاد أفراد أو مجموعات معينة من الاستفادة من الخدمة ؛

ب- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي :

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة حيث لا يترتب نتيجة "استهلاك" الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى . أما خدمات المشتري الصناعي، فهي خدمات تقدم إلى المؤسسات حيث تقوم هذه الأخيرة باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية .

هناك خدمات عديدة تقدم إلى المستفيد النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت . ويكون التحدي هنا في القدرة على تكييف البرنامج التسويقي لتلبية الحاجات المتباينة لكل مجموعة من المستفدين. في مثل هذه الحالة فإن شركة الطيران تقدم خدمة ، هي في الأساس متشابهة لكل من

[1]: حميد عبد النبي الطائي ، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المستفيد النهائي وسوق المشتري الصناعي ، إلاّ أن البرنامج التسويقي قد يركز على السعر المنخفض في السوق الأولى، وعلى الجودة في السوق الثانية .

ت- الوزن النسبي لعناصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج :

معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات، ويمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها . وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد[1]:

- **توجد خدمات صرفة أو مطلقة :** عندما يكون هناك دليل ضعيف (أو لا يوجد دليل على الإطلاق) على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة ؛
- **توجد مجوعة من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة :** يحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيع .
- أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الاول .هذه الخدمات تسهّل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد، أو توفير وسائل أو تسهيلات ائتمانية من شأنها تمكين شراء السلع الملموسة . في مثل هذه الحالة فإن القروض العقارية تسهل عملية شراء المسكن، كما أن خدمات نقل البضائع تسهل عملية إيصال السلع إلى حيث الطلب عليها.

[1]: حميد عبد النبي الطائي ، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص48.

ث- نمط تقديم الخدمة : يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة :

- تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة ؛
- تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة مابين مورّد الخدمة والمستفيد.

1- طرق تقديم الخدمة

يمكن الإشارة في هذا المجال إلى أربعة طرق لتقديم الخدمة تتمثل في :

2-1 - طريقة الخدمة الباردة: تمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة وكذلك هناك تعاملات غير جيدة مع الزبائن تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة اتجاه هؤلاء الزبائن.[1]

أ. في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة هنا ب:

- بطيئة ؛
- غير متناسقة ؛
- غير منظمة ؛
- تمتاز بالفوضى ؛
- غير مريحة

ب. أما في الجانب الشخصي فتمتاز الخدمة هنا ب:

- غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة ؛

[1]: مأمون سليمان الدرادكة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 ص 190.

- باردة ؛
- فاترة ؛
- متحفظة وجدية وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح ؛
- غير مرغوبة من قبل الزبائن .

الرسالة الموجهة للزبائن هنا " **نحن لا نهتم** " .

2-2-**طريقة المصنع للخدمة:** وتمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي وارتفاعها في الجانب الإجرائي[1].

أ. في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة ب:

- تأتي في الوقت المناسب ؛
- الخدمة متناسقة وموحدة للجميع ؛
- بعيدة عن الفوضى؛

ب. في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة هنا ب:

- غير شفافة ؛
- فاترة ؛
- متحفظة ؛
- غير مرغوبة .

الرسالة الموجهة للزبائن هنا"**أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم**"

[1]: زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012، ص62.

2-3-**طريقة الحديقة الوردية للخدمة:** تمتاز بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي للخدمة وبانخفاض على مستوى الجانب الإجرائي[1].

أ. تمتاز الخدمة في الجانب الإجرائي ب:

- بطيئة ؛
- غير متناسقة؛
- غير منتظمة.

ب. تمتاز الخدمة في الجانب الشخصي ب:

- ودودة ؛
- مرغوبة؛
- بارعة.

الرسالة الموجهة للزبائن هنا "**نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماما ما نقوم به**"

2-4- طريقة جودة وخدمة الزبائن: تمتاز بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي والجانب الإجرائي معاً [2].

أ. تمتاز الخدمة في الجانب الإجرائي ب:

- تأتي في الوقت المناسب ؛
- متناسقة ؛

[1]: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص192.

[2]: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص193.

- الخدمة موحدة .

ب. أما على المستوى الشخصي تمتازب:

- ودودة ؛
- بارعة؛
- مرغوبة .

الرسالة الموجهة للزبائن هنا" **نحن نعتني بكم، ونسعى لخدمتكم**".

المطلب الثالث: خصائص الخدمات ، و أهم المشاكل التسويقية التي تواجهها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الخصائص التي تتميز بها الخدمات عن السلع ، ونتحدث عن المشاكل التسويقية التي تواجهها الخدمات وأهم الحلول لمعالجتها.

1-خصائص الخدمة:

إن تحديد مفهوم الخدمة يعود إلى جملة من الخصائص التي تتميز بها الخدمات عن السلع المادية والتي يمكن أن تؤثر في كيفية إدارتها وتسويقها .

قام كل من (Zeithaml,Parasuraman and Berry)[1] بدراسة حول المشاكل والإستراتيجيات في تسويق الخدمات بجمع 46 مقالا في مجال تسويق الخدمات ل 33 باحثا وتوصلوا إلى أن خصائص الخدمة الأكثر ذكرا من طرف هؤلاء الباحثين هي: خاصية عدم الملموسية ، التلازمية بين الإنتاج و الاستهلاك ،عدم التماثل أو عدم التنميط ، وخاصية الفنائية أو عدم القدرة على التخزين أو الجرد. من بين الخصائص الأخرى الجديرة بالذكر نجد خاصية غياب الملكية في عملية شراء الخدمات وفيمايلي شرح لكل خاصية من هذه الخصائص:

1- **1- اللاملموسية :** يعرّف كل من (Rust, Zahorik and Keiningham)[2] اللاملموسية ب: " الخدمات الخالصة التي لا يمكن رؤيتها أو لمسها فهي أداءات سريعة الزوال " ، أما قاموس (Webster's New World Dictionary) يعرف اللاملموسية بأنها :" تلك التي لا يمكن لمسها أو إمساكها ، فهي غير مادية وغير محسوسة".

من التعريفين السابقين يمكن التمييز بين بعدين لعدم الملموسية وهما : عدم الملموسية الذهنية " تعني عدم قدرة الزبون على إدراكها ذهنيا " ، وعدم الملموسية المادية " تعني عدم قدرة الزبون على لمسها، تذوقها ، ورؤيتها " .

---

[1] :Valarie A .Zeithaml, Parasuraman,& Leonard L .Berry**, Problems and Strategies in Services Marketing** , Journal of Marketing , ,Vol 49,1985 ,P34.

[2] : Banwari Mittal , **The Advertising of Services :Meeting the Challenge of Intangibility,** Journal of Service Research , Vol 2, N^0 1 , 1999, PP 100-101.

يترتب على لاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها [1]:

أ- أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة ؛

ب- إستحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع ، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله . وعليه، فإن أهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى . وهذا عكس ما يحصل في حالة السلع المادية التي توفر للزبون فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينها ومن ثم الإقدام على عملية الشراء؛

ت- اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسرة ، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها ، وهو ما لايمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة ؛

ث- بما أن الخدمات غير ملموسة ، فإن قدرة مسوقيها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة . ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها ؛

1-2- التلازمية : تعني التلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها ، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها ، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك ، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك؛

[1]: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص40.

1-3- **عدم التماثل (عدم التجانس)** : تعني هذه الخاصية "عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة ، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ومكان وزمان تقديمها ، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات وفقا لظروف معينة "[1] .

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال أنظمة موحدة لحجزات السفر على الطائرة مثلا، أو الحجز لاستئجار سيارة أجرة . فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها . وعلى الرغم من محاولة العديد من المؤسسات وضع معايير لمستوى مخرجاتها إلا أنه من الصعب عليها التأكد والاطمئنان من تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها [2]. كذلك من وجهة نظر الزبون فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة قبل عملية الشراء . وقد أصبح من الواضح لنا أن الزبون ليس فقط هدف مقدم الخدمة ، بل يشارك في عملية إنتاج الخدمة مما يجعل عملية توحيد المعايير أو مقاييس مخرجات الخدمات أمرا صعبا للغاية ؛

1-4- الفنائية: العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين ، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة ، انخفضت فرصة تخزينها . بمعنى آخر إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفنائية كثيرا . فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون ، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية ،

---

[1] : حاكم جبوري الخفاجي، **رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف** "، الغري للعلوم الإقتصادية واللإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، دون ذكر السنة ، ص 81.

[2]: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفنائية . إلا أن عدم إمكانية التخزين يجعل القضية أكثر تعقيدا (إدارة الإنتاج) ؛

1-5- عدم نقل الملكية :إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي ، وذلك لأن الزبون له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة) فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء . بينما في حالة شراء سلعة فالزبون له حق التصرف بها .

2- المشاكل التسويقية الناجمة عن خصائص الخدمات

يترتب على خصائص الخدمات التي ذكرنها سابقا عدد من المشاكل المتعلقة بتسويقها من جهة المؤسسة التي تقدم الخدمة ، من جهة نظر الزبون الذي يستهلك الخدمة وأيضا من جهة نظر المجتمع .والجدول التالي يوضح ذلك[1] :

[1] : بشير بودية ، طارق قندوز ، **أصول ومضامين تسويق الخدمات** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016، ص 134.

الجدول رقم (1-2) : المشاكل الناجمة عن خصائص الخدمة

المستوى / الخاصية	مؤسسة الخدمة	الزبون	المجتمع
غير ملموسة	1- المخزون 2- الاتصالات 3- التسعير 4- براءات الاختراع	1- الثقة 2- عملية البحث 3- صورة الخدمة 4- الكلمة المنطوقة	1- الرقابة 2- قياس الانتاجية 3- التضخم
العلاقة المباشرة بين المؤسسة والزبون	1- تعقد الاتصال 2- بيئة الخدمة 3- توزيع الخدمة	1- شخصية الخدمة 2- السيطرة	1- التوزيع والتخطيط 2- الجودة
مساهمة الزبون في انتاج الخدمة	1- انتاج الخدمة 2- الابداع وتغير السلوك 3- تعاون الزبون مع نظام الانتاج	1- موقف الاعتمادية 2- ارتباط الزبون بالمؤسسة (الانتماء)	1- الابتكار 2- مساهمة الزبون في إدارة الخدمة

المصدر : بشير بودية ، طارق قندوز ، **أصول ومضامين تسويق الخدمات** ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2016، ص 134.

أولا : المشكلات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه المؤسسة

من المشاكل المترتبة عن خاصية اللاملموسية من وجهة نظر المؤسسة هي [1] :

أ- **المخـزون** : إن صـعوبة تخـزين الخدمـة يـؤدي إلـى حالـة عـدم التـوازن بشـكل منـتظم بـين الانتاج والطلب ، بحيث يترتب عليه تعطيل وظيفة النقل والتوزيع ، كما أنه من الصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة ونقل هذه الخدمات من مناطق الفيض إلى مناطق الشح كما هو معمول في السلع . عملية تخزين المواد تكون لغرض سد الطلب المحتمل لتحقيق التوازن بين العرض والطلب ، أما في حالة الخدمات فان عملية إعدادها للانتفاع بها تتم في نفس الوقت وعليه فان عدم بيعها يسبب خسارة للمؤسسة لا يمكن تعويضها مثل : حجز في الطائرة أو فندق وغيرها ؛

ب-**الاتصالات** : إن هذه الخاصية تجعل عملية الاتصال بالزبائن صعبة حيث لا يمكن مطلقا الاعتماد على تقديم عينات من الخدمة كما هو الحال في السلع ، أما في حالة الإعلان فإنه لا يمكن تجسيد صورة لشيء غير مرئي ، لذلك يجب التركيز على فقط على إظهار الفوائد المحتملة التي يمكن الحصول عليها من الخدمة عن طريق أشياء مادية تدل على إمكانية الثقة والاعتماد على الخدمة المقدمة ؛

ت- **التسـعير** : يعد السعر من الجوانب الملموسة الهامة التي تحدد جودة الخدمة بالنسبة للزبائن لذلك يعد من المشاكل الأساسية التي تواجه الإدارة ، خاصة على مستوى المؤسسات الخدمية التي تتميز بكون منتجاتها غير ملموسة . لذلك تعتبر مشكلة التسعير

[1] : خالد الراوي ، حمود السند ، **مبادئ التسويق الحديث** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2001، ص348.

اصعب وأعقد بسبب صعوبة حساب التكاليف المباشرة ، وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يسغرقه إنتاج الخدمة ، وصعوبة توزيع التكاليف الثابتة وإضافة إلى ذلك قوة الاثر النفسي للسعر في ذهن الزبائن لأنهم يميلون للاعتقاد بوجود علاقة طرديه بين السعر والجودة [1]؛

ث- **براءات الاختراع :** بما أن الخدمات غير ملموسة يجعل عملية حماية الخدمات الجديدة أمر في غاية الصعوبة والطريقة الوحيدة لمنع التقليد الكامل هو حماية الاسم التجاري من خلال الابداع والتطور المستمرين .

ثانيا : المشكلات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه الزبون

إن تقييم الخدمات من طرف الزبون تختلف عما هو عليه بالنسبة للسلع الملموسة ومن المشكلات المترتبة عن خاصية اللاملموسية حسب نظرة الزبون هي [2] :

أ- **الثقة :** تعتبر الثقة واحدة من متطلبات قطاع الخدمات حيث انه من الضروري أن تتوفر ثقة الزبون في الشخص الذي يقدم الخدمة أو في المؤسسات الخدمية . وتزداد اهمية الثقة وتكون ضرورية في حالة الخدمات التي تتطلب مهارات خاصة لأدائها كما هو الحال بالنسبة للأطباء والمستشارين ، أو في حالة الخدمات التي تكون فيها نوع من الخطورة الشخصية للزبون مثل التعامل مع مؤسسة التأمين أو مصرف وما يترتب عنها من مخاطر مالية ؛

ب-**عملية البحث :** مما لاشك فيه أن الزبون قبل شرائه للخدمة فمما لاشك فيه أن الزبون قبل شرائه للخدمة فإنه يقوم بجمع معلومات كافية تخص الخدمة والقائمين على تقديمها وكيفية

---

[1] : خالد الراوي ، حمود السند ، مرجع سبق ذكره ، ص 349.

[2] : بشير بودية ، طارق قندوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

إيصالها ، كما أن ثقة وقناعة الزبون تعتمد على البيانات التي يحصل عليها من خلال تجربة سابقة للخدمة أو أخذ رأي الأشخاص الذين يثقون بهم وسبق لهم أن اشتروا الخدمة من قبل وعليه ، فإن عملية البحث تمثل قيد كبير على مستويين أولهما صعوبة خلق الثقة وثانيهما طول فترة عملية الشراء ؛

ت- **صورة الخدمة في ذهن الزبون :** إن خاصية اللاملموسية للخدمة تجعل من الصعب على المستفيد استحضار الصورة الذهنية لها كما هو الحال في الأشياء الملموسة وبخصوص المنافع المتوقعة من شراء الخدمة تبقى مشوشة في ذهن المستفيد مما يترتب على ذلك تأخير قرار الشراء . وللتغلب على هذه المشكلة فإن المؤسسات الخدمية تعتمد على الخصائص المادية والاتصال الشخصي لرسم صورة إيجابية عن الخدمة ومحاولة ترسيخها في ذهن الزبون ؛

ث- **أهمية الكلمة المنطوقة :** يعتمد الزبون في قرار شرائه للخدمات على عملية الاتصال والتفاعل بينه وبين مقدم الخدمة بواسطة الكلمة المنطوقة التي تعتبر كوسيلة فعالة يعتمد عليها ف تقليص المخاطر المتعلقة بالثقة وتجربة الخدمة ، وعلى هذا الأساس قد يصبح الزبون عنصر فعال في ترويج الخدمة ف حالة قناعته ورضاه بالنتائج ، أما في حالة العكس فإنه يتحول إلى وسيلة ترويجية سلبية .

ثالثا : المشكلات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه المجتمع

هناك ثلاثة مشاكل يمكن توقعها من وجهة نظر المجتمع وهي [1]:

أ- الرقابة على الخدمات :

بما أن الخدمات غير ملموسة فإنه من الصعب تقييم جودتها تقيما دقيقا وعليه فإن استخدام وسيلة الاتصال الإعلاني تصبح أكثر صعوبة ، مما يترتب على ذلك مشكلتين الأولى تتمثل في الرقابة على الاتصالات بين المؤسسات الخدمية والمستفيدين أما الثانية تتمثل في الرقابة على ممارسة أو احتراف الخدمة .

وفي هذا المجال نلاحظ ظهور هيئات وجمعيات دورها حماية المستهلك من خلال الرقابة على نوعية وجودة الخدمات المقدمة وفق المواصفات والمعايير العالمية ؛

ب- قياس الإنتاجية :

إن تقدير الزيادة في معدلات الإنتاجية المحتمل تحقيقها في القطاعات المختلفة يعتبر أساس إعداد وتنفيذ السياسات الاقتصادية ، وبما أن الخدمات يدخل في إنتاجها عدة عناصر غير ملموسة فإنه يتعذر قياس إنتاجيتها ؛

ت-**التضخم :**

المقصود بالتضخم هو " فائض النقد على فائض السلع والخدمات بصورة دائمة ومستمرة بحيث تصبح الزيادة في النقد الصادر أكبر وأعلى من كل زيادة تصاحبها في السلع والخدمات [1]

[1] : بشير بودية ، طارق قندوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

وهذه الزيادة يتم حسابها من خلال استخدام الرقم القياسي في قياس التغير في أسعار السلع بالنسبة لأساس معين (مدة زمنية معينة) .

وعليه تسعير الخدمات يعتبر من المشاكل المعقدة التي تواجه المؤسسات الخدمية بحيث أن صفة اللاملموسية تجعل قياس التكلفة الحقيقية أمر أكثر صعوبة قياسا بالسلع وهذا ما يؤثر على التطور الحاصل في مستويات الأسعار القياسية .

رابعا : نتائج العلاقة المباشرة بين المؤسسة والزبون

هناك علاقة اتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد بحيث لا يمكن الاستغناء عنها سواء لإنتاج الخدمة أو استهلاكها ، ومن النتائج المترتبة عن هذه العلاقة المباشرة مايلي [2] :

أ- تعقد الاتصال :

إن دور الذي يلعبه مقدم الخدمة يعتبر أساسيا وصعبا في نفس الوقت ، لأنه في الحقيقة يمثل الصورة الذهنية في نظر الزبون من خلال التعامل معه ومن جهة أخرى يمثل دور المدافع عن أهداف المؤسسة وإقناع الزبون بخدماتها ، وهكذا فإن مقدم الخدمة يجد نفسه موزعا بين تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وبين استجابة لتحقيق رغبات وحاجات الزبون من جهة أخرى .

---

[1] : غازي حسين عناية ، "**التضخم المالي** "، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000، ص 09 .

[2] : حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق ، " **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص – ص 393 -394 .

كما أن تحديد العوامل المشتركة في عملية الاتصال بشكل جيد تساهم في تصميم الخدمة وبيئتها المناسبة إضافة إلى ذلك تحفيز وتدريب موردي الخدمة على قيادة سلوك الزبون من أجل إرضائه وكسب ولائه ؛

ب- بيئة الخدمة :

تؤثر البيئة على نفسية الزبون مما يتطلب من المؤسسة الخدمية خلق بيئة مادية فعالة ومؤثرة تساهم في رسم صورة إيجابية في ذهن الزبون ، كالأثر الذي تحدثه تجهيزات قاعات الاستقبال أو الوجهات الأمامية للفنادق ومؤسسات التأمين وغيرها ، إضافة إلى ذلك تهيئة البيئة الاجتماعية المناسبة والمتمثلة في خلق أجواء تتسم بالاحترام والاستقبال الحار مع التحلي بالأخلاق الحميدة والصبر على تنفيذ جميع متطلبات الزبون ؛

ت- **توزيع الخدمة :**

بما أن الخدمة لا يمكن تحريكها من مناطق الفيض إلى مناطق الشح كما هو الحال في السلع بل يتطلب من الزبون المجيء إليها أو إلى أماكن تواجدها ، وعليه فإن بعض المؤسسات الخدمية قد تقوم بإيصال خدماتها إلى عدة أماكن بدل من حصرها في مكان واحد ، في هذه الحالة تزيد من نقاط توزيع خدماتها كالمطاعم العالمية التي تتميز بنشر مطاعمها في مواقع منتقاة أو مؤسسات التأمين بفتح فروع موزعة جغرافيا لغرض تقليص الفجوة بين مقدم الخدمة والزبون وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

خامسا : النتائج بالنسبة للزبون

إن الاتصال بين مقدم الخدمة والزبون ينتج عنه نوع من العلاقة الشخصية تختلف عما هو عليه في حالة شراء السلع ، بحيث أن الزبون يحتاج إلى تصور نفسي يدفعه إلى شراء الخدمة ويترتب على هذه العلاقة النتائج التالية [1]:

أ- شخصية العلاقة :

من أهداف المؤسسات الخدمية بناء علاقات جيدة وطيبة بين الزبون ومقدم الخدمة الذي يعتبر رمز من رموز الصورة الذهنية لدى الزبون ، وعليه فإن شخصية العلاقة تكون بالرضا والثقة من قبل الزبون إزاء مورد الخدمة الذي يعمل على توفير المنفعة والأجواء المناسبة للزبون الذي يفضل أن يكون معروف شخصيا وله علاقة متميزة . كما نلاحظ رغم التقدم التكنولوجي والأساليب المتطورة في تقديم الخدمة إلا أن الزبون دائما بحاجة إلى لمسة إنسانية من طرف مورد الخدمة تعطي له نوع من الرضا والقناعة إزاء الخدمة ؛

ب- السيطرة :

إن الولاء للعلامة التجارية يكون أقوى بالنسبة للسلع قياسا بالخدمات غير أن استمرار علاقة الخدمة بالزبون تكون لمدة أطول وذلك لسببين هما :

* **السبب الأول :** مع تكرار عملية الشراء بين الزبون والمؤسسة فإن الزبائن يكونون عادات للتعامل مع المؤسسة ، بحيث يتعلمون ويعرفون كيف يعمل النظام (قواعده ، إجراءاته ....)

[1] : بشير بودية ، طارق قندوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

ومنه فإن احتمال تغير مصدر التوريد يصبح ضئيل حتى لو كانت نتيجة الخدمة غير مرضية بشكل تام إضافة إلى الارتباط النفسي الذي يشعر به الزبون إزاء المؤسسة ؛

* **السبب الثاني** : بعض المؤسسات تستخدم أساليب من شأنها ربط الزبون واستمرار تعامله معها ومن الامثلة على ذلك قيام بعض الفنادق بإعطاء تسهيلات وتخفيضات لزبائنهم الدائمين أو قيام بعض البنوك بسداد فواتير الإيجار ، الكهرباء ، الماء وعليه فإن هذه التسهيلات والخدمات الإضافية تخلق حالة من الإغراء والجذب من شأنها تقوي العلاقة بالزبائن.

سادسا : النتائج بالنسبة للمجتمع

من المشكلات المترتبة عن العلاقة المباشرة بين المؤسسة والزبون اتجاه المجتمع تتمثل في توافر الخدمة والجودة العامة للعلاقة ويمكن أن نبين مضمون هاتين الناحيتين كما يلي [1] :

أ- **شبكات العمل والتخطيط الإقليمي :**

تعني تلك الخدمات الأساسية التي توفرها المؤسسات الخدمية من خلال خططها وبرامجها التي تساهم في تطوير المؤسسة ، مثل إنشاء محلات تجارية ، مستشفيات ، بنوك وخدمات رياضية (ملاعب) وسياحية وغيرها . مع الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد هذه الخطط التنموية ضرورة المحافظة على البيئة وعدم تلويثها ؛

[1] : حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق ، " **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 398.

ب- الجودة العامة للخدمة :

يتأثر الرأي العام والمناخ الاجتماعي بجودة العلاقة بين المؤسسات الخدمية وزبائنها ، وبمعنى آخر إن الخدمات التي تقدم على نطاق واسع مثل الخدمات الخاصة بالسكك الحديدية أو الكهرباء و المياه ، فإن عدم رضا الزبائن عن جودة الخدمة قد ينشأ عنه إضرابات التي قد تؤثر بشكل كبير في استقرار المجتمع وخاصة إذا كانت هذه الخدمة مقدمة من طرف الهيئات العامة .

سابعا : النتائج المترتبة على مشاركة المستفيد في إنتاج الخدمة

هناك عدة نتائج يتأثر بها مشروع الخدمة نتيجة مشاركة الزبون في إنتاج خدمة ، مما يتطلب على المؤسسة دراسة سلوك زبائنها وأخذهم بعين الاعتبار عند تنظيم الخدمة أو تطويرها ومن هذه النتائج مايلي [1] :

أ- إنتاج الخدمة :

ان إنتاج الخدمة يتم وقت اتصال الزبون بالمؤسسة ، لهذا تعتبر مشكلة الإنتاج من أكثر المشاكل إلحاحا والتي ينبغي على المؤسسات الخدمية حلها ، كما أن مساهمة الزبون بدرجة أو بأخرى في عملية الإنتاج ، يترتب على ذلك صعوبة تنميط الخدمات وعدم ثبات جودتها وكذلك عدم وجود معايير ملموسة لتقييمها مما ينتج على ذلك صعوبة التحكم في العملية الإنتاجية ؛

[1] : بشير بودية ، طارق قندوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 142.

ب- **الإبداع وتغير السلوك** "

عند وضع سياسة خاصة بالإبداع والتجديد في مجال الخدمات مثل إدخال تكنولوجيات جديدة تساعد في تسهيل إنتاج الخدمات وتسييرها ، فإن هذه الإجراءات تحدث تغيرات على سلوك الزبائن وبالتالي فإن ردود أفعالهم تكون إما إيجابية أو سلبية إزاء هذا التغير ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة الحفاظ على الحالات الإيجابية وتفادي الحالات السلبية ومعالجتها ، كما أن تقبل الزبون لهذا التغير يتوقف على طول الفترة اللازمة لاستيعاب هذا النظام الجديد ؛

ت- تعاون الزبون مع نظام الإنتاج :

ان تحسين أداء مشروع الخدمة يتوقف على مدى تعاون واستجابة الزبون لنظام إنتاج الخدمة ولتحقيق هذه العلاقة بين الزبون والمؤسسة في مجال التعاون والتنسيق ، حيث تقوم المؤسسة الخدمية بتحديد سلوك الزبون المرغوب إزاء مشاركته الفعالة في إنتاج الخدمة ومدى ميول تعاونه بشكل محدد لغرض وضع الإجراءات والأنظمة التي تحقق هذه العلاقة وتعمل على المحافظة عليها.

ثامنا : مشاكل المساهمة كما يراها الزبون

إن القواعد والإجراءات التي تحكم تقديم الخدمة يترتب عنها مشاكل يمكن تلخيصها كمايلي [1] :

[1] : حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق ، " **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 402.

أ- موقف الإعتمادية :

تضع المؤسسة الخدمية قواعد وإجراءات تساعد على تنظيم أداء الخدمة مثل مواعيد بدء وانتهاء العمل الإجراءات .... ، عند تطبيق هذه الإجراءات فإنها تصبح نظام يتبعه الزبون بحيث يضعه في موقف يعتمد فيه على المؤسسة ، وتزداد درجة الاعتمادية عند تعامله مع المؤسسات الحكومية باعتبارها المصدر الوحيد للخدمة مثل جوازات السفر ، بطاقات التعريف الوطنية ؛

ب-ارتباط الزبون بالمؤسسة [1] :

ان ارتباط الزبون بالمؤسسة يجعل من الصعب عليه تقييم مستوى خدماتها بل إنه يميل إلى المغالاة في تقييمه حتى وإن لم يكن راضيا بشكل جيد عنها ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب مختلفة منها عدم وجود معايير ملموسة يستطيع الزبون من خلالها تقييم جودة الخدمة مقارنة مع خدمات المنافسين ولكن السبب الرئيسي يتمثل في إحساس الزبون بالولاء والانتماء إلى المؤسسة بسبب مشاركته في إنتاج الخدمة .

تاسعا : مشاكل المساهمة بالنسبة للمجتمع

تتمثل المشاكل الناجمة عن مساهمة الزبون في عمليات الانتاج اتجاه المجتمع في مايلي [2] :

---

[1] : حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق ، " **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي** ، مرجع سبق ذكره ، ص 403.

[2] : بشير بودية ، طارق قندوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

أ- الابتكار والسياسة العامة :

إن تأثير السلطات العامة من حيث درجة تشجيع الابتكار في مجال الخدمات يتفاوت من بلد إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، توجد بعض الخدمات التي يمكن الحصول عليها عن طريق قرارات قانونية أو تشريعية وبعضها عن طريق التغيرات الحاصلة في المجتمع دون تدخل السلطات ، غير أنه غالبا ما توجد صعوبة في عملية الانتقاء أو الاختيار لقرار دون آخر بسبب قبوله أو رفضه من طرف المجتمع وهذا ما يبرر تأخر عملية الابتكار والابداع في قطاع الخدمات ؛

ب-مساهمة الزبون في إدارة الخدمة :

المقصود بها يقوم الزبون بالخدمة بأكملها من خلال مشاركته في إدارة وتقديم الخدمة ويتطلب هذا وجود هذه الرغبة لدى عدد كبير من المستفيدين ومن الأمثلة على ذلك محاولات العديد من الآباء والأمهات تشكيل جمعيات تربوية تساهم في تقديم خدمات التعليم والتكوين ، حماية الاشخاص والأموال من قبل بعض المؤسسات .

يمكن ذكر بعض الاستراتيجيات التسويقية المقترحة لعلاج المشكلات الناشئة عن خصائص الخدمات كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3) : بعض الاستراتيجيات التسويقية المقترحة لعلاج المشكلات الناشئة عن خصائص الخدمات

الخصـــــــائص الرئيسية	المشاكل التسويقية الناتجة عنها	الأساليب التسويقية المقترحة لعلاجها
الخـدمات غيـر ملموسة	1- لا يمكن حمايتها من خلال العلامات التجارية أو براءات الاختراع ؛ 2- غير جاهزة للعرض في أي وقت ؛ 3- صعوبة تحديد سعر الخدمة .	1-التركيز على أمثلة ملموسة تعبر عن الخدمة ؛ 2-خلق صورة قوية وواضحة للمؤسسة كي ترسخ في ذهن الزبائن ؛ 3-الاعتماد بشكل مكثف على الاتصالات الشفهية ؛ 4-استخدام محاسبة التكاليف عند تحديد الأسعار .
الخـدمات غيـر قابلة للتجزئة	1- تزايد دور الزبون في الخدمة المقدمة ؛ 2- صعوبة وضع نظام مركزي لإنتاج الخدمة على نطاق واسع.	1- التركيز على اختيار وتدريب أفراد الاتصال بالزبائن ؛ 2- استخدام عدة أماكن لتقديم الخدمة.
الخـدمات غيـر	1- صعوبة تنميط الخدمة	1-تصنع أجزاء معينة من الخدمة ؛

متجانسة	2- صعوبة الرقابة على جودة الخدمة المقدمة	2- إنتاج الخدمة حسب طلب الزبون
الخدمات غير قابلة للتخزين	1- استحالة تخزين الخدمة بأية صورة	1-استخدام استراتيجيات لتتواءم مع تقلبات الطلب ؛ 2- القيام بتعديلات آنية في الطلب و لإمكانات للحفاظ على تواؤم وثيق بينهما .

المصدر: محمد محمود مصطفى ، " **التسويق الاستراتيجي للخدمات** " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 56.

المبحث الثاني : مدخل إلى تسويق الخدمات

يمكن ممارسة التسويق في نطاق يتعدى المؤسسات العاملة في مجال السلع الاستهلاكية الملموسة حيث يمكن ممارسته في مجال المنتجات الصناعية "تسويق صناعي " ، ومجال النشاطات الاجتماعية والسياسية " تسويق الأفكار ، ومجال قطاع الخدمات " التسويق الخدمي "[1] .

اعتبر الاقتصاديون قديما أن قطاع الخدمات غير مثمر ولا يضيف أي قيمة للاقتصاد ، حيث اعتبره " Adam Smith " فاقد لأي قيمة ، حتى جاء "Alfred Marshall " بالقول أن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد تماما مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة وأن المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات تؤدي إلى إنتاج هذه المنتجات وتقدمها للزبائن [2] .

واليوم أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات كبير لدرجة ان الاقتصاديين أصبحوا يبحثون عن مجالات تطوير هذا القطاع ، وزاد الاهتمام به في مجال التسويق حيث أن المؤسسات الخدمية أصبحت تمارس الأنشطة التسويقية سواء كان ذلك معروف لديها أم لا ، وباعتبارها تعمل في أسواق متعددة ومتنوعة استوجب عليها تطبيق طرق وأساليب تسويقية تساعدها على تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الكفاءة.

---

[1] Jean Pierre Helfer, Jaque orsoni,Marketing, 7 éme édition , Vibert, p39.

[2] : بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي – وظيفي – تطبيقي** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 19.

المطلب الأول : قطاع الخدمات يقود الاقتصاد العالمي

تكشف جميع المؤشرات الاقتصادية الرئيسة بشكل واضح، أن قطاع الخدمات أصبح ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية .

وتعد الأرقام العنصر الحاسم والأكثر فاعلية للبرهنة على أن قطاع الخدمات، بات يقود الاقتصاد العالمي منذ سنوات، حيث إن الدور المهم والحيوي له يسهم بقوة في دفع عجلة التنمية المستدامة، وتنويع الإنتاج والتصدير والابتكار والتمويل، وهذا الدور الكبير لم يعد محل خلاف بين الاقتصاديين كما كان عليه الوضع قبل سنوات.

إن الخدمات المسوقة تطورت كثيرا مقارنة بالمعدل الاقتصادي ابتداءا من الستينات حيث تضاعف إنتاج الخدمات بخمس مرات والشغل بمرتين ، وهذا ينطبق أكثر على الخدمات الموجهة إلى المؤسسات منها إلى الخواص.

على الصعيد العالمي شكلت الخدمات نحو 50 % من الاستثمارات الدولية في 2018، كما شكلت 68 %من الناتج المحلي الإجمالي الدولي عام 2016 .وكانت الخدمات مسؤولة عن 56 %من الإنتاج وما يقارب 54 %من العمالة في البلدان النامية [1].

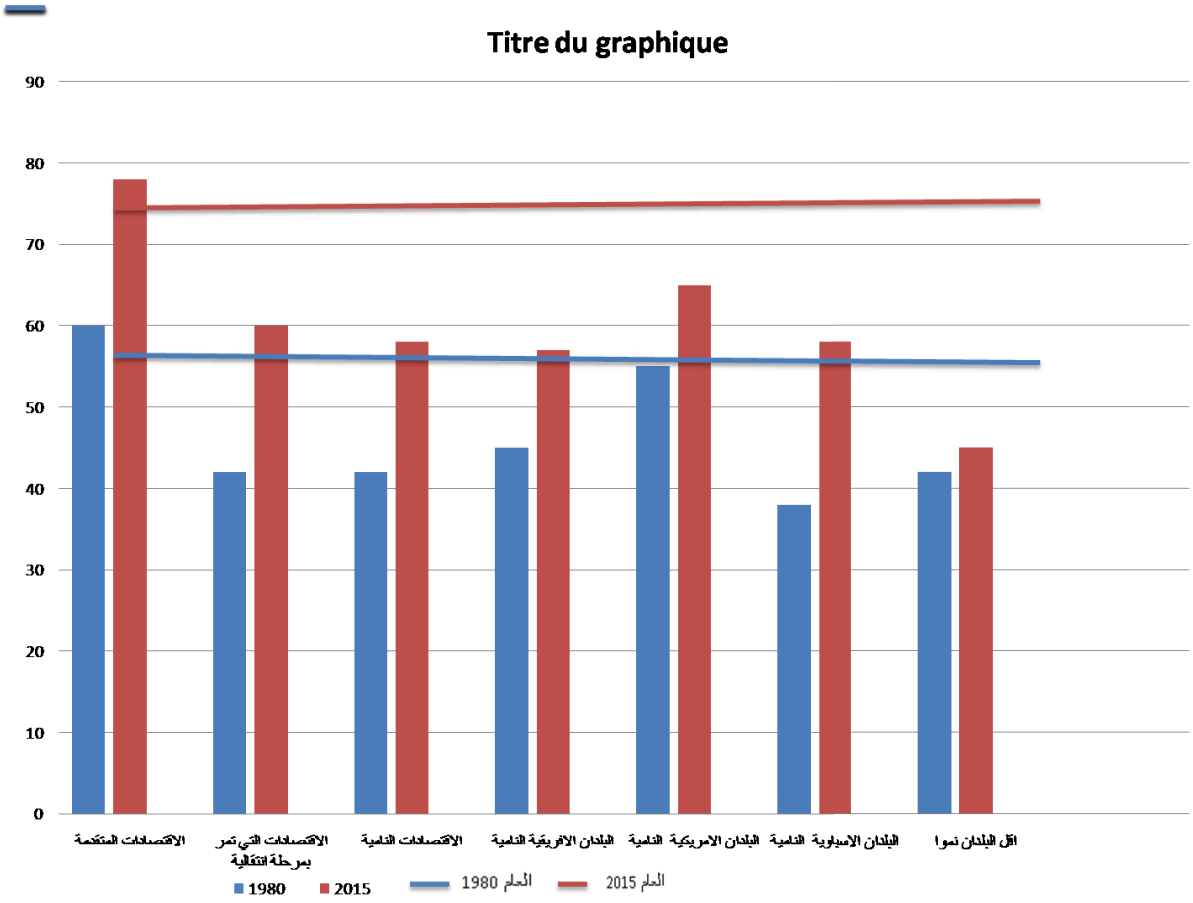
[1] http://www.aleqt.com/2019/04/06/article_1575556.html LE 26/05/2019 A 23.30H عن الكاتب هشام محمود من جريدة العرب الاقتصادية الدولية ، نشر يوم 2019/04/07.

1- مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي

زادت مساهمة قطاع الخدمات في الاقتصاديات على مر الزمن، في الفترة 1980-2015 زادت حصة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي لدى جميع فئات الدخل المختلفة ، بما في ذلك الزيادة من 61 إلى 76% لدى الاقتصادات المتقدمة ومن 42 إلى 55 % لدى الاقتصادات النامية [1] " الشكل رقم (1-1) " . حيث أصبحت الخدمات منتشرة على نطاق واسع في جميع المناطق النامية ، بما في ذلك أقل البلاد نموا ، والزيادة في نواتج الخدمات في هذه الفترة تعزى إلى حد كبير إلى تراجع النواتج الاقتصادية في الاقتصادات المتقدمة وإلى تراجع النواتج الزراعية في الاقتصادات النامية . وقد ينظر إلى ذلك على أنه يعكس شكلين منفصلين من التحول الهيكلي "الشكل رقم (1-2) " . نجد في الاقتصادات المتقدمة حقق قطاع الخدمات نموا ، وغادرت موارد الإنتاج قطاع الصناعة . أما في البلدان النامية ، لاسيما أقل البلدان نموا ، فإن موارد الإنتاج قد انتقلت من القطاع الزراعي إلى قطاع الخدمات أساسا .

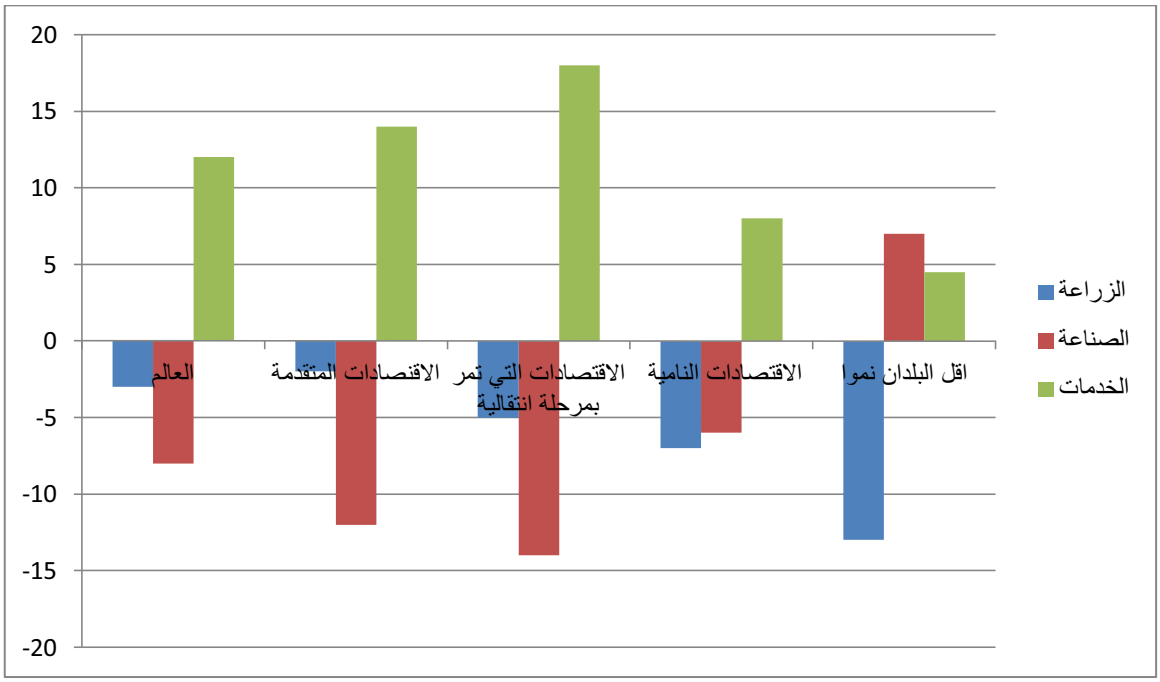
[1] : **دور اقتصاد الخدمات والتجارة في الخدمات في التحول الهيكلي والتنمية الشاملة** ، مذكرة من امانة الأونكتاد ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، اجتماع الخبراء المتعدد السنوات بشأن التجارة والخدمات والتنمية ، الدورة الخامسة ، جنيف 18 /20 يوليو 2017. ص 2.

الشكل رقم (1-1) : حصة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي بحسب مستوى الدخل وبحسب المنطقة 1980-2015.



المصدر : احصاءات الأونكتاد ، 2015 .

الشكل رقم (1-2) : حصة قطاعات الاقتصاد في الناتج المحلي الإجمالي بحسب مستوى الدخل والتغير الحاصل في الفترة 1980- 2015.



المصدر : احصاءات الأونكتاد ، 2015 .

2- مساهمة قطاع الخدمات في التوظيف

التوظيف في قطاع الخدمات منتشر بقوة حيث قدر ب 59% من الوظائف في العالم لسنة 2018 [1] ، ومثلما هو الحال في النواتج ، فإن أهمية الخدمات أكبر في الاقتصادات المتقدمة ب 44% [2]. فقد كان قطاع الخدمات المزود الرئيسي بالوظائف منذ منتصف العقد الأول من القرن 21. ففي الفترة 2001- 2016 زادت أهمية قطاعات الخدمات في الإنشاءات والسياحة وفي غيرها من قطاعات الأعمال سنويا في السوق العالمية للوظائف ، بما في ذلك الاقتصادات النامية " الشكل رقم (1-3) [3] .

كما نجد المجال النسوي يستحوذ على قطاع الخدمات في العالم بأسره على الحصة الأكبر من الوظائف في القطاع ، حيث تبلغ نسبة مشاركة المرأة في وظائف الخدمات في الاقتصادات النامية بنسبة 41% ، لا يسبقها في ذلك سوى القطاع الزراعي [4] .

---

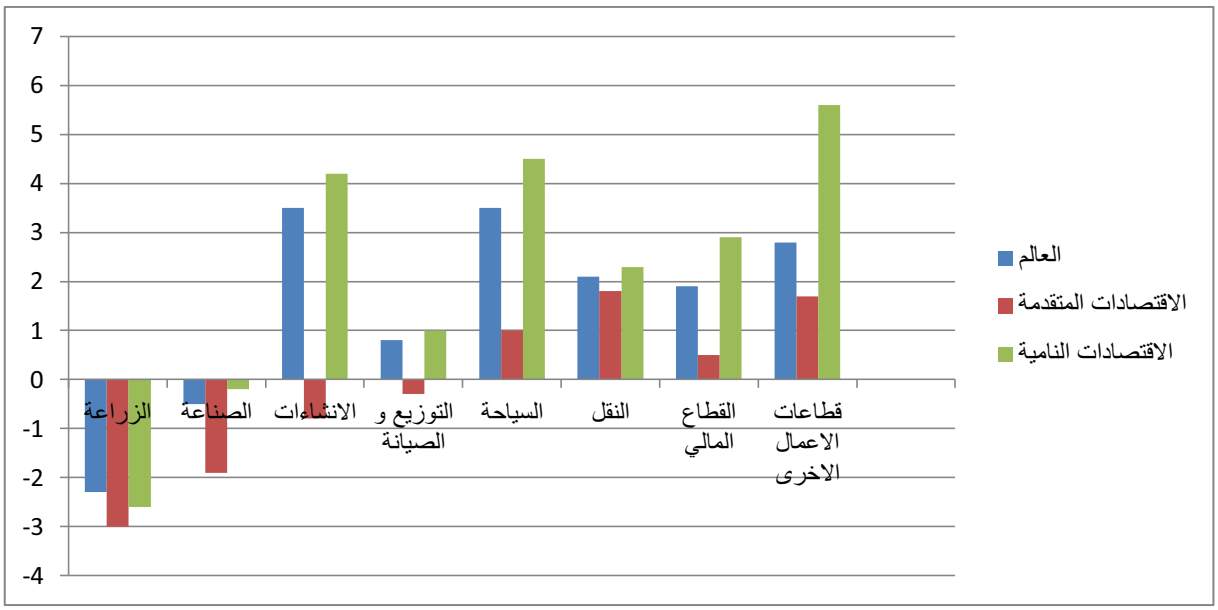
[1] http://www.aleqt.com/2019/04/06/article_1575556.htm .

[2] : منظمة العمل الدولية ، قاعدة بيانات المؤشرات الرئيسية لسوق العمل ، 2017.

[3]: **دور اقتصاد الخدمات والتجارة في الخدمات في التحول الهيكلي والتنمية الشاملة** ، مذكرة من امانة الأونكتاد ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، اجتماع الخبراء المتعدد السنوات بشأن التجارة والخدمات والتنمية ، الدورة الخامسة ، جنيف 18 /20 يوليو 2017. ص 4.

[4] : **منظمة العمل الدولية** ، جنيف ، 2016.

الشكل رقم (1-3) : التغير السنوي في توزيع العمالة في قطاعات مختارة بحسب مستوى الدخل 2001- 2016.



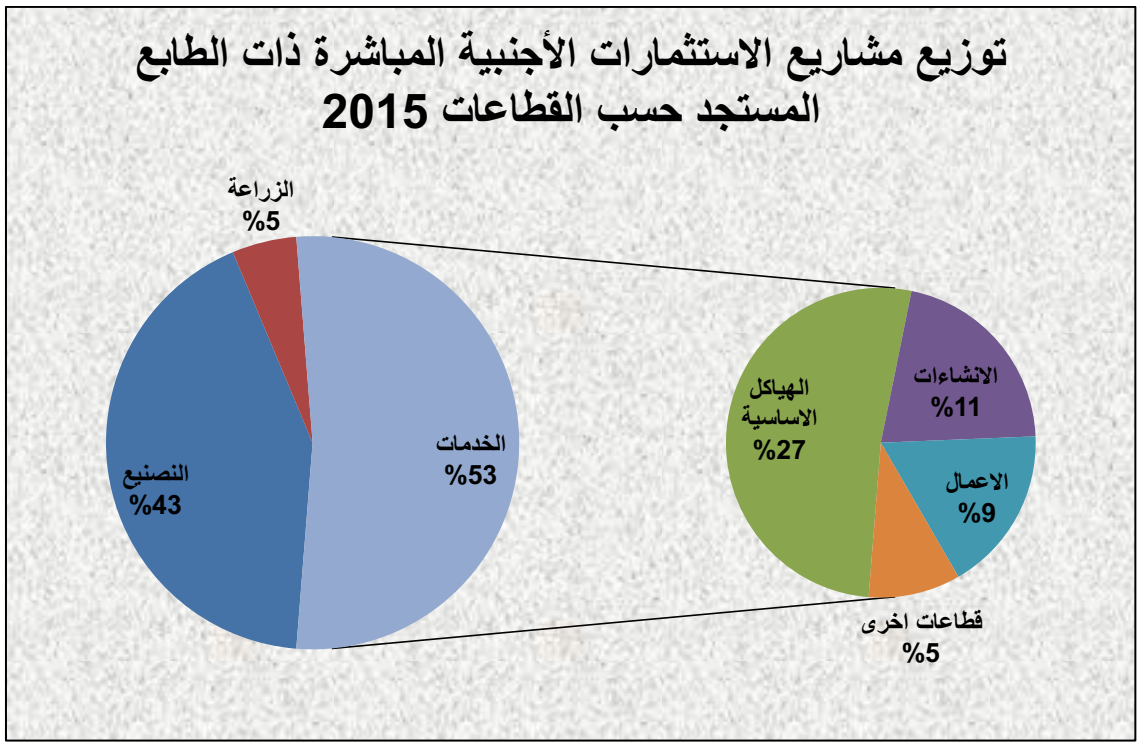
المصدر : حسابات أمانة الأونكتاد ، استنادا إلى منظمة العمل الدولية ، 2017.

3- مساهمة قطاع الخدمات في الاستثمارات :

في سنة 2015 تلقى قطاع الخدمات 53% من الاستثمارات ، حيث زاد الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الخدمات بوتيرة أسرع مما هي عليه في قطاع الزراعة وقطاع الصناعات التحويلية . وحقق قطاع خدمات الهياكل الاساسية نموا سريعا للغاية ، فكان أكثر من نصف الاستثمارات ذات الطابع المستجد المعلن عنها في عام 2015 [1] والموضحة في الشكل الموالي :

[1] : **دور اقتصاد الخدمات والتجارة في الخدمات في التحول الهيكلي والتنمية الشاملة** ، مذكرة من امانة الأونكتاد ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، اجتماع الخبراء المتعدد السنوات بشأن التجارة والخدمات والتنمية ، الدورة الخامسة ، جنيف 18 /20 يوليو 2017. ص 5.

الشكل رقم (1-4) : توزيع مشاريع الاستثمارات الأجنبية المباشرة ذات الطابع المستجد حسب القطاعات 2015.



المصدر : حسابات أمانة الأونكتاد استنادا إلى سنة 2015 ، تقرير الاستثمار العالمي ، 2017 (مطبوعة الأمم المتحدة).

4- قيمة الصادرات والواردات من الخدمات

الجدول رقم (1-4) : البلدان المصدرة والمستوردة للخدمات لسنة 2016

البلدان المصدرة للخدمات	قيمة الصادرات من الخدمات	الحصة من الصادرات العالمية من الخدمات	البلدان المستوردة الرئيسية للخدمات	قيمة الواردات من الخدمات	الحصة من الواردات العالمية من الخدمات
الولايات	**752411**	**15.6**	الولايات المتحدة	**503053**	**10.7**
المتحدة	**327176**	**6.8**	الصين	**453014**	**9.6**
المملكة المتحدة	**272738**	**5.6**	ألمانيا	**312074**	**6.6**
ألمانيا	**236760**	**4.9**	فرنسا	**235679**	**5**
فرنسا	**208488**	**4.3**	المملكة المتحدة	**198653**	**4.2**
الصين	**179776**	**3.7**	آيرلندا	**191939**	**4.1**
هولندا	**173821**	**3.6**	اليابان	**184710**	**3.9**
اليابان	**161845**	**3.3**	هولندا	**169458**	**3.6**
الهند	**149642**	**3.1**	سنغافورة	**155581**	**3.3**
سنغافورة	**146678**	**3**	الهند	**133710**	**2.8**
آيرلندا					
المجموع	**260933**	**53.9**	**المجموع**	**2537870**	**53.9**

المصدر : إحصاءات الأونكتاد ،2016.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن البلدان الكبرى المصدرة والمستوردة للخدمات في العالم تتمثل بالأساس في الاقتصادات المتقدمة لاسيما الولايات المتحدة وبلدان أوروبا كألمانيا والمملكة المتحدة لبريطانيا وآيرلندا . وقد استأثرت البلدان المصدرة العشرة الأولى بأكثر من 50 %من مجموع الصادرات من الخدمات ، ولوحظ الاتجاه نفسه لدى البلدان المستورة وهذا ما يكشف عن وجود تجانس في تشكيلة البلدان الكبرى المصدرة للخدمات .

المطلب الثاني : مكانة التسويق في قطاع الخدمات

برزت في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة لقطاع الخدمات حيث أصبح أغلب إنفاق الفرد يذهب إلى مختلف الخدمات كالتعليم ، الصحة ، الاتصالات ..... ، ويرجع هذا الاهتمام إلى التطور الذي شهده العالم اليوم إضافة إلى التغيرات في اهتمام الزبون بسبب زيادة اوقات الفراغ وتنامي معدلات الرفاهية في المجتمع وزيادة مداخيل الأفراد وارتفاع مستوى المعيشة لديهم [1].

نظرا للحيز الكبير الذي تحتله الخدمات في الاقتصاديات العالمية برزت مكانة ذات أهمية بالغة لتسويق الخدمات ، لأن وظيفة التسويق وظيفة ضرورية لأي إدارة في أي مؤسسة كانت منتجاتها سلعا ملموسة أو غير ملموسة وهذا من أجل ضمان بقائها واستمرارها .

أصبحت المؤسسات الخدمية على درجة عالية من التوجه التسويقي خاصة في الدول المتقدمة ، وهذا لاقتناعها بأن تبني وتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية يزيد من فاعلية وكفاءة تلك المؤسسات ن فهي لا تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم الإداري والوظائف التي تمارسها وإنما الاختلاف يكمن في طبيعة منتجاتها ، والهدف الاساسي الذي تسعى لتحقيقه هو خدمة المجتمع ، وبذلك حققت المؤسسات الخدمية في تلك الاقطار نجاحا كبيرا في عملها وإدارتها [2] ، وهذا لا ينفي أن المؤسسات الخدمية في المجتمعات النامية تقوم بمختلف الأنشطة التسويقية ، وإذا كانت طريقة أدائها تختلف حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذه الدول .

---

[1] : تيسيير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 19.

[2] : زكي خليل المساعد ، **تسويق الخدمات وتطبيقاته** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 24.

نظرا للمكانة التي يتمتع بها التسويق في قطاع الخدمات ، نشرت صحيفة **"Guardian** " البريطانية عام 1996 ملحقا تعليميا تبين فيه الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة حقل تسويق الخدمات في مقدمتها [1] :

- يعد قطاع الخدمات من القطاعات المربحة قياسا بقطاع السلع المادية ؛
- فرص النمو في قطاع الخدمات في بداية القرن 21 ستكون كبيرة وإن التحديات فيه تحفز المهتمين على الدخول إليه من أوسع الأبواب ؛
- لا يستطيع الخوض في قطاع الخدمات إلا من كان يملك المهارة الراقية والحرفية والتخصص المبني على الاحترافية ، وهذه الخواص لا تأتي إلا من خلال الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بالتسويق كنشاط إبداعي متجدد .

1- نشأة وتطور تسويق الخدمات

إن التطور الحاصل في مجال تقديم الخدمات كان ولا يزال نتيجة ازدياد حاجات الافراد للسلع والخدمات ، مما انعكس بشكل واضح ومباشر على قطاع الخدمات الذي بدأ يشهد منافسة تزداد يوما بعد يوم . إن هذا التنافس الشديد أدى لقيام المؤسسات الخدمية بالتفكير في حلول ناجحة تضمن استمرارها وتحقق اهدافها ، لذا بدأ التفتيش في فلسفة توصلها لما تريد ، فكانت الفلسفة التسويقية الحديثة . الأمر الذي أدى للتوجه نحو تبني المفهوم التسويقي والاعتماد عليه .

---

[1] : بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي – وظيفي – تطبيقي** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 23.

يعرف تسويق الخدمات بأنه التّسويق المُعتمد على دورِ النّشاطات الاقتصاديّة المُقدّمة من خلال المؤسسات التجاريّة للمُستهلكين والزبائن، ويشمل تسويق الخدمات تقديم الخدمات المهنيّة، والخَدمات العلاجيّة الصِحيّة، وبيع خدمات الاتصالات السلكيّة أو اللاسلكيّة [1] ؛

كما يُعرَّف تسويق الخدمات بأنّه كافّة النّشاطات المُشاركة في التسويق، والخاصّة بمؤسسات الخَدمات التسويقيّة التي تهدف إلى الإعلان عن خَدماتها للزبائن. [2]

من التعريفات الأخرى لتسويق الخدمات هو التسويق المُعتمد على العَلاقات المُستخدمة في تسويق السلع والخدمات.[3]

نجد أن مفهوم تسويق الخدمات يتضمن تعريف عمل وظيفة المؤسسة الخدمية التي تقوم بتحديد حاجات ورغبات وتفضيلات وميول السوق المستهدف ، ثم تعمل على تقديم ما يوافق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات لإحداث السلوك المرغوب لدى الزبائن بشكل فاعل وكفاءة عالية ، بطريقة تعزز أهداف الأفراد والمؤسسات الخدمية والمجتمع [4] .

هذا يعني أن التسويق الخدمي الناجح يتضمن التوجهات نحو السوق وحاجاته بدلا من التوجهات البيعية، والمدخل التسويقي إنتاج وتقديم كل ما يرغب به الزبون بدلا من إغراء الزبائن لشراء الخدمات التي تم إنتاجها مسبقا ؛

---

[1] "service marketing", Business Dictionary, Retrieved 2-6-2017.

[2] marketing services", Cambridge Dictionary, Retrieved 2-6-2017.

[3] Smriti Chand, "Service Marketing: Definition, Features and Problem Faced in Marketing Services" Your Article Library, Retrieved 2-6-2017

[4] : محمد زاهر ، **مبادئ تسويق الخدمات**، دار الرضا ، دمشق ، 2003 .

