

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية

( دراسة حالة فندق « AZ MONTANA » مستغانم )

تحت اشراف الأستاذة:

دباحي يمينة

مقدمة من طرف:

ملاح عبد الرحمان

بوكوسي احمد نذير

السنة الجامعية : 2022/2021

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير

دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية

( دراسة حالة فندق « AZ MONTANA » مستغانم )

التخصص : تسيير استراتيجي

تحت اشراف الأستاذة :

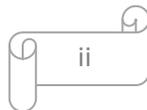
دباحي يمينة

مقدمة من طرف:

ملاح عبد الرحمان

بوكوسي احمد نذير

السنة الجامعية : 2021 / 2022



# الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا الى من جعل الله الجنة تحت اقدامهما و اقترن

رضاهما برضا الله و ارتبطت طاعتها بطاعة الحق

"والدتيننا"، حفظهما الله و بارك في عمرهما

و الى من يسرلنا طريق العلم و علمانا حب العمل

و الصبر و المثابرة " والدانا "

حفظهما الله و بارك في عمرهما

و الى كل الاهل و الاقارب و كل زملائي الساهرين على حمل

مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق الهدى و التقدم

و الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

من قريب او بعيد

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكره على توفيقه لانجاز هذا العمل ،

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان الى الدكتورة " دباحي يمينة "

على صبرها معنا وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمتها

لنا طول مدة البحث دون ان تبخل علينا بأي معلومة.

نشكر كثيرا فندق « AZ MONTANA » ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة

السيد حاج محمد عادل على استقبالنا ومساعدتنا على تقديم

هذا العمل.

ونعبر عن خالص شكرنا لكل من ساهم في اعداد هذا العمل

ولو بكلمة طيبة او ابتسامة مشبعة .

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام

على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

# الفهرس

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	بيان
vi	إهداء
vi	شكرو تقدير
vi-vi	فهرس المحتويات
vi	قائمة الجداول
vi	قائمة الأشكال
5-1	المقدمة العامة
	الفصل الأول : جودة الخدمات الفندقية
6	تمهيد
7	المبحث الأول : عموميات حول الخدمة
7	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الخدمات
8	المطلب الثاني : خصائص الخدمة
9	المطلب الثالث : طرق تقديم الخدمة
11	المبحث الثاني : الخدمات الفندقية
11	المطلب الأول : مفاهيم حول الخدمات الفندقية
12	المطلب الثاني : التطور التاريخي للخدمات الفندقية
14	المطلب الثالث : أنواع الخدمات الفندقية
15	المبحث الثالث : جودة الخدمات الفندقية
15	المطلب الأول : مفاهيم حول جودة الخدمات الفندقية
17	المطلب الثاني : معايير وأبعاد جودة الخدمات الفندقية
22	المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات الفندقية وأهميتها
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : مدخل الى الميزة التنافسية
27	تمهيد
28	المبحث الأول : مدخل الى الميزة التنافسية
28	المطلب الأول : مفاهيم حول الميزة التنافسية وأنواعها
32	المطلب الثاني : خصائص و مصادر الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية
40	المبحث الثاني : مؤشرات وأهداف وأهمية الميزة التنافسية
40	المطلب الأول : مؤشرات الميزة التنافسية
42	المطلب الثاني : أهداف الميزة التنافسية

43	المطلب الثالث : أهمية الميزة التنافسية
44	المبحث الثالث : إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
44	المطلب الأول : إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف أو القيادة بالتكلفة
45	المطلب الثاني : إستراتيجية التميز
47	المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة لفندق « AZ MONATANA »
50	تمهيد
51	المبحث الأول : نبذة عن سلسلة فنادق AZ
51	المطلب الأول : مدخل عام لسلسلة فنادق AZ
57	المطلب الثاني : تقديم فندق « AZ MONATANA »
58	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي « AZ MONATANA »
61	المبحث الثاني : دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق « AZ MONATANA » مستغانم .
61	المطلب الأول : دراسة مقارنة بين فندق « AZ MONATANA » بمستغانم وسلسلة الفنادق الأخرى لـ « AZ »
64	المطلب الثاني : مميزات فندق « AZ MONATANA » عن باقي الفنادق
65	المطلب الثالث : معايير جودة الخدمات لفندق « AZ MONATANA » مستغانم
69	خلاصة الفصل
71	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
78	الملخص

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	خصائص طرق تقديم الخدمة	(1- I)
21	أبعاد جودة الخدمة	(2- I)
48	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	(1- II)
52	بطاقة فنية عن AZ HOTELS ZERALDA	(1- III)
53	بطاقة فنية عن AZ HOTELS KOUBA	(2- III)
54	بطاقة فنية عن AZ HOTELS VIEUX KOUBA	(3- III)
55	بطاقة فنية عن AZ HOTELS VAGUE D'OR	(4- III)
56	بطاقة فنية عن AZ HOTELS ZEPHYR	(5- III)
58	بطاقة فنية عن AZ HOTELS MONTANA	(6- III)
62	مقارنة بين فندق « AZ MONATANA » بمستغانم وسلسلة الفنادق الأخرى لـ« AZ »	(7- III)

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	أنواع طرق تقديم الخدمة	(1- I)
23	نموذج جودة الخدمة	(2- I)
36	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	(1- II)
37	مصادر الميزة التنافسية	(2- II)
38	دورة حياة الميزة التنافسية	(3- II)
59	الهيكل التنظيمي لفندق "AZ MONATANA"	(1- III)
66	تقييمات الزبائن للفندق من موقع Booking	(2- III)

### المقدمة العامة :

تعد السياحة إحدى ظواهر العصر الحديث ، فهي غذاء للروح وتعتبر بتحول القرن الواحد والعشرين ، حيث تلعب دور مهم في جلب العملات الصعبة للبلد وكذلك تجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية ، ولهذا تسعى معظم الدول بكل استراتيجياتها لجذب أكبر قدر ممكن من السياح انطلاقاً من تحقيق جودة في خدماتها السياحية ، حيث مع زيادة حركة السياحة الدولية وتطور ثقافة السفر لدى الأفراد ونمو حبه الرغبة في اكتشاف مناطق وثقافات لبلدان مختلفة ، ومع اعتبار أن الصناعة الفندقية من الأنشطة الاقتصادية الهامة التي تحقق العديد من المزايا للاقتصاد الوطني ، وفي ظل المنافسة الشديدة أصبح تطوير الخدمة الفندقية أمراً حيوياً وبالغ الأهمية ، حيث تدرك الأخيرة إن قدرتها التنافسية لا تكمن فقط فيما تقدمه من خدمات متعددة لذلك تسعى المؤسسات الفندقية في جذب أكبر قدر من الزبائن وتحسين درجة الرضا من خلال توفير مختلف وسائل الراحة ، حيث تعتبر همزة وصل بين السائح والمقصد السياحي ، و تعتبر الجزائر من بين الدول التي تسعى إلى تطوير والنهوض بالقطاع السياحي من خلال القيام بعدة إصلاحات ومشاريع سياحية تصب في مصلحة البلد بما فيها الفنادق ، ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية : ما هو دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

### ◆ الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بجودة الخدمات الفندقية ؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار جودة الخدمات كمياري لتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ؟
- كيف نجح فندق « AZ MONTANA » بمستغانم في اكتساب ميزة تنافسية ؟

### ◆ الفرضيات :

وللإجابة على الأسئلة الفرعية وعلى الإشكالية المطروحة قمنا بوضع فرضيات البحث التالية :

- تتحقق الميزة التنافسية عن طريق مدى تبني مفهوم و اساليب الجودة في المؤسسات الفندقية .
- ساهم تنوع المرافق في فندق « AZ MONTANA » في اكتسابه ميزة تنافسية على باقي فنادق ولاية مستغانم.

#### ◆ أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب أدت بنا لاختيار هذا الموضوع من بين أهمها :

#### ← الاسباب الذاتية :

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالجودة و الخدمات الفندقية .
- محاولة معرفة و اكتشاف مدى تطبيق الفنادق الجزائرية لمفهوم الجودة ، و كيفية مساهمتها لها بتحقيق ميزة تنافسية .

#### ← الاسباب الموضوعية:

- الموضوع له علاقة مع التخصص .
- قيمة الموضوع كونه له أهمية كبيرة بالنسبة للفنادق بصفة خاصة و السياحة بصفة عامة .

#### ◆ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع في اعتبار الخدمات الفندقية كعنصر مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية لأي بلد ، و بالنظر للمنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوقت الحالي ، دفعت المؤسسات الفندقية إلى تبني التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة الشرسة من بينها الاعتماد على تطبيق الجودة في الفنادق و الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تميزها و تساعدها في التفوق على منافسيها و تحقيق رضا زبائنها .

#### ◆ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها :

- التعرف على ماهية الخدمات الفندقية .
- رفع الغموض على مفهومي جودة الخدمات و الميزة التنافسية.

- توضيح كيفية اكتساب ميزة تنافسية من خلال تطبيق الجودة في الفنادق .

◆ المنهج المتبع :

بغية الإلمام بجوانب الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث المنهج الوصفي قمنا بالاعتماد عليه في الجانب النظري من خلال الإلمام بمجمل المفاهيم حول جودة الخدمات الفندقية و الميزة التنافسية ، أما المنهج التحليلي فاستخدمناه في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على فندق « AZ MONTANA » بمستغانم ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة السيد حاج محمد عادل ، للتعرف على مدى تطبيق الفندق لمفهوم الجودة في تقديمه لخدماتها ومدى تأثيرها في تحقيقه للميزة التنافسية .

◆ الدراسات السابقة :

- تهاني كرم الله سلمان ، " جودة الخدمات الفندقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الفنادق ، جامعة شندي ، الخرطوم ، (2015-2017) ، حيث ركزت على دور تطبيق الجودة في الخدمة الفندقية والتي تساهم بتحقيق ميزة تنافسية لها ، هدفت هذه الدراسة الى ايجاد العلاقة بين الجودة في المؤسسة الفندقية و الميزة التنافسية ، مع ايجاد اساليب قياس جودة الخدمة وتحسينها ، مع تقديم بعض نماذج التقييم و القياس ، وتم التوصل الى النتائج التالية :
- . تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المؤسسة الفندقية يحتاج الى الاهتمام الكبير لتنميته ونشره الى كافة اقسام المؤسسة من اجل تحسين الاداء وتحقيق التفوق .

. تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم و المرتكزات و المعتقدات و السلوكيات ، التي تحدد توجهات الادارات و الافراد ، وقد تختلف من مؤسسة الى اخرى.

. يتوفر في المؤسسات معظم العناصر الاساسية لنشر ثقافة الجودة ، وهذا ما يساعده إلا في تحسين أداء الخدمات الفندقية .

- إسالمة أمينة ، " اثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2019 ، حيث

ركزت على مدى تأثير جودة الخدمات بالمؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لها ، وهدفت الدراسة الى التعريف بمفهومى جودة الخدمة و الميزة التنافسية ، و محاولة التعمق في موضوع جودة الخدمات في المؤسسة المصرفية و المزايا التنافسية و الوقوف على تطبيقها ميدانيا ، تم الوصول الى النتائج التالية :  
تمتلك جودة الخدمة اهمية كبيرة في مجال الخدمات ، حيث تهدف الى إرضاء العميل من خلال تلبية متطلباته و توقعاته و تحقيقها .

. اهم ميزة يتميز بها البنك الخارجي وكالة -104- هي السيولة .

.رضى العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك لهم ، كما يرون بانه يقدمها بجودة عالية و سعر مناسب و سرعة فائقة.

• دحمان بونوة لمياء ، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2015 ، حيث ركزت على الدور الذي تلعبه الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة . ، هدفت الدراسة الى رفع الغموض على مفهومي الجودة و الميزة التنافسية ، مع التأكيد على أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تم التوصل الى:

. يجب ان تتماشى استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

تهدف إدارة الجودة الشاملة الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها .

تعتبر حدة المنافسة المحرك الاساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء و تعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها .

### ◆ حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية .
- الحدود الزمنية : امتدت فترة التريص من 15 فيفري الى 15 افريل.
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على فندق « AZ MONTANA » بمستغانم .

◆ تقسيمات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول ، في الفصل الأول تطرقنا الى جودة الخدمات الفندقية ، حيث حاولنا إعطاء نظرة حول مفاهيم حول الجودة و الخدمات الفندقية وصولا إلى جودة الخدمات الفندقية . اما في الفصل الثاني تطرقنا الى مدخل للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في الفنادق ، حيث حددنا مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها ، أهميتها و أهدافها وصولا إلى استراتيجيات تحقيقها . اما الفصل الثالث تمثل في دراسة ميدانية بفندق « AZ HOTEL » ، حول دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية للفندق ، و الذي حاولنا فيه إسقاط المفاهيم النظرية على الفندق ، حيث تعرفنا على جودة الخدمات التي يقدمها و اهم ما يميزه عن باقي سلسلة فنادق « AZ » .

◆ صعوبات الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات و التي لا تختلف كثيرا عن تلك المألوفة لدى معظم الباحثين و التي من بينها ما يلي :

- نقص في المراجع المتخصصة في جودة الخدمة الفندقية و كيفية تحقيقها لميزة تنافسية .
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات بسبب انشغال ادارات الفندق بالتحضير لاستضافة و استقبال المتنافسين في العاب البحر الابيض المتوسط .
- محدودية المعلومات المقدمة.
- عدم التمكن من الاعتماد على اداة البحث العلمي و هي اداة الاستبيان بسبب الصعوبة في مقابلة الزبائن.
- تحفظ رئيس مصلحة المالية و المحاسبة من تزويدنا بأرقام و إحصائيات عن مؤشرات الميزة التنافسية للفندق .

# الفصل الأول :

جودة الخدمات الفندقية.

تمهيد:

صناعة الفنادق من أهم الصناعات الحيوية على المستوى العالمي ، ومن أهم العناصر السياحية لأي بلد ، حيث تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية التي تؤثر في تنمية الدول ، وفي ظل العالم المتغير الذي تسوده المنافسة ، تسعى الفنادق إلى توفير خدمات ذات كفاءة وجودة عالية لجذب عدد كبير من الزبائن والذي يسمح لها بالتميز وتحقيق الريادة مع زيادة حصتها السوقية .

وللإلمام أكثر بجوانب الموضوع ، ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول : عموميات حول الخدمة.

المبحث الثاني : الخدمة الفندقية.

المبحث الثالث : جودة الخدمة الفندقية.

## المبحث الأول : عموميات حول الخدمة

ارتبطت كلمة الخدمة « Service » بدلالات سلبية ، وهي أصلها كلمة لاتينية « Serviciium » وتعني التبعية والعبودية ، أي تقدم خدمة لي بالمجان ، وبعد الحرب العالمية الثانية أصبح هناك حاجة ماسة للخدمات مع زيادة الطلب وتعدد الأسواق، ظهرت الخدمات كقطاع على هيئة مؤسسات ذات طابع خدمي .

## المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الخدمات

. عرفها { جود 1964 } : "بأنها عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة ، أين يكون موضوع التبادل لا يتعلق بنقل ملكية شيء مادي للطرف الآخر"<sup>1</sup>.

. و عرفها « Christian Dumoulin » : "هي تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات المنظمة"<sup>2</sup>.

. كما عرفها « langrois et tocquer » بأنها: "تجربة مؤقتة يعيشها الزبون خلال عملية التفاعل والاتصال لهذا الأخير مع أفراد المؤسسة أو مع سند مادي وتقني"<sup>3</sup>.

. أما "كوتلر" فقد عرف الخدمة بأنها: "أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية ، و إن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"<sup>4</sup>.

. كما عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>5</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الخدمة هي: "مجموعة من النشاطات التي تلبى حاجيات الزبون فهي ذات طبيعة غير ملموسة ، يتم استهلاكها بشكل أني ولا يتعلق بنقل ملكية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Beatrice Brechignac : **Marketing de service** , Edition d'organisation , 7<sup>eme</sup> tirage , France , 2003 , P71

<sup>2</sup> Dumoulin et Jaan Paul : **Entreprise DE Service** , Edition d'organisation , 2<sup>Emme</sup> tirage , Paris , 1998 , P20

<sup>3</sup> Michel Balfet : **Marketing des services touristique et hôteliers** , Ellipses édition , Paris , 2001 , P21

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة 3 ، 2005 ، ص18

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق ، ص18

## المطلب الثاني : خصائص الخدمة

للخدمة عدة خصائص تمتاز بها ومن بينها السمات الأربعة العامة والتي تنسب للخدمة والتي تتمثل في <sup>7</sup>:

## 1 / غير قابلة للمس :

هي عبارة عن شيء غير مادي ، يستحيل لمسها أو تذوقها أو الإحساس بها قبل اقتنائها .

## 2 / غير قابلة للتجزئة :

أصبحت الخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد ، وتختلف عن الإنتاج الصناعي فهي في الغالبية لا تحتاج إلى التخزين و التسويق ، فالترويج للخدمات لا يركز على خصائصها بل على المزايا التي تتوفر عليها .

## 3 / قابلية الخدمة للتلف :

تكمن في عدم قدرتها على التخزين ، لهذا الكميات غير المستخدمة في فترة العرض ستختفي للأبد ، مثل تذكرة السينما التي لا تباع تعتبر تذكرة مفقودة للأبد ، و مقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتري .

## 4 / عدم تماثل الخدمة :

تعتمد الخدمة على من يقدمها و على كيفية تقديمها ، حيث يصعب إنتاج خدمة متماثلة في غالبية الأحيان ، لهذا تعتبر الخدمة ذات ميزة متغيرة حسب ظروف و أوقات تحققها ، فمثلا عندما نتحدث عن الخدمة التي يقدمها مكتب الحمامة فيستحيل عليها تقديم نفس الخدمة لزبونين اثنين و هذا يكون لسببين ، السبب الأول هو تأثير المستهلك على نوعية الخدمة ، والسبب الثاني هو تأثير البائع على نوعية الخدمة .

