

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق الخدمات.

الشعبة : علوم تجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

## أثر الابتكار على تسويق الخدمات الفندقية "دراسة حالة فندق AZ مونتانا بمستغانم"

الأستاذة المشرفة:

♦ د. ملاحى رقية .

من إعداد:

♦ بلقيوس هجيرة.

♦ رويحي أنيسة .

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسة

جامعة مستغانم

أستاذة محاضر\_ ب \_

د. بودية سعاد

مشرفة

جامعة مستغانم

أستاذة محاضر\_ أ \_

د. ملاحى رقية

مناقشا

جامعة مستغانم

أستاذة محاضر\_ ب \_

د. مقراد عبد الله





## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد

أهدي هذا البحث المتواضع

إلى من قال تعالى فيهما " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم.

الى التي غمرتني بعطفها وحنانها إلى التي سهلت لي درب الحياة وكانت رجائي في اليأس وقوتي في الضعف و لا تزال التي علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه إلى من كان دعائها سرنجاحي وحنانها بلسم جراحي .... "أمي الحبيبة " أسأل الله أن يشفيها ويحفظها.

إلى من علمني العطاء دون إنتظارو إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول بعد الله تعالى في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب "بلقيوس العيد " أطال الله في عمره.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي وأمسكت بيدي حين توقفت الحياة عن مد يدها لي إلى "خالتي" التي تخرجني هذا ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي.

إلى أخواتي : جمعية ، شيماء ، ندى ، دعاء ، ميساء وإلى بنات أختي المدللات "أشواق وتسليم " حفظهما الله ورعاهم.

إلى صديقاتي اللواتي رافقني في درب الدراسة.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم كلمات قلبي ، إليكم أهدي هذا العمل المتواضع

بلقيوس هجيرة





## الإهداء

لله الشكر كله ان وفقني لهذه اللحظة فالحمد لله ربي العالمين والصلاة

والسلام على نبيه الكريم

اهدي ثواب هذا البحث إلى من تربية على يديه ومن علمني القيم والمبادئ إلى من لا ينفصل

اسمي عن اسمه إلى الذي كان له الفضل الأول بعد توفيق الله في بلوغي للخوض في ميادين

العلم والدراسة "أبي الحبيب حفظه الله لي"

اهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة إلى من وضعتني على طريق الحياة وغمرتني بحبها

وحنانها إلى من مهدت لي طريق العلم إلى من كانت ملجأ في هذه الرحلة إلى من لهج لسانها

بالدعاء لي "امي الغالية حفظها الله لي" وإلى الشموع التي تنير لي الطريق "اخواني" إلى أولئك

الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا قلبا ووفاء الذين مهدوا عشرات مسيرتي بدعائهم صعبا

بحبهم "اقاربهم"

وإلى من لم تربطني بهم علاقة النسب.. بل عطر الصداقة.. وورد المحبة "صديقاتي"

شكرا

رويعي أنيسة



# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى لكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوه "

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نحمد الله الحمد كله والشكر كله على أن و فقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المؤطرة "ملاحي رقية" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحها وإرشاداتها القيمة حفظها الله. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم "العلوم التجارية" الذين رافقونا طيلة المسار الجامعي وأمدونا بالمعلومات والنصائح راجيين من الله عز وجل أن يسدد خطاهم و جزاهم الله عنا كل خير، كما أقدم شكرا خاصة للأستاذ "بن شني يوسف" ، كما لا يفوتني ان أشكر سادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه ، وأتوجه بخالص الشكر إلى موظفي فندق az مونتانا ولاية مستغانم وبالأخص السيد "مهدي عمر" وموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بمستغانم. وأخيرا أتوجه بشكل خاص إلى أختي "إيمان" التي ساعدتني في كتابة هذا البحث وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء من قريب أو بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع. جزاكم الله كل الخير ووفقكم فيما يرضاه.

# الفهرس

## الفهرس:

الصفحة	الفهرس
I-II	إهداء
III	شكر وتقدير
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الصور
XII	الملخص
2	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار والخدمة الفندقية</b>	
7	مقدمة
8	المبحث الأول: مفهوم الابتكار
8	المطلب الأول: ماهية الابتكار
14	المطلب الثاني: استراتيجية الابتكار
19	المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار
21	المبحث الثاني: الخدمة الفندقية
22	المطلب الأول: ماهية الفنادق والخدمة الفندقية
29	المطلب الثاني: ماهية التسويق الفندقي
31	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات الفندقية
37	المبحث الثالث: الإبتكار في المزيج التسويقي لقطاع الخدمات الفندقية
37	المطلب الأول: الابتكار في مجال صناعة الخدمات الفندقية
41	المطلب الثاني: الإبتكار في أدوات التسويق الحسي لتحسين جودة الخدمات الفندقية
45	المطلب الثالث: أثر الابتكار على التسويق الفندقي
51	خاتمة
<b>الفصل الثاني: أثر الابتكار على تسويق الخدمات بفندق AZ بولاية مستغانم</b>	
53	مقدمة
54	المبحث الأول: واقع الخدمات السياحية والفندقية في مستغانم
54	المطلب الأول: السوق السياحي لولاية مستغانم

58	المطلب الثاني: الأمن السياحي في ولاية مستغانم
60	المطلب الثالث: التنمية السياحية المستدامة بولاية مستغانم
68	المبحث الثاني: واقع الخدمات الفندقية لفندق مونتانا AZ " ولاية مستغانم "
68	المطلب الأول: ماهية فندق AZ MONTANA
69	المطلب الثاني: أهداف ونظام المعلومات والإدارة لفندق AZ MONTANA
74	المطلب الثاني: المرافق المتوفرة والهيكلة التنظيمية لفندق AZ
74	المبحث الثالث: واقع الابتكار في فندق AZ
76	المطلب الأول: المزيج التسويقي في فندق AZ
78	المطلب الثاني: الابتكار في فندق AZ
83	المطلب الثالث: مقابلة شخصية مع مسؤولي فندق مونتانا AZ
87	خاتمة
88	خاتمة عامة
93	المراجع

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم	
72	المخطط التنظيمي لفندق مونتانا AZ	1	2

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	توزيع الشواطئ بولاية مستغانم 2016-2022	1
56	الترفيه والتسلية (موسم الاصطياف)	2
57	حظيرة التسلية موستا لاند	3
57	مناطق التوسع السياحي 2020	4
58	تعرض السياح الاجانب إلى الاعتداءات في منطقة مستغانم(2019)	5
59	الإعتداءات و أعمال العنف لسنة 2019 المرتكبة عبر الشواطئ التابعة لإقليم مجموعة مستغانم	6
60	وضعية المشاريع السياحية الخاصة 2022	7
61	المؤسسات الفندقية وعدد الأسرة لولاية مستغانم من سنة 2016-2022	8
61	تصنيف طاقات الإيواء بولاية مستغانم حسب النجوم من سنة 2016-2022	9
62	تطور عدد الوافدين وعدد الليالي خلال الفترة 2016 - 2022	10
63	أرقى وأفضل الفنادق بولاية مستغانم لسنة 2019 بناء على تعليقات بعض الزوار فيالمواقع الالكترونية لكل فندق	11
65	هياكل الايواء المستغلة بولاية مستغانم من سنة 2016-2022	12
66	بعض الوكالات السياحة والأسفار لولاية مستغانم	13
67	تطور عدد وكالات السياحة والأسفار لولاية مستغانم 2014-2018	14
69	معلومات عن فندق مونتانا AZ	15
75	نوع الغرف المقدمة للزبون في فندق AZ	16
76	قائمة السعار لمختلف الغرف بالفندق (دج)	17
76	التسعير الخاص بوجبة الغذاء ب (دج)	18
76	التصنيفات الموجودة في فندق AZ	19

## قائمة الصور :

الصفحة	عنوان الصورة	الرقم
79	بطاقة مبرمجة خاصة ب 2023 az	1
79	الأساور الخاصة بفندق 2023 az	2
80	الحضيرة المائية المبتكرة في فندق 2023 az	3
80	الحضيرة المائية المخصصة للأطفال 2023	4
81	الحضيرة المائية المخصصة للكبار في 2023az	5

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الابتكار التسويقي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية والتوضيح من خلال ابتكار الخدمة وطرق التسعير وطرق التوزيع والترويج. في هذه الدراسة، سلطنا الضوء على سعي فندق مونتانا للتميز. يمكن للصناعة الفندقية في مستغانم الاستمرار في البقاء والمنافسة والزيادة والابتكار في الخدمات الجديدة وتلبية احتياجات النزلاء وإرضائهم من وجهة نظر تسويقية، ولهذا الغرض تم الاعتماد على الملاحظات والوثائق والسجلات العلمية والمقابلات الشخصية مع موظفي الاستقبال في فندق مونتانا. تميز عن منافسيك وكن أول من يقدم خدمات جديدة في السوق. ويخلص أيضا إلى أن الابتكار يلعب دورا رئيسيا في تحسين مقاييس الأداء التسويقي لمؤسسات الخدمة. ابتكار الكلمات الرئيسية، ابتكار التسويق، تحسين الأداء، أداء التسويق، تنظيم الخدمة، صناعة الفنادق.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، الخدمة الفندقية، الفنادق، تسويق الخدمات، المزيج التسويقي.

**: Abstract**

This study seeks to clarify the rôle of marketing innovation in improving the marketing performance of service organisations and clarify the marketing innovation, pricing methods, distribution and promotion methods. In this study, we shed light on Montana Hotels pursuit of excellence. The hotel industry in Mostaganem can continue to survive, compete, increase and innovate in new services and meet the needs of guests and satisfy them from a marketing point of view. For this purpose, observations, documents, scientific records and personal interviews with reception staff in Montana Hotel. Stand out from your competitors and be the first to introduce new services in the market. It also concludes that innovation plays a major rôle in improving the marketing performance measures of service organisations. Keyword innovation, marketing innovation, performance improvement, marketing performance, service organisation, hotel industry.

**Keywords :** innovation, hotel service, hotels, service marketing, marketing mix.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

يتميز العصر الراهن بتزايد سرعة إيقاع الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها؛ فالمستهلك لم يعد يقف عند حاجة معينة، ولا يرضى بإشباعها عند أول سلعة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة، وتطور هائل في التكنولوجيا والعمليات الابتكارية؛ حيث أصبح من الضروري على المؤسسات للنجاح واستمرارية نشاطها القيام بإنتاج سلع جديدة أو محسنة لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة؛ حيث يكون التجديد والابتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب.

ومع انفتاح الأسواق وتزايد المنافسة العالمية زادت أهمية الابتكار، حيث أصبحت المؤسسات التي لا تعطي أهمية لاستحداث منتجات جديدة وتسويقها بشكل فعال مهددة بخطر الزوال، مما يجبرها على اتباع سياسات قد تأتي بالجديد وتعمل على جذب المستهلك المحلي عن طريق الجودة والسعر.

تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية؛ إذ لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز البناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث يمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة وتسليمها في الأجل المحددة وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصا وإمكانيات غير مسبقة في تنوع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات المنتج التي تتقدم بما للسوف في أوقات قياسية وبالتالي يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، خاصة في ظل محيط شديد التغير.

والجزائر هي الأخرى على غرار دول العالم أولت اهتماما خاصا بقطاع السياحة خاصة في ظل تراجع أسعار النفط وما له من آثار بالغة على معدلات النمو الاقتصادي على اعتبارها من الدول التي تعتمد في صادراتها بالدرجة الأولى على قطاع المحروقات، ومن هنا ظهرت بعض المبادرات من السلطات العمومية للنهوض بالقطاع السياحي وتنميته، ويتجلى ذلك بوضوح في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الذي يعتبر الإطار المرجعي للاستراتيجية السياحية في الجزائر لآفاق 2030، فأنحة بذلك المجال للمنافسة المحلية والدولية أمام مختلف المؤسسات الفندقية.

وأمام هذا التحدي الكبير الذي رفعته الجزائر أصبح قطاع الفنادق يشهد منافسة كبيرة بين العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية الرائدة في صناعة الفنادق، وهو ما وضع هذه المؤسسات الفندقية أمام تحديات كبرى تحمل في طياتها العديد من الضغوطات التي قد تؤدي بها إلى الزوال إن لم تدرك حقيقة الوضع وأن فرصة البقاء أصبحت مقترنة بسرعة رد الفعل والتطوير والابتكار في مختلف أنشطتها التسويقية للصمود في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وبالتالي يعتبر التفكير في تسويق الخدمات الفندقية واحدا من الاتجاهات المهمة الحديثة التي عرفت توسعا في السنوات الأخيرة، و لمختلف المجتمعات والسبب يرجع لتزايد الدور الكبير للخدمات في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنفعة المطلوبة ان تزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة دراسة موضوع تسويق الخدمات ليصبح أداة فعالة و لا يختلف أسلوب

صياغة البرنامج التسويقي في كل من السلع أو الخدمات ، فبداية لابد من التحقق و التحليل لاختيار القطاع السوقي المستهدف والاستمرار في استحداث المزيج التسويقي الأمثل لإشباع حاجات و ربات ذلك القطاع، وبالرغم من أن السلع ملموسة والخدمات غير ملموسة كلاهما يصلان في النهاية لإشباع رغبات و حاجات المستهلكين وتتميز الصناعات الخدمية بكثرة تكوعها ، و توسعها ، لتمس كافة مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة، و خاصة ظهور خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية للخدمة . وقد شمل التسويق كافة المجالات الاقتصادية من مؤسسات تنتج سلعا وصولا الى الجمعيات الخيرية وغيرها. وقد برز أيضا دوره الفعال في مجال السياحة والفندقة الذي أصبح لا يستغني عن مختلف الأدوات التسويقية التي تساعد على جلب السواح والاحتفاظ بهم أوفياء. ان الفنادق في هذا الإطار يمكن لها أن تقوم بتبني سياسات ادماج وتنسيق مطلين وعالميين، وفي نفس الوقت أن تثبت جدارتها ومرونتها في التجديد وحرية تنقل الأفكار عبر الحدود، ومن أجل هذا فهي تحتاج الى قدرة عملية وجدية لتحسين التكاليف والجودة للنجاح أمام المنافسة العالمية.

وانظالها مما سبق فمن جهة تزايد حدة المنافسة ومن جهة أخرى التقلبات السريعة في حاجات ورغبات الزبون (الضيف) والذي يعتبر محور العملية التسويقية والهدف الرئيسي لكافة المؤسسات الفندقية أصبح الأمر يتطلب منها التوجه إلى ملائمة ابتكاراتها التسويقية مع التطورات البيئية المختلفة، خاصة وأن العالم كله أصبح يشهد ثورة في مجال الابتكار على مستوى الأنشطة التسويقية الفندقية من خلال تشييد أضخم المؤسسات الفندقية بأحسن المناطق السياحية وتقديمها لأرقى وأجود الخدمات الفندقية، فقد أصبحت الآن التغيرات والابتكارات المستمرة أهم ما تميز صناعة الفنادق حول العالم، سواء متغيرات في متطلبات واحتياجات العملاء؛ التطوير المستمر في شكل المنتجات المقدمة والتطورات التكنولوجية وخاصة في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها هذه الصناعة، الأمر الذي يحتاج إلى ضرورة مواكبة تلك التطورات واستغلالها بشكل يحقق التميز والريادة للمنشأة الفندقية ويعتبر التوجه الابتكاري من أهم الأسباب التي يمكن أن تحقق التميز للمنشأة الفندقية من خلال تطبيق الفكر الابتكاري بجميع إدارات المنظمة، الأمر الذي من شأنه تحقيق خصائص نادرة وقيمة مستمرة للمنشأة الفندقية من وجهة نظر العميل مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات أن تميز الأعمال لا يمكن تحقيقه من خلال إدارة واحدة بالفندق بل يجب أن تكون هناك رؤية واستراتيجية قوامها الممارسات الابتكارية الجماعية لكل الأقسام بالفندق. في حين ذهبت بعض الدراسات إلى أن تميز الأعمال يمكن تحقيقه من خلال وظيفة التسويق، فالتسويق الفعال ينظر إلى الفندق على أنه نظام واحد يعمل الكل لتحقيق الأهداف المحددة وإخراج قيمة لفائدة العميل ومواجهة التطورات والتغيرات المستمرة، ويعد الابتكار هنا من أهم أشكال التميز التسويقي من خلال وجود استراتيجيات تسويقية مرنة وقائمة على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحالية بهدف تقديم قيم تحقق إسعاد العملاء مزيج تسويقي ابتكاري بشكل مميز ومختلف عن المنافسين.

### (1) إشكالية الدراسة:

في ظل هذه الاختلافات حول دور التسويق الابتكاري في تحقيق التميز تظهر مشكلة البحث:

### ما هو أثر الابتكار على تسويق الخدمات الفندقية؟

مع وجود اتفاق على تحديد اتجاه التأثير بين متغيرات الدراسة، فالبعض ذهب إلى أن تميز الأعمال الفندقية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التوجه الابتكاري لجميع إدارات الفندق، والبعض الآخر رأى أن التسويق هو المحرك لجميع إدارات الفندق حيث يمكن من خلال التوجه الابتكاري في الممارسات التسويقية تحقيق تميز الأعمال للفندق كله، ويمكن هنا صياغة تساؤلات البحث حول:

- ما مدى مساهمة التسويق الإبتكاري في تطوير الخدمات الفندقية؟

- ما مدى تأثير الابتكار في المزيج التسويقي على جودة الخدمات في فندق AZ؟

### (2) فرضيات الدراسة:

إن الفرضيات التي اعتمدها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت في:

- إن التسويق الإبتكاري يشكل تطوير المزيج التسويقي ككل للمؤسسة الفندقية وضرورة الإعتماد عليه يعتبر المصدر الأول في تطوير الخدمة الفندقية ؛

- يلعب الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي دورا فعالا في رفع مستوى جودة الخدمات الفندقية في فندق AZ.

### (3) أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة:

- إبراز أهمية الابتكار في تحسين الأداء التسويقي؛

- محاولة لإحداث الوعي لدى أصحاب الفنادق والمسيرين لجدوى الابتكار في تسويق الفندقية بصفة عامة وأهميته في مجال الخدمات بصفة خاصة؛

- محاولة لفت الانتباه الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص فيه؛

- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي ستساعد المؤسسة على تحسين أدائها التسويقي.

### (4) صعوبات الدراسة:

بشكل عام تمثلت صعوبات البحث فيما يلي:

- صعوبة الحصول على موافقة من طرف المؤسسة الفندقية لتطبيق الدراسة؛

- صعوبة الحصول على معلومات خاصة فيما يتعلق برقم أعمال الفندق وخدماته.

**(5) المنهج المتبع:**

من أجل معالجة الموضوع تم استخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي في الدراسة لتكوين القاعة النظرية المشتقات من مختلف المراجع، ويعتبر الأسلوب الوصفي مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

**(6) تقسيمات الدراسة:**

حيث قسمنا الدراسة إلى فصلين:

**(أ) الفصل الأول:** الإطار النظري للابتكار والخدمة الفندقية

**(ب) الفصل الثاني:** أثر الابتكار على تسويق الخدمات الفندقية AZ " وكالة مستغانم "

الفصل الأول:  
الإطار النظري  
للابتكار والخدمة  
الفندقية

## مقدمة:

في ظل الوقائع المستجدة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية من انفجار وتسارع معرني وتطور تكنولوجي، اشتدت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية لتلبية حاجات المستهلكين وكسب ولائهم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار ويتيح لها فرصة البقاء والنمو في السوق، ليس فقط على المدى القصير وإنما على المدى الطويل أيضا.

في ظل ظروف المنافسة هذه تبرز أهمية الابتكار كمدخل أو كأداة استراتيجية فعالة في دعم تنافسية المؤسسة ودوره الكبير في تفعيل وتطوير الخدمات عامة والخدمات الفندقية خاصة، هذا من خلال خلق مزيج تسويقي ملائم لكل الزبائن والتوصل إلى كل ما هو جديد من سلع، خدمات، أسعار، ترويج وتوزيع، الأمر الذي يؤثر إيجابيا على تطور خدمات المؤسسة ونمو حصتها السوقية وكسب رضا الزبائن وولائهم مما يعزز مركزها التنافسي في السوق، وسيتم التطرق في هذا الفصل لبعض المفاهيم الأساسية من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: مفهوم الابتكار ؛

## المبحث الثاني: الإطار النظري للخدمة الفندقية؛

## المبحث الثالث: الإبتكار في المزيج التسويقي لقطاع الخدمات الفندقية.

## المبحث الأول: مفهوم الابتكار:

أصبح الحديث عن الابتكار في المؤسسة الاقتصادية أمراً مألوفاً بين الباحثين في مجال الإدارة، فبعدما شهد عالم الأعمال انفجاراً معرفياً سارعت المؤسسات إلى البحث عن سبل تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال مجرات تقلبات العوامل البيئية، ولعله من أنجع تلك السبل نجد الابتكار الذي بات عاملاً منافساً بالغ الأهمية لقدرته على تقديم الجديد والدفع بأداء المؤسسة نحو الأفضل، وسيعرض هذا المبحث بعض تعاريف الابتكار وأهميته، خصائصه، ثم مصادره وبعض العوائق المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: ماهية الابتكار:

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتّاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أنّ هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع لميادين، وكما يقول ألكسندر روشقا (Aleksandr Ruska): "إن الابتكار عملية معقدة جدا وذات وجوه وأبعاد متعددة<sup>1</sup>".

لقد اختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، حيث أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء، وعلى سبيل المثال يرى محمد عبد الفتاح الصيرفي بأن: الابتكار = الإبداع = الخلق<sup>2</sup>

فالابتكار كما يستخدم هو ترجمة لكلمة (Innovation) والذي قد يترجم البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر داركر (Innovation and entrepreneurship) الذي ترجم إلى العربية (التجديد والمقاولة) مع التأكيد أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن داركر في كتابه استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار بمعناه الواسع (الجذري والتدرجي) أكثر مما يعني التجديد. وعادة ما يختلف مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع<sup>3</sup> (Creativity) والإبداع (Invention) وسنحاول فيما يلي تقديم شرح موجز لهذه المصطلحات.

<sup>1</sup> طاوس ما زن، " أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مركب المنظفات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق، جامعة أكلي محند أولحاج، سكيكدة، 2012، ص: 9.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بويعة، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 28.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص: 16.

## (1) الابتكار والاختراع:

كما أُشير إليه سابقا، هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، والواقع أن درجة التشابك الكبيرة بينهما والترابط قد أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما، فهناك من يستخدمهما كمترادفين وبشكل متبادل كما هو الحال عند كل من ميليا ولاثام (Mealiea and Latham).

بينما يرى آخرون أن هناك فرق بين الابتكار والاختراع وسيتم من خلال التعريف معرفة ما المقصود بالاختراع والعلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين<sup>1</sup>".

أما خليل حسن الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وُجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية<sup>2</sup>".

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الاختراع لا بد أن يكون شيئا جديدا بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراع، كما يجب أن يكون ملبيا لحاجة إنسانية.

كما عرف كل من كولتر وروبينز (Coulter and Robbins) الاختراع بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية". "ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن تسميتها اختراع؛ إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا كما يشير التعريف. أما محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن الابتكار هو: "القدرة على الاختراع" أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار دون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع وهي:

## الابتكار = التطبيق الناجح للاختراع

أما ماري ديبورغ (Marie Debourg) ترى بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية: الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

<sup>1</sup> محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص: 25.

<sup>2</sup> سعدية مزيان، "تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص 2



الشيء أي عَجَّل إليه . وقوله تعالى: ﴿ بِالْعَشِيِّ وَالْإِبْكَارِ ﴾ \*يشير إلى أن الابتكار فعل يدل على الوقت<sup>1</sup> . وبناءً على ما سبق يمكن القول أن كلمة ابتكر وابتكار هما متعلقتان بالفعل أو النشاط من حيث وقت إتيان الفرد له وليس إيجاد أو إنشاء شيء .

أما اصطلاحاً فقد عرف بيتر دراكر الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله شومبيتر أن الابتكار هو هدم خلاق . كما يعرف بشير العلاق الابتكار بأنه: «التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور النظامي والتطبيق العملي لفكرة جديدة .» مما يعني أن الابتكار لا يعني الوقوف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في السوق .

في حين عرف عبود نجم عبود الابتكار أنه: " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وترى راوية حسن أن الابتكار هو " : تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة . " وكلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من حيث الفكرة الجديدة إدراكها وجلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها .

من خلال التعاريف التي ذُكرت سابقاً يمكن القول إن الابتكار ليس مجرد فكرة جديدة و فقط إنما هو التطبيق العملي للأفكار الجديدة في السوق أو داخل المؤسسة، بحيث تكون المؤسسة هي السبابة إلى تلك الأفكار والتطبيقات مما يحقق لها قيمة عالية مقارنة مع المنافسين .

#### (4) أهمية الابتكار:

يعد الابتكار من أولويات المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، وتكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي :

- ✓ ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- ✓ يحسن من جودة المنتجات؛
- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛

✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛

<sup>1</sup> أسماء شلوفي، " دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد دراسة حالة ملبنة الساحلي سكيكدة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2015 ، ص 03 .  
-الآية ( 55 ) من سورة غافر .

- ✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك فإنّ تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

### 5) خصائص الابتكار:

بمراجعة بعض الدراسات في مجال الابتكار يمكن القول أنه يتميز بعدة خصائص منها<sup>1</sup>:

**الطلاقة:** هي سبيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائما طلاقات من الأفكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات:

- ✓ طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني؛
- ✓ طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار؛
- ✓ طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة؛
- ✓ طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

**المرونة:** تمثل تنوع الأفكار وكيفيتها، ومن صورها:

- ✓ **المرونة التقليدية:** وهي سبيل أنواع لا نمطية من الأفكار؛
- ✓ **المرونة الشكلية:** وهي تنوع الحلول الجديدة.