وأما التوجه التسويقي الخدمي فيهتم بالنظرة الشاملة المتكاملة للمؤسسة الخدمية حول التصميم الترتيب ، الديكور ، الألوان ، الأفراد ، جودة الخدمة ، لذا يلاحظ أن إدارة المؤسسة الخدمية تقوم بالتنسيق الواضح بين أهدافها التسويقية ، مزيج خدماتها ، المنافسة ، السوق المستهدف ، أقسام السوق اتجاهات ومواقف الزبائن وسلوكهم ، الارباح المتوقعة من أقسام السوق المختلفة وكذلك الاعتبارات البيئية والعوامل الأخرى المؤثرة ؛

هذا بالإضافة إلى مراقبة وتفحص وتحليل المتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمية وكذلك العوامل المختلفة المؤثرة في البيئة الخارجية لإحداث التوافق والتناغم بين الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية من جهة ، وبين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة الخدمية من جهة أخرى .

وبالتالي هنا يمكن النظر إلى المؤسسة الخدمية على أنها عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل من خلاله مع البيئة الخارجية ، فتؤثر وتتأثر بالعوامل الخارجية ، ويتكون هذا النظام من عدة أجزاء تتفاعل فيما بينها لإحداث التأثير المرغوب ، فمثلا العوامل الاقتصادية تؤثر على قدرة الزبائن وإقبالهم على الاستفادة من خدمات هذه المؤسسة ، والعوامل السياسية تؤثر على هذه المؤسسة الخدمية من خلال التشريعات والأنظمة والقوانين المفروضة على هذه المؤسسة ، والتكنولوجيا تقوم بتقديم ابتكارات واختراعات جديدة تجعل المعدات والأدوات المستخدمة سابقا قديمة وغير مجدية في الاستخدام ، والعوامل الثقافية والحضارية ونمط الحياة والتغيرات الديمغرافية يمكنها أيضا التأثير على نوعية الزبائن ، ومعرفة حاجاتهم وتلبية رغباتهم بطريقة تتناسب مع هذه المؤثرات .

تأثرت العديد من المؤسسات بالتطورات الحاصلة ، ونتج عن هذه التطورات ، ونتج عن هذه التطورات إما فرصا أو تحديات سوقية ، وأصبح تسويق الخدمات من القضايا المهمة سواء على مستوى الأدبيات التسويقية أو الممارسات الميدانية . ولم يصل تسويق الخدمات للمكانة التي عليها اليوم إلا بعد أن مر بعدة مراحل وتطورات وضحها كل من Binter و Brown و Fisk في دراسة بعنوان " متابعة آثار نشوء أدبيات تسويق الخدمات " وهي [1] :

أ- **مرحلة الزحف البطيء** : ظهرت قبل عام 1980م ، اهتمت المناقشات الخاصة بها في الحاجة للفصل بين أدبيات التسويق ، من أجل معالجة المشكلات المرتبطة بقطاع الخدمات بشكل حصري كما ظهرت مجموعة من الكتابات التي ناقشت أهمية إعداد نظرية لتسويق الخدمات تتميز بقدرتها على تشخيص وتفسير نشاطات المؤسسة الخدمية بأكثر الطرق دقة كما قام الباحثون خلال هذه الفترة بدراسة كافة الجوانب الخاصة بهذه النظرية ، ووجدوا أغلب جوانبها غير مناسبة لعلاج مشكلات قطاع الخدمات .حيث كانت معظم الانتقادات موجهة لعلم التسويق باعتباره ذي توجه سلعي ، فقد تساءلت الباحثة Shostack عن جدوى اقحام السياسات التسويقية المكرسة للسلع في مجال الخدمات ، منتقدة التسويق التقليدي ووصفته بقصر النظر والعجز عن معالجة خصوصيات ومشاكل قطاع الخدمات ، في حين رد عليها رجال التسويق التقليديون أن الخدمات لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة وأن النظرية القائمة قادرة على معالجة كافة المشكلات التسويقية في القطاعين السلعي والخدمي معا ، وأنه

[1] : بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

لا يمكن تعريف الخدمات بشكل دقيق يستحق معالجة خاصة ولا يمكن فصلها بوضوح عن السلعة [1]؛

ب- **مرحلة السير المتسارع :** ظهرت ما بين 1980م -1986م ، حيث شهدت انتشارا واضحا للأدبيات الخاصة بدراسة تسويق الخدمات ، فساهمت الجهود المتاحة في تصنيف الخدمات بشكل واضح ودقيق ، وتم التركيز على إدارة الجودة في الخدمات ، كما ظهرت في هذه المرحلة دراسات متنوعة من أهمها : دراسة العلاقة التفاعلية بين الأفراد ، التسويق ، وموردي خدمات المؤسسة الخدمية . حيث شهدت هذه المرحلة كتب متخصصة في تسويق الخدمات ؛

ت- **مرحلة الجري المتسارع :** هي المرحلة الحديثة التي ظهرت من عام 1986 م إلى غاية يومنا هذا وشهدت تطورا في أدبيات التسويق التي اهتمت بمعالجة مشكلات المؤسسات الخدمية فاهتم الباحثون المتخصصون بالتسويق في الدراسات التحليلية المفصلة لتسويق الخدمات ومن أهم هذه الدراسات الخاصة بتصميم الخدمات ، ودراسة الخدمة كعملية ، ودراسة تحقيق رضا الزبائن من الخدمات ، وفي فترة التسعينيات من هذه المرحلة تطورت حركات البحوث الخاصة بتسويق الخدمات إذ اهتم عدد من الأكاديميين باستخدام إحدى قواعد البيانات التي عرفت باسم التأثير الربحي لإستراتيجية التسويق من أجل قياس ربحية الخدمات ، وتعد هذه المرة الأولى التي تم الاعتماد فيها بدراسة الربحية في الخدمات .

[1] : نفس المرجع السابق ، ص 25.

2- أسباب تبني تسويق الخدمات

تزايد قبول مفهوم التسويق في قطاع الخدمات، حتى لدى تلك المؤسسات الخدمية التي اعتقدت سابقا بعدم امكانية ممارسته، إلى بعض التغيرات وأهمها ما يلي:[1]

- **التغير في أنماط التشريعات والتعليمات الحكومية:** خفضت حكومات الدول منذ أواخر السبعينات التشريعات والقيود المفروضة على المنافسة في العديد من الصناعات الخدمية؛
- **الاتجاه نحو الخصخصة في مجال الخدمات العمومية:** انتشار تحويل الملكية العمومية إلى الملكية الخاصة أدى إلى إعادة تصميم المؤسسات والتركيز على حاجات الزبائن؛
- **تبني المؤسسات غير الربحية للاستراتيجيات الموجهة بالسوق:** توجهت المؤسسات غير الهادفة للربح إلى محاولة تخفيض التكاليف وتنمية عمليات أكثر كفاءة والاهتمام بشكل أكبر بحاجات ورغبات الزبائن وأنشطة المنافسين؛
- **التقدم التكنولوجي:** شجع التقدم التكنولوجي مؤسسات الخدمات على تغيير أساليبها في التعامل مع زبائنها، إضافة إلى تطوير خدمات جديدة وتشجيع أسلوب الخدمة الآلية الذاتية؛
- **العولمة والتوجه الدولي:** توسع نشاط المؤسسات الخدمية في العديد من الدول إضافة إلى نمو محلات السلاسل الخدمية وشبكات التراخيص ومنح الامتيازات؛
- **الضغوط لتحسين الإنتاجية:** ضغطت زيادة المنافسة السعرية على تحسين الإنتاجية والعائد على استثماراتهم، وهو ما جعل المؤسسات تسعى للبحث عن طرق جديدة لزيادة الأرباح؛

---

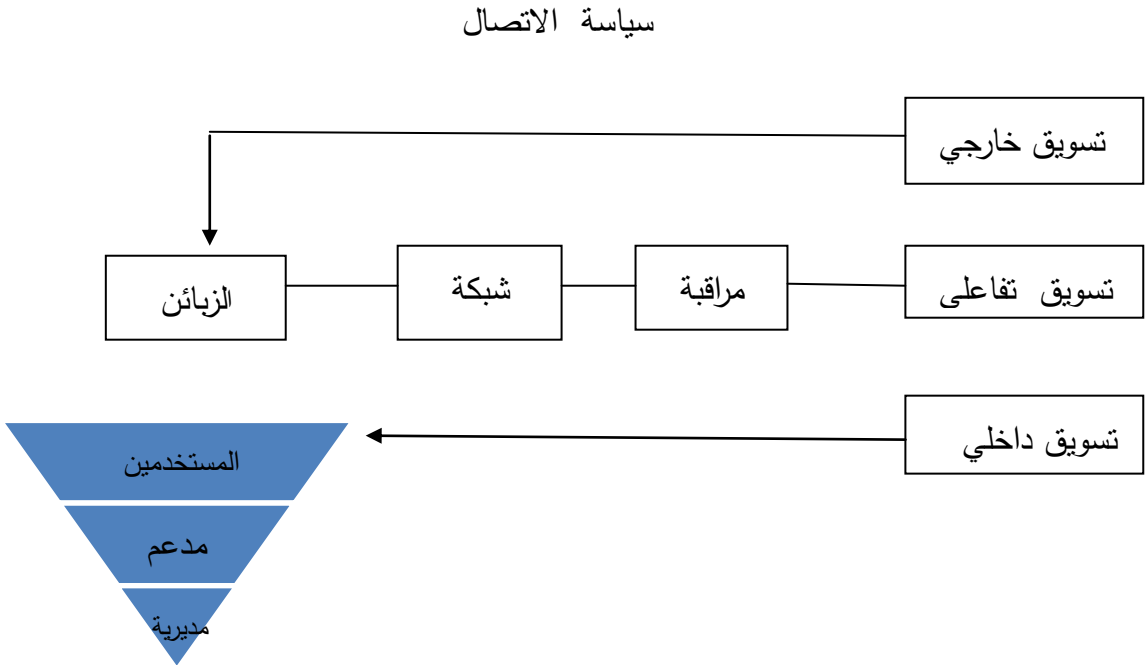
[1] : هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، دار وائل ،عمان، ص ص.69-73.

- **المصنعين كمقدمين للخدمات:** توجهت العديد من المؤسسات الصناعية الى انتاج خدمات كانت تقدم لمجرد المساعدة في بيع السلع، مثل خدمات التسليم والتركيب والصيانة.

3- الاتجاهات الحديثة لتسويق الخدمات :

معظم مؤسسات الخدمات أدركت أن التسويق هو مفتاح نجاحها ، فنظرا للتعقيد الذي يعرفه تسويق الخدمات ، يرى بعض الباحثين أن تسويق الخدمة لا يتطلب تسويقا خارجيا فقط ، وإنما تسويقا داخليا وتسويقا تفاعليا ايضا ، فالتسويق بهذا المفهوم ينقسم إلى ثلاث أنواع مترابطة فيما بينها والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1- 5) : الأنواع الثلاثة لتسويق الخدمات



SOURCE :J. Lendrevie, D.Lindon : « **Mercator : Théorie et pratique de marketing** « , 8 éme édition , Dalloz , Paris, 2006, P 704**.**

- **التسويق الخارجي** : حسب كل من G.Tocquer & M.Longlois [1] التسويق الخارجي يشمل اتصالات المؤسسة الموجهة للزبائن وخدمتهم ، فهي بذلك تهدف لتشجيع وترقية خدماتها اتجاه زبائنها الحاليين والمحتملين والموزعين كذلك ، وأكثر من هذا لإدارة وتنمية صورة وقيمة علامة مؤسسة الخدمات .

فالتسويق الخارجي عبارة عن مجموعة من اتصالات المؤسسة الموجهة للسوق بغية ترويج الخدمات أيضا لخلق تعريف أو هوية للمؤسسة القوية والتي تميزها عن منافسيها .

كذلك التسويق الخارجي هو تسويق الدراسة والتجديد ، والاتصال وتنشيط المستخدمين الذين يمثلون اسم المؤسسة (وكالات السفر بالنسبة لمؤسسات الطيران أو الوكالات المستقلة بالنسبة لمؤسسات التأمين) [2] ؛

- **التسويق التفاعلي** : يرى كل من G.Tocquer & M.Longlois ، أن التسويق التفاعلي يهدف إلى تنشيط وتقوية فعالية العلاقة مع الزبون لتحسين جودة وقيمة الخدمات كما يتوقعها ويراها الزبون فيصف التسويق التفاعلي مهارات العاملين في خدمة الزبون ، وهذا يجعل كل فرد في المؤسسة يمارس التسويق .

فالزبون يقدر نوعية الخدمة ليس من خلال نوعيتها الوظيفية فقط ، بل أن المستخدمين ومقدمي الخدمات عليهم أن يقدموا لمساتهم الفنية مع التكنولوجيا المتطورة [1]؛

---

[1] G.Tocquer , M.Longlois : « le marketing des service : le défi relationnel « et dunod, Paris , 1992, P36.

[2] : J. Lendrevie, D.Lindon , op cit , p 703.

- **التسـويق الـداخلي** : هـو التسـويق الـذي يعتبـر فيـه المسـتخدم كزبـون مثلـه مثـل بقيـة الزبـائن لـه حاجات ورغبات يجب تلبيتها لتحفيزه على الأداء الجيد للمؤسسة اتجاه الزبائن ، بالإضافة إلى هذا يتم الإرضاء لتحفيزهم وتدريبهم على خدمة الزبائن بشكل جيد وكفاءة عالية [2] ، فحسب Kotler يرى أن التسويق الداخلي هو أن تقوم المؤسسة بتكوين مجموعة أو فئة من أفرادها من أجل إرضاء الزبون .

وبالتالي على المؤسسة أن تتنبأ وتحلل حاجات ورغبات أفرادها وتحاول بقدر كبير تلبيتها لتحفيزهم على المشاركة في تسيير المؤسسة ، وبالتالي تحسيسهم بأن المؤسسة ملك للجميع .

---

[1] : محمود جاسم الصميدعي ، **مدخل التسويق المتقدم** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 244.

[2] : محمود جاسم الصميدعي ، **مدخل التسويق المتقدم** ، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

المطلب الثالث : تحليل عناصر المزيج التسويقي الخدمي

تعتبر دراسة وتحليل المزيج التسويقي أحد المداخل الرئيسية في دراسة التسويق الخدمي ، فهو يعبر عن الاستراتيجية العامة التي تتبناها المؤسسة الخدمية في تسويق خدماتها ، وأن دراسة هذا المزيج توفر اطارا متكاملا للبرنامج التسويقي الفعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف .

1- مفهوم المزيج التسويقي

المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق وفيمايلي نقوم بعرض مجموعة من التعاريف :

عرف كل من Kotler & Dubois المزيج التسويقي على أنه توافق أو تناسق مجموعة الأدوات التسويقية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة لبلوغ أهدافها من خلال سوقها المستهدف [1] ؛

المزيج التسويقي : " عبارة عن مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات الزبائن وتحقيق الربح العادل للمؤسسة ، وأن هذا المزيج يتضمن أربعة مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في السلعة والسعر وطريقة التوزيع

[1] P. Kotler & B. Dubois , « **Marketing Management** « , Pearson Education , France, 11 éme Edition , 2004, P20.

والترويج ، كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الاربعة تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى ، بحيث أي تعديل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الاخرى في المزيج [1] .

كما عرف المزيج التسويقي كذلك على أنه مجموعة القرارات الأساسية التي تأخذ من طرف مسؤول التسويق والتي تتعلق بالأنشطة والسياسات المتعلقة بالسلعة ، السعر ،التوزيع ، الترويج [2] .

مما سبق يمكن القول ان المزيج التسويقي هو مجموعة من المتغيرات أو الأدوات التي تستطيع ان تتحكم فيها المؤسسة ، وهي في طريقها لتحقيق أهدافها بواسطة إشباع حاجات ورغبات الزبائن ، ويهدف المزيج التسويقي إلى التأثير على حجم الطلب على السلعة أو الخدمة . حيث تم وضع عدة تصنيفات لعناصر المزيج التسويقي منها مايلي :

اقترح Frey عام 1961 ، تصنيف لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من مجموعتين : معروضات المنتج وتشمل المنتوج ومختلف خصائصه (العلامة ، الجودة ، التغليف ، السعر) أما المجموعة الثانية فتشمل الأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج وتشمل كل من (الإشهار ، قوى البيع ، التوزيع) [3] ؛

أما كل من W.Laser& K .J. Kelley عام 1961 ، تم تقسيم المزيج التسويقي إلى ثلاثة متغيرات هي المزيج السلعي والخدمي ، المزيج الترويجي ، المزيج التوزيعي [4] ؛

---

[1] : دياب زقاي ، **الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE** ، أطروحة ذكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوت التسيير ، تخصص تسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2009 ، ص 38.

[2] :Claude Demeure, **Marketing** , Dalloz, 4 éme édition , Paris , 2003 , P 11.

[3] : M. Filser, Y.Simon , Patrick sofre, « **Marketing mix « encyclopédie de gestion** , 2 éme edition , Durand, Paris, 1995, P1904

[4] :Chai Lee Goi , **A Review of Marketing Mix : 4 Ps or More** ? International Journal of marketing Studies, 2009, 1(1) , 2-15.

أما التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين الذي قدمه J.E.Macarty عام 1960 الذي صنف المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر (منتوج ، سعر ، توزيع ، ترويج) ، أما التصنيف الذي ظهر في الآونة الأخيرة من قبل رجال التسويق بعدما كانت المكونات التقليدية تتألف من أربعة عناصر [1] إلا أن المزيج الموسع في المؤسسة الخدمية يتألف من سبعة عناصر حيوية وهامة يضاف إليها : " الأفراد ، العمليات ، المظهر المادي " [2] .

2- مكونات المزيج التسويقي الخدمي

وضع برنامج لتسويق الخدمات يعتمد بشكل كبير على الخصائص المميزة للخدمة باعتبارها غير ملموسة تفرض على مسوقيها ضرورة الاهتمام بإضفاء ملامح مادية ملموسة بهدف تعميق الشعور المادي لدى الزبون بالخدمة المقدمة إليه ، وتمييزها عن الخدمات المنافسة ، وفقا لنموذج التدعيم المادي للخدمة ، توجد علاقة ارتباط عكسية بين درجة ملموسية الخدمة وبين الدعم المادي المطلوب توافره في بيئة تلك الخدمة [3] ، وطبيعة العلاقة التي تحكم مقدم الخدمة بالزبون كل ذلك يستدعي الحرص والدقة عند وضع برنامج تسويقي للخدمات يختلف في تفاصيله عن البرنامج التسويقي للسلع .

أ- **المنتج** : عند تصميم المنتجات الخدمية يجب على المؤسسة أن تراعي المستوى المرغوب من الجودة من طرف الزبائن ونوع المزيج الخدمي الذي سوف يقدم لهم ، بالإضافة إلى

---

[1] : P.Kotler , K.Lane Keller, « **Marketing management** " , 12 th ed , new jersey, prentice hall, 2006 , p 19.

[2] Dacko.Scott : advanced dictionary of marketing putting, theory of USE , 1 St Ed , New York, Oxford University Press, 2008 , P 334.

[3] : طارق طه ، **التسويق بالانترنيت والتجارة الالكترونية** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 304.

ذلك يجب على المؤسسة أن تحدد خدماتها حسب ما يتفق مع قدراتها المالية ، المادية والبشرية على المدى القصير والمدى الطويل [1] ؛

ب-**السعر** : يعتبر من أكثر عناصر البرنامج التسويقي مرونة ، باستطاعة إدارة التسويق ضبطه تخفيضه، وزيادته ، وكل هذه السياسات لابد أن تتبع أساليب علمية وعملية ، فالسعر يعبر عن انعكاس أو تحسين بقيمة الشيء بالنسبة للزبون خلال فترة زمنية معينة ومحددة . وعليه يمكن تعريف السعر على أنه :

1- المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على الخدمة ، أو بمعنى آخر يمثل السعر مجموع القيم التي يكون الزبون على استعداد لمبادلتها مع مجموع المنافع أو الفوائد المرتبطة بامتلاكه أو استخدامه لمنتج معين [2] ؛

2- السعر هو تلك القيمة المالية التي يدفعها أو يتحملها الفرد مقابل حصوله على خدمة أو منفعة.

فالسياسة السعرية لا تكون إلا بعد أن نضع أو نحدد مجموعة من الأهداف ، لنختار بعد ذلك الهدف المراد الوصول إليه ، أي الهدف الاساسي ، ثم بعد ذلك توظيف السعر المختار من أجل تحقيق ذلك ، ومن هذه الأهداف نجد [3] :

---

[1]: أحمد علي سليمان ، **سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على سوق السعودية** ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2000 ، ص 453.

[2] : غسان فيصل عبد ، **المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية" دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمس نجوم في بغداد** " ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2011 ، ص 9.

[3] : طلعت أسعد عبد الحميد ، **التسويق الفعال : الاساسيات والتطبيق التجارة** ، جامعة المنصورة ، كلية، ص 388.

- زيادة معدل الشراء للمنتجات من خلال تخفيض السعر مما يؤدي إلى زيادة الإقبال وجلب المتعاملين للشراء ؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال استقرار الأسعار وملائمتها بالاسعار المنافسة في السوق ، وعدم تحميل تكاليف إضافية للزبائن ؛
- المحافظة على الزبائن الذين لديهم أهمية خاصة في تحقيق الربحية للمؤسسة ؛
- جذب زبائن جدد عن طريق سياسات تسعيرية مرنة .

ت – **التوزيع** : هو الكيفية التي يتم بها إيصال الخدمات إلى الزبائن، غير أن توزيع الخدمات غالبا ما يتطلب حضور الزبون إلى مكان تقديم الخدمة كما هو الحال مثلا بالنسبة لحضور الضيوف إلى الفندق. لذلك يتم توزيع الخدمات بصورة مباشرة عن طريق الحضور الشخصي أو الهاتف أو الانترنت، أو يتم بصورة غير مباشرة عن طريق الوكالات، مثلا المتعلقة منها بالسياحة والسفر أو عن طريق منظمي الرحلات.[1]

كما لا يختلف توزيع الخدمة عن المفهوم التقليدي من حيث الهدف وهو اختيار القناة التوزيعية لزيادة ربحية النشاط، إلا أن قرارات توزيع الخدمات ترتكز على اختيار الموقع المناسب الذي يمثل الجزء الرئيسي في القناة التوزيعية، إذ يختار الزبائن الموقع الأقرب الذي يسهل الوصول إليه. لذلك يجب إجراء دراسة متكاملة لاختيار موقع لمؤسسة الخدمة على أن تتضمن بعض المعايير مثل: دراسة التكلفة والعائد عن الموقع؛ دراسة الموقع من خلال تحديد السمات الجغرافية

---

[1]: خيري علي أوسو. **أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية**. تنمية الرافدين بجامعة الموصل، المجلد 29 ، العدد 43 ، 2007 ، ص 66.

للمنطقة، وتقويم الموقع من حيث المساحة ووفرة وسائل النقل والاتصال، حجم السكان، والنشاط الخدمي والممثل بالمؤسسات الموجودة.[1]

ث- **الترويج** : لا يكفي تحديد المنتوج ووضع السعر وضمان التوزيع ، بل يجب ايضا ضمان تدفق المعلومة من المؤسسة نحو زبائنها ، هذه المعلومة تتعلق بباقي السياسات حيث تمس التعريف بالمنتوج ، بسعره ، وبأماكن تواجده ، وعليه فالترويج له أهمية كبيرة باعتباره الوسيلة التي تضمن ربط الزبون بالمؤسسة .

يعرف الترويج على أنه : " الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع الزبون المرتقب بقبول معلومات معينة عن خدمة وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها [2]

كما يعرف على أنه : " عملية تعريف الزبون بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على الزبون وحثه وإقناعه بشراء المنتج [3] .

إذن فالترويج هو عملية اتصال تهدف إلى إقناع وتعريف الزبائن بمنتجات المؤسسة ودفعهم لشرائها ، ويعتبر من أهم العناصر لأن سوء إدارته في المؤسسة يؤدي بها إلى فشلها في إيجاد علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى وبالتالي ضعف أداء النشاط التسويقي .

ج- **الأفراد** : العنصر الخامس من عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات الخدمية ، بل ويعتبره البعض أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي . إن إنتاج وتقديم الخدمات من طرف

---

[1] :غسان فيصل عبد ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

[2] : ناجي معلا ، رائف توفيق ، **أصول التسويق** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 ، ص 294.

[3] : عصام الدين امين أبو علفة ، الترويج : **تسويق متقدم** ، مؤسسة حورس الدولية ، 2002 ، ص 15.

المؤسسات يتطلب تواجد مجموعة من الموظفين الملائمين ، لهم القدرة على التأثير على الزبون لتقبل الخدمة المعروضة .

كما تعمل معظم المؤسسات الخدمية على كسب ميزة تنافسية عن طريق تجديد موظفين أكفاء والعمل على تحفيزهم وتدريبهم لأداء الخدمات الضرورية وبكفاءة عالية .

وفي هذا المجال تقوم بعض تقوم بعض المؤسسات البريطانية بالاستثمار في تكوين موظفين وتدريبهم حسب معايير تجعلهم مطلوبين من المؤسسات الأخرى لتوظيفهم لديها [1] .

ومنه يجب على موظفي المؤسسات كسب كفاءة عالية ومهارات شخصية تساعدهم على فهم عادات وتقاليد الزبون ، وكذلك معرفة نوع الخدمات التي يمكن أن تؤثر على الزبون لأن جودة الخدمة تتأثر بتصرفات العاملين في المؤسسة .

إن العلاقة بين مقدم الخدمة ومستقبلها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين في المستقبل [2] هذا ما يوجب على المؤسسة الخدمية التركيز على إيجاد التفاعل الإيجابي ما بين الطرفين مما يؤدي إلى خلق ولاء ورضا الزبون عن المؤسسة .

ح- **العمليات** : إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة فهي تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة الخدمية لضمان تقديم الخدمة إلى الزبائن [3].

---

[1] : www.learn marketing .net / Service marketing mix.htm (10/05/2017) .

[2] : تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2005 ،ص 307 .

[3]: بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، **تسويق الخدمات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

عملية تقديم الخدمة تكون أحيانا معقدة جدا وتتطلب من الزبون إتباع سلسلة معقدة وطويلة من الأعمال والشروط والإجراءات للحصول على الخدمة وأحيانا تكون عكس ذلك.

أيضا مما يدخل في عملية تقديم الخدمة هو مسألة هل الخدمة يتم تقديمها بشكل مقنن وثابت أم تقبل التشكل والتعديل حسب رغبة وطلب الزبون؟ على الرغم من أن هذه اللوائح والأنظمة التي تحكم عملية تقديم الخدمة للزبون قد تكون غير معروفة أو واضحة ، فان لها تأثير عميق جداً على خبرته عن الخدمة. استمارات المعلومات المطلوب من الزبائن استيفائها، عدد الموظفين الذين يعملوا في المؤسسة في أي وقت، سياسات المؤسسة فيما يتعلق بكل شيء من تبديل الأصناف المشتراه إلى قبول إرجاع البضاعة المباعة ..الخ كلها تعتبر أمثلة للأنظمة والقواعد التي تؤثر على القرار المبدئي للزبون لشراء الخدمة ولها تأثير على مستوى رضاه ودرجة استعداده لإعادة التعامل مرة أخرى مع المؤسسة [1]

خ- **المظهر المادي :** بسبب خاصية غير الملموسية للخدمات ، على رجال التسويق الاهتمام بعملية التخطيط لاكتساب الخدمة ذلك المستوى من الجودة ، وبما يجعلها لأن تكون اقرب للعنصر الملموس منها لغير الملموس ، وذلك من خلال الأدوات والتجهيزات والمستلزمات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل والمضمون الذي يمكن أن تقدم به للزبون . سنقوم بشرحها بالتفصيل في المبحث الموالي .

---

[1]: صالح الرشيد ، **أساسيات تسويق الخدمات** ، المذكرة الأولى ، كلية العلوم الإدارية والتخطيط ، جامعة الملك فيصل ، شوال 1429 هـ ، لا يوجد رقم الصفحات .

المبحث الثالث : المضامين الاساسية للمظهر المادي للخدمة وأهميته

يركز هذا المبحث على إبراز مدى أهمية المظهر المادي ودوره في توصيل جودة الخدمة وبناء توقعات الزبون وتعميق خبرة الخدمة وإرضاء الزبون . فكما ذكرنا سابقا أن المظهر المادي يعتبر أحد أبرز عناصر المزيج التسويقي الخاصة بالخدمات .

نتيجة لعدم ملموسية الخدمات يعتمد الزبائن على الأشياء الملموسة أو على المظهر المادي لتقييم الخدمة قبل شرائها ولتقييم مدى رضائهم عن الخدمة أثناء وبعد الاستهلاك. لذلك فمن المهم في تسويق الخدمات مراعاة التصميم الفعال للمظهر المادي لتقليل أثر عدم الملموسية. سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مفهوم المظهر المادي للخدمة ، الدور الاستراتيجي له ، و الأساليب التكتيكية في تصميم هذا المظهر.

المطلب الأول : ماهية المظهر المادي للخدمة

يلعب المظهر المادي دورا هاما في عملية التبادل في السوق ولا يوجد إلا القليل من العمليات الصرفة التي لا يلعب فيها هذا الدور ، وعليه فإن مكوناته ستؤثر في الزبائن ، يشتمل المظهر المادي على جوانب وأجزاء خارجية، مثل مكان انتظار السيارات، المنظر الطبيعي المحيط بمبنى الخدمة. كما أنه يشتمل أيضا على جوانب وأجزاء داخلية، مثل المعدات والتصميم والديكور والأثاث. وأشياء ملموسة مثل الشارات التعريفية التي تستخدمها مؤسسات الطيران على امتعة الزبائن للتعريف بها .

1- مفهوم المظهر المادي للخدمة

إن أول تعريف كان من طرف الباحث ورائد الفكرة Kotler (1973-1974) [1] ويعرف المظهر المادي ب : " مجموعة الجهود المسخرة لتصميم محيط شرائي قادر على خلق تأثير شعوري مميز عند الزبائن تكون نتيجته رفع مستويات الشراء " ؛

ويعرف المظهر المادي ب " البيئة التي تنتج فيها الخدمة ، وتقدم إلى الزبون ، وبمعنى آخر فهي مظهر المباني ، النظافة ، الأجهزة والمعدات ، التي أطلق عليها Gronroos ب " الموارد الفنية والمادية "[2] التي يتعرف عليها الزبون عند ذهابه إلى المؤسسة الخدمية ؛

---

[1] P.Kotler , "**Atmospherics as a Marketing Tool** " , Journal of Retaling , 1973/1974, 48-61.

[2] : فرح علي جسام ، **البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية** " **دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة** " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 18 ن العدد 2 ، 2016 ، ص 63.

كما يعرف Bitner المظهر المادي للخدمة ب : "المناخ أو البيئة التي تقدم وتسلم فيها الخدمة والتي يتفاعل فيها الزبون مع مقدم الخدمة وتتضمن اي مكونات ملموسة التي تسهل تأدية وإيصال الخدمة [1]؛

أما Lovelock يعرف المظهر المادي ب : مجموعة العناصر التي تحدد نمط المؤسسة وتنشئ جو معين للزبون."[2] .

كما تطرقت المواصفات العالمية ISO ضمن مفاهيم الهندسة البشرية إلى مفردات بيئة العمل المادية والتي تشمل " المكائن ، المعدات ، الأدوات ، والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية [3] ؛

أما Simon فقد عرف المظهر المادي " العنصر الوحيد الملموس ويمكن للزبائن مشاهدته وتكوين صورة ذهنية عنه ، وهذه الصورة تلعب دور كبير في تقييم جودة الخدمة [4] ؛

بناءا على ما سبق يمكن الاستنتاج ان المظهر المادي : " المكان الذي يتفاعل فيه الزبون مع مقدم الخدمة إضافة إلى كافة اللوازم والمتطلبات الملموسة المستخدمة في خدمة الزبون .

---

[1] Bitner,M J **, Servicescape :The impact of Physical surrounsings on customers and employees** , Journal of Marketing , 1992 , 56(2) , p62.

[2]Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D. & Munos, A.. **Marketing des Services** (6e éd.). Paris, France: Pearson.2008 P320.

[3] : فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد ، " **بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين اداء العاملين** " ، **دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية** ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 91 ، 2012 ، ص 187.

[4] Simon Brandon , « **Definition of Physical Evidenve « , companies house**, 2006 , p 12.

2- تصنيف متغيرات المظهر المادي للخدمة

حتى نتمكن من فهم المظهر المادي للمؤسسة للخدمية يتوجب علينا فهم التصنيفات التي قام بها العديد من الباحثين ، نجد في المجال التسويقي مقاربات كل من Kotler1974 ، ثم Baker 1986 ومقاربة Bitner 1992 ، ثم يأتي الباحثين .1995 Evans &Bersman .

أ- **مقاربة Kotler 1974** [1] : يتكون المظهر المادي للخدمة من الأبعاد التالية :

- البعد المرئي : اللون – الحجم ،الأشكال ؛
- البعد السمعي : الحجم والضجيج ؛
- البعد الشمي : الروائح والإحساس ؛
- البعد اللمسي: الحرارة ؛
- بعد الذوق : تذوق الأكل والمشروبات المقدمة في مطعم ما .

يقوم تصنيف Kotler على البعد الحسي أي يعتمد على الحواس الخمس عند الأفراد والتي تدرك بطريقة مختلفة من طرف الأفراد المتواجدين في مكنات الخدمة وهذا بناءا على توقعاته، ما يجعل المؤسسة تبني تصميمها الداخلي على أساس التناسق ما بين هذه الأبعاد فكل عنصر من البيئة الداخلية ينتمي لبعد من هذه الأبعاد وبالتالي من شأنه ان يؤثر على الشعور الخاص بالفرد ومنه قرار بقائه أو فراره من مكان الخدمة ، فمقاربة Kotler كانت محدودة نوعا ما [2].

---

[1] P.Kotler **, "Atmospherics as a Marketing Tool** ", 1973/1974 , op , cit .

[2] : سعيدي طارق ، **دراسة سلوك الوفاء عند المستهلك الجزائري**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوت التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 14.

ب- **مقاربة Baker 1986**[1] : تم تقسيمها إلى ثلاثة عناصر اساسية تتمثل في :

- العناصر المحيطة غير المدركة مباشرة : الساحة الخلفية للمظهر تتكون من الحرارة الضجيج درجة الرطوبة ، التهوية ، الروائح والنظافة ، الخاصة بداخل وخارج المكان ؛
- عناصر ذات صلة بالتصميم : ينقسم بدوره إلى قسمين : تصميم جمالي يضم (الألوان النسيج المستعمل ، حجم الأثاث ، المواد المستعملة ، الهندسة المعمارية) ، أما التصميم العملياتي يضم (الراحة ، الترتيب الداخلي، سهولة التنقل...) ؛
- العناصر الاجتماعية : تتمثل في سلوك ومظهر الموظفين ، سلوك الزبائن وردات أفعالهم اتجاع قرارات الشراء .

ت- **مقاربة "Bitner 1992"** [2] : يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في :

- عوامل محيطة : تشمل الحرارة ، الإضاءة ، الضجيج ، الموسيقى ، الألوان ، والروائح ، الابحاث حول شروط المظهر المادي للخدمة أثبتت تأثيره على إدراك الزبائن وردات فعلهم بالنسبة للمظهر المادي ، مثلا حالة المطاعم أظهر أن إيقاع الموسيقى يؤثر على وقت الانتظار المدرك وكذلك المبلغ المنفق ؛
- التنظيم والتخطيط المكاني والعملياتي : يتمثل في الاكتظاظ ، شكل وترتيب الاشياء ، الآلات والمعدات وإمكانية تسهيلها لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الأفراد المتواجدين في نقطة الخدمة ؛

---

[1] Baker,J, »**The Role of Environment in Marketing Services : The Consumer Perspective, The Service Challenge for Competitive Advantage** " , ed Czepeil J.A, Congram D. A , Shanaman, Chicago, AMA, 79-84.

[2] : سعيدي طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

- العلامات والرموز والتحف : يتضمن هذا البعد الإشارات الخارجية والداخلية (اسم المؤسسة ، العلامات التجارية) ، الأشياء المستعملة في الديكور واللوحات ، أسلوب الديكور ، هذا البعد له دور كبير في عملية الاتصال .

إن تصنيف **Bitner 1992** قام بإقصاء البعد الاجتماعي والتركيز بشكل كبير وأساسي على مكونات مشرع الخدمة.

ث- مقاربة "Evans &Bersman 1995"[1]: يعتبر من أهم المقاربات الأكثر دقة لعناصر المظهر المادي ، تم تصنيفهم على أساس خمس تصنيفات :

- المتغيرات الخارجية : الحديقة ، الجوار ، توفر موقف للسيارات ؛
- المتغيرات الداخلية : الإضاءة ، الرائحة ، الموسيقى .....؛
- متغيرات خاصة بالتصميم : تخصيص المساحة وتوزيعها ، وضع المعدات ، أثاث ، قاعة الانتظار؛
- المتغيرات المتعلقة بالمكان والديكور المستعمل ، تعليمات الاستعمال ، علامات ومعلقات ، زخرفة الجدران .....؛
- لمتغيرات البشرية : الزي الرسمي للموظفين ، سلوك الموظفين،الأفراد المتواجدين في مكان الخدمة .

بصورة عامة يصعب على الزبائن تقييم جودة الخدمة بشكل موضوعي نظرا لخاصية عدم ملموسية الخدمة. لذلك يعتمد الزبائن على المظهر المادي الذي يحيط بالخدمة لكي يساعدهم على

[1] : Berman & Evans , Joel R :Retail Management **: A Strategic changes to the retail envireement are all that is required to approach** , 6 th Edition , Prentice- Hall , Inc , Englewood Cliffs , Nj .1995 .

تحديد مدى تقييمهم لهذه الخدمة. وينقسم المظهر المادي للخدمة إلى ثلاث أصناف رئيسية، يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (1-5) : عناصر المظهر المادي

جوانب البيئة المادية للخدمة	جوانب ملموسة أخرى
• **عناصر المظهر الخارجي** ♦ التصميم الخارجي ♦ الإيماءات والتلميحات ♦ موقف السيارات ♦ المجال الأرضي لمرفق الخدمة ♦ البيئة المحيطة بمرفق الخدمة • **عناصر المظهر الداخلي** ♦ التصميم الداخلي ♦ المعدات ♦ الإيماءات والتلميحات الداخلية ♦ التصميم ♦ جودة الهواء ودرجة الحرارة	♦ بطاقات الأعمال ♦ الأدوات الكتابية ♦ بيان الفواتير ♦ التقارير ♦ مظهر العاملين ♦ الزي الرسمي ♦ صفحات النت على الشبكة الدولية

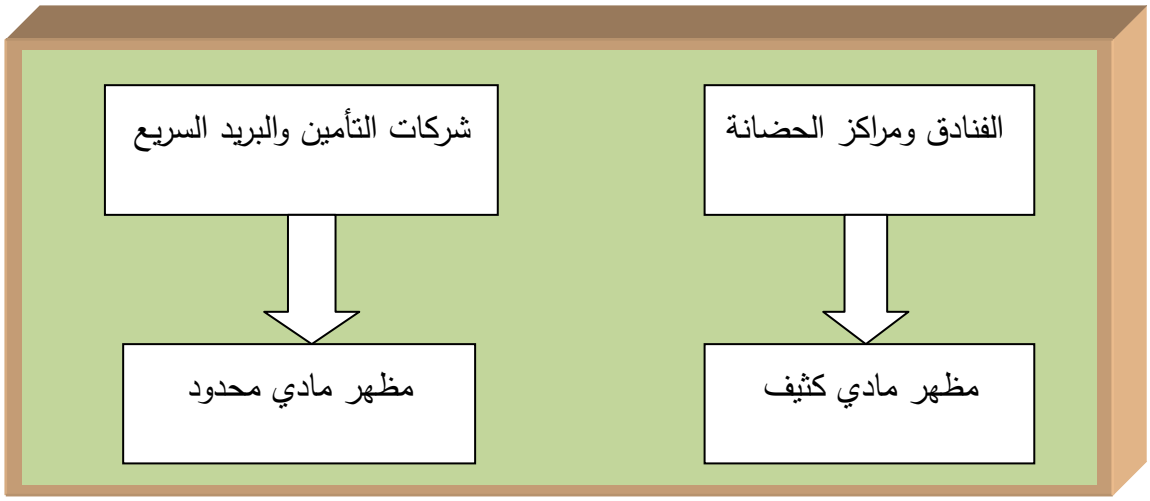
Source : Zeithaml, V. and M. Bitner, Services Marketing : Integration Customer Focus across the Firm, Third Edition, McGraw-Hill, Irwin, New York, 2003

المطلب الثاني : الدور الاستراتيجي للمظهر المادي في المؤسسة الخدمية

نتيجة لعدم ملموسية الخدمة قد يكون من الصعب على الزبائن تقييم جودة الخدمة بفعالية. لذلك فغالبا ما يعتمد على المظاهر الملموسة التي تحيط بالخدمة لكي تساعدهم على تقييمها. ويختلف مدى استخدام المظهر المادي بحسب نوع المؤسسة الخدمية.

نجد المستشفيات ومراكز رعاية الطفل والفنادق غالبا ما تستخدم المظهر المادي بشكل كبير بالمقابل تعتمد بعض المؤسسات الخدمية الأخرى مثل مؤسسات التأمين ومكاتب البريد السريع بشكل محدود على المظهر المادي ، والشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (1-6) :مدى الاعتماد على المظهر المادي حسن نوع المؤسسة



Source : Hoffman, K. D. and J. E. Bateson, , Essentials of Services Marketing, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New York. 1997.

بغض النظر عن مدى التباين في الاستخدام، فإن كافة المؤسسات الخدمية تحتاج لإدراك والتعرف على مدى أهمية إدارة مظهرها المادي، ومدى دوره الاستراتيجي في تحقيق العديد من الأهداف الهامة. ومن أبرز الأهداف الاستراتيجية التي يمكن للمظهر المادي أن يؤديها مايلي[1]:

أ- **تغليف الخدمة :**

يلعب المظهر المادي للمؤسسة الخدمية دورا هاما في تغليف الخدمة ، باعتبار الخدمة غير ملموسة

فهي لا تتطلب عبوة أو تغليف كالسلع، ومع ذلك فإن استخدامه في المؤسسة الخدمية من أجل تغليف الخدمة يشكل أهمية خاصة في ترك انطباع لدى الزبون عن مستوى الجودة المطلوبة تحسين من الصورة المدركة من قبل الزبون للخدمة ، تقليص من حجم الخطر المدرك من قبل الزبون في حالة شرائه للخدمة ، تقلل من شعور الزبون بالندم (نتيجة عم انسجامه) بعد عملية الشراء [2] . نجد أن المظهر المادي ينقل رسالة عن جودة الخدمة حيث نجد المطاعم المكسيكية والمطاعم الصينية غالباً ما تستخدم أنماط محددة وخاصة من التصميمات المعمارية تستطيع من خلالها أن توصل للعملاء طبيعة العروض التي تقدمها هذه

[1] : صالح الرشيد ، **أساسيات تسويق الخدمات** ، مرجع سبق ذكره .

[2] فرح علي جسام ، **البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

المطـاعم وتشـكل وتبنـي الانطباعـات الأولـى لـديهم بخصـوص نمـط وجـودة الخدمـة التـي يـتم تقديمها [1] .

ب- **التسهيل من عملية تقديم الخدمة :**

من أهم الأدوار التي يلعبها المظهر المادي في المؤسسة الخدمية ، هو المساهمة في تسهيل تدفق الأنشطة اللازمة لإنتاج الخدمة ، وتسهيل أداء الموظفين في تقديم الخدمة وتسهيل الحصول عليها من طرف الزبائن [2](كمثال على ذلك اللوحات الإرشادية التي توجه الزبائن وقوائم الطعام التي تبين وتوضح العروض التي تقدمها المؤسسة) .

ت- **وسيلة للتمييز عن المنافسين :**

إن تصميم المظهر المادي يساعد المؤسسة الخدمية على التميز عن المؤسسات المنافسة الأخرى فهو يساعد على جذب زبائن جدد ، وبناء موقع تنافسي للمؤسسة نجد بعض المؤسسات الخدمية صعوبة في تمييز نفسها عن المؤسسات المنافسة لها نظرا لتشابه الخدمات المقدمة (تشابه في الخدمة المقدمة) مما يجعل المظهر المادي يلعب دورا رئيسيا لتمييز الخدمة المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية [3].

---

[1] : Solomon, M:.″ Dressing for The Part : The Role of costume in the Staging of the Servicescape″, In Sherry, J. (ed.), Servicescapes : The Concept of Space in Contemporary Markets, Contemporary Publishing Company, Chicago. 1998.

[2] : فرح علي جسام ، **البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية** ، مرجع سبق ذكره ، ص66.

[3] : صالح الرشيد ، **أساسيات تسويق الخدمات** ، مرجع سبق ذكره.

ث- يحقق التكيف والتوافق الاجتماعي بين الموظفين والزبائن :

يساعد تصميم المظهر المادي على التهيئة الاجتماعية والمشاركة بين الموظفين والزبائن أي أنه يساعد على نقل الأدوار والسلوكيات والعلاقات المتوقعة، وتقدير وفهم القيم والمعايير المستهدفة. فمؤسسة استاربوكس على سبيل المثال أرادت تغيير مكان المؤسسة من بيئة المقهى التقليدي الذي يأتيه الزبائن لمجرد الحصول على فنجان قهوة والمغادرة بسرعة إلى مكان آخر يستطيعون فيه قضاء بعض الوقت بصورة اجتماعية ممتعة ومثيرة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت بتغيير توجهاتها بحيث أصبحت تحرص الآن على اختيار مواقع متميزة لمقاهيها، كما أنها تتجه الآن لأن تجعل هناك طاولات وكراسي مريحة وصالات معدة لتشجيع التفاعل الاجتماعي بشكل أفضل[1].

[1] Hoffman, K. D. and J. E. Bateson, **Essentials of Services Marketing, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers**, New York, 1997.

المطلب الثالث : تصميم المظهر المادي

يعتبر التصميم عملية التكوين والإبتكار ، أي جمع عناصر البيئة ووضعها في تكوين معين لإعطاء شيء له وظيفة أو مدلول ، والبعض يفرق بين التكوين والتصميم فالتكوين جزء من عملية التصميم لأن التصميم يتدخل فيه الفكر الإنساني والخبرات الشخصية .

1- مفهموم تصميم المظهر المادي

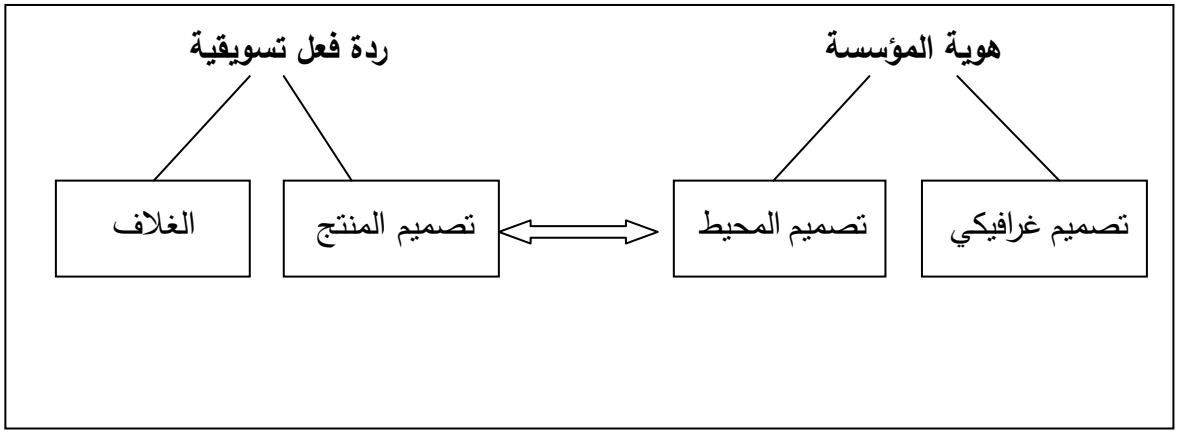
إن تصميم المظهر المادي عبارة عن وسيلة إستراتيجية قوية إلا أنها أهملت من طرف المسيرين فالمحيط المادي بهندسته وتصميمه له وظيفة متعددة فهي في آن واحد عملياتية ، تكتيكية و إستراتيجية والتي لها اثر كمي ونوعي في بعض الخدمات .

أما حسب D.Gaelle : عبارة عن وسيلة أساسية لتحقيق الاتصال والتميز في السوق التنافسية مدام أن معظم المؤسسات يعرضون نفس الخدمات ، ونفس السلع ، إلا أن التميز الحقيقي والتموقع في مجال العرض يقومان على أساس المظهر المادي وبالضبط على ذلك التصميم الداخلي الذي يضم المكان ، فيمكن تعريف التصميم حسب B.Borja على أنه تقنية يمكن أن تستعمل في آن واحد كإستراتيجية اتصال (التصميم الجرافيكي للمحيط) وأيضا كإستراتيجية لتطوير المنتجات (غلاف وتصميم المنتج)[1] .

[1] : سعيدي طارق ، **دراسة سلوك الوفاء عند المستهلك الجزائري**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوت التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 46.

إن تصميم المظهر المادي يسمح للمؤسسة من خلق هوية معينة ومقصودة في ذهن الزبون وبالتالي خلق صورة معينة وفكرة أساسية يقوم عليها العرض وكذلك يقوم على أساسها اعتقاد الزبون (السرعة في الأداء، الأمان ، الجودة والإتقان ....) [1]

شكل رقم (1-7) : مجالي تطبيق التصميم



المصدر : سعيدي طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص **47** .

فالمظهر المادي يمثل محورين أساسيين على مستوى الفرد وعند الفرد : وظيفي واتصالي وترفيهي

* الجانب الوظيفي : يجب أن يكون المظهر المادي يتماشى مع الأهداف العملياتية وبالتالي يسهل عملية إنتاج الخدمة وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية لكل من الطرفين مقدم الخدمة والزبون بإعتباره طرف مشارك في عملية إنتاج الخدمة ؛

* الجانب الاتصالي : تصميم المظهر المادي يجب أن يكون متناسق مع هوية المؤسسة ، نشاطها وصورتها التي ترغب في نشرها من خلال استراتيجية إتصال معينة ؛

[1] : سعيدي طارق ، **دراسة سلوك الوفاء عند المستهلك الجزائري** ، مرجع سبق ذكره ص 47 .

* الجانب الترفيهي : هو الجانب الذي يسعى الزبون للحصول عليه من خلال تلك التجربة التي يعيشها داخل المحيط الخدمي .

2- الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم المظهر المادي للخدمة

عند تصميم المبنى يراعي المصمم عدة أمور قياسية ويأخذ بعين الاعتبار المقاييس العالمية الإنسانية ، حيث يختلف التصميم من مؤسسة إلى أخرى ، لذا يجب على المصمم فهم هدف كل مؤسسة ونوعها ومجال عملها .

حتى يتم تصميم وإدارة المظهر المادي بطريقة فعالة ومؤثرة فإنه من الضروري فهم كيف يؤثر المظهر المادي على السلوك وكيف تتكون الاستجابات لدى الزبائن نموذج SOR " The Stimulus-Organism-Response " . والشكل الموالي يوضح الإطار المنهجي لنموذج SOR الذي يطبق مباشرة لإبراز تأثير المظهر المادي للخدمة على سلوكيات الزبائن والعاملين.

شكل رقم (1-8) : نموذج بيئة الخدمة SOR



SOURCE : Hoffman, K. D. and J. E. Bateson, (1997), **Essentials of Services_Marketing**, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New York.

بما أن المظهر المادي يؤثر على كل من الزبون ومقدم الخدمة، فإن دراسة Bitner[1] تدعو إلى أن تولى إدارة الخدمة أهمية قصوى للمكان الذي تقدم فيه الخدمة من حيث الجو العام وما يحيط بهذا الجو من عناصر ملموسة من صنع الإنسان. إلا إن دراسة Bitner تلاحظ أنه من وجهة نظر الإدارة فإن ليس جميع الخدمات متساوية حيث توجد خدمات تتطلب مظهر مادي معقد ، بينما خدمات أخرى لا تتطلب إلا مظهر مادي في غاية البساطة.

أ- الأبعاد المادية للبيئة:

من النموذج السابق تشتمل الأبعاد المادية الموجودة في البيئة على الظروف المادية المحيطة والحيز المكاني، والعلامات والرموز والأشياء الاصطناعية، إضافة إلى أبعاد المظهر الخارجي. هذه الأبعاد تتميز بأن المؤسسة تستطيع التحكم فيها من أجل تحسين أو تقليل فعالية ومشاركة الموظف والزبون .

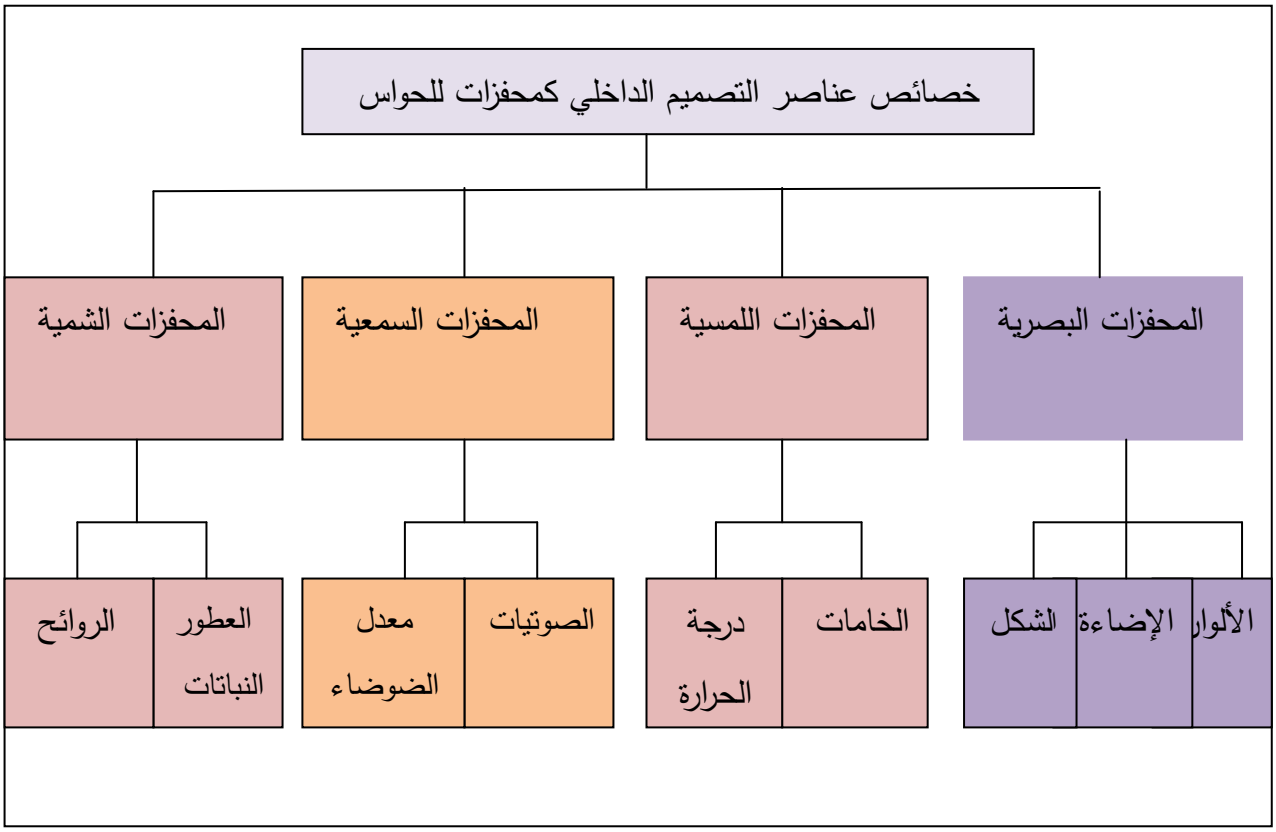
- **الظروف المحيطة بالبيئة (جو الخدمة) :**

الظروف المحيطة بالبيئة تعكس المناخ المميز للخدمة وتشتمل على خصائص الخلفية المحيطة بالبيئة مثل درجة الحرارة، الإضاءة، المؤثرات الصوتية، جودة التهوية، الرائحة، الألوان، الضوضاء. جميع هذه العوامل تؤثر على مشاعر الأفراد وطريقة تفكيرهم وعلى مدى استجابتهم اتجاه عروض المؤسسة. وقد أوضحت الدراسات أنه يمكن أن يكون لهذه المثيرات مثل الرائحة والمؤثرات الصوتية تأثير على نوع وطريقة استجابة الزبائن والموظفين . حيث يمكن لهذه المثيرات أن تعمل على زيادة الوقت الذي يقضيه الزبون بموقع الخدمة وزيادة معدل الإنفاق وخلق مشاعر

[1] Bitner, M. (1990), "Evaluating Service Encounters **: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses"**, Journal of Marketing, 54, April, pp. 69-82.

ايجابية لديه[1] تؤثر على عواطفه فيتصل الفرد بالبيئة المحيطة به ويستشعر مكوناتها وعناصرها من خلال حواسه التي تقوم بإرسال إشارات للعقل والذي بدوره يقوم بتفسيرها وتكوين عاطفة محددة وتحديد ما إذا كانت إيجابية أو سلبية ، ويمكن تصنيف المحفزات الحسية للتصميم الداخلي إلى محفزات بصرية ، لمسية ، سمعية ، شمية [2].

شكل رقم (1-9) : خصائص عناصر التصميم الداخلي كمحفزات للحواس



Source : Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House** , International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 24 , N 1, Aug2018, p151.

[1] : صالح الرشيد ، مرجع سبق ذكره .

[2] Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House** , International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 24 , N 1, Aug2018, p151.