## 5 / عدم انفصالية الخدمات :

تكون غير قابلة للانفصال عن من يقدمها ، و لا يمكن فصل زمان و مكان إنتاج الخدمة و استهلاكها ، و هذا ينتج عنه مشاكل كثيرة تتعلق بعملية التخزين و تكييف الطلب مع العرض ، ولهذا وجب أن يكون الزمان و المكان صالحان للإنتاج و البيع و الاستهلاك في مجال الخدمات .

<sup>6</sup> براربي سهام ، سالي فاطمة الزهراء ، " المزيج التسويقي الإلكتروني في المؤسسات الفندقية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، شعبة علوم تجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، السنة 2021/2020 ، ص42 ، (بتصرف).

<sup>7</sup> عبد القادر براينيس ، هادية كبير ، " خصائص الخدمات و اثرها على سلوك المستهلكين " ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، جامعة مستغانم ، الطبعة 4 : العدد 6 ، جانفي 2014 ، ص ص 232-349 ، على <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7851> ، لوحظ يوم

26.05.2022

## المطلب الثالث : طرق تقديم الخدمة.

تتجلى طرق تقديم الخدمة في بعدين أساسيين ، " البعد الإجرائي وهو عبارة عن النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة ، والبعد الثاني يتمثل في البعد الشخصي والذي نقصد به التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمات من قبل مقدمي الخدمة ، وعلى هذا الأساس يمكن تمييز أربعة أنواع لها و المتمثلة في<sup>8</sup> :

1/ طريقة الخدمة الباردة : ويمتاز هذا النوع من الخدمات بأنه يعتمد على أساليب سيئة في تقديمه

للخدمة ، ولا تولي أي أهمية للزبائن ، وهنا تكون الرسالة الموجهة للزبائن : " نحن لا نهتم " .

2/ طريقة المصنع للخدمة : وهنا يكون الاهتمام كبيرا بالجانب الإجرائي على حساب الجانب الشخصي في تقديم الخدمة ، وتكون الرسالة الموجهة للزبائن في هذه الحالة : " انتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " .

3/ طريقة الحديقة الوردية للخدمة : وهنا تكون عكس الحالة السابقة حيث يكون الاهتمام كبيرا بالجانب الشخصي على حساب الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة ، وتكون الرسالة الموجهة للزبائن هنا هي : " نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به " .

4/ طريقة جودة خدمة الزبون : وتعتبر من أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم الخدمة للزبون ، حيث تتميز بالاهتمام الكبير بالجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا ، وهنا الرسالة الموجهة للزبائن هي : " نحن نعتني بكم ، ونسعى لخدمتكم " .

<sup>8</sup> ربوح منال ، حميدي عبد الرزاق ، " الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة : انتاج الخدمة ، جودة الخدمة و الاخفاق الخدمي " ، مجلة المعارف ' جامعة البويرة ، المجلد 14 ، العدد 1 ، جوان 2019 ، ص ص 221-239 ، موقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/102055> ، لوحظ يوم 26.05.2022

و الجدول التالي يوضح خصائص كل طريقة من طرق تقديم الخدمة :

الجدول رقم (1. I) : خصائص طرق تقديم الخدمة

النوع	البعد الإجرائي	البعد الشخصي
طريقة الخدمة الباردة	. بطيئة . . غير متناسقة . . غير منظمة . . فوضوية و غير مريحة .	. غير شفافة . . متحفظة . . جدية . . غير مرغوبة .
لا تهتم بالجانبين		
طريقة مصنع الخدمة	. تأتي في الوقت المناسب . . بعيدة عن الفوضى .	. غير شفافة و متحفظة . . غير مرغوبة .
تهتم بالجانب الإجرائي دون الاهتمام بالجانب الشخصي		
طريقة الحديقة الوردية	. بطيئة . . غير متناسقة . . غير منتظمة .	. شفافة . . جذابة . . مرغوبة من الزبائن .
تهتم بالجانب الشخصي أكثر		
طريقة جودة خدمة الزبون	. متناسقة . . تأتي في الوقت المناسب . . خالية من الأخطاء .	. شفافة و جذابة . . ودودة . . مرغوبة من الزبائن .
تعطي أهمية لكلا الجانبين و هي من أحسن الطرق		



. هي : "إجمالي الخدمات التي توفرها المنظمة الفندقية إلى زبائنها"<sup>10</sup> .

. عرفت أيضا بأنها : " مجموعة من الأنشطة المتنوعة التي يقدمها الفندق من خلال موظفيه للزبائن

كحسن الاستقبال و سرعة الاستجابة لتوفير متطلباتهم و تحقيق رغباتهم و تقديمها بأفضل الوسائل التي

تشعر الزبون بالتقدير و الاحترام و جودة الخدمة"<sup>11</sup> .

. كما عرفت بلأها : " الأنشطة التي تكون غير مادية أو غير ملموسة و التي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو

مستقل ، و توفر إشباع الرغبات و الحاجات ، و ليس بالضروري أن ترتبط مع بيع منتج أو خدمة أخرى ، و

عند تقديم الخدمة قد لا يتطلب نقل الملكية"<sup>12</sup> .

و من خلال هذه التعاريف يمكن تلخيص مفهوم الخدمة الفندقية بأنها " ذلك النشاط المرتبط بإقامة و

إيواء الضيوف بصرف النظر عن وسيلة الإقامة ، حيث تهدف إلى إشباع رغباتهم و تحقيق رضاهم ، الذي

يعتبر أفضل طريقة لضمان استمرارية الفندق و تدفق عائداته"<sup>13</sup> .

#### المطلب الثاني : التطور التاريخي للخدمات الفندقية :

تعتبر الفنادق كأحد الأنشطة الاقتصادية قدما ، حيث ظهورها ارتبط بنشأة فكرة الضيافة نفسها

حيث الأخيرة ظهرت من اجل إشباع رغبات المسافرين العابر ، و مع كثرة الأسفار بدأ ظهور ما يسمى بالنزل

السكنية خاصة في المدن التي أصبحت عبارة عن مراكز تجارية كبرى.

حيث مرتطور الفنادق بثلاث مراحل تاريخية أساسية و التي تمثلت في<sup>14</sup> :

#### 1/ فنادق العصور القديمة : و تضمنت هذه المرحلة ثلاثة مراحل :

1-1 فنادق الشرق القديم: كانت عبارة عن نزل و بيوت خاصة باستضافة المسافرين مجانا ، حيث

من أهم ما ميز بلاد الشرق الكرم حتى أصبحت يضرب بها الأمثال ، كان العرب في الليل يوقدون

النيران لكي يتمكن المسافر من رؤيتها ليتجه نحوها ليستفيد من مأكل و مأوى بدون مقابل و كان

<sup>10</sup> Pride , William M, Ferrell , **Marketing : Concepts and Strategies** , Houghon Mifflin Company , 11th Edition , Boston , Etats-Unis , 01-01-1999 , P 445

<sup>11</sup> ناصر عبد العزيز النشمي ، " دور الهيئة العامة للسياحة و الآثار في تحسين مرافق و خدمات الفنادق " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، ادارة الاعمال ، تخصص الادارة العامة ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2013 ، الصفحة غير مدونة .

<sup>12</sup> ماهر عبد العزيز توفيق ، " صناعة السياحة " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، الصفحة غير مدونة .

<sup>13</sup> براربي سهام ، سالي فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص43 ، (بتصرف).

<sup>14</sup> هدير عزت ، " التطور التاريخي للفنادق " ، على الموقع [التطور التاريخي للفنادق - موقع المزيدي \(almazeyd.com\)](http://almazeyd.com) ، 2018 ، لوحظ يوم

يعتبر إكرام الضيف من أعظم سمات الحضارة القديمة و الذي يعتبر من بين الأسباب التي أدت إلى تأخر ظهور الفنادق بشكلها الحالي.

على حسب المراجع التاريخية يعود ظهور الفنادق في بلاد الشرق قبل القارة الأوروبية بفترات زمنية بعيدة .

2-1 فنادق الإغريق : في بداية الفنادق عندهم كان مثله مثل بلاد الشرق تعتمد على كرم الضيافة بشكل مجاني ، ثم ظهرت عندهم الفنادق العلاجية.

3-1 فنادق الرومان : لم تختلف عن نظيرتها الإغريقية إلا أنها تميزت بالتنظيم من الناحية الشكلية والقانونية ، حيث تعتبر اغلب القوانين السياحية و الفندقية الحالية ذات أصول رومانية ، و من أهم ابرز السمات التشريعية الفندقية الرومانية القديمة الشدة و القسوة على أصحاب الفنادق لضمان سلامة المسافرين .

و كخلاصة لم تتجاوز الفنادق في العصور القديمة فكرة توفير غرف للمسافرين دون مقابل ، حيث كانت الفنادق تسمى في بلاد شرق البحر الأبيض المتوسط مثل القسطنطينية و بلاد الفرس و سائر البلدان العربية ب "الخان" أو في شمال إفريقيا عرفت باسم "منزل" أو "كرفات سراي" .

## 2/ العصور الوسطى :

تعتبر العصور الوسطى هي مهد صنعة الفنادق بمفهومها الحالي ، تميزت تلك الفترة بتقلبات اقتصادية و تجارية و صناعية عديدة من أبرزها تطور وسائل النقل ، و من حيث المضمون الفندقي تطور الاسم من خان إلى فندق كبير و كانت مقسمة إلى غرف صغيرة موجهة نحو الطبقة الفقيرة ، و غرف جيدة و فاخرة خاصة بالأغنياء .

و تعتبر هذه الفترة الزمنية مهد ظهور الفنادق الكبيرة المتواجدة في العواصم ، حيث في هذه الفترة تميزت الفنادق باحتوائها على صالة عمومية في الطابق الارضي و على غرف متشابهة في الطابق العلوي ، و ظهرت في هذه الفترة لأول مرة ما يسمى بالعمالة الفندقية بعدما كان يدير الخان المالك و افراد أسرته .

## 3/ العصور الحديثة :

تميزت هذه الفترة بزيادة الاستثمار في القطاع الفندقي من خلال رجال الاعمال و الشركات و الحكومات ،  
اصبحت الفنادق فريدة و متميزة من خلال الاعتماد على احدث وسائل البناء و النشاء و التكنولوجيا و  
مفاهيم الادارة الحديثة ، و التي اصبحت تلبى رغبات المسافرين و السائحين المتغيرة باستمرار ، و تم  
استبدال الفنادق ذات الاحجام المتوسطة المتواجدة في مراكز المدن التجارية بأخرى تميزت بفن معماري  
جذاب و جديد في البناء ، و تنوعت الفنادق من حيث الغرض فتم انشاء فنادق خاصة بالمؤتمرات الضخمة  
و اخرى فنادق و منتجعات صحية و تعتبر الولايات المتحدة الامريكية صاحبة ارقى و اكبر الفنادق في العالم .

## المطلب الثالث : انواع الخدمات الفندقية :

نستطيع تقسيم الخدمات الفندقية الى ثلاث انواع منها الاساسية و التي تقدمها جميع الفنادق ، وهناك  
الخدمات الاضافية و هي عبارة عن خدمات اخرى تختلف من فندق الى اخر و هناك خدمات VIP يستفيد  
منها العملاء المهمين مثل السياسيين و رجال العمال مقابل رسوم اضافية ، و من بين هذه الخدمات مايبي<sup>15</sup> :

## الخدمات الأساسية :

- خدمة الحجز و التي يجب ان تتوفر على مدار 24/24 ساعة مع امكانية الغاء الحجز .
- خدمة الاستقبال من خلال توفير جميع مستلزمات الراحة في صالة الاستقبال .
- حمل أمتعة الزبون من امام الفندق و ايصالها الى غرفته .
- توفير شبكة WI-FI في كافة الفندق .
- توفير غرف .
- توفير خدمة إيقاظ النزلاء في وقت معين عند الطلب .
- توفير موقف للسيارات .

## الخدمات الإضافية :

- تزويد النزلاء بالصحف اليومية .

<sup>15</sup> Julien Bauer , Service Hôtelier : quels sont les services d'un hôtel ? , sur le site

<https://www.amenitiz.com/fr/blog/quels-sont-les-types-de-services-hoteliars> , 2022 ; vu le 07-06-2022

- خدمة الكي وغسل الملابس .
- تنظيم بيع تذاكر للمسرح و الحفلات الموسيقية .
- خدمات تقديم الطعام ( بوفيه ، مطعم ، مقهى).
- خدمة النقل من خلال توفير امكانية استدعاء سيارة اجرة مع توفير سيارات سياحية .
- توفير حمام سباحة و ساونا و صالة رياضية .

#### خدمات VIP :

- الاستقبال يكون من طرف المدير العام مع توفير عمال خاصين يسعون لتوفير راحة تامة للعميل.
- تخصيص قاعة اجتماعات و مؤتمرات .
- إرسال مشروبات و فواكه و الزهور الى الغرفة .
- توفير نظام امني إضافي .
- توفير قائمة أكل على حسب الطلب .
- توفير غرف من نوع جناح ذات اجمل اطلالة .

#### المبحث الثالث : جودة الخدمات الفندقية

يوم بعد يوم تزداد اهمية جودة الخدمة الفندقية المقدمة للزبائن بسبب شدة المنافسة ، و اصبح تقديم الخدمات ذات الجودة العالية كأساس للمفاضلة بين فندق و آخر و كأحد الاسلحة التنافسية في تأمين الاستمرار و النمو للمؤسسات الفندقية .

#### المطلب الاول : مفاهيم حول جودة الخدمات الفندقية

1/ تعريف الجودة : لم يستطع العلماء تحديد تعريف واحد لها و ذلك بسبب اعتبار ان الجودة مرتبطة بمتطلبات و توقعات الزبائن و التي تكون متغيرة ، و لكن اتفقوا على ان الهدف التي تسعى الجودة الى تحقيقه هو ارضاء الزبون ، و من بين اهم التعاريف ما يلي:

.عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة و الذي أشار إليه الباحثان " HEIZERAND و RENDER " بأنها : " الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج التي تظهر و تعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات ظاهرية Explicit و أخرى ضمنية Implicit"<sup>16</sup>

.و عرفت كذلك بأنها : " الكمال ، الاتساق ، الغاء الفاقد ، سرعة التسليم ، الاتفاق مع السياسات و الاجراءات ، تقديم منتج جيد قابل للاستخدام، تأدية العمل جيدا من المرة الاولى ، ادخال البهجة و السرور الى العملاء "<sup>17</sup>.

. كما عرفها " ويليام و هاريت " بان : " الجودة هي جودة الخدمات ، الاتصال ، المعلومات ، الاجراءات ، الاشراف و الادارة و المنظمة ككل "<sup>18</sup>.

2/ تعريف جودة الخدمات الفندقية : تعددت و اختلفت التعريفات لجودة الخدمات الفندقية و ذلك بسبب اختلاف حاجات و توقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة ، و من بين اهم التعريفات ما يلي :

. " هي حصول العملاء على خدمات افضل مما كانوا يتوقعون و غالبا ما يشار اليها بالفجوة التي يدركها الزبون ، اي الفجوة بين ما يتوقعه الزبون و بين ما يحصلون عليه ، و من الجدير بالذكر ان جانبي هذه الفجوة موجود في ذهن الزبائن "<sup>19</sup>.

. كما عرفت ايضا بأنها : " تقديم نوعية عالية و بشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الاخرين ، و انخفاض نسبة الشكاوي "<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، 'ادارة علاقات الزبون '، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ،

2009 ، ص110

<sup>17</sup> بوطنان ، "محاضرة في ادارة الجودة" ، السنة الثالثة ليسانس ، شعبة علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2021/2020 ، ص ص 5-6.

<sup>18</sup> نفس المرجع السابق ، ص 15

<sup>19</sup> مجيد الكرخي ، "ادارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و ابعادها التطبيقية في مجال الخدمات "، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،

الطبعة 1 ، 2015 ، ص197

<sup>20</sup> خضير كاظم حمود ، "ادارة الجودة و خدمة العملاء" ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2002 ، ص 215

. وعرفت كذلك بأنها : " تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى اليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء ، و ان الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة و بين الاداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الابعاد بالفعل " <sup>21</sup>.

و من هنا يمكن القول بان مفهوم الجودة ينقسم الى قسمين ، الاول مرتبط بالمنتج او الخدمة نفسها ، اما القسم الثاني له علاقة بين الزبون و الخدمة او المنتج .

و من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بان جودة الخدمات الفندقية بانها : عبارة عن مجموعة من الخصائص و الصفات التي تتميز بها الخدمة ، و التي تؤدي الى تلبية و تحقيق حاجات الزبائن و رغباتهم .

### المطلب الثاني : معايير و ابعاد جودة الخدمات الفندقية

#### 1/ معايير جودة الخدمات الفندقية :

هناك عدة معايير لتحديد مدى جودة الخدمات الفندقية ، و اليوم سوف نتطرق الى المعايير التي تم تحديدها من طرف مجلس السياحة البريطاني للفنادق و التي دعت الى الالتزام بها لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن و من بين تلك المعايير ما يلي <sup>22</sup> :

. أَلنظافة : تعتبر من اهم المعايير للفنادق و التي يهتم بها العميل و تمثل له الدافع لاختيار فندق على حساب

الأخر ، حيث النظافة في الفندق تمس بالدرجة الاولى غرف النوم و الحمامات و الصالات و المطعم ، و

خدمات الغسيل و الكي و جميع مرافق الفندق الاخرى الداخلية منها و الخارجية ، و من بين اهم الفنادق

التي تهتم بهذا الجانب هو فندق THE RITZ-CARLTON و في هذا السياق ، حصلت حادثة لهذا الفندق

تمثلت في اخفاق خدمة غسل الملابس في ازالة بقعة من بدلة احدى الزبائن قبل ان يغادر الفندق ، فسافر

مدير الفندق الى بيت الزبون و قدم له شيك تعويض عن البذلة التالفة الخاصة به ، و كنتيجة لهذا

التصرف فان (90%) من زبائن الفندق هم سعداء و يرغبون في تكرار التجربة .

