



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية
تخصص: تسويق سياحي وفندقي

المداخل الاستراتيجية لنمو الخدمات الفندقية باستخدام مصفوفة
أنسوف
-دراسة حالة بالمركب المعدني حمام الشلالة-قالمة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر L-M-D

الأستاذة المشرف:

د. جابري أميرة

مقدمة من الطالبتين:

▪ مدور كريمة

▪ قناط مريم

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
فريحة ليندة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	8 ماي 1945
جابري أميرة	أستاذ مساعد -ب-	مشرفا ومقررا	8 ماي 1945
طبايبية أحلام	أستاذة التعليم العالي	مناقشا	8 ماي 1945

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر وتقدير

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعملَ صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
صورة النمل الآية 19.

شكرا للبارئ الخالق الذي وهبنا نعمتي العقل والصحة لإتمام هذا العمل
بفضله سبحانه وتعالى نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة "
جابري أميرة" التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها المساهمة في إثراء
موضوع دراستنا، وصبرها الجميل علينا، كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة
المناقشة الموقرة، وكل أساتذة قسم العلوم التجارية جميعا دون استثناء.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة والأمل،

والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة، ومن علمتني أن أرتقي سلم الحياة

بحكمة وصبر

براً، وإحساناً ووفاء لها: والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى من وقف إلى جنبي طيلة المشوار الجامعي

زوجي حفظه الله

وإلى فلذات أكبادي: رنيم ورسيم حفظهما الله

وإلى من تقاسمت معهم ظلمة الرحم و نور الحياة اخوتي

الأعزاء وإلى جميع أفراد العائلة

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو

بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا

والآخرة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة والأمل،
والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة، ومن علمتني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة
وصبر

براً، وإحساناً ووفاء لها: روح أمي الغالية تغمدها الله برحمته
الواسعة إلى أبي حفيظ حفظه الله تعالى

إلى أمي الثانية: نيسة شفاها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية
وإلى أبي وهاب حفظه الله

إلى من وقف بجانب طيلة المشوار الجامعي زوجي

وإلى فلذات أكبادي: شيماء لميس آدم خديجة حفظهم الله الله
وإلى من تقاسمت معهم ظلمة الرحم و نور الحياة اخوتي الأعمام
وإلى اختي زينب و خاصة الكتكوتة صفية

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في
إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

كرامة

المخلص

هدفت الدراسة الى تبيان دور المداخل الاستراتيجية لمصفوفة أنسوف في تحقيق نمو المركب السياحي كمام الشلالة ثابتة وإدارة واضحة للمخاطر مما يسمح لها بتحقيق أعلى درجات الرضا لدى الزبائن وبناء علاقة راسخة قوية ومتينة معهم.

ومن أهداف الدراسة تحديد العلاقة بين استخدام مصفوفة أنسوف وتحقيق النمو للمركب السياحي حمام الشلالة في الجانب التطبيقي من خلال اجراء مقابلة شخصية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها أن مركب الشلالة بحمام الدباغ يعتمد على استراتيجيتين من مصفوفة أنسوف تتمثلان في استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير السوق اللتين ساهمتا في تحقيق النمو في المركب السياحي.

الكلمات المفتاحية: الخدمة الفندقية، استراتيجية النمو، مصفوفة اختراق السوق، تطوير المنتج، تطوير المنتج، تطوير السوق، استراتيجية التنويع

Summary

The study aimed to demonstrate the role of the strategic approaches of the Ansoff matrix in achieving stable growth of the tourist complex in Kamal Al-Shallala and clear risk management, which allows it to achieve the highest levels of customer satisfaction and build...

A strong and solid relationship with them.

One of the objectives of the study is to determine the relationship between the use of the Ansoff matrix and achieving growth for the Hamam tourist complex

Al-Shallala in the practical aspect through conducting a personal interview.

One of the most important results reached is that the Shalala complex in Hammam al-Dabbagh relies on two strategies from the Ansoff matrix: the market penetration strategy and the market development strategy, which contributed to Achieving growth in the tourism complex.

Keywords: hotel service growth strategy, market penetration matrix, product development, development Product, market development, diversification strategy

مقدمة

تعتبر إستراتيجية النمو أحد أهم الممارسات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية والخدماتية بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة، فمن خلالها تهدف المؤسسة إلى تحقيق النمو؛ إلا أن استراتيجيات النمو متعددة ومختلفة، فكل خطة لها أثر طويل تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق النمو هي بمثابة إستراتيجية للنمو، لكن هذا لا يعني أن إستراتيجية النمو هي إستراتيجية واحدة، فهي تختلف باختلاف الخطة الموضوعية من قبل المؤسسات لتحقيق هدف النمو، مما يعني تعدد استراتيجيات نمو المؤسسة وتنوعها، والتي تعتبر بمثابة أدوات تخطيط لتحقيق النمو.

ولعل أشهر هذه الأدوات التي تساعد على اختيار الإستراتيجية المناسبة هي مصفوفة أنسوف والتي تتيح للمؤسسات فرصة للنمو على أساس ثابت وإدارة واضحة للمخاطر.