أولا : المحفزات البصرية

* **اللون :** يعتبر من أهم عناصر التصميم الداخلي لما له من تأثير على مشاعر وتركيز الأفراد وحتى صحتهم ، فالألوان تحفز ردود الأفعال التلقائية والغير واعية ، فعلى سبيل المثال الألوان الدافئة تحفز عاطفة الإثارة ولكنها تشتت الإنتباه ، والألوان الباردة تحفز عاطفة الهدوء وقد تسبب النعاس [1] ؛

* **الإضاءة :** تلعب الإضاءة دور مهم في تصميم المظهر المادي لذا من المهم عند تصميم الإضاءة مراعاة جودة المجال البصري للأفراد وتوفير الصحة والأمان والاستمتاع ، وتعد من أهم العوامل المؤثرة على الأفراد (الموظفين ، الزبائن) ، سيكولوجيا وفيسيولوجيا ، ويختلف نوع الإضاءة باختلاف وظيفته ويفضل استخدام الإضاءة المباشرة عند مزاولة الأعمال الدقيقة والمهمة والتي تحتاج إلى تركيز ،والإضاءة غير مباشرة في مناطق الاستراحة والعمل الجماعي ، والجدير بالذكر أن الإضاءة الطبيعية هي الأنسب لذا يجب الأخذ بعين الإعتبار عند التصميم توجيه النوافذ بالاتجاهات الصحيحة[2] ؛

* **الشكل :** تعطي الأشكال انطباعات مختلفة تؤثر على الوجدان . حيث أكد كل من علمي الأعصاب وعلم النفس المعرفي على وجود علاقة بين الأشكال والحالة العاطفية للأفراد داخل الفراغات المصممة . أظهرت الدراسات تفضيل الافراد للأشكال المتماثلة أكثر من الغير المتماثلة لأنها سهلة الإدراك ، كما يفضل الأفراد الأشكال الدائرية أكثر من السداسية ، والأشكال المنحنية

---

[1] Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House**, OP Cit , P151.

[2]: نهى بنت سعيد نشيطي ، **تأثير سيكولوجية التصميم الداخلي على إنتاجية الأفراد في العمل** ، مجلة العمارة والفنون ، العدد الثالث ، لم تذكر سنة النشر ، ص 7 .

أكثر من الأشكال الحادة والمضلعة . كما أن نسب الأشكال لها دور مهم في التأثير على الحالة العاطفية للأفراد فالأشكال ذات المساحات الصغيرة تخلق حالة من الاختناق والتوتر والأشكال ذات المساحات الكبيرة جدا تخلق نوع من الانزعاج[1] .

ثانيا : المحفزات اللمسية

* **الخامات :** اعتمادا على نوع الخامة ودرجة لونها يتكون الادراك اللمسي لها كان بالخشونة أو النعومة ، الثقل أو الخفة ، البرودة أو الدفء ، الاتساع او الضيق ، كما أن الملمس الخام للطوب أو الحجر يعطي شعورا أكثر ثراء من الملمس الناعم للجبس الذي يعطي شعورا بالملل [2]؛

* **درجة الحرارة :** الراحة الحرارية ترتبط مع الراحة الجسدية وتنشئ الراحة الحرارية من خلال تنظيم درجة الحرارة بين تدفق الهواء والرطوبة ، يجب أن تكون درجة الحرارة المثالية في بيئات العمل [3].

ثالثا : المحفزات السمعية

* **الصوت :** إن راحة الافراد تتأثر بمستوى الضوضاء فانقطاع الضوضاء داخل بيئة العمل له تأثير سلبي على العواطف ، كما أن الموسيقى تحفز العواطف الإيجابية على المستوى الشخصي ، كما أن المعالجة الصوتية غير مدروسة قد تؤدي إلى مستويات ضوضاء غير مرغوب بها فتسبب

---

[1] Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House**, OP Cit , P155.

[2] Asma Naz , Regis Kopper , Rayan P. Mc Mahan &Mihai Nadin, **Emotional Qualities of VR Space** ,IEE Virtual Reality Conference , 2017, p3.

[3] : نهى بنت سعيد نشيطي ، **تأثير سيكولوجية التصميم الداخلي على إنتاجية الأفراد في العمل** ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

القلق والإجهاد ارتفاع ضغط الدم . لابد من الاخذ بعين الاعتبار ان استجابة الفرد للصوت يعتمد على العمر [1] ؛

* **التحكم في الضوضاء** : تعتمد الضوضاء على المواد المستخدمة ، وعلى كيفية تنظيم الاثاث طبيعة العمل ، ويوصي المصممون على استخدام عناصر تقلل من حدة الضوضاء (الاسقف الصوتية ، الأقمشة ، السجاد ، الألوان الجدارية ....) وغيرها من العناصر التي تعمل على تخفيض الضوضاء والتقليل من انعكاس موجات الصوت داخل بيئة العمل [2].

رابعا : المحفزات الشمية

* **النباتات** : اظهرت بعض لدراسات أن وجود الازهار له اثر إيجابي على الافراد خاصة الإناث لأن الزهور تحفز عواطف الاستراخاء وتقلل من التوتر خاصة ذات العطر الخفيف ، كما أن الازهار ذات اللون الأحمر والوردي تحفز عواطف الاثارة والبهجة؛

* **الروائح** : إن الروائح الموجودة داخل بيئة العمل عنصر هام جدا في توفير الراحة المكانية للأفراد ، فالروائح الزكية تترك أثر جميل في نفس الأفراد وتجعل لديهم الرغبة في التواجد بالمكان على عكس الروائح الكريهة التي تسبب نفور الأفراد منها . كما أن الروائح عنصر مهم في الرابطة العاطفية بين الأماكن والأفراد وتترك أثر قوي في الذاكرة ، عندما يشتاق الفرد لمكان ما يشكل له صورة الذهن ويحاول استكمالها بتذكر رائحة المكان .

---

[1] Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House**, OP Cit , P157.

[2] : نهى بنت سعيد نشيطي ، **تأثير سيكولوجية التصميم الداخلي على إنتاجية الأفراد في العمل** ، مرجع سبق ذكره ، ص 06.

عناصر المظهر الداخلي الملموسة:

تخطيط مكان تقديم الخدمة يشير إلى طريقة ترتيب وتصميم الآلات والمعدات والمفروشات والأثاث والمبنى وحجم وشكل تلك الأشياء. بما أن المؤسسات الخدمية موجودة لتلبية أهداف وتحقيق حاجات الزبائن والموظفين، فبالتالي ينبغي تصميم وتخطيط الحيز المكاني الذي يساعد على إنجاز تلك الأهداف والحاجات. تثبت الدراسات أن جمال المبنى ووجود المقاعد المريحة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة يؤثر على رضا الزبون ومستوى الجودة المدركة[1]؛

العلامات والرموز :

العديد من العلامات والرموز الموجودة في البيئة المحيطة تقوم بدور الإشارات الصريحة أو الضمنية التي تحقق التواصل بين مكان تقديم الخدمة ومستخدميه وتوجه سير عملية تقديم الخدمة وتضفي طابع من التميز والخصوصية. على سبيل المثال العلامات واللافتات المعروضة في الواجهة الخارجية والداخلية تحقق نوعا من التواصل سواء لتقديم معلومات عن المؤسسة (اسم المؤسسة، الفرع ..الخ) أو لأغرض توجيهية (لافتات الدخول أو الخروج) أو لإعطاء صورة عن قواعد السلوك المطلوبة (ممنوع التدخين، منطقة خاصة بالموظفين، اشتراط عمر معين لاستخدام الخدمة). أيضا وجود صور من الشهادات والخبرات المعلقة على الجدران، وجودة المواد المستخدمة في البناء، والأرضيات المستخدمة كلها أمثلة تساعد على توصيل معاني رمزية وتخلق انطباع عام وتبني توقعات معينة[2]؛

---

[1]: صالح الرشيد ، مرجع سبق ذكره .

[2]: نفس المرجع السابق .

أبعاد المظهر الخارجي :

تتكون هذه الأبعاد من عناصر البيئة الخارجية المحيطة بمرفق الخدمة مثل المظهر الخارجي لمرفق الخدمة، مواقف السيارات، أرضية الخدمة خارج المرفق وغيرها. هذه العناصر من المحتمل جدا أن تحدث تأثيرا كبيرا على الزبون قبل دخوله لمرفق الخدمة وتعامله مع الخدمة ذاتها.

ب-الاستجابات الداخلية للبيئة:

يوضح النموذج السابق أنه عندما يتعرض الزبائن والموظفون لمجموعة من المثيرات التي تشكل المظهر المادي فإنهم يستجيبون معرفيا وعاطفيا وفسيولوجيا على النحو التالي:

الاستجابات المعرفية :

تساعد الاستجابات المعرفية في بناء وخلق اعتقادات معينة حول المؤسسة ، حيث يؤثر المظهر المادي الذي يلاحظه الزبائن على معتقداتهم وأحاسيسهم عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها وعليه يمكن القول بأن المظهر المادي يعتبر كشكل من أشكال الاتصال غير اللفظي الذي ينقل معنى وتصور معين عن قدرة مقدم الخدمة في الاداء ، على سبيل المثال إن تلميحات المظهر المادي الخاص بفندق معين كنوع الاثاث والديكور ، نوعية الأفرشة الستائر والسجاد والزي الذي يرتديه الموظفين كلها أمور تؤثر على معتقدات الزبائن عما إذا كان الفندق جيد أم لا ؛

الاستجابات العاطفية :

بالإضافة إلى تكوين المعتقدات، يستجيب الأفراد على المستوى العاطفي والتي تؤثر بدورها على السلوك المتوقع من الأفراد. الاستجابات العاطفية في الغالب لا تتطلب من الزبون أو الموظف قدرا من التفكير ولكنها تحدث فجأة وبدون تفسير. على سبيل المثال هناك أصوات أو روائح أو أماكن

أو ألوان أو ديكورات تخلق مشاعر السعادة أوالفرح أوالاسترخاء أوالإثارة أوالفخر أو تثير مشاعر جميلة من الماضي مرتبطة بها. كما أنه يمكن لهذه المثيرات البيئية أن تخلق مشاعر الحزن أوالاكتئاب أوالانقباض أوالخوف أوالقلق[1] ؛

الاستجابة الفسيولوجية:

المقصود هو الارتياح أو عدم الارتياح الجسدي. الضوضاء المرتفعة أكثر من اللازم تسبب الإزعاج وعدم الشعور بالراحة، درجة حرارة الغرفة ربما تجعل الأفراد يعرقون من شدة الحر، نوعية التهوية ربما تجعل هناك صعوبة في التنفس، النور الساطع ربما يقلل من القدرة على الرؤية، عدم وجود قسم لغير المدخنين ربما يسبب صعوبة في التنفس لبعض الزبائن يشعرون بعدم الراحة. كل هذه الاستجابات الفسيولوجية تؤثر بدورها وبصورة مباشرة على مدى بقاء الزبائن في بيئة معينة والاستمتاع بها[2] .

ت- الاستجابات السلوكية اتجاه المظهر المادي :

السلوك الفردي:

تتميز استجابة الزبون لمجموعة المثيرات البيئية بأنها قد تحدث سلوك يدعو للبقاء (اقترابي) أو للمغادرة (الابتعاد). السلوك الاقترابي يتضمن جميع أنواع السلوك الايجابي تجاه مكان أو خدمة معينة مثل الرغبة في الإقامة أو الاستكشاف أو العمل أو البقاء. وهذا يعني الانجذاب والرغبة في التعامل بصورة ودية مع الآخرين وإنفاق المال أكثر وقضاء وقت أطول في مكان تقديم الخدمة. أما

---

[1] Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House**, OP Cit , P148

[2] Zeithaml, V. and M. Bitner, , Services Marketing : **Integration Customer Focus across the Firm**,2003, Op.Cit.

السلوك الابتعادي فيتضمن جميع أنواع سلوك الابتعاد مثل الرغبة في عدم البقاء أو عدم الإقامة أوعدم العمل [1]؛

التفاعل الاجتماعي:

يؤثر المظهر المادي على سلوك الأفراد ويؤثر أيضا على طبيعة وجودة التفاعل الاجتماعي بين الزبون والموظف. المؤثرات البيئية مثل القرب المادي، طريقة ترتيب المقاعد، حجم مبنى الخدمة تحدد الاحتمالات والإمكانيات والقيود المكانية فيما يتعلق بنسبة التفاعل الاجتماعي المحتمل بين الأفراد.

يساعد تصميم المظهر المادي على التأثير على طبيعة التفاعل الاجتماعي من خلال تحديد القواعد الاجتماعية والعادات والتقاليد والتوقعات في مكان معين وبالتالي تخدم في تحديد طبيعة التفاعل الاجتماعي[2].

[1] : صالح الرشيد ، مرجع سبق ذكره .

[2] : صالح الرشيد ، مرجع سبق ذكره .

خاتمة الفصل الأول :

إن أهم ما يمكن استخلاصه من خلال الفصل الأول أن قطاع الخدمات أصبح يلعب دورا في الاقتصاد العالمي أكبر بكثير مما قد يظنه كثيرون ، وهو ما ينعكس بشكل واضح على نسبة قطاع الخدمات الذي أصبح يعد أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته في الإنتاج الإجمالي بعدما كان يعاني من إهمال ، حيث تمثل الخدمات ما لا يقل عن 50 % من الناتج المحلي الإجمالي في أكثر من نصف دول العالم ونحو 65 % من الناتج المحلي الإجمالي العالمي .

بما أن الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة تفرض على مسوقيها ضرورة الاهتمام بإضفاء ملامح مادية ملموسة بهدف تعميق الشعور المادي لدى الزبون بالخدمة المقدمة إليه وتمييزها عن الخدمات المنافسة ، يبقى التأكيد هنا على نقطة هامة وهي تركيز المؤسسة الخدمية على استراتيجيات إدارة المظهر المادي في تكوين الموقع التنافسي الملائم وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتؤثر على الزبون ، يجب عليها عند اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة وتصميم المظهر المادي مراعاة السوق المستهدف وحاجات ورغبات الشريحة الموجه لها الخدمة .

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية عن الفنادق والخدمات الفندقية

مقدمة الفصل الثاني:

إن التطور الذي يشهده العالم في المجال الاقتصادي وما ترتب عليه من انتعاش في الحركة الاقتصادية وتطور في وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونمو للمنافسة العالمية في مجال السلع والخدمات والأفكار. وانتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات ، أصبح لزاما على المؤسسات الفندقية أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة والتميز في خدمة زبائنها كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية وكسب رضا زبائنها .

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، كما يلي :

المبحث الأول : تحليل الإطار المفاهيمي للمؤسسات الفندقية؛

المبحث الثاني: المضامين الاساسية لتسويق الخدمات الفندقية ؛

المبحث الثالث : جودة الخدمات الفندقية.

المبحث الأول: تحليل الإطار المفاهيمي للمؤسسات الفندقية

تعد صناعة الفنادق من أهم الصناعات القديمة التي كان لها الفضل في ظهور الضيافة وتقديم المساعدات للمسافرين، مرت هذه الصناعة بعدة مراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن ابتداءا من العصور القديمة إلى الاغريق و الرومان و العصور الوسطى و الحديثة إلى يومنا هذا ، إلى أن أصبحت من بين مصادر دخل الدولة ، في السنوات القليلة الماضية واجهت المؤسسات الفندقية و السياحية اضطرابات مثل الأزمة المالية العالمية ، ولمواجهتها سعت الفنادق لتبني أسس متينة تعتمد عليها في السياسات التنافسية . حتى تستمر المؤسسات الفندقية في عملها المستقبلي لابد لها من أن تهتم بنوعية و أسلوب تقديم الخدمة لأنها أساس نجاح الفندق.

المطلب الأول : ماهية المؤسسات الفندقية(المفهوم والتطور التاريخي)

سنحاول من خلال هذا تقديم تعاريف للفنادق وإعطاء لمحة عن مراحل تطورها .

1- نشأة الفندقة وتطورها :

لم تكن الفنادق في العصور القديمة كما هي عليه في وقتنا الحالي فهي لم تظهر في الشرق القديم نظرا لما عرف عن هذه الشعوب من كرم الضيافة ، إلا بعد الفتحات الرومانية فعرفت في القسطنطنية وفي بلاد الفرس ومن بعدها في سائر بلدان الشرق القديم باسم " خان" وهو

اللفظ المقابل لكلمة Inn الإنجليزية و كلمة Auberge الفرنسية ، وكلمة خان هي من أصل تركي وفارسي وتعني بيت أو نزل أو مكان أو محل .[1]

أما الفندقة عند الاغريق فقد نشأت في أحضان المعابد و الأماكن المقدسة حيث كانت تجري الاحتفالات والمراسيم الدينية ، حيث كان المرضى يشاركون باقي الحجيج هذه الاحتفالات اعتقادا منهم بأن البركة سوف تحل بهم ويشفون من أمراضهم ، وبهذا كانت الفندقة القديمة عند الاغريق أساسا للفندقة الدينية والعلاجية إلى حد ما . وبعد أن اتسعت رقعة الامبراطورية اليونانية القديمة ظهر نوع ثالث من الفندقة يمكن أن نسميه الفندقة التجارية أو السياحية ، كان الغرض منها إيواء و إطعام كبار التجار أو الحكام الذين كانوا يغدون إلى العاصمة لتقديم الهدايا والولاء للأباطرة الإغريق بقصد توطيد مراكزهم في بلادهم أو بقصد الحصول على مزايا سياسية أو إقليمية خاصة.

ويرجح أن يكون لفظ فندق قد استمد من كلمة (Pondoketa) أو (Pondokia) اليونانية التي كانت تطلق على النزل التي أنشئت في الموانئ و المدن المشتهرة بالمراكز التجارية في ذلك الوقت وهي تعبر في الأصل على تلك النزل الإغريقية القديمة [2]. أما الفندقة عند الرومان فلم تأت بجديد يزيد على ما أتت به الفندقة الإغريقية من الناحية النوعية ، إلا أنها فاقت هذه الأخيرة بأن نظمتها من الناحية الشكلية و القانونية ، كان القانون الروماني هو القانون القديم الوحيد الذي نظم صناعة الفنادق بصفة خاصة.

---

[1] : أبو بكر عمر الحميدي ، أحمد عبد الوهاب مصطفى ، **إدارة الفنادق** " **شؤون فندقية** " ، المتحدة للطباعة الفنية محمد عبد الحميد طلية ، 1980 ، ص –ص 15– 38.

[2] : أبو بكر عمر الحميدي ، أحمد عبد الوهاب مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص–ص 15 –38 .

وفي أواخر القرن السابع عشر وبداية القرن الثامن عشر بدأت ملامح صناعة الفنادق تترسخ على بين وجرى تبني مبدأ الربحية المادية بصورة قوية . [1]وقد شهد عام 1774 ظهور أول فندق بالمفهوم الحديث في لندن كما شهد عام 1794 ظهور أول فندق في نيويورك إلا أن العصر الذهبي لصناعة الفنادق بدا تحديدا في الولايات المتحدة الأمريكية مع افتتاح فندق (Tremont Hous) خلال هذه الفترة بنيت فنادق ضخمة وبدأت تتطور هذه الصناعة بشكل ملفت أدخلت الأنظمة الأكثر تطورا تكنولوجيا كذلك أدخلت أنظمة الاتصالات الأكثر تطورا وغيرها بما يجعل صناعة الفنادق تحتل موقعا متميزا في خارطة الاقتصاد الدولي [2].

2-مفهوم المؤسسة الفندقية وخصائصها :

إن كلمة فندق لا يوجد لها أصل أو مصدر في اللغة العربية ولكن ما جاء في المصادر القديمة ان كلمة فندق في اللغة العبرية (Malon) تعني مكان الاسترخاء في الليل ، في حين في اللغة اليونانية كان يسمى(Kataluma) تعني غرفة طعام وايواء للزبون[3] .

في حين تمثل كلمة فندق بالنسبة للغات الأخرى تسميات مختلفة ، في اللغة اللاتينية كانت تمثل (Hositium) أي القاعة التي يتم بها استقبال الزوار والترحيب بهم ، وفي اللغة الفرنسية كانت تمثل كلمة (Hostel) وقد اشتقت منها كلمة (Hospite) في اللغة الإيطالية ، في حين

---

[1] : صلاح الدين خربوطلي ، **السياحة صناعة العصر** ، دار حازم ، دمشق ، 2002 ، ص 66.

[2] : محمد الصيرفي ، **تخطيط وتنظيم الفنادق** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ،ص 66.

[3]: عبد الرضا علوان ، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد الخامس والسبعون ، 2009 ، ص 6.

أصبحت كلمة (Hote) في اللغة الفرنسية تعني الضيف واشتقت منها كلمة فندق (Hotel) حتى أصبحت شائعة حتى الآن [1] .

تعددت التعاريف التي وضعت لتحديد الملامح الإدارية و الفنية و القانونية للمؤسسة الفندقية نستعرض منها مايلي :

" الفندق هو مؤسسة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية لقاء أجر محدد للزبون داخل بناء مصمم لهذا الغرض [2] " .

أما الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات عرفت الفنادق كمايلي : " الفندق نزل أعدت طبقا لأحكام القانون ليجد الزبون المأوى و المأكل و الخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم [3]" .

وعرفه(Webester) على انه : " مبنى أو مؤسسة تمد الزبون بالإقامة و الطعام و الخدمة [4].

كما عرف الفندق على أنه وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية (نظام رئيسي مركب) يحتوي على أسرة لتنويم الزبائن ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها : نشاط المكتب الأمامي ، نشاط التدبير الفندقي ، ونشاط الأطعمة والمشروبات ، ونشاط الصيانة ، نشاط

---

[1] : الجبوري سالم حميد سالم ، العلاقة بين تصميم وتقديم الخدمة وجودة خدمات الايواء ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، قسم السياحة ، 2002 ، ص 01.

[2] : أحمد محمد القرنبي ، المعجم السياحي الشامل ، القاهرة ، 2000، ص 79.

[3] : سليم محمد خنفر ، علاء حسين السرابي ، صناعة الفنادق وإدارة ومفاهيم ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 13.

[4] : طه طارق ، إدارة الفنادق مدخل معاصر ، **منشأة المعارف** ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 28.

الأمن ، التي يؤثر بعضها ببعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها : تقديم خدمات المأوى والطعام للأفراد مقابل أجر محدد [1] " .

كما يعرف على أنه :"مرفق للإقامة المؤقتة والذي ينتج ويبيع ويقدم الخدمات والبضائع لتلبية حاجة الزبائن من النوم والراحة والطعام والعلاج والترفيه ومقابلات الأعمال وغيرها وذلك حسب هدف ودوافع سفرهم ، وكمية ونوعية الخدمات المقدمة تعتمد على درجة هذا المرفق ، والهدف من استثمارها هو الحصول على الربح [2] " .

من الناحية القانونية تميز المادة 04 من القانون (99 –01) بين النشاط الفندقي وهو :" كل استغلال بمقابل لمؤسسة فندقية " ؛ والمؤسسة الفندقية هي : " كل مؤسسة تستقبل الزبائن لإيوائهم مع تقديم خدمات إضافية لهم أوبدونها " ؛ والفندقي هو :" كل شخص طبيعي أو اعتباري يمارس النشاط الفندقي " [3] .

بينما تعرف المادة 02 من المرسوم التنفيذي (46 – 2000) المؤسسة الفندقية على أنها :" كل مؤسسة تمارس نشاطا فندقيا " ؛ حيث يعتبر النشاط الفندقي : " كل استعمال بمقابل للهياكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به [4] " .

---

[1] : عبد الرضا علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

[2] : مروان السكر ، **مختارات من الاقتصاد السياحي** ، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 28.

[3] : الجمهورية الجزائرية (1999 ، 19 يناير) ، قانون رقم 99 – 01 مؤرخ في 6 يناير لسنة 1999 يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة ، الجريدة الرسمية للمجمهورية الجزائرية 2 ، 3–11 .

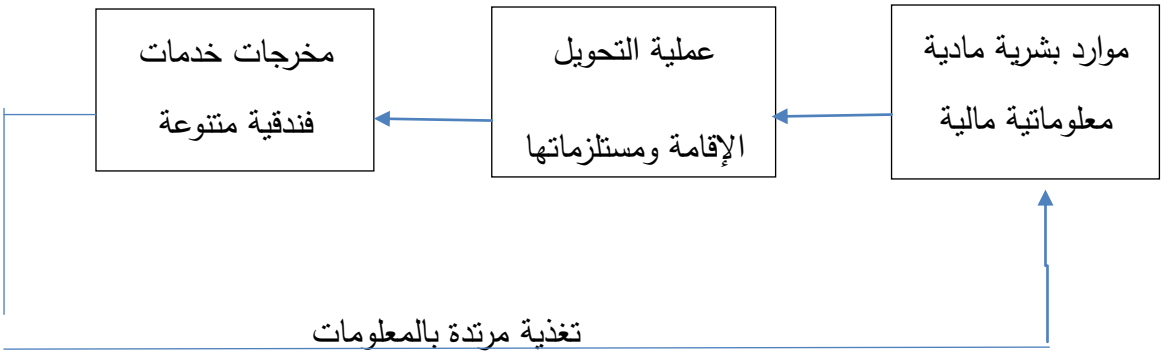
[4] : الجمهورية الجزائرية (2000 ، 5 مارس) ، مرسوم تنفيذي رقم 200 –46 مؤرخ في أول مارس سنة 2000 ، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفيات استغلالها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 10 ، 3–7 .

كما تعرف المؤسسة الفندقية على أنها : " منشأة أو مبنى مخصص ومرخص لتقديم خدمات الإقامة والطعام وتوفير جميع الإمكانيات التي تحقق للزبون الخدمة التي يطلبها ، في إطار القوانين المحلية والدولية ومقابل أجر محدد ولفترة معلومة [1]"

من خلال ما ورد من تعاريف خاصة بالفندق يمكن أن نحدد الأبعاد المختلفة التي يمكن من خلالها النظر إلى الفندق بمايلي :

1- البعد الإداري : يمكن النظر إلى الفندق بوصفه نظام إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف و الموضح في الشكل التالي :

شكل (2-1): الفندق كنظام إداري



المصدر : محمد الصيرفي، **تخطيط وتنظيم الفنادق**، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2007 ،ص 16

[1] : فرج عبد الوهاب الزنتاني ، **إدارة الفنادق** ، منشورات إلجا ، مالطا ، 1997، ص 16.

2- البعد التنظيمي: يمكن النظر إلى الفندق بوصفه مؤسسة تؤدي كافة وظائفها من خلال هيكل تنظيمي مقسم إلى وحدات تنظيمية يطلق عليها إدارات وأقسام .

3- البعد التجاري (التسويقي) : يمكن النظر إلى الفندق بوصفه مؤسسة تسويقية تقوم بإشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق أجر محدد .

4- البعد الاجتماعي : يمكن النظر إلى الفندق بوصفه مؤسسة اجتماعية تحتاج إلى ارشاد وضبط واحكام عمليات التفاعل الاجتماعي التي تحدث بين العاملين في المؤسسة الفندقية وتلك التي تحدث بين الزبائن [1].

إذن فالفندق هو مؤسسة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للضيوف من إيواء وطعام مقابل أجر يدفعه النزيل ، يحتوي على هيكل تنظيمي وخصائص تميزه عن المؤسسات الأخرى .

من خلال التعاريف نجد أن للفندق مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المؤسسات الأخرى :

1- المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق مؤسسة خدمية ، تحتوي على عدد من الأسرة لتنويم الزبائن وتوفير الراحة ؛

2- الفندق وحدة اقتصادية متكاملة ، يمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وإدارة الأفراد ، والنشاط المالي ..... ، لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات؛

3- الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة ؛

[1] : صلاح الدين خربوطلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

4- الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة أهمها : نشاط المكتب الأمامي ، نشاط الأقسام المساعدة تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف الفندق ؛

5- الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة ، تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله ، غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى و الطعام والشراب للزبون مقابل أجر محدد.

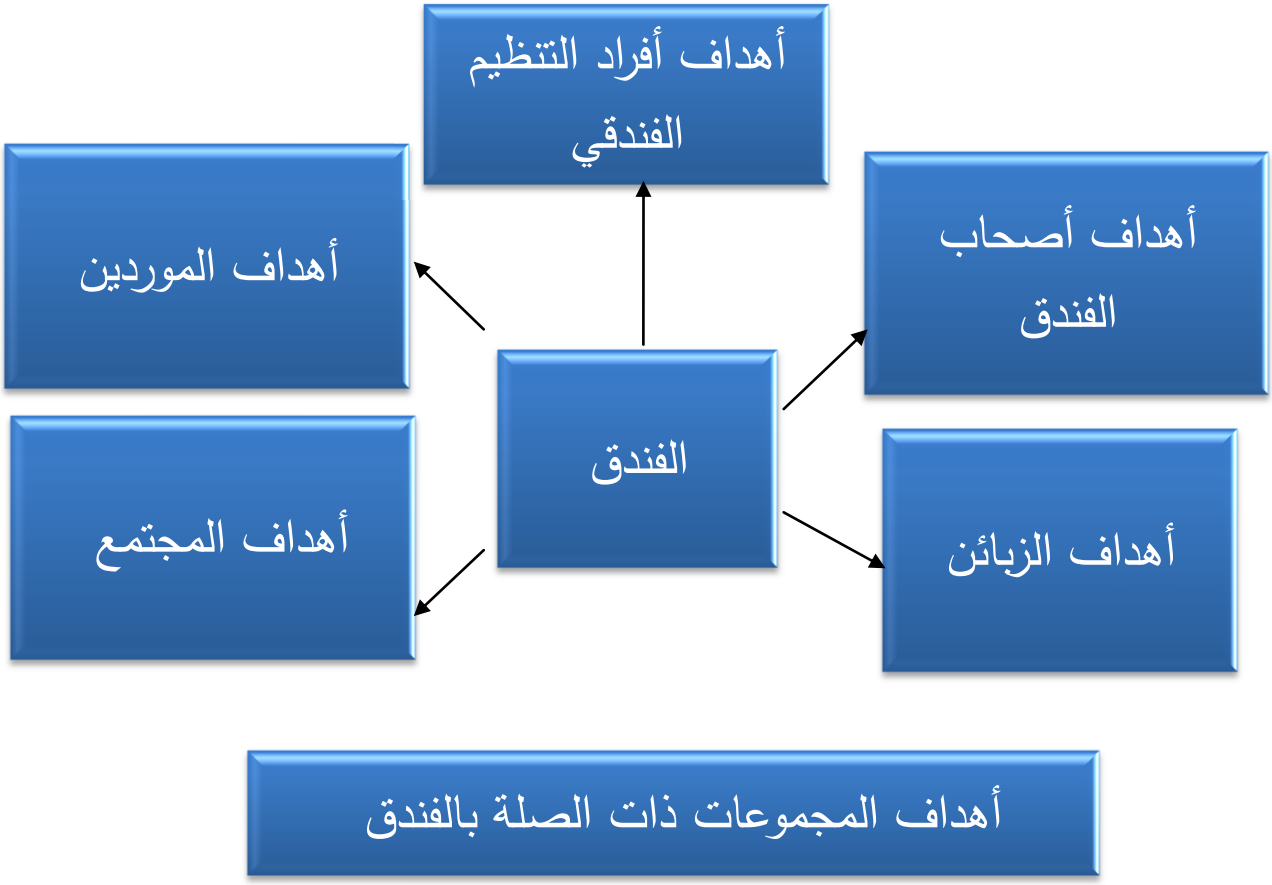
المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسات الفندقية

إن الهدف الإستراتيجي لأي إدارة فندقية هو تطوير الخدمة وزيادة مستوى قناعة ورضا الزبون، ولا يمكن تحقيق مثل هذا الهدف إلا من خلال الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ومدربة وتطويرها بما يتفق مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ، فنجاح الفندق يعتمد على الطاقات البشرية والفنية والإدارية[1]

فالأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومتنوعة تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله غير أن هناك أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها مقابل أجر محدد. والشكل الموالي يوضح ذلك:

[1] :موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، أمين أحمد محبوب المومني ، ص 83

الشكل (2-2) : أهداف المجموعات ذات الصلة بالفندق



المصـدر: محمـد الصـيرفي ، **تخطـيط وتنظـيم الفنـادق** ، دار الفكـر الجـامعي، الاسـكندرية ،2007ص 83.

1- أهداف أصحاب الفنادق: تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في الفندق ، وبقاء ونمو الفندق ، ورفع كفاءة الإدارة التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق ، والحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة الفندق ، بالإضافة إلى تأمين الولاء الدائم للأفراد اتجاه الفدق[1]؛

2- أهداف الزبائن: ضمان توفير الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية بشكل مستمر والاستمرار في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية ؛

3- أهداف أفراد التنظيم الفندقي : الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل ، وتوفير كافة الضمانات الاجتماعية للفرد العامل ، تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وترجمة نظام الحوافز لهم ؛

4- أهداف الموردين : هم جماعات تمد الفندق بالموارد والأموال و الموارد البشرية عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الربح ، ولهم أهمية بالنسبة للفندق الذي يسعى لتحقيق أهدافهم لضمان تقديم الخدمة والسلع للزبائن [2] ؛

5- أهداف المجتمع : تسعى الفنادق لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال زيادة الدخل القومي ومستوى رفاه المواطنين .

---

[1]: محمد الصيرفي ، **تخطيط وتنظيم الفنادق** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 82.

[2]: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2008 ، ص 16

وتتجلى أهمية الفنادق في:

1. مؤسسة تقوم بإشباع حاجات ورغبات الأفراد و الجماعات ، من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض تحقيق الربح وإتمام العملية التبادلية بين الفندق و الزبائن؛
2. أصبحت صناعة الفنادق من الصناعات الهامة والبارزة في الكثير من الدول لما لها من دور في تنمية السياحة التي هي جزء منها ، وهذا ما يوضح مدى الترابط بين والتكامل بين هذين الصناعتين لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الرضا للزبائن ؛
3. تتجلى أهميتها كذلك من خلال ما تقدمه من خدمات وظيفية في ميدان الاقتصاد الوطني والحصول على العملات الأجنبية ، وأنها أفضل طريقة للقضاء على البطالة .

المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الفندقية

نظـرا لتعـدد الأسـفار فـي العصـر الحـديث وتطـور وسـائل النقـل بـاختلاف أنواعهـا (البريـة ،الجوية،والبحرية) وازدياد رغبة الأفراد في التنقل من بلد إلى آخر بحثا عن الراحة ، أو العلاج ،أو التجارة أو للرياضـة تعددت أنـواع الفنـادق الموجـودة فـي العـالم واختلفت طبيعتهـا والغـرض الـذي أنشئت من أجله .

هناك عدة تصنيفات للفنادق وعموما نلاحظ أن الدول تعتمد في التصنيف مايلي [1] :

❖ **التصنيف من حيث الملكية :**

يحتوي التصنيف من حيث الملكية على أربعة أنواع من الفنادق هي :

1- **الفنـادق الخاصـة (المسـتقلة)** : هـي فنـادق لا ترتبط بـأي سلسـلة مـن السلاسـل الفندقيـة العالميـة وملكيتهـا تعـود إلـى فرد (شـخص واحـد) أو مجموعـة أفـراد وعـادة مـا تكـون هـذه الفنادق صـغيرة وعدد غرفها قليلة ، وتقدم خدمات محدودة لقلة رأس مال المستثمر ولخدمة شريحة معينة من محدودي الإنفاق ؛

2- **فنادق السلسلة** : هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد ويجري تشغيلها وإدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية (الشركة الأم) وتتقاضـى الإدارة المركزيـة مـن هـذه الفنـادق رسـوما مقـررة أو نسـبة مـن الأربـاح مقابـل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية ، ومن أهم السلاسل الفندقية في

[1] : ياسين الكحلي ، **إدارة الفنادق والقرى السياحية** ، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1998، ص 36.

العالم نجد : هيلتون Hilton شيراتون Sheraton ، هوليداي إن Holiday inn ، حياة Hayatt ....إلخ ولفنادق السلسلة مزايا وسلبيات كما يوضح الجدول التالي [1] :

الجدول (2-1) : مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية

المزايا	العيوب
– استخدام اسم معروف ومشهور على المستوى العالمي	– دفع مبالغ مالية مقابل العمل بإسم السلسلة
–توفر الأمن الوظيفي للعاملين	– عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات في السوق (بسبب ضرورة استشارة الإدارة المركزية)
– ضخامة رأس المال المستثمر وبالتالي كبر حجم الفنادق وتخصص الإدارة والقدرة التسويقية المركزية	– ارتفاع أسعار مختلف الخدمات الفندقية ، لأنها مقدمة لشريحة معينة من ذوي الدخول المرتفعة
– استخدام نظم الحجز الدولية – تحسين عرض الخدمات الفندقية	– عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق

المصدر : يوسف أبو فارة ، سمير أبو زيد ، **النشاط الترويجي في البيئة الفندقية** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، ديسمبر ، 2005 ، ص 203.

[1]: يوسف أبو فارة ، سمير أبو زيد ، **النشاط الترويجي في البيئة الفندقية** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، ديسمبر ، 2005 ، ص 203.

3- **فنادق مختلطة :** هي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وشركات أجنبية ؛

4- **فنادق حكومية :** هي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة (الوزارات ، القوات المسلحة الشرطة)

❖ **التصنيف من حيث الموقع :**

يحتوي هذا التصنيف على خمسة أنواع من الفنادق وهي [1]:

1- **فنادق وسط المدن :** تقع دائما داخل حدود المدينة وتتراوح درجاتها من 05 نجوم إلى الدرجة السياحية ، وبعضها يقدم كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح ورجال الأعمال وتتراوح أحجام هذه الفنادق من 30 غرفة إلى 500 غرفة ؛

2- **فنادق المطارات :** يوجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها ، وقد نشأت أساسا لإيواء المسافرين بالطائرات ومسافرين المؤسسات السياحية العالمية والترانزيت أي المسافر العابر أما درجات هذه الفنادق فتتراوح بين الخمس نجوم إلى الدرجة الأولى ؛

3- **فنادق الطرق السريعة (الموتيل) Motel :** تسمى أيضا بفنادق مستخدمي السيارات فهي على شكل شاليهات متفرقة أو مبنى واحد مجاور له موقف للسيارات ، وموقعها يكون على الطرق السريعة للسيارات مباشرة أو في ضواحي المدن الكبرى ، كما تقدم خدمات بأسعار أقل ؛

[1] : ياسين الكحلي ، مرجع سبق ذكره ، ص39.

4- **المنتجعات** : نشأت المنتجعات السياحية في بداية القرن العشرين ، وتوسعت بازدياد العمران وتوفر البنية التحتية كما ترتكز المنتجعات قرب المناظر الطبيعية وتكون مساحتها محدودة ، وتتكون من شقق منفصلة أو ملتصقة أو شاليهات بالإضافة إلى فنادق ، وتوفر كافة الخدمات التي يطلبها الزبون ؛

5- **فنادق السواحل** : تتميز بحكم موقعها بالقرب من السواحل الخلابة والمهمة في العالم وتتراوح درجاتها من الخمس إلى أربع نجوم وتمتاز دائما بكبر حجمها وتنوع الخدمات التي تقدمها للزبائن ويتعرض عملها دائما للموسمية ، ومن أهم فنادق السواحل في العالم تلك الموجودة على سواحل ميامي ولوس أنجلس وسواحل البحر الكاريبي وفي فرنسا ومونت كارلو وفي بعض الدول التي تقع على البحر الأبيض المتوسط كالجزائر ، المغرب ، تونس ، ومصر.

❖ **التصنيف من حيث الطبيعة (الخدمات المقدمة) :**

يحتوي هذا النوع على ثمانية أنواع من الفنادق هي [1] :

1- **الفنادق التجارية** : تسعى هذه الفنادق على أن تكون مكانا لاجتماع الناس لغايات تجارية لذلك نجد أن موقعها يكون عادة في قرب المدن التجارية لذلك نجد أن موقعها يكون عادة في قرب المدن التجارية والصناعية أو بالقرب من بورصة الأوراق المالية والمطارات ، وتركز هذه الفنادق اهتمامها على بعض نوعيات رجال الأعمال المؤقتين والدائمين وعلى المؤتمرات والولائم و إقامة الحفلات والأفراح ، وأغلب الفنادق التجارية تكون ذات غرف كثيرة وتملكها المؤسسات الكبيرة وتديرها السلاسل الفندقية الشهيرة أو تكون مملوكة للسلسلة نفسها ؛

---

[1] : عبد العزيز أو نبعة ، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2005 ، ص 157.

2- **فنـادق الإقامـة :** أنشأت بغرض إيواء العـاملين البعيدين عن أسرهم ، ويعمل هذا الفنـدق كمبنـى أو أكثر يضـم عـدة غـرف ، وتـوفر خدمـة التـدبير الفنـدقي فقـط لا تقـدم وجبـات للزبـائن وبالطبع تكون أسعارها أرخص بكثير من الفنادق الأخرى ، كما أن ملكيتها تابعة لمالك واحد أو لجمعيات تعاونية أو دينية ، وقد لا يكون هدفها الرئيسي هو الربح مثل دار المسنين؛

3- **فنادق المقامرة :** تمتاز هذه الفنادق بالمغالاة في ديكوراتها وقاعاتها الداخلية الجملية والخلابة وتكون دائما ضخمة جدا ، وغالبا فنادق الخمس نجوم . كما تحتوي على طوابق تحت الأرض تتضمن حمامات السباحة ، قاعات رياضية ، مسارح ..... تجتذب هذه الفنادق الطبقة الفنية مـن الزبـائن علـى وجـه التحديـد وسـياحة المـؤتمرات أيضـا ، وغالبـا نـرى أن أغلـب المسـابقات الرياضية العالمية ومسابقات انتخاب ملكات الجمال ومسابقات توزيـع الجوائز السينمائية والثقافية معظمها يعقد في هذه الفنادق ، فأشـهر هذه الفنـادق في لاس فيغاس ، جزر الهاواي ، الولايات المتحدة الأمريكية وجزر الكاريبي ، مدينة كارلو في إمارة موناكو ؛

4- **بيوت الشباب :** عبارة عن فندق أو بناية غرضـها إيواء الشباب الراغب في السفر والترحال والتعرف على بلدان أكثر وشعوب متعددة لقاء أجر زهيد ، والهدف من إنشاء بيوت الشباب ليس الربح وإنما توثيق الروابط بين الشباب ، كما تعمل توسيع معارفهم وتزويدهم بمختلف المعلومات العامة عن البلدان الخارجية ، كما تعمل على تكوين الصداقات وتوثيقها بين شباب البلاد الأخرى وتنمية شعور المحبة والإنسانية وقد يتعلم الزبون في هذه البيوت لغات وعادات وتقاليد الدول [1]؛

[1] : عبد العزيز أو نبعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 159.

5- **المنتجعات** : تم الاشارة اليها سابقا في تقسيم الفنادق من حيث الموقع ، وهناك أنواع لفنادق المنتجعات مثل المنتجعات الصيفية الصيفية والشتوية والصحية والجبلية .... إلخ

6- **الفنادق المتحركة** : يمكن تقسيم الفنادق المتحركة إلى الأنواع التالية [1] :

أ- **الفنادق العائمة** : هي الفنادق التي تجوب الأنهار والبحيرات والبحار والمحيطات وتنقل الزبائن من مدينة إلى أخرى أو من قارة لأخرى أو الرحلات البحرية حول العالم ، إذ تستغرق الرحلات من 03 أيام إلى 10 أيام وقد تزيد ، تجهز هذه السفن بكافة الخدمات التي يطلبها الزبون ، ومن أشهر السفن التي تعتبر ضمن الفنادق العائمة العالمية سفينة الحب Love Boat التي تعمل بين لوس أنجلوس والمكسيك ؛

ب-**الفنادق البرية المتحركة** : تطلق هذه التسمية على غرف قطارات النوم المتواجدة في القطارات حيث أن معظم قطارات النوم التي تقطع المسافات الطويلة تكون مجهزة بغرف من الدرجة الأولى والثانية ، إذ تحتوي الغرف على كافة التسهيلات التي يحتاجها الزبون ، كما تطلق هذه التسمية على السيارات السياحية (الكرفانات) التي تحتوي على غرف النوم مع خدماتها والتي تنتشر بكثرة في أمريكا ، كندا ، أوروبا الغربية ؛

ت- **الفنادق الطائرة** : يقصد بها غرف النوم الموجودة على متن الطائرة ، هذا النوع من الفنادق قليل في العالم ، وأول شركة طيران انتهجت وطورت هذه الفكرة هي Regent air الأمريكية ، تحتوي الطائرة على قاعة إجتماعات ومطعم ومقهى وخدمات الهاتف والسكرتارية والترجمة ..... ، حيث تكون تكلفة الرحلة مرتفعة جدا قياسا بتكاليف الرحلات على متن الطائرات

[1] : عبد العزيز أو نبعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

الاعتيادية الأخرى ، كما أن هذه الأخيرة مجهزة طبيا لنقل مريض أو أكثر بناءا على طلبات خاصة .

7- **الفنادق العلاجية** [1]: أنشئت هذه الفنادق لأغرض علاجية ، يكون الفندق في موقع يمتاز بالهواء الجاف وقربه من الغابات ، فيكون بذلك مخصصا للعلاج الشمسي ، أو أن يقام في منطقة تكثر فيها العيون المعدنية والكبريتية وذلك بهدف العلاج من الأمراض العضوية المختلفة كالروماتيزم والمفاصل ، ويجب أن تتوفر هذه الأخيرة على جميع العناصر التي تجعلها انعكاسا للضيافة المثالية ، حتى لا يشعر الزبائن بأي ضيق أو ملل ، كالحدائق والمسابح وتخصيص أماكن لإقامة فروض الصلاة الجماعية ، هذا الإضافة إلى تجهيزها بالخدمات العلاجية كحجرات للأطباء وعيادة خاصة بالتدليك اليدوي والكهربائي وغرف للأشعة فوق البنفسجية وحمامات علاجية إلى غير ذلك من المتطلبات الضرورية .

8- **الفنادق الرياضية** : تنتشر هذه الفنادق في المدن التي تحتوي على ملاعب كبيرة والمدن الأولمبية أو قرب الملاعب المشهورة في العالم ، وتتراوح درجتها من نجمتين إلى خمس نجوم قسم منها يخصص لإقامة اللاعبين وقسم مخصص للمشجعين ، أغلب هذه الفنادق تكون مجهزة بكافة الخدمات الضرورية التي يحتاجها الرياضي أو الهواة كقاعات للتمرين أو الرياضة العادية [2].

---

[1] :العايب أحسن ، **دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيبوس الدولي** – عنابة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة ، تخصص تسويق ، 2008-2009 ، ص 12.

[2] : العايب أحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

❖ **التصنيف من حيث عدد النجوم**[1] :

1- **فنادق ذات الخمسة نجوم** : وهي أرقى الفنادق ، تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة

2- **فنادق ذات أربعة نجوم:** هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا ، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم ؛

3- **فنادق ذات ثلاثة نجوم:** وهي أقل من الفندق السابق ، ولا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في الفنادق السابقة ؛

4- **فنادق ذات النجمتين** : وهي فنادق شعبية نظرا لإنخفاض مستوى الأثاث ؛

5- **فنادق ذات النجمة الواحدة** : وهي فنادق غاية في التواضع ، وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها .

كما يوجد هناك تصنيف آخر للفنادق وفق معيار الاعتمادية فهناك فنادق معتمدة وأخرى غير معتمدة والاختلاف في ختم الاعتراف الرسمي من قبل وزارة السياحة .

[1] : سليم محمد خنفر وعلاء ، حسين السرابي ، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

المبحث الثاني : المضامين الاساسية لتسويق الخدمات الفندقية

يلعب التسويق دورا هاما في توجيه الجهود والموارد اتجاه تحقيق أهداف الصناعة الفندقية من خلال التعرف على حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين والسعي وراء لتحقيق تطلعاتهم في ظل بيئة تنافسية شرسة ، ومن بين أفضل الأدوات والوسائل الكفيلة لمواجهة هذا التحدي هي ضرورة الاعتماد على التسويق باعتباره من الأنشطة المهمة التي يجب على المؤسسات الفندقية الاعتماد عليه .

المطلب الأول :مدخل للتسويق الفندقي

سنعالج من خلال هذا المطلب مفهوم التسويق الفندقي ، أهدافه وأهميته ، وأهم مقومات نجاحه

1- مفهوم التسويق الفندقي

عرف البعض التسويق بأنه جميع أوجه النشاط التي تعمل على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير ، وعندما نتناول الاستراتيجيات التسويقية لقطاع الفنادق فمن الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الخاصة للنشاط الفندقي والتي تؤثر على عملية تسويقها ففي جميع الأحوال يجب على الزبون التنقل إلى مكان استهلاك الخدمات الفندقية كذلك فإن الخدمات الفندقية يتم استهلاكها في فترة محدودة لا تتجاوز أياما أو عدة ساعات ، ويتحدد الحكم النهائي للزبون على الخدمة الفندقية في فترة زمنية قصيرة ، ويترتب على ذلك توفير كل أسباب الراحة للزبون والتأكد من أنه يغادر الفندق حاملا معه ذكريات طيبة وهذا يعطي لإستراتيجية خدمة الزبائن أهمية خاصة .

ويهدف المفهوم الحديث للتسويق الفندقي إلى التكامل بين أوجه النشاط التسويقية وفي نفس الوقت ارضاء احتياجات ومطالب الزبائن ، والنشاط التسويقي للفنادق طبقا للمفهوم الحديث للتسويق يعني بالقيام بتسويق الخدمة الفندقية بهدف تحقيق الرضا بوجه عام لدى الزبائن على اختلاف جنسياتهم وتحقيق أرباح للفندق أيضا، كما تعتبر الاستراتيجيات التسويقية ذات أهمية كبرى لنجاح الفندق في تحقيق أهدافه [1] . " يمثل التسويق الفندقي تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات الفندقية من أجل التعرف على الأسواق السياحية الداخلية والخارجية والتأثير فيها بهدف زيادة الحركة الفندقية وارتفاع نسبة الإشغال الفندق بها [2] .

يتبين من خلال هذا التعريف أن التسويق الفندقي يتضمن كافة ركائز المفهوم الحديث للتسويق والتسويق السياحي المتمثلة في دراسة الحاجات والرغبات والأذواق المتصلة بالمستهلكين في الأسواق المستهدفة ، ثم توجيه كافة الجهود والأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق اقصى إشباع ممكن لتلك الحاجات والرغبات ، مما يؤدي إلى تكرار الزيارة وزيادة تدفق السياح والزائرين .

كما يعرف تسويق الخدمات الفندقية على أنه عملية تبادل للمنافع تتم بين مقدمي الخدمات الفندقية وبين طالبي هذه الخدمات (الزبائن) لدى هذه المؤسسة الفندقية قصد إشباع احتياجاتهم ورغباتهم من هذه الخدمات مقابل ثمن معين يدفع للمؤسسة الفندقية ، وبالتالي يتطلب من المؤسسة الفندقية تحديد حاجات ورغبات وتفضيلات وميول الزبائن ، والذي يعني تحديد السوق المستهدف

---

[1]: برجم حنان ، **مستقبل التسويق الفندقي في الجزائر** ، ملتقى دولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، لم تذكر السنة ، ص 4 .

[2] : صبري عبد السميع ، **التسويق السياحي والفندقي : أسس علمية وتجارب عربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) ، مصر، 2006 ، ص 292 .

للمؤسسة الفندقية ، ثم تقديم ما يوافق الحاجات والرغبات والتوقعات لإحداث السلوك المرغوب لدى الزبائن بشكل فاعل وكفاءة عالية وبطريقة تضمن تحقيق المنافع للأفراد العاملين والمؤسسة الفندقية [1].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التسويق الفندقي يركز على مايلي :

- إن الزبون هو نقطة ارتكاز في الجهود الإدارية المبذولة من قبل إدارة هذه الفنادق؛
- يقوم تسويق الخدمات الفندقية على التوازن بين أهداف كل من الفندق والزبون ، وإن أرباح هذا الفندق لا تأتي فقط من العمليات الفندقية ، بل من جودة ما يقدم من خدمات ترقى إلى مستوى توقعات الزبون ؛
- إن تسويق الخدمات الفندقية نشاط مؤسساتي يعتمد على وظائف إدارية رئيسية : التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة، لأجل مساعدتها على ضمان استمرارية النجاح بأسلوب علمي صحيح . وعليه هذا المفهوم يؤكد على ضرورة التركيز على إنتاج ما يمكن تسويقه ، لذلك يجب أولا تحديد الاحتياجات والرغبات لدى الزبائن ومن ثم إنتاج خدمات وفقا لتلك الحاجات والرغبات وبالتالي أصبح هذا المفهوم منهج عمل دقيق يحكم الأداء التسويقي للمؤسسات الفندقية في مواجهة كل التحديات في الأسواق المستهدفة .

[1]: سمارة فؤاد رشيد ، **تسويق الخدمات السياحية** ، دار المستقبل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 37.

2- **أهداف التسويق الفندقي** : نلخصها فيمايلي :[1]

- يؤدي التسويق الفندقي إلى تنشيط حركة المبيعات الفندقية خلال فترة زمنية معينة ؛
- يهدف التسويق الفندقي إلى دراسة الأسواق السياحية العالمية وتحديد الأسواق المحتملة وذلك لغزو هذه الأسواق وفتح أسواق جديدة من مختلف الدول لزيادة عدد الزبائن ؛
- إيجاد علاقات عامة جيدة بين الفندق ومختلف الأجهزة الحكومية والهيئات والشركات السياحية وغير السياحية العامة والخاصة ، مما ينعكس على زيادة الحركة الفندقية ؛
- دراسة الأسواق السياحية المنافسة (القطاع الفندقي) للتعرف على الإستراتيجية التسويقية ، التي تستخدمها الفنادق المختلفة وكذلك الخدمات الفندقية التي تقدمها للزبائن ؛
- بحث ودراسة شكاوى زبائن الفندق بشكل فوري والعمل على حلها بمختلف الوسائل والسبل حفاظا على سمعة الفندق وسمعة الدولة السياحية .

3-أهمية التسويق الفندقي :

يعتبر نشاط التسويق اهم وسيلة تركز عليها المؤسسات الفندقية لتحقيق أهدافها المتعددة والمرتبطة أساسا بكيفية الوصول إلى الزبائن وتحقيق حاجاتهم وتطلعاتهم ، ثم كيفية المحافظة عليهم وكسب ثقتهم وولائهم فيما بعد وبالتالي هذا يمكننا من تحقيق الربحية والبقاء والتطور وهذا هو أهم الأهداف على الإطلاق ، وتتجلى أهمية التسويق الفندقي فيمايلي :

[1] : صبري عبد السميع ، مرجع سبق ذكره، ص 292.

- يساعد التسويق الفندقي على معرفة الجوانب السلوكية للزبون (دراسة سلوك الزبون) وتقدير درجة أو مستوى توقعاته ،وبالتالي تحديد نوعية الخدمات المناسبة للتوقع والتي تحقق رضا الزبون؛
- يساعد على إعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الأسواق المستهدفة ، وبالتالي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة الفندقية ؛
- يساعد التسويق على الابتكار والتجديد ، فهو ينشط الطلب على السلع والخدمات الجديدة من خلال الصورة الذهنية التي يحملها الزبون عن الفندق ، التسهيلات المقدمة ، خدمات الإيواء خدمات الطعام ، الترفيه بالإضافة إلى موقع الفندق وتصميمه ؛
- يساهم التسويق في التأثير المباشر على الزبون من خلال عناصر الترويج المختلفة ، التي توفر له جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات التي يقدمها الفندق ، إذ لابد أن يتم ذلك بكل أمانة ومصداقية حتى يؤدي إلى جلب الانتباه ، إثارة الإهتمام ، تعزيز الرغبة ، وحث الزبون على تفضيل الإقامة فيه بدل أماكن الإقامة في فنادق أخرى .

4-مقومات نجاح التسويق الفندقي

يتوقف نجاح التسويق الفندقي وتحقيق أهدافه على مجموعة من العوامل نذكر منها [1]:

أ- التصميم المناسب للخدمة الفندقية :

يقصد به ابتكار واستحداث الخدمات التي تلائم الطلب السياحي والفندقي ، فلا يمكن أن نتصور قيام الفندق بتقديم خدمات غير مرغوب فيها ولا يحتاجها الزبون ، لأن الأصل في الخدمة الفندقية هو ارتباطها بحاجة ورغبة الزبون ، وليس بناء على رغبة واهتمام إدارة الفندق . لذلك فإن تحديد المكونات الرئيسية للخدمة الفندقية بمستوياتها وأسعارها المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف الفندقية ؛

ب-الاعتماد على أكثر من وسيلة إعلانية :

يعتبر ذلك من الوسائل المساعدة على تركيز الحملة الإعلانية نحو الهدف المحدد لها ، لأن استخدام أكثر من وسيلة سواء المسموعة أو المقروءة أو المرئية ، يعمل على توسيع دائرة الأثر الإعلاني وتنبيه الحواس الانسانية المختلفة للتعامل مع أماكن الإقامة الفندقية التي توفر أفضل الخدمات والأكثر اجتذابا للزبائن ؛

ت-الاختيار المناسب للإستراتيجية التسويقية الفندقية :

يجب أن يعتمد كل فند على استراتيجية معينة لتنشيط حركة مبيعاته ، تبعا للخدمات الفندقية التي يقدمها وحسب قدراته وإمكانياته المادية والإدارية ، وكذلك بناءا على الظروف التي يمر بها

[1] : صبري عبد السميع، مرجع سبق ذكره ، ص – ص ، 302 -303.

السوق السياحي الداخلي والخارجي ، فكلما كان اختيار الإستراتيجية التسويقية للفندق متماشيا مع هذه التغيرات كان الاختيار سليما ومحققا لكل الأهداف التسويقية ، بمعنى أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تكون مرنة وديناميكية حتى نتمكن من تغييرها ؛

ث-**حسن اختيار أفراد التسويق :**

يتوقف نجاح العمل التسويقي الفندقي على حسن اختيار القائمين بالأنشطة التسويقية المختلفة ذوي المهارات العالية والخبرة الكبيرة ، إذ يعتبر العنصر البشري بمثابة الحاكم والمؤثر في نجاح هذا العمل لأن الخطط والاستراتيجيات التسويقية لا يمكن أن يتحقق أي هدف منها ما لم يكن القائمون على وضعها وتنفيذها موارد بشرية على مستوى عال من القدرة والكفاءة .