. **غرف النوم** : يجب ان تتوفر في غرف نوم النزلاء عدة مستلزمات لتمتع بالجودة المطلوبة و من بينها ما يلي:

<sup>21</sup> عبد القادر بريش ، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" ، مجلة اقتصادية ، اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، الجزائر ، العدد 3 ، ديسمبر 2005 ، ص 257

<sup>22</sup> انيس احمد عبد الله ، رياض شحادة حسين ، موسى عبد الله حميد ، "تحسين اداء جودة الخدمة الفندقية وفق معايير مجلس السياحة البريطاني" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد 3 ، العدد 39 2017 ، ص ص 18-22

- مساحة الغرفة يجب ان تكون واسعة و تتيح للزبون امكانية الحركة بحرية.
- جمالية الديكور الداخلي و مدى جودته .
- يجب ان تتوفر طاولة كتابة و خزانة للملابس و سرير مناسب لشخص واحد او شخصين على حسب الطلب
- يجب ان تتوفر الغرفة على شباك واحد على الاقل من اجل التهوية و الاضاءة مع توفير وسائل التكييف ( تدفئة و تبريد ).
- الحمامات : يجب ان تتميز بديكور جيد و ارضية جيدة ، مع وجود مساحة كافية لإتاحة حرية الحركة بداخلها ، و يجب ان تتوفر فيها المياه الساخنة على مدار 24 ساعة ، و يجب ان تحتوي كذلك على حاملة ملابس و شامبو و مناشف و غير ذلك.
- المطعم : يجب الاهتمام بالديكور و سعة مساحته و بالإضاءة و التهوية ، التدفئة و التبريد ، اثاث المطعم ، و كذلك ينبغي الاهتمام بخدمات الطعام من فطور و العشاء و توفير امكانية تقديم خدمة الطعام الى الغرف بكفاءة عالية .
- الفنادق التي تهتم بإسعاد العميل تركز على تقديم خدمات استثنائية تفوق ما يتوقعه الزبون مثل فندق (THE RITZ-CARLTON) حيث قاموا بتحديد اماكن خاصة للزلاء الذين يعانون من الحساسية لتناول طعامهم براحة و على حسب رغبتهم .
- الخدمات : هناك عدة خدمات ينبغي على الفندق تقديمها للزلاء منذ لحظة الحجز الى غاية مغادرة الفندق و من اهمها :
- خدمة الحجز من خلال توفير عدة خيارات للنزول للحجز و اتاحته على مدار 24 ساعة في اليوم ، و توفير خدمة حمل الامتعة من امام الفندق الى غاية ايصالها للغرف و ايضا عند مغادرة النزول .
- خدمة الاستقبال التي تمثل اول و اخر نقطة للاتصال المباشر مع الزبون ، حيث يجب على الفندق ان يكون قادرا و مستعدا لاستقبال الزبائن 7 ايام في الاسبوع و على مدار السنة ، مع توفير جميع مستلزمات الراحة في صالة الاستقبال.

. العمال : يعتبرون كمصدر مهم لتحقيق التميز في جودة الخدمة المقدمة للزبون ، لذلك يجب الاهتمام بشكل خاص بالعمال من حيث المظهر والنظافة واهم شيء هو قدرة العاملين على العناية بالزبائن و التعامل بلباقة والاستجابة الفورية لطلباتهم مع التركيز على قدرتهم على التحدث بعدة لغات اجنبية .  
معايير أخرى : هناك عدة معايير اخرى لا تقل اهمية عن التي ذكرناها يجب اخذها بعين الاعتبار و نذكر منها:

- توفير موقف للسيارات .
- موقع مناسب للفندق و سهولة الوصول اليه .
- الصيانة الدورية للفندق .
- توفير وسائل السلامة و الامان .

تساهم هذه المعايير في تحقيق عدة منافع للزبون منها المنافع الوظيفية ( خدمات متنوعة و سريعة ، عاملين محترفين ) ، المنافع الاجتماعية ( التقدير ، المعاملة الجيدة ، التعامل بصدق و ثقة من قبل العاملين ) ، و المنافع العاطفية المتمثلة في شعور الزبون بالراحة و السعادة و الامان و الثقة ، فهي عبارة عن منظومة شاملة لجودة الخدمة المقدمة للزبون و التي تتطابق فيها الجودة المدركة للزبون مع الجودة المتوقعة من قبله بل تتفوق عليها ، فمن خلال هذه المعايير تخلق الزبون السعيد و الميزة التنافسية للفندق.

## 2/ أبعاد جودة الخدمات الفندقية :

لقد عمل عدة باحثين في مجال دراسة جودة الخدمة ، على ايجاد مؤشرات يتمكن من خلالها الزبائن تقييم جودة الخدمات المقدمة لهم ، و الذي يساعد المنظمة على معرفة نقاط ضعفها و السعي الى تحسينها من اجل تحقيق رضا الزبائن ، و من اهم الباحثين في هذا المجال لدينا، Zeithmal ، Berry ، Parasuraman ، Taylor et Cronin « و الذين اهتموا بوضع مؤشرات ابعاد الجودة التالية <sup>23</sup> :

1-2 الاعتمادية : تعد من اهم الابعاد ذات الاولوية في قطاع الخدمات اذ تعتبر معيار اساسي للضيوف في تقييم جودة الخدمات الفندقية و هي تعبر عن الثبات في الاداء و الموثوقية ، بحيث تؤدي الشركة لخدمة ما تكون صحيحة منذ الوهلة الاولى .

<sup>23</sup> اسالمة أمينة ، " اثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، شعبة علوم التسويق ، تخصص تسير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، السنة 2018 / 2019 ، ص 20

- 2-2 الاستجابة : وهي تعبر عن رغبة العاملين و استعدادهم لتقديم الخدمة دون تردد او غرور او ملل ، و تشمل المواعيد الدقيقة لتنفيذ الخدمة ، الاتصال السريع بالزبون ، ارسال الخدمة حالا .
- 3-2 المقدرة : امتلاك المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء الخدمة .
- 4-2 الوصول : وهي تعبر عن سهولة الاتصال والاقتراب ،اي يجب ان تكون هناك سهولة في الوصول الى الخدمة مع تواجد موقع ملائم لتسهيل الخدمة المقدمة .
- 5-2 اللباقة : وتشمل الاحترام و التهذيب .
- 6-2 الاتصال : من خلال الاستماع للزبائن و العناية بهم ، و تكون كذلك من خلال تعديل اللغات لمختلف الزبائن للوضوح .
- 7-2 المصدقية : الاهتمام بالزبائن بأفضل شكل ممكن لأنهم سيؤثرون في اسم الشركة و سمعتها ، و تشمل كذلك الثقة ، الاخلاص و الامانة .
- 8-2 الأمان : من اولويات المؤسسات الفندقية هو توفير السلامة و الامان للضيوف مع انعدام الاخطار مثل توفير الخصوصية للزبون و استخدام المواد الامنة في تقديم الخدمة و المان من الحرائق و السرقة.
- 9-2 معرفة الزبون : وتعبر عن الجهود المبذولة من طرف المنظمة لمعرفة احتياجات الزبائن .
- 10-2 الملموسية : و تشمل بيئة المواد للخدمة و المتمثلة في التسهيلات المادية ، المعدات و الادوات المستخدمة في تقديم الخدمة و مظهر موظف الاستقبال .
- و في سنة 1988 تمكن الباحث « Parasurman » و زملائه من دمج هذه المؤشرات في خمسة ابعاد اساسية لجودة الخدمة .
- هذا ما سنوضحه في الجدول التالي :

## الجدول رقم (I -2) : أبعاد جودة الخدمة

البيان	البعد
<p>. جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة .</p> <p>. التصميم الداخلي للمنظمة .</p> <p>. حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة .</p> <p>. المظهر اللائق لمقدمي الخدمة .</p>	<p>الجوانب المادية</p> <p>الملموسة</p>
<p>. الوفاء بتقديم الخدمة في الاوقات المحددة .</p> <p>. تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث الاخطاء).</p> <p>. معلومات دقيقة و صحيحة .</p>	<p>الاعتمادية</p>
<p>. السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة .</p> <p>. الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن .</p> <p>. الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوى .</p>	<p>الاستجابة</p>
<p>. الشعور بالأمان في التعامل .</p> <p>. الثقة بمقدمي الخدمة .</p>	<p>الضمان</p>
<p>. تحلي مقدمي الخدمات بالأدب و حسن الخلق .</p> <p>. فهم و معرفة حاجات الزبائن .</p> <p>. ملائمة ساعات العمل .</p> <p>. وضع مصلحة الزبائن في مقدمة اهتمامات الادارة العليا .</p> <p>. تقدير ظروف الزبون و التعاطف معه .</p> <p>. اللطف في التعامل مع الزبائن .</p>	<p>التعاطف</p>

المصدر: ربيع منال ، حميدي عبد الرزاق ، "الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة : انتاج الخدمة . جودة الخدمة و الاخفاق الخدمي" ، مجلة المعارف - جامعة البويرة ، المجلد

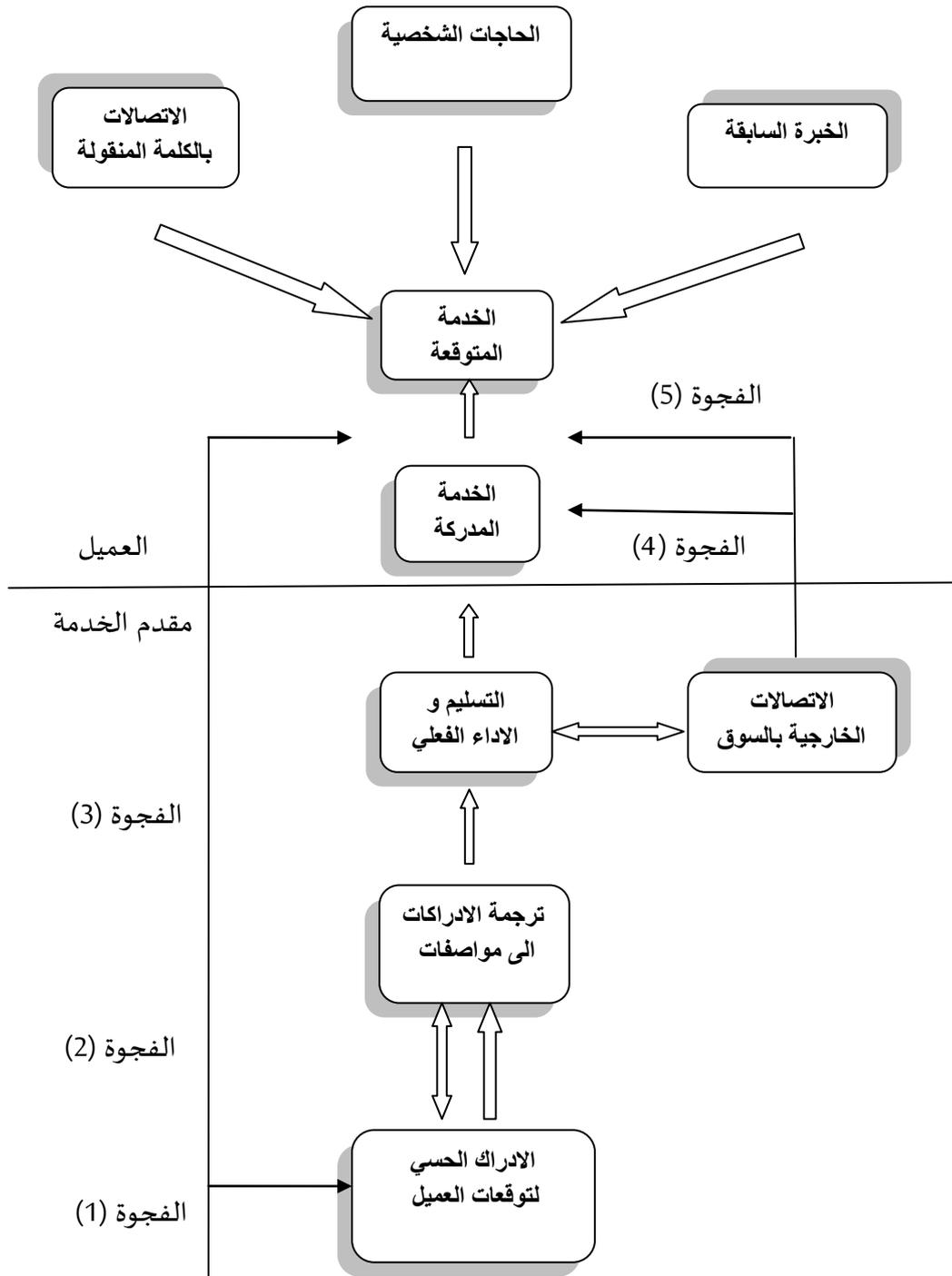
14 ، العدد 1 ، جوان 2019 ، ص 229-230 ، موقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/102055> ، لوحظ يوم 29.05.2022

المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية واهميتها

1/ نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية :

هنا قمنا بالتركيز على اداة قياس الجودة المدركة للخدمة الاكثرشيوعا والاكثراستخداما في الدراسات الميدانية المتمثلة في (SERVQUAL) و التي ظهرت في ثمانينات القرن الماضي من قبل الباحثين (Zeithmal و Berry وParasuraman) حيث لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداها الى عمليات تقديم الخدمة و يبنى بالمقارنة بين توقعات الزبائن و إدراكاتهم ، ويكون ذلك بقياس لخمس فجوات أساسية تتعلق بكل مؤسسة خدمية و بالزبون و بالاثنين معا كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل (I-2) : نموذج جودة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة 4 ، 2008 ، ص 506

وتتلخص هذه الفجوات كما يلي<sup>24</sup> :

\* الفجوة رقم (1) : وهي نتاج الاختلاف بين ما يتوقعه الزبون وما تتصوره الادارة بأنه رغبة الزبائن . نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فان هذا يرجع الى قلة بحوث التسويق ، وكذلك الترجمة الخاطئة للنتائج المتحصل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها ، ويمكن ان يكون السبب ايضا من انعدام الاتصال بين الادارة و الزبائن فقد يرغب الاخير في الحصول على خدمة فورية من الموظفين دون الانتظار لمدة طويلة ، في حين ترى الادارة ان الزبائن لا يهتمون بعامل الزمن ، وانهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف .

\* الفجوة رقم (2) : وتنتج عن الاختلاف ما تتصوره الادارة على انها رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية العملية.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فان هذا يعني انه بالرغم من تصور الادارة لتوقعات الزبائن فانه لم يتم ترجمة هذه التصورات الى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بمورد المؤسسة او عدم قدرة المنظمة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة .

\* الفجوة رقم (3) : وتنتج بسبب الاختلاف في مواصفات المحددة للجودة وبين مستوى تسليم الخدمة الفعل نتيجة القياس : كذلك في حالة وجود فجوة سلبية فهذا يعني ان هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الادارة وذلك بسبب تدني مستوى الاداء و المهارات الخاصة بالعمال او عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة و العكس صحيح .

\* الفجوة رقم (4) : وهي نتاج الاختلاف بين الخدمة التي تم تسليمها وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة . نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فان هذا يرجع الى ان الوعود التي قدمت حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن عن طريق الاساليب المختلفة للترويج تختلف عن المستوى الفعلي لتقديم الخدمة ، وتسمى بفجوة الوعود مما يؤدي الى وجود خلل في المصداقية و الثقة في الخدمة .

<sup>24</sup> اسالمة أمينة ، مرجع سابق ، ص ص 21-22

\* الفجوة رقم (5) : هي ناتج واحد او اكثر من الفجوات الاربعة السابقة و تمثل الفرق بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة.

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فان هذا يؤدي الى عدم رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ، ينتج عنه حالة من التذمر و الشكوى و تكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسة الخدمية .

2/ اهمية نماذج قياس جودة الخدمات الفندقية :

تكمّن اهميتها في <sup>25</sup> :

1.2 نمو مجال الخدمة : هناك نمو متزايد في المؤسسات الفندقية ، و الذي اجبر الفنادق على تبني الجودة في تقديم خدماتها .

2-2 ازدياد المنافسة : تسعى كل الفنادق الى تطوير خدماتها المقدمة للزبون للحفاظ على حصتها السوقية و نيل رضاهم ، مما ادى بها الى تقديم الخدمات بجودة و كفاءة عالية بسبب شدة المنافسة .

3-2 فهم الزبائن : يجب على المؤسسات الخدمية العناية بالزبائن من خلال حسن معاملتهم ، و فهم رغباتهم ، فلا يكفي فقط توفير خدمة ذات جودة جيدة و سعر معقول .

4-2 المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة : اصبحت الفنادق تسعى الى توسيع حصتها السوقية من اجل رفع عائدها ، فلا يجب ان تركز فقط على جذب عملاء جدد ، بل يجب عليها ايضا المحافظة عملائها الحاليين ، و من اجل ان تحقق هذا يجب ان تهتم بمستوى جودة خدماتها .

<sup>25</sup> اسالمة امينة ، مرجع سابق ، ص 19

## خلاصة :

تطورت الخدمات الفندقية بشكل رهيب في وقتنا الحالي ، وهذا بسبب زيادة حدة المنافسة ، بحيث تسعى الفنادق الى الرفع من ادائها من خلال اتباع نهج الجودة في تقديم خدماتها ، والتي تحقق لها التميز في تقديم خدماتها او منتجاتها عن منافسيها ، والذي يسمح لها بتحقيق رضا عملائها .

من خلال اتباع نهج الجودة تسعى المنظمات الخدمية الى السيطرة على الاسواق المحلية و الدخول في الاسواق الدولية و التي تتصف بحدة المنافسة ، ويكون البقاء للأفضل ، وللذي يقدم اجود و افضل الخدمات .

يجب على المؤسسات الخدمية ان تتفوق و تتميز على منافسيها في تقديمها لخدماتها وهذا لا يكون الا بامتلاكها لميزة تنافسية قوية ، وهذا ما سنتحدث عنه في الفصل التالي .