**الأصالة:** هي عدم تكرار المعاني والأفكار.

**الحساسية:** تعني حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

### 6) العوامل المؤثرة في الابتكار:

إنّ الابتكار هو الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا المعاصر. ومع ذلك فإنّ مشاريع كثيرة تفشل في هذا المضمار، وهناك ثلاث أسباب رئيسية لهذا الفشل هي<sup>2</sup>:

**أ) نقص الموارد:** بصفة عامة، فإنّ تنفيذ التغييرات الابتكارية بمعنى تحويلها إلى واقع يمثل عملية مكلفة من حيث الوقت والمجهود والأموال، فإذا لم يكن لدى المؤسسة الأموال الكافية لتمويل برنامج الابتكار أو تعيين الأفراد القادرين على الابتكار فإنها حتما ستتأخر في هذا المضمار.

**ب) الفشل في الاستفادة من الفرص الابتكارية:** لا تستطيع المؤسسات في غالب الأحيان تبني وتنفيذ كل فرص الابتكارات الممكنة، وذلك يجتم عليه أن تكون قادرة على التقييم السليم للفرص الابتكارية ذات

<sup>1</sup> أحمد المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 352.

<sup>2</sup> علي شريف، "الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 340.

الاحتمالات الأكبر في التأثير الإيجابي على المركز التنافسي. إنَّ عملية الابتكار تتطلب من المؤسسة اتِّخاذ قرارات استثمارية قبل أن تصل عملية الابتكار إلى مرحلة التشيع، فإذا لم تتمتع المؤسسة بالمهارة والقدرة على تقييم الفرص الابتكارية الممكنة والاختيار السليم من بينها فإنها سوف تفشل في الاستثمار في البديل الاستثماري الذي يمكن أن يميزها عن المؤسسات المنافسة.

(ت) **مقاومة التغيير:** مما لا شك فيه أنّ هناك مبدأ أو اتجاه عام في العديد من المؤسسات الاقتصادية لمقاومة التغيير، ومضمون الابتكار إنما يعني التغيير أي التحول من منتج قائم أو طريقة متبعة في إنتاج هذا المنتج إلى منتج جديد أو طريقة مستحدثة، ومثل هذه التغييرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة الاقتصادية، ولذلك تحدث هذه المقاومة.

### (7) مصادر الابتكار:

لقد أشار بيتر داركر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، وهذه المصادر تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

(أ) **المصدر الفجائي أو غير المتوقع،** ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي والفشل غير المتوقع والحدث الخارجي الفجائي.

(ب) **مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون،** إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة.

(ت) **الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى طريقة)،** حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.

(ث) **بنية الصناعة والسوق،** حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة.

(ج) **العوامل السكانية،** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل.

(ح) **تبدّل الإدراك والرؤية،** حيث أن ذلك يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار في المجتمع الذي يكونه الأفراد.

(خ) **المعرفة الجديدة،** حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العملية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حزير، "الإدارة بالأفكار"، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:213.

## المطلب الثاني: استراتيجية الابتكار:

لا شك أن التطور الحاصل في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أدى من خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن: التكلفة، الجودة، المرونة، والاعتمادية.

والواقع أن المؤسسات أصبحت تدرك أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات القائمة في السوق والتي تبني مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار التحسين. كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فإن الابتكار الاستراتيجي سيكون هو الأكثر ملائمة لها.

## 1) استراتيجية الابتكار:

تمثل الاستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين، الموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة. وهناك العديد من استراتيجيات الابتكار والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الابتكار وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة. ويقصد باستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

إذا اعتبرنا أن الاستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الاستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق إلى الأفضل والسبق إلى المختلف.

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الاستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائمة الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد لهذا السبب تتصف استراتيجية الابتكار بأنها استراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة وإلى السوق، وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فإن الأهم وفق هذه الاستراتيجية هو أن تكون سباقة إلى العناصر الثلاث معا رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة وقابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديدة.

إذا كانت استراتيجية الابتكار هي استراتيجية السبق إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006 ، ص 69

العناصر أو كلها. ومن هذا يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية والحكم على خصائصها، الاستراتيجية ودرجة ابتكاريتها.

(أ) **سياسة التطوير الذاتي للموارد:** تعتمد هذه الطريقة على استغلال الموارد الداخلية، وتعتمد على الموارد البشرية بالأساس، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة وجهود وظيفة البحث والتطوير والتطبيق الفعلي للابتكار، مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار التكنولوجي واحتكار استغلاله، مع الحرية في إعطاء تراخيص للآخرين.

(ب) **سياسة التطوير عن طريق التقليد:** تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات والإمكانات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير، وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتفادي المخاطرة وهي:

**1. حالة التابع:** في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق وتعمل على اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية له ومحاوله الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات وتحسينات على المنتج الأصلي، وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد .

**2. حالة المقلد:** وهي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الإنتاج، مع ذلك تواجه المؤسسة خطر تقادم المنتج وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي، وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات ونظام يقظة.

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم ومنافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية والتفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة وسرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات؛ في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم والبدائل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة.

## (2) ملامح استراتيجية الابتكار:

بغض النظر عن السيرة التي تبني بها استراتيجية الابتكار فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الاستراتيجيتين: استراتيجية استباقية أو استراتيجية رد الفعل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » edition ,Economica, prais ,2002.

## (أ) استراتيجية الابتكار الاستباقية :

استراتيجية الابتكار الاستباقية هي استراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الاستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، ويتطلب بناء هذه الاستراتيجية قدرة كبير على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

والواقع إن المؤسسات تتبع هذه الاستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين: الأولى ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين<sup>1</sup>

● تتمثل الميزة الاستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير. كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتا معتبرا، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك. في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب وعدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.

● تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين، كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقاتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق/ تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم. من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديد.<sup>2</sup>

من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، ولهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة لنفس الفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزا وخضوعه لقيود المبتكر الرائد. ومن وجهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز ب:

● شهرة أكبر ومجانبة مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل سيتكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الإيجابية.

<sup>1</sup> Delphine Manceau « faut-il être le premier a innover ? » (dans) (L'Art de management ) Les Echos avec pwc consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit village mondial paris, 2001, p29.

<sup>2</sup> Selon (Roger et Kim 1985), document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur L'organisation apprenante, mise a jour le 15 mai 2000, p2.

\*تتمثل المواقع الفيزيائية في فرض المبتكرين الشروط على الموزعين فيما يخص أماكن عرض السلع وطريقة عرضها، أما المواقع الإدراكية فتتمثل في الصورة والصفات التي تتخذها المؤسسة المبتكرة كل حرية-لمنتجاتها الجديدة والتي يتم مراعاتها عند تحديد المزيج التسويقي.

- صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتبين طبيعة وأهمية الابتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن بشرائه.
  - في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول.
- يصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في إشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة، ولا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل، وهو شيء غير متاح في كل الأحوال.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات إلى انتهاج استراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها كل من Urban et Hauser فيما يلي<sup>1</sup> :

- ✓ البحث عن مستوى نمو عالٍ؛
- ✓ إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع؛
- ✓ أفاق التطور الهام لهوامش الربح؛
- ✓ توفر الموارد الضرورية؛
- ✓ عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير؛
- ✓ التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـ رغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

#### (ب) استراتيجية رد الفعل:

استراتيجية رد الفعل (réactive) هي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها تهدف هذه الاستراتيجية أساساً إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الاستراتيجية يفترض فيها إن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة، وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين إن الانتشار البطيء والحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها

<sup>1</sup> Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux», édit McGraw-Hill , 1983, p16.

وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية. كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن في حد ذاتهم لا يستطيعون ذلك، فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل الزبائن. كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجا جديدا أو مطورا بناء على الدراسات السوقية وتدرج العيوب والأخطاء التي وقع فيها "الأوائل". كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطارا وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن. لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال للتميز في السوق.

### (3) الابتكار واستراتيجيات المنتج:

إن للابتكار أهمية كبيرة على المستوى الاستراتيجي، ولما كان الابتكار أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد هدف في حد ذاتها كانت الاستراتيجية الابتكار أحد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في هذا الشأن، فالاستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، حيث تعرف على أنها: "الخطوة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان وهي منظور"<sup>1</sup>

وبشكل عام يمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل مؤسسة، وهذه الاستراتيجيات الأربع هي:

#### (أ) استراتيجية الابتكار الجذري:

وهي استراتيجية هجومية وتسمى أيضا استراتيجية السوق أو الاستراتيجية الاستباقية، وتهدف هذه الاستراتيجية أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة (والتكنولوجيا الجديدة) وفي ما بعد تكون هي الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا كمثال عن ذلك مؤسسة سوني في الترانزستور بدلا من الصمامات المفرغة، وكذلك ما قامت به مؤسسة ولكن ستون في الخمسينيات عندما غزت الأسواق على نطاق واسع بشفرات الحلاقة من الفولاذ الذي لا يصدأ، وفي الستينيات قامت مؤسسة Texas Instruments بغزو الأسواق بساعات إلكترونية رخيصة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الاستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الاستراتيجية كالمؤسسات الكبرى، وتدخل هذه الاستراتيجية ضمن استراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000، ص14.

الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة<sup>1</sup> وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

### (ب) استراتيجية الابتكار الجذري "التحسين الجوهرية"

وهي استراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار عليا، لما يوحي له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب قدرة كبيرة في مجال البحث إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق<sup>2</sup>. ولقد اتبع كبار المنتجين الأوربيين في مجال أشباه الموصلات مثل فيلبس وسيمنس وثومسون، هذه الاستراتيجية تجاه الأمريكيين كم اتبعها اليابانيون في الستينات والسبعينات.

### (ت) استراتيجية الابتكار "التحسين الموجهة نحو التميز":

وهي الاستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا من السوق، وإن المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

### (ث) استراتيجية الإنتاج الكفاء (The efficient Production Strategy):

وهذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج. والواقع أن هذه الاستراتيجية ترتبط بالابتكار من جانبيين على الأقل، الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الاستراتيجية تعتمد في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة. والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الإيجابية التي تكون هذه الاستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج.

<sup>1</sup> أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الجزء 2002، ص 427.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 333.

## المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار:

قدمت عدة تصنيفات للابتكار وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد.

## (1) حسب النظم الاجتماعية والفنية:

يفرق (F. Damanpour and E. William) بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.

## (2) ابتكارات المنتجات والعمليات:

ينطوي ابتكار المنتجات على تغيير جوهري في بعض السمات الملموسة للمنتج أو الخدمة، وغالبا ما، يشار إليها على أنها تعديلات في الصياغة أو الوظائف مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق خارجي<sup>1</sup> في حين تتجسد ابتكارات العمليات في عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسة، وفي دراسة على عينة مكونة من 101 بنك أمريكي وجد أنه يتم تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من ابتكارات العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات يضمن ميزة تنافسية أكبر<sup>2</sup>.

## (3) حسب خصائص الابتكار:

قدم و (Zaltman) رفاقه سنة 1973 نموذجا مكونا من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات، وهي كالاتي<sup>3</sup>:

(أ) **مبرمج وغير مبرمج**: فالابتكارات المبرجة هي الابتكارات التي تم التخطيط لها مسبقا، أما الابتكارات غير المبرجة فهي ابتكارات لم يخطط لها مسبقا، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راکدة، وابتكار ضغط وهي ابتكارات تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعيا ثالثا هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري، حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المؤسسة لمجال تكون الحاجة فيه للتغيير غير معروفة.

(ب) **مساعد أو نهائي**: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار آخر.

<sup>1</sup> Robert P & Cascio, **Marketing Innovation and Firm Performance "Research Model, Research Hypotheses, and Managerial Implications"**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Marketing, the college of business Administration, the University of central Florida, 2011, p: 08

<sup>2</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 221.

<sup>3</sup> طارق قندوز، محمد سليمان، الإبداع التسويقي لوثائق التأمين، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص: 33.

ت) الأصالة: قد يكون الابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحدائث المفردة والمخاطرة الكبيرة.

#### 4) حسب مصدر الابتكار: يمكن تصنيف الابتكارات طبقاً لمن يبادر بها إلى نوعين وهي كالآتي:

ابتكارات داخلية: وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية.

ابتكارات خارجية: وهي ابتكارات تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض الأحيان تفرض الدولة على بعض المؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع عن طريق الاستيلاء، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير مجرد أنه لم يبتكر بداخلها، ولقد عانت المؤسسات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل المؤسسات اليابانية التي لا تتردد في أخذ فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

#### 5) التصنيف حسب درجة الابتكار :

أما التصنيف الأكثر شيوعاً والذي يصنف الابتكار حسب درجة الابتكار إلى ما يلي:

أ) الابتكار الجذري: يتطلب هذا النوع من الابتكار توفر قدرات ومعارف علمية جديدة ومعقدة، فهو يأتي بالجديد بصيغة منتجات، أو عمليات مبتكرة ومميزة، وذلك بإجراء تغييرات جوهرية على العناصر المكونة للمنتج أو أساليب الإنتاج<sup>1</sup> لأنه يحتاج إلى فترة طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير ابتكار جذري (S) ويتمثل هذا الابتكار بمنحنى لاحق مما يوجد انقطاع بين ابتكار جذري وآخر.<sup>2</sup>

ب) ابتكار التحسين: لا يتطلب هذا النوع من الابتكار توفر قدرات ومعارف علمية جديدة ومعقدة، حيث يعمل على إدخال تحسينات وتعديلات صغيرة وجزئية على خصائص المنتج أو الحجم أو طريقة استخدامه أو مجالات استخدامه، ويكون هذا النوع من الابتكار مستمراً وبدون انقطاع ويمكن أن يؤدي تراكم التحسينات إلى إحداث تغيير جذري في المنتج وأساليب الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tayeb Louafa Francis & Lus Perret, *Créativité et innovation*, presses polytechniques et universitaire romandes, 1ère édition, 2008, P: 306.

<sup>2</sup> طارق قندوز، علي جعلاب، *النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي "مدخل ابتكاري"*، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص: 47.

<sup>3</sup> Joel Broustait & Frederic Frery, *Le Management Stratégique de l'innovation*, édition Dalloz, Paris, 1993, P: 12

## المبحث الثاني: الخدمة الفندقية

الخدمة الفندقية مجموعة من الأنشطة المتعددة التي يقدمها الفندق عن طريق موظفيه للزبائن كحسب الاستقبال وسرعة الاستجابة؛ وذلك لتحقيق متطلباتهم ورغباتهم وعرضها بأفضل الطرق التي تشعر الزبون بالتقدير والاحترام وجودة الخدمة التي يقدمها الفندق.

## المطلب الأول: ماهية الفنادق والخدمة الفندقية :

تعرف الخدمة الفندقية بأنها الأنشطة التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات أو الحاجات، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج أو خدمة أخرى.

## 1 ماهية الفنادق:

أصبحت الفنادق في وقتنا الحالي ضرورة من ضرورات الحياة من خلال الأهمية التي اكتسبتها في العديد من دول العالم، بحيث تمثل ركن ومورد من موارد السياحة. سيتم التطرق أولاً إلى تعريف الفندق ثم إلى تعريف الخدمة الفندقية لأنها أساس نجاح الفندق.

## أ) تعريف الفندق :

تشير الدراسات والمراجع المتخصصة إلى أن الفنادق تعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة، بحيث اختلفت المنظمات المتخصصة في مجال الإدارة الفندقية حول تعريف الفندق.

الفنادق في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين، والاصطلاح اللاتيني للفندق هو Hôtel ثم تطورت إلى كلمة Hostel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية والتي اشتقت، منها كلمة Hôte والتي تعني الضيف أو نزيل الفندق، ثم تطورت إلى Hôtel التي تعني الفندق وهو المصطلح التي تم اعتماده ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا.

## ✓ فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات: عرفت الفنادق كما يلي: الفندق نزل أعدت طبقاً لأحكامها

القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل والخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم<sup>1</sup>.

## ✓ وعرفه ويستر: بأنه مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة. أيضاً هو منظمة تسويقية تقوم

بإشباع الرغبات والحاجات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح.

<sup>1</sup> سليم محمد خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة 1 عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص 13.

✓ يعرفها الدكتور نائل موسى محمد سرحان: بأنه عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق لآخر، يقدم فيه خدمة المبيت الأساسية ومجموعة من الخدمات منها الطعام والشراب، أماكن التسلية والنوادي...، مقابل سعر محدد لكل خدمة.

✓ كذلك يعرفه بأنه: المكان الذي يلجأ إليه المسافر من أجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد<sup>1</sup>.

وبالتالي فالفندق إذا هو منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء وطعام مقابل أجر يدفعه النزول، يحتوي على هيكل تنظيمي وخصائص تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى.

### (ب) خصائص الفندق

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

- المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق منظمة خدمية، تحتوي على عدد من الأسرة لتتوهم الأفراد وتوفير الراحة؛
- الفندق وحدة اقتصادية متكاملة، يمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وإدارة الأفراد والنشاط المالي... إلخ، لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات؛
- الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة؛
- الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة أهمها نشاط المكتب الأمامي، ونشاط الأقسام المساعدة تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف الفندق؛
- الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة، تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر محدد.

### (ت) أنواع الفنادق (تصنيفاتها):

لا يوجد تصنيف واحد للفنادق لاختلاف الدول في تصنيفها بحسب طبيعة عملها والغرض الذي أنشئت من أجله وموقعها وتتجلى أهم التصنيفات في:

➤ تقسيمها من حيث الملكية: يندرج تحت هذا التقسيم:

**1. فنادق القطاع الخاص:** هذه الفنادق تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة، وتكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية، تقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة.

**2. السلاسل الفندقية والشركات:** هنا شركة واحدة تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق .

<sup>1</sup> نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011، ص 27

**3. فنادق القطاع المختلط:** هذه الفنادق تكون إما مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وإحدى الشركات الأجنبية.

**4. الفنادق الحكومية:** وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.

➤ **تقسيم الفنادق من حيث الموقع:** ونذكر منها:

**1. فنادق مراكز المدن:** وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة، أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 غرفة إلى 300 غرفة، وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.

**2. فنادق الضواحي:** وجدت لارتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة 500 غرفة. فنادق في ضواحي المدينة، حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250

**3. فنادق المطارات:** هذه الفنادق يتم إنشائها لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر، النوع، درجات هذه الفنادق فهي تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس للفنادق الأخرى.

**4. فنادق السواحل:** وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم، وتمتاز بكون حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.

➤ **تقسيم حسب عدد النجوم:**

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

**2. فنادق ذات أربعة نجوم:** هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضاً، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم.

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

**4. فنادق ذات النجمتين:** وهي فنادق شعبية نظراً لانخفاض مستوى الأثاث .

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

➤ **من حيث الدرجات:** (التسهيلات المقدمة)

**1. الدرجة الممتازة:** وهي أرقى أنواع الفنادق، حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة تناسب مع نوع الخدمات المقدمة وحجمها، وتتميز بمواصفات خاصة من حيث الموقع والأغذية المقدمة.

**2.الدرجة الأولى:** تقع أيضا ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة، بحيث يكون لكل نزيل غرفة مستقلة وحمام، وتقدم خدمات فندقية متكاملة.

**3.الدرجة الثانية:** تؤدي خدمات فندقية متواضعة ومحددة.

**4.الدرجة الثالثة:** وهي فنادق شعبية ذات أسعار رخيصة وخدماتها محدودة.

➤ **تقسيم من حيث نوعية الخدمات:** صنفت حسب نوعية الخدمة المقدمة منها:

**1.الفنادق التجارية:** هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيه أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.

**2.فنادق الإقامة الدائمة:** وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل.

**3.الفندق المفروش:** وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف.

**4.فندق المؤتمرات:** وهو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كبيرا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية، ويشتمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات.

وهناك تقسيمات أخرى مثل تصنيفها على أساس السعر (غالية ورخيصة) ، وحسب مدة الإقامة (دائمة ومؤقتة).

## (2) مفهوم الخدمة والخدمة الفندقية:

(أ) تعريفها:

لقد أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف للخدمة، والتي اجتهد في وضعها العديد من الكتاب والباحثين كل من وجهة نظره، وسيتم ذكر البعض منها، تهدف الوصول إلى تعريف شامل ومحدد للخدمة.

فقد عرف «Judd 1964» "الخدمة بأنها عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة، أين يكون موضوع التبادل لا يتعلق بنقل ملكية شيء مادي للطرف الآخر"<sup>1</sup>.

كما عرفها كل من "Langrois et Tocquer 1992" بأنها «تجربة مؤقتة يعيشها الزبون خلال عملية التفاعل والاتصال لهذا الأخير مع أفراد المؤسسة أو مع سند مادي وتقني»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Béatrice Bréchnignac – Roubaud ;Le Marketing des services , Edition d'organisation , septième tirage, France , 2003, p71.

<sup>2</sup> Michel Balfet ; Marketing des services touristiques et hôteliers , Ellipses Edition , Paris , 2001 , p 21

فقد عرف "kotler 2000" الخدمة بأنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون

إن هذه التعاريف تعبر عن تطور مفهوم الخدمة من مرحلة إلى أخرى تبعا لتطور المجتمعات، لكنها تركز في مجملها على بعض الخصائص التي تتمتع بها ، بحيث يشير " Judd " إلى أن شراء الخدمات لا يترتب عنه ملكية أو حيازة لشيء مادي ، بينما يشير " Langrois et Tocquer " إلى أن الخدمة تتصف بالتلازم، فهي تحدث عن طريق التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة أو التجهيزات المادية والتقنية، كخدمات الصيانة إلا أنه لا يتم إدراك قيمتها إلا بعد الحصول عليها، في حين نجد أن تعريف " كوتلر " هو الأكثر شمولا والأقرب إلى الواقع بحيث يشير إلى أن الخدمة تتصف بعدم الملموسة، وبالتالي لا يترتب عن شرائها نقل ملكية شيء مادي، كما قد يتطلب إنتاجها التكامل مع منتجات مادية ملموسة، غير أنه بمقابل ذلك نحصل على فوائد ومنافع تتباين وتختلف حسب درجة مهارة مقدميها وطريقة ومكان وظروف تقديمها.

ولا يختلف الأمر كثيرا عند الحديث عن الخدمة الفندقية، فقد وردت لها العديد من التعاريف سيتم ذكر البعض منها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعاريف:

«الخدمة الفندقية هي الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية.<sup>1</sup>

الخدمة الفندقية هي مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامتهم في الفندق.

هي عبارة عن الأنشطة غير الملموسة بقصد إحداث التبادل ومصممة لتقديم وإشباع رغبة وحاجة الضيف الضمور، وطبقا لهذه التعاريف فإن الخدمة الفندقية" هي ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة وإيواء وإعاشة النزلاء بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة، أو الإعاشة، تهدف إشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم باعتبار ذلك أفضل طريقة لضمان استمرارية نشاطات القطاع وتنمية عائداته"، ويتشكل هذا النشاط من التداخل بين العميل وموفر الخدمة، بحيث يسعى موفر الخدمة من أجل تحقيق مجموعة من المنافع الحقيقية للعميل، فعندما يشتري هذا الأخير غرفة في فندق فإنه يشتري سلعا ملموسة مثل السرير والأثاث لمدة محدودة تمثل فترة إقامته ولا ينتج عن ذلك تملكه لها، كما أنه يشتري أيضا تجربة

<sup>1</sup> محمود علي الروسان، العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، 7-8 ماي 2007.

الفندق، طريقة معاملة وأداء العاملين أو القائمين بالخدمة ومهاراتهم ومحفزاتهم، ليتحصل على حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعياً مثل الراحة في سرير الفندق بينما يكون بعضها نفسياً مثل الاستمتاع والسعادة

### (ب) خصائص الخدمة الفندقية:

تحتل الخدمات الفندقية موقعا متميزا في صناعة السياحة ومنافسا في نفس الوقت لخدمات العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى التي تكون الهيكل الاقتصادي للدول كالنفظ والصناعة، فهي بالإضافة إلى خصوصيات الخدمة بصفة عامة تتميز بمواصفات خاصة يمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ **خدمات غير ملموسة:** فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها أو لمسها قبل عملية الشراء، لذلك يتم اختيارها على أساس السمعة والشهرة والتجربة أكثر منه على أساس الاختبار المادي، وهو ما يصعب عملية توضيح ووصف الخدمة، كما لا يمكن حمايتها عن طريق براءة الاختراع لأنه لا يمكن إبعاد المنافسين عن موقع إنتاجها فهم يستطيعون زيارتها واستهلاكها كلما رغبوا في ذلك.

➤ **سريعة التلاشي (القابلية للتلف):** فلا يمكن الاحتفاظ بها في المخزن، وبالتالي فإن صاحب الفندق قد يخسر الكثير يوميا عند عدم ورود النزلاء إلى غرف أعدت لهم، فلا يستطيع تخزين غرفة الفندق غير المستخدمة واستخدامها في ليلة لاحقة، وهو ما يجعل الخدمة الفندقية قصيرة العمر.

➤ **التلازم (عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك):** فلا يمكن إنتاج الخدمة الفندقية في مكان معين واستهلاكها في مكان آخر، فهي تحتاج إلى تواجد في نفس الوقت للعميل وموفر الخدمة أثناء إنتاجها واستهلاكها، كما لا يمكن للعميل نقلها إلى المنزل لعدم إمكانية فصلها عن موقع الإنتاج.

➤ **عدم التجانس:** فهي تختلف في النمطية والجودة مع مرور الوقت بسبب أن الذي يقوم بأدائها وتسليمها هم أفراد، وبالتالي يختلف الحصول عليها من وقت إلى آخر وفقا لحالة مقدم الخدمة وما قد كون عليه من تعب وإرهاق، بالإضافة إلى بعض هذه الخصائص التي تشترك فيها الخدمات الفندقية مع باقي الخدمات الأخرى، هناك بعض المميزات الخاصة بها تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

\* **موسمية النشاط:** نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة زمنية إلى أخرى طوال العام، وارتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية والاجتماعية بكل دولة، وإقبال السائحين على الإقامة بالفنادق في فترات معينة ومواسم محددة، اتصف النشاط الفندقي بالموسمية، خصوصا في المناطق السياحية النائية، مما أوجد بعض الآثار السلبية مثل:

- ✓ وجود درجة من عدم التأكد بالنسبة للحركة الفندقية في المستقبل؛
- ✓ عدم الاستغلال الأمثل للموارد والتسهيلات الفندقية نتيجة لوجود طاقة معطلة، خلال الفترات التي تنخفض فيها الحركة السياحية؛

<sup>1</sup> صبري عبد السميع، التسويق السياحي و الفندقية أسس علمية وتجارب عربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) مصر، 2006، ص 284.