و يرتكز تخطيط الاستراتيجية التسويقية الفاعلة للخدمات الفندقية والسياسة الترويجية المنبثقة عنها على عمليات المسح السوقي ودراسة الدوافع الشرائية لدى الزبائن ، بغية الوصول إلى إشباع أمثل لحاجاتهم ورغباتهم ، بالإعتماد على مواردها البشرية والفنية المتاحة ، وبما ينسجم مع السياسة العامة للفندق .

المطلب الثاني: طبيعة الخدمات الفندقية (المفهوم و الأنواع)

لقد حظيت الخدمات باهتمام الباحثين والعاملين في مجال التسويق ، قد ساهم هذا الاهتمام بظهور عدة تعاريف وأنواع نستعرض البعض منها في هذا المطلب

1- مفهوم الخدمات الفندقية :

تعرف الخدمة الفندقية على" انها الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع حاجات ورغبات الضيوف ، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية " [1] ؛

وتعرف الخدمات الفندقية كذلك : " مجموعة نشاطات غير ملموسة ،القصد منها إحداث التبادل وتصميم لإشباع حاجة ورغبة الزبون "[2] ؛

وقدم تعريف آخر للخدمات الفندقية على أنها : " مجموعة من الأعمال التي تؤمن للزبائن الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال وقت إقامتهم في المؤسسة الفندقية بعيدا عن مكان سكانهم الأصلي "[3] ؛

---

[1] محمود علي الروسان ، **العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية** ، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 7-8 ماي ، 2007، ص 4.

[2]

[3] : العدوان مروان محسن ، **الخدمات السياحية** ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، ص 06.

مما سبق يمكن القول أن الخدمة الفندقية يجب أن تتضمن :

- الجوانب المتعلقة بالزبائن : تشمل المؤثرات السلوكية كالحاجات ، والدوافع ، والأهداف والخبرة ومدى إدراك جودة الخدمة ، والمنافع التي يحصل عليها الزبون ، فالمؤسسات الفندقية يجب عليها أن تتعرف إلى المؤثرات السلوكية للزبائن ، لكي تتمكن من تقديم الخدمات الفندقية بالشكل الذي يحقق الرضا لهم ، ويشبع احتياجاتهم ؛
- الجوانب المتعلقة بتقديم الخدمة مثل خبرة مقدمي الخدمة ، ومهارتهم، وقدرتهم على تقديمها بشكل جيد ، بما يلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم ، ويحقق الرضا لهم ، فامتلاك العاملين في الفنادق للخبرة والمهارة ، سوف يمكنهم من تقديم الخدمات الفندقية بالجودة المطلوبة للزبائن ؛
- السلع الملموسة الداعمة لتقديم الخدمة : التي تؤدي دورا مهما في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة الخدمية ، والتي تؤدي دورا مهما في عملية تقديم الخدمة ، وتؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة : " بناية الفندق ، الترتيب الداخلي للفندق ، الغرف الفندقية الأثاث والأجهزة ، والمعدات التي يستخدمها الفندق التي تؤدي دورا مهما في بناء صورة إيجابية عن الفندق ، وفي تحقيق الرضا للزبائن .

2-أنواع الخدمات الفندقية (الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية)

لفهم إدارة الخدمة وكيفية تسويق الخدمات فإن من المهم أن نتذكر بأن جميع النماذج والمفاهيم التي طورت في هذا المجال تعتمد على حقيقة مفادها أن الخدمة تنبثق من العملية التي يشارك في إنتاجها الزبون وأن إنتاجها لا ينفصل عن عملية إستهلاكها . ومن وجهة نظر مقدم الخدمة أن بعض الخدمات قد تنتج في المكتب الخلفي ، لكن من منظور الجودة المدركة فإن الجزء المهم هو الذي ينتج في الوقت نفسه الذي يشارك الزبون فيه ويدرك ويقيم عملية إنتاجها .

أ- مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

إن الخدمة كما رأينا هي عملية أو أداء ، وليست شيئا ماديا ، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة فإنه يترتب عليها تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات زبائنها ، لذلك فهي تقدم لهم حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي معا تشكل الخدمة هذه الحزمة تصنف في قسمين [1] الخدمة الأساسية الجوهر و الخدمات التكميلية الداعمة أو الإضافية والتي أحيانا ترجع إلى ما يسمى بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية .

إن الخدمة الجوهر تلبي حاجات الزبائن من أجل فائدة أساسية كالنقل إلى مكان معين علاج حالة مرضية معينة . أما الخدمات التكميلية فهي تسهل وتحسن من استعمال الخدمة الجوهر كالمعلومات والتوثيق وأعمال الضيافة .

---

[1]: هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الرابعة ، 2008، ص 220.

إن الخدمات التكميلية غالبا ما تستعمل لإيجاد ميزة تنافسية ، كما أنها توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة من المؤسسات غير الناجحة مثلا : المؤسسات الفندقية تقدم نفس الخدمة الجوهر وهي الإيواء

ولكن ما يميز مؤسسة عن أخرى هي الخدمة التكميلية التي تعزز استعمال الخدمة الجوهر كسهولة الحجز ، نوعية الطعام داخل الفندق [1] .

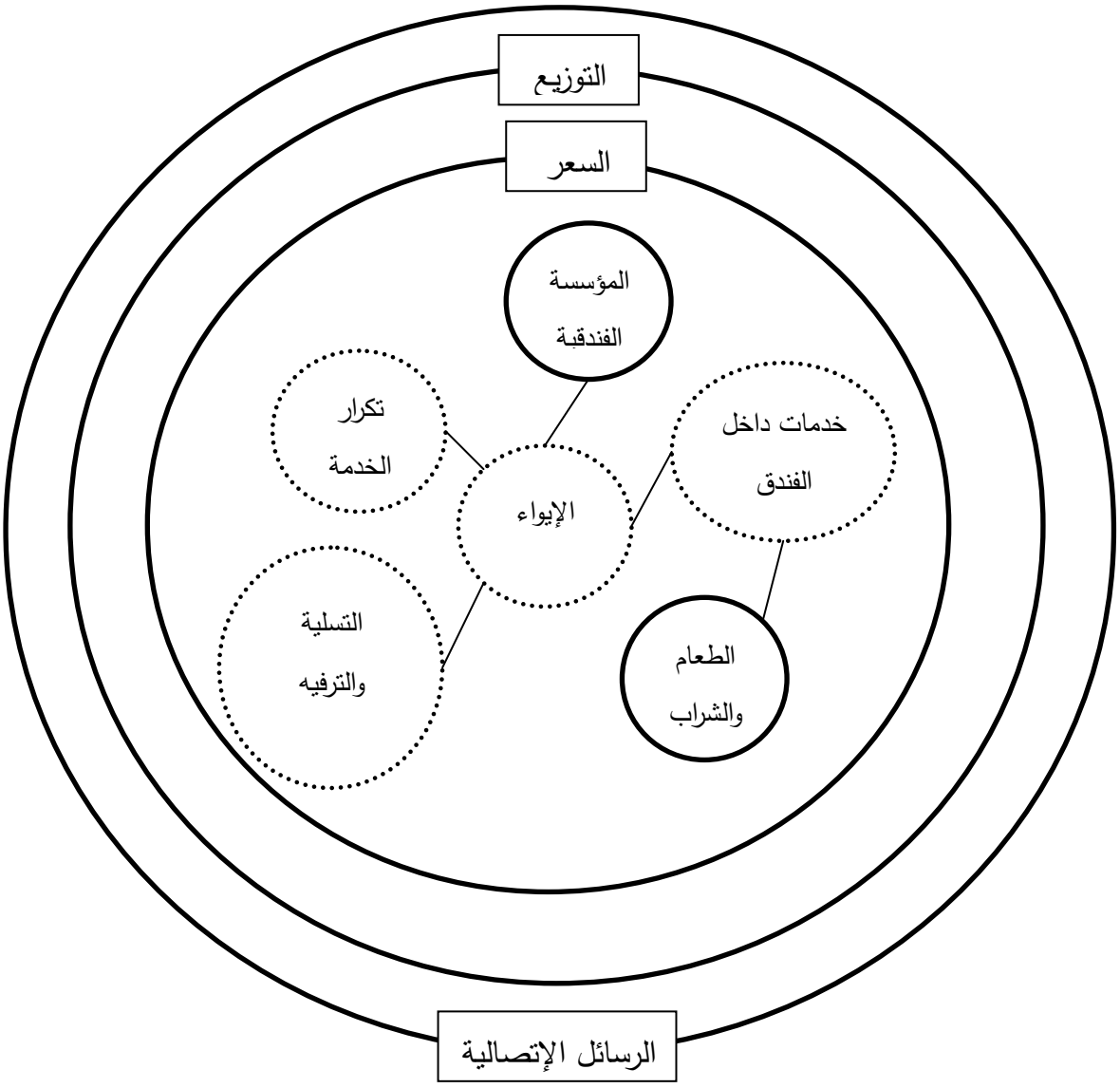
ب-التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

إن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لزبائنها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، هذه الخدمات التكميلية التي تعرضها هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها . لقد حاول العديد من الباحثين شرح الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية من خلال ابتكار نماذج لفهم أدق وأشمل لهيكلة الخدمات، ومن أبرز هؤلاء الباحثين (Shostack, G. Lynn , 1977) التي طورت نموذجا جزئيا، يمكن تطبيقه على السلع والخدمات معا مستعيرة مفرداته من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته ب " الكيان الشامل للسوق " ، والذي عرفته كمايلي : " إن الكيان الشامل للسوق هو توليفة من العناصر المختلفة والتي ترتبط مع بعضها البعض في شكل جزيئي . إن هذه العناصر يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة ، وإن الكيان يمكن وصفه فقط بسيادة أو

[1] :Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren, **Principles of Service Marketing and Management, Prentice Hill** , 2nd , 1999 , p 142.

سيطرة جانب منه (الملموس أوغير الملموس) [1] . والشكل الموالي يوضح النموذج الجزيئي الذي ابتكرته شوستاك .

الشكل رقم (2-3) : النموذج الجزئي لشوستاك



Source : Shostack ,G.L , **Breaking free from Product Marketing** , op .cit,p75

[1] :Shostack , G.L , Breaking free from Product Marketing , Journal of Marketing , April 1977, p 74. p 76.

نقطة الإرتكاز للدائرة تمثل المنفعة الأساسية التي توجه لإشباع الحاجة الأساسية للزبون وترتبط بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى ، كما أن الجزيئات هنا محاطة بسلسلة من النطاقات التي تمثل السعر، التوزيع ، والرسائل الإتصالية ، تماما كما يحدث في الكيمياء فإن التغير الذي يطرأ على واحد من العناصر قد يغير تماما طبيعة الكيان برمته .

ميزت شوستاك مابين العناصر الملموسة وغير الملموسة المتضمنة في عملية تقديم الخدمة في خدمة الفندقة مثلا : فإن العناصر غير الملموسة تشتمل على خدمة الإيواء نفسها ، تكرار الخدمة الخدمات المقدمة خلال فترة الإقامة ، أما العناصر الملموسة فهي تشتمل على الفندق نفسه الطعام والشراب اللذان يقدمان للزبائن ، وبتحديد العناصر الملموسة يستطيع المسوقون تحديد أي من هذه العناصر يجب التركيز عليها عند إنتاج الخدمة أو الترويج لها[1] . تقول شوستاك في هذا الصدد أنه : " كلما زادت درجة اللاملموسية في تقديم الخدمة كلما توجب على المسوقين تقديم أدلة وحقائق ملموسة تتعلق بمزايا ومواصفات الخدمة باعتبار أن المستفيد يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له أنه سوف ينتفع فعلا من الخدمة المعنية [2] ".

أما (Eiglier & Langeard) [3] فقد طور نموذجا مختلفا ، بحيث تكون الخدمة الجوهر محاطة بدائرة تتضمن سلسلة من الخدمات التكميلية والخاصة بمنتج معين . إن هذا المدخل مثل مدخل شوستاك يؤكد على إعتمادية وتداخل المكونات المختلفة مع بعضها البعض، فلقد ميز ما بين تلك العناصر المطلوبة لتسهيل استخدام الخدمة الجوهر (كمكتب الإستقبال في فندق) وبين

---

[1] : هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[2] :Shostack , G.L , **Breaking free from Product Marketing**, op, cit , p 78.

[3] Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren, op , cit , p 143.

تلك التي تحسن جاذبية الخدمة الجوهر (كمركز اللياقة البدنية ، والخدمات المالية في الفندق) .

لقد ركز على مسألتين :

- فيما إذا كانت الخدمات الإضافية يحتاج إليها لتسهيل استعمال الخدمة الجوهر أو ببساطة تضيف جاذبية لها .
- هل يتوجب على الزبائن دفع على كل عنصر من عناصر الخدمة بصورة مستقلة أم يجب جمعها تحت سقف سعر واحد .

مما سبق يمكن القول ان ما يميز الخدمة الجوهر عن الخدمات التكميلية هو تقديمها بشكل مباشر للزبائن ، ولا يمكن أن توزع بشكل مباشر من قبل المؤسسة أو من قبل نقاط التوزيع غير المباشرة حيث أن تقديم خدمة الإيواء تكون من قبل الفندق ، أما بالنسبة إلى الحجز وتقديم المعلومات فمن الممكن أن تتم من خلال شركات السفر والسياحة أو وكالات السفر[1] .

تؤدي الخدمات التكميلية دورا أساسيا في تسهيل استخدام الخدمة الجوهر وتعزيزها ، تتمثل في توفير المعلومات اللازمة وتقديم المشورة في حل المشكلة ، أعمال الضيافة ، الحجز ، تسديد المبالغ حيث تعد من الخدمات فوق العادة ، حيث تقدم قيمة إضافية للخدمة الجوهر ، فالفنادق تقدم خدمات أخرى إضافة لخدمات الإيواء والمعلومات ، وخدمات الطعام ، التسلية والترفيه ، هذا يعني ان جميع هذه الخدمات تعتبر خدمات داعمة للخدمة الجوهر (الإيواء) ، إن الخدمات التكميلية التي تقدمها المؤسسات الخدمية ومنها الفنادق تؤدي دورا مؤثرا على قرار شراء الخدمة بالنسبة للزبون ، وجذبه باتجاه هذا الفندق دون غيره من الفنادق المنافسة .

---

[1] Lovelock Christopher Writes Jochen**, Service Marketing people,Technology**.Pearson Prentice International ,2004.N ^{0} 99 .

إن الخدمات التكميلية بالنسبة للخدمة الفندقية حددت كالآتي [1]:

- الحصول على المعلومات : بما أن الخدمات تمثل كيانا غير ملموس، فإن الزبائن يقومون بجمع المعلومات عن الفندق ، طبيعة الخدمات التي يقدمها ، التعرف على سمعة الفندق ومدى التزامه بمواعيد الحجز ، جودة الخدمات المقدمة ، وغيرها من المعلومات التي يحصل عليها من الأهل والأصدقاء ووكالات السفر وموقع الفندق ووسائل الإعلام ، لتكوين انطباع عن الفندق ، وعن مستوى الخدمات التي سيحصل عليها ، وهذا يعبر عما يتوقع أن يحصل عليه الضيف قبل الإستفادة من الخدمة ، والذي يلعب دورا مهما في التأثير على مستوى الرضا ؛
- الحجز: إن الزبائن لا يستطيعون الحصول على خدمة الإيواء قبل قيامهم بعملية الحجز، وإن هذا العملية من الممكن أن تتم من خلال الاتصال بإدارة الحجز في الفندق ، أو من خلال الموقع الالكتروني ، أو من خلال الوسطاء مثل وكالات السفر . والحجز بطبيعة الحال يمثل الخدمة التي تؤهل الزبون للحصول على خدمة محددة كغرفة في فندق درجة أولى ، ثانية سويت .....؛
- الضيافة : زبائن الفندق يحققون الاتصال المباشر في الفندق مع العاملين فيه ، ابتداءا من الاستقبال عند دخول الفندق والترحيب بهم ، الاستجابة لطلباتهم ، تقديم وجبات الطعام المشروبات ، وتوفير جميع وسائل الراحة لهم والترفيه ؛

[1] : فهد منذر فهد مشعل ، **أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان** ، جامعة الزرقا ، الاردن ، 2015/2014 ، ص 22.

- خدمة الغرف: تعتبر من الخدمات التكميلية الضرورية والتي تشعر الزبون بالرضا من خلال الترتيب والنظافة والاستجابة السريعة والمحافظة على الممتلكات الشخصية للزبون
- حمل الحقائب : تعتبر من الخدمات المهمة والتي تشعر الزبون بالارتياح وكذلك تشعر الزبون بأن العاملين في الفندق مهتمون به ويقدمون له الرعاية المطلوبة [1]؛
- مواقف وقوف السيارات : تحرص الفنادق على توفير مواقف لوقوف السيارات ، لأن إدارة الفندق تدرك جيدا أن الزبون ليس لديه استعداد لبذل جهد ووقت في البحث عن مكان لركن السيارة ؛
- حماية ممتلكات الزبائن : تعتبر من الخدمات التكميلية التي تعطي انطباعا جيدا عن الفندق ولا يقدم الزبائن على الحجز في الفندق الذي سبق وأن حدث فيه تجاوز على ممتلكات الزبائن ؛
- معالجة المشاكل : لا يوجد مؤسسة لا تواجه مشاكل خلال العمل ، وعلى المؤسسة الناجحة ومنها الفنادق السيطرة والتحكم في هذه المشاكل وحلها بما في ذلك المشاكل التي يواجهها الزبائن [2] .

---

[1] :الطائي حميد ، العلاق بشير ، **تسويق الخدمات ، مدخل استراتيجي ووظيفي وتطبيقي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .

[2] : الطائي حميد ، الصميدعي محمود ، العلاق بشير عباس ، القرم إيهاب علي ، **الاسس العلمية للتسويق الحديث** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.

المطلب الثالث : خصائص خدمات المؤسسات الفندقية

تتميز خدمات المؤسسات الفندقية بخصائص معينة تميزها عن بقية الخدمات إذ ينبع جزء منها من طبيعة الخدمة نفسها ، وينبع جزؤها الثاني من خلال الاعتماد على نوعية الحاجات المتميزة والتي يتم تلبيتها من خلال تقديم الخدمات الفندقية وعليه يمكن إبراز أهم خصائص خدمات المؤسسات الفندقية كالآتي :

1-الخدمة الفندقية غير ملموسة :

تعد الخدمة الفندقية غير مادية أي لا يمكن لمسها أو الكشف عنها أو الإحساس بها أي لا يمكن رؤيتها، ومن ثم عملية تسويقها وإقناع الزبائن بها ليست سهلة إذ تحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة لإقناع الزبون بمزاياها الضمنية وخصائصها المعنوية المرتبطة بوجدان وإحساس الزبون وفي الوقت نفسه بمدى توافقها مع تكوينه النفسي ؛

2-الخدمات الفندقية متكاملة في ذاتها :

يصعب تقسيم أو تجزئة الخدمة الفندقية فهي متكاملة ومترابطة الأجزاء والعناصر ، عكس السلع المادية التي يمكن تجزئتها إلى أجزاء صغيرة ؛

3-اعتماد الخدمة الفندقية على عنصر التسويق الشخصي :

يمثل العنصر البشري أحد العوامل الأساسية في تقديم الخدمة الفندقية ،لذلك لابد من ان يتصف مقدم الخدمة بمواصفات ومهارات وقدرات خاصة تؤهله للتعامل والرد على كل أسئلة الزبون بصدق ولياقة وكياسة فضلا عن مهمة إقناعه باتخاذ القرار الايجابي لتفضيل خدمة فندقية مقدمة تفي مؤسسة فندقية أخرى ، يعد الاتصال الشخصي بين الزبون ومقدم الخدمة يعد عنصرا مهما في تنشيط عملية التسويق ومن هنا لابد من الاهتمام بحسن اختيار وتدريب ورفع كفاءة مقدمي الخدمة والسعي إلى توجيههم والإشراف عليهم وتحفيزهم حتى تتحقق الفعالية المطلوبة ؛

4-الخدمة الفندقية غير قابلة للخزن :

ان عملية تقديم الخدمات الفندقية عادة ما تنتج وتستهلك في آن واحد ونتيجة لهذا الإنتاج والاستهلاك الآني فان الخدمات الفندقية غير قابلة للخزن ، وخصوصا إذا كان الطلب متقلب أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد ، لذلك يلاحظ بأن الطاقات المتاحة لإنتاج الخدمات متغيرة ومرتبطة إلى حد كبير بمستوى الطلب عليها لتقليل الهدر في الطاقة الإنتاجية [1] ؛

5-احتياجها إلى هوية خاصة ومفهوم خاص :

انطلاقا من كون الخدمة الفندقية غير ملموسة ومن ثم يصعب فصل بعضها عن البعض الآخر ، مع أنها تحتاج إلى هوية خاصة تعرف بها ، كعلامة تجارية أو اسم تجاري معين تميزها عن بقية خدمات المؤسسات الفندقية . وبما أنه لا يمكن تحقيق ذلك بسبب عدم ملموسيتها ، يجب التحدث

---

[1] : البكري ثامر ياسر ، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 220.

عنها وإقناع الزبائن بها ومخاطبتهم من خلال الحملات الترويجية لتسويق هذه الخدمات وتوضيح هويتها ؛

6-تحتاج إلى مدى واسع من الخدمات الفندقية :

تتنوع وتتعدد وتختلف رغبات واحتياجات الزبائن كما تختلف قدراتهم المادية والجسمانية وانسجاما مع ذلك فإن المؤسسات الفندقية تعمل على تقديم وإعداد مجموعات متنوعة من الخدمات الفندقية التي تنسجم إلى حد كبير مع الاختلاف في الميول والقدرات والتفصيلات لدى هؤلاء الزبائن؛

7-جودة الخدمات الفندقية :

يجب أن تتصف الخدمات الفندقية بنوعية وجودة عالية لأنها تغذي حاجة الزبائن حتى خلال وقت فراغهم ولجودة الخدمة بعدان اثنان هما : الجودة الفنية ، والجودة الوظيفية [1] ، وكلاهما مهم بالنسبة للمستفيد من الخدمة ؛

8- السرعة والاستجابة في تقديم الخدمات الفندقية :

سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب و احتياجات الزبائن[2]، و يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، و حرص موظفيها على تقديم الخدمات

---

[1] : الطائي حميد ، الصميدعي محمود ، العلاق بشير ، علي القرم إيهاب : **الاسس العلمية للتسويق الحديث** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 206 .

[2] : توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير و المقاييس**، دار الفكر العربي، 2006/2005 ، ص 45.

الفورية لهم، و الرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، و عدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم[1] ؛

مما سبق يمكن المقارنة من حيث الخصائص بين الخدمة بصفة عامة والخدمة الفندقية بصفة خاصة من خلال الجدول الأتي :

جدول رقم (2-2) : مقارنة بين الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية

ت	الخاصية	الخدمات بشكل عام	الخدمة الفندقية
1.	**اللاملموسية**	تتسم الخدمات بعدم ملموسيتها، فتجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى الزبون التقييم، وترتكز على : صعوبة المقارنة بين الخدمات لإختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، إقتصار توزيع الخدمات على الوكلاء والسماسرة فليس للتجّار دور، قدرة مسوقي الخدمات على إستخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة.	تكون غير ملموسة نسبياً، تتزاوج الملموسية وغير الملموسية في الخدمات الفندقية، عناصر غير ملموسة في صورة الإيواء، وعناصر ملموسة في صورة الغرفة، أو السرير، أو الوسائد وغيرها.
2.	**التلازمية**	هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وترتكز على : وجود العلاقة المباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد من الخدمة، ضرورة مساهمة أو	لا يمكن فصلها عن بائعها، وأن مقدم الخدمات يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدّم فيه الخدمة.

[1]: مروان جمعة الدرويش، **أثر_جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر ، 2009 ، ص5 .

		مشاركة الزبون المستفيد من الخدمة في إنتاجها.	
3.	**عدم التجانس**	يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة.	من الصعب تحقيقها بشكل منمط، بسبب تذبذب أداء العاملين، أي عدم تشابه الخدمات. تكون متجانسة نسبياً، مثال مناشف حمامات الغرف الفندقية تكون متجانسة.
4.	**تذبذب الطلب**	الطلب على بعض الخدمات متذبذب وغير مستقر.	أيضاً.
5.	**تغاير الخواص**	من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، التوحيد القياسي أو النمطي لإنتاج الخدمات وتقديمها، وتختلف كل وحدة من الخدمة بطريقة ما عن كل وحدة أخرى من نفس الخدمة نظراً لوجود العامل الإنساني في الإنتاج.	ترتكز في تقديمها على العنصر البشري كرابط وثيق في الخدمة، لذلك هي خدمة متنوعة ومتغايرة في الجودة.
6.	**قابلية الخدمة للفناء أو الإهلاك**	قابلة للفناء والإهلاك بشكل كبير، لأن القدرة القائمة لايمكن تخزينها أو جردها للاستخدام المستقبلي.	هي خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية أيضاً، عدم بيع غرفة في الفندق، فإن هذه الخدمة غير المباعة لا يمكن خزنها لليوم التالي وحتى لو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للمؤسسة خسارة لا يمكن تعويضها.

7.	**خاصية الخزن**	صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة.	أيضاً.
8.	**خاصية النقل**	تفقد مؤسسة الخدمة قدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، فلا يمكن نقل الخدمة من مكان فيضها الى أماكن الشح. ولكن إذا ما طلب من طبيب أن يعاود مريض في منزله من أجل الفحص السريري فهل هذا نقل لخدمة الطبيب؟ فإن كان الجواب إيجاباً فالخدمة يمكن نقلها وإذا كان سلباً فهذا يعني أن الخدمة لا يمكن نقلها.	الزبون هو الذي ينتقل إلى المقصد السياحي أو الى الفندق للحصول على الخدمة.
9.	**خاصية نقل الملكية**	إن شراء خدمة من مؤسسة خدمية لا يعني حصول المشتري على حق الملكية إذ إن الخصائص المادية تبقى ملكاً للمؤسسة.	كذلك الحال إن عملية الشراء التي تتم من قبل الزبائن ومؤسسات الضيافة لا يحصلون على حق الملكية أو الإمتلاك للخدمات.
10	**فصل الخدمة الفندقية عن الضيف**	لا يمكن الفصل بين الخدمة ومستهلكها.	كذلك الحال للخدمة الفندقية، يكون إنتاج الخدمات الفندقية، وإستهلاكها غير قابلين للفصل.
11	**مكملة ومتمّمة**	تتكامل بعض الخدمات لتحقيق خدمة، تحقق إشباعاً لرغبات الزبائن .	لا يستطيع الفندق لوحده إشباع رغبات الزبون ، لذا يتطلب منه التنسيق مع مؤسسات أخرى لتقديم

			خدمات متكاملة.

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على عدة مصادر

المبحث الثالث : جودة الخدمات الفندقية

تسعى المؤسسات الفندقية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ومقبولة من قبل الزبائن ، لأنها تدرك جيدا بأن جودة الخدمة الفندقية تمثل قوة تنافسية وتؤدي دورا كبيرا في تحقيق الرضا للزبائن والمساهمة في زيادة الحصة السوقية ، فجودة الخدمات الفندقية تعبر عن مستوى الخدمة المقدمة للزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم ، حيث تركز المؤسسات الفندقية على تحقيق المنافع للزبائن والتي يسعون للحصول عليها من أجل كسب رضاهم ودفعهم إلى الاستمرار بالتعامل معها ، وفي نفس الوقت تتمكن المؤسسة الفندقية من تحقيق الربحية على المدى البعيد .

سنوضح من خلال هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة في قطاع الخدمات.

المطلب الأول : ماهية الجودة (المفهوم ، التطور التاريخي و الأهمية)

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ، وأخذت المؤسسات في العالم توليها اهتماما خاصا بل ويمكن القول أن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المؤسسات وغدت فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير .

لمعرفة المقصود بالجودة يكمن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها ، وإعطاء لمحة عن مراحل تطورها وأهميتها .

1-مفهوم الجودة

لتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الاوائل للجودة يمكن عرض البعض منها في الجدول الموالي :

الجدول رقم(2-3) : تعاريف الجودة

رواد الجودة		تعريف الجودة
جوران	Juran [1]	" الملائمة للإستعمال ".
ديمنغ	Deming[2]	" التوافق مع إحتياجات الزبون ومتطلباته مهما كانت ".
كروسبي	Crospy [3]	" المطابقة مع المتطلبات ".

[1]: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 29.

[2]: لعلى بوكميش ، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص 14.

[3]: لعلى بوكميش ، مرجع سبق ذكره، ص16.

تاجوشي Taguchi [1]	" الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون".
الهيئات الدولية [2]	**تعريف الجودة**
معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي	" أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، ومع الاعتماد على تقييم الزبون لمعرفة مدى تحسين الأداء " .
ISO 9000	" مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها " .

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مصادر .

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة . فمثلا تعريف Crospy كان يركز على "جودة المطابقة " وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بعملية الصنع . بينما في تعريف Juran كان التركيز على " جودة الأداء " وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر الزبون . ويركز من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم " وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية . والاتجاه الحالي والحديث هو " المفهوم التكاملي للجودة " الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة السابقة الذكر للتأثير المتبادل فيما بينها الذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه الزبون والذي يترتب عليه موقف الزبون الإيجابي أو السلبي[3] .

---

[1] :محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000 & ISO 9000** ، دار وائل للنشر، عمان 2002 ، ص19.

[2] : فاطمة علي متولي ، **مراقبة الجودة** ، كلية الفنون التطبيقية ، جامعة حلوان ، لم تذكر سنة النشر ولا مجلة النشر ، ص 3 .

[3]: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2-التطور التاريخي للجودة

يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، عندما بدأ المهندس الأمريكي فردريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية " عام(1911) [1] التي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية، بقصد زيادة الإنتاج. ثم أسهمت أيضا كتابات شيورات(1931) في كتابه " السيطرة الإقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية " هي الأخرى باعثتا للتفكير بجدية في مسألة السيطرة على الجودة بأساليب إحصائية[2]، ثم تلتها إسهامات الرواد في وضع أسس الجودة الشاملة وطرق الإنتاج ، التي عمقت بدورها هذا التوجه بمزيد من الأفكار والتطبيقات الميدانية، أمثال إسهامات إدوارد ديمنج، جوزيف جوران وفليب كروسبي وغيرهم من التحق بهذا الركب، بيد أن هناك من يرى بأن موضوع الجودة له وجوده الخاص في مختلف الحقب الزمنية بإعتباره مطلبا إنسانيا لا يختلف أحد حول أهميته ويمكن في الإستعراض الآتي توضيح هذا الإتجاه.

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة نجد أن لها جذور تاريخية قديمة جداً، وإن الإفتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة التي ترجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة زمنية قصيرة ليس صحيحا، لأن المتفحص للتاريخ والحضارات البشرية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى الزمن قبل الميلاد أو أكثر من ذلك، ولو تمعنا في خلق هذا الكون لوجدنا أنه أسس على مفهوم الجودة الأبدية الإلهية، ودليلنا في ذلك ما جاء في قوله

---

[1]: مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2007،ص39.

[2]: مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص39.

تعالى " **وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون** " **الآية 88 من سورة النمل** ، في هذه الآية الكريمة يتضح لنا جليا بأن الجودة هي ليست وليدة الحضارة الإنسانية الحديثة بل هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطوير فلسفتها، وكما جاء به الكاتبين (Boand & Bengt) [1] في كتابهما الجودة في حاجة المستهلك إلى إشباعها، حيث إستعرضا تطور فلسفة الجودة من خلال الحضارات القديمة وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي [2] (حوالي 1700 سنة قبل الميلاد) وخير تجسيد لذلك هو ما نص عليه قانون حمورابي الذي جاء في أحد بنوده المتعلقة بالفصل في موضوع النزاع الذي يتعلق بمعاقبة المقصرين الذين يقدمون منتج ليس بالجودة المتفق عليها، وذلك بإنزال أقصى العقوبات [3] ، لذلك أصبح جميع مقدمي السلع والخدمات في ذلك الوقت يتقنون صنع منتوجاتهم.

لقد مرت الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ماهي عليه اليوم، وسوف نحاول شرحها فيمايلي:

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** وهي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة ، التي تتلخص

---

[1]: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك** "**منهج كمي**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 21.

[2]: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[3]: على سبيل المثال تشير المادة 299 من مسلة حمورابي (إذا قام أحدهم بإنجاز مهمة بناء بيت غير مطابق للمواصفات وتسبب البيت في وفاة المالك أو إبن المالك فإن العقوبة هي الحكم بالموت للشخص الذي قام بعملية البناء).

بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة [1] في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه ؛

- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ضبط رئيس العمال للجودة ، بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن

العشرين نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة ونظرا للتوسع في طرق الإنتاج أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكليف رئيس كل مجموعة عمل بهذه المهمة، حيث يقوم عدد كبير من العمال بنفس العمل ويتولى رئيسهم تجميع إنتاج تلك المجموعة ومراقبة مدى جودته، أي أن مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة أصبحت تقع على عاتق رئيس العمال[2] ؛

- **مرحلة الإدارة العلمية:** مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة فريدري

ونسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج من خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر والضياع[3] . فخلال الحرب العالمية الأولى(1914) أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا، حيث تنوعت أساليب الإنتاج وإتسع حجم الوحدات الإنتاجية وأصبحت أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، الأمر الذي أدى إلى ظهور وظيفة

---

[1]: مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

[2]: لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص28.

[3]:مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره ، ص45.

التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في ورش الإنتاج بمهمة التفتيش قصد عزل المنتوج غير الجيد وإستمر هذا الأسلوب إلى غاية قيام الحرب العالمية الثانية (1939) [1]؛

- **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:** أو مرحلة الفحص تتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير

الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص جميع المنتجات، مما أدى إلى إستخدام المنهج الإحصائي لإختبار وفحص عينات من المنتج [2] بالإعتماد على لوحات الضبط ؛

- **مرحلة ضمان الجودة:** تدعى لدى البعض بمرحلة مراقبة الجودة ، وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق

اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة "هي حلقات دورية يعقدها العاملين في مؤسسة ما لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، وتقدم الحلول المقترحة للإدارة أو التطبيق المباشر للحلول ، ومن ثم تقيس فاعلية هذه الحلول ومدى التطور الناشىء عن هذا التطبيق "[3] ، التي ضمنت لهم نتاجات خالية من العيوب ، وهذا تطلب رقابة شاملة على

---

[1]: تشير إحدى المراجع أن عملية التأكد من أن المنتوج قد تمت صناعته بشكل صحيح تتم من طرف قسم مستقل هو قسم مراقبة الجودة ، الذي يتولى القيام بمهمة التفتيش، وبأن الفصل بين المنتوج الجيد والمنتوج السيء يعتبر الأسلوب الرئيسي لضمان الجودة ، انظر:

(Evans James & Deam James ,Total Quality Management ,Organization and Strategy, South western Publishing company,Ohio ,2003,p6.)

وهذا عكس ما أشار إليه "خليل إبراهيم محمود العاني وزملائه " بأن هناك شخص معين يتولى القيام بمهمة التفتيش، ولكن نعتقد أن ظهور قسم مراقبة الجودة جاء بعد إنتهاء مرحلة المفتش.

[2]:عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية "الموثوقية" والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 18.

[3]: معجم لمصطلحات ضمان الجودة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص15.

العمليات، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وتم الإعتماد على ثلاثة أنواع من الرقابة :(الوقائية، المرحلية، البعدية) وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الإستراتجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة ، وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا الزبون ؛

- **مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية :** كانت بدايتها في بداية التسعينيات حين دخلت التجارة العالمية

وإشتداد المنافسة بين المؤسسات لكسب حصص أكبر من السوق ، ولاسيما المؤسسات اليابانية، وقد إعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده؛
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ؛
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي أساليب وإجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الإستراتجية ترتكز على أن الجودة وإرضاء الزبون هي الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر؛[1]

[1]: عمر وصفي عقيلي ، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى ، 2001، ص26-27.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة :** تميزت هذه المرحلة بالتطور الشامل والمستمر لأنظمة إدارة الجودة

وإتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر المؤسسة ، ومن أبرز معالم هذه المرحلة إستخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة ، حيث تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أنشطة المؤسسة وجعل الجودة مسؤولية جميع العاملين فيها بدلا من حصرها في قسم أو أشخاص معينين، ولقد تطور هذا المفهوم في بدايته على يد "ديمنغ " و "جوران" وغيرهما وعرف شعبية كبيرة خلال الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي.

3-أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والزبائن ، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كمايلي [1] :

أ- **بالنسبة للمؤسسة :** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة ، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال؛

[1] : قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ، ص33 أو 97.

ب- **المسؤولية القانونية للجودة :** تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها ، لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية مسؤولة قانونيا من كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات؛

ت- **المنافسة العالمية :** في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة ، إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها ؛

ث- **التكاليف وحصة السوق :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح المؤسسة .

المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمة الفندقية وأهميتها

يعتمد تطور الصناعة الفندقية في الوقوف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها بالشكل الذي يحقق رضاهم . وبما أن الخدمة الفندقية تعد محورا أساسيا في عملية المنافسة ، لأن المؤسسات الفندقية تتنافس على أساس جودة الخدمة المقدمة للزبون ، و ان قياس كفاءة أدائها في السوق يتحدد بحسب مستوى هذه الجودة .

1-مفهوم جودة الخدمة الفندقية :

وردت تعاريف عديدة من وجهة نظر العديد من الباحثين ، حيث:

عرّف كل من (Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها :" درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة [1] ".

يمكن تعريفها على أنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكاتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن [2]. من خلال التعريف نرى أن جودة الخدمة تنتج عن تفاعل بعدين إجرائي وآخر شخصي . حيث يكمل الأول الثاني فحين يتطلب الثاني الأول.

---

[1]: بثينة لقمان أحمد، **تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن" دراسة ميدانية في الشركة العامة لإتصالات وبريد نينوى** "، تنمية الرافدين العدد 109 ، المجلد 34 ، سنة 2012، ص 35.

[2]: مأمون سليمان الدرادكة، طارق شلبي ، **الجودة في المنظمات الحديثة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2002، الطبعة الأولى ، ص18.

كما تعرف على أنها :" معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة [1] " . يتضح من هذا التعريف أنه يركز على الجودة من منظور الزبون .

وتعرّف ب " تلك الخدمات المقدمة سواءا كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها [2] .

يشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي :

1. ترتيب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاثة مراتب تتمثل في :

أ- **جودة الخدمة المتوقعة :** تمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين ؛

ب- **جودة الخدمة الفعلية :** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة ، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربته للخدمة ؛

ت- **جودة الخدمة المدركة :** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة .

---

[1]: حاكم جبوري الخفاجي ، **رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون** ، "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف " الغري للعلوم الإقتصادية واللإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، لم تذكر السنة ، ص 79.

[2]: مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك – دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لإتصالات الجزائر**– مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 03 ، سنة 2013 ، ص 148.

2. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا الزبون ؛

3. تعتبر جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة .

2-أهمية جودة الخدمة الفندقية :

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة الفندقية [1] :

- **نمو مجال الخدمة :** لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات . فمثلا نجد نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات ، إضافة إلى أن نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع ؛
- **إزدياد المنافسة :** إن تزايد عدد المؤسسات الفندقية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديد؛
- **فهم الزبائن:** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات الفندقية التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة عالية وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن ؛

[1]: مأمون سليمان الدرادكة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، الطبعة الأولى ، ص194.

- **المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة :** أصبحت المؤسسات الفندقية تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنها ، وهذا يعني أن المؤسسات الفندقية يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن جدد ، بل يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين ، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن .

المطلب الثالث : أبعاد وخطوات تحقيق جودة الخدمات الفندقية

1-أبعاد جودة الخدمات الفندقية

تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة الفندقية إلى الأبعاد التي يبني على أساسها الزبائن توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم ، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد .

يرى كل من (Swan & Comb) [1] أن لجودة الخدمة الفندقية بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبائن أو المستفيد حالة حصوله على الخدمة ، والجودة التفاعلية التي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالفندق مع الزبائن.

في حين يرى (Gronroos) لجودة الخدمة الفندقية بعدين اثنين هما : الجودة الوظيفية والجودة الفنية وكلاهما مفيد ومهم بالنسبة للمستفيد من الخدمة ، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية بمعنى التعبير عنها بشكل كمي ، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم

---

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات "** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص 92.

وطريقة تعاملهم مع الزبون (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية) .

ويقول (Lehitnen and Lehitnen) أن الجودة في مجال الخدمة الفندقية تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في :

1. **الجودة المادية :** تضم المظاهر المادية للخدمة ، مثل التجهيزات و المباني ؛
2. **جودة المؤسسة :** تتعلق بصورة الفندق لدى الزبائن ؛
3. **الجودة التفاعلية :** الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية والزبائن ، بالإضافة إلى التفاعل فيما بين الزبائن .

في تصنيف آخر لنفس الباحثين عن جودة الخدمة الفندقية نجد أنهما يميزان بين جودة العمليات التي يحكم عليها الزبون أثناء تأدية الخدمة ، وبين جودة المخرجات التي يحكم عليها الزبون بعد الأداء الفعلي للخدمة .

من ناحية أخرى ، يميز البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة تتمثل في [1] :

1. **الجودة الفنية :** يمكن التعبير عنها بالسؤال : ما الذي يتم تقديمه للزبون؟ تعني ما يتم تقديمه للزبون فعلا ؛

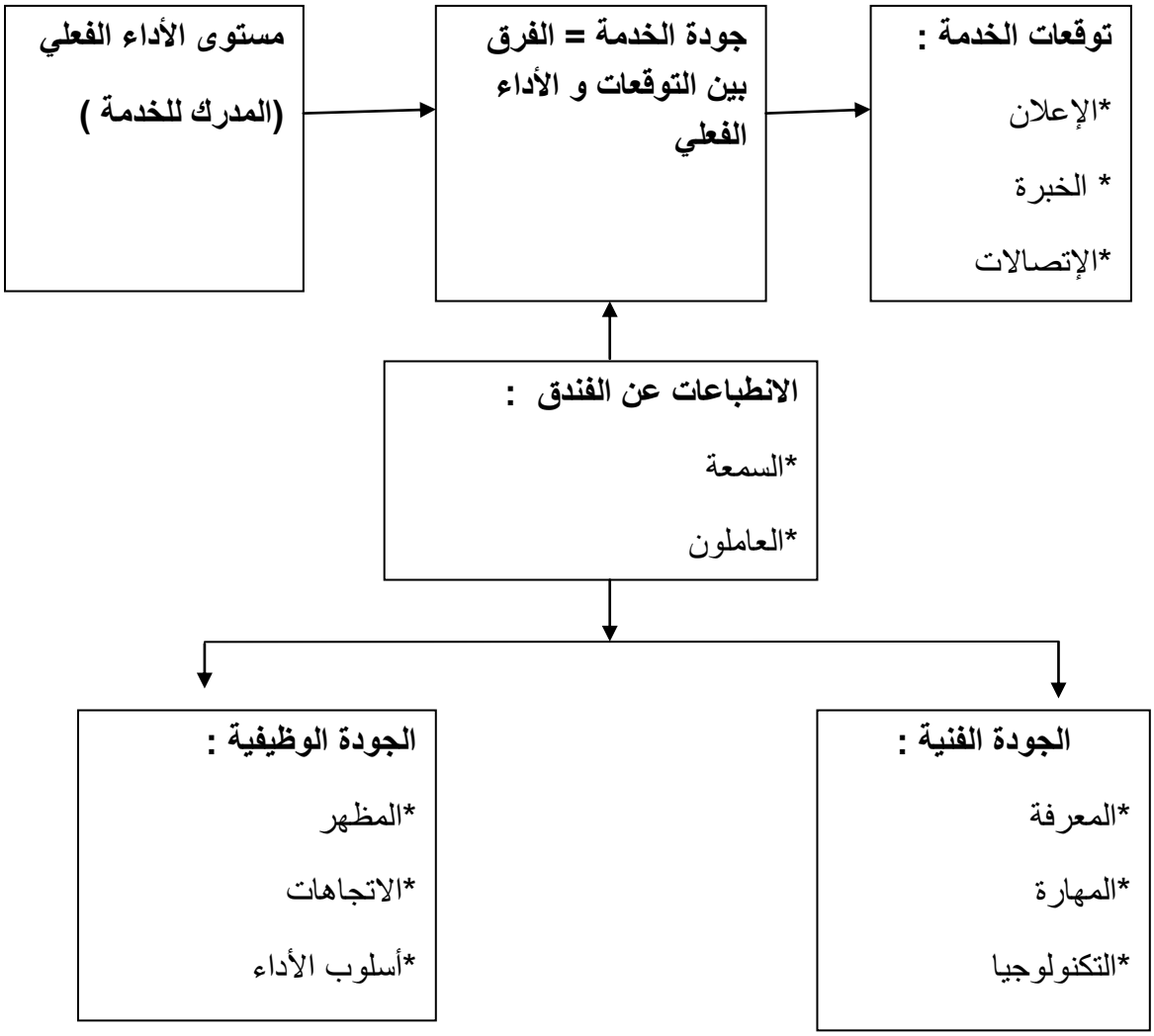
[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات "** ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

2.**الجودة الوظيفية** : والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ تعني الكيفية التي تتم بها عملية تقديم الخدمة للزبون ، وبالتالي من الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية ؛

3. **الصورة الذهنية للمؤسسة** : تعكس انطباعات الزبائن عن الفندق .

يعرض الشكل الموالي هذه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة .

الشكل رقم (2- 4) : الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة الفندقية



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات** " **مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات** " مرجع سبق ذكره ، ص 93.

في مجال تحديد مكونات الخدمة فقد وردت معايير عديدة من وجهة نظر العديد من الباحثين والجدول التالي يوضح البعض منها :

الجدول رقم (2-4) : أبعاد جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث	أبعاد الجودة
Massy	التفوق ، تحقيق المتوقعات ، القيمة المطابقة للمواصفات .
العجارمة	الملموسية ، الموثوقية ، الإستجابة ، الكفاءة ، المصداقية ، الأمان ، إيصال الخدمة ، فهم الضيف .
الضمور	الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة، السلامة (الأمان) ، التعاطف.
Kotler & Keller	الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة ، التقمص، الأمان ، الثقة ، التوكيد.
ناصر الدين	الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة ، السلامة ، التعاطف ، المصداقية .

المصدر : بثينة لقمان أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها الزبائن توقعاتهم و إدراكاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة الفندقية تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئسية هي :

أ- **الإعتمادية** : تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعود بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت و الإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك و أن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته[1]؛

ب-**الإستجابة** : و التي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب و احتياجات الزبائن [2]؛

ت-**الجدارة** : و هي تمثل مدى إستعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله؛

---

[1] : حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] : توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير و المقاييس**، دار الفكر العربي، 2006/2005 ، ص 45.

ث-**المصداقية** : حيث تلعب قدرات مقدم الخدمة و مستوى المعرفة لديه دورا كبيرا في إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد و تجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لتوقعاته ؛

ج- **الأمان** : تعد هذه الخدمة دورا كبيرا و فعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان و الثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد. إن الحاجة إلى الأمان يمثل أحد الحاجات الأساسية التى يبحث عنها المستفيد في الخدمة ؛

ح- **درجة فهم مقدم للخدمة** : يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد و كم من الوقت و الجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستفيد لطلباته خاصة مشاعر المستفيد و تقدير هذه المشاعر[1]؛

خ- **الإتصال** : و تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة و الزبائن بشكل سهل و بسيط[2]؛

د- **الوصول للخدمة** : لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل : ملائمة ساعات العمل و موقع الفندق؛

ذ- **الملموسية** :غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة الفندقية من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل (المعدات و الأجهزة و الأفراد ، الأثاث ...)؛

ر- **اللباقـة** : و تعنـي أن يكـون مقـدم الخدمـة علـى قـدرة مـن الإحتـرام و الأدب، و أن يتسـم بالمعاملة الودية مع الزبائن و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الود بين مقدم الخدمة و

---

[1]: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص ص 92-94.

[2] : توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 45

الزبـون[1]. بعـد فتـرة وجيـزة قـام نفـس البـاحثين بتقلـيص عـدد الأبعـاد إلـى خمسـة أبعـاد (parasuraman zeithanrl and berry) هي :

- **الإعتماديـة :** وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا و يكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن و تعرف الإعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق و دقيق ؛
- **الأمـان (الثقـة):** خلق و كسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا و مهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة و الإستعداد و اعتماد الطرف الأخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة[2] ؛
- **الإستجابة :** و يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة الفندقية بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، و حرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، و الرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، و عدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم[3] ؛
- **الملموسية :** و تشمل التسهيلات المادية و المعدات و مظهر الموظفين و مواد الإتصال[4]؛
- **التعاطف:** و تعني مستوى العناية و الإهتمام الشخصي المقدم للزبون [1].

---

[1]: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات**، مرجع سبق ذكره,ص ص 94-95.

[2]: تسيير العجارمة، **التسويق المصرفي**، دار ومكتبة الحامد،عمان ، 2004 ص334.

[3]: مروان جمعة الدرويش، **أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر ، 2009 ، ص5 .

[4]: عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، **قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها على رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية**، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، 2007 .

2-خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة الفندقية

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة الفندقية يجب اتباع الخطوات التالية :

أ- **جذب الانتباه وإثارة الإهتمام بالزبائن :** إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجال خدمة الزبائن فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس كلها بمثابة صورة ذهنية فاعلة تخلق الرغبة لدى الزبائن في الحصول على الخدمة المستهدفة إضافة لانها تعزز الولاء الدائم لهم في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار ويمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للزبائن وفقا لمايلي [2]:

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن وإشعارهم بالإهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل ؛
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو الزبائن ؛
- الابتسامة والرقة والدفء في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم ؛
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف الزبائن؛

---

[1] : فارس محمود، **قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية، عزة، المجاد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005 ص 79.

[2]: خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 220.

ت–الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة .

ث–خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم : إن خلق الرغبة وتحديد احتياجاتهم تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي [1] :

- العرض السليم والمنطقي لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها ؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية في إقناع الزبون بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق .... فالرؤية أو اللمس تغني عن الإستماع ؛
- ترك الفرصة للزبون للاستفسار عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل الزبون مستعدا لإستكمال إجراءات إقتناء الخدمة ؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن .

ج– **اقناع الزبائن ومعالجة الاعتراضات لديه** : إن عملية إقناع الزبائن بإقتناء تلك الخدمة ليس بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى الزبائن عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبديها بعض الزبائن عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، لذلك يرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود إعتراض من قبل الزبون لذلك

---

[1]: خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ، مرجع سبق ذكره ، ص 221.

فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات الزبائن ويمكن توضيحها كمايلي [1] :

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على الزبون ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر الزبون مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي :

  - طريقة التعويض : تقوم على تعويض اعتراض الزبون على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها ؛
  - طريقة العكس: تقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة ؛
  - طريقة الإستجواب : يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على الزبون بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه .

- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للزبون وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها الزبون لإرضاء كبرياءه ؛
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات الزبون قضية مسلم بها، فقد يكون الزبون راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة مما يتطلب من مقدم الخدمة أن يكون يقظا لذلك ، وإذا تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق؛

---

[1] : خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ، مرجع سبق ذكره ، ص 222.

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل الزبون يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح .

ح- **التأكد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع الفندق :** إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع الفندق وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء الزبائن للفندق واستمرارهم في التعامل مع الفندق .

المطلب الرابع : قياس جودة الخدمة الفندقية

إن عملية قياس جودة الخدمة الفندقية تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد المعبرة عن جودة الخدمة الفندقية. فيمايلي استعراض مداخل قياس جودة الخدمات الفندقية :

1- قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل مايلي :

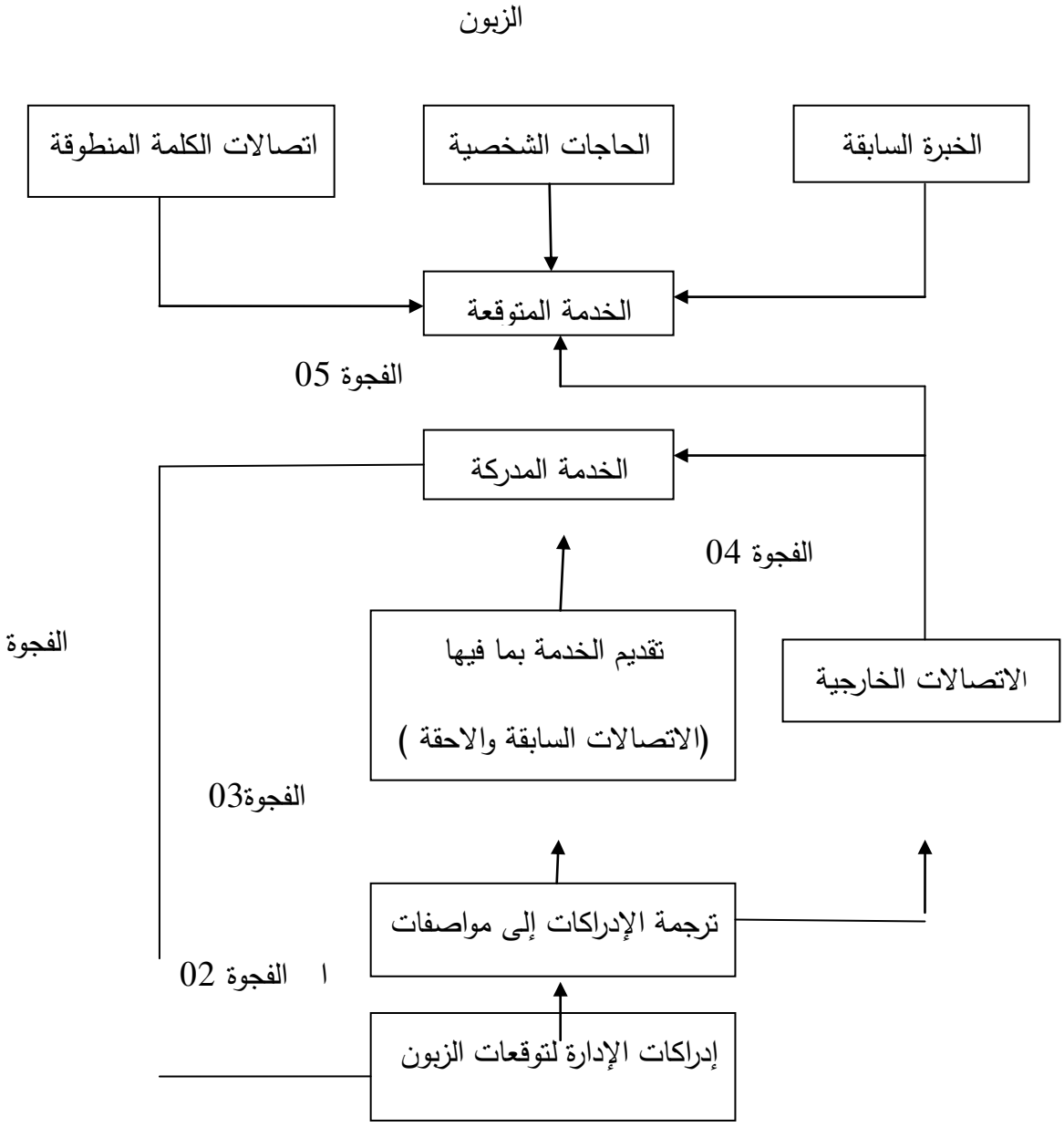
أ- **نموذج جودة الخدمة :** يطلق على نموذج جودة الخدمة (Service Quality) الذي يعرف اختصارا ب (Servqual) ، يرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين (Parasuraman, Zeithaml and Berry) الذين طوروا سنة 1985 نموذجا وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها . إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها ، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة

المدركة ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية [1]: جودة الخدمة (Servqual) = الإدراك – التوقع

توصل Parasuraman وزملاءه من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقديم جودة الخدمة وفق النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها ، يقوم النموذج على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة وفجوة من جهة الزبون) والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات .

[1]: حاكم جبوري الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

الشكل رقم (2-5) : نموذج جودة الخدمة



Source : Parasuraman,A . Zeithaml,Valarie ,A, and Berry ,Leonard **, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality** , Journal of Marketing , 1988, Vol 52, p36.

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون ، التي تتطلب قياسا خارجيا ، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا ، يمكن توضيحه كالآتي [1]:

الفجوة الأولى: بين توقعات الزبائن وإدراك الإدارة لهذه التوقعات : تنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات ، أي عجزها عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة لأنه إذا ادركت إدارة الفندق ما الذي يتوقعه الزبائن كان من مقدورها تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات وبالتالي ستكون الخدمة مرضية بالنسبة لهم لأنها تقابل توقعاتهم؛

الفجوة الثانية : بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة : تنتج هذه الفجوة عن الإختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل ، وبين إدراك الفندق لتوقعات الزبائن ، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للفندق فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة ؛

الفجوة الثالثة : بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة : يمكن أن تسمى أيضا "اسم فجوة أداء الخدمة الفعلي [2] ، تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لابد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى يضمن الفندق تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعة التي تقابل توقعات الزبائن؛

---

[1]: صفاء محمد هادي الجزائري، علي غباش محمد ، بشرى عبد الله شتيت، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

[2] : Parasuraman,A . Zeithaml,Valarie ,A, and Berry ,Leonard , op.cit,p41.