الفصل الثاني :

مدخل للميزة التنافسية

تمهيد :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من اهم المفاهيم في هذا العصور الذي ركزت عليه الدراسات الحديثة ، حيث تعتبر الميزة التنافسية القاعدة التي تبنى عليها المنظمات انطلاقاتها نحو تحسين ادائها وتحقيق الاهداف المسطرة ، فبدونها لا تستطيع المنظمة الحفاظ على بقائها ، لأنها تعبر على قدرة المؤسسة في خلق ميزة تميزها عن منافسيها والتي تسمح لها بأخذ حصة سوقية كبير في ظل المنافسة الشديدة .

ونظرا لما تلعبه الميزة التنافسية من اهمية ، سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الاول : مدخل الى الميزة التنافسية .

المبحث الثاني : مؤشرات واهداف واهمية الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الاول : مدخل الى الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المؤسسات على التميز في منتجاتها او خدماتها المقدمة ، وكذلك قدرتها في تطبيق الاستراتيجيات التي تمنحها مركزا تنافسيا قويا ضد المنافسين في نفس مجالها .

## المطلب الاول : مفاهيم حول الميزة التنافسية و انواعها

## 1 / مفاهيم حول الميزة التنافسية :

- المنافسة : هناك عدة تعاريف لها ولكننا سنتطرق الى اهم تعريفين وهما :  
يقصد بها : " تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على اساليب مختلفة كالأسعار ، الجودة ، المواصفات ، توقيت البيع ، اسلوب التوزيع ، خدمات ما بعد البيع وكسب الولاء السليبي وغيرها " <sup>26</sup> .  
يمكن تعريفها ايضا بانها : " شكل من اشكال تنظيم الاقتصاد ، يحدد اليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد الاسعار " <sup>27</sup> .
- التنافسية : ويمكن تعريفها :  
بانها : " تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول من قبل الزبائن " <sup>28</sup> .  
كما عرفها « Jean Charles MATHE » : " هي هدف او غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات و تجعلها في وضعيات مناسبة و ملائمة ، كما انها تعتبر اداة لتحسين اداء هذه النشاطات ، اما من الناحية الاستراتيجية فتسمح التنافسية بالتحكم بالوقت " <sup>29</sup> .
- الميزة التنافسية : لقد لقي مفهوم الميزة التنافسية اهتماما كبيرا لدى الباحثين و المفكرين الاقتصاديين و من بين اهم التعاريف لها ما يلي :

<sup>26</sup> فريد النجار ، "المنافسة و الترويج التطبيقي" ، دار شهاب الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 20  
<sup>27</sup> زغدار احمد ، "المنافسة - التنافسية و البدائل الاستراتيجية" ، دار جريز للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 12  
<sup>28</sup> اسالمة أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 30  
<sup>29</sup> عيوس عبد العزيز ، " دور الميزة التنافسية في تحسين اداء المؤسسات " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، شعبة علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2005-2006 ، ص 36

. في قاموس « Webster » عرف مصطلح الميزة ( Advantage ) بأنه : " التفوق مع حالة ، او شرط ، او فائدة سير بعض الاجراءات، اما التنافسية ( Competitive ) : فهي الانماء الى الاتصاف او الاستناد الى المنافسة " <sup>30</sup>.

. كما عرفها كل من « Heinzer & Render » بأنها : " ايجاد ميزة منفردة تتفوق بها الوحدة الاقتصادية على المنافسين " <sup>31</sup>.

. يعرف « Hazier » الميزة التنافسية بأنها: "عبارة عن نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة عن باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفوة و مناسبة" <sup>32</sup>.

. كما تعرف بانها : " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق قيم و منافع للعملاء اعلى مما يحققه لهم المنافسون و تأكيد حالة التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها " <sup>33</sup>.

ولا يمكن ان نتحدث عن مفهوم الميزة التنافسية دون التطرق الى اهم المفكرين ( Porter ) الذي جاء بفكرة عدم اقتصار الميزة التنافسية على الدولة بل تخص المنظمة ، حيث عرفها بانها : " تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل من سعر المنافسين بمنافع متساوية ، او بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة " <sup>34</sup>.

ويمكننا القول بان الميزة التنافسية هي تلك السمة التي تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها من خلال الاستغلال الامثل لمواردها الذي ينعكس في تحسين الانتاجية و تخفيض التكاليف و جذب الزبائن ، بما يضمن الحصول على الارباح.

ويمكننا القول ايضا بأن مؤسسة ما تمتلك ميزة تنافسية فهذا يعني أنها تمتلك خاصية أو ميزة أو أسلوب

<sup>30</sup> اسالمة أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

<sup>31</sup> زينة محمود احمد ، "العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف" ، دار غيداء للنشر و الطباعة ، الاردن ، 2016 ، ص ص 101-100

<sup>32</sup> وراذ حسين ، الياس العبداني ، " جودة الخدمات السياحية كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية " ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية ، جامعة تمنراست ، الطبعة 8 ، العدد 3 ، جوان 2019 ، ص 245 ، على الموقع

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93277> ، لوحظ يوم 2022-06-09

<sup>33</sup> نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1991 ، ص 47

<sup>34</sup> اسالمة أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

يساعدها في السباق التنافسي، وترتكز الميزة التنافسية على عناصر الإبداع والابتكار وكذا التطوير. ومن الناحية التسويقية فإن المؤسسة تتميز عن منافسيها إذا تميزت في أحد عناصر المزيج التسويقي، بمعنى التميز عن المنافسين سواء بالمنتج، السعر، الترويج، التوزيع وترتبط الميزة التنافسية بمدى تأثر واستجابة العملاء لها.

## 2/ انواع الميزة التنافسية :

تم استنتاج نوعين للميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة الاقل وميزة الميز.

### 1-2 ميزة التكلفة الاقل<sup>35</sup> :

يتميز هذا النوع بالقدرة الكبيرة للمنظمة على انتاج وتسويق خدماتها او منتجاتها باقل التكاليف مقارنة مع منافسيها ، ولا يكون تخفيض التكاليف خاص بالعملية الإنتاجية فقط بل يأخذ بعين الاعتبار تكاليف التسويق ، البنية التحتية للمؤسسة و الخدمات المقدمة ..... الخ ، حيث يمكن ان يكون كل نوع من تلك التكاليف مصدرا لميزة التكلفة الاقل ، وعندما تنخفض التكاليف يؤدي الى انخفاض اسعار السلع او الخدمات عن المنافسين و الذي بدوره يساهم في استحواذ المنظمة على حصص سوقية جديدة ، وترتفع هوامش الأرباح .

يجب على المنظمة التحسين المستمر و ابقاء التكاليف في مستوى متقارب مع المنافسين ، حيث لا يمكن للميزة التنافسية المحصلة من التكاليف المنخفضة ان تحقق اداء عالي الا اذا استطاعت المؤسسة ان تجعلها مستدامة و مستمرة .

و من اجل تحقيق ميزة التكلفة الاقل ، يتوجب مراقبة العوامل التالية<sup>36</sup> :

.مراقبة الحجم ، و يكون من خلال امتلاك المنظمة لوسائل انتاج حديثة و متطورة ، توسيع تشكيلة المنتجات .

<sup>35</sup> سالم الياس ، "التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال" ، مجلة ابحاث و دراسات التنمية ، المجلد 8 ، العدد الاول ، المسيلة ، جوان 2021 ، 241-242 ، موقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/162363> ، لوحظ يوم 2022/05/31  
<sup>36</sup> دحمان بنو لمياء ، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي دولي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2015/2014 ، ص 57

. مراقبة الاستعمال الامثل لقدرات المنظمة و مدى تطابقها مع متطلبات الانتاج و السوق.

. مراقبة عملية الاتصال بين وحدات المؤسسة .

. مراقبة الروابط و العلاقات الكامنة بين الانشطة المنتجة للقيمة و من ثم استغلالها.

. مراقبة الادماج و الفصل بين الانشطة المنتجة للقيمة بحيث يخفض تكاليف هذه الاخيرة .

اقترح « Porter » كذلك مجموعة من العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق استدامة للميزة التنافسية ، و المتمثلة في <sup>37</sup> :

. اقتصاديات الحجم و التي تمثل اكبر العوائق للمنظمة للتوغل داخل السوق .

. الاتصالات البينية مع المنظمات المتعاونة يساهم في اعاقا المنافسين على ازالة الميزة التنافسية .

. يجب ان يكون هناك تنسيق بين المؤسسة و مورديها و قنوات التوزيع .

. الخصائص الحصرية للتعلم و و التي يصعب محاكاتها من قبل المنافسين .

. حقوق الملكية لتكنولوجيا او منتج معين، مثل براءة الاختراع و التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين .

22 ميزة التمايز <sup>38</sup> :

هذا النوع من الميزة يسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها ، حيث يكون بمقدور المؤسسة الحيازة على

خصائص فريدة تساعد في تعلق الزبون بها ، او تقديم خدمات او منتجات تختلف عن التي يقدمها

المنافسين ، تكون ذات جودة اعلى ، خصائص فريدة و تقديم خدمات ما بعد البيع مما يزيد من تعلق

الزبون بالمنظمة ، كما تسمح للمنظمة ببيع منتجاتها بكميات كبيرة و بسعر مرتفع نسبيا و مع ذلك تضمن

وفاء العملاء لمنتجاتها ، و يستند حصول المنظمة على هذه الميزة الى عدة عوامل تدعى بعوامل التفرد ، و

المتتملة في العناصر التالية :

. قدرة المنظمة على الربط بين انشطتها مع الموردين و قنوات التوزيع .

<sup>37</sup> سالم الياس ، مرجع سبق ذكره ، ص241-242

<sup>38</sup> رقية حساني ، "الموارد و دورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على اساس الموارد (VRIO)" ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد الاول ، العدد الثاني ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، ديسمبر 2016 ، ص242 ، على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77179> لوحظ يوم 2022-06-01

. تموضع المنظمة و الموقع التي تحتله الوحدات التابعة لها .

. التعلم المستمر و التي تؤدي الى تطوير الاداء بشكل افضل بسبب المعرفة التي اصبح يمتلكها كل افراد المؤسسة .

. ادراج أنشطة جديدة منتجة للقيمة و التي تساعد بتميز المنظمة.

. حجم نشاطها ، و الذي قد يؤثر ايجابا او سلبا على الميزة التي تمتلكها المنظمة .

المطلب الثاني : خصائص و مصادر الميزة التنافسية .

### 1 / خصائص الميزة التنافسية :

عندما نتحدث عن خصائص الميزة التنافسية يجب ان نركز على ديمومتها ، فالميزة تنتهي عندما يكون للمنافسين القدرة على تقليدها ، و اذا ارادت المنظمة استمرار ميزتها التنافسية فلا بد من الاستمرارية في التحسين و التطوير و التجديد فيها ، يجب عليها ايضا ان تبني استراتيجيات معقدة و شديدة الصعوبة و مرتفعة الكلفة بالنسبة لمنافسين لتمنع تقليد لميزتها التنافسية.

كما تساهم و تعمل الميزة التنافسية على خلق القيمة المضافة للمنظمة و لربائنها ، فالقيمة المدركة للزبون تعد احد العنصرين الاساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية.

و من بين اهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي<sup>39</sup> :

. انها نسبية ، اي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين و ليست مطلقة.

. تؤدي بالمؤسسة الى التفوق و تحقيق الافضلية على منافسيها .

. تكون داخلية و تحقق قيمة لها.

. تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة لأنشطتها ، او في قيمة ما تقدمه للمشتري او كلاهما.

. القدرة على التأثير و تحفيز الزبائن على الشراء من المنظمة بإدراكهم للقيمة و الافضلية التي تقدمها في خدماتها او منتجاتها .

<sup>39</sup> نايلي الهام ، " اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص تسويق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015/2016 ، ص 91

. ان تكون مرنة ، حيث تستطيع المنظمة ان تغير فيها نتيجة للتغيرات الداخلية الحاصلة مثل التغيير في

الاستراتيجيات

من أهم المزايا التي تحققها المنظمة وراء امتلاكها لميزة تنافسية هي القدرة على اقناع العملاء بما تقدمه من خدمات و منتجات تكون متميزة عن باقي منافسيها وبالتالي تحقق رضاهم ، والتي تعمل ايضا على زيادة الحصة السوقية للمنظمة و الذي بدورهم يساهم في زيادة عوائدها المالية و الذي يؤدي الى بقائها واستمرارها .

## 2 / مصادر الميزة التنافسية :

تهدف المنظمة الى خلق مكانة لها في السوق من خلال اكتسابها لميزة تنافسية ولكن من اجل تحقيقها يجب معرفة مصادرها التي تستمد منها ميزتها ، حيث يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي<sup>40</sup> :

1-2 التفكير الاستراتيجي : تعتمد المؤسسة على استراتيجية معينة للمنافسة ، تهدف من خلالها الى تحقيق اسبقية على المنافسين من خلال امتلاكها للميزة التنافسية ، و صنفت الاستراتيجيات التنافسية الى ثلاثة اصناف و المتمثلة في استراتيجية القيادة بالتكلفة ، استراتيجية التمييز ، استراتيجية التركيز.

2-2 الإطار الوطني : تعتبر الدولة من بين المحفزات التي تسمح للمنظمة و تتيح لها القدرة على خلقها لميزة تنافسية ، من خلال امتلاك الدولة للبنية التحتية التي تساعد المنظمة من موارد بشرية ذات كفاءة عالية و موارد مالية و غيرها من الموارد ، فهذه العوامل تساعد المنظمة على اكتسابها لميزة تنافسية قوية

3-2 الموارد : من متطلبات تجسيد الاستراتيجية ، هو امتلاك المؤسسة على موارد و كفاءات ذات جودة عالية مع حسن استغلالها يضمن بشكل كبير للمنظمة تحقيق استراتيجياتها ، و يمكن تقسيم هذه الموارد الى قسمين وهما :

<sup>40</sup> أسيا دهنون ، " دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص 32-33

1-3-2 الموارد الملموسة: يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

المواد الأولية: تعتبر من اهم موارد التي يجب ان تركز عليها المنظمة ، وتكون من خلال الاختيار الامثل للموردين من ناحية السعر وجودة المواد الخام و التي تؤثر بدورها على جودة المنتج .

معدات الإنتاج: لا تقل اهمية عن المواد الاولية اذ تساهم بتحقيق القيمة المضافة الناتجة من تحويل

المواد

الخام الى منتجات ، لهذا يجب على المنظمة ان تضمن سلامتها وتشغيلها وصيانتها ، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول فترة ممكنة.

الموارد المالية: استمرارية التدفق المالي للمنظمة يسمح لها بتعزيز تواجدها في السوق من خلال تطوير

المنتجات او خلق منتجات جديدة ، او فتح قنوات توزيع جديدة ، لذا يجب على المنظمة جذب موارد مالية جديدة والمحافظة عليها لتعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .

الموارد البشرية<sup>41</sup>: امتلاك المنظمة لكفاءات بشرية تمتلك مهارات وقدرات عالية يسمح لها في خلق ميزة

تنافسية لها ، لذا وجب على وحدة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ان تسيطر القدرات البشرية بطريقة استراتيجية من اجل ان تجعل من العنصر البشري اساس للتميز ، و من اهم وظائف هذه الادارة هي :

- استقطاب عمال ذات كفاءة مع تكوينهم .
- التدريب المستمر لليد العاملة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم .
- تشجيع المنظمة العمال على الابداع وتطوير الخدمات او المنتجات التي تقدمها ، مع إدراج المكافآت

للأفراد

- توفير بيئة عمل مناسبة ، وتحقيق التكامل في المصالح بين العمال والمنظمة .

2-3-2 الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي :

الجودة: تسعى المنظمة الى خلق منتج او خدمة لها قدرة عالية تحقيق توقعات المستهلك منه مما يساهم في

<sup>41</sup> عتيقة حرابرية ، "الميزة التنافسية" ،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، جامعة الجزائر 2 ، ديسمبر 2015 ، ص 101 ، على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41235> ، لوحظ يوم 2022-06-01

زيادة حصصها السوقية ، كما تعتمد المؤسسة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مما يسهل عليها دخول الاسواق الدولية.

التكنولوجيا :تعتبر من اهم الموارد الداخلية للمنظمة ، اذ تسعى لامتلاك احدث التكنولوجيا التي تساعد في تخفيض التكاليف و ربح الوقت و تساعد في كسب الميزة التنافسية التي تضعها في الأسيقية على منافسيها.