✓ زيادة التكاليف الثابتة والمتغيرة نتيجة انخفاض نسبة الإشغال الفندقي في بعض الأحيان .

**1. ارتفاع نسبة الأصول الثابتة:** إن العنصر المادي في النشاط الفندقي هو ذلك الجزء من المال المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات الفندقية، وهذا الجزء يدخل في جانب الأصول والموجودات الثابتة التي تمثل جانبا كبيرا من رأس المال المستثمر في المشروعات الفندقية حيث تصل نسبته إلى % 90 من رأس المال، أما باقي النسبة فإنها توجه إلى نفقات أخرى كالتشغيل والعمالة وغيرها.

**2. إنسانية النشاط:** يقوم النشاط الفندقي أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءة وقدرة هذا العنصر على تقديم الخدمات بطريقة تجذب الزائر، كحسب معاملة السائحين وتأدية الأعمال المطلوبة منه بروح عالية، مع توافر مقومات الشخصية كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق... إلى غير ذلك، وبذلك يعتبر العنصر البشري عاملا مهما بجانب العناصر المادية الأخرى لتفضيل فندق على آخر.

**3. اختلاف طبيعة المنتج الفندقي:** يتكون المنتج الفندقي من عناصر رئيسية هي الإقامة والإعاشة والترفيه، بالإضافة إلى الخدمات الأخرى، وهو في شكله هذا لا يختلف عن أي منتج ملموس، لأن المنتجات المادية الملموسة لها من الصفات والخصائص التي تميزها كالشكل والحجم والمساحة وغيرها، إلا أن المنتج الفندقي يتميز بخصائص معنوية تحتاج إلى لباقة في الأداء ولطف في المعاملة لتقديمه إلى جمهور السائحين في أفضل صورة ممكنة. وبالنظر إلى هذه الخصائص المميزة، فإن الخدمة الفندقية في حاجة إلى إدارة فعالة وتنظيم جيد لمواجهة مشكلة عدم استغلال الطاقة الفندقية الاستغلال الأمثل في بعض الأحيان، والعمل على تقديمها بمستوى أفضل يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة.

### (3) أنواع الخدمة الفندقية:

مقارنة بعناصر السياحة الأخرى كالطعام والشراب والنقل والخدمات التكميلية، نجد أن الفنادق تتصف بالتنوع في الخدمات المطروحة للعملاء وخاصة في الفنادق الكبيرة ونسبيا في الفنادق الصغيرة، حيث تقدم الفنادق الخدمات التالية<sup>1</sup>:

✓ **خدمات الإيواء:** وتمثل جوهر الخدمة الفندقية لمختلف الدرجات وغيرها من أنواع الإيواء الأخرى كالشقق الفندقية والقرى السياحية والموتيلات\* وغيرها، وينفق الضيف على هذه الخدمة حوالي 40% من ميزانيته السياحية .

✓ **خدمات الطعام والشراب:** يحتوي الفندق على العديد من أنواع المطاعم المتخصصة كالمطعم اللبناني والإيطالي والصيني وغيرها، وتشكل حوالي (29 %) من اتفاقات الضيف.

<sup>1</sup> حسن علي الزغبي، نظام المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمات الفندقية، الملتقى الدولي حول صناعة السياحة في الوطن العربي من منظور استراتيجي وإداري وتنموي المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) 2-6 يوليو 2006، تونس، ص132.

✓ **الخدمة الإضافية:** وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق كخدمات تأجير السيارات والخدمات البنكية، خدمات النادي الصحي، خدمات المسابح، خدمات رجال الأعمال والمؤتمرات والحفلات وغيرها من الخدمات الأخرى.

### المطلب الثاني: ماهية التسويق الفندقي:

مع التطور الذي يشهده القطاع السياحي ووجود السياحة في كل مكان وتطور بيئة الأعمال يستلزم وجود نشاط فعال يسعى لجذب الزبائن وتلبية رغباتهم وحاجاتهم في ظل المنافسة الموجودة وهذا النشاط يتمثل في التسويق الفندقي.

### (1) مفهوم التسويق الفندقي:

التسويق هو العلم الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي عام 1920 وفي أوروبا خلال الخمسينات والتسويق السياحي بدأ في الستينات وتم استخدامه للترويج لمدينة ذات أهداف سياحية، من هنا أدركت الفنادق أنه يتعين عليها الترويج لضمان استمراريتها.

"يمثل التسويق الفندقي تلك الجهود التي تبذلها المنشآت الفندقية من أجل التعرف على الأسواق السياحية الداخلية والخارجية والتأثير فيها بهدف زيادة الحركة الفندقية وارتفاع نسبة الإشغال الفندقي بها"

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

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها التسويق الفندقي:

- ✓ حساسية التسويق الفندقي للظروف الاقتصادية ولالأحداث السياحية؛
- ✓ يتميز نظام التسويق والخدمة الفندقية بالاستمرار على مدار اليوم؛
- ✓ الخدمة تحتاج إلى جهد شخصي للترويج لها فشرء السلع السياحية تعتمد على حاجة الزبون ومعرفته ثم خبرته وبالتالي دوافع هذه السلعة.

### (2) أهمية وأهداف التسويق الفندقي:

التسويق الفندقي هو مجموعة الجهود التي يبذلها الفندق من أجل إرضاء النزيل لذلك يجب أن توجه كل جهود أنشطة الفندق نحو التعرف على حاجاتهم ومطالبهم والتعرف على معظم الأسواق الداخلية والخارجية تتمثل أهمية وأهداف التسويق الفندقي في العناصر التالية:

(أ) أهمية التسويق الفندقي:

- ✓ يساعد التسويق الفندقي على معرفة الجوانب السلوكية للمستهلك (دراسة سلوك المستهلك) وتقدير درجة أو مستوى توقعاته وبالتالي تحديد نوعية الخدمات المناسبة للتوقع التي تحقق رضا العميل
- ✓ يساعد التسويق على إعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الأسواق المستهدفة وبالتالي يساهم زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الفندقية
- ✓ يساعد التسويق في الابتكار والتجديد فهو ينشط الطلب على السلع والخدمات الجديدة من خلال الصورة الذهنية التي يحملها الزائر عن الفندق، التسهيلات المقدمة، فيه الطعام، خدمات الإيواء، بالإضافة إلى موقع الفندق وتصميمه.

(ب) أهداف التسويق الفندقي:

- ✓ يؤدي التسويق الفندقي إلى تنشيط حركات المبيعات لفندقية خلال فترة زمنية معينة؛
- ✓ يهدف التسويق الفندقي إلى دراسة الأسواق السياحية العالمية وتحديد الأسواق المحتملة وذلك لغزو هذه الأسواق وفتح أسواق جديد من مختلف الدول لزيادة عدد النزلاء من السائحين ؛
- ✓ إيجاد علاقات عامة جيدة من الفندق ومختلف الأجهزة الحكومية والهيئات والشركات السياحية وغيرها السياحية العامة والخاصة، مما ينعكس على زياد الحركة الفندقية؛
- ✓ دراسة الأسواق السياحية المنافسة (القطاع الفندقي) للتعرف على الاستراتيجية التسويقية التي تستخدمها الفنادق المختلفة وكذلك الخدمات الفندقية التي تقدمها للسائحين؛
- ✓ بحث ودراسة شكاوى نزلاء الفندق بشكل فوري والعمل على حلها بمختلف الوسائل والسبل حفاظا على سمعة الفندق وسمعة الدولة السياحية.

(3) مقومات نجاح التسويق الفندقي:

يعتمد نجاح التسويق الفندقي وتحقيق أهدافه على مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

(أ) التصميم المناسب للخدمة الفندقية: ويقصد به ابتكار واستحداث الخدمات التي تتلاءم مع الطلب

السياحي الفندقي، فلا يمكن أن نتصور قيام الفندق بتقديم خدمات غير مرغوب فيها ولا يحتاجها النزلاء، لأن الأصل في الخدمة الفندقية هو ارتباطها بحاجة ورغبة العملاء، وليس بناء على رغبة واهتمام إدارة الفندق لذلك فإن تحديد المكونات الرئيسية للخدمة الفندقية بمستوياتهم وأسعارها المناسبة يساعد على تحقيق الأهداف الفندقية.

(ب) الاعتماد على أكثر من وسيلة إعلانية: ويعتبر ذلك من الوسائل المساعد على تركيز الحملة الإعلانية نحو

الهدف المحدد لها، لأن استخدام أكثر من وسيلة سواء المسموعة أو المقروءة أو المرئية في آن واحد، يعمل على توسيع دائرة الأثر الإعلاني وتنبيه الحواس الإنسانية المختلفة للتعامل مع أماكن الإقامة الفندقية التي توفر أفضل الخدمات والأكثر اجتذابا للسائحين.

ت) الاختيار المناسب للاستراتيجية التسويقية الفندقية: كل فندق يعتمد على استراتيجية معينة لتنشيط حركة مبيعاته، تبعاً للخدمات الفندقية التي يقدمها وقدراته وإمكاناته المادية الإدارية، وكذلك بناءً على الظروف التي يمر بها السوق السياحي الداخلي والخارجي، فكلما كان اختيار الاستراتيجية التسويقية للفندق متماشياً مع هذه المتغيرات كان الاختيار سليماً ومحققاً لكل الأهداف التسويقية بمعنى أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تكون مرنة وديناميكية يمكن تغييرها.

ث) حسن اختيار أفراد التسويق: يتوقف نجاح العمل التسويقي الفندقي على حسن اختيار القائمين بالأنشطة التسويقية المختلفة ذوي المهارات العالية والخبرة الكبيرة، إذ يعتبر العنصر البشري بمثابة الحاكم والمؤثر في نجاح هذا العمل، لأن الخطط والاستراتيجيات التسويقية لا يمكن أن يتحقق أي هدف منها ما لم يكن القائمون على وضعها وتنفيذها موارد بشرية على مستوى عالٍ من القدر والكفاءة. هذا ويرتكز تخطيط الاستراتيجية التسويقية الفعالة للخدمات الفندقية والسياسة الترويجية المنبثقة عنها، على عمليات المسح السوقي ودراسة الدوافع الشرائية لدى المستهلكين المحتملين، بغية الوصول إلى إشباع أمثل لحاجاتهم، بالاعتماد على مواردها البشرية والفنية المتاحة، وبما ينسجم مع السياسة العامة للفندق.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات الفندقية:

المزيج التسويقي الدعامة الأساسية لبناء الاستراتيجية التسويقية لأية منشأة فندقية، تتجمع العناصر السبعة للمزيج الفندقي المتمثلة في الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، الجمهور، الدليل المادي والعمليات لبناء هذه الاستراتيجية.

#### 1) المزيج التسويقي الفندقي:

يعبر المزيج التسويقي بصفة عامة عن مختلف القرارات المتعلقة بالبرامج والسياسات التسويقية التي تعدها المنظمة بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولا يختلف الأمر كثيراً عند الحديث عن المزيج التسويقي في الخدمات السياحية على اعتبار أن الخدمات الفندقية تشكل جزءاً هاماً من مقومات نجاحها، حيث يعرف المزيج التسويقي للخدمات السياحية " بأنه عبارة عن المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتنظيمها والتحكم بها، والتي تسعى أية منظمة إلى تنسيقها وتعديلها لإشباع حاجات ورغبات السياح والزوار، " و بناءً عليه يمكن تعريف المزيج التسويقي الفندقي بأنه " عبارة عن مجموعة من العناصر والمتغيرات التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها وتنظيمها من جانب الفندق، مع العمل على تعديلها وتكييفها متى تطلب الأمر ذلك، قصد إشباع حاجات ورغبات المقيمين والزوار وتحقيق أهداف الفندق<sup>1</sup> ".

<sup>1</sup> أسعد حماد أبو رمان وآخرون، التسويق السياحي والفندقي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## (2) عناصر المزيج التسويقي الفندقي:

يمثل المزيج التسويقي الفندقي مجموعة مختلفة من العناصر الرئيسية والأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة، والتي تلعب دورا مهما في نجاح العمل التسويقي وأداء النشاط الفندقي على النحو المخطط له، وإذا كان المزيج للسلع يضم أربع عناصر أساسية مثلما حدده Macarthey 1976 وهي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، فإنه ونظرا للخصوصية المعنوية للخدمة فقد أجمع العديد من الباحثين والخبراء في مجال التسويق أمثال:

(Stéven and Harris, Bitner and Kotler and Turner and Boons, Zeithaml) على إضافة عنصرين آخرين (الدلائل المادية والمشاركون) وهناك من يضيف عنصر ثالث إلى هذين العنصرين ويتمثل في الإجراءات أو العمليات المتعلقة بنمط تقديم الخدمة، وتعد هذه العناصر السبعة أساس البرامج التسويقية لمختلف المنظمات الخدمية، حيث أن تجاهل أي من هذه العناصر سيؤثر على فشل البرامج كليا.

ويعد الطرح الأخير الأكثر شمولا والأقرب إلى الواقع، لأنه لولا وجود البنيان (الفندق) لما ظهرت الخدمة أصلا وفي حالة وجوده فإن ذلك يتطلب التفاعل بين العاملين وطالبي الخدمة (الزوار والمقيمين)، ناهيك على أنه لكل فندق طريقته الخاصة في عرض خدماته وتقديم التسهيلات الممكنة لأجل إشباع حاجات ورغبات عملائه. وفيما يلي عرض موجز لعناصر المزيج التسويقي الفندقي:

## (أ) المحيط المادي :

يعتبر المحيط المادي أحد عناصر المزيج التسويقي الفندقي الذي يشتمل على عوامل المحيط البيئي وجميع الدلائل المادية الملموسة، متمثلة في المبنى (تصميم الفندق، الأثاث، الديكورات والزخارف، الألوان والحدائق . . . الخ)، كلها عوامل هامة في إبراز صورة حسنة عن المنظمة الفندقية وإعطاء تصور جيد لدى الزائر حول نوعية الخدمات المقدمة، فالعديد من الفنادق الدولية الكبيرة تولي أهمية خاصة للدليل المادي، بحيث تحتوي غرفها على ديكورات بتصميمات منسجمة مع الستائر والوكيتات، دليل معلومات عن البلد، أقلام ودفاتر وأوراق، هدايا ترحيبية، مشروبات وصور فوتوغرافية عن الفندق، بالإضافة إلى توفير أماكن الانتظار والاستقبال، مواقف السيارات، استخدام الأدوات الممتازة ذات العلامات المشهورة في طاولات الطعام، العناية بمدخل الفندق وغيرها، كما تتميز المنظمات الفندقية الحديثة بتصميماتها المتطورة وهندستها المعمارية الراقية، ومواقعها المتميزة التي تعكس جمال المنظر والإحساس بالراحة والمتعة والأمن والأمان لجميع نزلائها وبالتالي تزداد نسبة إشغالها ويرتفع معدل الحركة الفندقية فيها.

ومن جهة أخرى يلعب المحيط البيئي دورا هاما في التأثير على قرار ارتياد الزائرين بحيث على إدارة الفندق الاهتمام بنظافة البيئة المحيطة بالخدمة داخل الفندق وخارجه، فالزجاج يجب أن يكون خال من بصمات الأصبع، والنحاس لامع، والأرضيات خالية من أي شوائب ودورات المياه والحمامات نظيفة ومعطرة مع توفير المياه دون انقطاع... الخ.

فكل العوامل التي تؤدي إلى الاحتفاظ بهذا المظهر النظيف والمنظم ، تنتج إحساسا لدى الزائر والمقيم بالأمن والثقة و تؤثر معنويا على سلوكه في الإقامة لمدة طويلة وتكرار الزيارة ، فمثلا تستخدم سلسلة مطاعم الهامبرجر في جنوب كاليفورنيا المعروفة باسم " In and out Burger " فراغا لامع الهواء بأسقف مرتفعة ، ومناطق الإنتاج نوافذ ضخمة لتوفير الكثير من الإضاءة الطبيعية ، ويوفر الفراغ للعملاء الفرصة لملاحظة النظافة الرائعة، والعاملين وهم يؤدون عملهم في فراغ مفتوح كبير مع الإضاءة الطبيعية والمنظر الخارجي وعليه فالمحيط المادي له دور بارز في التأثير على سلوك المستهلكين من السياح والزائرين خاصة إذا الجيد بنشاط ترويجي خاص.

### (ب) المشاركون:

إن صفة التلازم التي تتميز بها الخدمة الفندقية تتطلب مساهمة عدة أطراف في إنتاجها وهو ما يطلق عليه اسم المشاركون أو الجمهور أو الناس، حيث تشكل هذه الأطراف من العاملين بالفندق والعملاء بالإضافة إلى إدارة الفندق، إذ أن إنجاز الخدمة يتطلب وإلى حد كبير الاتصال المباشر بين العامل والضيف، لذلك يعتبر الجمهور أحد عناصر المزيج التسويقي الفندقي التي تعنى بأهمية كبيرة لتحقيق رغبات السائحين والزلاء وتقديم أعلى مستويات الرضا والراحة، مع تعزيز سمعة الفندق وصورته الذهنية لديهم. وتقع مسؤولية اختيار العناصر البشرية الفنية المؤهلة والمدربة تدريباً جيداً على عاتق الإدارة، مع توفير المناخ المناسب لأداء الخدمة بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة منذ لحظة وصول الترحيل إلى غاية مغادرته الفندق (الاستقبال الجيد، المظهر اللائق، الكلام بلطف، الأمانة، الصدق)، حتى يساهم هؤلاء العاملون في الترويج لنشاط الفندق وزيادة مستوى الإشغال الفندقي، حيث لدى " ماريوت " فلسفة بسيطة في معاملة العاملين إذ يقول " قم برعاية العاملين لديك ليقوموا برعاية عملائك ".

### (ت) العمليات (الإجراءات):

يقصد بالعمليات مختلف التصرفات والسلوكيات والتقنيات التي تحدث أثناء التفاعل والاتصال بين مقدم الخدمة والعميل، بداية من المكتب الأمامي حتى دخول الغرفة، فعملية تقديم الخدمة تتطلب مجموعة من الوظائف والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق رضا الزائر والمقيم، وتعكس ثقافة الفندق وفلسفته التنظيمية من خلال مختلف الأدوار التي يؤديها العاملون والتكنولوجيا المستعملة في تحسين الخدمات كالمصاعد الآلية، تقنيات إنتاج الطعام، البطاقات الذكية للدخول إلى الغرف وغيرها، لذلك يجب أن تكون المهام موزعة بشكل متناسق وواضحة ومعروفة لكل شخص حتى يعي العاملون دورهم الوظيفي، وما يجب عليهم إنجازه ليتم تسليم الخدمة بصفة مطابقة نسبياً لتوقعات العميل، وبكيفية تميز الفندق عن غيره من الفنادق المنافسة وتكسبه ميزة تنافسية خاصة.

### (ث) المنتج (الخدمة):

يتمثل المنتج في مختلف الخدمات والأفكار التي تعرضها الفنادق لتلبية حاجات ورغبات الشرائح المختلفة من السياح والزائرين، إضافة إلى الجوانب المادية الملموسة المتمثلة في المبنى والتجهيزات وغيرها. ويعتبر المنتج قلب المزيج التسويقي

الفندقي الذي تدور حوله باقي القرارات المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج حيث يقوم الفندق بتسويق منتجاته آخذاً في الاعتبار حزمة المنافع المتوقعة، حتى تكون التغذية العكسية إيجابية، وقد يركز على تقديم خدمة واحدة في حين فنادق أخرى تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، إذ أن الخدمة الأساسية ( الجوهري ) هي: المبيت وباقي الخدمات تعتبر خدمات مساعدة أو مكمل ( الاستقبال، الطعام والشراب، الأمن، خدمة الغرف، تلفزيون مع إمداده بمحطات فضائية، مركز لرجال الأعمال مجهز بكافة الخدمات بما فيها الإنترنت، الهاتف، موقف مجاني، مسابح . . الخ )، مثل هذه الخدمات الإضافية تميز المنظمات الفندقية عن بعضها البعض وتخلق لها ميزة تنافسية وترسم صورة إيجابية عنها في ذهنية الزائرين وبالتالي على إدارة الفندق التخطيط الجيد لعرض منتجاتها (خدماتها) وتطويرها وإعدادها بالمستوى الملائم لرغبات وأذواق عملائها، ثم تحديد مجموعة التسهيلات الممنوحة بما يتفق مع الإمكانيات المتاحة.

### ج) التسعير :

تعتبر قرارات التسعير من العوامل المهمة في تسويق الخدمات الفندقية، نظراً لما تتصف به من التعقيد والتداخل بين تشكيلات متنوعة من الخدمات، التي يصعب في بعض الأحيان الفصل بينها وقياس تكلفتها وتحديد سعرها بدقة، بحيث يجب أن يغطي تكاليف إنتاجها ويكون مقبولاً من طرف المستهلك النزيل، وفيما يلي أهم الطرق المستعملة في تسعير بعض الخدمات الفندقية الأساسية:<sup>1</sup>

#### أ) تسعير خدمة الإيواء (الغرف):

● **قاعدة الألف:** تشير أدبيات التسويق الفندقي والسياحي أن المنظمات الفندقية استخدمت لسنوات طويلة أسلوباً تسعيرياً يدعى قاعدة الألف، حيث توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة، أن هناك علاقة محددة بين حجم الاستثمار في الفندق ومتوسط أجره الغرفة الفندقية بصرف النظر عن موقع الفندق، ووفق هذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

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

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية:

$$\text{عدد غرف الفندق} \div \text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} = \text{حجم الاستثمارات في الفندق}$$

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

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور ركانز صباغة استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، المؤتمر العلمي الرابع (الريادة و الإبداع)، جامعة فيلادلفيا (أمريكا) 15-16/03/2005.

• مدخل التحليل من الأسفل إلى الأعلى: بالرغم من اعتماد هذا المدخل على فلسفة التوجه الربحي غير أنه أسلوب تسعيري واسع الانتشار في الفنادق، حيث ظهر منذ سنوات، وتعتمده الفنادق بصورة جزئية، إذ تسعى من خلاله إلى الدمج بين فلسفة التوجه الربحي وفلسفة التوجه السوقي، و يركز هذا الأسلوب على عملية تحليل عكسي لقائمة الدخل إذ تكون الخطوة الأولى هي تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة وصولاً إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد ، ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

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

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

• مدخل إدارة نسبة الناتج "Yield-Management" : يعتبر هذا المدخل أفضل من المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقية أو على أساس التكلفة، فهو يحدد سعر الغرفة في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية، وبالاسترشاد بعناصر التكلفة، وهذا المدخل تتبناه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية وغيرها، وقد نقلته عن صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم الكساد، وتعود وترفعها في مواسم الذروة والانتعاش ، حيث أن استخدام هذا المدخل ينجح بصورة كبيرة في المنظمات الفندقية الكبيرة، أما الفنادق الصغيرة 75 مثلاً (فإن نتائج استخدامه تكون محدودة، كما أن نجاح هذا) التي يتراوح عدد غرفها بين 50 الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقية، من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد من ستة إلى تسعة أشهر على الأقل، و يركز هذا المدخل على استخدام الحوسبة، ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد الأسعار على أساس يومي للغرفة الفندقية، فقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر حيث تسعى الإدارة الفندقية إلى صناعة قرار تسعيري يحقق أعلى نسبة ناتج.

إن آلية عمل هذا المدخل تركز على تحديد سعر الغرفة لأوقات الانتعاش، إذ تتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف الفندق بضرب هذا السعر) أجرة الغرفة في أوقات الانتعاش (في عدد غرف الفندق .وتتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة، وعليه تحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية:

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

(ب) تسعير الأطعمة بالفندق:

كثيرا من الفنادق تستخدم أسلوب التكلفة في تحديد أسعار الأطعمة والمشروبات التي تقدمها مطاعمها، غير أن هذا الأسلوب يواجه انتقادات كثيرة بسبب القصور الذي يعانيه في مواجهة حالات سوقية مختلفة، حيث أن هناك أسلوب أصبح شائعا في صناعة المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق وهو أسلوب هندسة القائمة (هندسة قائمة الأطعمة)، إذ أنه يعد أداة تحليل رقابية وتسعيرية فاعلة على قائمة الأطعمة، ويتطلب تنفيذه القيام بما يأتي:

- ✓ إجراء تحليل دوري (غالبا بشكل أسبوعي) لتحديد مستوى ربحية كل صنف من أصناف قائمة الأطعمة، وإجراء تحليل دوري-أيضا أسبوعي- لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف من أصناف القائمة، حيث تحسب ربحية الصنف من خلال تحديد مستوى مساهمته في أرباح القائمة الكلية؛
- ✓ إجراء تحليل دوري لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف، ويحدد مستوى الانتشار والرواج من خلال معرفة الأصناف التي تباع أكثر؛
- ✓ المراجعة الدورية لمكونات قائمة الأطعمة لتحديد مستوى رضا الإدارة عن كل صنف في هذه القائمة، وقد تجد أصنافا غير رابحة وغير مربحة، وهذه الأصناف ينبغي تحليلها بصورة تفصيلية، وإذا كان تحسين مستوياتها غير ممكن فإنه يفضل حذفها من القائمة واستبدالها بأصناف يتوقع أن تحقق مستويات رواج وربحية مقبولة.

(ت) تسعير المشروبات بالفندق:

تشير أدبيات التسويق والإدارة الفندقية إلى أن إدارات المطاعم (المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق) أجرت تغييرات جوهرية في أسلوب تسعير المشروبات، وقد أصبح الأسلوب الجديد للتسعير هو إضافة مبلغ محدد على تكلفة الوحدة بصرف النظر عن هذه التكلفة، وقد لقي هذا الأسلوب الجديد نجاحا أفضل من الأساليب السابقة. تجدر الإشارة إلى أن أشهر أساليب تسعير المشروبات السابقة هو أسلوب النسبة المئوية، إذ كانت تسعر الوحدة على أساس ضرب كلفتها في ثلاثة ثم إضافة قيمة الضريبة، على سبيل المثال، إذا كانت كلفة الوحدة خمسة دنانير ونسبة الضريبة 15%، فإن سعر البيع يحسب كما يأتي:

$$\text{كلفة الوحدة} \times 3 + \text{قيمة الضريبة} = 3 \times 5 + 5 \times 15\%$$

سعر البيع = 17.25 دينار.