الفجوة الرابعة : بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية : تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية ، تعني أن الوعود التي قطعها الفندق على نفسه خلال اتصالاته بالزبائن لا يتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة؛

الفجوة الخامسة : بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة : تمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة ، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل ، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات الزبائن ؛

ب- نموذج أداء الخدمة : يطلق على نموذج أداء الخدمة (Service Performance) الذي يعرف اختصارا ب (Servperf)، ينسب نموذج أداء الخدمة الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين (Joseph Cronin and Steven Taylor) ، نتيجة للإنتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات ، يرى (Cronin and Taylor) من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالإعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن ، الأمر الذي دفع بهم إلى إقتراح مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة . توصل (Cronin and Taylor) إلى أن مقياس الأداء فقط ، يعد من أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختبار أربعة نماذج لقياس جودة الخدمة كمايلي [1] :

[1]: عامر علي حسين ، أميرة هاتف الجنابي ، **التوجه نحو الزبون وولائه – تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة –دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية** ، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، لم تذكر سنة النشر ، ص 96.

- جودة الخدمة = الأداء الفعلي – التوقعات ؛
- جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي – التوقعات)؛
- جودة الخدمة = الأداء الفعلي ؛
- جودة الخدمة = الأهمية * الأداء الفعلي .

أما فيما يتعلق بأبعاد ومحددات جودة الخدمة ، استخدم (Cronin and Taylor) نفس الأبعاد ونفس العبارات الاثنين وعشرين التي اقترحها (Parasuraman, Zeithaml and Berry)، كما يرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز على سابقه بالبساطة وسهولة الإستخدام، وبزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة التي تتعلق بجوانب متعددة ، ليس فقط إدراكات الزبائن من الخدمة .

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (Servperf) في قياس تقييم جودة الخدمة ، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (Servqual) ، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم .

ت- **مقياس القيمة :** تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي يقدمها الفندق يعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبائن والتكلفة للحصول على الخدمات فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ، كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة زادت القيمة المقدمة للزبائن زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات [1].

[1]: قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

ث-مقياس عدد الشكاوي : تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على ان الخدمات المقدمة دون مستوى ، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يرغبون في الحصول عليه . يساعد هذا المقياس الفندق من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها .

2-قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبائن يمثل جزءا من برنامج الجودة وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة الفندق على الوفاء بخدماته المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة . في هذا الإطار يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية [1]:

أ- **قياس الجودة بدلالة المدخلات** : يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها ، فإذا ما توافر للفندق البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الاكفاء ، والقوانين واللوائح المحكمة والأدوات والنظم المساعدة فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة ، إذا توفر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك .

ب- **قياس الجودة بدلالة العمليات** : يركز على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة . ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة . بالرغم من توفر بعض الجوانب

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الابعاد الكمية للخدمة والتي يمكن قياسها.

ت-قياس الجودة بدلالة المخرجات : يتعلق هذا المقياس بالنتائج النهائية ، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال :

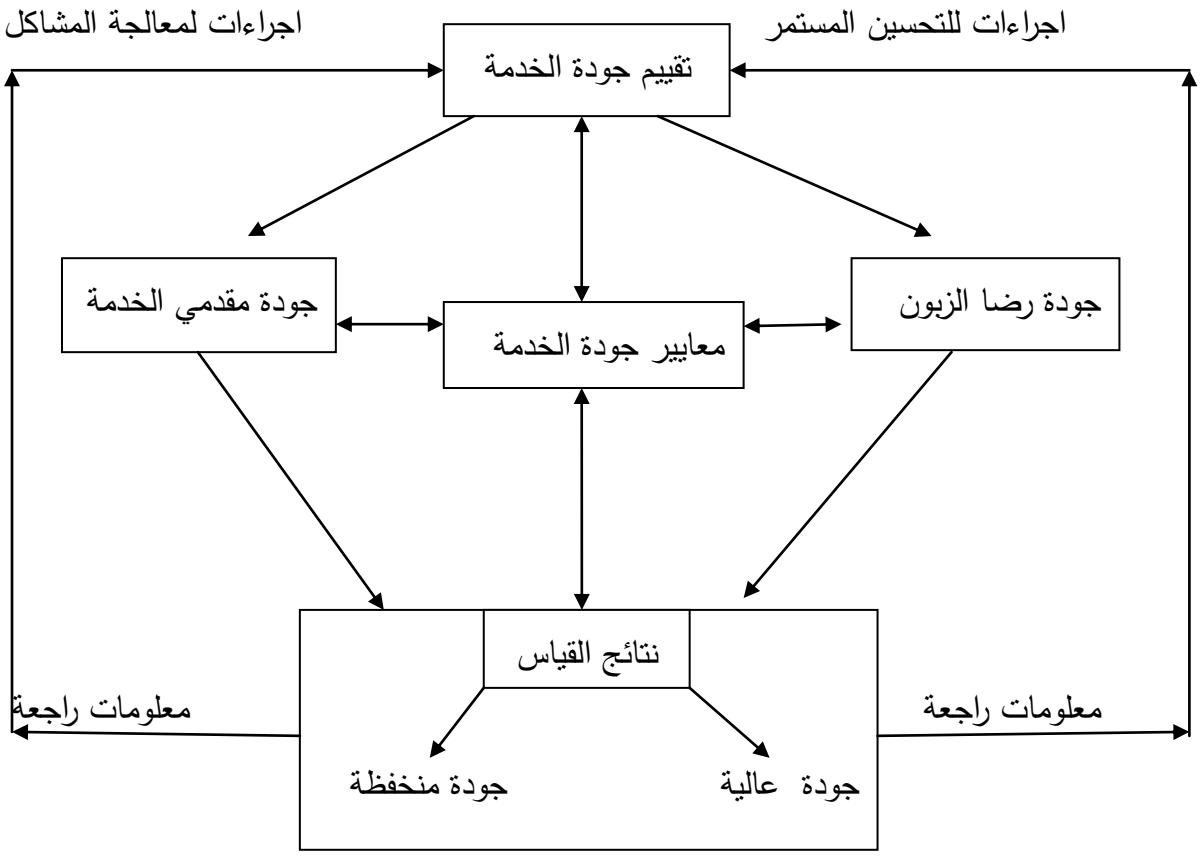
- القياس المقارن ؛
- استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة ؛
- استقصاء الموظفين في الفندق للوقوف على كافة المشاكل والمعيقات التي حالت دون تحقيق الاداء المنشود .

3- قياس الجودة من المنظور الشامل

رغم ما اسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويمها ، إلا أن جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي ، أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها والشكل اللآتي يوضح نموذجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن ونظر ومقدم الخدمة [1].

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص107.

الشكل رقم (2-6) : نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

خاتمة الفصل الثاني :

تلعب جودة الخدمة الفندقية دورا مهما في تصميم الخدمة الفندقية وتسويقها نظرا لأهميتها بالنسبة لكل من مقدمي الخدمات والزبون ، قد ازداد إدراك المؤسسات الفندقية لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحواذا واهتماما في العقود الأخيرة . كما أن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية . وأصبح الزبائن أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة، وبالتالي ظهرت مؤسسات تهتم بمراقبة جودة الخدمات من جميع النواحي.

لذلك فإن القرارات التسويقية الأساسية يجب أن تركز على جودة الخدمة الفندقية للأسباب التالية :

- تؤثر الجودة على حجم الطلب على الخدمة الفندقية وعلى ذلك الذي يصنع الطلب عليها؛
- تعد الجودة وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة الفندقية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق؛
- تعتبر جودة الخدمة الفندقية أحد أهم مصادر تحقيق الربح للمؤسسة الفندقية ، تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة؛
- تعتبر جودة الخدمة الفندقية مصدرا من مصادر المحافظة على الزبائن الحاليين للمؤسسة الفندقية وكسب رضاهم .

الفصل الثالث : الميزة التنافسية وعلاقتها بالمظهر المادي للخدمة

مقدمة الفصل الثالث :

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة وسريعة ، ومنظمات الأعمال هي أكثر القطاعات تأثر بتلك التحولات كونها معروضة دوما لعنصر المنافسة ، لهذا لم يعد أمامها من خيار سوى تنمية قدرتها التنافسية والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الاسواق من خلال تجديد وتطوير منتجاتها أو خدماتها .

يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية يتم إنشاءها بعد إدراك وتفكير عميق حتى تضمن المؤسسة قدرة عالية على التنافس وتؤمن النمو وضمن جماعة المنافسين والبقاء في السوق .

وبناءا على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية ؛

المبحث الثاني :الميزة التنافسية أبعادها و مؤشراتها ؛

المبحث الثالث : المظهر المادي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للفنادق .

المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية

في ظل الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيات وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، حيث لا يمكن للمؤسسات ان تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، التي تحتم عليها السعي الجاد كي تتوفر على قدرات تنافسية مستدامة، قصد التفوق على منافسيها،حيث تعتبر التنافسية الآلية الأساسية للمؤسسة، وذلك باتباع عدة استراتيجيات لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: خلفية نظرية حول المنافسة والتنافسية

لأجل تحديد مفهوم المنافسة والتنافسية باعتبار ينظر اليه على أساس مفهوم واحد سنحاول وضع إطار مفاهيمي لكل من المنافسة والتنافسية.

1-مفهوم المنافسة :

"عرفت المنافسة على انها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها."[1]

[1]-مخفي أمين، بن شني يوسف، **دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، يومي8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص 2.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".[1]

ويمكن النظر إلى المنافسة بشكل عام على أنها تلك المواجهة التي تسود بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وهي تشكل أساسا النظرية الليبيرالية، إذ يقال عن مؤسسة ما أنها قادرة على المنافسة (مؤسسة تنافسية) اذا كانت قادرة ومؤهلة لتحمل مواجهة ومنافسة الآخرين داخل السوق، ولذا يجب ان تكون أسعارها منخفضة نوعا ما لأجل إثارة أقصى حد من قرارات الشراء، وبالتالي فالمنافسة تشكل احدى الدعائم التي لا غنى عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع والخدمات، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة[2].

وبناء على التعاريف أعلاه يمكن القول أن المنافسة بشكل عام تمثل ذلك الصراع بين مختلف المؤسسات المتقاربة القطاعات، الأهداف و الأقسام السوقية، حيث تختلف نقاط ارتكاز هذا الصراع من مؤسسة إلى أخرى ومن محيط إلى آخر، وعادة ما تجد منظمات الأعمال الحديثة نفسها مرغمة غير مخيرة على مواجهة هذا الصراع وهذا نتيجة مختلف التغيرات والتطورات الديناميكية والمستمرة التي تحدث في محيطها الخارجي لاسيما تطور منافسيها في نفس القطاع أو تطور في متغيرات أخرى مثل حاجات رغبات و طموحات الزبائن.

---

[1]: زغدارأحمد،**المنافسة،التنافسية والبدائل الاستراتيجية** ،جامعة الجزائر،دار جرير للنشر و التوزيع ، 2011، ص12.

[2] : البياتي، **التحليل الاقتصادي المعاصر**، مطبعة ألوان، الرياض، السعودية، 1993، ص115.

ولا يمكن الحديث عن المنافسة في الظرف الراهن دون الإشارة إلى أهم الأسباب التي تقف وراء تزايدها، تعقدها و شدتها في الوقت الحالي، حيث ترى الطالبة أن اشتداد المنافسة يعود إلى عدة أسباب لعل أهمها ما يلي:

- التطور التكنولوجي الكبير المشهود والذي انعكس بشكل مباشر على تطور كل زوايا النشاط الاقتصادي لاسيما الصناعة بكل انواعها (صناعية، نهائية وخدماتية) رفع من شدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة في سعيها للمواكبة والمسايرة الديناميكية لهذا الطور؛
- التغيرات المستمرة المشهودة في مختلف مركبات المحيط الخارجي للمؤسسة لا سيما الإجتماعي القانوني، التسويقي ... الخ، يدفع المؤسسات إلى السعي الدائم لتحقيق التكيف الدائم مع هذه المتغيرات، هذا السعي يولد منافسة شديدة ومستمرة بينها؛
- تغيرات حاجات ورغبات الزبائن باستمرار الامر الذي يدفع المؤسسات للسباق نحو مواجهة تحديي فهم أسس هذه التغيرات من جهة، ووضع البرامج الإنتاجية والتسويقية المناسبة لتحقيق هذا التكيف من جهة اخرى؛
- العقلية الريادية التي أصبحت متجذرة وضمن أهم مميزات منظمات الأعمال الحديثة يدفعها دائما إلى السعي المستمر إلى توليد ميدان صراع وسيطرة بينها و بين المؤسسات في نفس القطاع السوقي الذي تنشط فيه ؛

- زيادة خطر خروج المؤسسات من السوق من زمن إلى آخر، حيث أفرزت الرأسمالية بمفاهيمها المختلفة ميلاد آلاف المؤسسات في اليوم الواحد وخروج نفس العدد من السوق يوميا، الامر الذي تستشعره المؤسسات اليوم ويدفعها إلى السعي المستمر إلى تحصين نفسها وبرامجها الإنتاجية والتسويقية من سلبيات التغيرات المختلفة المشهودة في محيطها الخارجي، حيث يسبب هذا التحصين عادة ارتفاع في منسوب المنافسة بينها و بين المؤسسات في نفس القطاع.

2-أشكال المنافسة:

تختلف أشكال وانواع المنافسة من قطاع إلى قطاع، من سوق إلى آخر ومن محيط إلى آخر وهذا حسب شروط ومميزات هذا الأخير (المحيط التنافسي)، حيث يتحدد شكل المنافسة بناء على تداخل عدة معايير و عوامل إقتصادية، قانونية، تسويقية ... إلخ، وفي ما يلي نستعرض أهم أشكال المنافسة المتفق عليها من طرف أغلب الكتاب وأهل الإختصاص: [1]

أ- **المنافسة التامة والحرة "الكاملة"**: تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق؛

ب-**المنافسة الاحتكارية:** تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية؛

[1] بوراس نسمية ،**دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية**،اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تلمسان-،2011،ص56-57.

ت-**احتكار القلة:** وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع؛

ث-**الاحتكار التام:** يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة.

3- مفهوم التنافسية

يعتبر موضوع التنافسية اليوم من أهم المواضيع التي تطرق إليها الباحثين وركزوا كثيرا عليها لا سيما أهميتها البالغة في ظل محيط تنافسي شرس، صعوبة اكتسابها وتدعيمها، وآثارها ونتائجها الاستراتيجية البالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، حيث تعبر التنافسية بشكل عام عن مدى استطاعة وقدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة (الصراع المشار إليه في النقطة السابقة من هذا البحث)، حيث تختلف المؤسسات في أساليب ومستويات هذه القدرة. وفيما يلي نستعرض اهم التعاريف والمفاهيم التي تم تناولها حول التنافسية.

تم تعريف تنافسية المؤسسة على انها مختلف المجهودات والإجراءات والإبتكارات والفعاليات الإدارية التسويقية، الإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر في القطاعات السوقية التي تهتم بها.[1]

ويمكن النظر إلى التنافسية بشكل عام على أنها مدى قدرة المؤسسات على الصمود امام منافسيها بهدف تحقيق معدلات ربحية، نمو، استقرار وتوسع وتجديد، حيث تسعى المؤسسات و رجال الاعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المكانة التنافسية بشكل مستمر وهذا استجابة لتأثيرات المتغيرات المحيطية العالمية والمحلية.[2]

كما يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي على أنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدَّلات نمو مرتفعة ومستدامة ". وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها " مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدَّلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد" [3].

حيث يقدم التعريف السابق النظرة الثنائة للتنافسية، نظرة من وجهة نظر المؤسسات ةأخرى من وجهة النظر الكلية (وجهة نظر الدولة ككل)، حيث يشير المفهوم المؤسساتي للتنافسية و يختصر في استطاعة المؤسسة على تحقيق النمو، التطور، التحسين والرفع من كل مؤشراتها الإنتاجية والتسويقية .

---

[1]: علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص2.

[2] : فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص10.

[3] : تقرير التنافسية العربية لسنة 2003، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 21-22 ، 2003 .

في حين يشير المفهوم الدولي للتنافسية إلى مدى قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو كلية تشمل جميع مجالات أنظمتها الإقتصادية، الاجتماعية والتسويقية حيث تتم ترجمة ذلك في مؤشرات حياة الفرد في هذه الدالة مثل مؤشر الدخل، ومما تجدر الإشارة إليه أن المنافسة بين الدول ال تقل شأنا، درجة، صعوبة وتعقيدا مقارنة بالمنافسة بين منظمات الاعمال التسويقية الحديثة، وهذا ما يعطي اهمية بالغة لتنافسية الدول في مواجهة هذا الصراع.

ويمكن أن نعرف التنافسية بأنها قدرة الدولة على خلق البيئة الملائمة "البيئة التنافسية" حتى تسمح للمؤسسات العاملة في اقليمها أن تبرز امكانياتها من ابتكارات وإبداعات، فيما بينها على مستوى الاسواق المحلية والخارجية، حتى تتمكن من مواجهة منافسيها التي تتميز بدورها بميزة تنافسية، تمكنها من تحسين وضعيتها الاقتصادية والاستفادة من التطورات الحادثة في السوق، وهذا من شأنه ان يحقق نموا وتنمية اقتصادية.[1]

4-أنواع التنافسية

يختلف تصنيف التنافسية بشكل عام وهذا بحسب مستويات و أبعاد التصنيف، وقد اخترنا التصنيف التالي لتركيزه على معايير مؤسساتية تسويقية بحتة وهذا تماشيا مع تخصص البحث وموضوعه، حيث نجد هناك أربعة انواع أساسية من التنافسية وهي كما يلي: [2]

---

[1] هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، **تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، يومي8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

[2] وديع محمد عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، جسر التنمية، المعهد الوطني للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون،2003، ص07.

أ- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل؛

ب- **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية؛

ت- **التنافسية النوعية:** تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات نوعية جيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات سمعة حسنة في السوق، يتمكن من تصدير منتجاته حتى ولو كانت أعلى سعر من منتجات منافسيه؛

ث- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: تحليل الإطار النظري لأهم الاستراتيجيات التنافسية

لا يمكن الحديث عن التنافسية بشكل عام دون التطرق عن الإستراتيجيات التنافسية، حيث تعبر هذه الأخيرة عن مختلف الخيارات و الأساليب والخطط التي من خلالها تنمي المؤسسات تنافسيتها.

1-مفهوم الاستراتيجية التنافسية

إن الاستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسيها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

فيعرفها البعض بأنها تعني وضع خطة تسمح للمؤسسة بتنمية ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين.[1]

في حين يعرفها آخرون على أنها منهج تصوري توقعي يهدف إلى وضع خطة عمل بناء على تصور معين .[2]

من التعريفين السابقين يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية : " تعبر عن وضع خطة عمل كاملة تشمل مراحل مفصلة، هذه الخطة مبنية على قراءة وتصور توقعي مسبق يتضمن استشراف لمتختلف التغيرات التي ستقع مستقبلا في مركبات المحيط الداخلي و الخارجي الذي تعيش فيه المؤسسة".

2- الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ (M . porter)

بالرغم من الإتفاق على أن الإستراتيجية التنافسية بشكل عام تشمل خطة عمل مسبقة يتم تنفيذها بناء على قراءة تصورية للمحيط الخارجي و تغيراته المتوقعة، إلا أن المؤسسات تختلف في طريقة

[1] :Durand R , **guide management stratégique ; 99 concepts,** edition dunod, paris, 2003, p 127
[2] : Mintezberg H, **grandeur et décadence de la planification staratégique**, édition dunod, paris, 1994, p54

هذا التفكير من جهة، و في منهج، مراحل مرتكزات تطبيقه من جهة أخرى، فلو عدنا إلى الهدف الأساسي من الإستراتيجية التنافسية المتمثل في تمكن المؤسسات من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فإن المؤسسات تختلف في البعد أو الأساس الذي تبني عليه هذه الاخيرة (الميزة التنافسية)، وفي ما يلي أهم الخيارات التي تنتهجها المؤسسات لتدعيم تنافسيتها حسب بورتر:

الشكل (3-1): الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر

	التكلفة الأقل	التمييز
سوق مستهدف واسع	استراتيجية الريادة في التكلفة	استراتيجية التميز
سوق مستهدف ضيق	استراتيجية التركيز	

Source :porter. Michael ; **choix strategiques et concurrence** ;edeconomica ; paris ; 1982. P 42.

وفيما يلي شرح مختصر للخيارات الاسترتيجية التنافسية أعلاه:[1]

أ- استراتيجية قيادة التكلفة

على وفق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم منتج بتكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين وهذا لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة و أن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الاستراتيجية فإنه يتطلب ان تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الغنتاج و العمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين، فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح ؛

ب- إسترتيجية التمايز:

تنصب هذه الاستراتيجية على تنويع مجالات عمل و أنشطة المنظمة ودخولها بأسواق أو منتجات جديدة مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين وربما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة، وهذا ما يقودهم إلى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر.

ويمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكال مختلفة كأن تكون في مجال التصميم للمنتج (صناعة السيارات مثلا) أو في مجال النوعية والقدرة على التفوق على المنتجات المماثلة ودرجة الاعتمادية عليها، فضل عن الجوانب الجمالية والاعتبارية التي تحتويها بعض الأنواع من المنتجات والتي

---

[1] : ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل **SWOT** لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية عن شركة **TOYOTA** لصناعة السيارات، ماخلة ضمن **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، يومي8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص 7.

تؤثر بشكل كبير على الجوانب العاطفية في قرارات الشراء لدى المستهلك ، ومن الأمثلة التي يمكن ان نسوقها هنا للإشارة إلى التمايز الذي اختطته بعض المؤسسات العالمية هي:

- التصميم: شركة رولز رويس للسيارات.
- النوعية: شركة مرسيدس للسيارات.
- التقنية: شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الاجهزة الدقيقة.
- خدمة الزبائن: شركة جنرال موترز.
- شبكة واسعة للتوزيع: شركة كاتلر بلر للمعدات الإشائية.
- صورة ذهنية في المستهلك: شركة كوكا كولا و بيبسي للمشروبات الغازية

ت- التركيز

صياغة هذه الاستراتيجية يقوم أيضا على قيادة التكلفة او التمايز، ولكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) وعلى العكس مما سبق من الاستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واحد (السوق الشامل).

ان اتباع هذه الاستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين أو جزء من السوق المستهدف بما يجعلها اكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع، وبالتالي تستطيع ان تحصل على تمييز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنها، أو عن طريق خفض التكلفة او كلاهما.

ومن خلال هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمة ان تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتوافق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف، فضلا عن تصميم المنتج لزبائنها بما يشعرهم بمقدار اهتمام

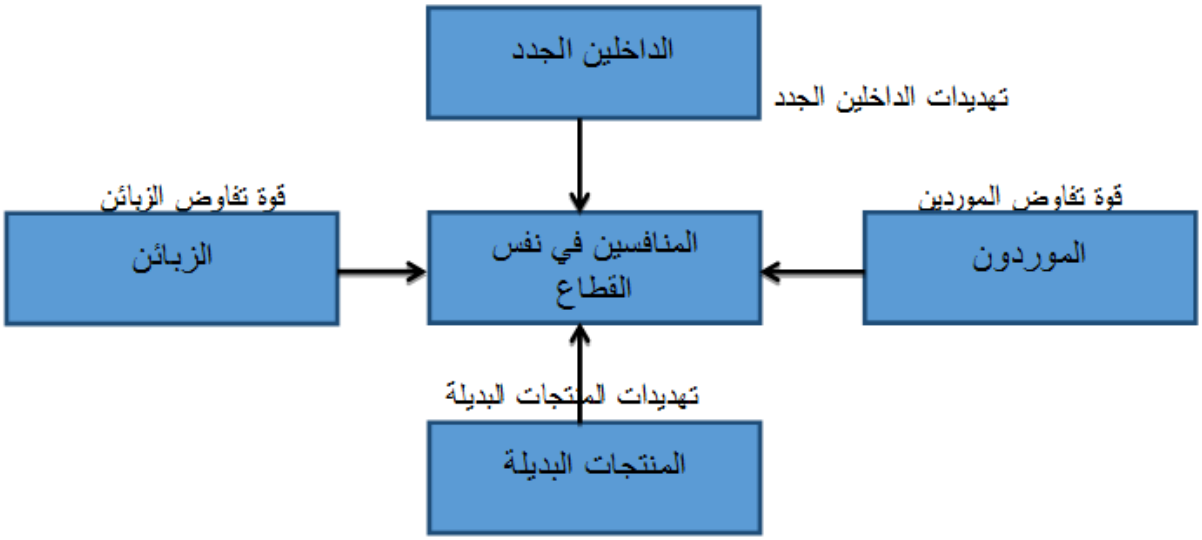
الشركة بهم وبما يميزها عن بقية الشركات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها مع المستهلكين.

المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

يعتبر نموذج بورتر الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا. وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة صناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية.

من جانب آخر لا يمكننا الحديث عن الاستراتيجيات التنافسية دون الإشارة إلى القوى التي تؤثر في هذه الاستراتيجيات إعداد وتنفيذا، حيث تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه الاستراتيجيات عدة مركبات في محيطها الخارجي سماها الباحث بورتر بالقوى التنافسية الخمسة، وما يلي شكل توضيحي لهذه القوى.

الشكل رقم (3-2): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



وفيما يلي شرح لأهم هذه القوى التنافسية الخمسة: [1]

1- قوة المنافسين في نفس القطاع

تشير هذه القوة إلى عدد المنافسين وقدرتهم على خفض أرباح الشركة والتأثير على حصتها السوقية. فكلما زاد عدد المُنافسين، وزاد عدد المنتجات والخدمات المُتشابهة التي يقومون بتقديمها، انخفضت قوة الشركة. وفي هذه الحالة سيبحث الموردون والمُستهلكون بين الشركات المُتنافسة على أفضل عرض وأقل سعر .

[1] https://www.meemapps.com/term/5da16936b48c6e03677bcb56/Porter%E2%80%99s%20Five%20Forces-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%85%D8%B3%20%D9%84%D8%A8%D9%88%D8%B1%D8%AA%D8%B1

وعلى العكس من ذلك، عندما يكون التنافس في الصناعة أو السوق منخفضاً، تكون للشركة سلطة أكبر في فرض أسعار أعلى ووضع شروط لإتمام الصفقات لتحقيق مبيعات وأرباح أعلى.

2- تهديد الداخلين الجدد

تُشير هذه القوة إلى الشركات الجديدة التي يمكن أن تدخل إلى الصناعة أو السوق. تتأثر قوة الشركة بقوة الداخلين الجدد إلى السوق، فكلما قل الوقت والمال الذي تحتاجه الشركة الجديدة لدخول السوق، كلما كان من الممكن إضعاف مركز الشركة والتأثير على حصتها السوقية وأرباحها بدرجة كبيرة.

وتستطيع الشركات التي تنتمي إلى الصناعات ذات الحواجز والعوائق القوية، التي تحدّ من دخول المُنافسين الجُدّد، وفرض أسعار أعلى لمنتجاتها وخدماتها، والتفاوض على شروط أفضل لإتمام صفقاتها.

3- قوة تفاوض الموردين

تُشير هذه القوى إلى المدى الذي يمكن للموردين أن يؤثروا فيه على الأسعار في الصناعة أو السوق. فكلما قل عدد الموردين، وزاد اعتماد الشركة على مورد مُحدُد، كلما زادت قوة المُورد في فرض الأسعار والشروط التي يُريدها، والتي تتناسب مع مصالحه وأرباحه. ومن ناحية أخرى، كلما زاد عدد المُوردين زادت معه فرصة قيام الشركة بالاختيار والمُفاضلة بين الموردين للحصول على أفضل عرض وأقل سعر مما سيؤثر سلباً على أرباح الموردين.

4- تهديدات المنتجات البديلة

هي منتجات تؤدي نفس عمل منتجك لكن مختلفة عن منتجك، مثل (القطارات و الباصات) يقدمان نفس الخدمة لكنهما ليسا نفس المنتج. فالباصات تختلف بشكل كبير عن القطارات. ولا تعتبر الشركات المنافسة ضمن شركات البديلة مثل شركتي (بيبسي و كوكاكولا) فهما لا يعتبران بديلان لبعضهما، بل هما شركتان متنافستان. المنتج البديل لمنتج للمشروبات الغازيه مثلا هو العصير او الماء. وكلما ارتفعت تهديد المنتجات البديلة يجعل السوق غير جذاب والعكس صحيح[1] .

5- القوة التفاوضية للمشترين

تشير هذه القوة إلى المدى الذي يُمكن للمشترين التأثير فيه على أسعار المُنتجات أو الخدمات. بحيث تتأثر أسعار المُنتجات أو الخدمات عادةً بعدد عملاء الشركة ومدى أهمية كل عميل وكم سيكلف الشركة للعثور على عملاء جدد وما إلى ذلك .

فعندما يكون عدد المُشترين صغيراً، يُمكنهم الضغط على الشركة وخفض أسعار المُنتجات أو الخدمات، وذلك لأن الشركة لا يمكنها بسهولة العثور على عملاء جُدد. بينما إن كان عدد المُشترين كبير، سيكون من السهل حينها على الشركة فرض أسعار أعلى لزيادة أرباحها[2].

[1] https://mafaheem.info/?p=1759

[2] https://www.meemapps.com/term/5da16936b48c6e03677bcb56/Porter%E2%80%99s%20Five%20Forces-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%85%D8%B3%20%D9%84%D8%A8%D9%88%D8%B1%D8%AA%D8%B1

المبحث الثاني :الميزة التنافسية أبعادها و مؤشراتها

كما أشرنا في سابق هذا الفصل فإن أهم ميزة على الإطلاق أصبح يتمبز بها المحيط الخارجي للمؤسسة لا سيما المحيط التسويقي هي تلك التغيرات المستمرة والديناميكية التي تحدث في مختلف مركباته ومتغيراته، حيث تجد المؤسسات ضمن هذه التغيرات نفسها أمام عدة تحديات لعل أهمها فهم أساس هذه التغيرات و التكيف معها بأفضل طريقة ممكنة، ولكن هذا الأمر لن يكون إلا من خلال التدعيم الدائم لتنافسيتها و التي تترجم في عدم تأثر المؤسسة بمختلف التغيرات السابقة الذكر، حيث تبني و تمتلك المؤسسات تنافسيتها من خلال صفة متفردة لا يمتكلها كل المنافسين تسمى بالميزة التنافسية.

تعبر الميزة التنافسية عن صفة تجعل المؤسسة التي تمتلكها متفردة ومختلفة في نظر الزبون مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس القطاع السوقي، حيث يعتبر امتلاك ميزة تنافسية اليوم حتمية و ليس خيار وهذا للاهمية القصوى لهذه الميزة في تحقيق بقاء المؤسسة في السوق والجدير بالذكر أن المؤسسات تختلف في طرق، أساليب و أبعاد بنائها لهذه الميزة، وهذا حسب عدة ظروف داخلية وخارجية زد على ذلك الاهمية التي أصبحت تحتلها استدامة هذه الميزة من خلال ضرورية امتلاكها على طول مدة مراحل دورة حياة المؤسسات، حيث يعتبر هذا بدوره تحديا يواجه أغلب منظمات الأعمال الحديثة في الظرف الراهن، وسنحاول من خلال هذا البحث التطرق لمفهوم الميزة التنافسية، أبعادها و سبل و سياسات المحافظة عليها.

المطلب الأول :مفهوم الميزة التنافسية واهميتها

لقد تطرق الكثير من الكتاب و الباحثين لموضوع الميزة التنافسية بإسهاب كبير، وهذا كما أشرنا سابقا إلى الأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها الميزة التنافسية لدى منظمات الاعمال الحديثة.

1- تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف موحد للميزة التنافسية الا ان جميع التعاريف تصب في نفس المعنى ، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة ضمن هذا السياق ، فهناك من يراها بأنها ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما ، إزاء منافسة ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر ،أو تقديم منتجات المنافسين وبأسعار أقل ،و بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة لبلوغه بواسطة الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات الاستراتيجية ضمن مختلف أنشطتها بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة و تحسين الجودة و ريادة السوق و تعظيم الربحية على المدى الطويل [1].

ويتم تفسير الميزة التنافسية أيضا على انها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية

[1] : سعيدي وصاف و يحضيه سملالي ،**نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات :المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ،جامعة بسكرة ،12و13 نوفمبر 2005،ص 35

والمعلوماتية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تطبيق وتصميم استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون وقدرة المؤسسة على التميز.[1]

في حين يرى كوتلر أن الميزة التنافسية متغير تابع للإستريتيجيات الثلاثة (استراتيجية التكلفة التنويع والتميز)، حيث يركز هذا التعريف على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس، حيث أنها وليدة جملة الاستراتيجيات السابقة وليس هي في حد ذاتها استراتيجية.[2]

ويشير بورتر أن ان الميزة التنافسية تترجم القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.[3]

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تلك الميزة أو الخاصية التي تضيفها المؤسسة للمنتج من خلال تقديم قيمة مضافة للزبون تفوق تلك التي يقدمها له المنافس من أجل الحصول على مركز تنافسي في السوق، هذا المركز التنافسي قابل للإستدامة لأطول مدة ممكنة.

---

[1] : حيدر معالي فهم، **نظم المعلومات، مدخل للتنافسية**،الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص8.

[2] : عبد الكريم شوكال و آخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مدلخة ضمن **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، يومي8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص 7.

[3] نفس المرجع، ص7.

2-أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية بالغة للمؤسسات من اجل البقاء و الاستمرار في ظل حدة المنافسة حيث تكمن هذه الأهمية فيما يلي:[1]

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء ،مع إمكانية التميز في الموارد وكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة ؛
- أنها تعطي تفوقا نوعيا وكميا و أفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معا ؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة ؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة :تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود؛
- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة؛

[1] سملاي يحضية ، بلال أحمد ، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** ،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات إقتصادية ،جامعة المسيلة ،3-4 ماي 2004.

- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة ؛
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نقاط المؤسسة على المجلات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، مما يؤدي هذا إلى تحسيف أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد[1].
- قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ماتقدمه لهم من منتجات تتميز بها عن المنافسين ويحقق تطلعاتهم.[2]

3- معوقات إكتساب ميزة تنافسية:

لا يمكن الحديث عن مدى أهمية اكتساب ميزة تنافسية في الظرف الراهن دون الحديث عن الصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسات في طريقها لتحقيق هذا الهدف، ويمكن اختصار هذه العراقيل في ما يلي:[3]

أ- المعوقات الداخلية

وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها في مايلي

---

[1] : براهيم بقايد، عبد العزيز سالم،"**دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان2014 ، ص324.

[2] http://themarketingnote.com/2017/01/08/178/

[3]https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الإنحرافات داخل المؤسسة؛
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة ؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها؛
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ب- المعوقات الخارجية

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها مايلي

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها؛
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛
- عدم الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة ؛
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف ؛
- عدم الإهتمام بالبحوث والتطوير.

المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية و مراحل تطورها

تعتبر أبعاد الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي ركز عليها كثيرا جميع المهتمين بالميزة التنافسية بشكل عام، وهذا لكون نجاح، فعالية و استدامة الميزة التنافسية مرتبطة ارتباط وثيق بمدى سلامة هذه الأبعاد، حيث تختلف اهمية هذه الأبعاد من قطاع إلى آخر، منتج إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم التركيز كثيرا على مراحل بناء، اكتساب و تحقيق الميزة التنافسية من خلال كونها لا تتحقق بشكل كلي، إنما من خلال مراحل و خطوات سنذكرها لاحقا.

1-أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة الى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات الى مجالات وقابليات مستهدفة، هذه الحاجات والقابليات تدعى بأبعاد الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات زبائنها وزبائنها[1] .

أ- الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها،هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات

[1] محمود علي الروسان، **العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي** ،دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مقال منشور في مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والستون، عمان، 2007، ص162

جـودة عاليـة،و تعـد الجـودة لجميـع المؤسسـات سـواء الصـناعية منهـا أم الخدميـة، العامـة أم الخاصـة، فهـي تشـكل عـاملا أساسـيا لنجـاح المؤسسـات لمـا لهـا مـن دور بـين اسـتغلال المـوارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق[1]

و للإشارة فإن النظرة إلى جودة السلع الملموسة تختلف عن مثلها في القطاع الخدماتي أو ما يعرف بجودة الخدمة، حيث شكلت هذه الأخيرة محور اهتمام الكثير من الكتاب من خلال سعيهم إلى توضيح أهم الفروقات بينها و بين جودة السلع من خلال:

- أساليب التحقيق (تحقيق الجودة) ؛
- العوامل و العناصر الداخلة في تحقيق الجودة ؛
- أساليب التقييم.

حيث اهتم مؤخرا الباحثين بجودة الخدمات وهذا لأهميتها الكبيرة في تحقيق القيمة، تحقيق رضا الزبون وتعظيم الأرباح مع تحقيق أهداف استراتيجية كتحسين صورة المؤسسات و الدول ككل، لكن يصادف هؤلاء مشاكل كثيرة في تحديد النماذج الموحدة للتحكم في جودة الخدمة و تقييمها و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى خصائص الخدمة في حدا ذاتها.[2]

للجودة ثالث أبعاد هي[3]:

- **جودة التصميم** :مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف ؛

---

[1] درويش مروان جمعة،**تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية**:دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"،المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منضمات الأعمال، جامعة سكيكدة،2007، ص4

[2] Arash chahin et monireh samea, **developing the models of service quality gaps, a critical discussion**, journal of buseness management and strategy, 2010, p1

[3] خليل موفق خليل صافي ،**دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية** ،دراسة ميدانية على شركات التامين المدرجة في البورصة ،جامعة الازهر ،فلسطين ،2017،ص102

- **جودة المطابقة** :تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين :كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب؛
- **جودة الخدمة** :جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وامكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع .وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية؛ لذا أصبح من ضروري على المؤسسات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

ب- **التكلفة :**

تعتبر التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، وهي إدارة العمليات التي تسعى الى تخفيض كلف الانتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق[1].

ويقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة [1] (في ذات القطاع أو القسم السوقي).

---

[1] إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 19، العدد 73، ص272.

ولتحقيق التخفيض في التكلفة لابد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر، والدقة في استخدام الموارد، وتحديد الطرق الأمثل لأداء العمل كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد. وهناكً دائماً جزءا من السوق داخل كل صناعة يشتري على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على المؤسسة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة.[2]

ت- **المرونة**

هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للوحدة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات و بما يتلائم مع حاجات الزبائن، أو بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من السلع وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.[3]

ويركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات رغبات الزبائن والقدرة على تغير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات.[4]

---

[1]قيس عبد الهادي صالح ، باسمه محمد باني عن نقلا حمزة بن الزين ،**دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية** ،دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014 ،أطروحة دكتوراه ،علوم اقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2018،ص29

[2] خليل موفق خليل صافي،مرجع سبق ذكره ،ص103

[3] هدى جبار كاظم و صباح عبد الوهاب ، تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية، **مجلة التقني**، المجلد 26، العدد 4، 2013، ص 62

[4] أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، جامعة القاديسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص 105

وتجدر الإشارة إلى أن للمرونة علاقة مباشرة بموضوع استدامة الميزة التنافسية، حيث تعتبر استدامة الميزة التنافسية من أصعب التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال الحديثة في الظرف الراهن حيث لا يمكن الحديث عن ميزة تنافسية مستدامة دون تميزها بمرونة عالية مستجيبة لكل التغيرات الحاصلة في مركبات المحيط الخارجي للمؤسسة المعنية.

ث- **التسليم :**

بعد أن ازدادت أهمية الوقت للعميل ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات فالكثير من المؤسسات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وايصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة و وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير [1] ويمكن التعبير عن ضوابط التسليم بالتالي[2]:

- اعتمادية التسليم :هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد؛
- سرعة التسليم :يقصد بها العمل بشكل أسرع، ويرتبط هذا البعد بالقدرة على إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون .

ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا التالية[3]:

- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو للعلامة التجارية في ذهن الزبون ؛

---

[1] خليل موفق خليل صافي،مرجع سبق ذكره ،ص105

[2] نفس المرجع ،ص105

[3] : نفس المرجع ،ص105

- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة ؛
- تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ما يزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن .

2- مداخل بناء الميزة التنافسية

في طريقها لبناء الميزة التنافسية، تختلف المؤسسات في اتخاذ مداخل هذا البناء، حيث تأخذ بعين الاعتبار مداخل داخلية وخارجية، ويمكن شرح هذه الاخيرة كما يلي:[1]

أ- مدخل البناء الداخلي

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فتية، أموال ... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتفائلة لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك.

أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولا قبل أي شيء آخر وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة. وبالتالي فإن المؤسسة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين عل أساس معالجة نقاط الخلل

[1] https://almerja.com/reading.php?idm=113518

التي تعتريها أولاً ويمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة لكي تواجه المنافسين.

ب- مدخل البناء الخارجي

إدارة المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية ، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق. وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية، الكمركية، الاستيرادات والتصدير ... الخ، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق.

المطلب الثالث : المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية

يشهد القطاع الفندقي تغيرات كثيرة وسريعة في بيئة معقدة ، الأمر الذي جعل عملية تأقلم المؤسسات شيئا صعبا للغاية ليذهب هدف الفنادق إلى أبعد من الحصول على مزايا تنافسية بل كيفية المحافظة على هذه المزايا وبالموازاة خلق مزايا جديدة ولأجل ذلك فإن الفنادق تقوم بالإلتزام بمجموعة من العناصر هذا لتفادي ضعف أو زوال مزاياها التنافسية وإستمراريتها أطول وقت ممكن ومن بين هذه العناصر ما يلي[1]:

1- الإنتباه الدائم:

الشرط الأول لضمان المزايا التنافسية لوقت أطول هو تحقيق انتباه مستمر للبيئة العامة للمؤسسة وللبيئة التنافسية على وجه الخصوص لأجل التطوير المستمر للعناصر الأساسية غير أنه تظهر من الصعب التطلع عن المستقبل وتحديد الأبعاد المخفية لها و تتمثل هذه العناصر[2]:

- **الكفاءة** :فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة بمعنى تزيد كفاءة المؤسسة كلما تحكمت في تخفيض التكاليف؛
- **الجودة** :إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا؛

---

[1] Giorgio Pellecilli, **Stratégie d'entreprise** , édition Boeck, la 2ème édition par kamel Ben Youssef, Paris, 2007, P. 254

[2] رحيم حسين، **التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة 29،2002/10/30

•**التجديد** :يقصد بالتجديد إستخدام مخرجات نشاط الإبتكار بغرض التحسين الجزئي أو الجذري الذي يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الإستمرار والنموللمؤسسة وللإقتصاد الوطني ككل ، فالتجديد إذن يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية لأنه يمنح للمؤسسة شيئا متفردا لا يمتلكه منافسوها ,ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي إختلافها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

•**الإستجابة لحاجات الزبون** :ويقصد بها قدرة المؤسسة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع إحتياجات عملائها، وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية.

2- **أحسن الطرق(المعايرة):**

الطريقة أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية لأطول وقت ممكن تتمثل في طريقة المعايرة حيث تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداءها بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداءها إ زاءه يتحدد الهدف .بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة .

3- التغلب على الجمود أو القصور الذاتي:

إن طبيعة البنية التنظيمية تحدد نسبة الجمود أو القصور الذاتي بالمؤسسة وللتغلب عليه يجب القيام أولا بالتعرف على عناصر مقاومة التغيير أما ثانيا فهي من إختصاص القائد، وهي فتح الهياكل التنظيمية وأنظمة المراقبة ، حيث أنه كلما كان الهيكل التنظيمي" مسطح "كلما ساعد ذلك على فهم التغيرات الحاصلة، وكلما قلت المستويات بين القمة والقاعدة التنظيمية كلما كانت عملية الإتصال بين العمال التنفيذيون ومتخذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة سهل وسريع.

4- مقاومة التقليد:

في حالة تعرف منافس على أصل أو مصدر الميزة التنافسية وتوفرت له إمكانية التقليد، وجب على المؤسسة أن تدافع بطرق مختلفة من بينها :

•**الإنفرادية** :يمكن لها أن تدافع ضد التقليد مثل براءة الإختراع، علاقات حميمية مع الموردين أو مع العملاء كذلك إبرام إتفاقيات تحمل شروط مميزة وجيدة للمؤسسة لا يمكن لمؤسسة أخرى الحصول عليها؛

•**النمو المستمر** :إذا كان للمؤسسة تاريخ حافل بالنجاحات المميزة ونمو ملحوظ ومستمر، فإن هذا يكون بمثابة حاجز ضد التقليد؛

•**المعلومات الحصرية** :الحفاظ على المعلومات التي تخص الموارد ومحاولة السيطرة عليها والأسبقية من شأنها أيضا أن تمنع وتخفض من عملية التقليد؛

•**إخفاء مصادر الميزة التنافسية** :إن التعرف على مصادر المزايا التنافسية لمؤسسة ما يسمح بتحقيق نفس النتائج من خلال تقليد الإستراتيجية المتبعة، لذلك فإن عدم وضوح مصدر المزايا التنافسية لأي مؤسسة وصعوبة تحديده يمثل عائقا مهما أمام التقليد.

5- الدفاعات ضد الإحلال:

الخطر الأكثر جدية يأتي من المنافسين الذين يغيرون نموذج أعمالهم ما يؤدي بتغيير قواعد المنافسة مما يفرض طريقة جديدة للتنافس، وتعتبر ردود الأفعال الأكثر إنتهاجا في الإحلال هي:

•**عدم الإستجابة** :في بعض الأحيان فإن أفضل إستراتيجية للمواجهة هي عدم الإستجابة لأن خطر الإحلال لا يترجم دائما خطر حقيقي بالنسبة للمؤسسة؛

•**إعادة التشكيل** :حيث تقوم المؤسسة هي أيضا بإعادة تشكيل نموذج أعمالها والظروف والمتغيرات الجديدة.

المبحث الثالث : المظهر المادي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للفنادق

لقد أشرنا في نقاط سابقة في هذا البحث إلى الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للمظهر المادي في المؤسسات الخدماتية بشكل عام ، حيث تتبع هذه الأهمية من الأهداف والأغراض الآنية (الحالية) والإستراتيجية المحققة من خلال الاهتمام بالمظهر المادي ، هذا الأمر يدفع بالمؤسسات الخدماتية الحديثة لاسيما الفندقية منها إلى إعطائه حيز كبير من الدراسة والاهتمام النظري والتطبيقي على المدين القريب والبعيد ، وهذا قصد تحقيق الأهداف الاستراتيجية السابقة الذكر ، ولعل أهم هذه الأهداف تلك المتعلقة بتدعيم وتحقيق تنافسية المؤسسات من خلال بناء ميزة تنافسية فعالة ومستديمة تساهم في بسط التفوق التنافسي للمؤسسات لأطول مدة ممكنة وسنحاول من خلال هذا الجزء من البحث الإشارة والوقوف على مدى مساهمة المظهر المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية بناءا على مساهمات دراسات وآراء الباحثين في هذا السياق في وقت سابق .

المطلب الأول : الإعتماد على المظهر المادي في تحقيق التفوق التنافسي

لا يختلف اليوم إثنان على أن أهم ميزة للبيئة التسويقية الحديثة ي تلك المتعلقة بالمنافسة الشديدة والمتزايدة باستمرار بين مختلف المؤسسات الحديثة لاسيما الخدماتية الفندقية منها ، حيث تجد المؤسسات نفسها أمام عدة تحديات لعل أهمها فهم هذه المنافسة وأبعادها من جهة ، وبناء الأسس التي من خلالها تواجه هذه المنافسة من جهة أخرى ، ومن أهم الأسلحة المستعملة في هذا الامر ما يتعلق بالمظهر المادي وأبعاده .

حيث تساهم إدارة المظهر المادي بفعالية من خلال تبني أساليب وتقنيات علمية مدروسة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون وهذا بمنحه تجربة خدمة ذات جودة عالية [1].

ومما لاشك فيه أن مساهمة المنتجات الملموسة في تحقيق التفوق التنافسية مبني على عدة مميزات ملموسة كالحجم ، اللون ، التغليف ....إلخ ، لكن هذا الأمر غير موجود ويزداد صعوبة في قطاع الخدمات لاسيما الفندقية منها ، حيث يؤخذ هذا الأمر بعين الاعتبار في دراسة جدوى المظهر المادي للخدمة ودورها في تحقيق التفوق والتميز التنافسي للمؤسسات الفندقية [2] .

---

[1] : محمد الأخضر محجوبي ، المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية – دراسة ميدانية على قطاع الإدارة العمومية بولاية ورقلة ، اطروحة ذكتوراه ، جامعة ورقلة ، 2018 ، ص 107.

[2]: Horsh Verma , Service Marketing : Text and Caxs , D oring Kindersley, New delhi , India, 2012, p195.

حيث اكتسب المظهر المادي اهمية في هذا التحدي انطلاقا من مدى مساهمته في التقليل من لاملموسية الخدمات وتقريبها من المنتجات الملموسة من خلال الخصائص الفنية كالحجم واللون والتغليف ..... إلخ ، وهذا سيساهم بكل تأكيد في جلب إنتباه الزبائن والتأثير فيهم وفي قراراتهم الشرائية [1] .

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن المؤسسات الخدماتية وخاصة الفندقية منها عليها بالتركيز كثيرا على المظهر المادي لخدماتها إذا كانت تهدف إلى تحقيق تفوق وتميز تنافسي مستدام ، ولعل هذا الأخير مبني بالأساس على عدة مميزات وشروط كانت في السابق حكرا على السلع والمنتجات المادية الملموسة فقط ، لكن مع الوقت ومع تطور النظرة الأكاديمية للمظهر المادي من جهة وإهتمام الزبون بمظهرية المؤسسات الفندقية وخدماتها من جهة أخرى ، أصبح لزاما على هذه المؤسسات الفندقية التطوير المستمر لمظهرها المادي تماشيا مع متطلبات المحيط الخارجي المتغير باستمرار لاسيما حاجات ورغبات الزبون ، ويمكن إبراز الأدوار المختلفة للمظهر المادي في تحقيقه للتميز والتفوق التنافسي للمؤسسات الفندقية من خلال مايلي :

1- **يؤدي دور أساسي وظيفي :** يؤدي المظهر المادي خاصة الداخلي منه في المؤسسات الفندقية الدور البارز في تحقيق الوظيفة الأساسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة وهي تزويد الزبائن بخدمات فندقية حسب متطلباتهم ، حاجاتهم ورغباتهم ؛

2- **الدور الإجرائي (العملياتي) :** لا يختلف اليوم اثنان على ان العمليات أصبح لها دور كبير جدا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات خاصة عندما يتعلق الامر ببعدي المرونة

[1] : Laradi Bahia , Marketing des services appliqué au secteur bancaire, cas de banque exterieur d'algerie , thése de doctorat , univ Alger 3, 2011, p30.

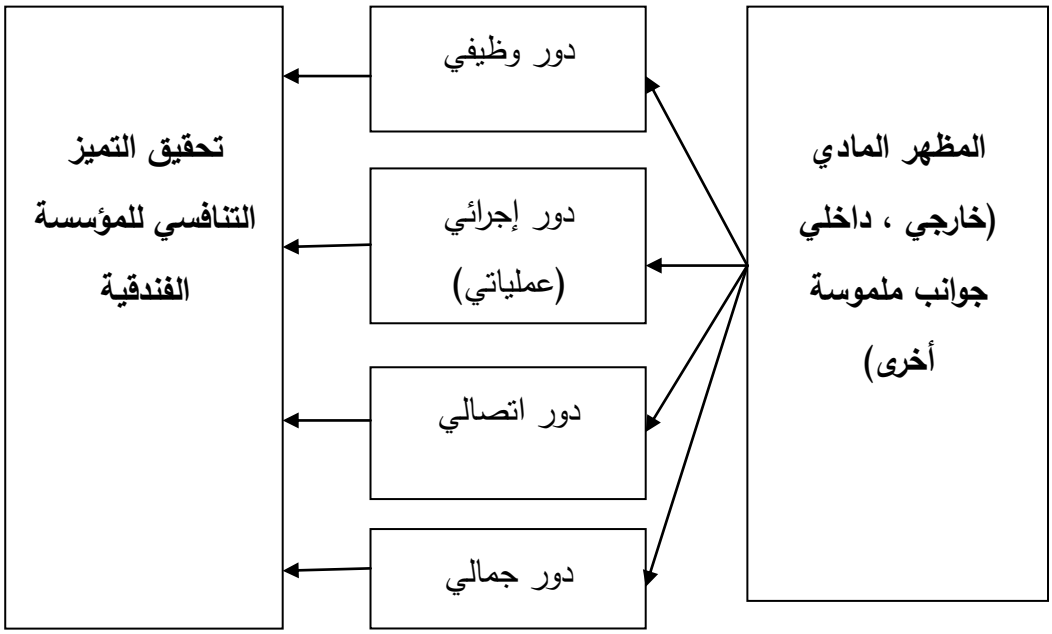
والتسليم ، حيث تساهم قلة الإجراءات ونقص التعقيدات في عمليات تصريف الخدمة الفندقية وتدفق أنشطتها نحو الزبون في الرفع من رضا الزبون وتحقيق مكانة تنافسية فعالة في ذهنه ؛

3- **الدور الاتصالي** : يساهم المظهر المادي في تحقيق وظائف وأدوار ومهام إتصالية معلوماتية لها علاقة مباشرة بما يسمى بتغليف الخدمة ، حيث يشمل هذا الأخير جل الواجهات المرئية في المظهر المادي للخدمة بمستوياته الثلاثة (الداخلي، الخارجي العناصر الأخرى الملموسة) ومختلف المعلومات والإشارات التي يحتويها والتي تساهم في تعريف الخدمة نحو الزبون والوصول إلى التميز التنافسي مقارنة بالمنافسين ؛

4- **الدور الجمالي** : يلعب الجانب الجمالي الشق الأهم في تمييز المؤسسات الفندقية عن بعضها البعض ، وهذا من خلال إضفاء صفة الجمالية على الجوانب الداخلية والخارجية للفندق ، حيث تتدعم تنافسية هذا الأخير بهذه الجمالية في ذهن الزبون .

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي :

شكل رقم (3- 3) : دور المظهر المادي في تحقيق التميز والتفوق التنافسي للمؤسسات الفندقية



المصدر ": من إعداد الباحثة بالإعتماد على Laradi Bahia , Marketing des services appliqué au secteur bancaire, cas de banque exterieur d'algerie , thése de doctorat , univ Alger 3, 2011 .

المطلب الثاني : دور المظهر المادي في تحسين جودة الخدمة الفندقية

إن الحديث عن تنافسية المؤسسات الفندقية وسبل بناء ميزة تنافسية فعالة يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن اكثر الأبعاد أهمية في بناء هذه الميزة وهي الجودة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الركائز الاساسية في تنافسية المؤسسات الفندقية ، ومتغير مهم جدا في معادلة البقاء ، وهذا ما يدفع هذه المؤسسات إلى السعي المستمر لتحقيقها وفق متطلبات وحاجات الزبائن من جهة وتغييرها وتحسينها باستمرار وفق مستجدات المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسات من جهة أخرى ، ومن أهم السياسات المنتهجة من طرف الفنادق في تحقيق جودة خدمات عالية ما يتعلق بالمظهر المادي ، حيث يساهم هذا الأخير مساهمة مباشرة في تحقيق هذا الغرض ، بل يساهم أيضا في مساعدة الزبون على إدراكه لهذه الجودة .

حيث يهتم الزبون في عملية إدراكه لجودة الخدمات بكل الأشياء و المظاهر والمتغيرات الملموسة التي تساهم بشكل مباشر في تشكيل انطباع حول الجودة ومستواها بتلك المؤسسة .[1]

[1] Joost W.M Verhoeven. Let Your Workspace Speak for Itself: The Impact of Material Objects on Impression Formation and Service Quality Perception. Journal of Advances in Consumer Research, 34, 2007 , p 669

وتذهب بعض المؤسسات عادة في عملية تقديمها للوعد التسويقي الخاص بجودة خدمة ما إلى التركيز كثيرا على الأمور الملموسة وهذا لتحقيق غرضين اساسيين وهما [1]:

1- **التقليل من نسبة المخاطرة** : حيث يتحمل عادة الزبون قدر معين من المخاطرة قبل إستهلاكه خدمة معينة وهذا يعود إلى طبيعة الخدمة الملموسة وغياب المعايير الموضوعية التي من خلالها يحكم الزبون على مستوى جودة الخدمة ، ولهذا تركز المؤسسات الخدماتية على الجوانب الملموسة في الخدمة وهذا لتسهيل الحكم على جودة الخدمة من طرف الزبون ؛

2- **رفع مستوى الجودة المتوقعة** : يساهم الوعد التسويقي من خلال تركيزه على المظاهر الملموسة في الخدمات المسوقة في رفع مستوى جودة الخدمات المتوقعة وهذا من شأنه التأثير على جودة الخدمة في ذهن الزبون وبالتالي على المكانة التنافسية للمؤسسة .

وفي هذه الحالة يمكن التمييز بين الحالات المختلفة للجودة المدركة والتي لها علاقة مباشرة بكل من الوعد التسويقي المقدم من طرف المؤسسة ومستوى رضا الزبون بعد استعماله للخدمة ، يتم تقييم هذه الأخيرة وفق معايير مختلفة لعل اهمها[2] :

[1] : Noel Muzendo, Edward Mutandwa ,The Seven Ps of Marketing and Choice of Main Store in Hyperinflationary Economy. Contemporary Marketing Review ,2011, p1.
[2] : : Noel Muzendo, Edward Mutandwa , op cit , p 3.

- التجهيزات الحديثة ؛
- التسهيلات الملموسة والمشاهدة ؛
- مظهرية الأفراد المقدمين للخدمة ؛
- التجهيزات المادية الأخرى المتعلقة بتقديم الخدمة .