المعلومات : في ظل تواجد المنظمة في بيئة تنافسية ، يجب ان تمتلك نظام معلوماتي فعال ، يسمح لها بمعرفة خطط المنافسين وتحركاتهم ، كذلك معرفة متغيرات السوق الذي يسمح لها في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

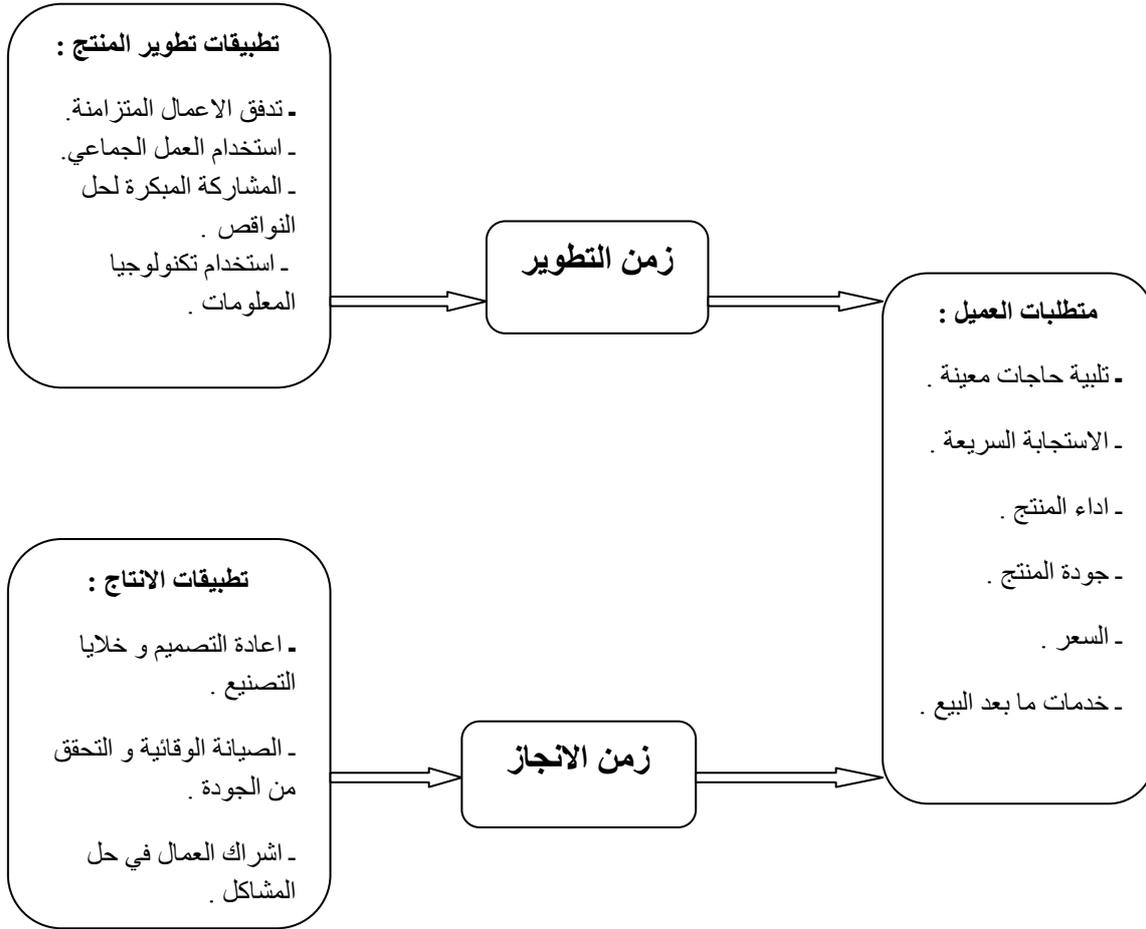
الكفاءات :تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية ، وصعبة التقليد من قبل المنافسين .

الوقت<sup>42</sup> : يعتبر الوقت من التحديات التي تواجه المنظمة ، وسبب من اسباب تحقيقها للميزة التنافسية ، لذا يجب على المؤسسة الاستجابة بسرعة وفي وقت قصير للتغيرات السريعة التي تحدث في السوق ، وتكون من خلال تطوير المنتج ، الاستجابة للطلبات ، السرعة في الانتاج ، السرعة في التوزيع ، ولهذا يعتبر الوقت إحدى مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

و الشكل التالي يبين لنا المنافسة التي تعتمد على الوقت :

<sup>42</sup> عتيقة حرايرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 106

الشكل (II-1) : نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت

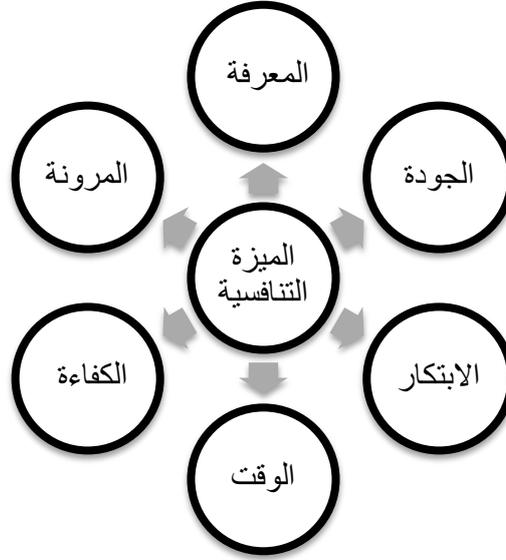


المصدر: عتيقة حرايرية، "الميزة التنافسية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة الجزائر 2، ديسمبر 2015، ص 101، على

الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41235>، لوحظ يوم 2022-06-01

ولدينا الشكل التالي يلخص مصادر الميزة التنافسية :

الشكل (II-2) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة 1 ، 2014 ، ص121

### المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية عن طريق متغيرين المتمثلين في <sup>43</sup> :

1- حجم الميزة التنافسية : في هذا العامل يتم الاعتماد على كبر حجم الميزة ، بحيث كلما كبرت زادت نسبة

الصعوبة في تقليدها من قبل المنافسين ، لذلك وجب على المنظمة ان تمتلك القدرة على جعل الميزة

التنافسية مستمرة و ان تحافظ عليها في وجه المؤسسات المنافسة .

تتميز الميزة التنافسية بدورة حياة كغيرها من دورة حياة المنتجات ، حيث تبدأ بمرحلة التقديم او النمو

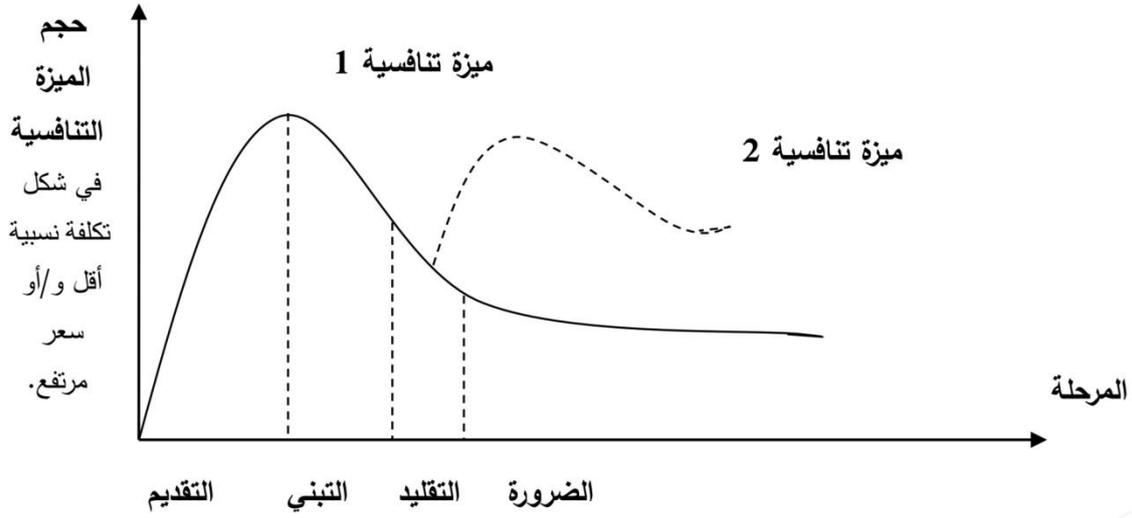
السريع ، ثم تليها مرحلة التبي وتكون من قبل المنظمات المنافسة ، ثم تعقبها مرحلة التقليد ، وهنا تقوم

المؤسسات المنافسة بتقليد او التفوق على هذه الميزة التنافسية ، و أخيرا تأتي مرحلة الضرورة وتكون

الحاجة هنا الى تطوير هذه الميزة التنافسية ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

<sup>43</sup> نايلي الهام ، مرجع سابق ، ص 95

الشكل (II-3) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نايلي الهام ، اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص تسويق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2015/2016 ، ص95

و من خلال الشكل السابق تتمثل دورة حياة المنظمة في المراحل الاربعة التالية :

1-1- مرحلة التقديم او النمو السريع : تعتبر من اطول المراحل ، حيث تحتاج هذه المرحلة الى الكثير من الموارد المالية و المادية و البشرية .

2-1 مرحلة التبني : تتميز هذه المرحلة باستقرار الميزة التنافسية حيث تبلغ الذروة ، ويكون بسبب بداية تركيز المنافسين عليها .

3-1 مرحلة التقليد : تسمى هذه المرحلة ببداية الركود نتيجة تراجع حجم الميزة ، وهذا بسبب تقليدها من قبل المنافسين الذي يؤدي الى تراجع اسبقية المنظمة عليهم .

4-1 مرحلة الضرورة : يستمر تراجع حجم الميزة التنافسية بسبب تفوق المنافسين على ميزة المؤسسة ، فيجب على المنظمة في هذه الحالة التطوير او التجديد في ميزتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف او ادخال تغييرات على المنتج ، او خلق ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للزبون .

و من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يوجد شيء يدوم مدى الحياة ، كذلك الحال بالنسبة للميزة التنافسية ، بحيث يجب على المنظمة ان تعرف دورة حياة ميزتها التنافسية و ادخال التغييرات و التطورات عليها في الاوقات المناسبة .

2. نطاق التنافس او السوق المستهدف : يتميز باتساع أنشطة المؤسسة ، يهدف الى تحقيق مزايا تنافسية كما يساهم بتخفيض التكاليف من خلال الاستفادة من تسهيلات انتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، وهذا يساهم بتحقيق اقتصاديات الحجم ، كما يؤدي النطاق الضيق هو الاخر الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال استهداف سوق معين بتقديم خدمة باقل تكلفة او منتج مميز .

و يتشكل هذا النطاق من اربعة ابعاد و المتمثلة في :

1-2 نطاق القطاع السوقي : يعبر عن التنوع في الزبائن و مخرجات المؤسسة ، يتم التركيز فيه اما على قطاع معين او كل السوق.

2-2 النطاق الراسي او ما يسمى بالتكامل الامامي : يعبر عن مدى اداء المنظمة لمختلف انشطتها الداخلية والخارجية من خلال الاعتماد على مصادر التوريد المختلفة .

3-2 النطاق الجغرافي : يعبر عن المناطق الجغرافية التي تتواجد بها المؤسسة ، و يساهم بتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال تقديم نوع واحد من الخدمات او المنتجات في مناطق جغرافية متنوعة .

4-2 نطاق الصناعة : يدل على مدى ترابط الصناعات التي تعمل تحت ظل المنظمة ، فتواجد هذا الرابط يسمح بخلق فرص لمزايا تنافسية عديدة .

## المبحث الثاني : مؤشرات واهداف واهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عامل اساسي للمؤسسات الفندقية في تحقيق التميز والتفوق على المنافسين في تقديم خدماتها ، مع تحقيق اهدافها ، ول معرفة مدى امتلاك الفنادق للميزة التنافسية هناك عدة مؤشرات لقياسها .

## المطلب الاول : مؤشرات الميزة التنافسية

هناك عدة مؤشرات تستخدم للدلالة على امتلاك الفندق لميزة تنافسية مثل الحصة السوقية ، الربحية ، رضى الزبون وغيرها من المؤشرات ، ولكن المؤشرات الاكثر استعمالا هي الربحية ، الحصة السوقية و النمو السنوي للمبيعات ، وهذا بسبب كونها مؤشرات كمية يمكن قياسها وحسابها بدقة ، والهدف من وضع هذه المؤشرات هو تحسين الاداء التنافسي للفنادق و معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين .

يتم حساب هذه المؤشرات من خلال <sup>44</sup> :

1 / الربحية : هي عبارة عن مقياس يستخدم في قياس اداء المؤسسات الفندقية عن طريق نسبة صافي الدخل الى الأصول أو الاستثمارات ، و من أجل تعظيم الربحية يكون عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة ، استخدام التقنيات الحديثة مع استغلال الموارد بشكل افضل ، وهناك عدة طرق يتم استخدامها لقياس الربحية و من بينها :

1 1 هامش الربح : يتم حساب هامش الربح صافي الربح على المبيعات ، و النتيجة المتحصل عليها هي نسبة

الأرباح ، و يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

<sup>44</sup> نايلي الهام ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 97 - 98

1 2 العائد على الأصول : يسمح لنا حساب العائد على الأصول بقياس مدى كفاءة التشغيل في الفندق ، ويتم حسابه بقسمة صافي الأرباح بعد اضافة الفوائد على متوسط اجمالي الأصول ( حاصل قسمة رصيد اجمالي الأصول اول و اخر مدة على اثنين ) ، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح + الفوائد}}{\text{متوسط اجمالي الأصول}}$$

1 3 العائد على حقوق الملكية : يتم حسابه عن طريق قسمة صافي الأرباح بعد طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية ( اجمالي قيمة راس مال الاسهم العادية اول و اخر المدة على اثنين ) ، ويتم التعبير عليه بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة - صافي الربح}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

1 4 العائد على الاستثمار : من اهم المقاييس التي تستعمل في تقييم كفاءة الاداء ، ويعبر عن مقدار الربحية و يقيس الاداء الاستثماري ، ونستطيع من خلاله معرفة معدل دوران راس المال ، وكذلك معرفة الربح كنسبة من المبيعات ، ويتم التعبير عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على الاستثمار} = \left( \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \right) \times \left( \frac{\text{المبيعات}}{\text{راس المال المستثمر}} \right)$$

2 / الحصة السوقية : يستخدم هذا المقياس لحساب نسبة المبيعات للفندق من السوق ومقارنته مع المنافسين ، حيث يساهم بإعطاء مؤشرات عن وضع الفنادق في السوق ، وهناك ثلاثة طرق لقياس الميزة التنافسية من خلال استخدام مقياس الحصة السوقية والمتمثلة في :

• الحصة السوقية الاجمالية يتم حسابه بالمعادلة التالية : المبيعات الكلية للمؤسسة اجمالي المبيعات الكلية في السوق

• الحصة السوقية النسبية و يبين هذا المؤشر مدى الفرق بين الفندق و اكبر منافس له بدقة ، ويتم

حسابه بالمعادلة التالية :  $\frac{\text{المبيعات الكلية مبيعات اكبر المنافسين في السوق}}{\text{المبيعات الكلية مبيعات اكبر المنافسين في السوق}}$

• حصة السوق المستهدف و هو السوق التي تركز المؤسسات نشاطاتها عليه ، ويتم حسابه وفق المعادلة

التالية :  $\frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{المستهدف للسوق الاجمالية المبيعات}}$

3/ النمو السنوي في المبيعات : يعتبر النمو السنوي في المبيعات من المؤشرات التي تدل نجاح اعمال

الفنادق و على زيادة حصتها السوقية مما يساهم بدعم موقفها التنافسي في السوق ، ويتم حساب النمو

السنوي في المبيعات وفق المعادلة التالية :

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

المطلب الثاني : اهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الفندقية الى تحقيق عدة اهداف من خلال خلقها للميزة التنافسية و التي تكمن في <sup>45</sup> :

- خلق قيمة للفندق بين المنافسين في السوق مما يسمح لها بكتابة اسم في السوق ؛
- السيطرة على حصة سوقية متميزة و جذب عملاء بصفة مستمرة ، مما يمكنها من توسع تعاملاتها و الاطلاع على مختلف اذواق العملاء ، و هذا يساهم باكتسابها لخبرة فريدة في التعامل مع مختلف الزبائن ؛
- الزيادة في نسبة الأرباح و الذي يعتبر الهدف الرئيسي للفندق ، و يكون عبر خطة مبرمجة زمنيا من اجل زيادة العائد و الذي يتمثل في اسهم الملكية و سندات التمويل و كذلك صكوك الاستثمار ، زيادة

<sup>45</sup> عتيقة حرايرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 100-101

المردود و الذي يتمثل في القيمة المضافة و هامش الربح و فارق سعر البيع ، و زيادة الدخل و المتمثل في الاجور و المكافآت ؛

- التوغل في الأسواق العالمية و عدم التركيز على الاسواق المحلية فقط .

### المطلب الثالث : أهمية الميزة التنافسية

تسعي المنشآت الفندقية في العصر الحالي إلى اثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات , بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات العملاء ومطالبهم , فتقديم الافضل هو مفتاح الأساس الذي تحقق من خلاله هذه المنشآت الفندقية التقدم والتميز علي منافسيها , وذلك لان بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تنسم بالسرعة في التغيير , و اصبحت الطريقة المعتادة في أداء الأعمال غير ملائمة لهذه البيئة . من هنا اصبحت المنشآت الفندقية ملزمة بالبحث عن كل ما يمكن أن يحقق استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق اعلي مستويات الأداء والتميز لذلك فان القدرة التنافسية هي المهارة او التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون , ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق علي ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون ، و تكمن اهمية الميزة التنافسية كذلك في <sup>46</sup> :

- تساهم الميزة التنافسية في تحقيق ارباح تفوق تكلفة المواد الأولية ؛
- رفع قدراتها التنافسية من خلال التركيز على نقاط قوتها و الذي يؤدي الى التحسين في ادائها والرفع من كفاءتها و فعاليتها في استخدام مواردها ؛
- كسب ولاء العملاء من خلال تركيز الفندق على تقديم الخدمات التي يتميز فيها على غيره من الفنادق ، و هذا يساهم بتحسين الصورة في ذهن العملاء و يزيد من نسبة الثقة في الفندق ؛
- يساهم امتلاك الفندق لميزة تنافسية في الحفاظ على حصته السوقية .

<sup>46</sup> عتيقة حرايرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 97-98

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما في تحديد الفنادق الناجحة عن غيرها .

### المبحث الثالث : استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تسعى الفنادق الى تحقيق افضل اداء عن باقي المنافسين ، من خلال اتباع عدة استراتيجيات تحقق لها الميزة التي تسبق بها المنافسين ، وفي هذا الصدد اقترح لنا Porter ثلاث استراتيجيات اساسية والتي تتمثل في استراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة ، استراتيجية التركيز في الاخير استراتيجيات التمايز .

### المطالب الاول : استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف او القيادة بالتكلفة

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم عروض لخدماتها بأسعار منخفضة عن المنافسين دون المساس بجودتها ، مع وجوب زيادة حصتها السوقية ومراعاة جانب القدرة التفاوضية مع الموردين ، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة تقارب اسعار تقديم الخدمة مع المنافسين ، فتخفيض التكاليف يساهم بتحقيق زيادة في الأرباح ، وهذا بفضل منح الفندق ميزة طرح الاسعار منخفضة عن باقي الفنادق ، ومن الخيارات الاستراتيجية لزيادة التكلفة لدينا تمييز المنتج او الخدمة ، تجزئة السوق ، الكفاءات المميزة ، ولتطبيق الخيار الثالث على سبيل المثال يجب ان يعتمد الفندق على الاستفادة القصوى من منحى الخبرة لدى العاملين ، وكذلك يجب تخفيض تكاليف المدخلات <sup>47</sup> .