إن الأسلوب الجديد أفضل من هذا الأسلوب، لأن هذا الأخير يؤدي إلى بيع المشروبات مرتفعة الكلفة بأسعار عالية جدا، أما الأسلوب الجديد فإنه يضمن بيع المشروبات المختلفة بأسعار معتدلة نسبيا، وتكون بذلك أسعارا جذابة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية. إن قضية التسعير من القضايا الحاسمة في استراتيجية التسويق الفندقي، إذ على الإدارة أن تراعي في تسعير خدماتها ثلاثة أطراف أساسية هي: التكاليف والمنافسة والقيمة المدركة للمستهلك.

**ث) التوزيع:**

يعتبر التوزيع من أهم العناصر السبعة للمزيج التسويقي الفندقي، لما له من دور كبير في تصريف وبيع منتجات الفندق، نظرا لخاصية التلازم التي تقتضي تنقل السائح إلى الموقع لأجل استهلاكها، حيث أن الغرف الفندقية الشاغرة تمثل خسارة تتحملها المنظمة الفندقية ولا يمكن تخزينها، لذلك فإن الفنادق تعتمد على بعض المنافذ الملائمة لبيع خدماتها مثل شركات السياحة، وكالات السياحة والسفر، سماسرة الفنادق، هياكل العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية والهيئات والشركات، فضلا عن أهمية التطورات التكنولوجية ودورها في تعزيز نظام التوزيع خاصة في وقتنا الحاضر من خلال استخدام الكمبيوتر والإنترنت بشكل متزايد في أنظمة الحجوزات، سواء من قبل وكالات السياحة والسفر أو من قبل العملاء مباشرة.

**ج) الترويج :**

يعتبر الترويج العنصر السابع من المزيج التسويقي الفندقي والذي يشكل الموضوع الأساسي لهذا البحث حيث يقوم بجذب المستهلك الذي لديه حيز من الولاء، أو الذي يمكن أن يتردد في اقتناء السلعة أو الحصول على الخدمة المروج لها، وذلك من خلال تقديم المعلومات الملائمة عن الفندق وخدماته أو الأسعار، والفائدة التي يجنيها من الشراء، وسيتم تناوله بشيء من التفصيل خلال الفصل الثاني من البحث.

**المبحث الثالث: الإبتكار في المزيج التسويقي لقطاع الخدمات الفندقية:**

الإبتكار في الخدمة هو إما تقديم خدمة جديدة أو تحسن كبير في خدمة سابقة مفهوم الخدمة من ناحية الممارسة والتطبيق. ويمكن أن يكون على سبيل المثال قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء أو نظام توزيع مبتكر أو تقنية جديدة أو مزيج منها.

**المطلب الأول: الإبتكار في مجال صناعة الخدمات الفندقية:**

يمثل قطاع الخدمات الفندقية نموذج مثالي للسوق الذي قد يستفيد من تطبيق الإبتكار في مجال الخدمات، وعليه أولت الفنادق في مختلف دول العالم اهتماما كبيرا بالإبتكار على اعتباره أحد السبل الكفيلة للرفي بقطاع الخدمات الفندقية والتي تعتبر المحرك الرئيسي لعجلة التنمية السياحية.

**(1) أهمية الابتكار في مجال الخدمات الفندقية:**

تعتبر الحاجة إلى الابتكار مطلباً هاماً من النزلاء والفنادق على حد سواء وترجع أهمية تطبيق الابتكار في قطاع الخدمات الفندقية للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

**(أ) من وجهة نظر الزبائن:**

تتوفر سوق الفنادق (الضيافة) على خيارات كثيرة متشابهة وبالتالي وجود بدائل متوافرة للزبائن للمفاضلة بين عروض الخدمات، وهو ما يسبب صعوبات جمة لمديري الفنادق كلما حاولوا تحقيق التمايز لفنادقهم مقارنة بمنافسيهم، وأحد الحلول لهذه المشكلة قد يكمن في تقديم عروض جديدة وخصائص مبتكرة للخدمة من وجهة نظر زبائنهم.

**(ب) صناعة الفنادق (الضيافة):**

تتميز صناعة الفنادق (الضيافة) بالتغير السريع نتيجة المتغيرات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويحتاج مديرو الفنادق إلى إجراء تغييرات استباقية تركز بشكل أكبر على تفضيلات الزبائن وعناصر الجودة والنواحي التكنولوجية حتى يمكن الحفاظ على الوضع التنافسي في ظل المتغيرات البيئية.

**(ت) النزلاء:**

قد لا يظهر نزلاء الفندق سلوك ولاء حقيقي لعلامة معينة، وعضواً عن ذلك يقوم النزلاء بتكرار التعامل مع نفس الفندق الذي يقدم أفضل عروض للقيمة في ضوء قيود الميزانية، وحتى يحصل النزلاء على هذه القيمة فإن المديرين والمسوقين ملزمون بتحديد الخدمات المفضلة لدى نزلاء الفندق وترتيبها حسب درجة الأفضلية لتضيف القيمة الأعلى لعروض الخدمات.

**(2) مكونات الابتكار في مجال صناعة الخدمات الفندقية:**

يشتمل الابتكار في مجال صناعة الخدمات الفندقية على عدة مكونات تتجسد في الآتي:

**(أ) الفنادق:**

تعتبر الفنادق الحديثة مثال جيد للعروض الابتكارية حيث تتصف بالعصرية والديكور الفخم وفي ذات الوقت تعرض نمط حياة ترفيهي، ويميل نزلاء الفنادق لإدراك الفنادق ذات البوتيكات كمكان ضخم ويرغبون من أجله في دفع علاوة سعرية أعلى، حيث يميل هذا النوع من الفنادق إلى الاتجاه إلى سوق الفنادق متوسطة السعر أكثر مع زيادة الاهتمام بالمظهر الجمالي للمباني والديكورات، كما شرعت هذه الفنادق في إعادة تصميم غرف النزلاء حتى تقف في مواجهة الإعصار التنافسي.

<sup>1</sup> مبارك وسمي محمد الظفيري، نموذج مقترح لاستخدام التوجه الابتكاري وارتباطه بالعلاقة بين التوجه بالعملاء ومستويات الرضا في التأثير على الحصة السوقية" دراسة تطبيقية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2012، ص 52-53.

تعتبر الفنادق العصرية ذات البوتيكات ابتكارية بالنسبة للفنادق التقليدية وخيار جذاب يعتد به عند تصميم مفهوم الخدمة الفندقية، وبخاصة عندما تتجاوز حدود الصناعة التقليدية لتصبح في شكل تحالف بين الصناعات مثل التحالف بين فنادق ماريوت.

### (ب) استخدام تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أحد الأمثلة الواضحة للإبتكار في مجال صناعة الخدمات الفندقية، وتتجسد هذه الابتكارات فيما يلي:

- ✓ نظم إلكترونية لإيقاظ النزلاء وفقا لرغباتهم؛
- ✓ الإتاحة لمشاهدة جميع القنوات التليفزيونية؛
- ✓ وسائل إلكترونية لغلاق الأبواب؛
- ✓ توافر وسائل اتصالات؛
- ✓ الدفع الفوري للخدمات من داخل غرف النزلاء؛
- ✓ توافر الحواسيب الشخصية؛
- ✓ توافر مكتبة مرئية؛
- ✓ توافر خزائن إلكترونية داخل الغرف؛
- ✓ توافر بريد شخصي.

### (ت) تعديل الخدمات في ضوء احتياجات الزبائن :

يعتبر تعديل الخدمات الفندقية طبقا لاحتياجات الزبائن وسيلة أخرى للإبتكار في قطاع الخدمات الفندقية، ومن الأمثلة التي توضح ذلك السماح للنزلاء بالمرونة في توقيت الاستقبال والمغادرة وكذلك مراعاة الذوق الشخصي فيما يتعلق بديكور الغرفة والتنظيم الداخلي لها، ومراعاة إتاحة خيارات العناية بالأطفال وتبني خيارات تعديل عروض الخدمات المقدمة مع تفضيلات النزلاء على المستوى الفردي.

### (3) الفنادق الخضراء كنموذج ابتكاري في قطاع الخدمات الفندقية:

أصبح التوجه نحو الفنادق الخضراء أمر ضروريا لتحقيق التنمية المستدامة والسياحة البيئية لاستقطاب الزبائن وتقديم خدمات تتماشى وتطلائهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن جروة حكيم وماضوي عبد العزيز، ضرورة تجسيد الفنادق الخضراء ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 SDAT توجه حديث لسياحة بيئية مستدامة بالج ازهر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (09) ، العدد (01) ، 2020، ص234.

## (أ) تعريف الفنادق الخضراء:

تعرف منظمة السياحة البيئية لسنة 1995 الفندق الأخضر بأنه: "مكان للإقامة يعتمد على الممارسات البيئية السليمة، يقدم نوعية جديدة من نظم الاستهلاك بأشكال مبتكرة ويعمل على تشجيع الإنتاج بحيث يحقق مجموعة واسعة المدى من أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي " كما تعرف الفنادق الخضراء بأنها: "الفنادق التي تسعى إلى أن تكون أكثر ملائمة للبيئة من خلال الاستخدام الفعال للطاقة والمياه والموارد مع توفير خدمات ممتازة يتضح من التعريفين السابقين أن الفنادق الخضراء عبارة عن مكان للإقامة تدار بأسلوب بيئي مبتكر من خلال الاستخدام الفعال للطاقة والمياه والموارد... إلخ، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

## (ب) نماذج في الفنادق الخضراء:

ارتفع عدد الفنادق الصديقة للبيئة بشكل ملموس على المستوى العالمي وذلك من خلال الممارسات الخضراء المطبقة داخل القطاع الفندقية، ومن بين المجموعات الفندقية الصديقة للبيئة ما يلي:

- **سلسلة فنادق HOTEL** : صممت فنادق السلسلة بعناية مع الأخشاب المستصلحة، الضوء الطبيعي، المراتب المصنوعة من القنب والخضرة الطبيعية، حيث تؤمن هذه العلامة التجارية بأن مستقبل العالم ومستقبل الضيافة هما وجهان لعملة واحدة.

- **سلسلة فنادق حياة**: تقوم استراتيجية سلسلة فنادق حياة على استدامة بيئية لسنة 2020 تركز فيها على الإدارة وكيفية معالجة النفايات والحد من استهلاك المياه.

- **سلسلة فنادق سانتوس**: تركز فنادق سانتوس على الحفاظ على البيئة في وسط غابة خضراء في المكسيك، وذلك من خلال إعادة تدوير النفايات والحفاظ على المياه واستخدام برامج الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى تحديد غرف الزبائن (الضيوف) إلى غرف صديقة للبيئة باستخدام مواد معتمدة، نظام لإعادة تدوير المياه الرمادية والصابونية، استخدام طرق بديلة لتسخين المياه عوضاً عن الغاز الطبيعي، مما أدى إلى انخفاض انبعاث ثاني أكسيد الكربون بنسبة 70%.

- **فنادق سكندريك أوتيل**: قام (إيفا رسون) مدير قسم مسائل البيئة في مؤسسة (سكندريك أوتيل) بتحويل شبكة الفنادق التابعة للمؤسسة إلى عمل اقتصادي آمن، حيث غيرت المؤسسة من تصميم غرفها مما قلل من تأثير المؤسسة على البيئة، وانخفاض الاستهلاك السنوي للبلاستيك إلى (90طن) والمعدن إلى (25طن)، ورمي النفايات الكيميائية إلى (25طن) وانخفضت كمية النفايات إلى 50% .

## المطلب الثاني: الإبتكار في أدوات التسويق الحسي لتحسين جودة الخدمات الفندقية :

تمثل أدوات التسويق الحسية أحد الحلول المبتكرة لتحسين جودة الخدمات الفندقية، من خلال الاعتماد على الجانب الحسي والعاطفي وذلك لرسم انطباع إيجابي عن جودة الخدمات المقدمة وعليه بادرت المؤسسات الفندقية للإبتكار في هذا المجال وجعل الغير ملموس ملموسا عن طريق الحواس الإنسانية.

## (1) تعريف التسويق الحسي:

يهدف التسويق الحسي إلى تقديم أفضل الخدمات التي تساهم في تحسين المازج وخلق جو من الرفاهية، من بين التعاريف التي حظي بها التسويق الحسي ما يلي:

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق الحسي على أنه: "واحد من الطرق التي تضم تقنيات التسويق التي تهدف إلى إغراء المستهلك باستخدام حواسه للتأثير في مشاعره وسلوكه"<sup>1</sup>

كما يعرف التسويق الحسي بأنه: "التواصل مع الزبائن من خلال البصر، السمع، حاسة الشم، اللمس والتذوق"<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "التسويق الذي يشرك حواس السائحين في استراتيجيات المنشأة السياحية أو المقصد السياحي، ويؤثر بذلك في إدراكهم وسلوكهم وطريقة حكمهم على الخدمة السياحية المقدمة"<sup>3</sup>

بناء على ما تم سرده من تعاريف يتضح أن التسويق الحسي يعتمد على إشارك الحواس الإنسانية الخمس للتأثير على مشاعر المستهلكين تجاه الخدمات المقدمة.

## (2) أدوات التسويق الحسي في صناعة الخدمات الفندقية:

يهدف التسويق الحسي إلى تحفيز حواس المستهلك وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى تقديم شرح موجز للحواس

الخمس<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق "تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، إستراتيجيته"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة الطبعة، الثالثة، 2009 ، ص ص129-130.

<sup>2</sup> Zaytoun N. Dhahad, **Sensory Marketing and its Impact in Determining the Behavioral Patterns of Customers**, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol (27), No (05), 2019, p: 206.

<sup>3</sup> Anil Degermen & Merve AK, **Sensory Marketing**, Journal of Administrative Sciences and Policy Studies, Vol(03), No (01), 2015 P: 02.

<sup>4</sup> دعاء سمير، تطبيق التسويق متعدد الحواس في مجال العاديات والسلع السياحية في مصر، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (11، العدد2007،04، ص03.

## (أ) حاسة اللمس:

تلعب حاسة اللمس دورا كبيرا في تصور وإدراك الزبائن لجودة الخدمات المقدمة، حيث تعتبر حاسة اللمس ضرورية للتأكد من صحة خصائص المنتجات فالزبون يشعر بإحساس لطيف أثناء اتصاله بالمنتج أثناء لمسه، فعلى سبيل المثال يجب أن يتم تصميم أرضية الفندق بطريقة تجعل التصرفات تتم بطريقة طبيعية قدر الإمكان، بمعنى أن لا تكون (خشنة، زلقة، مائلة) ولا حتى باردة على اعتبار أن الأرضية المريحة تشعر الزبون (الضيف) بأنه مرحب به، وعليه لا بد أن لا يتجاهل القطاع الفندقي المحفزات المرتبطة بحاسة اللمس من أجل جعل التجربة السياحية مميزة ومختلفة<sup>1</sup>.

## (ب) حاسة البصر:

هو النظام الحسي المهيمن وأقوى حاسة تستخدم في التسويق، أكثر من 80 % من الاتصالات التجارية والتسويقية تتم من خلال حاسة البصر<sup>2</sup>، تعتمد هذه الحاسة على استخدام بعض المؤثرات البصرية كالألوان والإنارة، الأشكال، التصميم الداخلي... إلخ لخلق ردود أفعال إيجابية، فالتصميم الجيد لنقطة البيع يزيد من متعة الزبون ويعدل مزاجه و تشير الدراسات إلى أن حاسة البصر تعتبر أقوى الحواس تأثيرا في سلوك السائحين ومن الأمثلة على ذلك نجد الكثير من الفنادق تتيح من خلال مواقعها الإلكترونية عمل جولات سياحية افتراضية من خلال تصوير بانورامي يتيح الرؤية من جميع الاتجاهات .

## (ت) حاسة السمع (الأصوات):

تعتبر حاسة السمع أحد مكونات البيئة المادية في صناعة المطاعم والفنادق حيث تستخدم الموسيقى والأصوات في تهيئة الأجواء المناسبة للزبائن، على اعتبار أن الزبائن حساسون بشكل طبيعي إلى الأصوات ومعانيها مما يخلق استجابة من قبل الزبائن نحو هذه الأصوات، فالموسيقى اللطيفة يمكن أن تحسن إدراك الوقت المستغرق داخل الفندق وتقلل من أهميته، كما تخلق جو من المتعة والراحة والسرور على نفسية زبون الفندق (الضيف)

## (ث) حاسة الشم:

أشارت الدراسات أن المحفزات المرتبطة بحاسة الشم (الرائحة) لها تأثير كبير على سلوكيات الزبائن فمن خلال الرائحة يميز الزبون نفس المنتج بين المنافسين، وقد بدأت صناعة السياحة في استخدام هذا الأسلوب التسويقي في الفنادق، النوادي الصحية، والمنتجعات السياحية، فاستخدام الرائحة في صناعة الفنادق تساعد على خلق جو لطيف وممتع للزبائن مما ينعكس بالإيجاب على سلوكيات الزبائن (الضيوف).

<sup>1</sup> بوغروس جمال، التسويق الحسي أداة لتحديث نقاط البيع، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (01) ، العدد (04) ، 2017، ص 163.

<sup>2</sup> Mojtaba Shabgou & Shahram Mirzaei Daryani, **Tow Ards The Sensory Marketing: Stimulating the Five Senses (Sight, Hearing, Smell, Touch and Taste) and its Impact on consumer behavior**, Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol (04), 2014, p : 574

## ج) حاسة التذوق:

تعتبر حاسة الدوق من أكثر الحواس صعوبة في التنفيذ ولقد تعددت آراء الباحثين حول مدى فعالية تطبيق حاسة التذوق في صناعة السياحة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة تطبيقه إلا أنه يمكن استخدامه في قطاع الخدمات الفندقية ، وذلك لإرضاء زبائنها بأفضل الطرق والتأثير على إدراكهم لوقت الانتظار بالتقليل من أهميته، كما تساعد حاسة التذوق على تقييم جودة المنتجات المقدمة من خلال ما جاء في هذا العنصر تجدر الإشارة إلى أن أدوات التسويق الحسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض فالطعم يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع الروائح، حيث لا يمكن أن تعمل بكفاءة بشكل منفرد فعلى سبيل المثال يعيق فقدان حاسة الشم القدرة على التذوق بشكل كبير.

## 3) دور أدوات التسويق الحسي (الحواس الخمس) في تعزيز جودة الخدمات الفندقية:

إن المحفزات المرتبطة بالحواس كالألوان وتأثيرات الإضاءة والخلفية الموسيقية ورائحة المكان وملبس المفروشات، تؤثر في تقييم الزبون (السائح) للوسط المحيط به والخدمات المقدمة، ولأدوات التسويق الحسي دور مهم في صناعة السياحة بمختلف قطاعاتها وعلى رأسها قطاع الفنادق، وسيتم توضيح دور كل منها في تعزيز جودة الخدمات المقدمة من خلال ما يلي:

## أ) حاسة اللمس ودورها في تعزيز جودة الخدمات الفندقية:

لا بد ألا تتجاهل المؤسسات الفندقية المحفزات المرتبطة بحاسة اللمس من أجل جعل التجربة الفندقية مختلفة وأكثر واقعية، حيث يفضل الزبون أن تكون منتجات قطاع الخدمات الفندقية ذات ملمس عالي الجودة وهذا بطبيعة الحال له تأثير إيجابي على تقييم الخدمات الفندقية المقدمة، وتتجسد أهم النقاط التي يركز عليها زبون الفندق في الآتي<sup>1</sup>:

✓ لا يفضل الزبون في أغلب الأحيان اللمس العرضي للمنتجات الموجودة داخل غرفة النوم مثل (الشراشف ومعدات النوم والمناشف... إلخ)، حيث يفضل الزبون أن تكون المنتجات جديدة ومغلقة؛

✓ مراعاة ما يفضله الزبون في المنتجات من ملمس ناعم؛

✓ العمل على تعزيز الشعور بالمتعة عند تفقد الزبون للموجودات الملموسة التي يستخدمها أثناء بقائه بالفندق.

## ب) حاسة البصر ودورها في تعزيز جودة الخدمات الفندقية:

تعتبر استراتيجية البصر من أهم الحواس لما لها من تأثير قوي في جذب الزبون وذلك من خلال رؤيته لواجهات الفنادق، تصميم الفندق، موقع الاستقبال، الغرف، الألوان المستخدمة... إلخ، فحاسة البصر بمثابة وسيلة تواصل بين الزبون ومقدم الخدمة، فهي تعبر عن رغبة مقدم الخدمة في خدمة الزبون وجعله من أولى اهتماماته، وهناك الكثير من

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وبقاقر خضير الحدراوي، التسويق الحسي "مدخل معاصر"، المكتب الجامعي الحديث، 2018، ص 241:

السلوكيات البسيطة التي يمكن أن يحدثها مقدم الخدمة عن طريق العيون للتأثير على الزبون بالإضافة إلى الوسائل والأساليب التي تبهر العين حيث سهلت هذه الاستراتيجية عمليات جذب الزبون وهذا الأخير يفضل ما يلي:

✓ قدرة الزبون على إدراك الألوان والتصاميم؛

✓ توفر الحدائق والمناظر الطبيعية الخلابة التي تسهم في راحة الزبون النفسية مما يسهم في تكرار زيارته للفندق.

✓ توفير المطبوعات السياحية في الفندق التي تعد من أدوات جذب الزبون خصوصا من ناحية تصميم الفندق والصور المرفقة للغرف وكذلك إنتاج الأفلام الترويجية عن الفندق وعرضها على شاشات كبيرة داخل صالات الفندق.

#### ت) حاسة السمع ودورها في تعزيز جودة الخدمات الفندقية :

ابتكرت بعض الفنادق من أجل جذب الزبائن أصوات خاصة بما لها القدرة على توليد أحاسيس معينة تساهم في خلق المشاعر الإيجابية لدى الزبائن، حيث أصبحت هذه الأصوات تمثل قوة جاذبة للزبائن وبالتالي فالزبون يفضل ما يلي:

✓ تكرار عمليات ارتياد الفنادق التي توفر الراحة النفسية من حيث الأصوات الهادئة والتي تناغم مشاعره وأحاسيسه؛

✓ توفير وسائل إعلام سياحي داخل الفندق حيث أن انتشار الأقراص المدججة داخل سيارات الفندق الخاصة تساعد في الدعاية والإعلام، خصوصا وأنها سهلة التعامل بالإضافة إلى أن تكلفتها منخفضة وتأثيرها قوي على نفسية الزبون؛

✓ توفير الإذاعة الداخلية في الفندق وذلك لأنها من أنجح وسائل الإعلان الفندقي ووسيلة إعلام ناجحة أيضا تساهم في عملية جذب الزبائن، وبالتالي فإن استخدام البرامج والإذاعات السياحية المسموعة داخل الفندق تعتبر وسيلة مهمة وشديدة التأثير وعظيمة النجاح في مخاطبة الزبائن وتحفيزهم للتعامل مع الفندق والتردد عليه دون غيره.

#### ث) حاسة الشم ودورها في تعزيز جودة الخدمات الفندقية

للرائحة دور إيجابي وفاعل في تنشيط حاسة الشم لدى الزبون عند دخوله للاستعلامات الخاصة بالفندق، بالإضافة إلى وجود روائح أخرى مساعدة مثل روائح الطعام والأثاث وغيرها، فكلما كانت المؤسسات الفندقية قادرة على التناغم مع الزبون عن طريق حاسة الشم كلما استطاعت أن تحقق تفوق جيد وكسب زبائن جدد للرائحة الزكية في هذه الفنادق.

#### ج) حاسة الذوق ودورها في تعزيز جودة الخدمات الفندقية

تلجأ الفنادق إلى استخدام استراتيجيات الذوق للأطعمة والمشروبات لجذب الزبائن، حيث تخصص بعض الفنادق مطاعم خاصة لدول بحد ذاتها لكثرة توافد زبائنها لهذا الفندق، لهذا يعد الذوق مهم في كسب الزبون وتكرار زيارته للفندق، وذلك للأسباب الآتية:

- ✓ توفير الأطعمة ذات الرائحة الزكية والطعم اللذيذ مما يساهم في تكرار الزيارة؛
- ✓ تقديم الأكلات المشهورة من مختلف البلدان يعتبر أحد العوامل الأساسية في جذب الزبائن وخصوصا المتشوقين لتذوق تلك الأطعمة؛
- ✓ جعل طبخ الطعام في مطعم الفندق على مرأى السياح من خلال حواجز زجاجية تسمح بوصول رائحة الطعام قبل تناوله، مما يجعل السياح متلهفين لتذوق مختلف الأطعمة.

### المطلب الثالث: أثر الابتكار على التسويق الفندقي:

تستند جودة الخدمات الفندقية على تقديم منظور جديد لعناصر المزيج التسويقي الفندقي من خلال مجموعة متنوعة من الابتكارات، حيث يركز الابتكار في مجال الخدمات على جودة الخدمة أكثر من الكمية على عكس الابتكار في مجال السلع والذي يركز على خفض تكلفة الإنتاج في الوحدة الواحدة مثلاً.

### 1) الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الفندقي:

يساهم الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الفندقي التقليدي (الخدمات، التسعير، التوزيع، الترويج) في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما سيتم تناوله من خلال هذا العنصر.

#### أ) الابتكار في الخدمات:

يدعم الابتكار في مجال الخدمة الفندقية جودة الخدمات المقدمة من خلال شعور الزبون (الضيف) بأن الخدمات الفندقية متطورة ومحسنة لاسيما وظيفة الاستقبال، توفير الراحة، خدمات الانترنت، وبالتالي فالابتكارات المختلفة تجعل خدمات المؤسسة الفندقية تختلف عن خدمات المؤسسات الفندقية الأخرى، فمثلاً عندما يصل الزبون (الضيف) إلى المؤسسة الفندقية ويتم استقباله بطريقة تليق به ستجعل الزبون (الضيف) يحس بأن الخدمات التي يتلقاها ذات جودة عالية.