وفي نفس السياق تعتمد بعض المؤسسات الفندقية في تحقيق معادلة " الدور الفعال للمظهر المادي في تحقيق ميزة تنافسية " على ما يسمى بتغليف الخدمة ، قد يبدو الأمر غير مألوف في قطاع الخدمات وخاصة الفندقية منها ولكن مع مرور الوقت أصبح الكثير من الكتاب يستعملون هذا المصطلح للتعبير عن كل الجوانب المرئية للعيان داخل المؤسسة وخارجها وذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة باعداد وتسويق الخدمة .

حيث أشارنا إلى التغليف في هذه النقطة بالذات بسبب علاقته المباشرة بجودة الخدمة الفندقية . ويشمل تغليف الخدمة كل ما يقدمه من إشارات وإيحاءات للزبون حول ما تتضمنه الخدمة من منافع وهذا بتقديم معلومات تتضمنها كل الأشياء المادية المشكلة للمظهر المادي الخارجي والداخلي للمؤسسة [1].

[1] : Harsh et Verma , op cit , p 194.

على هذا الأساس يمكننا القول أن جودة الخدمة الفندقية وتحقيقها مرتبط ارتباط وثيق بمدى استيعاب الفنادق لفكرة تغليف الخدمة وتجسيدها على أرض الواقع ، ومع اعتبار أن التغليف جزء من المظهر المادي الكلي للخدمة فإن التغليف يقوم بالوظائف التالية في المؤسسة الفندقية :

- **الوظيفة الاتصالية** : يلعب تغليف الخدمة دورا اتصاليا هاما داخل المؤسسة الفندقية وهذا من خلال جملة المعلومات والإشارات التي يتم تقديمها للزبون من خلال أدوات ملموسة مادية كبطاقات التوجيه وعروض الخدمات ، الأسعار ... إلخ ، وهذا الأمر يساعد الزبون على الحصول على المعلومات التي يستحقها بالسرعة المطلوبة ودون جهد كبير ؛
- **الوظيفة الترويجية** : يلعب تغليف الخدمة الفندقية أدوارا ترويجية مختلفة وفي مقدمتها الإعلانات المختلفة التي يصادفها الزبون من أول دخوله للفندق ، حيث تساهم هذه الإعلانات التسويقية الداخلية كثيرا في توجيه و إقناع الزبون باتخاذ القرار الشرائي المنشود من طرف المؤسسة ؛
- **الوظيفة الشعورية** : إن أهم ما ينسب لتغليف الخدمة من وظائف كتلك المتعلقة بأهميته البالغة في خلق الشعور الأولي الإيجابي أو السلبي تجاه الجودة المتوقعة للخدمة الفندقية ، فالجودة المتوقعة أصبحت هي المؤثر الأكبر في إتخاذ السلوك الشرائي المستهدف من طرف المؤسسات الفندقية ، وبالتالي فرفع هذه الجودة المدركة إلى المستوى الكافي من أهم التحديات التي تواجهها اليوم ، ويعتبر التغليف إحدى سياسات وسبل مواجهة هذه التحديات؛

- **وظائف مساعدة :** عادة ما يلعب التغليف دور المساعدة في استهلاك الخدمة عندما يتعلق التغليف ويعني بالأنشطة المختلفة ذات العلاقة المباشرة بعملية استهلاك الخدمة الفندقية .

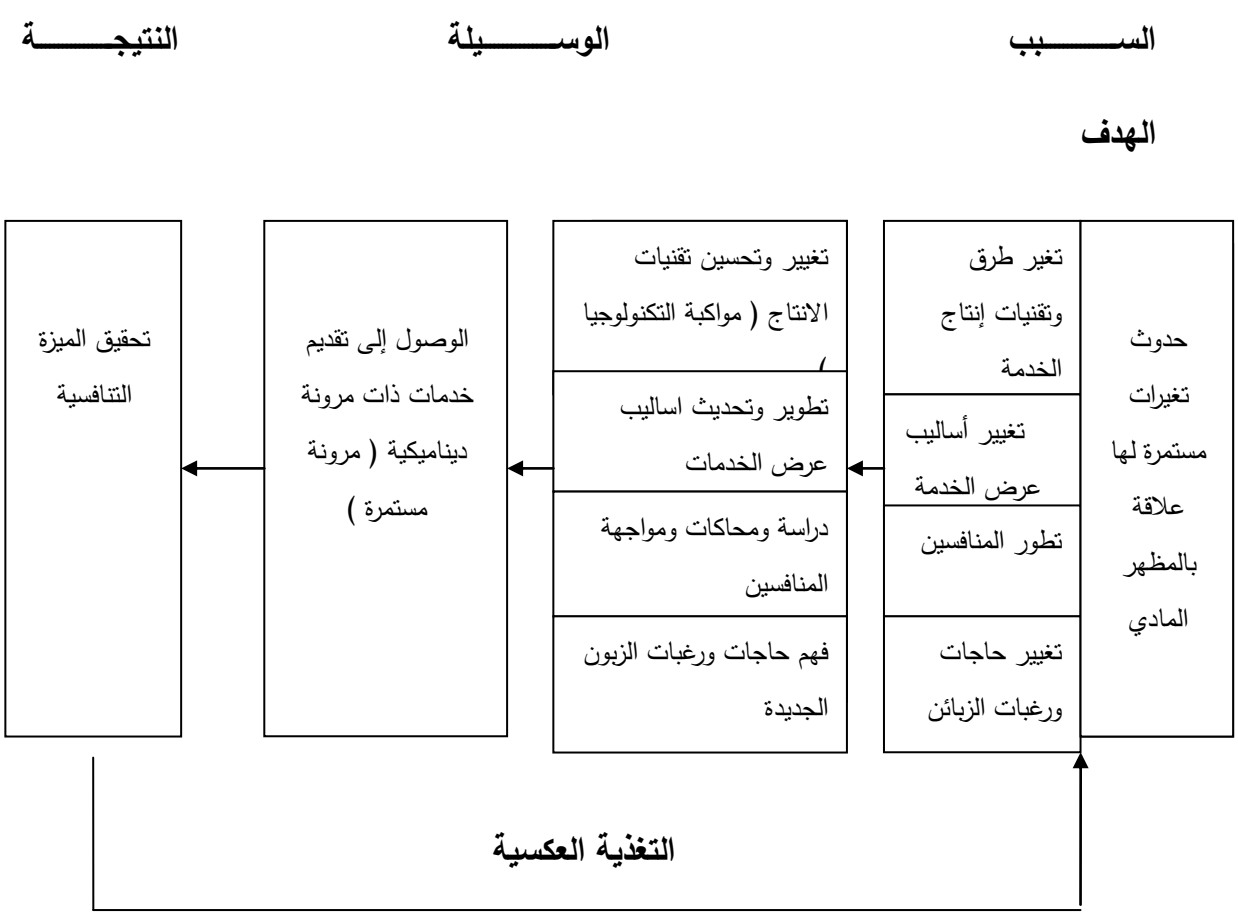
المطلب الثالث : تحقيق مرونة وتسليم الخدمات الفندقية انطلاقا من مظهرها المادي

لا تختلف القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمظهر المادي للخدمة الفندقية من (إنشاء ، تعديل أو تبديل) عن باقي القرارات الاستراتيجية الأخرى في المؤسسة لاسيما القرارات التسويقية منها من حيث مبدأ الاتخاذ أو أسبابه من جهة ، والنتائج الاستراتيجية المتوقعة من جهة أخرى ، حيث تبتغي المؤسسات الفندقية من القرارات المتعلقة المظهر المادي لخدماتها عدة اهداف لعل أهمها العمل على الاستجابة المستمرة لمستجدات ومتغيرات محيطها الخارجي خاصة أذواق ، حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار ، وهي كممر لتحقيق مرونة في الخدمات المقدمة من حيث الإنتاج والعرض ، حيث تساهم هذه الأخيرة (المرونة) في تكريس تنافسية المؤسسة الفندقية ميزتها التنافسية .

وعلى هذا الاساس يمكن توضيح هذا الأمر من الدور الثنائي للمظهر المادي في الاستجابة لمتغيرات ومستجدات الخارجي من جهة ، وتحقيق مرونة مستمرة في إنتاج وعرض الخدمة الفندقية من جهة أخرى.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (3-4) : دور المظهر المادي في الاستجابة لمتغيرات ومستجدات الخارجي وتحقيق مرونة مستمرة في إنتاج وعرض الخدمة الفندقية



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة .

ويرى البعض في نفس السياق أن الدور الاستراتيجي للقرارات المتعلقة بالمظهر المادي لاسيما القرارات المتعلقة بتصميمه يجعل من الكثير من المؤسسات تتخذه كسلاح تنافسي في سوق تنافسية ديناميكية (مستدامة) سريعة التغير تتطلب مرونة عالية الاستجابة ، وهذا الامر يعطيه الأولوية كإحدى أهم استثمارات المؤسسة الفندقية وهذا من أجل تحصين موقعها التنافسي ، كما يحقق المظهر المادي للخدمة ودائما في سياق المرونة عدة مكاسب وأهداف استراتيجية أخرى وفي مقدمتها التموقع الجيد ، حيث بغي هذا الأخير المؤسسات في الكثير من الأحيان في تغيير جذري للخدمة بل يجعلها يجعلها تكتفي بإدخال تغييرات بسيطة تساهم في إظهار مظهر مادي جديد و مرن للخدمة دون تغيير أو تعديل في جوهرها فيمكن لبعض الفنادق مثلا وعوض التغيير الجذري لخدماتها إدخال تعديلات بسيطة على مظهر افرادا المقدمين للخدمات او بعض اثاث الغرف [1] .

وتجد بعض المؤسسات الفندقية نفسها بحاجة إلى تغيير تموقعها لعدة أسباب كتحقيق تغير كلي وجذريفي حاجات ورغبات الزبون ، تلجأ في هذه الحالة إلى تغيير مظهرها المادي للوصول إلى تقديم خدمة ملائمة للتموقع الجديد المستهدف من طرف المؤسسة [2].

[1] : Ramneek Kapoor et al (2011). Services Marketing – Concepts & Practices. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill. 2011, P114.
[2] : : Harsh et Verma , op cit , p 195.

وبناءا على ما سبق يمكن الإشارة إلى الأدوار المختلفة الإستراتيجية التي يقوم بها المظهر المادي خاصة في مجال الفندقة ، حيث تتميز هذه الأخيرة بتطورات ديناميكية مستمرة تتطلب استجابة آنية ويقظة ، حيث تساهم هذه الأخيرة في إعطاء صفة المرونة الديناميكية (المستمرة) للخدمات الفندقية ، حيث تساهم بدورها هذه المرونة في بناء ميزة تنافسية مستديمة وفعالة للخدمة الفندقية وللمؤسسة ككل .

ولا يمكن إغفال الأهمية الكبيرة التي اصبحت تعطى للتسليم في قطاع الخدمات اليوم ، حيث تختلف المؤسسات الفندقية في كفاءة تسليمها للخدمات إلى الزبون ، ومما لاشك فيه الكثير من الكتاب والباحثين ركزوا على تسليم الخدمة كإحدى الخطوات المهمة في تحقيق جودة الخدمة ، حيث تمت الإشارة إليه في نماذج تقييم جودة الخدمات وبالتحديد في نموذج الفجوات وهذا بإعتبار أن التسليم تم ذكره كطرف في فجوتيين متتاليتين كمايلي :

- الفجوة الأولى : الفرق بين مدى تحويل المؤسسة الخدمية لتوقعات الزبائن في خصائص فنية من جهة ومدى سلامة تسليمها من جهة أخرى ؛
- الفجوة الثانية : الفرق بين مدى صحة وسلامة تسليم الخدمة إلى الزبون من جهة والوعد التسويقي الخدمي الذي أعطته المؤسسة إلى زبائنها من جهة أخرى .

حيث تعتبر هاتين الفجوتين بالإضافة إلى ثلاثة فجوات أخرى كمراحل وخطوات لتقليص الفارق بين الجودة المتوقعة من الزبون والجودة المدركة منه بعد استهلاكه للخدمة ، وقد تزيد أهمية التسليم وحساسية في قطاع الخدمات مقارنة بقطاع المنتجات الملموسة وهذا بسبب العلاقة المباشرة بين مقدم الخدمة ومستهلكها ، حيث تعطى لعملية تسليم الخدمة اهمية إضافية ، ولا يمكن الحديث عن التسليم خارج سياق موضوع بحثنا متمثل في إدارة المظهر المادي للخدمة ، حيث يساهم هذا الاخير في تأثيره المباشر على عملية تسليم الخدمة ، ذلك ان المظهر المادي للخدمة كما اشرنا سابقا لديه عدة وظائف وأدوار وفي مقدمتها الوظيفة الاساسية متمثلة في تصريف الخدمة الفندقية نحو الزبون ، حيث يعتبر التسليم بشكل عام إحدى اهم هذه الوظائف ، بالإضافة إلى علاقة المظهر المادي بعرض الخدمة وعلاقة هذا الأخير بأسلوب التسليم .

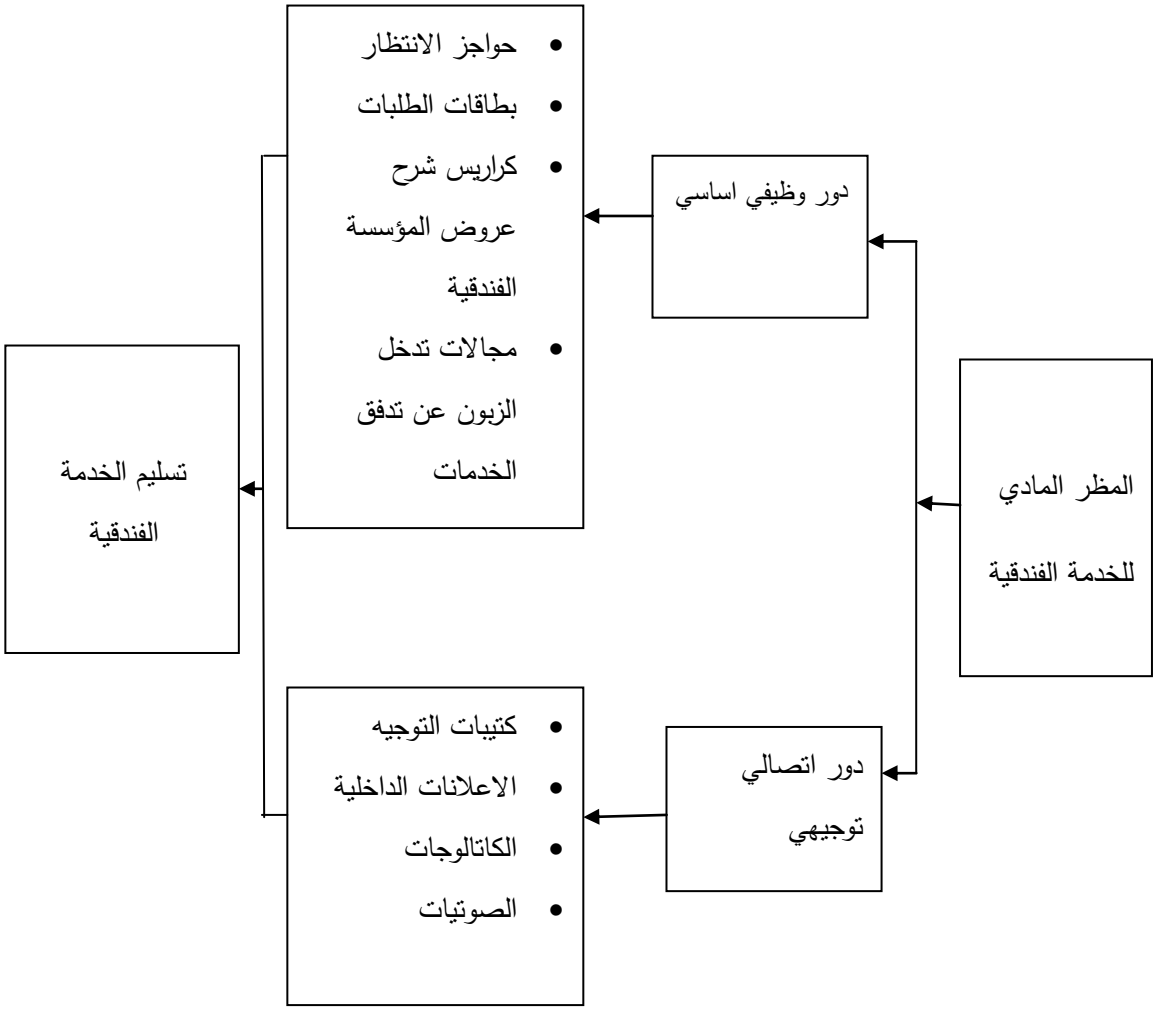
فبذلك يمكن اعتبار المظهر المادي للخدمة مسهلا لتدفق وتسليم الخدمات من العاملين نحو الزبائن في المؤسسة الخدماتية ، فهو المسؤول المباشر (المظهر المادي للخدمة) عن ارتفاع وانخفاض معدلات تسليم الخدمات وعملياتها [1] .

ويصبح هذا الدور أكثر أهمية أو أكثر وضوحا في تحسين عمليات تسديد وتقديم الخدمات من خلال تقديم عدة إيحاءات ، إشارات وتوجيهات للزبائن على صفوف الانتظار [2] .

[1] : Roscoe Hightower et al. Managing the Servicescape for the Funeral Home Industry. Forum Empresarial , 2006, pp, 43-55.
[2] : Laradi Bahia, op cit , p 30.

ومن أهم الادوار التي يقوم بها المظهر المادي للخدمة الفندقية ذات العلاقة بتسليم الخدمة الفندقية تلك المتعلقة بالدور الوظيفي الاساسي والدور الاتصالي التوجيهي ، حيث يساهم من خلال هذا الدورين في تحسين جودة تسليم الخدمة الفندقية وبالتالي تحسين تنافسيتها وإعطائها ميزة تنافسية مستدامة ، ويمك تبيان ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (3- 5) : الادوار التي يقوم بها المظهر المادي للخدمة الفندقية ذات العلاقة بتسليم الخدمة الفندقية



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر

خاتمة الفصل الثالث :

أفرزت التطورات التنافسية المتلاحقة غلى سعي مختلف المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي ، حيث برزت مداخل تساهم تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن بينها مايلي

- **مدخل تلبية حاجات الزبائن** : يتوقف نجاح مختلف المؤسسات الخدمية وخاصة الفندقية منها في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى امكانية التلبية الدائمة لحاجات الزبائن مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر :

  – تحقيق رضا الزبائن الذي هو مرهون بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم ؛

  – سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات ؛

  – تقديم منتج ذو جودة عالية ؛

  – تقديم منتج بأسعار جذابة .

- **مدخل تنمية القدرات التنافسية** : ويتم تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية العناصر التالية :

  – المرونة : قدرة المؤسسة على تنويع منتوجاتها وتسويقها في الوقت المناسب ؛

  – الزمن : سرعة الاستجابة لتلبية حاجات الزبون ؛

  – الجودة : مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها بأعلى جودة ممكنة مقارنة مع المنافسين.

الفصل الرابع : دراسة العلاقة التأثيرية بين المظهر المادي للخدمة الفندقية والميزة التنافسيةللفنادق على مستوى ولاية الجزائر

مقدمة الفصل الرابع:

تعد السياحة إحدى أهم الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم ، فهي ملازمة لحياة البشر منذ القدم، و عرفها الإنسان من خلال ممارساته للتنقلات بين المناطق المختلفة من العالم ، وتحتل موقعا مهما في إقتصاديات العديد من الدول المتقدمة والنامية فهي تعد وسيلة للتعارف بين الشعوب على اختلاف أجناسهم المختلفة وتبادل القيم الحضارية كما تعتبر من مصادر جلب الاستثمارات والثروات للبلدان، كما أنها تساهم في امتصاص البطالة ، ولها أثر كبير على القطاعات الأخرى.

يعتبر القطاع السياحي والفندقي من أهم القطاعات ذات الأهمية الاقتصادية الكبيرة في العالم،وأضح ينافس بذلك البترول والذهب نظرا لحجم مداخيله الكبيرة، لذلك أصبح ركيزة أساسية في اقتصاديات الدول خاصة تلك الدول التي لا تمتلك ثروات طبيعية والبترول، ولا يمكن الإستغناء عنها بشكل أو بآخر، لما له من مساهمة واضحة على حجم المداخيل للدول،حيث أنه يجلب العملة الصعبة، ويخلق فرص العمل ويحسن صورة الثقافة المحلية للبلد، لكن دول العالم الثالث ومنها الجزائر مازالت للأسف تهمل أهمية قطاع السياحة والفندقة بإعتباره إستراتيجية تنموية يمكنها من التقليص من التبعية لقطاع المحروقات ،كما أنها تفتقر إلى الإستراتيجيات المهمة التي تمكنها من الإستثمار في القطاع السياحي والفندقي وتحقيق الريادة فيه ، لذلك تم تقسيم الفصل الرابع إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : واقع وآفاق الخدمات الفندقية في الجزائر.

المبحث الثاني : عرض عام لأهم الأماكن السياحية والفندقية بولاية الجزائر.

المبحث الثالث : إجراء الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها

المبحث الأول : واقع وآفاق الخدمات الفندقية في الجزائر

تعد الطاقة الفندقية أحد المؤشرات التي بواسطتها يمكن قياس مدى تقدم القطاع السياحي في بلد معين، وذلك لأنها تعبر عن القدرة الاستيعابية لمختلف المؤسسات المعدة لاستقبال الزبائن (السياح) القادمين إلى الدولة السياحية المضيفة [1] .

حيث أن الفنادق بصفة عامة تقوم بتحضير المزيج التسويقي الفندقي المناسب للزبائن (للسياح) بالشكل الذي يلائم حاجاتهم ورغباتهم السياحية وبالتالي جذبهم إلى المنطقة السياحية المستهدفة من ناحية ، كما تقوم الفنادق من ناحية أخرى بطباعة وتوزيع المطبوعات الخاصة بها وبالمواقع التي تهتم بها وذلك بهدف استقطاب الزبائن (السياح) بمختلف أنواعهم .

المطلب الأول : تقييم الطلب السياحي على الخدمات الفندقية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل الطلب على الخدمات الفندقية من خلال دراسة تطور عدد المقيمين بالفنادق ، تطور عدد السياح الوافدين للجزائر بالمقارنة مع دول شمال إفريقيا .

1-تطور الطلب السياحي على الخدمات الفندقية

يلجأ عادة الزبائن (السياح) من مختلف المناطق وبمختلف الجنسيات إلى الفنادق من أجل الإيواء والطعام وغير ذلك من الخدمات التي تقدمها الفنادق . إذ تختلف من فندق إل آخر ومن درجة إلى آخرى ولكن تبقى خدمة الإيواء أو المبيت الخدمة الأساسية التي يقدمها كل الفنادق . سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل عدد الليالي السياحية وعدد الوافدين للفنادق في الجزائر من سنة (2013/ 2017) .

---

[1]: سميرة عميش ، أثر تطور الطاقة الفندقية في الجزائر على إيراداتها المالية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ، العدد 11 ، 2011، ص 260.

الجدول رقم (4-1) : تطور الليالي السياحية والوافدين للفنادق في الجزائر من سنة (2013 /2017)

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	/2013 2014	/2015 2016	/2016 2017
الوافدين						**نسبة التطور %**		
غيـــــر المقيمين	**402028**	**401073**	**443847**	**589476**	**735105**	**-0.24**	**9.64**	**0.247**
المقيمن	**371734 3**	**377251 1**	**3772865**	**3730704**	**3688543**	**1.48**	**0.01**	**- 0.011**
المجموع	**411937 1**	**417358 4**	**4216712**	**4320180**	**4423648**	**1.32**	**1.02**	**0.024**
السنة	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**/2013 2014**	**/2015 2016**	**/2016 2017**
الليالي						**نسبة التطور %**		
غيـــــر المقيمين	**994266**	**837812**	**839161**	**992611**	**1146061**	**-15.74**	**0.161**	**0.155**
المقيمين	**592696 8**	**621593 2**	**6307411**	**6283910**	**6260409**	**4.88**	**1.45**	**0.004 -**
المجموع	**692123 4**	**705374 4**	**7146572**	**7276521**	**7406470**	**1.91**	**1.299**	**0.018**

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على إحصائيات من **وزارة** السياحة والصناعات التقليدية .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الليالي السياحية للمقيمين وغير المقيمين بالجزائر في إرتفاع متواصل حيث كانت قرابة 6921234 ليلة سياحية سنة 2013 لتصل بعد ذلك إلى أكثر من7406470 ليلة سياحية في نهاية سنة 2017 ، وها راجع لاهتمام الدولة بالسياحة بعد تحسن الوضع الأمني وزيادة الثقافة السياحية لدى المواطن الجزائري هذا من جهة ، وتحسين المستوى المعيشي من جهة أخرى وكذلك الجهود المبذولة خلال هذه الفترة من أجل تحسين صورة الجزائر في الخارج .

2-تحليل الطلب السياحي على الخدمات الفندقية من حيث الجنسية لغير المقيمين داخل حدود الوطن

سنقوم بتحليل الطلب الفندقي من حيث الجنسية لغير المقيمين داخل حدود الوطن ،وتحديد اكثر فئة مقبلة على الطلب على خدمات الإيواء والجدول الموالي يوضح تحليل الطلب السياحي الفندقي حسب الجنسية مقدر بعدد الليالي للفترة (2017/2015) .

جدول رقم (4-2) : تطور الليالي لغير المقيمين في الفنادق خلال الفترة (2017/2015) *.

	2015	2016	2017
الاتحاد الأوروبي (15 دولة)	240622	264213	321606
أمريكا الشمالية	7084	9674	9914
أمريكا اللاتينية	2559	2523	3191
آسيا	105310	89599	113115
إفريقيا	678710	909212	1205680
منها المغرب	653920	886520	1153165
المجموع	**1688205**	**2161741**	**2806671**

المصدر : وزارة السياحة والصناعة التقليدية .

نلاحظ من الجدول السابق الليالي السياحية لغير المقيمين بالجزائر حسب جنسيات مختلفة في إرتفاع متواصل حيث كانت قرابة 1688205 ليلة سياحية سنة 2015 لتصل بعد ذلك إلى أكثر من 2806671 ليلة سياحية في نهاية سنة 2017 . نجد أن أعلى نسبة للجنسية الافريقية بنسبة 42% تليها المغرب بنسبة 40% أما في مؤخرة الدول نجد أمريكا اللاتينية بنسبة 0.11% . مما يستدعي الأمر من الجزائر الاهتمام بالسياحة والتركيز بوجه الخصوص على المجال الفندقي نظرا لإهمالها له مقارنة بالدول المجاورة لها (تونس والمغرب) ، التي تشهدان إقبال كبير للسياح من

* إبتداءا من سنة 2003 وحسب تقسيم المنظمة العالمية للسياحة المعمول به :

المكسيك يضم إلى أمريكا الشمالية عوض امريكا اللاتينية

تركيا تحسب مع أوروبا عوض آسيا

مصر تضم إلى آسيا (الشرق الأوسط) عوض إفريقيا

جنسيات مختلفة و بأعداد هائلة وهذا راجع لاهتمامهما بالقطاع السياحي والفندقي ، مما يستدعي الأمر وجوب لوجود عدد هائل من الفنادق التي تقدم خدمات ذات جودة عالية تلبي كل حاجات ورغبات السياح ، وهذا عكس مع نجده في الجزائر عدد قليل من الفنادق وإهمال الجانب السياحي بالرغم من أن الجزائر تمتلك عدة مقومات وإمكانيات سياحية .

3-تحليل تطور عدد السياح الوافدون إلى الجزائر :

تشير إحصاءات المنظمة العالمية للسياحة إلى أن عدد السياح الوافدين إلى الدول العربية يمثل نسبة ضئيلة من إجمالي السياح على المستوى العالمي ، بحث بلغ نحو 94 مليون سائح سنة 2014 أي ما يمثل نحو 8.30% من عدد السائحين القادمين إلى دولة فرنسا لوحدها ، أما تطور عدد السياح الدوليين الوافدين إلى دول شمال إفريقيا خلال الفترة (2010 /2014) سنحاول أن نوضحها في الجدول الموالي [1] .

[1] : شعلال ميلود ، راتول محمد ، تنشيط السياحة الداخلية كمؤشر لرفع التنافسية السياحية بالجزائر ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 03 ، 2019 ، ص 284.

جدول رقم (4-3) : تطور عدد السياح الوافدون للجزائر مقارنة بدول شمال إفريقيا خلال الفترة (2010 /2014).

الدولة	2010	2011	2012	2013	2014
الجزائر	2070	2395	2634	2733	2868
تونس	6902	4782	5950	6269	6069
المغرب	9288	9342	9375	10046	10282
مصر	14051	9497	11196	9174	9628
دول شـــــمال إفريقيا	32311	26016	29155	28222	28847
الدول العربية	100280	88127	90418	89257	94076
العالم	949	995	1035	1087	1133

المصدر : شعلال ميلود ، راتول محمد ، تنشيط السياحة الداخلية كمؤشر لرفع التنافسية السياحية بالجزائر مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 03 ، 2019 ، ص 284.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد السياح الدوليين الوافدين إلى الجزائر في سنة 2014 بلغ 2868 سائح وبزيادة نسبتها 4.93% عن سنة 2013 ، أما عن ترتيب الطلب السياحي العالمي في سنة 2014 على الأسواق السياحية في دول شمال إفريقيا نجد أن المغرب تحتل المرة الأولى ب 10282 سائح تليها مصر ب 9628 سائح .

المطلب الثاني : تقييم العرض السياحي على الخدمات الفندقية

سنحاول من خلال المطلب محاولة تقييم قطاع الفنادق الذي يقدم خدمات الإيواء في الجزائر من حيث درجة توفرها ومستوى خدماتها ومن ثم مدى مساهمتها في تنشيط الحركة السياحية

1-تطور الطاقة الفندقية في الجزائر :

سنستعرض تطور للطاقة الفندقية في الجزائر مقدرة بعدد الفنادق وعدد الأسرة للفترة 2015 - 2017 .

جدول رقم (4-4) : تطور عدد الفنادق في الجزائر للفترة 2015 – 2017

	2015	2016	2017
عدد الفنادق	1195	1231	1289
عدد الأسرة	102244	107420	112264

المصدر : وزارة السياحة والصناعات التقليدية .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ ان ارتفاع في المعدل العام لأعداد الفنادق من 1195 فندق سنة 2015 إلى 1289 فندق سنة 2017 ، أي بزيادة 94 فندق ، وهذه الزيادة تعكس ارتفاع في عدد الأسرة في الجزائر من 102244 سنة 2015 إلى 112264 سرير سنة 2017 . بالرغم من أن هناك زيادة في عدد الفنادق ، لكن تبقى ضعيفة مقارنة مع دول الجوار .

2-توزيع الطاقة الفندقية حسب القطاع القانوني :

تمثل الطاقة الفندقية إمكانية البلد على استيعاب السياح ، فهي تعكس نوعية المنتوج السياحي المقدم ومدى اهتمام وتقدم البلد ، والجدول الموالي يوضح عدد الفنادق حسب الطابع القانوني للفترة 2013 -2017.

جدول رقم (4-5) : الطاقة الفندقية حسب القطاع القانوني 2013-2017 .

القطاع	2013		2014		2015		2017	
	عدد الفنادق	عدد الاسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة
عمومي	65	18613	65	18613	65	18613	65	18613
خاص	1062	74313	1059	74744	1069	77383	1162	87145
الجماعات المحلية	42	2006	54	3134	54	3134	54	3134
مختلطة	07	3872	07	3114	07	3114	08	3372
المجموع	**1176**	**98804**	**1185**	**99605**	**1195**	**102244**	**1289**	**112264**

المصدر : وزارة السياحة والصناعة التقليدية .

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح لنا أن القطاع الخاص يستحوض على أعلى نسبة تقدر ب 90.14% من مجموع الفنادق وهذا ما يفسر أن معظم الاستثمارات الفندقية ترجع للقطاع الخاص وهذا راجع لعملية الخوصصة التي مست جميع القطاعات وفتح المجال امام القطاع الخاص وتدعيمه والذي سيعمل على تحسين القطاع الفندقي بشكل خاص و القطاع السياحي بشكل عام مما سيعمل على خلق المنافسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة . حيث تشير معطيات الجدول ان القطاع الخاص يشهد ارتفاعا محسوسا ، حيث ارتفع عدد الفنادق ب100 فندق خلال الفترة 2013-2017 مما يدل أن القطاع الخاص سيشهد نموا في مجال الفندقة مستقبلا .

3- توزيع الطاقة الفندقية حسب أصناف الفنادق (النجوم)

تقسم وتصنف الفنادق إلى خمس درجات سياحية حسب مواصفاتها من حيث الغرف و الأثاث والموقع والخدمات المقدمة بها .

جدول رقم (4- 6) : الطاقة الفندقية حسب تصنيف الفنادق للفترة 2013-2017 .

الصنف	2013		2014		2015		2016		2017	
	عـــدد الفنادق	عـــدد الأسرة	عـــدد الفنادق	عـــدد الأسرة	عـــدد الفنادق	عـــدد الأسرة	عـــدد الفنادق	عـــدد الأسرة	عـــدد الفنـاد ق	عـــدد الأسرة
فنادق 5 نجوم	08	4242	08	4242	08	**4242**	13	6734	**13**	**6734**
فنادق 4 نجوم	05	1600	06	1800	**06**	**1800**	**12**	**2810**	**23**	**4508**
فنادق 3 نجوم	38	5775	39	5829	**39**	**5829**	**51**	**7045**	**59**	**5678**
فنادق 2 نجوم	46	4605	46	4605	**46**	**4605**	**46**	**4425**	**48**	**4565**
فنادق 1 نجمة	149	10639	149	10639	**158**	**11295**	**158**	**11295**	**159**	**11335**
فنادق بدون نجمة	156	8406	156	8406	**160**	**8533**	**160**	**8533**	**160**	**8533**
إقامـــة ســـياحية 2 نجمة	02	384	02	384	**2**	**348**	**02**	**348**	**2**	**384**
إقامـــة ســـياحية 1 نجمة	01	313	01	313	**1**	**313**	**01**	**313**	**1**	**313**
نزل طريق /موتيل 2 نجوم	02	39	02	93	**2**	**93**	**02**	**93**	**2**	**93**
نزل طريق /موتيل 1 نجوم	01	30	**01**	**30**	**1**	**30**	**01**	**30**	**1**	**30**
نزل ريفي 2 نجوم	01	16	**01**	**16**	**1**	**16**	**01**	**16**	**1**	**16**
نزل ريفي 1 نجمة	01	20	**01**	**20**	**1**	**20**	**01**	**20**	**1**	**20**
قرى العطل 3 نجوم	//	//	**01**	**274**	**1**	**274**	**01**	**274**	**1**	**274**

نـزل مفـروش وحيـد الصنف	03	91	**05**	**91**	**5**	**91**	**05**	**91**	**05**	**91**
نـزل عـائلي وحيـد الصنف	10	426	**10**	**426**	**10**	**426**	**10**	**426**	**10**	**426**
محطـــة اســـتراحة وحيدة الصنف	06	170	**06**	**170**	**6**	**170**	**06**	**170**	**06**	**170**
هياكل أخرى موجهة للفندقة	196	9381	**196**	**9381**	**196**	**9381**	**196**	**9381**	**196**	**9381**
في طريق التصنيف	549	52613	**555**	**52886**	**552**	**54742**	**566**	**55380**	**601**	**59713**
المجموع	1174	98804	**1185**	**99605**	**1195**	**102244**	**1232**	**107420**	**1289**	**112264**

المصدر : وزارة السياحة والصناعة التقليدية .

إن المتتبـع لتطـورات الحظيـرة الفندقيـة الوطنيـة فـي الجزائـر ، يجـدها أن فـي الأمـس القريـب عرفت عجزا في هياكل الاستقبال وعراقيل كبيرة تحول دون اكتساب الفنادق لسمعة وصورة راقية تعكس جودة الخدمة التي يفترض أن تتميز بها ، ويعود ذلك إلى تهميش القطاع بشكل رهيب وعدم الاهتمام به من طرف الوزارة الوصية ، واعتباره قطاع غير حيوي أو ثانوي وذلك بحكم وجود قطاع المحروقات، لكن مع السياسة الجديدة المتبعة من قبل الحكومة بدأت في إعطاء ثمارها وهذا من خلال تزايد عدد مؤسسات الإيواء السياحي بمختلف اصنافها ، نلاحظ أن هناك ارتفاع لعرض الخدمات الفندقية بشكل عام خلال

الفترة الممتدة من 2013 إلى 2017 من 98804 سرير لسنة 2013 إلى 112264 سرير سنة 2017 . كما تجد الإشارة إلى أن غالبية الأسرة ترجع إلى فنادق في طريق التصنيف 59713 سرير ثم تليها ذات نجمة واحدة ب 11335 سرير ، ثم بدون تصنيف ب 8533 سرير ، بعد ذلك فنادق 05 نجوم ب 6734 سرير حسب سنة 2017 .

4-توزيع الطاقة الفندقية حسب نوعية المنتج السياحي

نلاحظ من الجدول أدناه أن المنتوج الحضري يستحوذ على الحصة الأكبر فيما يخص عدد الفنادق وعدد الاسرة ، ثم يليه المنتوج الساحلي والصحراوي . نجد أن عدد الفنادق في المنتوج الحضري ارتفع من 870 فندق سنة 2015 إلى 949 فندق سنة 2017 ، أما فيما يخص كل من المنتوج الساحلي والصحراوي فكان عدد الفنادق على التوالي ب 239 فندق و 59 فندق سنة 2017 . وهذا ما يفسر توجه السياحة الجزائرية وتركيزها بنسبة كبيرة على السياحة الداخلية .

جدول رقم (4-7) : الطاقة الفندقية حسب نوعية المنتج السياحي للفترة 2015-2017 .

	2015		2016		2017	
	عـــــــدد الفنادق	عدد الأسرة	عـــــــدد الفنادق	عدد الاسرة	عـــــــدد الفنادق	عدد الاسرة
حضري	870	62479	903	66155	949	69861
ساحلي	230	30380	231	30500	239	31326
صحراوي	55	3636	56	4780	59	4928
حموي	21	3866	22	4102	23	4266
مناخي	19	1883	19	1883	19	1883
المجموع	**1195**	**102244**	**1231**	**107420**	**1289**	**112264**

المصدر : وزارة السياحة والصناعة التقليدية .

المطلب الثالث : العناصر المؤثرة في عرض الفنادق والخدمات الفندقية

يعتبر الاستثمار العنصر الاساسي لزيادة الخدمات السياحية ، والاستثمار السياحي بشكل عام هو توظيف الأموال وتخصيصها في المجالات والفرص الاستثمارية السياحية المتوفرة والمتمثلة في مؤسسات النقل السياحية ، المطاعم والمقاهي ، أماكن الترفيه ، والفنادق السياحية التي تعتبر من الأساسيات التي يحتاجها الزبون (السائح) خلال رحلته السياحية ، والتي يجب أن تتوافق مع متطلباته من حيث الخدمة والمستوى والمواصفات وهذا يختلف باختلاف مداخيل السياح [1].

الاستثمار الفندقي شأنه شأن أي استثمار يستدعي زيادة من الناحية الكمية والنوعية عناصر وعوامل لا تختلف عن باقي الاستثمارات ، خاصة وأن الفنادق التي بدون تصنيف والتي في طريق التصنيف تستحوذ على النسبة الأكبر من مجموع الفنادق الجزائرية وهذا ان دل على شيء غنما يدل على ضعف الخدمات الفندقية المقدمة بالجزائر مما ينعكس على الطلب عليها ، ومن أهم العوامل المؤثرة على ذلك نجد مايلي[2] :

1- عنصر رأس المال

يعتبر القطاع الخاص الجانب الاساسي الاهم في عملية التنمية السياحية بعد القطاع العام وخاصة في تقديم الخدمات الفندقية ، بما أن قطاع الفندقة يتميز بكثافة رأس المال ، بالتالي يكون بناء فندق أكثر حساسية لمعدلات الفائدة وإتاحة رأس المال على عكس الخدمات الأخرى ، وبهذا

---

[1] : حاكم محسن ، دور الاستثمار السياحي العربي والاجنبي في دعم الاقتصاد العربي ، دراسة تطبيقية لمدينة كربلاء ، ملتقى دولي حول السياحة في كربلاء المقدسة ، العراق ، 2006 ، ص 282.

[2] : بلعايد نجاة ، نمذجة عملية الطلب والعرض على الخدمات السياحية " حالة الجزائر " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 212 .

يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين سعر الفائدة وحجم الأموال المعدة للاستثمار . فكلما انخفض سعر الفائدة كلما زادت عملية الاقتراض وبالتالي الاستثمار ؛

2- الاستقرار السياسي والأمني

إن الأوضاع السياسية والأمنية تؤثر على نوعين من التدفقات التي لها علاقة بالتنمية السياحية من ناحية الطلب على الخدمات الفندقية ومن ناحية العرض والاستثمارات الفندقية ، فعدم توفر القدر الكافي من هذا الاستقرار يؤدي إلى انطلاق هذه الحركات خارج الدولة والعكس صحيح حيث إذا توفر الاستقرار السياسي داخل الدولة فإنه يكون عاملا مشجعا لاجتذاب رؤوس الاموال والسياح إلى داخل الدولة . وهذا ما تسعى إليه الجزائر مؤخرا لتوفير الأمن والاستقرار السياسي خاصة بعد ما شهدته أثناء العشرية السوداء التي أساءت للصورة السياحية الجزائرية وهزتها بقوة وساهمت في ركودها ؛

3- مستوى التقدم والتكنولوجيا المستخدمة

تلعب التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة دورا كبيرا في زيادة الطلب على الخدمات الفندقية وتطور الصناعة الفندقية ، وخاصة في مجال الخدمات المقدمة للزبائن كأنظمة الحجز حي يستطيع الزبون (السائح) الحجز مسبقا وحتى دفع إيجار الخدمة الفندقية مسبقا . إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال الفندقي يسهل من التسويق والترويج لها ، والزيادة من جودتها والسرعة في تقديمها وجعلها بين أيدي الزبائن ، كما يستطيع الزبون (السائح) عن طريق الانترنيت معرفة مختلف المؤسسات الفندقية ومواقعها والمقارنة بينها من حيث الخدمات المعروضة واختيار الأنسب .

في قطاع الضيافة والأنظمة الذكية لتشغيل الغرف الفندقية قال أحد المديرين إن الفنادق تتسابق على توفير أحدث الخدمات التكنولوجيا لزبائنها من خلال أنظمة ذكية حديثة تمزج بين عنصري الترفيه والتقنية لتوفير الخدمة الأفضل وتوفير المال والطاقة والوقت في وقت واحد مما يخفض التكلفة . وفي هذا وصلت أحد الفنادق إلى توفير نظام ترفيه خدمي من خلال جهاز تلفاز موصول بمكتب استقبال في كل غرفة يتضمن عروض البوفيه والمطاعم ودليل المعالم السياحية المتوافرة في المدينة وغيرها من الخدمات مما يسمح للزبون (السائح) على أن يكون على اتصال بالعالم كله من خلال هذه الخدمات بالمقارنة مع الفنادق الجزائرية التي مازالت تعاني انخفاضا في هذا المجال [1].

4- الاعانات و الاعفاءات الضريبية

تشكل الالتزامات الضريبية التي تفرضها الحكومة تكلفة مالية إضافية يتم حسمها من التدفقات النقدية للمشروع وبالتالي تشكل عائق أمام المستثمر المحلي والأجنبي مما يؤدي إلى وضع المعوقات والعقبات أمام انتقال رؤوس الأموال من دولة إلى أخرى واستثمارها . ولتطوير القطاع السياحي وزيادة العرض السياحي لابد من وضع جملة من التحفيزات وعن طريق الاعفاءات الضريبية والجمركية التي تفرض على المستثمر الأجنبي السياحي ورفعها على الأجهزة المستوردة لخدمة القطاع السياحي والسماح بإستيراد مواد البناء والأدوات والتجهيزات والأثاث اللازم لإنشاء وتجهيز وتأثيث هذه المؤسسات بالمستوى المطلوب بما يعمل على رفع مستوى الخدمات بها وإعفاء المستثمر المحلي من جميع الضرائب والرسوم الجمركية والمالية ؛

[1] : بلعايد نجاة ، نمذجة عملية الطلب والعرض على الخدمات السياحية " حالة الجزائر " ، مرجع سبق ذكره ، ص 215.

5- تغيرات سعر الصرف

إن درجة المخاطرة على تغيرات سعر الصرف تنتج من خلال التغيرات الكبيرة والمفاجئة في سعر الصرف والتي ستجعل المبالغ التي تم استثمارها في البلد وبعد تحويلها إلى عملة بلد المستثمر أقل ومن ثم اقل وهكذا ، ويعد هذا خطر كبير يمكن ان يواجهه المستثمر الأجنبي مما يدفع إلى تخفيض الاستثمارات الأجنبية المباشرة مستقبلا في هذه الدولة [1]؛

6-الانفاق الحكومي

يعتبر الانفاق الحكومي مصدرا ماليا مهما في انجاز معظم الاستثمارات والمواقع السياحية ، ولهذا يتم الاستعانة بالمخصصات المالية السنوية لوزارة السياحية والصناعات التقليدية كعامل مؤثر في العرض السياحي وبالأخص في عرض الخدمات الفندقية [2] ، حيث كلما زادت المخصصات المالية للقطاع السياحي أدى ذلك إلى زيادة عرض الخدمات السياحية وبالتالي خدمات الإيواء .

[1] : أنمار أمين البرواري ، عبد الغفور حسن المعماري ، مخاطر التغير في سعر الصرف في جذب FDI لعينة من الدول ملتقى دولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2007 ، ص 5.

[2] : بلعايد نجاة ، نمذجة عملية الطلب والعرض على الخدمات السياحية " حالة الجزائر " ، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

المبحث الثاني: عرض عام لأهم الأماكن السياحية والفندقية بولاية الجزائر

تُعتبر مدينة الجزائر العاصمة إحدى أهم وجهات السياحة في الجزائر ، حيث يزوّرها الملايين من السُيّاح كل عام للاستمتاع بقضاء وقت رائع في استكشاف معالمها السياحية المُتنوعة سواء الحضارية أو التاريخية، وبالنسبة لتاريخها فهي تضم العديد من المواقع الأثرية التي ترجع إلى العصور البيزنطية والفينيقية، والرومانية، والإسلامية وغيرها من العصور.سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم ولاية الجزائر وعرض مجموعة من الأماكن السياحية ، وأهم الفنادق الموجودة بالجزائر العاصمة الشهيرة والتي نوصى بزيارتها .

المطلب الاول : تقديم ولاية الجزائر

1- أصل تسمية الجزائر :

الجزائر العاصمة باللهجة المحلية دْزَايرْ[1]؛ باللغة الفينيقية :إكوزيوم هي عاصمة الجمهورية الجزائرية وأكبر مُدنها من حيث عدد السكان. كانت مدينة الجزائر تُدعى" إكوزيوم" في زمن الفينيقيين حيث كان أول من أسس المدينة ، سماها الفرنسيون ألجي و سكان المدينة يدعونها دزاير يلقبونها مزغنة، البهجة، المحروسة والجزائر البيضاء وذلك لبياض ولمعان عماراتها ومبانيها والتي يُخيّل للناظر أنها ترتفع عن سطح البحر، يُقال ان التسمية العربية أُخِذت من مجموعة الجزر التي كانت موجودةً قُبالة ساحل المدينة إذ أن جمع جزيرة هو جزائر[2]، وجاء

[1] Alger, 32 siècles d'Histoire Hocine Mezali, ENAG/Synergie Ed., Alger 2000.

[2] : معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي

في لسان العرب:[1] الجزِيرةُ أَرضٌ يَنْجَزِرُ عنها المدُّ. التهذيب: الجزِيرةُ أَرض في البحر يَنْفَرِجُ منها ماء البحر فتبدو وكذلك الأَرض التي لا يعلوها السيل ويُحْدقُ بها، فهي جزيرة. الجوهري: الجزيرة واحدة جزائر البحر سميت بذلك لانقطاعها عن معظم الأَرض.

2- نبذة تاريخية عن ولاية الجزائر :

يعود تاريخ منطقة الجزائر إلى قبل الميلاد ، حيث تعاقبت عليها عدة حضارات قديمة، قبل الميلاد وفيمايلي سنقدم شرح موجز لكل حضارة :

* **الحضارة الفينيقية :** ينسب تأسيس مدينة الجزائر العاصمة سنة 1200 قبل الميلاد إلى الفينيقيين وقد كانت ملتقى العديد من الحضارات بحكم موقعها المتفتح على البحر الأبيض المتوسط. إن تاريخ المنطقة حافل وغني بالأحداث التاريخية المتعاقبة التي ساهمت في ازدهارها حيث لا تزال أثار هذه الأحداث منتشرة هنا وهناك على مختلف أنحائها ، قدم الفينيقيون إلى سواحل ولاية الجزائر بعد أن نقلوا مناطق نفوذهم التّجاري من صيدون اللبنانية إلى الحوض الغربي من البحر الأبيض المتوسط ما بين سنتي 1200 و300 قبل الميلاد، فاستقرّوا في صقلية و"يوتيقا" (المدينة العتيقة) في تونس اليوم، ومالطة قبل أن يصلوا إلى سواحل الجزائر، مُراعين في اختيارهم لمستعمراتهم البحريّة المركز التّجاري والموقع الطّبيعي لإنشاء المرافئ• . وبذلك تم إنشاء مرفأ إكوزيوم، الذي معناه جزيرة النوارس ، في ساحل القصبة الحالية أثناء القرن الخامس قبل الميلاد كمحطة تجارية فينيقية؛

---

[1] : معنى كلمة الجزائر من موقع الباحث العربي.

• **المرفأ** :هو مكان تتخذه السفن للرسو ويختلف المرفأ عن الميناء فالأخير منشئة ساحلية في البحر يتم فيها تفريق وتحميل السفن ويحتوي الميناء في الغالب على الرافعات والأرصفة والمخازن.

* **مملكة نوميديا** : كان إقليم ولاية الجزائر منضويا تحت سلطة مملكة نوميديا الأمازيغية التي كانت عاصمتها سيرتا، والتي تأسست سنة 300 قبل الميلاد. وقد كانت مملكة نوميديا قائمة في الجزائر الحالية، وتمتد من غرب تونس الحالية وجزء من ليبيا الحالية حتى حدود إقليم برقة إلى شرق المغرب الحالي، وتعتبر من أشهر الممالك القديمة للأمازيغ وأكثرها قدما ، وكانت منطقة الجزائر تقع متوسطة ما بين مملكة ماسيليا التي كانت تقع في شرق الجزائر ومملكة ماسيسيليا التي شملت غرب الجزائر؛

* **موريطانيا القيصرية** :أثناء الوصاية الرومانية على شمال أفريقيا، نشأت مملكة أمازيغية في سنة 41 قبل الميلاد كان اسمها موريطانيا القيصرية وذلك على امتداد مساحة ولاية الجزائر الحالية وكانت تتبع روما. وقد سميت بموريطانيا القيصرية نسبة لمدينة القيصرية عاصمة المملكة، التي هي مدينة شرشال حاليا، وكانت تمتد على الشمال الجزائري حاليا تحدها شرقا مملكة إفريقية قرطاج تونس وغربا مملكة موريتانيا الطنجية شمال المغرب حاليا.ومن أشهر ملوكها يوبا الأول ويوبا الثاني زوج كليوباترا سيليني الثانية ابنة الملكة كليوباترا.

* **الوندال**• : صارت منطقة ولاية الجزائر مقاطعة تابعة للوندال ابتداء من سنة429 م بعد قدومهم من أوروبا إلى شمال أفريقيا ، امتدت فترة مملكة الوندال ما بين سنتي432 م و534م قبل اضمحلالها.

* **البيزنطيون** :امتد نفوذ الإمبراطورية البيزنطية إلى منطقة جزائر بني مزغنة ابتداء من سنة 534 م إلى غاية سنة696 م. وقد بدأ الاستحواذ على شمال أفريقيا في عام533 م، عندما

• الوندال : هم إحدى القبائل الجرمانية الشرقية التي اقتطعت شمال أفريقيا في القرن الخامس الميلادي وأسست لها دولة في جنوب البحر الأبيض المتوسط مركزها مدينة قرطاج وضموا إليها جزيرة صقلية والعديد من الجزر البحرية

أرسل جستنيان قائده بيليساريوس لاستعادة إقليم إفريقية السابق من الفاندال الذين كانوا قد سيطروا عليه منذ429 م وكانت عاصمته قرطاجة، وقد نجح بيليساريوس في ذلك بسهولة عجيبة، لكنه لم يستطع إخضاع القبائل الكبرى المحلية، ومن بينها قبائل بني مزغنة، حتى سنة548 م.

* **الفتح الإسلامي** :انتشار الدولة الأموية رغم أن الفتح الإسلامي للمغرب بدأ في سنة642 م، إلا أنه لم يستقر في منطقة الجزائر إلا في سنة696 م بعد طرد البيزنطيين منها. ولقد كان عهد الخليفة عبد الملك بن مروان حاسما في طرد البيزنطيين من المغرب الأوسط حيث تقع ولاية الجزائر الحالية.فقام القائد المسلم حسان بن النعمان بضم هذه المنطقة المتوسطية إلى الدولة الأموية وأنشأ مدينة تونس لتكون مرتكزاً للمسلمين قبل مواصلتهم التقدم نحو صقلية والأندلس.

وقد تولّى قبله زهير بن قيس البلوي قيادة جبهة المغرب بعد موت عقبة بن نافع، لكنّه قتل بدوره في كمين بيزنطيٍّ خلال عودته نحو المشرق. فعيَّن عبد الملك بن مروان القائد حسان بن النعمان مكان زهير وأعطاه جيشاً ضخماً من الشام ومصر قوامه 40,000 مقاتل، وتمكّن إثر ذلك من القضاء على الوجود البيزنطيّ في شمال أفريقيا، كما دمّر مدينة قرطاجنة – أكبر مركز بيزنطي في المنطقة – بعد أن اقتتل فيها مع الروم وأجبرهم على الهرب نحو صقلية والأندلس.

ولما وصله المدد من المشرق توجَّه إلى إلى منطقة جزائر بني مزغنة ثم واصل نحو فتح فاس وجلّ المغرب الأقصى، وبنى قربَ قرطاجنة مدينة تونس التي لا زالت قائمة إلى اليوم.

* **البحرية الإسبانية** : قام الإسبانيون بإنشاء قلعة بحرية مقابلة لساحل ولاية الجزائر على مستوى الجزائر لمراقبة الملاحة في هذا الخليج المتوسطي الإستراتيجي. لذلك قام الكونت بيدرو نافارو في سنة 1510م ببناء قلعة البينيون على الجزيرة المركزية من هذه الجزر الأربعة. وقد

أُقيمت هذه القلعة الحصينة المسماة بالإسبانية "El Peñón de Argel" على مجموعة أربع جزر صغيرة مقابلة لمدينة القصبة الحالية قبل إنشاء الميناء العصري الحالي.

* **الحكـــــم العثمـــــاني** : يعـــود تـــاريخ أول تقســـيم عصـــري لولايـــة الجزائـــر لحســـان باشا في1548 م أثناء الحكم العثماني للجزائر .فلكي يدير جيدا المقاطعات قرر إنشاء بايلك التيطـري فـي الوسـط 1548 م، بايلـك وهـران فـي الغـرب1565 م، وبايلـك قسـنطينة فـي الشرق1567 م. مقاطعة الجزائر التي كانت تدعى أيضا بدار السلطان • التي كانت تحت الحكم المباشـــر لـــداي الجزائـــر يـــديرها آغـــا وأربعـــة قيـــاد أتـــراك ضـــمت أراض تقـــع فيهـــا مـدن البليـدة، القليعـة، شرشـال، دلـس والجزائـر العاصـمة دار السـلطان هـي أحـد بايلكـات أيالـة الجزائر وعاصمتها التي يقيم بها الداي وتمتد دار السلطان على محيط مدينة الجزائر وتمتد من مدينـة شرشـال غربـاً حتـى دلـس شـرقاً ومـن البحـر الأبـيض المتوسـط شـمالاً وحتـى حـدود بايلـك التيطري جنوباً .

* **الاحتلال الفرنسي** : في 9 ديسمبر 1848 ، أنشأ الفرنسيون محافظة الجزائر التي كانت عبارة عن منطقة من مقاطعة الجزائر الفرنسية. تربعت المحافظة على مساحة 54.861 كم وضمت 6 مقاطعـات وهـي سـور الغـزلان ،البليـدة ،المديـة ،مليانـة ،الشـلف وتيـزي وزو وجـرى فـي 20 مايو 1957 تقسيم إداري جديد للجزائر قسمها إلى 12 محافظة، وصارت محافظة الجزائر لا تضم سوى مقاطعتين هما البليدة والدار البيضاء و 67 بلدية لمساحة قدرت ب 3.393 كم مربع.

• دار السلطان هي مقاطعة إدارية جزائرية كانت توضع مباشرة تحت سلطة الداي حيث كان يديرها نيابة عنه آغا العرب الذي هو وزير في الحكومة أو الديوان الصغير ثم مجلس القوات ثم مجلس الحكومة يعاونه في مهامه أربع موظفون يطلق عليهم مصطلح قياد

* **بعد استقلال الجزائر**: شهدت ولاية الجزائر العاصمة تقلصا لمساحتها في هذه الفترة ففي1974 م انفصلت كل من البليدة والبويرة كولايتين جديدتين. ولحقتهما كل من ولاية بومرداس وولاية تيبازة في تقسيم1984 م. في 2 أوت1997 م، ظهر تنظيم جديد بإنشاء محافظة الجزائر الكبرى التي تقوم مكان ولاية الجزائر وترأسها أول وزير محافظ الشريف رحماني .وفي هذا التنظيم ارتفع عدد بلديات ولاية الجزائر إلى 57 بلدية بعد أن كانت 33 بلدية وهذا بضمها مناطق من ولايات البليدة وتيبازة وبومرداس. لكن الأمر لم يستمر طويلا، حيث صدر في الفاتح مارس2000 م قرار بحل محافظة الجزائر الكبرى لمخالفتها أحكام الدستور الجزائري وتعود للوجود ولاية الجزائر مع احتفاظها بالحدود التي ورثتها عن التنظيم القديم .