تتميز استراتيجية قيادة بالتكلفة بثلاث مستويات والتي تتمثل في <sup>48</sup> :

- التكاليف والقيمة المنخفضة : حيث يتم فيها تخفيض كلف وقيمة الزبون الاجمالية .
- تخفيض كلف الزبون الإجمالية : حيث يقوم الفندق بعرض قيمة الزبون الاجمالية مثل المقدمة من قبل المنافسين ولكن بكلف زبون اجمالية اقل .

<sup>47</sup> صباح محمد موسى ، حسين مظلوم عباس ، " الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق " ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 114 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2018 ، ص 327 ، على الموقع

<https://ademics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecco/article/view/655/595> ، لوظ يوم 2022-06-16

<sup>48</sup> صرصار فاطمة ، بن حميدة محمد ، " استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق " ، مجلة الابتكار و التسويق ، العدد 3 ، جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، جانفي 2016 ، ص 237 ، على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23081> ، لوظ يوم 2022-06-16 .

• قيادة قيمة الزبون : تهدف الى توفير قيمة زبون اجمالية مرتفعة مع جعل كلف الزبون الاجمالية منخفضة على المنافسين .

ولكن اتباع استراتيجية القيادة بالتكلفة قد ينجم عنه عدة مخاطر ، من بينها<sup>49</sup> :

• فقدان الميزة التنافسية لصالح التكنولوجيات الحديثة .

• عدم القدرة على ملاحظة تغيرات حاجات الزبائن .

تتجلى الفكرة الاساسية لهذه الاستراتيجية في طرح اسعار تكون دائما منخفضة مقارنة مع المنافسين و

الذي يسمح لها بإخراج بعض المنافسين من السوق والسيطرة على حصة سوقية كبيرة .

#### المطلب الثاني : استراتيجية التميز

تتبع الفنادق استراتيجية التميز عندما تريد ان تتفادى سلبيات المنافسة التي تقوم على اساس الاسعار

، حيث تسعى الى تقديم خدمات تناسب مع ما يتوقعه الزبون ، ولضمان نجاح هذه الاستراتيجية يجب

دراسة احتياجات ورغبات الضيوف و سلوكهم بدقة من اجل استعدادهم للدفع مقابل الخدمة المقدمة ، و

يمكن ان تتحقق من خلال تميز المنتج او الخدمة ، و تجزئة السوق و الكفاءات المتميزة وهي الاستراتيجية

الشائعة في صناعة الضيافة ، حيث تركز على الكفاءات المتميزة<sup>50</sup> .

من بين اهم معايير تطبيق استراتيجية التميز ما يلي :

• ميزات المنتج و جودة الخدمة؛

• الخدمات التكميلية ؛

• فخامة الفندق ؛

• التكنولوجيا المتجسدة في التصميم ؛

<sup>49</sup> نفس المرجع السابق ، ص 239

<sup>50</sup> صباح محمد موسى ، حسين مظلوم عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 328

• الثقافة التنظيمية .

ويتوقف نجاح استراتيجيات التميز على عدة شروط ، من بينها<sup>51</sup> :

- تحليل احتياجات العملاء مع معرفة نقائص الخدمات المقدمة من الفنادق المنافسة ؛
  - قيام بدراسة السوق بشكل مستمر ؛
  - معرفة خصوصيات التي تميز المنافسين ؛
  - امتلاك قدرة تسويقية مميزة و بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية ؛
  - امتلاك الكفاءات الجيدة التي تسمح بتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات ؛
  - تشجيع ودعم وحدة البحث و التطوير للتقدم على المنافسين في مجال تقديم الخدمات ؛
- ولكن هناك عدة مخاطر قد تنجم عند اتباع استراتيجيات التميز ، و المتمثلة في :
- مقدرة بعض المنافسين الجدد في تقليد الخدمة ؛
  - ارتفاع تكاليف إنتاج الخدمة قد يؤدي الى ارتفاع اسعار تقديم الخدمة ، و التي قد لا يقبلها الزبون.
  - الارتفاع المستمر في أسعار تقديم الخدمات و الذي يهدف الى تحقيق التميز قد يؤدي الى نفور العملاء بسبب اتجاههم الى الفنادق المنافسة التي تقدم خدماتها بأسعار اقل .

<sup>51</sup> عبد الرزاق بن الزاوي ، إيمان نعمون ، " استراتيجيات اتميز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة " ، مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد الرابع ، العدد 6 ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، ديسمبر 2016 ، ص174 ، على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14354> ، لوحظ يوم 2022.0-06-1515

المطلب الثالث : استراتيجية التركيز

تلجأ الفنادق الى اتباع استراتيجية التركيز عندما تريد ان تضيق مجالها التنافسي ، حيث تركز على فئة مستهدفة معينة تكون لديها حساسية اتجاه الاسعار ، او تركز على الفئة التي تريد التميز في الخدمات من خلال جودة الخدمة و الموقع المميز ، حيث يمكن الدمج بين استراتيجية التركيز و الاستراتيجيات المذكورة سابقا ، و تتجلى في <sup>52</sup> :

- ◆ استراتيجية التركيز على التكلفة : تعتبر نادرة التطبيق بالنسبة للفنادق بسبب صعوبة ارضاء الضيوف دون وجود خدمات متميزة ، حيث تستهدف شريحة معينة من الضيوف ، و يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بكثرة في الموتييلات التي توفر الخدمات الاساسية للزلاء المهتمين بالسعر و الراحة .
- ◆ استراتيجية التركيز على التميز : تعتبر هذه الاستراتيجية شائعة في الصناعة الفندقية ، تعتمد على التميز في الخدمات المقدمة ، و تستهدف كثيرا نخبة الضيوف مثل رواد الاعمال ، العائلات الملكية ، المشاهير الذين يركزون على الحس و الذوق العالي الذي توفره الفنادق ، و من بين متطلباتهم :
  - الموقع المميز للفندق .
  - جودة الخدمات المقدمة .
  - فخامة الفندق من حيث الديكور و الاثاث و الغرف .

و تسعى استراتيجية التركيز على التميز على خلق ولاء من قبل الضيوف للفندق .

لكل ايجابيات سلبيات ، فهناك عدة مخاطر قد تصادف الفندق جراء اتباعه لإستراتيجية التركيز و التي

تتمثل في <sup>53</sup> :

- التغيير في رغبات و تفضيلات الزبائن ، حيث يمكنك اتجاههم نحو فنادق تقدم نفس الخدمة ولكن بسعر اقل.

<sup>52</sup> صباح محمد موسى ، حسين مظلوم عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 328-329

<sup>53</sup> سالم الياس ، مرجع سبق ذكره ، ص 245

- تؤثر وتحد من تطوير الفندق لخدماته بسبب تركيزه على فئة معينة .
- خطر ظهور منافسين يركزون على نفس الفئة المستهدفة ، ما يؤدي الى تقليص الحصة السوقية .

وفي الاخير يمكننا القول بان كل استراتيجيات تختلف من حيث اكتسابها للميزة التنافسية و الحفاظ عليه، و الجدول التالي يوضح لنا الفرق بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة و الميزة التنافسية لكل منها :

جدول رقم (II - 1) : الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية		
تخفيض اسعار الخدمات عن المنافسين	القيادة بالتكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
التميز الفريد في تقديم الخدمة	التميز	قطاع معين من السوق	
التميز في تقديم الخدمة لفئة مستهدفة معينة	التركيز		

المصدر: اسالمة أمينة، " اثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير

استراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، السنة 2018/ 2019، ص 44 (بتصرف)

## خلاصة :

في ظل البيئة الديناميكية التي يمتاز بها عالم الاعمال ، ومع اشتداد حدة المنافسة بين الفنادق وتقارب  
في في الخدمات المقدمة ، اصبح لزاما على المؤسسات الفندقية ان تمتلك ميزات خاصة تميزها عن باقي  
المنافسين ، و الذي يسمح لها ببناء مركز تنافسي جيد في السوق و الحفاظ بالدرجة الاولى على حصصها  
السوقية .

لهذا تعمل المؤسسات الفندقية على تبني استراتيجيات تحقق لهل ذلك ، من خلال التميز في الخدمات  
المقدمة ، او تخفيض التكاليف او التركيز على فئة مستهدفة معينة او سوق معين ، و الذي يمنحها .  
وهذه الاستراتيجيات تعاد على الفنادق على امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين ، و تحقق  
لها ولاء العملاء .

# الجانب التطبيقي :

دراسة ميدانية بفندق "AZ HOTEL MONTANA"

تمهيد :

بعد استعراضنا للجانب النظري في الفصل السابق و تطرقنا لاهم مفاهيم جودة الخدمات الفندقية و مدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية ، ارتأينا الى القيام بدراسة ميدانية لدعم الجانب النظري لفندق « AZ HOTEL MONTANA » بمستغانم .

## المبحث الأول : نبذة عن سلسلة فنادق AZ

تعتبر سلسلة فنادق «AZ» من اشهر وافخم الفنادق في الجزائر، حيث تسعى دائما الى تحقيق التميز في تقديم خدماتها ، من خلال هذا المبحث سنتعرف اكثر على هذه السلسلة بشكل عام و على فندق « AZ HOTEL MONTANA » مستغانم بشكل خاص .

## المطلب الأول : مدخل عام لسلسلة فنادق «AZ» :

تعد سلسلة فنادق "AZ" من المشاريع السياحية في الجزائر وهي مجموعة من فنادق فاخرة جزائرية 100 % ذات مواصفات عالمية ، زيادة على خدماتها الراقية التي جعلت منها وجهة مفضلة من قبل الزوار الجزائريين أو أجانب ، تعمل تحت اسم واحد وعلى إستراتيجية واحدة وهي توحيد إجراءات الخدمة والتسويق والمبيعات الرئيسية بتوفير كل الخدمات الضرورية التي تضمن قدوم الزبون طيلة السنة بأفضل جودة ممكنة.

تتكون هذه السلسلة من ستة ( 06) فنادق، أربعة ( 04) منها تتواجد على مستوى ولاية الجزائر، تم تدشين أول فندق في بلدية زرالدة شهر ديسمبر سنة 2015 ، ليصل العدد إلى أربعة ( 04) فنادق حاليا بما في ذلك فندقين في قلب العاصمة بالقبة والقبة القديمة وأخر على مستوى شاطئ النخيل بالجزائر. تدعمت لؤلؤة الغرب مستغانم بفندقين ( 02) من سلسلة فنادق "AZ" سنة 2018 ليصبح العدد ستة ( 06) فنادق، افتتح الأول في أبريل على مستوى شاطئ صابلات والثاني شهر جويلية في الحديقة الترفيهية " موستا لاند " بخروبة.

كما سيتم في المستقبل القريب فتح مركب سياحي جديد بولاية وهران ومركز تجاري بمستغانم.

والجداول التالية ستحتوي على معلومات حول سلسلة فنادق "AZ" :

## الجدول (III-1) : معلومات عن « AZ HOTELS ZERALDA »

طريق المعاملة رقم 09 ، زرالدة، الجزائر	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	الشكل القانوني
مخصص للإيواء السياح ورجال الأعمال	طبيعة الفندق
04	عدد النجوم
133	عدد الغرف
غرف فردية . غرف زوجية	الإيواء
24 ساعة	جدول الاعمال
قاعة اجتماعات - قاعة الحفلات - أربعة مطاعم - منتجع صحي - مرآب	مميزات الفندق
حفلات وسهرات فنية	التسليية و الترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق "AZ"

من خلال الجدول نلاحظ بان فندق « AZ HOTELS ZERALDA » يتواجد بالجزائر العاصمة بالتحديد في زرالدة ، يتميز هذا الموقع بقربه من الشاطئ بحوالي 3 كم ، وكذلك قربه من وسط المدينة بحوالي دقيقة واحدة بالسيارة ، و يبتعد بحوالي 33.4 كم عن اقرب مطار و هو مطار هواري بومدين ، يصنف الفندق في صنف فنادق 4 نجوم ، يحتوي على 133 غرفة مخصصة لاستقبال السياح ورجال الاعمال ، يتوفر على قاعة اجتماعات كبيرة مجهزة بأحدث الوسائل ، بالإضافة الى وجود 4 مطاعم ومنتجع صحي ، كما يوفر الفندق امكانية الدفع الالكتروني .

## الجدول (III-2) : معلومات عن « AZ HOTELS KOUBA »

المقر الاجتماعي	طريق محمد ربيعة ، القبّة رقم 11 ، الجزائر
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد
طبيعة الفندق	مثالي لرحلات العمل
عدد النجوم	04
عدد الغرف	57
الاىواء	غرف فردية . غرف زوجية
جدول الاعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	قاعة رياضة - مطعم - مرأب
التسليّة و الترفيه	/

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق "AZ"

من خلال الجدول نلاحظ بان فندق « AZ HOTELS KOUBA » يقع في الجزائر العاصمة بالتحديد في القبّة ، يتميز الموقع بقربه من وسط المدينة ، و يتعد عن مطار هواري بومدين بحوالي 13 كم فقط ، يصنف الفندق في خانة فنادق 4 نجوم ، يقدر عدد الغرف بـ 57 غرفة ، تتميز الغرف بإطلالتين ، فالأولى ذات واجهة بحرية و الأخرى مطلّة على المدينة ، يحتوي الفندق على قاعة اجتماعات ، قاعة رياضية ، مطعم ، و يوفر الفندق خدمة الدفع الإلكتروني .

## الجدول (III-3) : معلومات عن « AZ HOTELS VIEUX KOUBA »

المقر الاجتماعي	طريق الحاج أوكيل رقم 16 ، القبة القديمة، الجزائر.
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد
طبيعة الفندق	مخصص للإيواء السياح ورجال الأعمال
عدد النجوم	4
عدد الغرف	80
الإيواء	غرف فردية . غرف زوجية
جدول الاعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	قاعة رياضة - ثلاثة مطاعم - مسبحين - منتجع صحي, مرأب.
التسليية و الترفيه	حفلات وسهرات فنية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق "AZ"

من خلال الجدول نلاحظ بان فندق « AZ HOTELS VIEUX KOUBA » يتواجد بالقبة القديمة ، قريب من وسط المدينة ، و يبتعد بحوالي 13 كم عن اقرب مطار، يصنف في خانة فنادق 4 نجوم ، يحتوي على 80 غرفة مخصصة لإيواء السياح ورجال الاعمال ، يتميز بوجود 3 مطاعم ، بالإضافة الى مسبحين ، قاعة رياضية ، و يحتوي كذلك على منتجع صحي ، و يوفر الفندق خدمة الدفع الالكتروني .

## الجدول (III-4) : معلومات عن « AZ HOTELS VAGUE D'OR »

شاطئ النخيل المنطقة 11 ، سطاوالي ، الجزائر	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	الشكل القانوني
فندق المنتجعات الصيفية	طبيعة الفندق
4	عدد النجوم
60	عدد الغرف
غرف فردية . غرف زوجية	الاىواء
24 ساعة	جدول الاعمال
غرف واجهة بحرية - قاعة رياضة - قاعة الحفلات - مطعم - منتجع صحي مرأب	مميزات الفندق
حفلات وسهرات فنية	التسليية و الترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق "AZ"

من خلال الجدول نلاحظ بان فندق « AZ HOTELS VAGUE D'OR » يقع بسطاوالي بالجزائر العاصمة ، يتميز الموقع بقره من الشاطئ بحوالي 1.8 كم ، و يبتعد بحوالي 2.6 كم عن ميناء سيدي فرج ، كما هو قريب من حديقة الالعاب بحوالي 3 كم ، و يبتعد بحوالي 34 كم عن اقرب مطار ، يعد الفندق من فنادق 4 نجوم ، و هو عبارة عن منتجع صيفي ، يحتوي على 60 غرفة ذات واجهتين ، الاولى تطل على المدينة ، و الواجهة الثانية ذات اطلالة بحرية ، يتميز الفندق بتواجد قاعة حفلات ، قاعة اجتماعات ، قاعة رياضية ، مطعم بالإضافة الى تواجد منتجع صحي بالفندق ، و يوفر الفندق خدمة الدفع الالكتروني .

## الجدول (III-5) : معلومات عن « AZ HOTELS ZEPHYR »

شاطئ صابلات المنطقة 04 , مزگران , مستغانم	المقر الاجتماعي
شركة ذات مسؤولية محدودة	الشكل القانوني
مجمع سياحي	طبيعة الفندق
4	عدد النجوم
289	عدد الغرف
غرف فردية . غرف زوجية . اجنحة سويت فاخرة	الايواء
24 ساعة	جدول الاعمال
غرف واجهة بحرية - قاعة رياضة - قاعة اجتماعات - قاعة الحفلات - مطعم بانورامي - مسبح - حضيرة مائبة منتجع صحي - مرآب	مميزات الفندق
حفلات وسهرات فنية	التسلية و الترفيه

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية والمحاسبة لفندق "AZ"

من خلال الجدول نلاحظ بان فندق « AZ HOTELS ZEPHYR » يقع بمنطقة صابلات المتواجدة بمزگران ، يتميز موقع الفندق بقربه من الشاطئ و الذي يبتعد عنه بمسافة امتار ، قريب من وسط المدينة ، و يبتعد بحوالي 66 كم عن اقرب مطار ، يعد فندق « AZ HOTELS ZEPHYR » من فنادق 4 نجوم ، يصنف كمجمع سياحي ، يحتوي على 289 غرفة تنقسم الى غرف فردية ، زوجية ، اجنحة ، سويت فاخرة ، تتميز غرف الفندق بواجهتين ، احدها تطل على المدينة والواجهة الثانية تطل على البحر ، يتميز الفندق بوجود قاعة اجتماعات ، قاعة حفلات ، مطعم بانورامي ، مسبح ، حضيرة مائبة ، بالإضافة الى تواجد منتجع صحي ، ويوفر الفندق خدمة الدفع الالكتروني .