كما أن التصميم المناسب للخدمة الفندقية من خلال الابتكار واستحداث الخدمات التي تلائم الطلب الفندقي من شأنها تعزيز الجودة، فلا يمكن أن تصور قيام الفندق بتقديم خدمات غير مرغوب فيها ولا يحتاجها الزبائن (الضيوف)، لأن الأصل في الخدمة الفندقية هو ارتباطها بحاجة ورغبة الزبون (الضيف) وليس بناء على رغبة واهتمام إدارة الفندق، لذلك فإن تحديد المكونات الرئيسية للخدمة الفندقية بمستوياتها وأسعارها المناسبة يساعد على تعزيز جودتها.

**(ب) الإبتكار في التسعير:**

تساهم مختلف الابتكارات التي تتم على مستوى التسعير سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين جودة الخدمات الفندقية،<sup>1</sup> حيث أن التسعير خارج نطاق الذروة مثلاً يمس فئة كبيرة من الزبائن لتغطية حاجياتهم وبأسعار متدنية تناسب كل من الفندق والزبون (الضيف) في نفس الوقت، بحيث يمكن القول أن امتيازات سعرية خاصة مع قضاء أوقات ممتعة وتحقيق هذا النوع من الابتكار قد ساهم في حصول الزبون على رفاهته، مما تعزز من جودة الخدمات التي تحصل عليها وتشعره بأن الخدمات التي تحصل عليها ذات جودة عالية ومن بين الابتكارات في مجال التسعير الفندقي تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي والتي ابتكرتها سلسلة فنادق هيلتون، حيث تتيح بطاقة النادي الماسي لحاملها التنقل ضمن فنادق هيلتون العالمية والحصول على الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق وبأسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع هذه الخدمات.

**(ت) الإبتكار في الترويج:**

تعد تكنولوجيا الانترنت أداة مناسبة لترويج الخدمات الفندقية بسبب طبيعة هذه الخدمات التي يعتمد في نجاحها على توفير المعلومات الكافية والمناسبة والجذابة والقادرة على استقطاب الزبون (الضيف) إلى طلبها وشراؤها، وتبرز أهميتها في جعل الزبائن قادرين على الوصول إلى الموقع الإلكتروني للفندق في كل مواقع العالم والاطلاع على خدماتها المتعددة عبر الخط المباشر ومن الأمثلة على الابتكار في الترويج الفندقي ما يلي:<sup>2</sup>

تواجه الفنادق خلال موسم الاصطياف فقدان زبائن مميزين تعودت على خدمتهم من فئة رجال الأعمال مما يجعلها تعتمد إلى محاولة استمالة فئة أخرى من الزبائن الذين يرغبون في قضاء أوقات عطلة في الراحة والاستجمام من أفراد وعائلات، وذلك من خلال الابتكار في تنشيط المبيعات بمنح امتيازات سعرية لجذب هذه الفئة الحساسة للسعر على عكس فئة رجال الأعمال أين تكون تكاليف إقامتهم في أغلب الأحيان على حساب المؤسسات التي يعملون بها . وبالتالي الحصول على خدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة.

قامت سلسلة فنادق HOTEL من خلال العديد من الوسائل المعلوماتية ومواقع الويب بتقديم نموذج يتحقق من خلال التزامهم بالحفاظ على البيئة في الصفحة الرئيسية، سوف يأخذك مقطع الفيديو المصور من الجو إلى محيط طبيعي حالم ليستعرض ما سوف تجربه عند الإقامة في هذه الفنادق الجميلة ألا وهو الطبيعة، فالطبيعة هي شعار العلامة التجارية وتتخلل في كل جانب من جوانب إقامة النزلاء في فنادق HOTEL وهو ما يعكس جودة الخدمات التي تقدمها فنادق السلسلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رائد حسن علي الخيكاني، استراتيجيات التسويق الفندقي ودورها في الطلب السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 130 :

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإعلان والترويج الفندقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 227: 228.

<sup>3</sup> 3-أري محمد علي ودلمان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية" دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، 2017، ص: 18

## ث) الإبتكار في التوزيع:

فالابتكار في التوزيع يجعل الخدمة الفندقية متوفرة في المكان والوقت الذي يريده زبون الفندق، أي سهولة الحصول على الخدمة في أي وقت ومكان خلال فترة إقامته بالفندق وبأقل فترة انتظار، مما يساهم ذلك في تحقيق بعد الاستجابة وبالتالي تحسين جودة الخدمات الفندقية. ومن الأمثلة على الابتكار في التوزيع ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ التوجه إلى حجز الفنادق المركزي وعن طريق مركز الحجز الفندقي لأي فندق من الفنادق يمكن حجز غرفة في أي فندق تابع للسلسلة أيا كان موقعه في العالم، حيث يدخل نزيل فندق شيراتون القاهرة ويطلب عن طريق الحجز المركزي من الفندق في القاهرة حجز غرفة في فندق شيراتون باريس أو لندن أو نيويورك .
- ✓ تكنولوجيا المؤتمرات عن بعد وهي عبارة عن اتصال إلكتروني تفاعلي بين ثلاث أشخاص أو أكثر وفي مناطق جغرافية مختلفة، إلا أنهم يستطيعون التقابل وذلك بمساعدة وسائل الاتصال التكنيكية والتكنولوجية، والفنادق خمس نجوم أول مستخدمي المؤتمرات عن بعد سنة 1982 وأول فنادق أدخلتها فنادق الانتركوننتال في لندن ونيويورك وفي فنادق هوليداي، ويرجع سبب إدخال هذه الخدمة إلى رغبة تلك الفنادق في زيادة الخدمات التي توفرها هذه الخدمة

## 2) الإبتكار في العناصر المستحدثة للمزيج التسويقي الفندقي :

نتيجة لعدم ملموسية الخدمة قد يكون من الصعب على الزبائن تقييم جودة الخدمات المقدمة، لذلك فغالبا ما يعتمد الزبائن على المظاهر الملموسة التي تحيط بالخدمة لكي تساعدهم على تقييمها، حيث يؤدي الابتكار فيها إلى سهولة إدراك جودة الخدمات من قبل زبائن (ضيوف) الفندق.

## أ) الإبتكار في المحيط المادي:

للإبتكار في المحيط المادي أهمية كبيرة للرفقي بجودة الخدمات حيث يعتبر المحيط المادي كأحد أهم مؤشرات الجودة في المؤسسات الفندقية، وهو ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالمحيط المادي وجعله جذابا ومريحا، فالابتكارات في هذا المجال تساهم في تحقيق جودة الخدمات الفندقية وذلك من خلال ما يلي:

- ✓ يساهم الزي الرسمي لموظفي الفندق في سهولة التعرف عليهم من قبل الزبائن؛
- ✓ توفير مستلزمات الإطفاء الحديثة والتي تشعر الزبائن بالأمان
- ✓ التصميم الجيد والمبتكر للمظهر المادي (الموقع الخارجي للمبنى، حجم ونوع أثاث الغرف... إلخ)؛
- ✓ استخدام المثيرات الحسية (طريقة مزج الألوان، الموسيقى، الروائح المنعشة... إلخ) كلها ابتكارات تساهم في زيادة راحة زبائن الفندق والتي تعطيه انطبعا جيدا عن جودة الخدمات المقدمة؛

<sup>1</sup> يوسف محمد حافظ الحمادي، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2017، ص516 :

✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة من ماكينات وأجهزة ومعدات والتي تساهم إلى حد كبير في تسريع تقديم الخدمة وبجودة عالية؛

✓ استخدام اللوحات الرقمية التي توجه الزبائن وتحدد سير حركة الزبائن أثناء انتظار الحصول على الخدمة

✓ تستند جودة الخدمات الفندقية على الأساليب الهندسية المثيرة للاهتمام من مباني الفنادق وتصميم المناظر الطبيعية الحديثة والديكورات الداخلية الجذابة<sup>1</sup>

تساهم مختلف الابتكارات في المحيط المادي في سهولة الحصول على الخدمة من قبل زبائن الفندق، حيث تساهم أي بصمة أو تغيير ابتكاري ولو كان بسيطاً في جزء منه إلى إعطاء نتائج إيجابية سواء بالنسبة للعميل أو الزبائن، وكلها ابتكارات تساهم في زيادة راحة زبائن الفندق، فهي تعتبر بمثابة تغليف للخدمات المقدمة وبالتالي تعطي تلميحات عن الجودة للزبائن مما تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

ومن الأمثلة على الابتكارات في المحيط المادي نجد فنادق كيمبتو (KIMPTON) ذات التصميمات الفريدة والأجواء الرائعة مما جعلها من أفضل الفنادق البوتيكية المفضلة في الولايات المتحدة الأمريكية

#### (ب) الإبتكار في الأفراد:

ينصب الإبتكار في مجال الأفراد مقدمي الخدمات حول كيفية توزيع المورد البشري وتسييره، حيث يوجد اختلاف بين العمال المتخصصين للتعامل مباشرة مع الزبون في الصفوف الأمامية والعمال المتواجدين في الصفوف الخلفية والذين يوفر الدعم الإداري لهم<sup>2</sup>، فمثلاً في قطاع الخدمات الفندقية يجب التركيز بشكل أساسي على الطاقم الأمامي والذي يعتبر العنصر الأهم في تحديد جودة الخدمة الفندقية نظراً لاحتكاكه المباشر بالزبائن (الضيوف) ومن مظاهر الإبتكار في الأفراد مقدمي الخدمات الفندقية ما يلي:

✓ التركيز على الاختيار السليم للعناصر البشرية ذات الاحتكاك المباشر بالزبائن (الضيوف)؛

✓ تشجيع مقدمو الخدمات بأساليب مختلفة للاستمرار في تقديم الخدمات الفندقية وإتقانها بمهارة

✓ جعل موظف الفندق (الزبون الداخلي) راضياً تماماً ومتمتعاً بكل حقوقه ومطالبه داخل الفندق من الناحية

المادية والمعنوية وهو ما ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المقدمة للزبون الخارجي (الضيف)<sup>3</sup>

✓ يجب أن يعمل مقدم الخدمة وفقاً لاعتقاد قوي بأن الزبائن (الضيوف) يستحقون ويطلبون أفضل الخدمات

المتوفرة ولذلك فهو يحاول بيع الأفضل لهم؛

<sup>1</sup> Douglas Hoffman & John Bateson, **Services Marketing Concepts, Strategies & Cases**, 4RTH edition, Cengage Learning South-Western, USA, 2011, PP: 202- 204.

<sup>2</sup> Elean A. Dzhandzhugazova, **Innovation in Hospitality Industry**, International Journal of Environmental Science Education, Vol (11), No (17), 2016, p : 10391

<sup>3</sup> عبد الهادي مق ارني ومحمد الأسود، دور الإبتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية" نموذج كلارك وأبرناتي"، مجلة الإبتكار، والتسويق، المجلد (05) ، العدد (01) ، صص 70 : 71.

- ✓ يجب أن يتمتع موظف الاستقبال بخلفية جذابة وأن يكون متحمسا وطموحا في عمله ومحترما لضيوفه أن يرسم مقدم الخدمة نمط حياة مميز ومثير للزبون يكون أفضل من الوضع الحالي، بنوع من الابتكار؛ والتجديد يجعله يحس بأنه يحصل على شيء مبتكر وفريد من نوعه.
- ✓ للأفراد دور مهم في تقديم أعلى مستوى من الخدمات الفندقية للزبائن، وهو ما يستدعي ضرورة الحرص؛ على تدريبهم تدريباً جيداً وتنمية مهاراتهم وحبهم بصفة مستمرة .
- ✓ يجب أن يتمتع مقدمو الخدمات بالتدريب الكافي ليحصلوا على المهارات النظرية والعملية ليقوموا بخدمة؛ الزبائن بشكل جيد.
- ✓ قيام إدارة الفندق بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر لهم فيما يخص استعمال التسهيلات؛ المادية، أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات الزبائن وكيفية استقبالهم والرد على شكاويهم.
- ✓ فهم شكاوى الزبائن بحسن نية على اعتبارها نقطة الانطلاق للتحسينات والعمل على ابتكار الحلول لها كل من هذه الأساليب المبتكرة في الأفراد مقدمي الخدمات تزيد من ثقة الزبائن وتشعرهم بالأمان وبالتالي تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة.

### ت) الإبتكار في العمليات:

- تتضمن عملية تقديم الخدمة الطرق والإجراءات والآليات المناسبة والتي يمكن من خلالها توصيل وتوفير الخدمة للزبائن وإدارتها بشكل جيد يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة، كما تتضمن العمليات التوجهات والخطط الموجهة لإشراك الزبون في تحسين نوعية الخدمة، وهذا يتطلب توفير مواد وتجهيزات وآلات وأثاث وتمويل وتدريب العاملين، كما يجب أن تكون هذه العمليات متكاملة ومتناسقة وسريعة ودقيقة تضمن تقديم الخدمات دون تأخير وبنوعية جيدة .
- ولقد أدت التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى إحداث ابتكارات في عملية تقديم الخدمة من خلال استخدام التقنيات الحديثة، والتي ساهمت بشكل أو بآخر في تحسين جودة الخدمات الفندقية، والابتكار في هذا المجال يعني تقديم مبتكر لخدمة جديدة ومن مظاهره ما يلي:
- ✓ الحجز عبر الانترنت والذي يساهم في تقليص إجراءات الحجز؛
  - ✓ الاهتمام بنظام أمان الفندق وذلك بتوفير مستلزمات الإطفاء الحديثة؛
  - ✓ استخدام نظام إلكتروني لقفل الأبواب والذي يوفر الأمان للزبائن؛
  - ✓ تصميم بعض الغرف بشكل إلكتروني بحيث في حالة شعور الزائر بالنعاس فإن ستائر الغرفة والتلفاز؛ والإضاءة تغلق تلقائياً.
  - ✓ خدمات الحجزات والتسجيل والدفع وتسليم الخدمة داخل الغرفة، حيث توجد بعض الفنادق العالمية التي تقدم خدمات التدقيق لحساب النزيل قبل المغادرة وهو في غرفته .

ولقد كانت لهذه الابتكارات في مجال العمليات بصمتها في الرقي بجودة الخدمات الفندقية. وكمثال على الابتكار في العمليات تحاول فنادق ماريوت فهم متطلبات زبائنها لتوحيد عمليات تقديم الخدمات الخاصة بهم من أجل توفير خدمة متسقة عبر نظام حجز الكمبيوتر ونظام الحجز عبر الانترنت ونظام مراقبة المخزون<sup>1</sup>.

بناء على ما جاء في هذا المبحث يمكن القول إن الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الفندقي يعتبر أحد الأوجه الحاسمة في قدرة الفنادق على تمييز خدماتها مقارنة بمنافسيها، فالجودة مفهوم نسبي قد تعني للزبون سهولة في استعمال الخدمة، سهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة وبأقل تكلفة، ابتسامة من قبل موظفي الفندق، ألوان دافئة... الخ، وكلها تمثل هدفا من أهداف الابتكار التسويقي للرفقي بجودة الخدمات التي تقدمها الفنادق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي "أسس علمية وتجارب عربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ، ص302 :

<sup>2</sup> محمد منصور أبو الجليل وإيهاب كمال هيكل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص121 :

## خاتمة:

تضمن هذا الفصل بحثاً في البعد النظري لقطاع الخدمات الفندقية بكل جوانبه والأهمية التي يكتسبها الابتكار في صناعة الخدمات الفندقية، وذلك من خلال وقفه موجزة حول مفهوم السياحة وأهميتها في اقتصاديات الدول، كما تم التطرق إلى النشاطات الفندقية والخصائص التي ينفرد بها والتي تميزه عن باقي القطاعات الخدمية الأخرى، حيث يحتل النشاط الفندقية مكانة مهمة في صناعة السياحة خاصة بعد التطور الكبير الذي طرأ عليها في السنوات الأخيرة والتنوع الهائل الذي شمل الخدمات الفندقية، فكلما القطاعين يكمل الآخر فلا يمكن قيام قطاع فندقية دون سياحة أو قطاع سياحي دون فندقية.

كما ركز هذا الفصل على المفاهيم الأساسية للخدمات الفندقية وجودتها من خلال أبعادها الخمسة، ويعتبر موضوع الجودة أولى اهتمامات المؤسسات الفندقية والسمة البارزة لنجاحها، وعليه فتحديد أبعاد جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر متلقيها (ضيوفها) وصياغة نماذج لقياسها اعتماداً على هذه الأبعاد تعد من أهم المدخل المعتمدة لتقييم جودة الخدمات المقدمة فالزبون (الضيف) يقيم جودة الخدمات ويحكم عليها بناء على مدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعاته فحاجات وتوقعات الزبون هي المرتكزات التي يستند عليها في حكمه على الجودة وبالتالي فإن تحقيقها هو إرضاء له.

وفي الختام وضح هذا الفصل مدى أهمية تطبيق وتبني مفهوم الابتكار التسويقي في المؤسسات الفندقية إذ يعتبر قطاع الفندقية مجالاً خصباً للابتكار، فاعتماد الإدارة الفندقية على استراتيجية الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي وخلق مزيج تسويقي مبتكر ومتكامل يسمح بتقديم مستوى أفضل من الخدمات الفندقية وبمواصفات أكثر ملائمة، حيث أصبحت الدول السياحية اليوم تتنافس بقوة لتحقيق أعلى التدفقات السياحية من خلال تقديمها لأرقى وأجود الخدمات الفندقية، والجزائر هي الأخرى سعت إلى الارتقاء بخدماتها الفندقية إلى مستوى المعايير الدولية وعصرنة المنظومة التكوينية وتشجيع الابتكار.

الفصل الثاني:  
أثر الابتكار على تسويق  
الخدمات بفندق AZ  
بولاية مستغانم

## مقدمة:

لقد أدركت الدولة الجزائرية ضرورة تعزيز قطاع السياحة وعصرنته واعطائه المكانة الحقيقية، لذا شرعت الوزارة الوصية في سنة 2000 إلى إعداد خطة حول تطوير السياحة لآفاق 2010 وخلصت إلى صيغتها النهائية في سنة 2001 تحت عنوان " مخطط أعمال التنمية المستدامة للسياحة والفندقة في الجزائر لآفاق 2010 " .

وبعد سنة 2013 قامت الجزائر بإعداد المخطط التوجيهي للتهيئة ال سياحية SDAT 2015 الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية والفندقية في الجزائر للعشرين سنة المقبلة، وهو مخطط تعلن الدولة من خلاله عن نظرتها المستقبلية للتنمية السياحية والفندقية الوطنية في مختلف الآفاق على 2025، في إطار الابتكار، بالتالي مساهمتها في جعل الجزائر بلدا سياحيا من الدرجة الأولى، وقادر على منافسة البلدان السياحية في العالم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

❖ **المبحث الأول:** واقع تسويق الخدمات الفندقية والسياحية في مستغانم

❖ **المبحث الثاني:** تقديم فندق مونتانا AZ

❖ **المبحث الثالث:** واقع الابتكار لفندق مونتانا AZ " وكالة مستغانم "

## المبحث الأول: واقع الخدمات السياحية والفندقية في مستغانم:

تمتلك ولاية مستغانم مؤهلات كبيرة في المجال السياحي بفضل المواقع الطبيعية التي تمتلكها من غابات خضراء خلابة ومناظر أحاذة، خاصة شريطها الساحلي الذي تتوفر به شواطئ شاسعة لا تزال العديد منها على طبيعتها، وكذا المعالم التاريخية والثقافية مما يجعلها منطقة لاستقطاب الزوار واهتمام المستثمرين لتعزيز الخدمات الفندقية بها من حيث قدرات مرافق الاستقبال والترفيه . وتعتبر الولاية من بين أهم المدن الساحلية لغرب الوطن تجلب سنويا عددا متزايدا من السواح من داخل وخارج الوطن لاسيما خلال فصل الصيف.

## المطلب الأول: السوق السياحي لولاية مستغانم:

## (1) الموقع السياحي لولاية مستغانم :

تقع ولاية مستغانم الساحلية في الشمال الغربي من الوطن؛ تغطي مساحة قدرها 2269 كم<sup>2</sup>، حيث يمتد شريطها الساحلي على مدى 124 كم، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، غربا ولايتي وهران ومعسكر، شرقا ولاية شلف وجنوبا ولاية غليزان، ويجتاها أربعة طرق وطنية مما يسهل الوصول إليها، إضافة الى توفرها على ميناء. كما تتمتع الولاية بمناخ لطيف وتتميز بتنوع التراث الثقافي والتاريخي بما ناهيك عن الغطاء الغابي الكثيف والمتنوع.<sup>1</sup>

## (2) المقومات السياحية لولاية مستغانم:

من بين عناصر الجذب السياحي والمقومات السياحية التي تظفر بها الولاية نجد:

## (أ) الثقافية والتاريخية:

تتميز ولاية مستغانم بنشاط ثقافي متنوع طوال أيام السنة حيث تقوم مديرية الثقافة بتنظيم عدة مهرجانات من أبرزها:

- مهرجان وطني لمسرح الهواة؛
- المهرجان الوطني للمسرح المدرسي؛
- مهرجان الموسيقى الأندلسية؛
- مهرجان الموسيقى الشعبية؛
- مهرجان الشعر والموسيقى البدوية؛
- وعدة سيدي لخضر بن خلوف؛
- إضافة إلى الواعدات الأخرى والتظاهرات الدينية.

<sup>1</sup> ملاحى رقية، أثر الوعي الثقافي الأمني السياحي على تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد 09، العدد 02 2022، ص 11-13.

(ب) المعالم الدينية:

تعد ولاية مستغانم أكثر من 300 ضريح لولاية صالحين، إضافة إلى عدة زوايات تستقطب السياح المتعظمين للتأمل والروحانية، من أهمها نجد الزاوية العلوية، التيجانية، البوزيدية، القادرية...

(ت) الشواطئ:

تمتلك ولاية مستغانم أطول شريط ساحلي في الوطن، يمتد هذا الأخير على مسافة 124 كم وذلك من شاطئ المقطع بلدية فرناكة غربا إلى غاية شاطئ بحارة شرقا بلدية أولاد بو غالم. حيث أحصت الولاية سنة 2018: 47 شاطئ منها 39 شاطئ مسموح للسباحة و08 شواطئ ممنوعة للسباحة.

الجدول رقم(02-01): توزيع الشواطئ بولاية مستغانم 2016-2022

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
العدد الإجمالي للشواطئ	44	44	47	52	52	52	52
الشواطئ المفتوحة للسباحة	34	34	39	43	39	39	39
الشواطئ الممنوعة مؤقتا	/	/	/	/	03	03	03
الشواطئ الممنوعة من السباحة	10	10	08	09	10	10	10

المصدر: ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر - ولاية مستغانم نموذجاً - المجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي 2022، ص 09.

(ث) المعالم الأثرية والمتاحف:

توجد بمدينة مستغانم على غرار المدن الجزائرية الأخرى شوارع قديمة تتميز بالطابع المعماري العريق الذي يعود إلى القرن 16م، مثل حي التبانة، تيجديت والمطمر الشببيه لقصبة الجزائر، كما يوجد بالمنطقة: الميناء القديم من عهد الرومان المتواجد ببجاعة، بلدية بوغالم؛

- منارة " رأس إيفي " الذي أنشئ سنة 1878 في عهد الاحتلال الفرنسي؛

- مغارة الفراشيح؛

- مغارات ماسرى التي تضم مجموعة من النحوت ...؛

- حديقة العرصة ومتحف برج الترك ومتحف دار القايد؛

- إلا أن بعض هذه المعالم التاريخية والمتاحف يبقى غير مستغل بالطريقة المثلى ويعاني من الإهمال والتدهور وخاصة نقص الأمن مما يمنع السياح من زيارتها.

### ج) الغابات:

تزخر ولاية مستغانم بغطاء نباتي جد متنوع وثروة غابية تستقطب العائلات الباحثة عن الهواء النقي والراحة حيث تم تهيئة غابتين للراحة والتسليّة على مستوى بلدية بن عبد المالك رمضان وبلدية خضرة، بالإضافة إلى تهيئة 07 أماكن راحة وتسليّة ( site récréatif) على مستوى الولاية.

### ح) المنابع الحموية:

يوجد بالولاية ثلاثة منابح معدنية: منبع عين النويصي، منبع مكبرثة ببلدية سيرات ومنبع سيدي بشاعة ببلدية سيدي علي، غير أنّها غير مستغلة حالياً.

### خ) الترفيه والتسليّة:

تعززت الولاية سنة 2017 بدخول حظيرة التسليّة موسنا لاند حيز الخدمة وأصبحت مصب العائلات الباحثة عن الترفيه ومجال للهو والاكتشاف خاصة للأطفال كونها تحتوي على حديقة للحيوانات وحديقة للألعاب والتسليّة إضافة إلى مطاعم وفنادق، حيث استقبلت الحظيرة خلال موسم الاصطياف 2018 أكثر من 635000 زائر من جوان إلى غاية 31 أوت 2018، إضافة إلى الحظيرة المائية لفندق مونتانا المحاذي لحظيرة التسليّة.

### جدول رقم (02-02): الترفيه والتسليّة (موسم الاصطياف) 2022

السنة	حظيرة التسليّة موسناتلاند	الحظيرة المائية	غابات الاستجمام والترفيه (عدد 02) غابة كاب ايفي وغابة الحرية	المساحات الخضراء (عدد 07)
	عدد الزوار	عدد الزوار	عدد الزوار	عدد الزوار
2018	635000	16350	/	/
2019	718070	21000	115355	/
2020	313 947	/	14400	14175
2021	791815	/	/	/
2022	140000	/	90000	54000

المصدر: بورحلة زهرة، موسي آسية، تسويق الخدمات الفندقية" ولاية مستغانم نموذجاً"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03 العدد- 06 ديسمبر 2022، ص 9.

## جدول رقم (02-03): حظيرة التسلية موسنا لاند 2021

السنة	عدد الزوار
2017	610455
2018	1241687
2019	1442708
2020	596882
2021	1895572

المصدر: بورحلة زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## (3) مناطق التوسع السياحي:

تضم ولاية مستغانم 16 منطقة للتوسع السياحي، 15 منطقة حددت بموجب المرسوم رقم 88-232 المؤرخ في 1988/11/05 ومنطقة واحدة تم الإعلان عنها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-131 المؤرخ في 2010/04/29، يتعلق الأمر بمنطقة التوسع السياحي الصخرة، تقدر المساحة الإجمالية لها بـ 4724,8 هكتار.