3-الموقع الجغرافي لولاية الجزائر :

تقع مدينة الجزائر على خط عرض 6 َ4، 36° شمالاً، وخط طول 3 َ5,3 ° إلى الشرق من خط غرينيتش، وتتميز بموقعها البري والبحري الممتاز، فهي تقع على حافة السفوح الشمالية الشرقية لجبل بوزريعة، المطل على البحر المتوسط، والذي يحميها من الرياح الشمالية، والشمالية الغربية، ويمتد خليجها من رأس الرّيس حميدو، إلى رأس تمنفوست، في شكل قوس طوله 31كم. كما تنتهي إليها أهم الطرق البرية والحديدية في البلاد.

بنيت مدينة الجزائر على سفوح جبال الساحل الجزائري، وشيدت القصبة أحد أقدم أحياء مدينة الجزائر على أحد التلال المطلة على الطرف الغربي لخليج مدينة الجزائر العاصمة على ارتفاع يقدر بحوالي 150 متراً،خارج التحصينات العثمانية أبصرت أحياء جديدة النور على طول التلة المطلة على الخليج من بينها أول الأحياء التي بناها الفرنسيون . وتوسعت المدينة فيما بعد نحو

الشمال الغربي على سفح جبل بوزريعة الذي يبلغ ارتفاعه 400 متر مثل حي باب الواد ثم على طول الحافة المحيطة بالجبل، وظهرت أوائل ضواحي مدينة الجزائر في جنوب شرق المدينة على طول الشريط الساحلي الصغير على الأراضي الرطبة القديمة حتى مصب وادي الحراش وتواصل امتداد المدينة نحو الشرق خلف مصب واد الحراش على حساب الأراضي الخصبة لسهل متيجة وذلك على طول الخليج ليمتد في السنوات الأخيرة باتجاه الجنوب والجنوب الغربي على التلال المنحدرة للساحل لتضم المدينة القرى الزراعية السابقة .

المطلب الثاني : المواقع السياحية في ولاية الجزائر

مدينة الجزائر العاصمة من أهم مناطق السياحة في الجزائر ، وتعد من قدم مدن الجزائر وتضم المدينة قسمين قسم قديم وقسم حديث ، وتعتبر المركز الاقتصادي والاجتماعي الرئيسي للبلاد وتحتضن العديد من الأماكن السياحية نذكر منها :

1- **المتاحف** : تنتشر المتاحف في كافة أرجاء المدينة، لذا قمنا بانتقاء أشهر 5 من متاحف الجزائر العاصمة التي تُعد من معالم السياحة في الجزائر العاصمة الشهيرة[1].

* **متحف باردو:** يُعتبر من أهم متاحف الجزائر العاصمة الشهيرة، تم إنشاءه سنة 1930 في وقت الحقبة الإستعمارية، حيث يمتلك المتحف نوعين من الآثار التاريخية وهي آثار ماقبل التاريخ التي تم اكتشافها من خلال الحفريات وهي تكشف حضارة العصور الحجرية القديمة إلى عصور ما قبل التاريخ والنوع الآخر هي الآثار الإثنوغرافية والتي حصل عليها من خلال الشراء أو الهبة. كما قام المتحف بإقتناء بعض المعروضات وهي عبارة عن الخشب، الزرابي، النحاس، النسيج

[1] : www.urtrips.com/ algeriers- museums. consulter le 12/05/2017. A 10.35h.

الفخار الأواني، والحلي؛ * **المتحف الوطني للفنون الجميلة** : يعتبر من أهم وجهات السياحة في الجزائر العاصمة، تم إنشاءه في عام 1975 عل يد الفنان هيبوليت لازيرج، حيث أنه يضم حوالي 8000 لوحة فنية لذلك أصبح من أكبر متاحف قارة أفريقيا حيث يأتي إليه الزوّار والفنانون من جميع دول العالم لكي يتعلمون ويشاهدون هذا الكم الكبير والرائع من التنوع الفني في اللوحات بين العصور المُختلفة.فهو يضم أعمال من القرن الرابع عشر، والخامس عشر والسادس عشر من الفنون الأوروبية، الفن اليوناني، الفن الهولندي، الفن الفلمنكي ، والفن السويسري

* **المتحف الوطني للفنون والتقاليد الشعبية** :يقع المتحف في القصبة السفلي في الجزائر العاصمة وقد تم إنشاءه سنة 1980 وهو عبارة عن قصر يحتوي على مجموعة من المعروضات والتحف النحاسية الخشبية، الصوفية ، الفضية، والجلدية التم تم الحصول عليها من من جميع أنحاء الوطن، وهناك بعض الغرف التي يوجد فيها المرايا البديعة التي يندهش الزائر من مشاهدتها، كما يحتوي على المرآه التي أفقدت الأميرة خديجة بصرها

* **متحف الجيش**:يُعتبر متحف الجيش من أهم متاحف الجزائر العاصمة ، والذي يضم مجموعة من القاعات التي يحتوي بعضها على صور الشهداء الذين قُتلوا من أجل استقلال الجزائر ومن أبرز الصور هي صورة للشهيدة التي ترمز لقوة الفتاة الجزائرية جميلة بو عزة، ويرجع تاريخ المعروضات إلى العصر القديم، العصر الإسلامي وعصور ماقبل التاريخ، بالإضافة إلى الأسلحة الحربية التي يتم عرضها في المتحف مؤخراً من آثار الرئيس هواري بومدين[1]؛

[1] : www.urtrips.com/ algeriers- museums. consulter le 12/05/2017. A 10.35h.

* **متحف الفن الحديث** :يُعتبر من أفضل متاحف الجزائر العاصمة حيث تم إنشاءه عام 1980 وهو يضم مجموعة من المعروضات الآثرية المُتنوعة، إلى جانب أعمال فنانون معاصرين ، ومن المُميزة أنه يمكنكم اقتناء بعض التحف الجميلة، والأواني من المتجر الخاص بالمتحف.

2- **مقام الشهيد:** مقام الشهيد في الجزائر العاصمة ويسمى رياض الفتح ، وهو نصب تذكاري تم بناؤه في مدينة الجزائر عام 1982 في الذكرى العشرين لاستقلال الجزائر ، ويعد من اهم الاماكن السياحية في الجزائر ، ويرمز النصب إلى حقبات التحرير الثلاثة ، حيث تم بناؤه على شكل ثلاث أوراث نخيل مستندة على بعضها وفي نهاية كل واحدة منها تمثال يرمز إلى إحدى حقبات التحرير الثلاثة[1].

3- **القصبة** : القصبة بالجزائر من أهم الاماكن السياحية في الجزائر لما تحتويه على قصور وآثار تعتبر آية في الجمال والفن المعماري ، وهي مدينة قديمة تم بناؤها في العصر العثماني لتكون مقراً للسلطان، وقد تم بناؤها على الجبل المطل على البحر بقصد حماية المدينة، تعرضت في فترة الاحتلال الفرنسي للسرقة والهدم المتعمد إلا أنها مازالت مقصداً سياحياً رائعاً ، وقد أدرجتها اليونسكو في عام 1992 في سجل التراث العالمي [2]؛

4- **الحديقة الوطنية للتسلية ببن عكنون:** من الاماكن الجميلة في الجزائر العاصمة ، تُصنف من أفضل حدائق الجزائر العاصمة ، إذ تم بناؤها في 1978 م بمساحة تصل إلى 304 هكتار وهي من أغنى حدائق الجزائر وأهمّها، إذ تنقسم إلى ثلاث أقسام، القسم الأول مخصَّص

[1] : www.urtrips.com/ martyrs – memorial- algeriers . consulter le 12/05/2017. A 18.30h
[2] : www.urtrips.com/ CASBAH - algeriers . consulter le 18/05/2017. A 23.45h

للحيوانات ،أما القسم الثاني مخصص للمساحات الخضراء الجميلة، القسم الثالث مخصص لمشي المسافات الطويلة والتريضّ والاستراحات على الكراسي الموضوعة داخلها [1] ؛

5- **حديقة التجارب بالجزائر العاصمة:** من أهم الأماكن السياحية في الجزائر العاصمة ، حيث تعتبر الحديقة متحفاً طبيعياً حيث تضم الحديقة أكثر من 2500 نوع من النباتات والأشجار المعمرة لمئات السنين ، فضلاً عن أكثر من 25 نوع من أشجار النخيل ، كما تضم حديقة على الطراز الفرنسي وأخرى على الطراز البريطاني ، وتضم حديقة الحيوانات الحامة ، فيما تتميز الحديقة بمناخها الرائع وتعد من افضل معالم السياحة في الجزائر[2]؛

6- **سيدة إفريقيا :** يعد سيدة إفريقيا من أفضل الأماكن السياحية في الجزائر العاصمة أسس هذا الصرح الكاثوليكي العريق، في أواخر 1800 ومثال رائع على الطراز البيزنطي الحديث، الذي كان يغزو الجزائر في هذا الوقت. تقع تلك الكنيسة ذات التصميم الساحر، على حافة الجزء الشمالي للمدينة مطلة على ساحل المتوسط، وتعتبر بمثابة انعكاس أو مرآة لسيدة الحرس الي تم تأسيسها في مارسيليا ؛

7- **مسجد الجزائر العاصمة الكبير :** واحد من أهم الأماكن السياحية في الجزائر العاصمة وأقدم مساجد المدينة، أسس عام 1079 على يد السلطان على ابن يوسف، ويعد الأثر الوحيد المتبقي من العمارة المرابطية. يحوي فناء مستطيل الشكل، قاعة صلاة مع إحدى عشر محور، أكثر من منارة على طراز القرن الرابع عشر. أسس من الحجر الأبيض، مزين بزخارف من الخشب، والسراميك ؛

[1] : www.urtrips.com/GARDENS - algeriers . consulter le 01/06/2017. A 09.10h
[2] : www.urtrips.com/ Botanical – garden - hamma - algeria . consulter le 01/06/2017. A 09.45h

8- **مسجد جامع الجديد** :يعد مسجد جامع الجديد من أكثر جوامع البلاد تميزا حيث؛ يحظى بتنوع كبير في تصاميمه التي تمزج بين أكثر من طراز. أسس عام. 1660على الطراز العثماني ومر بعدة تغيرات بعد ذلك[1]؛

9- **جامع كتشاوة** :من أشهر المساجد التاريخية بالعاصمة الجزائرية. بني في العهد العثماني سنة 1021 هـ/1612 م لكنه حول إلى كنيسة بعد أن قام الجنرال الدوق دو روفيغو القائد الأعلى للقوات الفرنسية . الذي كان تحت إمرة قائد الحملة الفرنسية الاستعمارية "دوبونياك" . بإخراج جميع المصاحف الموجودة فيه إلى ساحة الماعز المجاورة التي صارت تحمل فيما بعد اسم ساحة الشهداء، وأحرقها عن آخرها فكان منظرا أشبه بمنظر إحراق هولاكو للكتب في بغداد عندما اجتاحها. وقد قام الجنرال روفيغو بعد ذلك بتحويل الجامع إلى إسطبل، بعد أن قتل فيه من المصلين مايفوق أربعة آلاف مسلم كانوا قد اعتصموا فيه احتجاجا على قرار تحويله إلى كنيسة وكان يقول:«يلزمني أجمل مسجد في المدينة لنجعل منه معبد إله المسيحيين» [ثم هدم المسجد بتاريخ 1832/12/18 م، وأقيم مكانه كاتدرائية حملت اسم "سانت فيليب"، وصلّى المسيحيون فيه أول صلاة مسيحية ليلة عيد الميلاد 24 ديسمبر 1832 م، فبعثت الملكة "إميلي زوجة لويس فيليب" هداياها الثمينة للكنيسة الجديدة، أما الملك فأرسل الستائر الفاخرة، وبعث البابا "غريغور السادس عشر" تماثيل للقديسين ..بعد الاستقلال،استرجاعه وتحويله إلى مسجد جامع كتشاوة يمثل تحفة معمارية تركية فريدة من نوعها. سمي بـ كتشاوة نسبة إلى السوق التي كانت تقام في الساحة المجاورة، وكان الأتراك يطلقون عليها اسم : سوق الماعز، حيث أن كلمة كتشاوة بالتركية تعني :

[1] : www.murtahil.com / consulter le 01/06/2017. A 14.28h

عنزة / keçi كيت : ساحة . وشاوا : عنزة . يتواجد هذا الجامع بالقرب من مدينة القصبة بالجزائر العاصمة وللعلم أن القصبة بناياتها كلها تعود للعهد العثماني في الجزائر.

في 4 من جمادى الآخرة 1382 هـ / 2 من نوفمبر 1962م تم إقامة صلاة الجمعة في جامع كتشاوة بالجزائر، وكان خطيبها العالم الجزائري الشهير البشير الإبراهيمي وكانت هذه هي الجمعة الأولى التي تقام في ذلك المسجد بعد مائة عام من تحويل الاحتلال الفرنسي هذا المسجد إلى كنيسة .والمشاهد لجامع كتشاوة ليكتشف تعاقب الآثار على التي رمت عليه من بنائه وإلى يومنا هذا، منها جملة من الكتابات الرائعة التي تمتد بتشكيلها إلى الامتداد الثقافي الإسلامي ، والتي تم فصلها في العام 1855 حيث تم نقلها إلى متحف بفرنسا ، واستبدلت بنقوش أخرى تعكس الواقع الثقافي الديني الفرنسي . ومن جملة الزخارف والنقوش التي كانت مكتوبة آيات قرآنية ، التي أبدعته يد الخطاط إبراهيم جاكرهي أثناء إنشاء المسجد في العهد العثمان[1] .

[1] : www.turkpress.com / consulter le 01/06/2017. A 19.38h.

المطلب الثالث : الطاقة الفندقية بولاية الجزائر

كشف مدير السياحة لولاية الجزائر العاصمة، أن حظيرة الهياكل الفندقية بالعاصمة ستتدعم بقرابة 60 مشروعا سياحيا جديدا سيدخل حيز الاستغلال بصفة نهائية سنة 2019[1]، وذلك تعزيزا للمخطط الاستراتيجي للعاصمة 2012- 2035 الذي يتواصل بوتيرة جيدة، حيث سطرت الولاية 57 مشروعا سياحيا يتم إنجازه حاليا بالعاصمة من أجل تدعيم حظيرة الهياكل الفندقية وتوسيع قدرات الاستيعاب وخلق مناصب شغل.

تم خلال سنة 2017 فتح أربعة مؤسسات فندقية جديدة بولاية الجزائر ليصل العدد الإجمالي لهذه المؤسسات بالعاصمة 182 مؤسسة بطاقة إيواء تقدر 20924 سرير, حسبما أفاد به تقرير انجازات الولاية لسنة 2017 و حسب هذا التقرير فإن هذه المؤسسات الفندقية ال182 التي تحظى بها العاصمة قد سمحت بتشغيل 11743 شخص بمختلف الاختصاصات التي يحتاج إليها مجال الفندقة. و تمت الموافقة خلال نفس السنة على المخططات الخاصة ب82 مشروع آخر بسعة إيواء 16507 سرير و الذي سيوفر 9448 منصب شغل[2]. و أبرز التقرير بالنسبة لعمليات التفتيش و المراقبة التي تقوم بها مصالح مديرية التجارة على مستوى هذه المؤسسات الفندقية بهدف ضمان جودة الخدمات و مراقبة مدى احترام ما ورد في دفتر الشروط لهذه المؤسسات لضمان راحة النزيل أن المصالح المعنية قامت ب53 عملية تفتيش خلال 2017 حيث تم اتخاذ حيالها 53 إجراء إداري (إعذارات أو إنذارات أو استدعاءات أو اقتراحات بالغلق) .

---

[1] : مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الجزائر .

[2]: وزارة السياحة والصناعات التقليدية .

1- توزيع الطاقة الفندقية حسب أصناف الفنادق على مستوى ولاية الجزائر

جدول رقم (4-8) : الطاقة الفندقية حسب أصناف الفنادق على مستوى ولاية الجزائر

تصنيف الفنادق	عدد الفنادق	عدد الغرف					عدد الاسرة
خمسة نجوم	05	1813					2383
أربعة نجوم	13	غرف		جناح		شقق	3357
		2024		43		1	
ثلاثة نجوم	31	غرف	جناح	شقق	فيلا	بانقالو	7216
		4092	38	198	40	80	
نجمتين	27	غرف		جناح		شقق	2714
		1297		37		60	
نجمة واحدة	31	1233					1936
بدون تصنيف	65	غرف	جناح	شقق		استيديو	4648
		2450	11	18		30	

545	367						13	**هياكل اخرى**
29823	**بانقالو**	**فيلا**	**استديو**	**شقق**	**جناح**	**عدد الغرف**	**185**	**المجموع**
	80	**40**	**30**	**277**	**129**	**13276**		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية الجزائر انظر الملحق رقم 01 .

من الجدول اعلاه نلاحظ أن عدد فنادق 5 نجوم يقدر ب 5 فنادق على مستوى الجزائر العاصمة و13 فندق على مستوى القطر الجزائري أي أن 40 % من الفنادق تقع على مستوى ولاية الجزائر والبقية تتوزع على بقية ولايات الجزائر . نفس الشيء كما هو ملاحظ بالنسبة لفنادق 4 نجوم ، و3 نجوم ونجمتين .الجزائر العاصمة تستحوض على اكبر عدد من الفنادق . نجد أن فنادق 3 نجوم تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الأسرة فيقدر عددها ب 7216 سرير ، تليها فنادق بدون تصنيف ب 4648 سرير، ثم فنادق 4 نجوم ب 3357 سرير بعد ذلك فنادق ذات نجمتين ب 2714 سرير .

2-توزيع الطاقة الفندقية حسب نوعية المنتج السياحي لسنة 2018 .

جدول رقم (4-9) : الطاقة الفندقية حسب نوعية المنتج السياحي لسنة 2018

	الحضري	الساحلي	الصحراوي	الحموي	المناخي	المجموع
عدد الفنادق	152	33	//	//	//	185
عدد الأسرة	20620	9203	//	//	//	29823

المصدر : مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الجزائر .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المنتوج الحضري يستحوذ على الحصة الأكبر فيما يخص عدد الفنادق وعدد الاسرة ، ثم يليه المنتوج الساحلي ، حيث قدر عدد الفنادق الحضرية ب 152 فندق سنة 2018 وبطاقة إستيعاب تقدر ب 20620 سرير ،نستخلص مما سبق أن الجزائر العاصمة تركز على المنتوج الحضري بنسبة تستحوذ 82.16% ، ونلاحظ كذلك نقص في المنتوج الساحلي بنسبة تقدر ب 17.84% بالرغم من إمتلاك الجزائر العاصمة على شريط ساحلي مميز وشواطئ ذات مناظر خلابة يستدعي الأمر وجود فنادق من أجل جلب السياح.

3-تطور عدد الفنادق وعدد الوافدون للفنادق بولاية الجزائر للفترة 2015-2018

جدول رقم (4-10) : تطور عدد الفنادق وعدد الوافدون للفنادق بولاية الجزائر للفترة 2015- 2018.

السنوات		2015	2016	2017	2018
عدد الفنادق		168	168	182	185
عـــــدد الوافدون	الجزائريون	753000	1533750	204931	255784
	الأجانب	//	//	462039	374126

المصدر : مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الجزائر .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الفنادق في تزايد من 168 فندق سنة 2015 إلى 185 فندق سنة 2018 أي بزيادة تقدر ب 17 فندق خلال 3 سنوات . أما فيما يخص عدد الوافدون الجزائريون ارتفع من 753000 سنة 2015 إلى 1533750 سنة 2016 ، بعد ذلك انخفض سنتي 2017 و2018 . اما عدد الوافدون الأجانب شهد هو الآخر انخفاض من سنة 2017 غلى 2018 ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على نقص في الخدمات الفندقية المقدمة بالمقارنة مع الدول المجاورة مما أدى إلى توجه السياح سواء أكان جزائريين أم أجانب إلى دول اخرى .

المبحث الثالث: إجراء الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض أهم الأساليب و الإجراءات التي اتبتعتها الباحثة من أجل القيام بالدراسة الميدانية، وهذا بالوقوف على الأساليب المنهجية المتبعة في الدراسة، الأساليب والخطوات الإحصائية مع عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الأخير.

المطلب الأول: منهجية الدراسة و أدواتها

كل دراسة ولها منهجها الخاص، وهذا الأخير مرتبط بنوع الدراسة، الأساليب المثلى لإنجازها والهدف الأساسي من الدراسة.

1- منهج الدراسة

قمنا بانجاز هذه الدراسة من خلال اتباع منهجين أساسيين يتمثلان في المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.

أ- المنهج الوصفي

حاولنا من خلال هذا المنهج الوقوف عند المؤسسات الفندقية قيد الدراسة في شقها الوصفي لا سيما الجوانب المختلفة في مظاهرها المادية (الداخلية، الخارجية جوانبها الملموسة الأخرى) من نقاط قوة و ضعف، مع الوقوف على وصف مدى اهتمامها بهذا الجانب (المظهر المادي) ومدى سعيها الى تحسينه مستقبلا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى حوالنا من خلال المنهج الوصفي الوقوف على الشق التنافسي لهذه المؤسسات لا سيما مستوى منافستها، تنافسيتها، ميزتها التنافسية

و قدرتها التنافسية مع التركيز على وصف أهم أبعاد ميزتها التنافسية (الجودة، السعر، المرونة و التسليم) ومدى إهتمام هذه المؤسسات بهذه الأبعاد.

ب- المنهج التحليلي

قمنا من خلال المنهج التحليلي بالوقوف على تحليل فقرات كل متغير فرعي ينتمي الى متغيرات الدراسة الأساسية، وهذا من خلال تحليل فقرات المظهر المادي الخارجي للفندق، المظهر الداخلي للفندق وخدماته، الفقرات المتعلقة بالجوانب الملموسة الإضافية لدى الفنادق المدروسة، بالإضافة الى الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية وأبعادها لا سيما فقرات متغير الجودة، السعر، المرونة و التسليم، بالإضافة غلى العمل من خلال هذا المنهج على تحليل العلاقات الإرتباطية التأثيرية بين المتغيرات الفرعية للمظهر المادي للخدمة من جهة والمتغيرات الفرعية للميزة التنافسية للمؤسسات الفندقة من جهة أخرى.

2- بيانات الدراسة وأساليب جمعها

من اجل اكثر غنى لهذه الدراسة خاصة في شقها الميداني سعت الباحثة قدر الإمكان إلى جمع كل المعلومات التي رأتها ضرورية ومفيدة في وصف متغيرات الدراسة وشرح العلاقة التأثيرية بينها على مستوى كل الفنادق المدروسة، وهذا باختلاف و تنوع هذه البيانات من بيانات ثانوية إلى بيانات أولية.

أ- البيانات الأولية

تم جمع هذه البيانات من خلال قائمة الأسئلة والفقرات المقترحة من طرف الباحثة على مجتمع الدراسة ودراسة هذه البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي spss، و هذا من خلال استخدام الاختبارات والمعالجات الاحصائية اللازمة من أجل الوصول إلى أفضل وصف وتحليل لمتغيرات الدراسة و العلاقات المختلفة بينها، بالإضافةّ إلى أجراء بعض المقابلات مع بعض الإطارات التي أتيحت لنا فرصة مقابلاتهم في بعض المؤسسات الفندقية المدروسة، وهذا من أجل الحصول على كل المعلومات و الآراء التي تسمح لنا بالوقوف على مدى مساهمة المظهر المادي للمؤسسات الفندقية المدروسة في تحقيقة وتعزيز ميزتها التنافسية.

ب- البيانات الثانوية

حاولت الباحثة تدعيم دراستها الميدانية والمعلومات الأولية فيها بمعلومات أخرى ثانوية تحصلت عليها من خلال وثائق وملفات داخلية و دراسات سابقة في بعض المؤسسات المدروسة، بالإضافة إلى بعض المعلومات المستقاة من المواقع الإلكترونية لبعض هذه المؤسسات الفندقية والتي رأت الباحثة انها مفيدة في زيادة قيمة الدراسة ككل لاسيما في ما يتعلق بشقها الميداني بشكل خاص.

3-مجتمع و عينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة متمثلا في الإطارات الإدارية والتسويقية ذوات العلاقة المباشرة بمتغيري الدراسة ولصعوبة استقصاء كل الإطارات في كل الفنادق على مستوى الجزائر تم تحديد عينة من الفنادق على مستوى الجزائر العاصمة (انظر الملحق رقم 02) بحسب إمكانيات الباحثة، وقد تم الإستقرار على خيار هذا المجتمع للأسباب التالية:

- معرفة أفراد المجتمع (الإطارات الإدارية والتسويقية ذوات العلاقة بمتغيري الدراسة) المعرفة الجيدة لمتغيرات الدراسة الكلية والفرعية يسهل عليهم فهم فقرات الدراسة وبالتالي يضمن هذا الحصول على معلومات أولية ذات مصداقية؛
- خبرة و احتكاك الأفراد قيد الدراسة بجوانب الدراسة يسهل علينا إيصال المفاهيم والمضامين التسويقية لكل البنود والفقرات إلى الأفراد قيد الدراسة وهذا بدوره يساهم اكثر في مساعدتنا على الحصول على معلومات ذات مصداقية وذات علاقة مباشرة بالموضوع قيد الدراسة؛
- تعهد والتزام الإطارات المستقصاة بالموضوعية والمصداقية في إجاباتهم على الفقرات لا سيما في المحاور التي يرون أنها سلبية (واقعيا) بالنسبة لمؤسساتهم؛
- تشابه و تقارب رؤى الإطارات قيد الدراسة يساهم إلى حد ما الى إعطاء بعد الثبات والموضوعية للموضوع قيد الدراسة الميدانية .

4- أداة الدراسة

هناك عدة أدوات يمكن للباحثين استعمالها في مثل هذه البحوث، و تعتبر عملية الاختيار الصحيح للأداة المناسبة لجمع البيانات من اهم عوامل نجاح الدراسة و الوصول الى نتائج منطقية قابلة للاستعمال في اتخاذ القرارات المناسبة.

أ- إختيار أداة الدراسة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية تم التعرض لمجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا هذه وتم الاطلاع على طرقهم و أساليبهم المستخدمة في تحليل البيانات التي جمعوها، وقد تمت ملاحظة أن هناك تباين و اختلاف في مناهج و طرق معالجة تلك المواضيع، وقد تم اختيار أساليب اثبات العلاقة أو اداة الدراسة بناء على وفرة المعلومات من جهة و سهولة اجراء الاستقصاء و موثوقيته من جهة اخرى، و قد تم اختيار أسلوبين أساسيين في هذه الدراسة تمثلا في إجراء مقالات مع بعض مسؤولي التسويق على مستوى الفنادق قيد الدراسة و إجراء استقصاء مع عينة من الإطارات الإدارية والتسويقية ذوات العلاقة بمتغيري الدراسة.

1) مراحل إعداد وتصميم أداة الدراسة

للوصول الى القائمة النهائية التي جمعنا بها البيانات المستخدمة في الدراسة مررنا على المراحل التالية:

- إعداد استبانة مؤقتة(أولية) بناء على الدراسات السابقة و فرضيات الدراسة و محتوى الجانب النظري للبحث؛

- تقديم الاستبانة الى الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها وتصويبها؛
- تصحيح الإستبانة وتصويبها وفق ملاحظات الأستاذ المشرف على هذا العمل؛
- إجراء عملية استقصاء تجريبية على بعض مفردات المجتمع من اجل معرفة الصعوبات التي يمكن للمستقصى منه أن يواجهها في فهم فقرات الاستبانة و الإجابة عنها؛
- إزالة كل الصعوبات و المفردات التي صعب على المستقصى منه فهمها؛
- تصميم القائمة النهائية و توزيعها على المجتمع قيد الدراسة (انظر الملحق رقم 03) .

2) مكونات أداة الدراسة

شملت الاستبانة جزئين أساسيين (محورين) وهما الآتيان:

أ- المحور الاول:

يضم هذا المحور تسعة فقرات تتعلق بمستويات (أبعاد) المظهر المادي للخدمات الفندقية و هو مقسم إلى ثلاثة مجوعات:

- المجموعة الأولى تضم ثلاثة فقرات متعلقة بالمظهر المادي الخارجي؛
- المجموعة الثانية تضم ثلاثة فقرات متعلقة بالمظهر المادي الداخلي؛
- المجموعة الثالثة تضم ثلاثة فقرات متعلقة بالجوناب الملموسة الإضافية.

ب- المحور الثاني:

يضم هذا المحور إثنتي عشرة فقرة تتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية قيد الدراسة وخدماتها و تنقسم إلى أربعة مجموعات بحسب أبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

- المجموعة الأولى تضم ثلاثة فقرات متعلقة ببعد جودة الخدمة الفندقية؛
- المجموعة الثانية تضم ثلاثة فقرات متعلقة ببعد سعر الخدمة الفندقية؛
- المجموعة الثالثة تضم ثلاثة فقرات متعلقة ببعد مرونة الخدمة الفندقية؛
- المجموعة الرابعة تضم ثلاثة فقرات متعلقة ببعد تسليم الخدمة الفندقية؛

ملاحظة: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي من أجل قياس مدى العلاقة و الأثر المعنويين بين المظهر المادي للخدمة الفندقية والميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية:

الجدول (4-11) : سلم ليكرت الخماسي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
رقم العبارة ونصها	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية

لكل دراسة ميدانية أسلوبها الإحصائي المناسب لها ولقياسها، حيث يتم اختيار الأسلوب بناء على عدة مبررات لعل أهمها طبيعة الدراسة في حد ذاتها، الهدف منها وامكانية القياس.

والجدير بالذكر أنه بعد اختيار الأداة او الأسلوب الاحصائي المناسب لقياس الظاهرة المدروسة يتعين على الباحثة أجراء بعض الإختبارت على هذه الأداة و المتمثلة أساسا في اختبارات صدق الأداة و ثباتها.

1- صدق واتساق فقرات الدراسة

تم اختبار صدق واتساق الفقرات والعبارات داخليا من خلال حساب معامل الارتباط بينها و بين المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى خدمة الفقرة للمحور الذي تنتمي اليه، و كانت نتائج اختبار اتساق الفقرات مع محاورها كما يلي :

أ- إتساق فقرات المظهر المادي للخدمة

قمنا بحساب معامل الإرتباط بين كل فقرة (بند) من فقرات محاور "المظهر المادي للخدمة" مع متوسط المحور الئي تنتمي إليه هذه الفقرة عند مستوى ثقة (0.05)، وهذا للوقوف على مدى قوة و**دلالة** العلاقة بينهما، لأن هذه الأخيرة تثبت الإرتباط و الإتساق الداخلي بين الفقرة (البند) والمحور الذي تنتمي إليه، وتفسير ذلك أنها تخدمه.

الجدول (4-12): الصدق الداخلي لفقرات "المظهر المادي الخارجي"

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم فندقكم بمظهره المادي الخارجي	0.875	0.000
02	يمتلك فندقكم مظهر مادي خارجي جذاب	0.760	0.000
03	تسعون إلى تحسين المظهر المادي الخارجي لفندقكم مستقبلا	0.734	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "المظهر المادي الخارجي" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم 04)

الجدول (4-13): الصدق الداخلي لفقرات "المظهر المادي الداخلي"

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم فندقكم بمظهره المادي الداخلي	0.952	0.000
02	يمتلك فندقكم مظهر مادي داخلي متكامل	0.952	0.000
03	تسعون إلى تحسين المظهر المادي الداخلي لخدماته لفندقكم مستقبلا	0.831	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "المظهر المادي الداخلي" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم05).

الجدول(4-14): الصدق الداخلي لفقرات "الجوانب الملموسة الإضافية في المظهر المادي للخدمة""

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بالجوانب الملموسة الإضافية لخدماته	0.842	0.000
02	يمتلك فندقكم جوانب ملموسة إضافية ذات جودة عالية	0.641	0.000
03	يسعى الفندق إلى تحسين وامتلاك جوانب ملموسة إضافية مستقبلا	0.804	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "الجوانب الملموسة الإضافية في المظهر المادي للخدمة" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم06).

ب- إتساق فقرات الميزة التنافسية

قمنا بحساب معامل الإرتباط بين كل فقرة (بند) من فقرات محاور "الميزة التنافسية" مع متوسط المحور الئي تنتمي إليه هذه الفقرة عند مستوى ثقة (0.05)، وهذا للوقوف على مدى قوة و**دلالة** العلاقة بينهما، لأن هذه الأخيرة تثبت الإرتباط و الإتساق الداخلي بين الفقرة (البند) والمحور الذي تنتمي إليه، وتفسير ذلك أنها تخدمه.

الجدول (4-15): الصدق الداخلي لفقرات "الجودة""

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بجودة خدماته المقدمة	0.913	0.000
02	تتميز الخدمات التي يقدمها الفندق بجودة عالية	0.780	0.000
03	يسعى الفندق إلى تحسين جودة خدماته مستقبلا	0.793	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "الجودة" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم07).

الجدول (4-16): الصدق الداخلي لفقرات "التكلفة""

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بطرح خدمات بأسعار مقبولة	0.741	0.000
02	تتميز أسعار الخدمات التي يقدمها الفندق بأسعارها المنخفضة	0.757	0.000
03	يسعى الفندق إلى تخفيض أسعار خدماته مستقبلا	0.908	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "التكلفة" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم08).

الجدول (4-17): الصدق الداخلي لفقرات "المرونة""

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بمرونة الخدمات التي يقدمها	0.531	0.000
02	تتميز الخدمات التي يقدمها الفندق بالمرونة	0.845	0.000
03	يسعى الفندق إلى زيادة مرونة خدماته مستقبلا	0.819	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "التكلفة" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم09).

الجدول (4-18) :الصدق الداخلي لفقرات "التسليم""

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بتسليم خدماته بالطريقة اللازمة لزبائنه	0.655	0.000
02	يسلم حاليا الفندق خدماته للزبائن بمرونة (سهولة وسلاسة)	0.691	0.000
03	يسعى الفندق إلى تحسين تسليم خدماته مستقبلا	0.700	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بقياس متغير "التكلفة" هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من أجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم10).

ت- إتساق المحاور الفرعية للدراسة مع المحور الكلي للدراسة

الجدول (4-19) : إتساق المحاور الفرعية للدراسة مع المحور الكلي للدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	محور "المظهر المادي الخارجي"	0.909	0.000
02	محور "المظهر المادي الداخلي"	0.962	0.000
03	محور "المظاهر المادية الملموسة الإضافية"	0.886	0.000
04	محور "الجودة"	0.937	0.000

05	محور "التكلفة"	0.935	0.000
06	محور "المرونة"	0.812	0.000
07	محور "التسليم"	0.747	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المحاور الفرعية للدراسة متسقة داخليا مع المحور الكلي للدراسة ومرتبطة به معنويا، وبالتالي يمكننا القول بأن هذه المحاور تخدم هذه الدراسة وستعطي لنتائجها أكثر مصداقية وموضوعية. (انظر الملحق رقم11) .

2- ثبات أداة القياس

يعتبر مقياس ثبات أداة الدراسة (القياس) من أهم المؤشرات التي تدل على موضوعية الدراسة الميدانية لأنه يبين أنه إذا أجرينا نفس الدراسة مستقبلا وفي ظروف مشابهة لدراستنا الحالية فإننا سنتحصل على نتائج مقاربة لهذه النتائج.

ويتم قياس ثبات فقرات الدراسة من خلال احتساب معامل **ألفا كرومباخ** لكل محور كما يبين الجدول التالي :

الجدول رقم (4-20): ثبات فقرات الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات (البنود)	معامل ألفا كرومباخ
01	محور "المظهر المادي الخارجي"	03	0.834
02	محور "المظهر المادي الداخلي"	03	0.947
03	محور "المظاهر المادية الملموسة الإضافية"	03	0.951
04	محور "الجودة"	03	0.974
05	محور "التكلفة"	03	0.935
06	محور "المرونة"	03	0.859
07	محور "التسليم"	03	0.711

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النسب (0.834)، (0.947)، (0.951)، (0.974)، (0.935) (0.859) و (0.711) تعبر فعلا عن ثبات عالي لفقرات و بنود الدراسة حيث تفوق كلها المعدل الأدنى لها المقدر ب (0.60) وهذا يدل على أن الدراسة بشكل عام تتميز بمعدل عالي من الثبات حيث سنتحصل على نتائج مقاربة لهذه النتائج إذا أعدنا الدراسة مرة أخرى.

بعد إجراء إختباري الصدق والثبات تبين لنا أن فقرات الدراسة ومحاورها متسقة داخليا وبنائيا ولها معدل ثبات مقبول، وهذا يدل على ملائمتها وجاهزيتها لجمع البيانات الأولية النهائية التي ستجرى عليها عملية اختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

تمت دراسة فقرات وبنود الدراسة والإجابة على فرضياتها من خلال استخدام الإحصائية التالية :

- اختبارَي صدق وثبات فقرات الإستقصاء من خلال قياس مدى الاتساق الداخلي بين كل فقرة و المحور الذي تنتمي إليه من جهة، و بين المحور الفرعي والمحور الكلي للدراسة من جهة اخرى؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الدراسة وفقراتها، و هو يعطي لنا مدى ثبات نتائج الدراسة إذا تم اجراؤها مرة ثانية؛
- تم استعمال اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار كولومجرف_سميرنوف لمعرفة مدى اتباع البيانات المستقاة من فقرات الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
- تم استخدام اختبار (ت) t للعينة الواحدة من أجل وصف متوسط إجابات المستقصين على فقرات الإستقصاء معنويا ومدى انحرافها معياريا عن بعضها البعض ؛
- تم إثبات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة المختلفة من خلال استخدام معامل الارتباط؛
- تم إثبات العلاقة التأثيرية المعنوية بين متغيرات الدراسة المختلفة من خلال استخدام الانحدار المتعدد؛

- تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرضيات الفرعية التابعة لها إما بقبولها او رفضها بناء على نتائج المعالجات الاحصائية السابقة مع قبول أو رفض الفرضيات البديلة الرئيسية و الفرضيات الفرعية التابعة لها.

المطلب الثالث: تحليل فقرات الإستبيان وإختبار الفرضيات

من أجل أفضل اختبار للفقرات تم استعمال اختبار T للعينة الواحدة (one sample t (test، وقد قمنا أولا من أجل ذلك الى تقسيم الإجابات التي تحصلنا اليها إلى مجالات حتى يتسنى لنا تحديد درجة الموافقة حسابيا و بأكثر دقة، و لأجل ذلك قمنا بالخطوات التالية:

- حساب المدى (مدى الإجابات) و هو يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة للإجابات مع أدناها، حيث تم الحصول على اجابات من درجة خمسة (5) و درجة واحد (1) وبالتالي فإن مدى الاجابات في هذه الحالة هو (5-1=4).
- حساب طول الفئة الواحدة عن طريق قسمة أعلى الاجابات درجة (5) على مدى الاجابات (المحسوب سابقا)، و منه فطول الفئة الواحدة هو (4/5= 0.8).
- نقوم بإضافة طول المدى الى أصغر قيمة في القياس و هي واحد (1) لنتحصل على حدود مجال الفئة الاولى من الاجابات.
- نقوم بنفس العملية للحصول على حدود مجال فئة الاجابات التالية و يكون ذلك ك الآتي:
  - الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (1) و (1.8) يصنف ضمن فئة " **غير موافق تماما**"

- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (1.8) و (2.6) يصنف ضمن فئة " **غير موافق** "
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (2.6) و (3.4) يصنف ضمن فئة " **محايد**"
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (3.4) و (4.2) يصنف ضمن فئة " **موافق**
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (4.2) و (5) يصنف ضمن فئة " **موافق تماما**"

1- تحليل فقرات (بنود) الدراسة

سنقوم من خلال إختبار (t) للعينة الواحدة بوصف متوسط إجابات المستقصين على فقرات الإستقصاء معنويا ومدى انحرافها معياريا عن بعضها البعض.

أ- تحليل فقرات "المظهر المادي للخدمة"

الجدول رقم (4-21): تحليل فقرات "المظهر المادي الخارجي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم فندقكم بمظهره المادي الخارجي	3.67	1.110	36.180	0.000
02	يمتلك فندقكم مظهر مادي خارجي جذاب	3.92	0.984	43.613	0.000
03	تسعون إلى تحسين المظهر المادي الخارجي لفندقكم مستقبلا	4.37	0.634	79.371	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي: (أنظر الملحق رقم 12)

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.67) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.110)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (36.180) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى إهتمام الفنادق المدروسة بمظهرها المادي الخارجي، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**"
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.92) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (0.984)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (43.613) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين أن أهم الفنادق المدروسة تمتلك مظهرا ماديا خارجيا جذابا، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**"
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (4.37) و هو أكبر من (4.2) و أصغر من (5) مع إنحراف معياري مقدر ب (0.634)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (79.371) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين أن أهم الفنادق المدروسة عازمة على تحسين مظهرها المادي الخارجي أكثر في المستقبل ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق تماما**"

الجدول رقم (4-22): تحليل فقرات "المظهر المادي الداخلي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم فندقكم بمظهره المادي الداخلي	4.05	0.887	49.998	0.000
02	يمتلك فندقكم مظهر مادي داخلي متكامل	3.84	1.045	40.265	0.000
03	تسعون إلى تحسين المظهر المادي الداخلي لخدماته لفندقكم مستقبلا	3.42	1.213	30.849	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي: (أنظر الملحق رقم13)

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (4.05) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (0.887)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (49.998) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى إهتمام الفنادق المدروسة بمظهرها المادي الداخلي ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**"
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.84) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.045)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (40.265) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين أن أهم الفنادق المدروسة تمتلك مظهرا ماديا داخليا متكاملا ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**"

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.42) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.213)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (30.849) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين أن أهم الفنادق المدروسة عازمة على تحسين مظهرها المادي الداخلي أكثر في المستقبل ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**".

الجدول رقم (4-23): تحليل فقرات "المظاهر الملموسة الإضافية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بالجوانب الملموسة الإضافية لخدماته	3.97	1.004	43.295	0.000
02	يمتلك فندقكم جوانب ملموسة إضافية ذات جودة عالية	3.94	1.048	41.218	0.000
03	يسعى الفندق إلى تحسين وامتلاك جوانب ملموسة إضافية مستقبلا	3.36	1.228	29.968	0.000

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي (أنظر الملحق رقم 14)

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.97) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.004)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (43.295) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى إهتمام الفنادق المدروسة بالمظاهر المادية الملموسة الاخرى في خدماتها ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" ؛
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.94) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.048)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (41.218) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين أن اهم الفنادق المدروسة تمتلك مظاهرا مادية إضافية لخدماتها الفندقية بمستوى جودة عالي ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" ؛
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.36) و هو أكبر من (2.6) و أصغر من (3.4) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.228)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (29.968) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين سعي أغلب الفنادق المدروسة إلى تحسين المظاهر المادية املموسة الأخرى لخدماتها الفندقية المختلفة، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" .

ب- تحليل فقرات الميزة التنافسية للفنادق

سنقوم من خلال إختبار (t) للعينة الواحدة بوصف متوسط إجابات المستقصين على فقرات الإستقصاء معنويا ومدى انحرافها معياريا عن بعضها البعض.

الجدول رقم (4-24): تحليل فقرات "الجودة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بجودة خدماته المقدمة	4.00	0.935	46.871	0.000
02	تتميز الخدمات التي يقدمها الفندق بجودة عالية	3.85	1.042	40.460	0.000
03	يسعى الفندق إلى تحسين جودة خدماته مستقبلا	3.45	1.263	29.933	0.000

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي: أنظر الملحق رقم15)

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (4.00) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (0.935)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (46.871) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى إهتمام أهم الفنادق المدروسة بموضوع الجودة (جودة خدماتها) بشكل عام ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" ؛

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.85) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.042)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (40.460) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى جودة الخدمات الفندقية التي تقدمها اهم المؤسسات الفندقية المدروسة ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**"
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.45) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.263)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (29.933) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى سعي الفنادق المدروسة إلى العمل على تحسين مستوى جودة خدماتها في المستقبل ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" .

جدول رقم (4-25): تحليل فقرات "التكلفة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بطرح خدمات بأسعار مقبولة	4.01	0.939	46.747	0.000
02	تتميز أسعار الخدمات التي يقدمها الفندق بأسعارها المنخفضة	3.15	1.221	28.270	0.000
03	يسعى الفندق إلى تخفيض أسعار خدماته مستقبلا	3.48	1.216	31.379	0.000

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي: أنظر الملحق رقم(16)

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (4.01) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (0.939)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (46.747) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى إهتمام أهم الفنادق المدروسة بموضوع التكلفة (جودة خدماتها) وسعر خدماتها بشكل عام ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" ؛
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.15) و هو أكبر من (2.6) و أصغر من (3.4) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.221)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (28.270) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا

يبين مدى تحفض أفراد العينة على أسعار الخدمات الفندقية التي تقدمها اهم المؤسسات الفندقية المدروسة ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**محايد**"

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.48) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.263)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (31.379) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى سعي الفنادق المدروسة إلى العمل على دراسة تكاليف خدماتها لتخفيض أسعارها في المستقبل ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**".

الجدول رقم (4-26): تحليل فقرات "المرونة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بمرونة الخدمات التي يقدمها	3.37	1.256	29.352	0.000
02	تتميز الخدمات التي يقدمها الفندق بالمرونة	3.48	1.195	31.856	0.000
03	يسعى الفندق إلى زيادة مرونة خدماته مستقبلا	3.36	1.194	30.817	0.000

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي: (أنظر الملحق رقم17)

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.37) و هو أكبر من (2.6) و أصغر من (3.4) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.256)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (29.352) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين تحفظ الإطارات التسويقية المستقصاة حول الإهتمام العام بمرونة خدماتهم الفندقية المقدمة، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**محايد**"
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.48) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.195)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (31.856) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين مدى المرونة المقبولة التي تتمتع بها الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة حسب الإطارات التسويقية المستقصاة حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**" ؛
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.36) و هو أكبر من (2.6) و أصغر من (3.4) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.194)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (30.817) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين تحفظ الإطارات التسويقية المستقصاة حول مدى سعي مؤسساتهم إلى العمل على تحسين و زيادة درجة مرونة خدماتهم مستقبلا، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**محايد**" .

الجدول رقم (4-27): تحليل فقرات "التسليم"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
01	يهتم الفندق بتسليم خدماته بالطريقة اللازمة لزبائنه	3.26	1.226	29.103	0.000
02	يسلم حاليا الفندق خدماته للزبائن بمرونة (سهولة وسلاسة)	3.41	1.192	31.331	0.000
03	يسعى الفندق إلى تحسين تسليم خدماته مستقبلا	3.27	1.242	28.820	0.000

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي: (أنظر الملحق رقم 18) -

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.26) و هو أكبر من (2.6) و أصغر من (3.4) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.226)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (29.103) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين تحفظ الإطارات التسويقية المستقصاة حول الإهتمام العام بأساليب تسليم خدماتهم الفندقية ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**محايد**"؛

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (3.41) و هو أكبر من (3.4) و أصغر من (4.2) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.192)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (31.331) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين المقبلولية الحالية لتسليم الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة حسب الإطارات التسويقية المستقصاة ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**موافق**"
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.27) و هو أكبر من (2.6) و أصغر من (3.4) مع إنحراف معياري مقدر ب (1.242)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (28.820) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من المعدل المعتمد والمقدر ب (0.05) وهذا يبين تحفظ الإطارات التسويقية المستقصاة حول مدى سعي مؤسساتهم إلى العمل على تحسين جودة تسليم خدماتهم مستقبلا، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "**محايد**" .

2-العلاقة المعنوية بين المتغيرات الفرعية للدراسة

سنقوم خلال هذا الفرع بالوقوف على مدى الإرتباط المعنوي بين المتغيرات الكلية والفرعية المستقلة و التابعة لهذه الدراسة. (أنظر الملحق رقم19).

أ- العلاقة بين المظهر المادي الخارجي والميزة التنافسية للفندق

الجدول رقم (4-28):العلاقة بين المظهر المادي الخارجي والميزة التنافسية للفندق

العلاقة	الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم
المظهر المادي الخارجي	0.851	0.705	0.508	0.300
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.001

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للمؤسسات الفندقية وميزتها التنافسية، حيث حيث بلغ معدل إرتباط بعد المظهر المادي الخارجي بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، التكلفة، المرونة والتسليم نسبة (0.851)، (0.705)، (0.508) و (0.300) على الترتيب مع مستوى دلالة أقل من (0.05)، و هذا يثبت الفرضية القائلة بأن هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للفندق و ميزته التنافسية.

ب- العلاقة بين المظهر المادي الداخلي والميزة التنافسية للفندق

الجدول رقم (4-29):العلاقة بين المظهر المادي الداخلي و الميزة التنافسية للفندق

العلاقة	الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم
المظهر المادي الداخلي	0.779	0.509	0.421	0.272
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.003

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الداخلي للمؤسسات الفندقية وميزتها التنافسية، حيث حيث بلغ معدل إرتباط بعد المظهر المادي الداخلي بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، التكلفة، المرونة والتسليم نسبة (0.779)، (0.509)، (0.421) و (0.272) على الترتيب مع مستوى دلالة أقل من (0.05)، و هذا يثبت الفرضية القائلة بأن هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الداخلي للفندق و ميزته التنافسية.

ت-لعلاقة بين الجوانب الملموسة الإضافية والميزة التنافسية للفندق

الجدول رقم (4-30):العلاقة بين الجوانب الملموسة الإضافية والميزة التنافسية للفندق

العلاقة	الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم
الجوانب الملموسة الإضافية	0.777	0.787	0.609	0.153
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.095

- **من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)**

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة معنوية بين الجوانب الملموسة الإضافية لخدمات للمؤسسات الفندقية وميزتها التنافسية، حيث حيث بلغ معدل إرتباط بعد الجوانب الملموسة الإضافية لخدمات للمؤسسات الفندقية المدروسة بأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة التكلفة، المرونة والتسليم نسبة (0.777)، (0.787)، (0.609) و (0.153) على الترتيب مع مستوى دلالة أقل من (0.05)، و هذا يثبت الفرضية القائلة بأن هناك علاقة معنوية بين الجوانب الملموسة الإضافية لخدمات للمؤسسات الفندقية و ميزتها التنافسية ماعدى بعد التسليم فإن علاقة الخصائص الملموسة الإضافية به غير معنوية كون مستوى دلالة العلاقة بينهما مقدرة ب (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05).

3- الأثر المعنوي لأبعاد المظهر المادي للخدمة و الميزة النافسية للفنادق

سنقوم خلال هذا الفرع بالوقوف على مدى الأثر المعنوي لأبعاد المظهر المادي للخدمة الفندقية على أبعاد المبزة التنافسية للمؤسسات الفندقية المدروسة في هذه الدراسة.

أ- الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على الميزة التنافسية للفنادق

الجدول رقم (4-31):الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على الميزة التنافسية للفنادق

الميزة التنافسية / المظهر المادي الخارجي	الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم
F	310.075	116.91	41.057	11.704
R	0.851	0.705	0.508	0.300
R^2	0.724	0.498	0.258	0.090
Sig (مستوى الدلالة)	0.000	0.000	0.000	0.001

- من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الخارجي و بعد الجودة بنسبة مقدرة ب (0.851) مع معامل تحديد مقدر ب (0.724) مما يعني أن ما نسبته 72.4% من بعد الجودة يعود إلى المظهر المادي الخارجي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (310.075) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الخارجي و جودة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم20).
- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الخارجي و بعد التكلفة بنسبة مقدرة ب (0.705) مع معامل تحديد مقدر ب (0.498) مما يعني أن ما نسبته 49.8% من بعد التكلفة يعود إلى المظهر المادي الخارجي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (116.91) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الخارجي و تكلفة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم21).
- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الخارجي و بعد المرونة بنسبة مقدرة ب (0.508) مع معامل تحديد مقدر ب (0.258) مما يعني أن ما نسبته 25.8% من بعد المرونة يعود إلى المظهر المادي الخارجي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (41.057) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد

والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الخارجي و مرونة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم22).

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الخارجي و بعد التسليم بنسبة مقدرة ب (0.300) مع معامل تحديد مقدر ب (0.090) مما يعني أن ما نسبته 9.0% من بعد التسليم يعود إلى المظهر المادي الخارجي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (11.704) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الخارجي و تسليم الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم 23).

ب- الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على الميزة التنافسية للفنادق

الجدول رقم (4-32):الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على الميزة التنافسية للفنادق

الميزة التنافسية / المظهر المادي الداخلي	الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم
F	182.42	41.303	25.458	9.445
R	0.779	0.509	0.421	0.272
R^2	0.607	0.259	0.177	0.074
Sig (مستوى الدلالة)	0.000	0.000	0.000	0.003

من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الداخلي و بعد الجودة بنسبة مقدرة ب (0.779) مع معامل تحديد مقدر ب (0.607) مما يعني أن ما نسبته 60.7% من بعد الجودة يعود إلى المظهر المادي الداخلي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة

(182.42) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الداخلي و جودة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم24).

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الداخلي و بعد التكلفة بنسبة مقدرة ب (0.509) مع معامل تحديد مقدر ب (0.259) مما يعني أن ما نسبته 25.9% من بعد التكلفة يعود إلى المظهر المادي الداخلي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (41.303) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الداخلي و تكلفة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم25)
- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الداخلي و بعد المرونة بنسبة مقدرة ب (0.421) مع معامل تحديد مقدر ب (0.177) مما يعني أن ما نسبته 17.7% من بعد المرونة يعود إلى المظهر المادي الداخلي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (25.458) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الداخلي و مرونة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم26)

.

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد المظهر المادي الداخلي و بعد التسليم بنسبة مقدرة ب (0.272) مع معامل تحديد مقدر ب (0.074) مما يعني أن ما نسبته 7.4% من بعد التسليم يعود إلى المظهر المادي الداخلي، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (9.445) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.003) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد المظهر المادي الداخلي و تسليم الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم 27).

ت-الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الأخرى على الميزة التنافسية للفنادق

الجدول رقم (4-33):الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الأخرى على الميزة التنافسية للفنادق

الميزة التنافسية / الجوانب الملموسة الأخرى	الجودة	التكلفة	المرونة	التسليم
F	179.899	191.803	69.724	2.833
R	0.777	0.787	0.609	0.153
R^2	0.604	0.619	0.371	0.023
Sig (مستوى الدلالة)	0.000	0.000	0.000	0.095

ث- من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد الجوانب الملموسة الإضافية و بعد الجودة بنسبة مقدرة ب (0.777) مع معامل تحديد مقدر ب (0.604) مما يعني أن ما نسبته 60.4% من بعد الجودة يعود إلى الجوانب الملموسة الأخرى، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (179.899) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد الجوانب الملموسة الأخرى و جودة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم28).
- هناك ارتباط ثنائي بين بعد الجوانب الملموسة الإضافية و بعد التلكفة بنسبة مقدرة ب (0.787) مع معامل تحديد مقدر ب (0.619) مما يعني أن ما نسبته 61.9% من بعد التكلفة يعود إلى الجوانب الملموسة الأخرى، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (191.803) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد الجوانب الملموسة الأخرى و تكلفة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم29).

- هناك ارتباط ثنائي بين بعد الجوانب الملموسة الإضافية و بعد المرونة بنسبة مقدرة ب (0.609) مع معامل تحديد مقدر ب (0.371) مما يعني أن ما نسبته 37.1% من بعد المرونة يعود إلى الجوانب الملموسة الأخرى، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (69.724) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر معنوي بين بعد الجوانب الملموسة الأخرى و مرونة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم30).
- هناك ارتباط ثنائي بين بعد الجوانب الملموسة الإضافية و بعد التسليم بنسبة مقدرة ب (0.153) مع معامل تحديد مقدر ب (0.023) مما يعني أن ما نسبته 2.3% من بعد التسليم يعود إلى الجوانب الملموسة الأخرى، فيما تعود النسبة الباقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مأخوذة بعين الإعتبار في هذه الدراسة، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (2.833) مع مستوى دلالة مقدر ب (0.095) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0.05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر معنوي بين بعد الجوانب الملموسة الأخرى و تسليم الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسات المدروسة، (أنظر الملحق رقم31)

خاتمة الفصل الرابع :

مـن خـلال الدراسـة الميدانيـة بالمؤسسـات الفندقيـة بولايـة الجزائـر واعتمـادا علـى الاسـتبانات الموزعـة علـى اطـارات المؤسسـات الفندقيـة تبـين أن مسـتوى الخـدمات يرقـى إلـى مسـتوى توقعـاتهم نتيجـة لتطبيـق المؤسسـات الفندقيـة للجـودة فـي تقـديم خـدماتها واعتمادهـا علـى عناصـر المظهـر المادي .

بعد دراستنا للعلاقة والأثر المعنويين للمظهر المادي للخدمة بأبعاده الثلاثة (المظهر المادي الخارجي، المظهر المادي الداخلي، الجوانب الملموسة الإضافية) على الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقيـة بأبعادها الأربعـة (الجـودة، التكلفـة، المرونـة و التسـليم) وجـود علاقـة وأثـر معنـويين عنـد مستوى معنوية (0.05) لكل من المظهر المادي الداخلي والخارجي والجوانب الملموسة على ابعاد الميزة التنافسية (الجودة ، التكلفة ، المرونة ، التسليم).

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يتطلب تحقيق التنمية الشاملة امتلاك رؤية متكاملة لأداء الأعمال استنادا إلى المرجعية النظرية في السياسة والاقتصاد ، للانتقال بالمجتمع كله من حالة الجمود الإنكماشي إلى حالة النشاط التنموي. وفهم ودراسة المؤسسات وتحليل الأنشطة ومراحل سير الأعمال في أي نشاط اقتصادي بدء من مراحله الأولى إلى وضعيته النهائية، وتفحص مراحل التجميع المختلفة. والإسهام في تطوير المقومات اللازمة لاستكمال النمو، وتلبية الحاجيات الأساسية وتوفير فرص العمل، بما يحقق مصالح المجتمع ككل. وتفعيل دور القطاع الخاص ودفعه إلى الإسهام في الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية.