## المطلب الثاني : تقديم فندق « AZ MONTANA » مستغانم

تم إنشاء الشركة سنة 2015 أين وضع حجر الأساس لبناء الفندق 5 نجوم ومرافق مجاورة كحضيرة مائية وكذا مركب رياضي ، الكل مجهز بأحدث المعدات. تم فتح الفندق والحضيرة المائية في جويلية 2018 ، بينما المركب الرياضي فتح جزء منه أواخر 2018، المدير العام للشركة هو السيد مهدي عبد المالك. واتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L برأس مال 500.000 دج عند إنشاء الشركة وتم رفعه سنة 2019 إلى 120.000.000 دج ، يوظف الفندق أكثر من 450 عامل في موسم الصيف و أكثر من 150 عامل خلال السنة .

فندق « AZ Montana » هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ ، وهو فندق يلي المعايير الدولية للفندقة ، ويقع بجوار منتزه « Mosta-land » الترفيهي في ولاية مستغانم ، بسعة 219 غرفة و 13 شقة و 3 مطاعم ومصفف الشعر والجمال وصالة رياضية ومركز رياضي و حضيرة مائية جميعها مجهزة بأحدث معدات الجيل.

يقدم هذا الفندق الصديق للأطفال الألعاب والمساحات الترفيهية مع الترفيه وغرفة متعددة الأغراض و 3 قاعات تدريب ومركز مؤتمرات يتسع لحوالي 1000 شخص. أيضا منتزه AQUA مع عشرات من أحواض السباحة ، وهي: تجمع الأمواج ، والشرايح المتعددة ، ومسبح متعدد اللعب للأطفال ، فضلا عن حمامات السباحة والاسترخاء، يجمع هذا الفندق بين الترفيه والسرور والراحة لجميع الأعمار.

وللتعرف على الفندق أكثر ، سنتطرق للمعلومات الأساسية للفندق في الجدول التالي :

## الجدول (III-6) : معلومات عن « AZ HOTELS MONTANA »

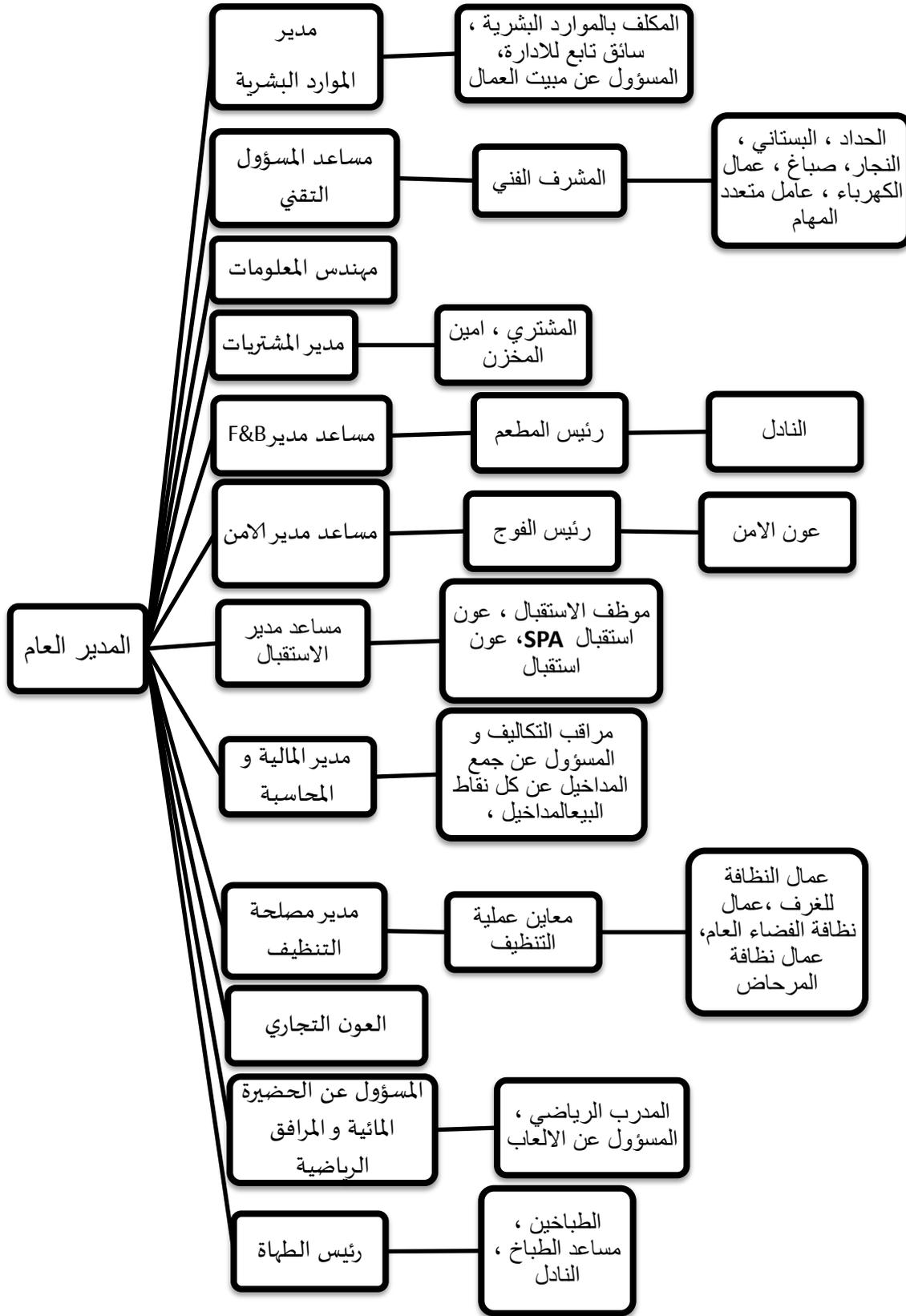
المقر الاجتماعي	حظيرة التسلية والاستجمام "موستالاند"، خروبة، مستغانم
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة
راس المال	120.000.000
طبيعة الفندق	مجمع سياحي
مساحة الفندق	73391 م <sup>2</sup>
عدد العمال	من 150 الى 450 عامل او اكثر (حسب الموسم)
عدد النجوم	5
عدد الغرف	250
الاىواء	غرف فردية . غرف زوجية . اجنحة سويت فاخرة ، شقق
جدول الاعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	واجهه بحرية - قاعة رياضة - قاعة اجتماعات - قاعة الحفلات - مطعم بانورامي - مسبح - حضيرة مائية - جناح رياضي - منتجع صحي- مرأب.
عدد الطوابق	08
الشكل الداخلي	عصري بمعايير عالمية
التسلية و الترفيه	حفلات وسهرات فنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق "AZ"

## المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للفندق « AZ HOTELS MONTANA »

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للفندق كالآتي :

الشكل (III-1) الهيكل التنظيمي لـ «AZ HOTELS MONTANA»



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق «AZ MONTANA»

ومعلومات أكثر سنفصل في الهيكل التنظيمي لفندق « AZ MONTANA » :

- المدير العام (مدير الفندق): تتمثل مهامه في إدارة ومراقبة وتطوير الفندق ، بحيث يحدد سياسات المؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها بأفضل طريقة ممكنة
- مدير الموارد البشرية: وهو المسؤول عن كل ما يتعلق بالعمال منذ لحظة دخول العامل للفندق الى غاية انتهاء مهامه وينقسم القسم الى ثلاث وحدات هناك مكتب خاص بالمكلف بالموارد البشرية ، وهناك سائق خاص تابع للإدارة ، وهناك المسؤول عن مبيت العمال
- مساعد المسؤول التقني: من مهامه صيانة الاعطاب المتواجدة في الفندق ، والمسؤول المباشر عن الحداد ، البستاني ، النجار، صباغ ، عمال الكهرباء ، عامل متعدد المهام.
- مهندس المعلومات: تتمثل مهامه في اختبار وإصلاح المعدات والأجهزة التقنية وصيانة وتحسين شبكات المؤسسة المحلية و الخوادم التابعة لها
- مدير المشتريات: تكمن مهامه في استخدام استراتيجيات مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة، اكتشاف الموردين وبدء التعاقد وعمل شركات تجارية وتنظيمية والتفاوض مع الموردين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب
- المشتري: وهو المكلف بالمشتريات
- أمين المخزن: يتحكم في المدخلات والمخرجات لجميع المواد والمعدات والمنتجات والأدوات وبشكل عام جميع الممتلكات التي تملكها الشركة
- المسؤول عن المطعم: وهو المسؤول عن النظام داخل المطعم بشكل عام .
- مساعد مدير الأمن: يشرف على النظم وإعداد التقارير المتعلقة بكل ما تم وما حدث، ولديه علاقة مباشرة مع الشرطة ، وهو المسؤول عن قادة الافواج .
- . مساعد مدير الاستقبال : وهو المسؤول عن استقبال الزبائن وتوديعهم وهو المسؤول عن تقسيم المهام على عمال الاستقبال ، ويكون تحت امره كل من عون استقبال ، عون استقبال SPA.
- مدير المالية والمحاسبة : مراقبة العمليات المالية والمحاسبية ، إعداد الميزانيات السنوية والبيانات المالية

وإنشاء تقارير عن الوضع المالي للمؤسسة .، يكون مسؤول عن مراقب التكاليف و المداخيل ، و المسؤول عن جمع المداخيل عن كل نقاط البيع

• مدير مصلحة التنظيف : يكون مسؤول عن مساعد الذي يعاين عملية التنظيف و الاخير يكون مسئول عن عمال النظافة للغرف و عن العمال المسؤولين على نظافة الفندق من الخارج و كذلك يكون مسؤول عن عمال نظافة المراض

• العون التجاري : يكون مسؤول عن جذب العملاء عن طريق الحملات التسويقية .

• المسؤول عن الحاضرة المائية و المرافق الرياضية : و تكون مدة عمله 6 اشهر يقوم بدور المعاينة بدوره يكون مسئول عن المدرب الرياضي و المسؤول عن مسؤول الالعاب .

• رئيس الطهاة: يحرص على إعداد وتزيين كل من الأطباق التي يتم إعدادها في منطقة المطبخ بالفندق وهو الذي يقوم بتوجيه الطباخين ومساعدتهم .

المبحث الثاني : دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية لفندق « AZ MONATANA » مستغانم .

المطلب الاول : دراسة مقارنة بين فندق « AZ MONATANA » بمستغانم ، و سلسلة الفنادق الاخرى لـ .

AZ

من خلال الجدول التالي سنتعرف على الفروقات بين فندق « AZ MONATANA » مستغانم وباقي

سلسلة فنادق « AZ » ، من حيث عدد النجوم ، عدد الغرف ، طبيعة الفندق ، نوع الغرف ، المرافق

الموجودة بالفندق ، موقعه وشكله القانوني .

الجدول (III-7) : مقارنة بين فندق « AZ MONATANA » بمستغانم ، و سلسلة الفنادق الاخرى لـ .

AZ

الشكل القانوني	موقع الفندق	مرافق الفندق	نوع الغرف	طبيعة الفندق	عدد الغرف	عدد النجوم	الفندق
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	.قريب من البحر . قريب من وسط المدينة . قرب حديقة التسلية . يبتعد عن اقرب مطار بـ 74 كم.	غرف ، قاعة رياضية، قاعة اجتماعات ، قاعة حفلات، 3 مطاعم ، حضيرة مائية ، جناح ، رياضي ، منتجع صحي.	غرف فردية ، زوجية ، اجنحة ، سويت ، شقق.	مجمع سياحي	250	5	AZ MONTANA
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	قريب من الشاطئ. قريب من وسط المدينة . يبتعد عن اقرب مطار بـ 66 كم.	غرف ، قاعة اجتماعات ، قاعة حفلات، مطعم ، مسبح ، حضيرة ، مائية ، منتجع صحي.	غرف فردية ، زوجية ، اجنحة ، سويت فاخر. مخصص لإيواء رجال الأعمال و	مجمع سياحي	289	4	AZ LE ZEPHYR
شركة ذات مسؤولية	. قريب من وسط المدينة	غرف ، 3 مطاعم ،	غرف فردية	مخصص لإيواء رجال الأعمال و			

محدودة ذات شخص واحد	.ببتعد بحوالي 13 كم عن اقرب مطار.	مسيحين ، منتجع صحي.	، زوجية	السياح	80	4	<b>AZ VIEUX KOUBA</b>
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	.قريب من وسط المدينة .ببتعد بحوالي 13 كم عن اقرب مطار	غرف ، قاعة رياضية، قاعة اجتماعات ، مطعم.	غرف فردية ، زوجية	خاص برحلات العمل	57	4	<b>AZ KOUBA</b>
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	قريب من الشاطئ بحوالي 3 كم. .ليس بعيد عن مركز المدينة . .اقرب مطار حوالي 33 كم.	غرف ، قاعة اجتماعات ، قاعة حفلات، 4 مطاعم ، منتجع صحي .	غرف فردية ، زوجية	مخصص لإيواء رجال الأعمال و السياح	133	4	<b>AZ ZERALDA</b>
شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد	.قريب من الشاطئ بحوالي 1.8 كم. .قريب من ميناء سيدي فرج بمسافة 2.6 كم .	غرف ، قاعة رياضية، قاعة حفلات، مطعم ، منتجع صحي.	غرف فردية ، زوجية	منتجع صيفي	60	4	<b>AZ VAGUE D'OR</b>

	. قريب من مدينة الملاهي بـ 3 كم.						
--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية و المحاسبة لفندق "AZ"

نلاحظ من خلال الجدول بان :

- فندق «AZ MONTANA» مستغانم هو الفندق الوحيد من سلسلة فنادق «AZ» الذي يصنف في خانة فنادق 5 نجوم .
- كما يعتبر هو و فندق «AZ LE ZEPHYR» الوحيدان اللذان يعتبران كمجمع سياحي و ليس فندق فقط
- يعتبر كثاني اكبر فندق في السلسلة من حيث عدد الغرف اذ تقدر بـ 250 غرفة بعد فندق «AZ LE ZEPHYR» الذي تقدر عدد غرفه بـ 289 .
- يعتبر فندق «AZ MONTANA» مستغانم الفندق الوحيد الذي يحتوي على غرف من نوع شقق .
- فندق «AZ MONTANA» مستغانم ، يتميز بتنوع المرافق الموجودة اذ يتواجد به فندق و جناح رياضي ، بالإضافة الى حظيرة مائية و هذا ما لا نجده في باقي سلسلة فنادق «AZ» .
- اما فيما يخص الموقع الذي يتواجد به فندق «AZ MONTANA» مستغانم ، فكباقي فنادق سلسلة «AZ» يتواجدون بمواقع استراتيجية ، تتيح لهم استهداف و جذب اكبر قدر ممكن من العملاء .
- اما الشكل القانوني ، فهو متشابه في جميع سلسلة فنادق «AZ» ، اذ يعتبر كشركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد .

## المطلب الثاني : مميزات فندق « AZ MONTANA » مستغانم عن باقي الفنادق

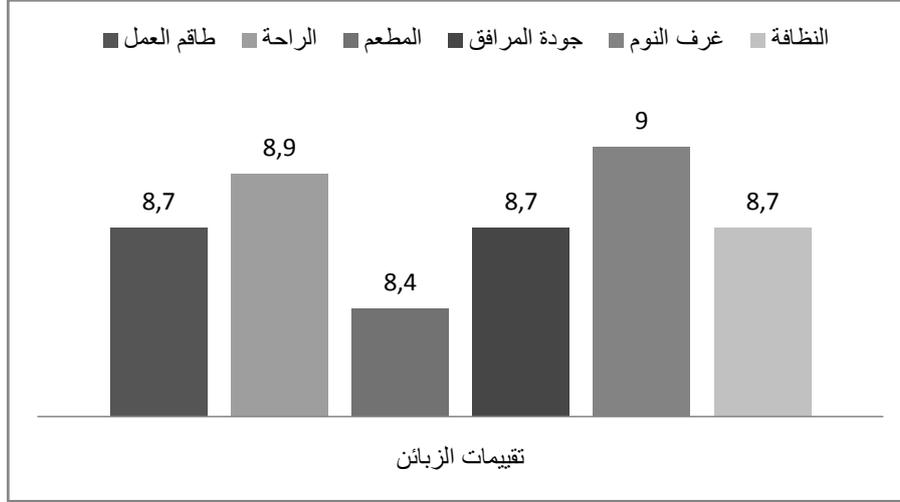
- الموقع الاستراتيجي : الجذاب الذي يتواجد فيه الفندق المتواجد فيه الفندق فهو قريب من مدينة الملاهي ، وكذلك يبعد بمسافة 5000 متر عن الشاطئ وكذلك قريب من وسط المدينة .
- تنوع المرافق الموجودة : بحيث هو مقسم الى ثلاث اقسام ، فندق يحتوي على مسبحين وقاعة العاب ، بالإضافة الى احتوائه على منتجع صحي والذي يتم فيه العناية باليدين ، قص وتصفيف الشعر، خدمات التجميل ، بالإضافة كذلك الى احتواء الفندق على مطعم بانورامي قل ما نجده في الفنادق الجزائرية مع التنوع في قوائم الطعام في كل يوم ، وكذلك احتوائه على قاعة مؤتمرات واجتماعات كبيرة ، والذي يعتبر كعامل جذب لرواد الاعمال ، وكبار المسؤولين ، القسم الثاني هو عبارة عن جناح رياضي به ملعب كبير ، وآخر ملعب ذات حجم متوسط وملعب صغير بالإضافة الى ملعب تنس وملعب كرة سلة وقاعة رياضية ، و الجزء الثالث عبارة عن حضيرة مائية به 10 مسابح منها مسبح خاص بالنساء فقط وهذا يعتبر كميزة إضافية للفندق ، بالإضافة الى احتوائه على مناطق بيع مختلفة من مطاعم صغيرة ، ومحل لبيع العصائر ، محل بيع الملابس ومستلزمات السباحة .
- معايير الامان : الامان على ممتلكاته مثل سيارته ، هناك حارس خاص مسؤول عن حراسة سيارته ما دامت في الفندق ، كذلك هناك Coffre-Fort متواجد بغرفة النزيل ، كذلك هناك مستوصف مجهز باحدث المعدات .
- يتميز بشكل داخلي عصري وبمعايير عالمية .