## جدول رقم (02-04): مناطق التوسع السياحي 2020

04 مناطق: بحارة - كاف قدوس - الصخرة + عملية مراجعة مخطط التهيئة السياحية لمنطقة التوسع السياحي "رمضان شاطئ".	مناطق التوسع السياحي في طور الدراسة
01 : شليف شاطئ	مناطق التوسع السياحي المصادق عليها بتاريخ 21 أكتوبر 2018
05 مناطق: رأس إيـفي - أوربعة صبلات - المقطع - كاف الأصفر - سيدي عبد القادر	مناطق التوسع السياحي في طور المصادقة
06 مناطق: خروبة - ابراهيم شاطئ - حجاج شاطئ - استيديا - زريقة - الميناء الصغير.	مناطق التوسع السياحي المجمدة
16 منطقة	المجموع

المصدر: ملاحى رقية أحسن جميلة، غلاي نسيم، صناعة السياحة المستدامة كبديل لقطاع المحروقات في الجزائر «دراسة حالة ولاية مستغانم» المجلد 10/العدد: 02 (2020)، ص 12.

المطلب الثاني: الأمن السياحي في ولاية مستغانم:

يعتبر الأمن من الضروريات التي يبحث عنها السائح في المنطقة السياحية، وكمعيار ومؤشر للجذب السياحي، فإذا كانت تمتلك المنطقة مقومات سياحية بشتى أنواعها ولم يتوفر فيها أمن، فلا يقصدها السياح مهما قدمت من التسهيلات. إذ يتواجد في كل شاطئ محروس مركزا للدرك الوطني، أو مركزا للحرس البلدي، ومركزا للحماية المدنية لحماية المصطافين على مدار السنة وتشتد الحراسة والحماية في موسم الاصطياف.<sup>1</sup>

وفقا للإحصائيات التي سجلت من قبل مصالح الأمن الولائي لمنطقة مستغانم تم تسجيل عدة اعتداءات تعرض لها السياح الأجانب مدونة في الجدول رقم الموالي:

الجدول رقم(02-05): تعرض السياح الاجانب إلى الاعتداءات في منطقة مستغانم(2019)

السنوات	عدد الإعتداءات	جنسية السياح	نوع الإعتداء
2019	17	تركية	السرقة
		برتغالية	السرقة
		بلغارية	التحطيم العمدي لملك الغير
		صينية	الضرب و الجرح العمدي
		إسبانية	السرقة
		برتغالية . جزائرية	السرقة
		إيطالية	السرقة
		سورية	العنف الخفيف
		تركية	السرقة
		مغربية	السرقة
		غينية	العنف على الأصول ( الأقارب)
		لبنانية	السرقة
		صينية	التحطيم العمدي لملك الغير
		قُمرية(القمر الزرق)	السرقة
		صينية	العنف الخفيف المتبادل
		صينية	السرقة
		فلسطينية	تحطيم ملك الغير
تونسية	السب والشتيم		

<sup>1</sup> ملاحى رقية، أثر الوعي الثقافي الأمني السياحي على تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص 12.

السرقه	برتغالية	04	2019
السرقه	فرنسية		
السرقه	برتغالية		
السرقه	أسبانية	04	2019
السرقه	صينية		
السرقه	مالية		
السب والشتم	سلوفاكية		

المصدر: ملاحى رقية، أثر الوعي الثقافى الأمنى السياحى على تحقيق التنمية المستدامة فى الجزائر، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد09، العدد 02،2022، ص 13.

من خلال الجدول يتضح انخفاضاً في عدد الاعتداءات على السياح الأجانب مما يدل على توفر الأمن في الولاية ولو أنه نسبي، أما إذا حدثت اعتداءات غير هذه فهي غير مسجلة عند مصالح الأمن الولائي.

أما الاعتداءات المسجلة عند مصالح الدرك الوطني في المنطقة فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02-06): الاعتداءات وأعمال العنف لسنة 2019 المرتكبة عبر الشواطئ التابعة لإقليم مجموعة مستغانم.

مكان الاعتداء	طبيعة الاعتداء
شاطئ خربات بلدية اولاد بو غالم	الضرب والجرح العمدي
شاطئ خربات بلدية اولاد بو غالم	السرقه
الميناء الصغير بلدية سيدي لخضر	الضرب والجرح العمدي
شاطئ عين براهيم بلدية سيدي لخضر	السرقه
غابة كلوفيس بلدية بن عبد المالك رمضان	السرقه وتكوين جمعية أشرار
شاطئ الشعائبية02 بلدية بن عبد المالك رمضان	السرقه
شاطئ سيدي منصور بلدية فرناكة	السرقه
شاطئ المطربة غير محروس بلدية مستغانم	الضرب والجرح العمدي
شاطئ سيدي المجذوب بلدية مستغانم	السرقه
شاطئ سوناكتار بلدية مستغانم	السرقه
شاطئ صبلات بلدية مزهران	السرقه
شاطئ اوريعة بلدية مزهران	الضرب و الجرح العمدي

المصدر : مصلحة التفتيش بالدرك الوطني الولائي بولاية مستغانم سنة 2020

حسب تصريحات مصلحة التفتيش بالدرك الوطني الولائي، هذه المعلومات المدونة في الجدول لا تعكس نقص الأمن السياحي بالمنطقة، لأن أماكن الاعتداء كانت في أماكن معزولة تسهل على اللصوص من عمليات الانتهاب، ولا تدل هذه النتائج على عدم قيام مصالح الدرك الوطني بعملها لحماية وأمن المنطقة، بل راجع إلى انعدام الوعي الثقافي الأمني عند المواطنين.

**المطلب الثالث: التنمية السياحية المستدامة بولاية مستغانم:**

تعد الولاية 31 مشروعاً سياحياً منها 12 مشروع سياحي لم تنطلق بها الأشغال بعد ومنها 14 مشروع في طور الانجاز ومنها مشروع واحد منجز، حيث من شأن هذه المشاريع الرفع من طاقة الايواء على مستوى الولاية وخلق مناصب شغل جديدة تقدر ب 1215 كما هو ممثل في الجدول الموالي<sup>1</sup>:

**جدول رقم (02-07): وضعية المشاريع السياحية الخاصة 2022**

المشاريع المنجزة		المشاريع المتوقفة		المشاريع التي لم تنطلق		المجموع	
العدد	ساعة الاستقبال	العدد	ساعة الاستقبال	العدد	ساعة الاستقبال	العدد	ساعة الاستقبال
07	1047	07	905	16	2596	39	6813
322	مناصب الشغل	226	مناصب الشغل	667	مناصب الشغل	1772	مناصب الشغل

**المصدر:** ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم -الجزائر، مجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي ص10.

### 1) المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم:

تعززت الحظيرة الفندقية خلال سنة 2018 بدخول 08 مؤسسات فندقية بسعة استقبال تقدر بـ 2027 سرير كما توفر هذه المؤسسات 1285 منصب شغل جديد، حيث أصبح العدد الاجمالي للمؤسسات الفندقية يقدر بـ: 39 مؤسسة مما ساهم في رفع طاقة الاستيعاب للولاية واستقبال عدد أكبر من السياح كما هو موضح في الجدول الموالي.

إضافة إلى هاته المؤسسات الفندقية هناك 60 هياكل أخرى للإيواء تعزز بها الحظيرة الفندقية للولاية خلال موسم الاصطياف (المراكز العائلية للاصطياف -المخيمات العائلية للشباب -بيوت الشباب ...) وفرت خلال صائفة 2018 أكثر من 11000 سرير.

<sup>1</sup> ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم -الجزائر لمجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي، ص9.

الجدول(02-08): المؤسسات الفندقية وعدد الأسرة لولاية مستغانم من سنة 2016- 2022

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
عدد المؤسسات الفندقية	20	28	35	35	20	23	/
عدد الأسرة	1409	1832	5100	5100	2600	3600	/

المصدر: ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر - ولاية مستغانم نموذجاً-مجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي، ص13.

نلاحظ من خلال الجدول خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى 2018 ارتفاع تدريجي في عدد المؤسسات الفندقية بولاية مستغانم من 20 مؤسسة فندقية ذات 1409 سرير إلى 35 مؤسسة فندقية ذات سعة 5100 سرير، كما نلاحظ استقرار عدد المؤسسات الفندقية عند العدد 35 سنة 2019، وينخفض سنة 2020 إلى 20 مؤسسة فندقية حاملة ل 2600 سرير، يعود ذلك إلى تفشي الجائحة التي عرقلت نشاطها و منها ما خصص كأماكن تطوعية للحجر الصحي، نلاحظ كذلك ارتفاع طفيف في عدد المؤسسات الفندقية سنة 2021 مقدر ب 23 مؤسسة فندقية بسعة 3600 سرير وذلك راجع إلى التدابير الوقائية من الجائحة، التي أعادت الحيوية إلى هذا النشاط بما يضمن الصحة البشرية.

أما عن تصنيف هذه الهياكل حسب عدد النجوم فهي كالتالي:

الجدول رقم (02-09): تصنيف طاقات الإيواء بولاية مستغانم حسب النجوم من سنة 2016- 2021

السنوات	فنادق ذات نجمة واحدة	فنادق ذات نجمتين	فنادق ذات ثلاث نجوم	فنادق ذات أربع نجوم	فنادق ذات خمس نجوم	فنادق بدون تصنيف
2016	4	2	4	3	1	6
2017	9	2	5	3	1	8
2018	10	4	5	4	2	10
2019	10	4	5	4	2	10
2020	7	2	2	2	/	5
2021	8	3	4	3	1	6

المصدر: ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي مرجع سبق ذكره، ص14.

نلاحظ بناء على معطيات الجدول أن عدد الفنادق في تزايد مستمر مع مرور السنوات باختلاف أصنافه إذ نجد من سنة 2016 إلى 2018 أن الفنادق ذات نجمة واحدة وبدون تصنيف تحتل المرتبة الأولى من بين المؤسسات الفندقية النشطة بعدد 10 فنادق في حين نلاحظ من سنة 2019- 2021 استقرار الفنادق المصنفة عند نفس القيمة مقارنة

بسنة 2018، لتتخفف مع حلول سنة 2020 -2021، يعود ذلك إلى غلق البعض من المؤسسات الفندقية تزامنا مع انتشار الفيروس حتى أن البعض منها شهد التوقيف الكلي كالفنادق ذات خمس نجوم والبعض منها استغل للحجر الصحي.

أما تطور عدد الوافدين وعدد الليالي لولاية مستغانم لسنتي 2017-2018 كما هو ملاحظ في الجدول الموالي أن ولاية مستغانم تعتمد بالدرجة الأولى على السياحة الداخلية واستقطاب السياح المحليين، أما السياح الأجانب المسجلين فمعظمهم من عمال الشركات الأجنبية المتواجدة على مستوى الولاية.

#### الجدول(02-10): تطور عدد الوافدين وعدد الليالي خلال الفترة 2016 - 2022

السنوات	الأجانب	الجزائريين	العدد الإجمالي
2016	2801	69887	72688
2017	1858	116839	118697
2018	5424	638894	644318
2019	971	66812	67783
2020	22534	22534	22534
2021	21682	21682	21682
2022	72	753	825

المصدر: ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر -ولاية مستغانم نموذجاً-، المجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي ص14.

بناء على معطيات الجدول نلاحظ أن العدد الإجمالي للسياح بولاية مستغانم قد بلغ 72688 سائحا سنة 2016 مقسم على نوعين 2801 سائحا أجنبيا و69887 سائحا جزائريا، ونلاحظ ابتداء من سنة 2017 أن القطاع السياحي سجل تحسنا ملحوظا أين وصل عدد السياح 1186697 سائحا من بينهم 116839 سائحا جزائريا و 1858 أجنبيا، إلا أن عدد السياح الأجانب عرف انخفاضا مقارنة بالسنة السابقة، استمر هذا الوضع في التزايد، حيث بلغ سنة 2018 ما يقدر ب 644318 سائحا، من بينهم 5424 سائحا أجنبيا الذي نلاحظ أنه ارتفع نوعا ما مقارنة بسنتي 2016 و 2017، أما السياح الجزائريين فقد استمر هذا العدد في الارتفاع ليصل أقصى قيمة مقدرة ب 638894 سائحا جزائريا وهي زيادة معتبرة تعبر على الطلب السياحي المرتفع من طرف الجزائريين، المقيمين بالخارج تعود في الأساس إلى تحسن الوضعية الأمنية في هذه الفترة و إلى تنوع المنتجات السياحية المتوفرة كالسياحة الشاطئية، المواقع الأثرية والدينية ... الخ، كما نسجل خلال الفترة 2019-2022 انخفاض ملحوظ في العدد الإجمالي للسياح 67783 سائحا منهم 971 سائحا أجنبيا و66812 جزائريا سنة 2019 يتوالى هذا الانخفاض مع سنة 2020

ليصبح 22534 سائحا و 2168 سائحا خلال سنة 2021 و يعود ذلك إلى الأوضاع السياسية غير المستقرة بالجزائر عامة كاندلاع الحراك المبارك خلال هذه الفترة من جهة ومن جهة أخرى نتيجة إجراءات غلق الحدود التي فرضتها الدولة والتي تدخل ضمن التدابير التي اتخذتها الحكومة للتخفيف من وطأة الفيروس كتأجيل موسم الاصطياف و الغلق الاحترازي للمؤسسات السياحية وطاقات الايواء تحوفا من تفاقم الجائحة، إضافة إلى وقف نشاط المرافق السياحية التي تعد من عناصر الجذب السياحي كحضيرة التسلية موستا لاند، غابات الترفيه والاستجمام كغابة عبد المالك رمضان على سبيل التمثيل لا الحصر، كذلك الحديقة المائية بخروبة، و يستمر هذا الانخفاض مع حلول سنة 2022 ليتم تسجيل 825 سائحا؛ فمن الواجب الاهتمام بهذا المنتج السياحي الترفيهي والتسويق له لجلب السياح.

جدول رقم (02-11): أرقى وأفضل الفنادق بولاية مستغانم لسنة 2019 بناء على تعليقات بعض الزوار في المواقع

الالكترونية لكل فندق

الفنادق	الموقع	عدد النجوم	الغرف	الخدمات المتوفرة في الفنادق
فندق آز مونتانا	موستلاند خروبة مستغانم	5 نجوم	219	*مرافق ترفيهية . *مسبح الأطفال الآمن المسيح مع بعض الألعاب المائية. *تراس للشمس مع مضلات . *سبا علاجي تجميلي يوفر حمامات البخار والساونا ومساح للاسترخاء مع باقات . *صالة لياقة بدنية مع غرفة خاصة- لتبديل الملابس.
فندق آز لو زفير	صابلات قسم4 مزهران مستغانم	4 نجوم	289	*خدمات الغرف والتنظيف اليومية . *مكتب استقبال يعمل على مدار الساعة. *خدمات إنترنت وصف السيارات مجانية. *مرافق ترفيهية مثل مسبح خارجي . *مركز لياقة بدنية، خدمات الساونا والجاكوزي ومركز تجميل.
فندق كوت أويست	مزهران صابلات مستغانم	3 نجوم	/	*إقامة ا رقية في غرف وأجنحة عصرية مكيفة مزودة بتلفزيون مسطح وحمام خاص مجهز، مع شرفة ذات إطلالة.

*خدمات النقل للمطار عند الطلب .				
*مكتب استقبال على مدار الساعة-				
يتحدث العربية والفرنسية.				
*إنترنت وصف سيارات مجاني.				

**المصدر:** بورحلة زهرة، موسي آسية، تسويق الخدمات الفندقية " ولاية مستغانم نموذجاً"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03 العدد- 06 ديسمبر 2020، ص 83.

من خلال الجدول رقم 05 : نستنتج تعرف هذه الفنادق بناء على التعليقات المتواجد في المواقع الالكترونية لكل فندق، وتقديم خلاصة لكل فندق من خلال تقييمات الزوار العرب للفنادق عبر تعليقاتهم في المواقع الالكترونية لكل فندق وفق ما يلي:

➤ **فندق آز لوزفير** : ذا فئة 4- نجوم توفر لنزلاتها إقامة رقية في غرف وشقق فندقية مكيفة مزودة بتلفزيون مسطح، حمام خاص مزود بلوازم الاستحمام المجانية وشرفة أو ت ا رس يطلان على البحر أو الجبل أو المسبح. كما يوفر الفندق خدمات الغرف والتنظيف اليومية مكتب استقبال يعمل على مدار الساعة، خدمات إنترنت وصف السيارات مجانية . إضافة إلى م ا رفق ترفيهية مثل مسبح خارجي، مركز لياقة بدنية، سبا يوفر خدمات الساونا والجاكوزي ومركز تجميل . ويقع الفندق على بعد 22.1 كلم من ولاية مستغانم بالجزائر، 6 كلم من الميناء.

خلاصة تقييمات الزوار العرب : حصل الفندق على تقييم جيد جدا بفضل النظافة، الراحة، المرافق.

➤ **فندق آز مونتانا** : هو أحد أرخص فنادق ولاية مستغانم التي توفر لنزلاتها إقامة في غرف وأجنحة عصرية مكيفة مزودة بتلفزيون مسطح وشرفة أو ت ا رس يطلان على البحر أو المسبح أو الجبل، بالإضافة إلى حمام خاص مجهز بالكامل. كما يوفر الفندق م ا رفق ترفيهية برسوم مثل المسبح الداخلي والخارجي الموسمي أو الدائم، مسبح الأطفال الآمن المسبح مع بعض الألعاب المائية، تراس للشمس مع مضلات، سبا علاجي تجميلي يوفر حمامات البخار والساونا ومساح للاسترخاء مع باقات، صالة لياقة بدنية مع غرفة خاصة لتبديل الملابس . ويقع الفندق على بعد 13.6 كلم من ولاية مستغانم، 2.4 كلم من الميناء.

➤ **فندق كوت أويست** : من فنادق مستغانم الشاطئية التي يفضلها كثير من الزوار العرب لما توفره من إقامة راقية في غرف وأجنحة عصرية مكيفة مزودة بتلفزيون مسطح وحمام خاص مجهز، مع شرفة ذات إطلالة. هذا بالإضافة إلى توفير مرافق ترفيهية مثل المسبح الداخلي والخارجي الموسمي وثالث مسبح للأطفال، تراس للشمس مع مرفق شواء وأخرى للرياضات المائية برسوم إضافية.

مع خدمات النقل للمطار عند الطلب، مكتب استقبال على مدار الساعة يتحدث العربية والفرنسية، إنترنت وصف سيارات مجاني . يقع الفندق على الكورنيش على بعد 22.9 كلم من ولاية مستغانم، 0,6 كلم من الميناء.

جدول رقم (02-12): هياكل الإيواء المستغلة بولاية مستغانم من سنة 2017-2021

السنوات	هياكل الإيواء المستغلة		
	العدد	سعة الاستقبال	عدد الوافدين
2017	100	16587	96081
2018	102	18493	97096
2019	96	24219	87087
2020	/	/	/
2021	50	10112	8500

المصدر: ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر - ولاية مستغانم نموذجاً-، مجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي ص 10.

نلاحظ من خلال الجدول تزايد في هياكل الإيواء المستغلة بوتيرة بطيئة خلال سنتي 2017-2018 من 100 هيكل إلى 102 هيكل إيواء بسعة استقبال 16587، 18493 على التوالي بعدد وافدين من 96081 سنة 2017 إلى 97096 سنة 2018 في حين نلاحظ أن عدد الليالي قدر ب 246022 سنة 2017 و 248039 سنة 2018، كما نجد خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 أن عدد هياكل الإيواء المستغلة قد انخفض إلى 96 هيكل، بسعة استقبال تقدر ب 24219، أما عدد الوافدين قدر ب 87087 وعدد الليالي ب 238022 بالمقابل لم يتم تسجيل أي هيكل مستغل سنة 2020 نظراً لغلاق العديد من الوكالات السياحية بسبب انتشار جائحة كورونا (كوفيد 19) ما أعاق تنقل السياح، إضافة إلى إجراءات الغلق الصحي المفروضة بالبلاد، إلا أنه يمكننا تسجيل عودة حركية بالقطاع سنة 2021 ب 50 هيكل إيواء بسعة استقبال مقدرة ب 10112، أين تم تسجيل 8500 وافداً و1115 ليلة ويعود ذلك إلى مزاولة النشاطات شرط تطبيق البروتوكول الصحي بولاية مستغانم.

## (2) وكالات السياحة والأسفار لولاية مستغانم:

أحصت ولاية مستغانم إلى غاية ديسمبر 2018، 37 وكالة سياحة وأسفار، تشغل هذه الأخيرة 75 عامل دائم و12 مؤقتون، حيث تضاعف عدد وكالات السياحة والأسفار منذ سنة 2014، وهذا راجع للتسهيلات التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 17-161 المؤرخ في 15 ماي 2017 الذي يحدد شروط فتح واستغلال وكالات السياحة والأسفار.

جدول رقم (02-13): بعض الوكالات السياحية والأسفار لولاية مستغانم

الوكالة	العنوان	الهاتف / الفاكس	البريد الإلكتروني
موستا تور	شارع خطاب عبد القادر رقم 25 بلدية مستغانم	045413646 0782838344	Mosta_tours27@yahoo.fr
موريس تاقا تور	شارع جلطي عربي رقم 16 بلدية مستغانم	045415346 0542698466	Murustaga.tours@gmail.com
المؤسسة الوطنية الجزائرية للسياحة	12 نهج محمد خميسي بلدية مستغانم	045413350 0791236670	ONAT_mostaganem@yahoo.fr
الحاج جيلالي للسياحة والأسفار	96 شارع العقيد عميروش بلدية مستغانم	045418195 0773578917	Elhadj_djilali@yahoo.fr

Source : (<http://www.dtamostaganem.com/agences-de-voyages>)

23/04/2023.14h30.

الجدول (02-14): تطور عدد وكالات السياحة والأسفار لولاية مستغانم 2014-2018

السنة	عدد الوكالات السياحية	عدد العمال الدائمين	عدد العمال المؤقتين	مجموع العمال
2014	14	50	-	50
2015	14	54	-	54
2016	17	55	11	66
2017	25	54	11	65
2018	37	75	12	87

المصدر: ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجي لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر - ولاية مستغانم نموذجاً - مجلد 13، العدد 01، 2023 جانفي، ص 15.

**(3) الإرشاد السياحي بولاية مستغانم:**

الإرشاد السياحي له دوراً مهماً في السوق السياحية حيث يساعد السائح على الحصول على المعلومات والخدمات التي تمكنه من بلوغ مقصده السياحي إضافة إلى معاونته وتزويده بالمعلومات وسبل الوصول والاستفادة من الخدمات السياحية وما يرتبط بها من خدمات تكميلية مساندة.

أما المرشد السياحي فهو الشخص المؤهل تأهيلاً علمياً ولديه الحصيلة المناسبة من المعرفة والاطلاع والثقافة السياحية التي تمكنه من معاونته السائحين وتحقيق الأهداف التي يرمي إليها الإرشاد السياحي حيث يكون بمثابة سفير لبلده. وتمتلك ولاية مستغانم دليلاً سياحياً واحداً مرخص من طرف وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

**(4) النقل في ولاية مستغانم:**

تتوفر ولاية مستغانم بشبكة نقل متنوعة ومتوفرة باستمرار خاصة خدمات شركات التاكسي الخاصة التي تعمل 24/24 و 7/7 إضافة إلى حافلات النقل (الخاصة والعمومية)، دون أن ننسى خدمات النقل البحري كون الولاية تتوفر على ميناء، كما يوجد بالولاية مطار صغير إلا أنه غير مستغل وذلك راجع إلى أن المطار الدولي أحمد بن بلة بوهران على بعد 45 كم من مدينة مستغانم.

إضافة إلى هذا فإن الولاية ستستقبل على الأفق القريب خط ترامواي الذي سيربط كل من مدينة خروبة وحي صلامندر مروراً بوسط المدينة.

**المبحث الثاني: واقع قطاع الخدمات الفندقية لفندق مونتانا AZ " وكالة مستغانم ":**

فندق مونتانا من أحد أهم الفنادق المتواجدة في الجزائر ومدينة مستغانم خاصة حيث يعد من أفضل الفنادق السياحية والموسمية لمدينة مستغانم لما يقدمه من خدمات ترفيهية.

**المطلب الأول: ماهية فندق AZ MONTANA:**

تم إنشاء الشركة سنة 2015 أين وضع حجر أساس بناء الفندق 5 نجوم ومرفق مجاورة كحضيرة مائية وكذا مركب رياضي الكلل مجهز بأحدث المعدات.

تم فتح الفندق والحضيرة المائية في جويلية 2018 بينما المركب الرياضي فتح جزء منه أواخر 2018 المدبر العام للشركة هو السيد مهدي عبد المالك.

واتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة L.R.A.S ب رأس مال 500 000 دج عند انشاء الشركة وتم رفعه سنة 2019 إلى 120.000.000 دج.

فندق AZ MONTANA هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ وهو فندق يلبي بالمعايير 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 وحضيرة 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 أكوا مع عشرات من أحواض السباحة، وهي تجمع الامواج، والشرايح المتعددة، ومسبح متعدد اللعب للأطفال، فضلا عن حمامات السباحة والاسترخاء. يجمع هذا الفندق بين الترفيه والسرور والراحة لجميع الأعمار<sup>1</sup>.

### جدول رقم (02-15): معلومات عن فندق مونتانا AZ

اسم الفندق	AZ Hôtels Montana
المقر الاجتماعي	حظيرة التسلية والاستجمام (مونتالاند)، خروية، مستغانم
الشكل القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص واحد
رأس المال	120.000.000 دج
طبيعة الفندق	مجمع سياحي
مساحة الفندق	73.391 م <sup>2</sup>
عدد العمال	من 200 إلى 500 عامل حسب طبيعة الموسم
عدد النجوم	05
عدد الغرف	219
الإيواء	غرف فردية، غرف زوجية، أجنحة سويت فاخرة
جدول الأعمال	24 ساعة
مميزات الفندق	غرف واجهة بحرية، قاعة رياضية، قاعات اجتماعات، مطعم بانورامي، حظيرة مائية، مرآب، منتجع صحي، قاعات حفلات، جناح رياضي
عدد الطوابق	08
التسلية والترفيه	حفلات وسهرات فنية
الشكل الداخلي	عصري بمعايير عالمية

المصدر: فندق مونتانا AZ بمستغانم، 2023.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف فندق مونتانا AZ مستغانم

## المطلب الثاني: أهداف ونظام المعلومات والادارة:

في هذه الشركة يتم الاستعانة بأحدث التجهيزات في الاعلام الالي والبرمجيات الذي يديره مهندس في الاعلام الالي والتكنولوجيا  
 Manager informatique et technologie اين يسهر على صيانة ومتابعة الاجهزة، يتم استعمال برنامج  
 WINNER للتسيير الفندقي اين يتم الحجز، معرفة الغرف المتاحة، الغرف المشغولة، الغرف تحت الصيانة ونقاط البيع  
 كالمقهى والمطعم.