فقطاع الخدمات بصفة عامة و الفندقي بصفة خاصة يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية بالنظر إلى العوائد المالية التي يمكن أن يوفرها في الأمدين المتوسط والبعيد ولما يوفره من فرص لخلق الثروة والتخفيف من حدة الأزمات الاجتماعية فهي الصناعة الأولى من حيث تشغيل اليد العاملة، وعلى هذا تسعى السلطات الجزائرية إلى جعل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية مرجعا رئيسيا للسياسة السياحية بالجزائر والذي يمتد أفقه إلى عام 2025.

ونؤكد في اطمئنان أن القطاع الفندقي اليوم في الجزائر أصبح ضرورة حتمية مع ما تملكه البلاد من طاقات ووسائل تجسد طموحاتها في الرقي والازدهار، وتعمل على تشجيع الاستثمار وتفتح المجال للشراكة وتسيير المؤسسات مع استقطاب رجال الأعمال والمستثمرين في القطاع السياحي والفندقي .

صحيح أن الجزائر تجنبت فوضى الربيع العربي منذ 2011، وعملت على زيادة نفقات القطاع العام ودعم المواد الأساسية، والرواتب والإسكان. لكن مع استمرار هبوط سعر النفط واجه الاقتصاد الجزائري صدمة كبيرة، قد تستمر لفترات طويلة، مما يحتم على الدولة خفض النفقات. يأتي ذلك في خضم تناقص الموارد الآتية من تصدير الطاقة، حيث تراجعت إلى حوالي 34 مليار دولار خلال 2015، ومن المتوقع أن تشهد تقهقرا آخر في حدود 26 مليار دولار خلال هذا العام (2016)، والتي سيتجاوز فيها عدد السكان الأربعين مليون نسمة. كما أن احتياطي العملة، الذي وصلت قيمته في نهاية سبتمبر 2015 إلى 152 مليار دولار، قد يتلاشى في ثلاثة أعوام على أكثر تقدير. إن ترقية النشاط السياحي والفندقي بحاجة إلى تعاون كافة العناصر والإمكانيات والجهود العاملة في الحقل السياحي، لأن السياحة قطاع اقتصادي ضخم يضم مرافق عديدة ونشاطات مختلفة، لذلك فإن أي تخطيط يخص الترقية السياحية يجب أن يشمل وضع برنامج لاستخدام الأماكن والمناطق والموارد سياحيا، ثم تطويرها لتكون مراكز سياحية تجذب السائحين بأية طريقة كانت.

تعتبر صناعة الفندقة من أنجح الصناعات في العصر الحديث، وهي صناعة خدماتية تهدف إلى إعداد وتجهيز المنتج تمهيدا لتسويقه، حيث يلعب الإعلام دوراً كبيراً في التعريف به من خلال وسائل الإعلان المختلفة والوسائل المسموعة والمرئية. فالنشاط التسويقي في مجال الفندقة لا يقتصر على مجرد دراسة السوق والمنافسة، بل تمتد آثاره إلى مرحلة ما بعد بيع المنتج ، ومحاولة فهم احتياجات الزبائن (السياح) والتأثير على قراراتهم الشرائية مع مضاعفة الجهود وتحديث المعلومات عن السوق ومتغيراته المؤثرة.

كما يتوقف نجاح المؤسسات الفندقية في تحقيق أهدافها على المساهمات التي يقدمها أفراد القوى العاملة بها في نطاق وظائفهم، فهي إذن على صلة وثيقة بمعايير الأداء والرضا والممارسات المحبذة التي يثيرها العمل والتسيير والمراجعة، خاصة عندما يرتبط قياس أداء العاملين بالقطاع الفندقي وسلوك الزبائن (السواح) بأبعاد التطوير والجودة. ويتعزَّز هذا النجاح أكثر عندما يحدث التفاعل أثره في سلوكيات الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم. ومع ازدياد شدة المنافسة، والتنوع المتزايد للمنتجات، وتنامي رغبات واحتياجات الزبائن من السلع والخدمات التنافسية، ذات المواصفات من حيث الجودة، والسعر والآجال المحددة. كما لم يعد هدف المؤسسة الفندقية الوصول إلى الجودة العالية من منظورها وإنما هدفها يتمثل في تحقيق رضا الزبون(السائح) عن المنتج والمؤسسة وتهتم أساسا بمعرفة وقياس مستويات رضا الزبائن ، ومحاولة التقليل من الآثار السلبية. وتسمح عملية قياس الرضا باكتشاف الحاجات والتوقعات الكامنة، وتحسين صورة المؤسسة الفندقية في نظره حينما يلمس اهتمام المؤسسة به وبرضاه، وتأخذ متابعة الزبون أشكالا متعددة بهدف إقامة علاقات وطيدة بينه وبين المؤسسة الفندقية، ومن الأفضل أن تكون هذه العلاقات شخصية، لتوعية الزبون وإعلامه بأن المؤسسة تهتم به عند إعداد المنتج، وخلال صنعه، وبعد تسليمه له. والعمل على الحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا .

ما يؤخذ على نمط التشغيل في هذا القطاع هو ارتفاع عدد العاملين على مستوى الإدارات، كما يعاني القطاع الفندقي في الجزائر من نقص التأهيل في أوساط العاملين، إذ لا يتوفر معظم المستخدمين على حد أدنى من التأهيل، الأمر الذي يساعد على تدهور نوعية الخدمات الفندقية. وحسب دراسة أعدتها المنظمة العالمية للسياحة فإن نسبة العمالة غير المؤهلة تقدر بـ66 % من مجموع المشتغلين في هذا القطاع في الجزائر، في حين أن المقاييس الدولية المطبقة في القطاع تتيح فقط ما نسبته 20% لهذا الصنف من العمالة، نظرا لما لهذا النشاط من حساسية لارتباط خدماته بالعنصر البشري أكثر من غيرها من العناصر الأخرى.

فانخفاض مستوى التأهيل والتكوين في أوساط العاملين بالقطاع السياحي في الجزائر يعود أساس إلى أن جهاز التكوين غير مكيف مع حاجات هذا القطاع سواء من حيث العدد أو من حيث النوع.

وفي إطار تكوين وتأهيل الموارد البشرية لما لها من دور في تسيير المؤسسات الفندقية وتحسين نوعية الخدمات في القطاع السياحي والفندقي في الجزائر تضمنت استراتيجية التنمية المستدامة لتطوير السياحة موضوع التكوين في تخصصات مختلفة ومتفاوتة المستويات، بدء من تقني سامي إلى تقني عال وأخيرا شهادة ليسانس في الفندقة والسياحة، وذلك من خلال تدعيم الطاقة البيداغوجية للبلاد الموجودة إضافة إلى إدخال شعبة الاقتصاد السياحي على مستوى الجامعات وبناء مدارس خاصة بالفندقة .

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين وجوب الاعتماد على المظهر المادي بأبعاده (المظهر الخارجي ، والمظهر الداخلي ، وجوانب ملموسة إضافية) في الخدمات الفندقية أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية ، وتطور سوق الخدمات الفندقية الذي سمح بدخول الكثير من

المؤسسات الخاصة مما خلق جو من المنافسة بين المؤسسات لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، لذلك تم تسليط الضوء على الجودة في الخدمات وسبل تطويرها لزيادة الحصة السوقية والاعتماد على المظهر الخارجي والداخلي للمؤسسات الفندقية نظرا لعدم ملموسية الخدمات و لضمان بقائها واستمراريتها بالحفاظ على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد .

من خلال البحث استخلاصنا مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها كمايلي :

1- أهم النتائج في الجانب النظري :

- يعتبر قطاع الخدمات ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية ؛
- يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات المربحة على الصعيد العالمي حيث شكلت نحو 50% من الاستثمارات الدولية ، كما شكلت 68 % من الناتج المحلي الاجمالي ، وأصبحت الخدمات مسؤولة عن 56% من الانتاج وما يقارب 54 % من العمالة في البلدان النامية ؛
- يعتبر المظهر المادي أهم عنصر بالنسبة للمؤسسات الخدمية وخاصة الفندقية بالنسبة للزبائن لتقييمهم للخدمة نظرا لعدم ملموسيتها ، لذلك يتوجب على رجال تسويق الخدمات مراعاة التصميم الفعال للمظهر المادي للتقليل من عدم الملموسية ؛
- تتبع أهمية المظهر المادي للمؤسسة من دوره في : تغليف الخدمة ، تسهيل سير العملية ،التوافق الاجتماعي بين الزبائن والموظفين ، تمييز المؤسسة عن منافسيها ؛
- إن تصميم المظهر المادي يساعد المؤسسة الخدمية على التمييز عن المؤسسات المنافسة لها ، فهو يساعد على جذب زبائن جدد ، وبناء موقع تنافسي لها ؛
- يلعب المظهر المادي دورا رئيسيا في تمييز الخدمة المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية ؛

- عند تصميم المظهر المادي للخدمة يجب فهم كيف يؤثر على سلوك الأفراد (الزبائن الموظفين)، نجد الظروف المحيطة بالبيئة (الألوان ، درجة الحرارة ، الإضاءة) كل هذه العوامل تؤثر مشاعر الزبائن وعلى استجابتهم اتجاه المؤسسات الفندقية ؛
- إن طريقة ترتيب وتصميم الآلات والمفروشات والأثاث وجمال مبنى الفندق ، ووجود المقاعد المريحة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة يؤثر على رضا الزبون ومستوى الجودة المدركة؛
- يعتبر المظهر المادي كشكل من أشكال الاتصال غير لفظي فهو ينقل معنى وتصور معين عن قدرة مقدم الخدمة في الأداء (الأثاث والديكور والزي الذي يرتديه الموظفين) كلها أمور تؤثر على معتقدات الزبائن عما إذا كان الفندق جيد أم لا ؛
- تعتبر جودة الخدمة الفندقية مصدرا من مصادر تحقيق الربح للمؤسسة الفندقية وتخفيض تكلفة الخدمة ، والمحافظة على الزبائن الحاليين للمؤسسة الفندقية وكسب رضاهم وجلب زبائن جدد ؛
- إمتلاك الجزائر لمقومات سياحية يمكن أن تجعل منها بلدا رائدا في المجال السياحي وتنافس بذلك البلدان الرائدة فيه هذا إذا ما تم الإستثمار فيه بشكل فعال؛
- مساهمة القطاع السياحي والفندقي في دفع عجلة التنمية من خلال الدور الذي يلعبه في تنويع و جلب الإستثمارات والمداخيل؛
- وجود عدة عوائق أعاقت عملية التنمية بهذا القطاع الحساس؛
- سعي الدولة الجزائرية بتطبيق عدة إستراتيجيات بهدف المساهمة في تطوير قطاع الفندقة والنهوض به.

2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة :يمكننا الحكم على فرضيات الدراسة كما يلي:

أ- قبول فرضية الدراسة القائلة بأن **هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للخدمة الفندقية على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)** و قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها و القائلة أن:

- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للخدمة وجودة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للخدمة وتكلفة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للخدمة ومرونة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الخارجي للخدمة وتسليم خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05).

ب- قبول فرضية الدراسة القائلة بأن **هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الداخلي للخدمة الفندقية على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)** و قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها و القائلة أن:

- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الداخلي للخدمة وجودة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الداخلي للخدمة وتكلفة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛

- هنـاك علاقـة معنويـة بـين المظهـر المـادي الـداخلي للخدمـة ومرونـة خـدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هناك علاقة معنوية بين المظهر المادي الداخلي للخدمة وتسليم خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05).

ت- قبول فرضية الدراسة القائلة بأن **هناك علاقة معنوية بين الجوانب الملموسة الإضافية للخدمة الفندقية على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)** و قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها و القائلة أن:

- هناك علاقة معنوية بين الجوانب الملوسة الإضافية للخدمة وجودة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هناك علاقة معنوية بين الجوانب الملوسة الإضافية للخدمة وتكلفة خدمات المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هنـاك علاقـة معنويـة بـين الجوانـب الملوسـة الإضـافية للخدمـة ومرونـة خـدمات المؤسسـات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)؛
- هنـاك علاقـة معنويـة بـين الجوانـب الملوسـة الإضـافية للخدمـة وتسـليم خـدمات المؤسسـات المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05).

ث-قبول فرضية الدراسة القائلة بأن **هناك أثر معنوي للمظهر المادي الخارجي على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)** و قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها و القائلة أن:

- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الخارجي على جودة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الخارجي على تكلفة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الخارجي على مرونة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الخارجي على تسليم الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05).

ج- قبول فرضية الدراسة القائلة بأن **هناك أثر معنوي للمظهر المادي الداخلي على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)** و قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها و القائلة أن:

- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الداخلي على جودة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الداخلي على تكلفة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الداخلي على مرونة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- هناك أثر معنوي للمظهر المادي الداخلي على تسليم الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05).

ح- قبول فرضية الدراسة القائلة بأن **هناك أثر معنوي للجوانب الملموسة الإضافية للخدمات على الميزة التنافسية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب(0.05)** و قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة منها و القائلة أن:

- هناك أثر معنوي للجوانب الملموسة الإضافية على جودة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05).
- هناك أثر معنوي للجوانب الملموسة الإضافية على تكلفة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05).
- هناك أثر معنوي للجوانب الملموسة الإضافية على مرونة الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05)؛
- ليس هناك أثر معنوي للجوانب الملموسة الإضافية على تسليم الخدمات الفندقية للفنادق المدروسة عند مستوى دلالة مقدر ب (0.05) لأن مستوى الدلالة قدر ب (0.095) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

التوصيات :

انطلاقا من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي نوجزها كمايلي :

- ضرورة تبني المؤسسة الفندقية استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل تخفيض التكاليف التسويقية وتقليص العديد من الاجراءات المعتمدة في التعامل مع الزبائن ؛
- قيام المؤسسة الفندقية بقياس رضا زبائنها عن الخدمات المقدمة لهم لمعرفة جوانب النقص في الخدمات ؛
- ضرورة إتاحة الفرص لتقديم الشكاوي والقيام بمعالجتها ؛
- ضرورة الاهتمام بالمظهر المادي للخدمة الفندقية في ظل المنافسة الشديدة ؛
- ضرورة إهتمام المؤسسة الفندقية ببعد التسليم "الاستجابة" من خلال تأدية الخدمة وتسليمها في الموعد المحدد والمتفق عليه ؛
- ضرورة نشر الثقافة السياحية لدى الفرد الجزائري وتحسيسه بأهمية قطاع السياحة كمدعم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد؛
- المساهمة في توفير الهياكل السياحية والفندقية التي من شأنها أن تسهم في تنمية هذا القطاع الإستراتيجي المهم؛
- ضرورة تكوين الموارد البشرية والكفاءات التي من شأنها أن تعطي الإضافة في دفع عجلة التنمية؛
- ضرورة قيام الدولة بتشجيع الاستثمارات في المجال الفندقي، وإشراك الخواص والمجتمع المدني في ذلك؛

- العمل على رصد واقع قطاع الفندقة في الجزائر ، وإبراز المشاكل والمعيقات التي يعاني منها هذا القطاع.

آفاق الدراسة :

في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا عدة مواضيع حاولنا طرحها كآفاق مستقبلية نذكر منها :

- تأثير المظهر المادي في كسب رضا الزبون ؛
- دور جودة الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الزبون وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ؛
- أثر جودة الخدمة الفندقية على اتجاهات الزبائن .

المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب باللغة العربية

1- أبو بكر عمر الحميدي ، أحمد عبد الوهاب مصطفى ، **إدارة الفنادق** " **شؤون فندقية** " المتحدة للطباعة الفنية محمد عبد الحميد طلية ، 1980.

2- أحمد علي سليمان ، **سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على سوق السعودية** مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2000.

3- أحمد محمد القرنبي ، المعجم السياحي الشامل ، القاهرة ، 2000.

4- بثينة لقمان أحمد، **تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن**" **دراسة ميدانية في الشركة العامة لإتصالات وبريد نينوى** "، تنمية الرافدين العدد 109 ، المجلد 34 ، سنة 2012.

5- بشير بودية ، طارق قندوز ، **أصول ومضامين تسويق الخدمات** ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2016.

6- بشير بودية ، طارق قندوز ، **أصول ومضامين تسويق الخدمات** ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2016.

7- بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي ، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي – وظيفي – تطبيقي** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007 .

8- البكري ثامر ياسر ، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.

9- تسيير العجارمة، **التسويق المصرفي**، دار ومكتبة الحامد،عمان .

10- توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير و المقاييس**، دار الفكر العربي، 2006/2005.

11- توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير و المقاييس**، دار الفكر العربي، 2006/2005.

12- تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2005.

13- حيدر معالي فهم، **نظم المعلومات، مدخل للتنافسية**،الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.

14- حميد عبد النبي الطائي ، بشير العلاق ، " **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي تطبيقي** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999.

15- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق ، **تسويق الخدمات كتاب محكم علميا** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009.

16- خالد الراوي ، حمود السند ، **مبادئ التسويق الحديث** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، 2001.

17- خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان 2002 .

18- داسي،**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، كلية الاقتصاد جامعة دمشق سوريا،2004.

19- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

20-زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2012.

21- زغدار أحمد،**المنافسة،التنافسية والبدائل الاستراتيجية** ،الطبعةالأولى، جامعةالجزائر دار جرير للنشر والتوزيع،2011

22-زكي خليل المساعد ، **تسويق الخدمات وتطبيقاته** ، دار المناهج للنشر والتوزيع 2006

23- سليم محمد خنفر ، علاء حسين السرابي ، صناعة الفنادق وإدارة ومفاهيم ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011.

24-سمارة فؤاد رشيد ، **تسويق الخدمات السياحية** ، دار المستقبل للنشر ، عمان ، 2001 .

25- صالح الرشيد ، **أساسيات تسويق الخدمات** ، المذكرة الأولى ، كلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل ، شوال 1429 هـ.

26- صبري عبد السميع ، **التسويق السياحي والفندقي : أسس علمية وتجارب عربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) ، مصر، 2006.

27- صلاح الدين خربوطلي ، **السياحة صناعة العصر** ، دار حازم ، دمشق ، 2002.

28- طارق طه ، **التسويق بالانترنيت والتجارة الالكترونية** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية 2006.

29- الطائي حميد ، الصميدعي محمود ، العلاق بشير عباس ، القرم إيهاب علي ، **الاسس العلمية للتسويق الحديث** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.

30- الطائي حميد ، العلاق بشير ، **تسويق الخدمات ، مدخل استراتيجي ووظيفي وتطبيقي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .

31-طلعت أسعد عبد الحميد ، **التسويق الفعال : الاساسيات والتطبيق التجارة** ، جامعة المنصورة.

32- طه طارق ، إدارة الفنادق مدخل معاصر ، **منشأة المعارف** ، الإسكندرية ، 2000.

33-عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية "الموثوقية" والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها** ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان2006.

34- عبد العزيز أو نبعة ، **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2005 .

35-العدوان مروان محسن ، **الخدمات السياحية** ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان .

36- عصام الدين امين أبو علفة ، الترويج : **تسويق متقدم** ، مؤسسة حورس الدولية ، 2002.

37- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب لمنشر، القاهرة،مصر ،2001.

38- عمر وصفي عقيلي ، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى ، 2001.

39-غازي حسين عناية ، "**التضخم المالي** "، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000.

40- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.

41- فرج عبد الوهاب الزنتاني ، **إدارة الفنادق** ، منشورات إلجا ، مالطا ، 1997.

42- قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 .

43- قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات "** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.

44- لعلى بوكميش ، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.

45- مأمون سليمان الدرادكة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008.

46- مأمون سليمان الدرادكة، طارق شلبي ، **الجودة في المنظمات الحديثة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2002، الطبعة الأولى.

47- محمد الصيرفي ، **تخطيط وتنظيم الفنادق** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007.

48- محمد زاهر ، **مبادئ تسويق الخدمات**، دار الرضا ، دمشق ، 2003 .

49- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 & ISO14000** ، دار وائل للنشر، عمان 2002.

50- محمد محمود مصطفى ، " **التسويق الاستراتيجي للخدمات** " ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، 2003.

51- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2008 .

52- محمود جاسم الصميدعي ، **مدخل التسويق المتقدم** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 2000 .

53- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .

54- مروان السكر ، **مختارات من الاقتصاد السياحي** ، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن ، 1999.

55- مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2007.

56-مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك** "**منهج كمي**"، الوراق للنشر والتوزبع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.

57- ناجى معلا ، **خدمة العملاء** "**مدخل إتصالي سلوكي متكامل**" ، زمزم ناشرون وموزعون عمان الأردن ، 2010 .

58- ناجي معلا ، رائف توفيق ، **أصول التسويق** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 .

59- هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، دار وائل ،عمان،2008.

60- ياسين الكحلي ، **إدارة الفنادق والقرى السياحية** ، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر 1998.

2- الأطروحات والرسائل :

1- بلعايد نجاة ، **نمذجة عملية الطلب والعرض على الخدمات السياحية " حالة الجزائر "** ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015.

2- بوصالح سفيان ، **التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية – كمية في البنك الوطني الجزائري BNA** ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص : إدارة العمليات والإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ،2016/2015.

3- دياب زقاي ، **الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE** ، أطروحة ذكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوت التسيير ، تخصص تسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2009 .

4- سعيدي طارق ، **دراسة سلوك الوفاء عند المستهلك الجزائري**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوت التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان 2016/2015.

5- قيس عبد الهادي صالح ، باسمه محمد باني عن نقلا حمزة بن الزين ،**دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية ،دراسة حالة مجموعة من**

المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014 ،أطروحة دكتوراه ،علوم اقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2018.

6- محمد الأخضر محجوبي ، المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية – دراسة ميدانية على قطاع الإدارة العمومية بولاية ورقلة ، اطروحة ذكتوراه ، جامعة ورقلة ، 2018.

3- المجلات والملتقيات :

1- أنمار أمين البرواري ، عبد الغفور حسن المعماري ، مخاطر التغير في سعر الصرف في جذب FDI لعينة من الدول ، ملتقى دولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2007.

2- أثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، جامعة القاديسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 1، 2008.

3- براهيم بقايد، عبد العزيز سالم،"**دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان2014 .

4- برجم حنان ، **مستقبل التسويق الفندقي في الجزائر** ، ملتقى دولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، لم تذكر السنة.

5- ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل **SWOT** لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية عن شركة **TOYOTA** لصناعة السيارات، ماخلة ضمن **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، يومي8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

6- حاكم جبوري الخفاجي ، **رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون** ، "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف " الغري للعلوم الإقتصادية واللإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، لم تذكر السنة.

7- حاكم جبوري الخفاجي، **رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف** "، الغري للعلوم الإقتصادية واللإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، دون ذكر السنة.

8- حاكم محسن ، دور الاستثمار السياحي العربي والاجنبي في دعم الاقتصاد العربي ، دراسة تطبيقية لمدينة كربلاء ، ملتقى دولي حول السياحة في كربلاء المقدسة ، العراق ، 2006 .

9- حجازي، عبداوي،**أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للموسسة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، 2015.

10- خيري علي أوسو. **أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية**. تنمية الرافدين بجامعة الموصل، المجلد 29 ، العدد 43 ، 2007.

11- درويش مروان جمعة،**تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية**:دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"،المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منضمات الأعمال، جامعة سكيكدة،2007.

12- رحيم حسين، **التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة 29،2002/10/30

13- زبير محمد، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية**، الملتقى الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 09/08 نوفمبر 2010.

14- سعيدي وصاف ،و يحضيه سملالي ،**نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات :المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ،جامعة بسكرة ،12و13 نوفمبر 2005.

15- سملالي يحضية ، بلال أحمد ، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** ،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات إقتصادية ،جامعة المسيلة ،3-4 ماي 2004.

16- سميرة عميش ، أثر تطور الطاقة الفندقية في الجزائر على إيراداتها المالية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ، العدد 11 ، 2011.

17- شعلال ميلود ، راتول محمد ، تنشيط السياحة الداخلية كمؤشر لرفع التنافسية السياحية بالجزائر ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 03 ، 2019.

18- عامر علي حسين ، أميرة هاتف الجنابي ، **التوجه نحو الزبون وولائه – تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة –دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية** ، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، لم تذكر سنة النشر.

19- عبد الكريم شوكال و آخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مدلخة ضمن **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، يومي8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف .

20- عبد الرضا علوان ، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد الخامس والسبعون ، 2009.

21- عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، **قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها على رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية**، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية.

22- غسان فيصل عبد ، **المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية" دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمس نجوم في بغداد** " ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2011.

23- فارس محمود، **قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية، عزة، المجاد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005.

24- فاطمة علي متولي ، **مراقبة الجودة** ، كلية الفنون التطبيقية ، جامعة حلوان ، لم تذكر سنة النشر ولا مجلة النشر.

25- فرح علي جسام ، **البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية** " **دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة** " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 18 ،العدد 2 ، 2016 .

26- فهد منذر فهد مشعل ، **أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان** ، جامعة الزرقا ، الاردن ، 2015/2014.

27- فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد ، " **بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين اداء العاملين** " **دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية** ، مجلة الإدارة والإقتصاد العدد 91 ، 2012.

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

29- محمود علي الروسان، **العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي** ،دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مقال منشور في مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والستون، عمان، 2007.

30- مخفي أمين، بن شني يوسف، **دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات.

31- مروان جمعة الدرويش، **أثر_جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر ، 2009.

32-مروان جمعة الدرويش، **أثر_جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر ، 2009.

33- مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك – دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لإتصالات الجزائر**- مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 03 ، سنة 2013.

34-نهى بنت سعيد نشيطي ، **تأثير سيكولوجية التصميم الداخلي على إنتاجية الأفراد في العمل** مجلة العمارة والفنون ، العدد الثالث ، لم تذكر سنة النشر.

35- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، **تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي**،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناهية خارج قطاع المحروقات.

36- هدى جبار كاظم و صباح عبد الوهاب ، تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية، **مجلة التقني**، المجلد 26، العدد 4، 2013 .

37-وديع محمد عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، جسر التنمية، المعهد الوطني للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون،2003.

38- يوسف أبو فارة ، سمير أبو زيد ، **النشاط الترويجي في البيئة الفندقية** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد الثالث ، ديسمبر ، 2005.

39-دور اقتصاد الخدمات والتجارة في الخدمات في التحول الهيكلي والتنمية الشاملة ، مذكرة من امانة الأونكتاد ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، اجتماع الخبراء المتعدد السنوات بشأن التجارة والخدمات والتنمية ، الدورة الخامسة ، جنيف 18 /20 يوليو 2017.

40- منظمة العمل الدولية ، قاعدة بيانات المؤشرات الرئيسية لسوق العمل ، 2017.

41- منظمة العمل الدولية ، جنيف ، 2016.

42- حسابات أمانة الأونكتاد استنادا إلى سنة 2015 ، تقرير الاستثمار العالمي ، 2017 (مطبوعة الأمم المتحدة).

43- الجمهورية الجزائرية (1999 ، 19 يناير) ، قانون رقم 99 – 01 مؤرخ في 6 يناير لسنة 1999 يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة ، الجريدة الرسمية للمجمهورية الجزائرية 2 ، 3-11 .

44- الجمهورية الجزائرية (2000 ، 5 مارس) ، مرسوم تنفيذي رقم 200 -46 مؤرخ في أول مارس سنة 2000 ، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفيات استغلالها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 10 ، 3-7 .

4- الكتب والمقالات باللغة الفرنسية

1- Alger, 32 siècles d'Histoire Hocine Mezali, ENAG/Synergie Ed., Alger 2000.

2- Claude Demeure, **Marketing** , Dalloz, 4 éme édition , Paris , 2003.

3- Denis Lapert, **Le Marketing Des Services** , Dunod,Paris , 2005.

4- Durand R , **guide management stratégique ; 99 concepts,** edition dunod, paris, 2003.

5- Giorgio Pellecilli, **Stratégie d'entreprise** , édition Boeck, la 2ème édition par kamel BenYoussef, Paris, 2007.

J. Lendrevie, D.Lindon : « **Mercator : Théorie et pratique de marketing** « , 8 éme édition , Dalloz , Paris, 2006

6- P. Kotler & B. Dubois , « **Marketing Management** « , Pearson Education , France, 11 éme Edition , 2004.

7- Phili p Kotler, et autres ,**Marketing Management**,Pearson Edition,12^{éme} Edition ,Paris .

8- porter. Michael ; **choix strategiques et concurrence** ;edeconomica ; paris ; 1982.

9- Mintezberg H, **grandeur et décadence de la planification staratégique**, édition dunod, paris, 1994.

10- Laradi Bahia , **Marketing des services appliqué au secteur bancaire, cas de banque exterieur d'algerie** , thése de doctorat , univ Alger 3, 2011.

5- الكتب والمقالات باللغة الانجليزية

1- "service marketing", Business Dictionary, Retrieved 2-6-2017.

2- (Evans James & Deam James ,Total Quality Management ,Organization and Strategy, South western Publishing company,Ohio ,2003

3- Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House** , International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 24 , N 1, Aug2018,.

4- Asma Naz , Regis Kopper , Rayan P. Mc Mahan &Mihai Nadin, **Emotional Qualities of VR Space** ,IEE Virtual Reality Conference , 2017.

5- Arash chahin et monireh samea, **developing the models of service quality gaps, a critical discussion**, journal of buseness management and strategy, 2010.

6- Baker,J, »**The Role of Environment in Marketing Services : The Consumer Perspective, The Service Challenge for Competitive Advantage** " , ed Czepeil J.A, Congram D. A , Shanaman, Chicago, AMA.

7- Banwari Mittal , **The Advertising of Services :Meeting the Challenge of Intangibility,** Journal of Service Research , Vol 2, N^0 1 , 1999.

8- Berman & Evans , Joel R :Retail Management **: A Strategic changes to the retail envireement are all that is required to approach** , 6 th Edition , Prentice- Hall , Inc , Englewood Cliffs , Nj .1995 .

9- Bitner, M. (1990), "Evaluating Service Encounters **: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses″**, Journal of Marketing, 54, April,.

10- Bitner,M J **, Servicescape :The impact of Physical surrounsings on customers and employees** , Journal of Marketing , 1992 , 56(2).

11- Chai Lee Goi , **A Review of Marketing Mix : 4 Ps or More** ? International Journal of marketing Studies, 2009, 1(1.

12- Dacko.Scott : advanced dictionary of marketing putting, theory of USE , 1 St Ed , New York, Oxford University Press, 2008.

13- Horsh Verma , Service Marketing : Text and Caxs , D oring Kindersley, New delhi , India, 2012.

14- Hoffman, K. D. and J. E. Bateson, **Essentials of Services Marketing, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers**, New York, 1997.

15- Hoffman, K. D. and J. E. Bateson, (1997), **Essentials of Services Marketing**, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New Yo Amany Mashhour Hendy& Nehal Nabil Zahra, **The Role of Interior Desing for Enhancing Positive Emotions within The House** , International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 24 , N 1, Aug2018.

16- Joost W.M Verhoeven. Let Your Workspace Speak for Itself: **The Impact of Material Objects on Impression Formation and**

Service Quality Perception. Journal of Advances in Consumer Research, 34, 2007.

17- Jean Pierre Helfer, Jaque orsoni,Marketing, 7 éme édition , Vibert.

18- Lovelock Christopher Writes Jochen**, Service Marketing people,Technology**.Pearson Prentice International ,2004.N ^{0} 99 .

19- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D. & Munos, A.. **Marketing des Services** (6e éd.). Paris, France: Pearson.2008 .

20- Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren, **Principles of Service Marketing and Management, Prentice Hill** , 2nd , 1999.

21- Ramneek Kapoor et ,Services Marketing – Concepts & Practices. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill. 2011.

22- M. Filser, Y.Simon , Patrick sofre, « **Marketing mix** « **encyclopédie de gestion** , 2 éme edition , Durand, Paris, 1995.

23- marketing services", Cambridge Dictionary, Retrieved 2-6-2017. Smriti Chand, "Service Marketing: Definition, Features and Problem Faced in Marketing Services" Your Article Library, Retrieved 2-6-2017

G.Tocquer , M.Longlois : « le marketing des service : le défi relationnel « et dunod, Paris , 1992.

24- Noel Muzendo, Edward Mutandwa ,**The Seven Ps of Marketing and Choice of Main Store in Hyperinflationary Economy**. Contemporary Marketing Review ,2011.

25- P.Kotler , "**Atmospherics as a Marketing Tool** " , Journal of Retaling , 1973/1974.

26- P.Kotler , K.Lane Keller, « **Marketing management** " , 12 th ed , new jersey, prentice hall, 2006.

27- Parasuraman,A . Zeithaml,Valarie ,A, and Berry ,Leonard , **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality** , Journal of Marketing , 1988, Vol 52.

28- Shostack , G.L , Breaking free from Product Marketing , Journal of Marketing , April 1977.

29- Simon Brandon , « **Definition of Physical Evidenve « , companies house**, 2006.

30- Solomon, M:.″ Dressing for The Part : The Role of costume in the Staging of the Servicescape**″,** In Sherry, J. (ed.), Servicescapes : The Concept of Space in Contemporary Markets, Contemporary Publishing Company, Chicago. 1998.

31- Valarie A .Zeithaml, Parasuraman,& Leonard L .Berry**, Problems and Strategies in Services Marketing** , Journal of Marketing , ,Vol 49,1985.

32- Zeithaml, V. and M. Bitner, Services Marketing : Integration Customer Focus across the Firm, Third Edition, McGraw-Hill, Irwin, New York, 2003 .

6-المواقع الالكترونية :

1- www.urtrips.com/ algeriers- museums.

2- www.urtrips.com/ algeriers- museums.

3- www.urtrips.com/ martyrs – memorial- algeriers .

4- www.urtrips.com/ CASBAH - algeriers .

5- www.urtrips.com/GARDENS - algeriers .

6- www.urtrips.com/ Botanical – garden - hamma - Algeria

7- www.murtahil.com

8- www.turkpress.com

9- http://www.aleqt.com/ .

10- http://www.aleqt.com/ .

11- www.learn marketing .net / Service marketing mix.htm.

الملاحق

ملحق رقم 02 : قائمة المؤسسات الفندقية المدروسة

تصنيف الفندق	اسم الفندق	عدد الغرف	عدد الاسرة	موقع الفندق	البلدية
5 نجوم	الأوراسي	453	600	نهج فرانتز فانون – الطاقارة	الجزائر الوسطى
5 نجوم	سوفيتال	333	349	شارع حسيبة بن بوعلي	بلوزداد
5 نجوم	الهيلتون	320	531	الصنوبر البحري– قصر المعارض – المحمدية	المحمدية
5 نجوم	الجزائر	288	357	24 شارع سويداني بوجمعة	المرادية
5 نجوم	شيراتون	419	546	نادي الصنوبر – سطوالي	سطوالي
4 نجوم	لاماراس	69	144	01 شارع محمد رابية – القبة	القبة
4 نجوم	العزيز	57	114	11 شارع محمد رابية قطعة 14 رقم 09 – القبة	
4 نجوم	العزيز (القبة القديمة)	81	61	تجزئة بواري شارع أوكحيل الحاج رقم 16 – القبة القديمة	
4 نجوم	حياة ريجنسي	320	345	المطار الدولي هواري بومدين – الدار البيضاء	الدار البيضاء
4 نجوم	السلطان	140+20 جناح	280	02 شارع فيكتور هيغو – حسين داي	حسين داي
4 نجوم	الواحة	195+ 22 جناح	400	بلهوشات – حسين داي 32 شارع ميلود	
4 نجوم	نيو داي	226	400	34 شارع الإخوة مختاري – حسين داي	
4 نجوم	العزيز	48+ جناح	120	شاطئ النخيل قطعة رقم	اسطوالي

	(فاقدور)	+ شقق		11 سطوالي	
4 نجوم	الرياض	124	238	المركب السياحي لسيدي فرج	
4 نجوم	العزيز (زرالدة)	133	200	09 طريق محالمة زرالدة	زرالدة
4 نجوم	هوليداي ان	242	446	02 طريق أولاد فايت– شراقة	أولاد فايت
4 نجوم	ماركير	307	459	ص ب 12– حي 05 جويلية – باب الزوار	باب الزوار
4 نجوم	هاني	82	150	سيتي سيقنا رقم 317 – باب الزوار	باب الزوار
3 نجوم	السفير	150(139 + 9 أجنحة +2 شقق)	297	شارع علسلة حسين	الجزائر الوسطى
3 نجوم	البير الأول	64	130	05 نهج باستور – الجزائر الوسطى	
3 نجوم	توركواز	15	25	عين الشرب رقم 26	عين طاية
3 نجوم	مرفلون دور	52	126	حديقة الحيوانات طريق القادوس ص ب 165	بن عكنون
3 نجوم	ادغير الكبير	224	450	26 شارع الإخوة مقراني	برج الكيفان
3 نجوم	بالاس ابارت	54	102	03 شارع سعيدي أحمد	
3 نجوم	الأمير	100	130	33 شارع طلاع أحسن	الشراقة
3 نجوم	دار الضياف (بوشاوي)	168 (164+ 04 أجنحة)	330	دوار حمزة بوشاوي	
3 نجوم	دار الضياف(شراقة)	155	300	طريق لاردوت	

3 نجوم	الداي حريزي	102	190	06 شارع عمارة بن سمارة	حسين داي
3 نجوم	الهناء	43	90	07 شارع بوعمامة	الحراش
3 نجوم	أفريكا ذوفا	75+ 10 أجنحة	150	شارع حمومات بوسعر حسين داي	حسين داي
3 نجوم	سويت	28	48	01 شارع عادل نور الدين	الرويبة
3 نجوم	المرسى	94	188	المركب السياحي سيدي فرج	سطوالي
3 نجوم	المنار	334+ 20 شقق	921	المركب السياحي سيدي فرج	
3 نجوم	إقامة سيدي فرج	156 شقة + 30 غرفة	639	المركب السياحي سيدي فرج	
3 نجوم	العباسيين	42	74	09 شارع النخيل	
3 نجوم	سلطان قجار	16 + 14 جناح	38	فيلا 95 –المكتوب بالم بيش	سطوالي
3 نجوم	بلازا	53+ 1 جناح	106	66 شارع محمد بلوزداد	سيدي امحمد
3 نجوم	إكرام الضيف	31	68	ساحة الشهداء – سيدي امحمد	
3 نجوم	سفير مزفران	419	1000	ص ب 201 المركب السياحي لزرالدة	زرالدة
3 نجوم	الرمال الذهبية	200	400	المركب السياحي لزرالدة	
3 نجوم	المركب السياحي لزرالدة	277+ 40 فيلا+ 80 بانقالو + 20 شقة	554	المركب السياحي لزرالدة	
3 نجوم	باست نايت	46	72	حي بوسحافي قطعة 158– باب الزوار	باب الزوار
3 نجوم	ابيبس	264	318	حي العمال باب الزوار ص	

				ب 134	
3 نجوم	جاردي	66	66	الطريق الوطني رقم 05- باب الزوار	
3 نجوم	لالة دوجة	50	100	حي سعيد حمدين	حيدرة
3 نجوم	الأبيار	93	129	01 شارع 11 ديسمبر	الابيار
3 نجوم	دوفال	38	72	شارع 11 ديسمبر الأبيار	
3 نجوم	سراي	30	48	18 شارع محمد معطيبان	بئر مراد رايس
3 نجوم	الداي 02	30	55	52 شارع خوجة الجلد	

ملحق رقم 03 : قائمة الاستبيان

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

استبيان

سيدي ، سيدتي ..

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه حول :" **اعتمادية المظهر المادي للخدمة الفندقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية – دراسة حالة عينة من الفنادق بولاية الجزائر** – ، نتشرف بمشاركتكم الضرورية في الإجابة على قائمة الاستبيان . ونحيطكم علما أن بياناتها تتصف بالأمانة والسرية ولا تخدم إلا أهداف البحث العلمي ، وشكرا جزيلا

المحور الأول : المظهر المادي للخدمة الفندقية

نقدم لكم مجموعة عبارات تتعلق بمستويات (أبعاد) المظهر المادي الذي تلاحظونه وتجدونه فعلا بفندقكم ، ونطلب من سيادتكم وضع ترقيم من (1 إل 5) عند كل عبارة حول خاصية نقترحها كمايلي :

- إذا كنتم غير موافقين تماما على العبارة ، ضعوا الرقم 1 ؛
- إذا كنتم غير موافقين على العبارة ، ضعوا الرقم 2 ؛
- إذا كنتم محايدين على العبارة ، ضعوا الرقم 3؛
- إذا كنتم موافقين على العبارة ، ضعوا الرقم 4 ؛
- إذا كنتم موافقين تماما على العبارة ، ضعوا الرقم 5؛

نص العبارات	غيـــــر موافـــق تماما	غيـــر موافق	محايد	موافق	موافق تماما
يهتم فندقكم بمظهره المادي الخارجي					
يمتلك فندقكم مظهر مادي خارجي جذاب					
تسـعون إلـى تحسـين المظهـر المـادي الخـارجي لفندقكم مستقبلا					
يهتم فندقكم بمظهره المادي الداخلي					
يمتلك فندقكم مظهر مادي داخلي متكامل					
تسـعون إلـى تحسـين المظهـر المـادي الـداخلي لخدماته لفندقكم مستقبلا					
يهتم الفندق بالجوانب الملموسة الإضافية لخدماته					
يمتلك فندقكم جوانب ملموسة إضافية ذات جودة عالية					
يسعى الفندق إلى تحسين وامتلاك جوانب ملموسة إضافية مستقبلا					

المحور الثاني: يضم هذا المحور إثنتي عشرة فقرة تتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية قيد الدراسة وخدماتها ، نقوم بنفس العملية السابقة .

نص العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
يهتم الفندق بجودة خدماته المقدمة					
تتميز الخدمات التي يقدمها الفندق بجودة عالية					
يسعى الفندق إلى تحسين جودة خدماته مستقبلا					
يهتم الفندق بطرح خدمات بأسعار مقبولة					
تتميز أسعار الخدمات التي يقدمها الفندق بأسعارها المنخفضة					
يسعى الفندق إلى تخفيض أسعار خدماته مستقبلا					
يهتم الفندق بمرونة الخدمات التي يقدمها					
تتميز الخدمات التي يقدمها الفندق بالمرونة					
يسعى الفندق إلى زيادة مرونة خدماته مستقبلا					
يهتم الفندق بتسليم خدماته بالطريقة اللازمة لزبائنه					
يسلم حاليا الفندق خدماته للزبائن بمرونة (سهولة وسلاسة)					

يسعى الفندق إلى تحسين تسليم خدماته مستقبلا					

تقبلوا منا فائق الاحترام والشكر.

الملحق رقم (04) : الإتساق الداخلي لفقرات "المظهر المادي الخارجي"

Corrélations

		q1	q2	q3	ext
q1	Corrélation de Pearson	1	,620**	,486**	,875**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120
q2	Corrélation de Pearson	,620**	1	,202*	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000		,027	,000
	N	120	120	120	120
q3	Corrélation de Pearson	,486**	,202*	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,027		,000
	N	120	120	120	120
ext	Corrélation de Pearson	,875**	,760**	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05) : الإتساق الداخلي لفقرات "المظهر المادي الداخلي"

Corrélations

		q4	q5	q6	inter
q4	Corrélation de Pearson	1	1,000**	,620**	,952**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120
q5	Corrélation de Pearson	1,000**	1	,620**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120
q6	Corrélation de Pearson	,620**	,620**	1	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120
inter	Corrélation de Pearson	,952**	,952**	,831**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06) : الإتساق الداخلي لفقرات "الجوانب الملموسة الإضافية"

Corrélations

		q7	q8	q9	autres
q7	Corrélation de Pearson	1	,297**	,616**	,842**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	120	120	120	120
q8	Corrélation de Pearson	,297**	1	,203*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,001		,026	,000
	N	120	120	120	120
q9	Corrélation de Pearson	,616**	,203*	1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026		,000
	N	120	120	120	120
autres	Corrélation de Pearson	,842**	,641**	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (07) : الإتساق الداخلي لفقرات "الجودة"

Corrélations

		q10	q11	q12	qual
q10	Corrélation de Pearson	1	,660**	,620**	,913**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120
q11	Corrélation de Pearson	,660**	1	,312**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	120	120	120	120
q12	Corrélation de Pearson	,620**	,312**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	120	120	120	120
qual	Corrélation de Pearson	,913**	,780**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (08) : الإتساق الداخلي لفقرات "التكلفة"

Corrélations

		q13	q14	q15	cout
q13	Corrélation de Pearson	1	,215*	,620**	,741**
	Sig. (bilatérale)		,018	,000	,000
	N	120	120	120	120
q14	Corrélation de Pearson	,215*	1	,563**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,018		,000	,000
	N	120	120	120	120
q15	Corrélation de Pearson	,620**	,563**	1	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120
cout	Corrélation de Pearson	,741**	,757**	,908**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (09) : الإتساق الداخلي لفقرات "المرونة"

Corrélations

		q16	q17	q18	flex
q16	Corrélation de Pearson	1	,103	,043	,531**
	Sig. (bilatérale)		,263	,640	,000
	N	120	120	120	120
q17	Corrélation de Pearson	,103	1	,762**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,263		,000	,000
	N	120	120	120	120
q18	Corrélation de Pearson	,043	,762**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,640	,000		,000
	N	120	120	120	120
flex	Corrélation de Pearson	,531**	,845**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (10) : الإتساق الداخلي لفقرات "التسليم"

Corrélations

		q19	q20	q21	liv
q19	Corrélation de Pearson	1	,173	,139	,655**
	Sig. (bilatérale)		,058	,131	,000
	N	120	120	120	120
q20	Corrélation de Pearson	,173	1	,282**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,058		,002	,000
	N	120	120	120	120
q21	Corrélation de Pearson	,139	,282**	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	,131	,002		,000
	N	120	120	120	120
liv	Corrélation de Pearson	,655**	,691**	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

الملحق رقم (11) : الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Corrélations

		ext	inter	Autres	Qual	Cout	Flex	Liv	Tout
	Corrélation de Pearson	1	,918**	,751**	,877**	,794**	,637**	,634**	,909**
ext	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,918**	1	,823**	,958**	,881**	,704**	,646**	,962**
nter	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,751**	,823**	1	,799**	,840**	,665**	,601**	,886**
utres	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,877**	,958**	,799**	1	,858**	,689**	,591**	,937**
ual	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,794**	,881**	,840**	,858**	1	,769**	,640**	,935**
out	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,637**	,704**	,665**	,689**	,769**	1	,580**	,812**
lex	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,634**	,646**	,601**	,591**	,640**	,580**	1	,747**
v	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Corrélation de Pearson	,909**	,962**	,886**	,937**	,935**	,812**	,747**	1
out	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (12): تحليل فقرات "المظهر المادي الخارجي"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	120	3,67	1,110	,101
q2	120	3,92	,984	,090
q3	120	4,37	,634	,058
ext	120	3,9833	,54976	,05019

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q1	36,180	119	,000	3,667	3,47	3,87
q2	43,613	119	,000	3,917	3,74	4,09
q3	75,422	119	,000	4,367	4,25	4,48
ext	79,371	119	,000	3,98333	3,8840	4,0827

الملحق رقم (13): تحليل فقرات "المظهر المادي الداخلي"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q4	120	4,05	,887	,081
q5	120	3,84	1,045	,095
q6	120	3,42	1,213	,111
inter	120	3,7694	,77760	,07098

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q4	49,998	119	,000	4,050	3,89	4,21
q5	40,265	119	,000	3,842	3,65	4,03
q6	30,849	119	,000	3,417	3,20	3,64
inter	53,102	119	,000	3,76944	3,6289	3,9100

الملحق رقم (14): تحليل فقرات "المظاهر الملموسة الإضافية"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q7	120	3,97	1,004	,092
q8	120	3,94	1,048	,096
q9	120	3,36	1,228	,112
autres	120	3,6639	,73016	,06665

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q7	43,295	119	,000	3,967	3,79	4,15
q8	41,218	119	,000	3,942	3,75	4,13
q9	29,946	119	,000	3,358	3,14	3,58
autres	54,968	119	,000	3,66389	3,5319	3,7959

الملحق رقم (15): تحليل فقرات "الجودة"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q10	120	4,00	,935	,085
q11	120	3,85	1,042	,095
q12	120	3,45	1,263	,115
qual	120	3,7667	,83972	,07666

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q10	46,871	119	,000	4,000	3,83	4,17
q11	40,460	119	,000	3,850	3,66	4,04
q12	29,933	119	,000	3,450	3,22	3,68
qual	49,137	119	,000	3,76667	3,6149	3,9185

الملحق رقم (16): تحليل فقرات "التكلفة"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q13	120	4,01	,939	,086
q14	120	3,15	1,221	,111
q15	120	3,48	1,216	,111
cout	120	3,5472	,85427	,07798

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q13	46,747	119	,000	4,008	3,84	4,18
q14	28,270	119	,000	3,150	2,93	3,37
q15	31,379	119	,000	3,483	3,26	3,70
cout	45,487	119	,000	3,54722	3,3928	3,7016

الملحق رقم (17): تحليل فقرات "المرونة"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q16	120	3,37	1,256	,115
q17	120	3,48	1,195	,109
q18	120	3,36	1,194	,109
flex	120	3,4000	,83972	,07666

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q16	29,352	119	,000	3,367	3,14	3,59
q17	31,856	119	,000	3,475	3,26	3,69
q18	30,817	119	,000	3,358	3,14	3,57
flex	44,354	119	,000	3,40000	3,2482	3,5518

الملحق رقم (18): تحليل فقرات "التسليم"

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q19	120	3,26	1,226	,112
q20	120	3,41	1,192	,109
q21	120	3,27	1,242	,113
liv	120	3,3111	,65925	,06018

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q19	29,103	119	,000	3,258	3,04	3,48
q20	31,331	119	,000	3,408	3,19	3,62
q21	28,820	119	,000	3,267	3,04	3,49
liv	55,019	119	,000	3,31111	3,1919	3,4303

الملحق رقم (19):**العلاقة بين المظهر المادي والميزة التنافسية للفندق**

Corrélations

		ext	inter	autres	qual	cout	flex	liv
ext	Corrélation de Pearson	1	,694**	,742**	,851**	,705**	,508**	,300**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	120	120	120	120	120	120	120
inter	Corrélation de Pearson	,694**	1	,589**	,779**	,509**	,421**	,272**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,003
	N	120	120	120	120	120	120	120
autres	Corrélation de Pearson	,742**	,589**	1	,777**	,787**	,609**	,153
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,095
	N	120	120	120	120	120	120	120
qual	Corrélation de Pearson	,851**	,779**	,777**	1	,683**	,427**	,257**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,005
	N	120	120	120	120	120	120	120
cout	Corrélation de Pearson	,705**	,509**	,787**	,683**	1	,773**	,342**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
flex	Corrélation de Pearson	,508**	,421**	,609**	,427**	,773**	1	,386**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
liv	Corrélation de Pearson	,300**	,272**	,153	,257**	,342**	,386**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,095	,005	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (20): الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على الجودة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ext[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : qual

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,851[a]	,724	,722	,44274

a. Valeurs prédites : (constantes), ext

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	60,781	1	60,781	310,075	,000[b]
	Résidu	23,130	118	,196		
	Total	83,911	119			

a. Variable dépendante : qual

b. Valeurs prédites : (constantes), ext

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,412	,297		-4,755	,000
	ext	1,300	,074	,851	17,609	,000

a. Variable dépendante : qual

الملحق رقم (21): الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على التكلفة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ext[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : cout

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705[a]	,498	,493	,60801

a. Valeurs prédites : (constantes), ext

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	43,222	1	43,222	116,919	,000[b]
	Résidu	43,622	118	,370		
	Total	86,844	119			

a. Variable dépendante : cout

b. Valeurs prédites : (constantes), ext

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,819	,408		-2,010	,047
	ext	1,096	,101	,705	10,813	,000

a. Variable dépendante : cout

الملحق رقم (22): الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على المرونة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ext[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : flex

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508[a]	,258	,252	,72633

a. Valeurs prédites : (constantes), ext

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21,660	1	21,660	41,057	,000[b]
	Résidu	62,251	118	,528		
	Total	83,911	119			

a. Variable dépendante : flex

b. Valeurs prédites : (constantes), ext

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,309	,487		,634	,527
	ext	,776	,121	,508	6,408	,000

a. Variable dépendante : flex

الملحق رقم (23): الأثر المعنوي للمظهر المادي الخارجي على التسليم

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ext[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : liv

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300[a]	,090	,083	,63146

a. Valeurs prédites : (constantes), ext

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,667	1	4,667	11,704	,001[b]
	Résidu	47,052	118	,399		
	Total	51,719	119			

a. Variable dépendante : liv

b. Valeurs prédites : (constantes), ext

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,876	,423		4,432	,000
	ext	,360	,105	,300	3,421	,001

a. Variable dépendante : liv

الملحق رقم (24): الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على الجودة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	inter[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : qual

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779[a]	,607	,604	,52857

a. Valeurs prédites : (constantes), inter

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	50,944	1	50,944	182,342	,000[b]
	Résidu	32,967	118	,279		
	Total	83,911	119			

a. Variable dépendante : qual

b. Valeurs prédites : (constantes), inter

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,595	,240		2,481	,015
	inter	,841	,062	,779	13,503	,000

a. Variable dépendante : qual

الملحق رقم (25): الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على التكلفة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	inter[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : cout

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,509[a]	,259	,253	,73834

a. Valeurs prédites : (constantes), inter

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22,516	1	22,516	41,303	,000[b]
	Résidu	64,327	118	,545		
	Total	86,844	119			

a. Variable dépendante : cout

b. Valeurs prédites : (constantes), inter

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,439	,335		4,295	,000
	inter	,559	,087	,509	6,427	,000

a. Variable dépendante : cout

الملحق رقم (26): الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على المرونة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	inter[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : flex

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,421[a]	,177	,170	,76480

a. Valeurs prédites : (constantes), inter

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,891	1	14,891	25,458	,000[b]
	Résidu	69,020	118	,585		
	Total	83,911	119			

a. Variable dépendante : flex

b. Valeurs prédites : (constantes), inter

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,685	,347		4,857	,000
	inter	,455	,090	,421	5,046	,000

a. Variable dépendante : flex

الملحق رقم (27): الأثر المعنوي للمظهر المادي الداخلي على التسليم

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	inter[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : liv

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,272[a]	,074	,066	,63703

a. Valeurs prédites : (constantes), inter

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,833	1	3,833	9,445	,003[b]
	Résidu	47,885	118	,406		
	Total	51,719	119			

a. Variable dépendante : liv

b. Valeurs prédites : (constantes), inter

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,441	,289		8,447	,000
	inter	,231	,075	,272	3,073	,003

a. Variable dépendante : liv

الملحق رقم (28) : الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على الجودة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	autres[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : qual

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,777[a]	,604	,601	,53073

a. Valeurs prédites : (constantes), autres

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	50,673	1	50,673	179,899	,000[b]
	Résidu	33,238	118	,282		
	Total	83,911	119			

a. Variable dépendante : qual

b. Valeurs prédites : (constantes), autres

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,492	,249		1,978	,050
	autres	,894	,067	,777	13,413	,000

a. Variable dépendante : qual

الملحق رقم (29): الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على التكلفة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	autres[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : cout

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,787[a]	,619	,616	,52945

a. Valeurs prédites : (constantes), autres

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	53,766	1	53,766	191,803	,000[b]
	Résidu	33,078	118	,280		
	Total	86,844	119			

a. Variable dépendante : cout

b. Valeurs prédites : (constantes), autres

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,174	,248		,702	,484
	autres	,921	,066	,787	13,849	,000

a. Variable dépendante : cout

الملحق رقم (30): الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على المرونة

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	autres[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : flex

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609[a]	,371	,366	,66857

a. Valeurs prédites : (constantes), autres

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,166	1	31,166	69,724	,000[b]
	Résidu	52,745	118	,447		
	Total	83,911	119			

a. Variable dépendante : flex

b. Valeurs prédites : (constantes), autres

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,832	,314		2,654	,009
	autres	,701	,084	,609	8,350	,000

a. Variable dépendante : flex

الملحق رقم (31): الأثر المعنوي للجوانب الملموسة الإضافية على التسليم

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	autres[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : liv

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,153[a]	,023	,015	,65423

a. Valeurs prédites : (constantes), autres

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,212	1	1,212	2,833	,095[b]
	Résidu	50,506	118	,428		
	Total	51,719	119			

a. Variable dépendante : liv

b. Valeurs prédites : (constantes), autres

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,805	,307		9,141	,000
	autres	,138	,082	,153	1,683	,095

a. Variable dépendante : liv

Résumé :

La présente étude a pour objet l'aspect matériel du service hôtelier comme point d'accès à la réalisation et la promotion de l'avantage concurrentiel des établissements hôteliers. Nous parvenons théoriquement à l'importance extrême des variables études vu le progrès concurrentiel rapide à travers lequel, les différentes entreprises y compris les établissements hôteliers visent à dominer les sources de l'excellence concurrentielle en raison de la forte concurrence que connait l'industrie hôtelière au niveau local et mondial. L'aspect matériel du service hôtelier représente une des sources stratégiques les plus importantes qui a attiré l'attention des chercheurs et des professionnels dans ce domaine. Nous avons projeté l'étude sur la situation de commercialisation hôtelière d'un échantillon des hôtels d'Alger à travers un sondage de groupe de cadres commerciaux et administratifs. Nous sommes parvenus aux résultats suivants :

* La majorité des hôtels étudiés s'appuient sur l'aspect matériel pour gagner la satisfaction de sa clientèle et renforcer sa compétitivité dans un climat de forte concurrence.

* Il existe une relation entre l'aspect matériel du service hôtelier (l'apparence extérieure, intérieure et autre cotés concrets) et l'avantage concurrentiel sous ses différents aspects (la qualité, le prix, la flexibilité la livraison…)

* Il y a un effet statistiquement significatif au niveau du signe (0,05) pour que les établissements hôteliers gagnent un avantage concurrentiel qui est dû à l'application de l'aspect matériel sous toutes ses formes (apparence extérieure, apparence intérieure et autres côtés concrets.)

* Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif au niveau du signe (0,05) pour les aspects supplémentaires de livraison.

Mots clés :

Service hôtelier, satisfaction de la clientèle, avantage concurrentiel, aspect matériel, établissements hôteliers.