## المطلب الثالث : معايير جودة الخدمات لفندق « AZ MONATANA » مستغانم

- تم أخذ تقييمات 151 زبون من موقع Booking الخاص بالحجوزات ، حيث قاموا بالتصويت من 1 الى 10 على طاقم العمل بالفندق ، جودة المرافق الموجودة ، مدى توفر الراحة بالفندق ، ، النظافة ، المطعم ، غرف النوم .

و كانت النتائج كالتالي:

### الشكل (III-8): تقييمات الزبائن لجودة الخدمة المقدمة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج موقع BOOKING

من خلال الشكل نرى بان اغلبية الزبائن راضين على جودة الخدمات المقدمة من طرف الفندق ، بالنسبة لمعيار:

- **النظافة** : تعتبر من اهم المعايير التي يهتم بها فندق « AZ MONATANA » ، اذ يركزون بشكل خاص على نظافة جميع غرف النوم و الحمامات و المطعم و كل جزء من الفندق ، فمثلا في فترة جائحة كورونا والتي كانت من اصعب الفترات التي مرت على الفندق ، تكبد الاخير مصاريف ضخمة لتوفير الامان في الفندق و نظافته ، وهذا م نلاحظه من تقييمات الزبائن بخصوص هذا المعيار في الفندق و الذي تم منحه علامة 8.7 من 10 وهذا يعتبر جيد .

- **غرف النوم** : تنوع الغرف من حيث الحجم و الاطلالة ، اذ تتميز بكونها و نظافتها ، تتوفر فيها اطلالات مختلفة حيث هناك غرف تطل على الواجهة البحرية ، و اخرى لها اطلالة على الحظيرة المائية و اخرى لها اطلالة على الغابة ، ذات ديكور عصري ، تتوفر على حمامات بمواصفات عصرية ، تم تقييم الغرف بعلامة 9 من 10 من قبل الزبائن ، و من هنا ندرك مدى رضاهم و سعادتهم بالغرف التي اقاموا فيها .

• **طاقم العمل :** ينفرد الفندق بكفاءات بشرية ممتازة ، تسهر على توفير جميع انواع الراحة للزبائن من خلال تقديم خدمات بجودة عالية و احترافية من خلال حسن المظهر ، التعامل بلباقة مع الزبائن و الاستجابة الفورية لطلبات العملاء ، امكانية تحدث العمال بعدة لغات ، حيث منح طاقم العمل علامة 8.7 من 10 من الزبائن.

• **الراحة :** يسعى الفندق الى توفير جميع وسائل الراحة للعميل ، من خلال توفير خدمات استثنائية و ذات جودة عالية ، فمثلا تلجا الفرق الوطنية مثل اتحاد العاصمة و مولودية الجزائر ، شبيبة القبائل ،مولودية وهران ، الى اقامة معسكراتها في الفندق بسبب القدرة على التركيز و الراحة التي يوفرها الفندق لهم ، حيث تم تقديم علامة 8.9 من 10 لهذا المعيار.

• **المطعم :** من خلاله يتم تقديم خدمات استثنائية تفوق ما يتوقعه الزبون ، حيث يتميز الفندق بديكور جذاب و مساحة شاسعة ، و تنوع في الاذواق ، مع توفير امكانية تقديم الطعام في الغرف ، وكذلك توفير قوائم طعام صحية عند الطلب ، و تم منح الخدمات التي يقدمها المطعم علامة 8.4 من 10 من قبل الزبائن.

• **جودة المرافق :** يتميز الفندق بتنوع المرافق الموجودة فيه ، حيث يسعى الى تنوع الخدمات المقدمة ، بحيث يحتوي على مسابح ذات جودة عالية ، قاعة خاصة بالمساج ، صونا ، قاعة اجتماعات كبيرة مجهزة بأحدث التقنيات ، قاعة رياضية بمواصفات عالمية ، حيث اعجب الزبائن كثيرا في جودة المرافق التي يوفرها الفندق ، حيث تم منحه علامة 8.7 من 10 .

و هناك معايير اخرى مثل :

• **التكنولوجيا :** تم الاستعانة بأحدث التقنيات و البرمجيات ، فمثلا يتم استعمال برنامج Winner لتسيير الفندق أين يتم الحجز، معرفة الغرف المتاحة ، الغرف المشغولة ، الغرف تحت الصيانة ونقاط البيع كالمقهى و المطعم، يتم مراقبته من طرف Manager Front office من حيث إدخال مختلف المعلومات

الخاصة بالزبون من أول مرحلة (حجز الغرفة) إلى آخر مرحلة (طبع الفاتورة). ويقوم مراقبة المداخل من طرف Incom Audit.

أما في المحاسبة والمالية يستعمل برنامج PC Compta للتسجيلات المحاسبية وإعداد الميزانية وفي الموارد البشرية يستعمل فيه برنامج PC Paie لتسيير المستخدمين وإعداد الأجور كما يتم استعمال برنامج تسيير اليد العاملة الأجنبية الذي يتم اقتنائه مجانا من المديرية الولاية للتشغيل.

• جميع الآلات والمعدات التي يتم استخدامها في الفندق يتم استيرادها من الخارج ، وذات جودة عالية و من ماركات عالمية .

وتمكن فندق « AZ MONTANA » في سنة 2019 من الحصول على المرتبة الثانية كأفضل فندق في صنف خمسة نجوم في الجزائر بعد فندق « Sheraton Annaba » بسبب جودة الخدمات التي يقدمها .

## خلاصة :

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل ، و الذي تعلق بالدراسة الميدانية في فندق « AZ MONTANA » بهدف معرفة دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية للفندق ، حيث توصلنا الى ان الفندق يهتم ويسعى بشكل دائم ومستمر بتطوير جودة خدماته ، من خلال تحسين معايير الجودة بالفندق ، و الذي يساهم في كسب الفندق لمزايا تنافسية تجعله في صدارة المنافسة ، و الذي يسمح بجذب العملاء و نيل رضائهم و كسب ولائهم ، و الذي في الاخير يساعد الفندق على توسيع حصصه السوقية ، و كسبه لسمعة مرموقة بين الفنادق المنافسة .

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

ازداد اهتمام المؤسسات الفندقية في وقتنا الحالي في تحسين خدماتها المقدمة ، بسبب تواجدها في بيئة متغيرة تتميز بشدة المنافسة ، وارتفاع معايير الزبون في اختيار الفندق الذي يلي رغباته ، حيث تسعى الى الوصول وتحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر الحجر الاساس بالنسبة لإستراتيجية الفندق والتي تساعده في اكتساب مركز تنافسي قوي في السوق ،

تتشابه عروض جميع الفنادق في الخدمات التي يقدمها ، حيث ادركت بان نجاحها يكمن بالدرجة الاولى في تطبيق و الرفع من مستوى جودة الخدمات التي يقدمها ، و اعتبارها كألية من اليات اكتساب الميزة التنافسية ، و الخدمة المتميزة تعتبر اساس مفاضلة العميل بين فندق و اخر ، بحيث تسعى الفنادق بالدرجة الاولى الى تحقيق رضا ووفاء العملاء للخدمات التي يقدمها ، والذي يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للفندق ،

وهذا ما التمسناه في دراستنا الميدانية لفندق « AZ MONTANA » ، حيث تلعب جودة الخدمات التي يقدمها دورا مهما في تميزه عن باقي الفنادق .

وتوصلنا من خلال الدراسة النظرية و الميدانية الى عدة نتائج ، والتي تتمثل في :

- تلعب الجودة دور مهم و فعال في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق .
- يساهم امتلاك الفندق لميزة تنافسية في توسيع حصته السوقية .
- تتحقق الميزة التنافسية للفندق عن طريق تبني احدى الاستراتيجيات الثلاثة والتي تتمثل في استراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة ، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز .
- يولي الفندق أهمية كبيرة لمعيار الجودة في تقديمه لمختلف خدماته .
- يسعى الفندق بالدرجة الأولى الى تحقيق ولاء الزبائن ، وليس فقط نيل رضاهم .
- يسعى الى استقطاب و توظيف افضل الكفاءات البشرية لزيادة مستوى الجودة .

- أهم ميزة يتميز بها الفندق وهي تنوع المرافق الموجودة .
- السمعة الجيدة لفندق « AZ MONTANA » و الطريقة المتميزة في تقديمه للخدمات ساهم بتحقيق ميزة تنافسية عن باقي الفنادق .
- من خلال الدراسة السابقة التي قمنا بها ، اتضح بان العملاء راضون جدا من الخدمات التي يقدمها لهم ، كما يرون انه يقدمها بجودة عالية وبأسعار مناسبة .
- اختبار صحة الفرضيات :

- (1) تبني المؤسسات الفندقية لمفاهيم واساليب الجودة يساهم ، في اكتسابها وتحقيقها للميزة التنافسية و التي تتميز بها عن باقي المنافسين ، وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الاولى
  - (2) نظرا لتنوع المرافق الموجودة بالفندق ، بحيث يجد العميل كل الخدمات التي يرغب في توفرها بالفندق ، هذا ساهم في اكتساب فندق « AZ MONTANA » ميزة تنافسية على المنافسين وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الثانية
- الاقتراحات :

- استمرار الفندق بتقديم خدماته بجودة عالية مع السعي المستمر الى تطويرها ، بسبب التواجد في عالم يتسم بالسرعة ، ومع التغير المستمر في اذواق العملاء.
- رفع مستوى التواجد الرقمي للفندق ، و الاهتمام أكثر بالحملات الاعلانية بسبب شدة المنافسة .
- التفكير الجاد في نقل سلسلة الفنادق من المستوى المحلي الى الدخول في الأسواق الدولية .

افاق الدراسة :

- طرق استدامة الميزة التنافسية في الفنادق .
- دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية .
- استراتيجيات تدويل الفنادق .

# المراجع

## قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية :

أ-الكتب :

- 1 - خضير كاظم حمود ، "ادارة الجودة و خدمة العملاء" ، دارالميسر للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2002 .
- 2 - زغدار احمد ، "المنافسة . التنافسية و البدائل الاستراتيجية " ، دار جريز للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011 .
- 3 - زينة محمود احمد ، "العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصارف" ، دار غيداء للنشر و الطباعة ، الاردن ، 2016 .
- 4 - فريد النجار ، "المنافسة و الترويج التطبيقي" ، دار شهاب الجامعية ، الاسكندرية .
- 5 - مروان محسن السكر العدوان ، "ادارة وكالات و شركات السفر و السياحة" ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، 1996 .
- 6 - ماهر عبد العزيز توفيق ، "صناعة السياحة" ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 .
- 7 - مجيد الكرخي ، "ادارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و ابعادها التطبيقية في مجال الخدمات" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة 1 ، 2015 .
- 8 - نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1991 .
- 9 - هاني حامد الضمور ، "تسويق الخدمات" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة 3 ، 2005 .
- 10 - يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، "ادارة علاقات الزبون" ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2009 .

## ب-الرسائل و المذكرات

- 1 - اسامة أمينة ، " اثر جودة الخدمات على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، السنة 2018/ 2019
- 2 - آسيا دهنون ، " دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، السنة الجامعية 2014/2015

- 3 - بوطغان ، "محاضرة في ادارة الجودة" ، السنة الثالثة ليسانس ، شعبة علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2021/2020
- 4 - براري سهام ، سالي فاطمة الزهراء ، "المزيج التسويقي الالكتروني في المؤسسات الفندقية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، شعبة علوم تجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، السنة 2021/2020
- 5 - دحمان بنوة لمياء ، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي دولي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2015/2014 ،
- 6 - عبدوس عبد العزيز ، " دور الميزة التنافسية في تحسين اداء المؤسسات" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، شعبة علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة تلمسان ، 2006-2005
- 7 - نايلي الهام ، " اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص تسويق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، السنة الجامعية 2016/2015.
- 8 - ناصر عبد العزيز النشي ، " دور الهيئة العامة للسياحة و الاثار في تحسين مرافق و خدمات الفنادق" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، ادارة الاعمال ، تخصص الادارة العامة ، جامعة الملك سعود ، السعودية.

#### ج-المجلات :

#### • المجلات المكتوبة :

- 1 - انيس احمد عبد الله ، رياض شحاذة حسين ، موسى عبد الله حميد ، "تحسين اداء جودة الخدمة الفندقية وفق معايير مجلس السياحة البريطاني" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد 3 ، العدد 39 ، 2017.
- 2 - عبد القادر بريش ، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" ، مجلة اقتصادية ، اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، الجزائر ، العدد 3 ، ديسمبر 2005.

#### • المجلات الالكترونية :

- 1 - ربوح منال ، حميدي عبد الرزاق ، " الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة : انتاج الخدمة ، جودة الخدمة والاخفاق الخدمي" ، مجلة المعارف جامعة البويرة ، المجلد 14 ،

- العدد 1 ، جوان 2019 لوحظ يوم 26.05.2022 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/102055>
- 2 - رقية حساني ، "الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على اساس الموارد (VRIO)"، مجلة اقتصاد المال والاعمال ، المجلد الاول ، العدد الثاني ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ، ديسمبر 2016 ، لوحظ يوم 2022-06-01 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77179>
- 3 - سالم الياس ، "التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال" ، مجلة ابحاث ودراسات التنمية ، المجلد 8 ، العدد الاول ، المسيلة ، جوان 2021 ، 242.241 ، لوحظ يوم 2022/05/31 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/162363>
- 4 - صباح محمد موسى ، حسين مظلوم عباس ، "الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 114 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2018 ، لوحظ يوم 2022-06-16 على الموقع الالكتروني :  
<https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecco/article/view/655/595>
- 5 - صرصار فاطمة ، بن حميدة محمد ، " استراتيجيه قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق " ، مجلة الابتكار والتسويق ، العدد 3 ، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس ، جانفي 2016 ، لوحظ يوم 2022-06-16 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23081>
- 6 - عبد القادر براينيس ، هادية كبير، " خصائص الخدمات و اثرها على سلوك المستعملين" ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة مستغانم ، الطبعة 4 : العدد 6 ، جانفي 2014 ، لوحظ يوم 26.05.2022 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7851>
- 7 - عتيقة حرايرية ، "الميزة التنافسية" ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، جامعة الجزائر 2 ، ديسمبر 2015 ، لوحظ يوم 2022-06-01 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41235>
- 8 - عبد الرزاق بن الزاوي ، إيمان نعمون ، "استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة" ، مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد الرابع ، العدد 6 ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، ديسمبر 2016 ، لوحظ يوم 2022.0-06-1515 على الموقع الالكتروني :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14354>
- 9 - هدير عزت ، "التطور التاريخي للفنادق" ، 2018 ، منشور لوحظ يوم 2022-05-26 على الموقع الالكتروني :  
[almazeyd.com](http://almazeyd.com) موقع المزد

10 -وراد حسين ، الياس العيداني ، " جودة الخدمات السياحية كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية " ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، جامعة تمنراست ، الطبعة 8 ، العدد 3 ، جوان 2019 ، لوحظ يوم 2022-06-09 على الموقع الالكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93277> .

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- Beatrice Brechignac :**Marketing de service** ,Edition d'organisation , 7<sup>eme</sup> tirage ,France , 2003 .
- 2- Dumoulin et Jaan Paul : **Entreprise DE Service** , Edition d'organisation , 2<sup>Emme</sup> tirage , Paris , 1998.
- 3- Julien Bauer , **Service Hôtelier : quels sont les services d'un hôtel ?** , sur le site <https://www.amenitiz.com/fr/blog/quels-sont-les-types-de-services-hoteliars> , 2022 ; vu le 07-06-2022
- 4- Michel Balfet : **Marketing des services touristique et hôteliers** ,Ellipses édition , Paris , 2001
- 5- Pride , William M, Ferrell , **Marketing : Concepts and Strategies** ,Houghon Mifflin Company , 11th Edition , Boston , Etats-Unis , 01-01-1999.

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية ، اذ يشهد قطاع الخدمات تطورا كبيرا خاصة الفندقية منها ، حيث اصبح اكثر استقطابا للمستهلكين ، مما ادى الى اشتداد حدة المنافسة ، لدى يسعى كل فندق الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للتميز عن المنافسين و ضمان موقعه في السوق ، وهذا ما التمسناه في فندق « AZ MONTANA » بمستغانم ، حيث قمنا بعمل مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة من اجل معرفة الدور الذي تلعبه جودة الخدمات في الفندق و مدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية له.

وقد بينت الدراسة الميدانية حجم اهتمام الفندق بجودة الخدمات التي يقدمها ، وإدراكه لشدة تأثيرها في تحقيق مكسب الميزة التنافسية ، مما سيجب له احتلال مركز قوي وسط المنافسين .

**الكلمات المفتاحية :** الخدمات الفندقية ، جودة الخدمات الفندقية ، الميزة التنافسية .

### Abstract :

This study addressed the role of hotel service quality in gaining a competitive advantage,. The service sector is experiencing great development, especially the hotel, where it has become more polarized to continue, which has led to intensified competition, when each hotel seeks to provide high quality services to distinguish itself from its competitors and ensure its location in the market, and this is what we have been looking for at the hotel "AZ MONTANA" in Mostaganem, where we did an interview with the head of the Finance and Accounting Department to find out the role played by the quality of services in the hotel and the extent of its impact in achieving its competitive advantage.

The field study showed the extent of the hotel's interest in the quality of the services it provides, and its awareness of the seriousness of its impact on achieving the gain of competitive advantage, which will allow it to occupy a strong position among competitors.

Keywords: Hotel Services, Quality of Hotel Services, Competitive Advant