يتم مراقبته من طرف manager front office من حيث ادخال مختلف المعلومات الخاصة بال زبون من اول مرحلة  
 ( حجز الغرفة) الى اخر مرحلة (طبع الفاتورة). ويقوم بمراقبة المداخيل من طرف incom audit.

أما في المحاسبة والمالية يستعمل برنامج pc compta للتسجيلات المحاسبية واعداد الميزانية وفي الموارد البشرية يستعمل فيه  
 برنامج pc paie لتسيير المستخدمين واعداد الأجور.

كما يتم استعمال برنامج تسيير اليد العاملة الأجنبية الذي يتم اقتنائه مجانا من المديرية الولائية للتشغيل.

## (1) طرق التواصل مع فندق AZ :

MOSTALAND.KHARROUBA.MOSTAGANEM.ALGERIE

TEL : +213 (0) 45 392 626

+213 (0) 45 392 929

+213 (0) 45 392 727

FAX : +213 (0) 45 392 588

EMAIL : [RESRVATION.MONTANA@AZHOTELS.COM](mailto:RESRVATION.MONTANA@AZHOTELS.COM)

[AQUAPARC@AZHOTELS.COM](mailto:AQUAPARC@AZHOTELS.COM)

## (2) أهداف المؤسسة : تتمثل أهداف المؤسسة الفندقية في :

\*أهداف تجارية :

- ✓ الحفاظ على رأس مال المؤسسة وتحقيق الأرباح و توسيع السوق المستهدفة .
- ✓ تقوية العلامة التجارية للمؤسسة فهي تمثل وعد المؤسسة للزبون.

\*أهداف سياحية: تنظيم رحلات سياحية في ولاية مستغانم واستقطاب سياح أجانب مما يساعد في تحريك القطاع السياحي للولاية و التعريف بها.

(1) نشاطات المؤسسة: تتمثل أبرز نشاطات الفندق في:

- إقامة حفلات عائلية وسهرات؛
- الاحتفال بالمناسبات الوطنية والدينية؛
- تنظيم دورات تكوينية في السياحة والفندقة ؛
- إقامة نشاطات موسمية "أكوا بارك" .

المطلب الثاني : المرافق المتوفرة والهيكل التنظيمي لفندق AZ:

يتمتع الفندق بعدة مرافق و هيكل تنظيمي متناسق حيث يقوم على أساسه، في هذا المطلب سوف نتطرق إلى هذه العناصر المتمثلة في :

(1) المرافق المتوفرة في AZ :

- أجنحة عصرية مكيّفة مزودة بتلفزيون مسطح وشرفة أو تراس يطلان على البحر أو المسبح أو الجبل، بالإضافة إلى حمام خاص مجهز بالكامل.
- كما يوفر الفندق مرافق ترفيهية برسوم مثل المسبح الداخلي والخارجي الموسمي أو الدائم، مسبح الأطفال الآمن المسبح مع بعض الألعاب المائية،
- مقاهي مطاعم بالإضافة إلى تراس للشمس مع مضلات،
- سبا عالمي تجميلي يوفر حمامات البخار والساونا ومساح للاسترخاء مع باقات،
- صالة لياقة بدنية مع غرفة خاصة لتبديل الملابس،

(2) الهيكل التنظيمي لفندق مونتانا AZ:

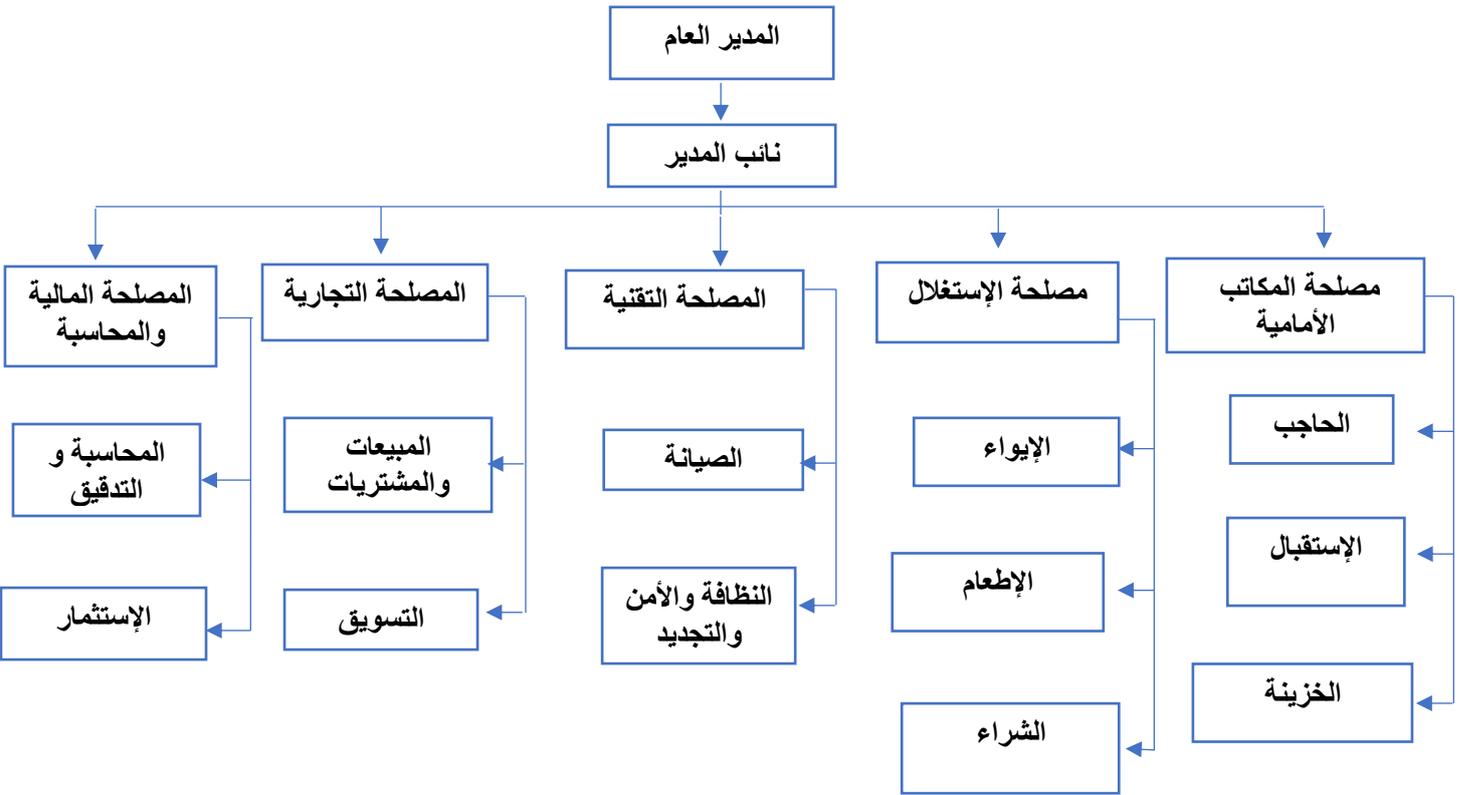
سوف نستعرض من خلال هذا المطلب الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه المؤسسة الفندقية من أجل تنظيم أعمالها، ونتطرق بالشرح بشكل رئيسي للوظيفة التجارية للفندق.

(أ) الهيكل التنظيمي: تقسم الأعمال حسب الوظيفة على النحو التالي :

- المدير .
- نائب المدير .

- مسؤول الاستقبال.
- مصلحة المكاتب الأمامية،
- المصلحة المالية والمحاسبية: تتكون من محاسب رئيسي خاص بأعمال الفندق ومحاسب فرعي خاص بالشركة ككل.
- مصلحة الاستغلال: وهي مسؤولة عن الإيواء والإطعام ووظيفة الشراء.
- المصلحة التقنية: وظيفتها الرئيسية السهر على صيانة الفندق، النظافة، الأمن والتجديد.
- المصلحة التجارية: وهي مسؤولة عن مختلف الأنشطة التجارية والتسويقية في الفندق.

شكل رقم (01-02): المخطط التنظيمي لفندق مونتانا AZ:



المصدر : إدارة فندق مونتانا AZ

**ب) المصلحة التجارية:** سنركز في هذه المصلحة على قسم التسويق المسؤول عن وضع الخطط و الاستراتيجية لضم أسواق جديد وتعزيز نقاط قوة الفندق و تفعيل اليقظة لمواجهة التهديدات و اقتناص الفرص و التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية.

\*المهام: تتمثل المهام الرئيسية لهذا القسم في:

- أنشطة المبيعات
- الترويج لخدمات الفندق
- التخطيط و وضع أهداف قريبة و بعيدة المدى
- تحليل الأسباب المحتملة لمشاكل العملاء و الشكاوي .

- معرفة رغبات الزبائن ومتطلباتهم
- تحديد أسعار الخدمات بالتنسيق مع مصلحة المالية و المحاسبة .
- تحسين جودة الخدمات
- مراقبة و تقييم العمال و تحسين أدائهم .

**\*نوع الموارد البشرية القائمة عليها :** بشكل عام المدير مسؤول عن إصدار الأوامر ومراقبة الأعمال و تكمن مهمته الرئيسية في التخطيط، الإشراف و التحكم في تنفيذ سياسات التسويق المتعلقة بالفندق . أما نائب المدير مسؤول عن تنفيذ جميع مهام المدير عندما يكون الأخير غائبا.

**\*أهمية المصلحة التجارية:**

- مواجهة التطورات وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية مثل تأثير فيروس كورونا على النشاط الاقتصادي للمؤسسة الفندقية والتدابير اللازمة لمواجهة الخسائر المترتبة عنه.
- التنسيق بين المصلحة التجارية و مصلحة المالية و المحاسبة و ذلك لارتباطهما الوثيق.
- نشر ثقافة العمل الجماعي بين العمال .
- تنمية العلاقة بين العميل و العمال خاصة عمال الاستقبال .
- تأهيل عامل الاستقبال و تطوير مهاراته للتواصل مع العميل.
- الاهتمام بجودة الخدمات والعمل على تحسينها دائما.
- التسويق الداخلي له تأثير مباشر وإيجابي على أداء العمال.

**\*ظروف العمل :** من أجل تنظيم الإدارة يستعمل الفندق " أونكس برو " وهي أنظمة مطورة بقواعد Oracle و تتسم بالبساطة و المرونة، كما أنها كاملة وشاملة تخدم كل الوظائف المهمة في المؤسسة، تتألف أنظمة "اونكس برو" من 41 نظام مصنفة في 12 قسم ويتم الوصول إلى جميع الأنظمة من مواجهة واحدة، أما بالنسبة لقسم الإستقبال فعزز بنظام إلكتروني "وينر" وهو برنامج لأرشفة الملفات وأداة لضغط البيانات أخيرا تتبع الإدارة طريقة HACCP التي تتمحور في 7 طرق :

- القاعدة الأولى : إجراء تحليل للمخاطر Hazard analysis
- القاعدة الثانية : تحديد نقاط التحكم الحرجة Critical control points
- القاعدة الثالثة: تعيين الحدود الحرجة Critical limits
- القاعدة الرابعة: استحداث إجراء طرق للرصد Procedures to monitor
- القاعدة الخامسة: استحداث إجراء تصحيحية Action corrective
- القاعدة السادسة : إستحداث نظام للتدقيق Verifivation
- ألقاعدة السابعة : استحداث نظام للتوثيق Documentation

## المبحث الثالث : واقع الابتكار في فندق az:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل صناعة الفنادق بحاجة إلى الابتكار، وغالبًا ما تسارع الفنادق في الإشارة إلى أن نزلاء الفنادق الحديثة يتوقعون أن تتماشى تجربة الفنادق الخاصة بهم مع التوقعات الرقمية لمجالات الخدمة الأخرى.

## المطلب الأول: المزيج التسويقي في فندق AZ:

يقدم فندق مونتانا عناصر المزيج التسويقي المتكامل مجموعة من الخدمات بهدف تلبية حاجيات ورغبات ملائمة من أجل كسب ولاء وثقتهم.

## 1) الدراسة التسويقية لفندق AZ:

تمثلت هذه الدراسة في طرح عناصر المزيج التسويقي لفندق مونتانا AZ والتي تشمل العناصر التالي:

(أ) الخدمات: يقدم الفندق محل الدراسة مجموعة من الخدمات وهي كالاتي:

\*الإيواء: يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق وينطوي تحت هذه القيمة مجموعة من الخدمات وهي:

\*حفظ الأمتعة: يقدم الفندق هذه القيمة للزبائن وإذا كان الزبون يحمل معه أشياء ثمينة فإنها توضع في الغرفة المحصنة (الكوفر) الموضوعه بمكتب المدير.

\*الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام بهذه الخدمة أكثر من حيث عبارات الترحيب أن تكون أكثر لطافة، بالإضافة إلى إتقان العديد من اللغات الأجنبية.

\*الغرف: يحتوي الفندق على 250 غرفة بحيث تشمل كل غرفة على أجهزة تكييف وأجهزة تلفزيون، كما لديهم الأفرشة من النوع الرفيع مجهزة بحمامات كاملة، هاتف مزود بخط مباشر، ثلاثية، أيضا سرير كبير أو سريرين فرديين بذات الجودة العالية.

\*الاتصالات: إرسال واستقبال الفاكسات تتم عموما بصفة عادية على مستوى مركز الاستقبال، وينبغي فقط تحديد التجهيزات وتجديدها.

\*غسل الألبسة يقدم فندق AZ مونتانا خدمة غسيل الألبسة بالنسبة للمقيمين فيه.

\*الإطعام: يقيم الفندق العديد من الأطباق سواء كانت تقليدية أو أوروبية، بينما يقدم هذا الأخير فطور الصباح مجاني بالنسبة للمقيمين في الفندق ويقدم وجبة الغذاء ابتداء من الساعة 11.30 صباحا إلى غاية 14:00 زوالا ووجبة العشاء من الساعة 19:30 إلى غاية 22.00 ليلا.

\*خدمات خاصة بالأطفال: يقدم الفندق خدمات خاصة بالأطفال تحتوي على التجهيزات التالية:

- ألعاب الفيديو بالغرف.
- قاعة تتمثل في التجهيزات الخاصة بالأطفال.
- قاعة الأرجوحة الموجودة في حديقة الفندق.

- ألعاب التسلية.

\*خدمات خاصة بالأمن: يحتوي الفندق على جهاز أمني متكامل الهدف منه حماية نزلائه من مختلف الأخطار التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء إقامتهم داخل الفندق ويتكون من:

- جهاز الإنذار في حالة وجود حريق داخل الفندق.

- أبواب مخصصة لعدم امتداد الحريق.

- كاشف الدخان.

- فرق وأعوان مجهزة 24/24 ساعة أيام الأسبوع.

- سكانير في كل مدخل، كاشف الحديد.

ب) التسعير:

إن فندق AZ على غرار باقي الفنادق الأخرى لديه سياسة سعرية خاصة به تتراوح أسعاره ما بين 10.000 دج إلى 60.000 دج ، يتم التسعير حسب طلب الزبون ويكون ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02-16): نوع الغرف المقدمة للزبون في فندق AZ

التسعير (دج)	نوع الغرفة
110.000	غرفة ذات سرير واحد مطلة على البحر
10500.00	غرفة ذات سريرين مطلة على البحر
24000.00	سويت (Suite) مطلة على البحر
19000.00	شقة مطلة على البحر
16000.00	أستوديو على البحر

المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

جدول رقم (02-17): قائمة الأسعار لمختلف الغرف بالفندق (دج):

النوع	شخص 1	شخصين	3 أشخاص	4 أشخاص
غرفة مطلة على البحر	18400.00	20300.00	//	//
غرفة مطلة على الجبل	17400.00	19300.00	//	//
سويت مطلة على البحر	24900.00	26800.00	28700.00	30600.00
شقة مطلة على البحر	30900.00	32800.00	34700.00	36600.00
شقة مطلة على الجبل	26400.00	28300.00	30200.00	32100.00
أستوديو مطل على البحر	22900.00	24600.00	26700.00	28600.00

المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

جدول رقم (02-18): التسعير الخاص بوجبة الغذاء ب (دج)

نوع الوجبة	Adultes	Enfants
فطور الصباح	1900	1000
الغذاء	à la carte	
العشاء	4000	

المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

جدول رقم (02-19): التصنيفات الموجودة في فندق AZ

التصنيف الأول:	التصنيف الثاني:	التصنيف الأول:
Enfants + 10 ans	Enfants (5-10 ans)	Enfants (0-4 ans)
%100	1000	Gratuit
	Eit Sun	Eit Bébé
	3000.00	2000.00

المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

ت) الترويج:

يعتمد فندق AZ على عناصر المزيج التسويقي المعروفة والتي من خلالها يسعى إلى خلق الطلب على خدماته ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

\*الإعلان أثر الإعلان بشكل كبير على نشاطات الفندق، حيث يعتمد الفندق على الوسائل السمعية والمكتوبة للإعلان على نشاطاته، وكذلك يستخدم الانترنت والمواقع التواصل الاجتماعي للإعلان عن نشاطاته وذلك باستخدام موقع الفندق.

\* العلاقات العامة يقوم الفندق بإصدار المطويات في كل فترة ويقدمها لزوار موقع الفندق وأيضاً يقوم بوضعها في المواقع الالكترونية الخاصة به من أجل أن يطلع عليها زوار الموقع الالكتروني، حيث تحتوي هذه الأخيرة على مختلف البيانات الخاصة بالفندق.

- يعتمد الفندق للترويج لخدماته بدعم والمساهمة في النشاطات الثقافية والجمعية.
- أيضاً الفندق يقوم برمجة العديد من الحفلات بمشاركة الوكالات السياحية أو فرق فكاهية.
- يقوم بتقديم هدايا مثلاً: أي زبون يتوافق تاريخ ميلاده مع الحجز في الفندق تقدم له هدية.

(ت) التوزيع: يعتمد الفندق في توزيع خدماته على ما يلي:

\* الطريقة المباشرة: يقوم الفندق بتوزيع خدماته مباشرة لأن موقع الفندق استراتيجي بسبب قربه لوسط المدينة.

\* الطريقة غير المباشرة: يستخدم الفندق نظام الحجز إما عن طريق:

- الحجز عن طريق الهاتف.
- الحجز عن طريق الفاكس بإرسال سند الطلب.
- الحجز عن طريق الإيميل.
- الحجز عن طريق الموقع الالكتروني.

(2) العناصر الإضافية للمزيج التسويقي لفندق AZ:

يحتوي المزيج التسويقي لفندق AZ على عناصر إضافية هامة تتمثل في :

(أ) الحيط المادي:

يحتوي فندق "أزاد" مونتانا على 08 طوابق بمجموع 219 غرفة، بحيث تحتوي كل غرفة على ديكورات فاخرة منسجمة مع الستائر يهتم الفندق بتصميم الديكورات وتجهيز الغرف حسب رغبة الزبون بالإضافة إلى توفر مكان الانتظار والاستقبال واستخدام الأدوات الممتازة ذات العلامة المشهورة في طاولات الطعام للعناية بمحل الفندق.

(ب) الناس:

أكد مسير الفندق أن الفندق يهدف دوماً إلى إرضاء وإسعاد الجمهور الخارجي وتلبية رغباته أما بالنسبة للجمهور الداخلي وهم العاملون بالفندق، حيث هناك عاملين مدربين ومختصين وهناك من تم دمجهم بعد أن أتموا دراستهم في التخصص الفندقية.

يعتمد الفندق على هندام موحد كل على حسب تخصصه، ففي الاستقبال يكون قميص أبيض وسروال أسود وربطة عنق طويلة ونفس الشيء بالنسبة للنادل بالمطعم، أما الطباخ فلباسه أبيض بالإضافة إلى قبعة خاصة بيضاء وعمال الصيانة لباس مازر بيضاء طويلة.

**ت) تنشيط المبيعات:**

من أجل تنشيط المبيعات يقوم الفندق بتقديم عدد من التخفيضات وعروض خاصة بفئات معينة، مستخدمة ذلك في كل الوسائل التقليدية الالكترونية ومن بين هذه العروض والتخفيضات المقدمة للرياضيين خاصة بنهاية الأسبوع حيث تصل ما بين 20 إلى 35%، سواء النوادي أو الفرق الرياضية أو الاتحادات الأجنبية أو المحلية.

**ث) الدعاية:**

يقوم فندق باستعمال موقعه لدعاية الخدمات بطرق غير مباشرة حيث يفتح المجال أمام الصحافة بتخصيص مساحة بطريقة غير مباشرة، حيث يفتح المجال أمام الصحافة بتخصيص المساحة وذلك من خلال الربط بالموقع الالكتروني للفندق.

**المطلب الثاني: الابتكار في فندق AZ :**

من خلال المقابلة والزيارات الميدانية المتكررة للفندق محل الدراسة يمكن القول بان الفندق يعتمد على خدمة ابتكارية، تعتبر كميزة بالمقارنة مع باقي الفنادق في ولاية مستغانم والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

**1) الطرق المبتكرة في فندق AZ :**

يتمتع فندق مونتانا AZ ببعض الطرق والخدمات الابتكارية التي قد تميزه عن الفنادق الأخرى الموجودة في ولاية مستغانم و التي تتمثل في ما يلي :

**أ) بطاقة مبرمجة:**

يتم بواسطتها غلق وفتح الغرفة حيث نجد ان أي غرفة لها بطاقة خاصة بها. عند غلق الغرفة بالمفتاح فإنها تبقى مفتوحة الا إذا قام النزيل بنزع البطاقة من المكان المخصص لها، ونفس العملية عند فتح الغرفة فإنها لا تفتح الا بإدخال البطاقة في المكان المخصص لها ، يتكون الفندق من ثمن طوابق وبالتالي تم تخصيص بطاقة لكل طابق بيضاء اللون لتمنح لكل عاملة نظافة من اجل أداء عملهم حيث ان بطاقة الطابق الأول لا يمكن استعمالها في الطابق الثاني وهكذا مما يضمن تنظيم العمل وتأدية كل عاملة لعملها بشكل جيد؛ تعتبر بطاقة اقتصادية فعند غلق الغرف ونزع البطاقة فإن الكهرباء تتوقف تلقائيا بالغرفة في حالة نسيان النزيل للإنارة او ما شابه.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف فندق مونتانا AZ

صورة رقم (01-02): بطاقة مبرمجة خاصة بـ az 2023:



المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

(ب) الأساور:

يعتمد الفندق على الأساور من ناحية التنظيم حيث عن طريق هذه الأساور يمكن التمييز بين نزلاء الفندق المقيمين والزوار الذين يأتون بشكل يومي سواء للمطاعم أو سبا أو للاستمتاع والاستجمام كما أنها تشكل نوع من الحماية في حالة حصول أي ظرف طارق "إغماء، حادث، سرقة... إلخ" حيث يعرف من خلال الأساور أن ذلك الشخص تابع للفندق AZ.

صورة رقم (02-02) : الأساور الخاصة بفندق az 2023:



المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

## ت) الحضيرة المائية :

يتميز الفندق بحضيرة مائية فريدة من نوعها تضم ألعاب جديدة مبتكرة ومسلية وتعد الأولى في ولاية مستغانم، يمكن قصدها من طرف النزلاء المقيمين والزوار العاديين من خلال دفع تذكرة الدخول إليها وهي تحتوي على العديد من المرافق كالمطاعم و المقاهي وغيرها من المرافق التي تساهم في إنجاح هذه الحضيرة، وهي تنقسم إلى جهتين:

## صورة رقم (02-03): الحضيرة المائية المبتكرة في فندق 2023az



- المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

- الجهة الأولى : جهة خاصة بالأطفال حيث تحتوي على ألعاب تناسب أعمار الأطفال الصغار بحث لا تشكل أي خطر عليهم، يعتمدون على قياس الطول و عمر الطفل .

## صورة رقم (02-04) : الحضيرة المائية المخصصة للأطفال 2023



المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

- **الجهة الثانية :** وهي جهة خاصة بالكبار البالغين تشمل العديد من الألعاب ومساح التي تساهم في ارتفاع الأدرينالين لدى البالغين من حيث الاستمتاع والاسترخاء وتحتوي أيضا على مرافق أخرى كالمطاعم والمقاهي محلات بيع الثلجات... إلخ، كما أنها تحتوي على ألعاب مبتكرة كمسيح الموجة وهو مصمم على شكل شاطئ أقيم فيه نظام يعمل على شكل تموجات مثل موجة الشاطئ الحقيقية وتقام فيه بعض النشاطات كالرقص وغيرها.

صورة رقم (02-05) : الحضيرة المائية المخصصة للكبار في az 2023



المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.



المصدر: فندق AZ بمستغانم 2023.

بالإضافة إلى هذه المرافق قام فندق AZ بابتكار مكان مخصص للنساء فقط حيث وفر لهم مسبح مجهز ومغلق خاص بالنساء عامة والمتحجبات خاصة لكي يشعرون بالحرية ويستمتعون.

## (2) اهداف ابتكار الخدمات الجديدة في الفندق:

من خلال المقابلة الشخصية والزيارات الميدانية للفندق محل الدراسة استخلصنا مجموعة من الأهداف من تطبيق خدمات جديدة يتم صياغتها في النقاط التالية:

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب أكبر عدد من النزلاء الذي هو في تذبذب خلال الفترة المدروسة وباعتبار ان سوق الفنادق يشهد منافسة كبيرة في الولاية ما على الفندق الا ابتكار خدمات جديدة للتميز عنهم وتحقيق اهدافه؛
- سرعة الاستجابة للتغيرات ومواكبتها نظرا للتطورات الحاصلة في القطاع الفندقي؛
- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من اجل المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد وبالتالي تحقيق النمو؛
- تلبية احتياجات ومتطلبات النزلاء من أجل تحقيق رضاهم والحفاظ على ولائهم.

**(3) تأثير الابتكار على فندق مونتانا AZ:**

من خلال دراستنا في الجانب النظري لموضوع الابتكار يتضح لنا انه عبارة عن فكرة جديدة تجسد على شكل منتج جديد، او يتم التحسين فيها او تقليد فكرة او منتج مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا ويميز المؤسسة عن منافسيها، وبالتالي فان فندق AZ استخدم فكرة موجودة في سوق اخر وليست موجودة في السوق الذي ينشط فيه، والتي تمثلت في البطاقة المبرمجة الكترونيا، الأساور، الحضيرة المائية وهي ما يميز فندق مونتانا AZ عن باقي الفنادق بولاية مستغانم؛

حيث تعتبر هذه البطاقة اقتصادية وتوفر الكهرباء للفندق وتقلل من التكاليف وتزيد من أرباح الفندق وبالتالي الأسعار مناسبة لخدماته مقارنة مع باقي الفنادق بالولاية، وينتج عن زيادة أرباحه زيادة في عدد النزلاء به المعقولة أسعاره ومناسبتها لجميع طبقات المجتمع، مما يزيد من حصته السوقية بالإضافة لتحقيق أهدافه المتمثلة في النمو والاستمرارية وارضاء النزلاء؛ الأساور تساعد على التنظيم داخل الفندق نحو جميع المرافق والحضيرة المائية هي مجال للعائلات والأفراد للترفيه عن النفس واكتساب طاقة جديدة.

وعليه يمكن القول ان هذه الخدمات الابتكارية المذكورة سابقا أثرة على الأداء التسويقي للفندق لولا تدخل عوامل أخرى تحول دون ذلك.

**المطلب الثالث: مقابلة شخصية مع مسؤولي فندق مونتانا AZ:****(1) ما هي الخدمات التي يقدمها الفندق؟**

تمثل خدمات فندق مونتانا في :

- خدمة الإيواء، وجبات الطعام و الشراب.
- خدمة الحراسة، خدمة الانترنت Wi-Fi في كافة مرافق الفندق.
- خدمة الاستقبال والسكرتارية على مدار الساعة.
- خدمة تدبير الغرف صباحا ومساء، خدمة الإفطار في في الغرف.
- توافر سبا وحمامات السباحة الكبيرة.
- خدمات أخرى كالترفيه والرياضة وغيرها وهذا مقابل مبلغ مالي معين يحدده الفندق .

**(2) ماذا يميز مؤسستكم عن منافسيها من الفنادق بالولاية؟**

الفندق الوحيد في الولاية 5 نجوم يتطابق مع المعايير العالمية ، الحديقة المائية أكوابارك و التي تعد من أكبر و اول الحدائق المائية بالولاية و التي تعتبر كمحور لجذب السياح و استقطابهم و التي زادت من شهرة و أرباح الفندق، تحتوي على البرك المائية، المسابح، أبراج التسلق، القفز، و غيرها من الألعاب بالإضافة إلى منطقة مخصصة مجهزة بالكامل و تضم العاب الأطفال و أيضا تضم المسابح الداخلية مخصصة للعائلات و النساء المحجبات و موقف سيارات يتسع ل 400 سيارة و أماكن عامة و مقعد للزوار و غيرها ....

**(3) ما هي الخدمات التي ينتج عنها أرباح أكثر؟**

بالرغم من الاستقطاب للحديقة المائية و كثرة زائريها إلا أن ارباح الفندق أكبر من أرباح الحديقة و ذلك بسبب الاسعار والحجوزات الاسبوعية خاصة في فصل الصيف، المناسبات و الحفلات و الأعياد الوطنية.

**(4) هل يؤخذ بعين الاعتبار رأي النزلاء لخلق خدمات جديدة ؟**

نعم، يعتبر رأي النزلاء أمرًا هامًا بالنسبة للفندق سواء كانت هذه الآراء إيجابية أو سلبية حيث يتم جمع هذه الآراء و الملاحظات من خلال تدوينها في السجل الموجود في مكتب الاستقبال قبل مغادرة الفندق و من خلال تقييمات النزلاء على مواقع الحجز و التقييم، و كذلك من خلال استطلاعات الرأي التي يتم إجراؤها داخل الفندق و يتم استخدام هذه الآراء لتحسين جودة الخدمات و توفير تجربة أفضل للنزلاء ، كما يتم استخدامها في التسويق للفندق و جذب المزيد من النزلاء.

**(5) هل يقوم الفندق بخلق خدمات جديدة لتحسين من الخدمات الحالية ؟**

نعم، يسعى الفندق جاهدا لخلق خدمات جديدة او تحسين الخدمات الحالية للفندق او الحديقة المائية و التي من شأنها تحسين الأداء التسويقي للفندق.

**(6) ما هي الخدمات الجديدة التي قام بها الفندق؟**

\* نظام الدفع الإلكتروني و ذلك لتحسين خدمة الزبائن و عصرنه النظام المالي .

\*تحديثات في التكنولوجيا.

\*تحسينات في الأمن و الخصوصية.

\*تعزيزات في الخدمات الغذائية و الترفيهية.

\* خدمة الغرف : سنة 2019 قمنا بتركيب ثلاجة صغيرة في غرف الفندق تشمل جميع احتياجات النزلاء مثل الماء والعصير والفواكه و غيرها ... مع مراجعة تاريخ انتهاء الصلاحية من فترة الى أخرى و ذلك للتسهيل على النزلاء الحصول على ما يريد دون الحاجة إلى طلبها .

**(7) ما هو هدف الفندق ؟**

\*الهدف الأساسي للفندق هو توفير تجربة إقامة مريحة و ممتعة للنزلاء.

\*توفير تجربة فريدة للنزلاء من خلاء تقديم خدمات خاصة مثل تنظيم الفعاليات و المؤتمرات و الاجتماعات، تقديم خدمات الأعمال و المؤتمرات و غيرها ...

\*الحفاظ على على مكانة الفندق بالبقاء في المركز الأول .

\*التعريف بالفندق..

\*استقطاب عدد كبير من السياح و تحقيق شهرة أكبر .

\*كسب رضا الزبائن و ولائهم .

8) على اي أساس يتم تسعير خدمات مؤسستكم ؟ وهل تلقى رضا الزملاء ؟

نعم أسعارنا تلقى رضا الزبائن حيث يتم تسعيرها خدمات فندقنا حسب:

- سياسة العرض و الطلب .
- نوع المناسبات و الحفلات.
- العطل الشتوية .
- حسب المواسم : في موسم الاصطيف يكون السعر مرتفع نوعا ما مقارنة مع فصل الشتاء يكون السعر منخفض حيث تكون نسبة التخفيضات في الشتاء من نسبة 30 % الى 50 % .

9) هل تحقق مؤسستكم نسبة زيادة من الأرباح من سنة إلى أخرى ؟

نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات حول الأرباح إلى أنه تم الإجابة على السؤال بنعم حيث انه الأرباح في تزايد من سنة 2018 إلى سنة 2023.

10) هل عدد النزلاء في تزايد من سنة إلى أخرى؟

نعم ، نلاحظ تطور كبير في نسبة النزلاء من سنة إلى أخرى حيث:

من سنة 2018 إلى 2019 كان عدد الزبائن في ازدياد لينخفض بعضها من سنة 2019 إلى 2021 بسبب جائحة كورونا التي كانت أكبر عائق لنا في تقديم الخدمات الفندقية لنشهد بعدها ارتفاع عدد النزلاء من سنة 2022 إلى و قتنا الحالي.

11) ما هو المركز الذي يحتله فندق مونتانا من بين جميع الفنادق في مستغانم؟

يحتل فندق az المركز الأول على المستوى الولاية إذ يعتبر اول فندق 5 نجوم في الولاية.

12) هل توجد لديكم بطاقة مبرمجة لفتح الغرف ؟

نعم يوجد بطاقة مصممة خصيصا لذلك.

13) كيف يكون نظام العمل مع الزبون ؟

تمت إجابتنا على هذا السؤال بعبارة " الزبون هو ملك الفندق، تحسر الشركة و لا نخسر الزبون " حيث أن فريق العمل في الفندق هو فريق ودود و متعاون مع النزلاء و يلبي احتياجاتهم بشكل سريع و فعال و قادر على التواصل بطريقة واضحة ومفهومة و هو فريق يتمتع بسهولة الإقناع و اسلوب احترافي و في حالة وجود أي مشكلة أو شكوى يتعامل معها بشكل سريع و فعال ويعمل على حلها بأسرع وقت ممكن ، هذا دليل على أن فندقنا يركز على كسب و لاء الزبون و و نعتبه من أهم أهدافنا.

14) هل الأجهزة في الفندق أجهزة حديثة و مطورة؟

نعم الأجهزة حديثة و مطورة منذ افتتاح الفندق بإستثناء بعض التغييرات.

**15) هل يقوم الفندق بعقد الاتفاقيات مع الشركات و وكالات السياحة للترويج عن خدماته ؟**

نعم ، يعتمد الفندق على الترويج لخدماته من خلال عقود مع شركات مثل سونلغاز سنة 2020 وسونطراك واتصالات الجزائر وموبيليس وأوريدوو غيرها ..... يقدم عقودا نذكر منها عقد مع جمعية "groupe Hikma" ، وعقودا مع وكالات السياحة، بما في ذلك عقد مع وكالة السياحة Always Travel التي تقع في الجزائر العاصمة ، و ذلك للتقديم بالخدمات الفندقية.

**16) ما هو المركز الذي يحتله فندق مونتانا من بين جميع الفنادق في مستغانم؟**

يحتل فندق مونتانا المركز الأول على مستوى الولاية إذ يعتبر اول فندق 5 نجوم و أول فندق يحتوي على أكبر حديقة مائية بالولاية.

خاتمة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية للجانب النظري المتمثل في الابتكار والأداء التسويقي على فندق AZ بولاية مستغانم وركزنا على توضيح الأثر والدور الذي يلعبه الابتكار على الأداء التسويقي للفندق ، وقد تم جمع بيانات متعلقة الأداء التسويقي من خلال المقابلات التي أجريناها مع موظفي الفندق والمسؤول عن التسويق وذلك منذ بداية نشاطه 2018 إلى غاية 2022 من خلال تقارير الفندق ومديرية السياحة ، لمعرفة دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء الفندق، إلا جانب أن هناك تأثير المزيج التسويقي السياحي على رضا وولاء الزبائن، وخلصنا المجموعة من النتائج.

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة :

ابتكار التسويق واحد من أبرز الاتجاهات المهمة والحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف الأقطار والدول، كما أن الأمر لم يعد يقتصر على تقديم سلعاً وخدمات سياحية بشكل واسع فحسب، وإنما تعدى ذلك إلى البحث عن الأساليب والطرق التي أن يتم بها اتخاذ القرارات فيما يتعلق بقرارات المزيج التسويقي السياحي المتمثلة في المنتج (الخدمة السياحية، التسعير السياحي، الترويج السياحي، التوزيع السياحي، الدليل المادي الأفراد، العمليات) رغم أنه هناك من لديه وجهة نظر مختلفة في هذه العناصر المذكورة.

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإسهام في إبراز أهمية الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمات الفندقية عبر فصلين، حيث تطرقت في شقها النظري إلى التفصيل في الابتكار في التسويق الفندقي من جهة ومن جهة أخرى تم توضيح أبعاد جودة الخدمات الفندقية، كما تم التطرق إلى الربط بين متغيري الدراسة وذلك بتوضيح دور الابتكار في عناصر المزيج التسويقي في تحسين جودة الخدمات الفندقية، أما الجانب التطبيقي من هذه الدراسة فتم التطرق فيه من خلال الفصل الثاني إلى رؤية استراتيجية في قطاع الخدمات الفندقية بالجزائر والتعمق أكثر في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية وصولاً إلى مخطط جودة السياحة الجزائرية والذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات الفندقية، كما يعتبر الابتكار واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال حجر الزاوية في هذا المخطط والذي يساهم بدوره في ترقية نوعية الخدمات الفندقية المعروضة

اضحى الابتكار خياراً استراتيجياً لا مناص منه واحد مصادر التميز والنجاح للمؤسسات، من أجل تحقيق الريادة وتحسين الأداء التسويقي، ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها لتوضيح الدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، كان فندق مونتانا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا؛ بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي تعزز مساهمة الابتكار في تسويق الفندقي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وفي الأخير سيتم تقديم بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل الدراسة المقدمة وتفتح آفاق بحثية جديدة.

وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: " ما هو أثر الابتكار على تسويق الخدمات الفندقية؟" من خلال الدراسة التي قمنا بها وعملنا على الإحاطة بجميع جوانبها توصلنا إلى مختلف النتائج على المستويين النظري والتطبيقي.

### 1) النتائج النظرية للدراسة:

من خلال عرضنا للجانب النظري خلصنا لوضع النتائج التالية:

- الابتكار هو تصميم مجموعة من الأفكار الجديدة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات التسويق وليس شرطاً أن ترتبط هذه التطبيقات بتكنولوجيا حديثة بقدر ارتباطها بأفكار تسويقية جديدة؛
- الابتكار هو جذب أفكار إبداعية وتطبيقها في السوق بنجاح، وهو بذلك يعتبر فرصة سوقية يجب على المؤسسة تبنيها من أجل التميز عن المنافسين؟

- يحظى الابتكار التسويقي بأهمية بالغة بكونه ينمي ويراكم المهارات الشخصية للعمال المبتكرين بالمؤسسة وكذا يحسن من جودة الخدمات المقدمة ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- للابتكار مجموعة من الخصائص فالمؤسسة المبتكرة تكون متميزة عن المنافسين بتقديمها لمنتجات جديدة بحيث تكون الأول من توصل للفكرة؛
- لا يرتبط الابتكار في مجال التسويق بالمنتج وحسب كما هو شائع عند الكثير من الكتاب، بل هو شامل لجميع عناصر المزيج التسويقي؛
- يوجد الكثير من المعوقات تقف امام المؤسسة من اجل تطبيق الابتكار وتقديم منتجات جديدة لرؤسائها كالمعرفة المحدودة للأفراد العاملين أو فتور حماسهم نحو التجديد؛
- يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة والغير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الأنشطة التسويقية للابتكار التسويقي بمجالات عديدة يمكن تطبيقها من خلالها: المنتج، السعر، التوزيع والترويج؛
- لا يمر الابتكار التسويقي بمراحل من اجل تطوير خدمة جديدة تختلف من باحث الآخر؛ يقصد بالأداء التسويقي قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة؛
- يحقق التسويق الابتكاري قيمة مضافة للمؤسسة الفندقية، الزبون وكذا المجتمع ككل؛
- للتسويق الخدمات مراحل عدة حيث لا بد وأن تؤدي هذه المراحل بطريقة علمية متسلسلة ومنظمة حتى تحقق الكفاءة والفعالية المرجوة من الابتكار ؛
- الابتكار في مجال التسويق يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات وغياب أي منها يمكن أن يعيق قيامه؛
- التسويق الابتكاري أحد سمات النجاح في المؤسسة الفندقية؛
- يعبر الأداء التسويقي على قدرة الفنادق على استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب نقاط الضعف؛
- من خلال النتائج النظرية السابقة يتم اثبات صحة الفرضيتين الأولى (إن التسويق الابتكاري يشكل تطوير المزيج التسويقي ككل للمؤسسة الفندقية وضرورة الاعتماد عليه يعتبر المصدر الأول في تطوير الخدمة الفندقية)، والثانية (الابتكار في عناصر المزيج التسويقي يلعب دورا فعالا في الرفع من مستوى جودة الخدمات الفندقية في فندق az).

## (2) النتائج التطبيقية للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في فندق مونتانا AZ توصلنا لوضح النتائج التالية:

- يعتبر فندق مونتانا من الفنادق المهمة والبارزة في ولاية مستغانم؛
- يبذل الفندق مجهودات من اجل إرضاء نزلائه واشباع حاجاتهم والاستماع إلى شكاويهم وتلبيتها؛
- يتميز الفندق عن غيره من الفنادق في كونه يستعمل بطاقة الكترونية اقتصادية توفر الطاقة والكهرباء ولها أثر ايجابي على مؤشرات ادائه التسويقية؛
- يتميز الفندق عن غيره أيضا من جانب توفر مرافق ترفيهية عائلية تساعده على جذب الانتباه إليه خاصة في فصل الصيف؛

- يسعى الفندق إلى تقديم خدمات جديدة من شأنها أن تزيد من حصته السوقية وتحقيق أرباح أكثر؛
- نجد ان نزلاء الفندق في تزايد مستمر وذلك لجودة الخدمة المقدمة وتوفير النظافة والراحة لهم؛ تلعب الكلمة المنطوقة دور مهم في الترويج للفندق وبالتالي استقطاب عدد كبير من النزلاء؛ و رغم المجهودات المبذولة من طرف الفندق الا انه بحاجة الى زيادة من قدرته الابتكارية وتقديم الجديد من الخدمات، باعتبار ان الابتكار يعتبر مورد هام يجب الاهتمام به أكثر.
- تلعب جودة الخدمات الفندقية المقدمة وحسن الضيافة دورا مهما في زيادة استقطاب عدد السياح، وتعد هذه النقطة إحدى النقائص التي تعاني منها السياحة الجزائرية والتي يجب تداركها.
- من خلال النتائج التطبيقية يتم اثبات صحة الفرضيتين الأولى إن "التسويق الابتكاري يشكل تطوير الميزج التسويقي ككل للمؤسسة الفندقية وضرورة الاعتماد عليه يعتبر المصدر الأول في تطوير الخدمة الفندقية"، حيث فندق AZ يهتم باستخدام الإبتكار في أنشطته التسويقية وفي خدماته أما عن الفرضية الثانية "الابتكار في عناصر الميزج التسويقي يلعب دورا فعالا في الرفع وتحسين من مستوى جودة الخدمات الفندقية و مؤشرات الأداء التسويقي" لفندق مونتانا.

### (3) الإقتراحات :

- بحسب ما تم التوصل إليه من استنتاجات تتقدم ببعض الاقتراحات التي يمكن أن تكون بمثابة مساهمة متواضعة في مجال الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء الفنادق نوجزها فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالابتكار وخلق خدمات جديدة للسوق والتميز عن المنافسين؛ والتطلع أكثر لآراء النزلاء عن الخدمة المقدمة وتوفير رغباتهم؛
- ضرورة الاستخدام الكثيف لعناصر الترويج من اجل التعريف بالخدمات الفندقية وتنشيط السياحة؛
- ضرورة وضع استراتيجية وبرامج من اجل تقديم خدمات جديدة وبصفة مستمرة؛
- ضرورة تقديم خدمات متميزة ومطورة؛
- اعتماد الحملات الترويجية والتسويقية للخدمات الفندقية والسياحية الجديدة والمبتكرة؛
- تعزيز الاهتمام بعناصر الميزج التسويقي لتحقيق ولاء الزبائن لخدمات الفندق واستقطاب الزبائن؛
- تقديم أحدث الخدمات وخصوصا المرتبطة بتقنيات الاتصال؛
- العمل على إصدار مجلة للفندق أو المؤسسة التابعة لها بشكل منتظم؛
- التركيز على الوسائل الترويجية التي تتصل بالزبون صاحب القرار مباشرة؛
- الاهتمام بالتدريب السياحي لمواكبة أي مستجدات في مجال الخدمات السياحية والفندقية وخلافها؛
- الاهتمام بالأمن السياحي لحماية السائح و المواطنين وإمكانات البلد من أي مهددات داخلية أو خارجية؛
- الاعتناء بنظافة الفنادق، والسعار المعقولة، والإدارة الجيدة، والعمالة الماهرة، والمظهر اللائق والشكل الملائم لها؛
- الاهتمام أكثر بالابتكار في مجال التسعير باعتباره عصر فعال في اتخاذ قرار الشراء من طرف الزبون؛
- ضرورة تركيز المؤسسة على الابتكار في كل عناصر الميزج الترويجي كالإعلان، النشر، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، وغيرها من الوسائل الأخرى التي تعتبر المرآة العاكسة الصورة المؤسسة في ذهن الزبون؛
- رفع مستوى الخدمات والمنتجات التي يوفرها فندق بمواكبة التطور التكنولوجي؛

- تبني مفهوم التسويق الالكتروني من خلال الترويج وعرض جميع الخدمات الفندق عبر موقعها على شبكة الانترنت؛
- خلق نوع من التوازن بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي وعدم التركيز على الابتكار في التوزيع دون العناصر الأخرى؛
- تخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير؛
- تشجيع المبدعين والمبتكرين من خلال المكافآت والحوافز ونشر ثقافة الابتكار في المؤسسة.

#### (4) افاق الدراسة:

من خلال تطرقنا للموضوع دراستنا جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى، وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد تقترح بعض الافاق للبحث في شكل عناوين : لتكون إشكاليات دراسات مستقبلية تمثلت في:

- الابتكار ودوره في دعم الميزة التنافسية،
- دور الابتكار في تحسين صورة المؤسسة الخدمية مساهمة الابتكار في الحسين أساليب التعليم العالي؛ كأداة لتشجيع السياحة الصحراوية؛
- الابتكار الترويجي
- دور جودة الخدمة المقدمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية؛

# المراجع

## المراجع باللغة العربية :

1. أحلام برحاييلي، "الإبداع كخيار استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة نقاوس ومؤسسة روائح الورود"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013 .
2. آري محمد علي ودلمان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية" دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهبك وأربيل"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد (04، 2017 ،
3. أسامة خيري، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 .
4. أسماء شلوفي، " دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد دراسة حالة ملبنة الساحلي سكيكدة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2015 .
5. بشير العلاق، " قضايا تسويقية معاصرة"، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ،
6. خراز الأخضر، " دور الإبداع في إكساب ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة الماجستير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011 .
7. رند حسن علي الخيكان، استراتيجيات التسويق الفندقي ودورها في الطلب السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016 .
8. سعدية مزيان، " تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013
9. سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006 .
10. سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة 1 . عمان :دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.
11. صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي " أسس علمية وتجارب عربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
12. صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005 .
13. طارق فندوز، علي جعلاب، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي " مدخل ابتكاري"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2015 .
14. طارق فندوز، محمد سليمان، الإبداع التسويقي لوثائق التأمين، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015
15. طاوس ما زن، " أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مركب المنظفات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة آكلي محند أولحاج، سكيكدة، 2012 .

16. عبد الوهاب بوبعة، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012 .
17. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق " تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، إستراتيجيته"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة ، الثالثة، 2009 .
18. مبارك وسمي محمد الظفيري، نموذج مقترح لاستخدام التوجه الابتكاري وارتباطه بالعلاقة بين التوجه بالعملاء ومستويات الرضا في التأثير على الحصة السوقية" دراسة تطبيقية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 2012 .
19. محمد سليمان، " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007 .
20. محمد منصور أبو الجليل وإيهاب كمال هيكل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
21. مصطفى يوسف كافي، الإعلان والترويج الفندقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016 .
22. نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
23. نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 .
24. يوسف حجيم الطائي وباقر خضير الحداد روي، التسويق الحسي " مدخل معاصر"، المكتب الجامعي الحديث، 2018 .

#### المجلات والمقالات :

- 1) بوعتروس جمال، التسويق الحسي أداة لتحديث نقاط البيع، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ( 01 )، العدد 04، 2007.
- 2) دعاء سمير، تطبيق التسويق متعدد الحواس في مجال العاديات والسلع السياحية في مصر، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد ( 11 )، العدد 04، 2007
- 3) عبد الهادي مقارني ومحمد الأسود، دور الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير بالمنتجات السياحية "نموذج كلارك وأبرناتي"، مجلة الابتكار، والتسويق، المجلد ( 05 )، العدد 1
- 4) محمود علي الروسان، العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، 8-7 ماي 2007.
- 5) ملاحى رقية أحسن جميلة، غلاي نسيم، صناعة السياحة المستدامة كبديل لقطاع المحروقات في الجزائر" دراسة حالة ولاية مستغانم" المجلد 10/العدد: 02 (2020).
- 6) ملاحى رقية، أثر الوعي الثقافي الأمني السياحي على تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، المجلد 09، العدد 02، 2022.

(7) ملاحى رقية، التسويق كمتطلب استراتيجى لتحقيق التنمية السياحية فى الجزائر -ولاية مستغانم نموذجاً-المجلد 13، العدد 01، جانفى 2023.

### المراجع باللغة الأجنبية :

1. Anil Degermen & Merve AK, Sensory Marketing, Journal of Administrative Sciences and Policy Studies, Vol(03), No (01), 2015
2. Béatrice Bréchnac – Roubaud ;Le Marketing des services , Edition d'organisation , septième tirage, France , 2003
3. Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » edition ,Economica, prais ,2002.
4. Customers, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol (27), No (05), 2019
5. Delphine Manceau « faut-il être le premier a innover ? » (dans) (L'Art de management ) Les Echos avec pwc consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit village mondial paris, 2001
6. Douglas Hoffman & John Bateson, Services Marketing Concepts, Strategies & Cases, 4RTH edition, Cengage Learning South-Western, USA, 2011
7. Elean A. Dzhandzhugazova, Innovation in Hospitality Industry, International Journal of Environmental Science Education, Vol (11), No (17), 2016
8. Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux», édit McGraw-Hill , 1983.
9. Joel Broustait & Frederic Frery, Le Management Stratégique de l'innovation, édition Dalloz, Paris, 1993,
10. Michel Balfet ; Marketing des services touristiques et hôteliers , Ellipses Edition , Paris , 2001
11. Mojtaba Shabgou & Shahram Mirzaei Daryani, Tow Ards The Sensory Marketing: Stimulating the Five Senses (Sight, Hearing, Smell, Touch and Taste) and its Impact on consumer behavior, Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol (04), 2014
12. Robert P & Cascio, Marketing Innovation and Firm Pereformance "Research Model, Research Hypotheses, and Managerial Implications", A dissertation

submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Marketing, the college of business Administration, the University of central Florida, 2011

**13.** Selon (Roger et Kim 1985), document de travail rédigé pour la table ronde de recherche-action du centre du Canada de gestion sur L'organisation apprenante, mise à jour le 15 mai 2000

**14.** Tayeb Louafa Francis & Lus Perret, Créativité et innovation, presses polytechniques et universitaire romandes, 1ère édition, 2008

**15.** Zaytoun N. Dhahad, Sensory Marketing and its Impact in Determining the Behavioral Patterns of