أولاً: إشكالية الدراسة

تتمثل إشكالية الدراسة في عدم وضوح مدى اعتماد المركب السياحي حمام الشلالة" على استراتيجيات مصفوفة أنسوف في تحقيق النمو والنهوض بالمركب. وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى اعتمد "المركب السياحي حمام الشلالة" على المداخل الإستراتيجية لمصفوفة أنسوف كسياسة تنمية للمركب؟

والإجابة على إشكالية البحث تتمثل في الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) فيما تتمثل ماهية الخدمات الفندقية؟
- 2) هل يقوم مركب حمام الشلالة باعتماد استراتيجية اختراق السوق كسياسة تنمية؟
- 3) هل يقوم مركب حمام الشلالة باعتماد استراتيجية تطوير المنتج السوق كسياسة تنمية؟
- 4) هل يقوم مركب حمام الشلالة باعتماد استراتيجية تطوير السوق كسياسة تنمية؟
- 5) هل يقوم مركب حمام الشلالة باعتماد استراتيجية التنوع كسياسة تنمية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية السابقة تم وضع مجموعة من الفرضيات، تتمثل في:

1. تقتصر الخدمة الفندقية الجيدة على تقديم خدمة الإيواء فقط.
2. يقوم مركب الشلالة باتباع استراتيجية اختراق السوق لتحقيق النمو.
3. يقوم مركب الشلالة باتباع استراتيجية تطوير المنتج لتحقيق النمو.

4. يقوم مركب الشلالة باتباع استراتيجية تطوير السوق لتحقيق النمو.

5. يقوم مركب الشلالة باتباع استراتيجية التنوع لتحقيق النمو.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مكون أساسي من مكونات السياسات المتبعة في نمو المؤسسات والتمثل في الاستراتيجيات المعتمدة في مصفوفة أنسوف، والتي تتيح للمؤسسات فرصة للنمو على أساس ثابت وإدارة واضحة للمخاطر.

رابعا: أهداف الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة والأسئلة المنبثقة عنها، واستنادا إلى هدفها العام المتمثل في الوقوف على مدى اعتماد المركب السياحي "حمام الشلالة" على استراتيجيات مصفوفة أنسوف للنمو، فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية استراتيجيات مصفوفة أنسوف في تحقيق نمو المركب.
- التعرف على أسباب اتباع المركب لاستراتيجية ما دون الأخرى.
- معرفة الصعوبات التي واجهت المركب في اتباع كل استراتيجية.
- التطرق إلى السياسات المتبعة من طرف المركب في ممارسة كل استراتيجية.

خامسا: دوافع الدراسة

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع والبحث فيه، ما يلي:

- الرغبة الشخصية للبحث في ميدان التسويق الفندقي، كونه تخصص الدراسة من أجل تطبيق ما تم دراسته في السنوات السابقة.
- مدى أهمية إتباع المؤسسات لاستراتيجيات مصفوفة أنسوف لتحقيق سياسات النمو، فالعديد من المؤسسات والشركات المعروفة على مستوى العالم تبنت مصفوفة أنسوف باستراتيجياتها الأربعة لتحقيق النمو.
- معرفة مدى اعتماد مركب حمام الشلالة على استراتيجيات مصفوفة أنسوف لتحقيق النمو.

سادسا: الدراسات السابقة

بالرغم من أهمية موضوع الدراسة المتمثل في استراتيجيات أنسوف المعتمدة في المؤسسات بصفة عامة والفندقية منها بصفة خاصة، إلا أنه عند مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع لوحظ أن هناك ندرة نسبية في تلك الدراسات التي تعمقت في تحليل استراتيجيات أنسوف وإسقاطها على نمو المؤسسات

من الناحية التطبيقية. لكن هناك دراسات قامت بتبيان الاستراتيجيات من الناحية النظرية. تتمثل أهم هذه الدراسات فيما يلي:

الدراسة الأولى:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: تأثير الترويج الإلكتروني على تطوير الخدمات الفندقية دراسة ميدانية مجموعة من الفنادق الجزائرية، من اعداد الطالبة رشيدة مساني كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2023/2022.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير الترويج الإلكتروني على تطوير الخدمات الفندقية في مجموعة من الفنادق الجزائرية انطلاقا من متغيرين رئيسيين هما: الترويج الإلكتروني لمتغير مستقل وتطوير الخدمات الفندقية كمتغير تابع تم قياسه من خلال استراتيجيات مصفوفة أسوف وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن الترويج الإلكتروني له تأثير على تطوير الخدمات الفندقية في مجموعة الفنادق محل الدراسة.

الدراسة الثانية:

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان: استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في تحديد سلوك المستهلك العراقي اتجاه المنتجات المحلية، من إعداد الطالب يزن سالم محمد الجنابي كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2011.

حيث تناولت هذه الدراسة تحديد أثر استراتيجيات المزيج التسويقي متمثلا بمتغيراته (استراتيجية المنتج، استراتيجية الترويج، استراتيجية التنوع) مقابل سلوك المستهلك متمثلا بمتغيراته (الدوافع، الإدراك، التعلم، الاتجاهات)، وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة ارتباط بين كل متغير من متغيرات استراتيجيات المزيج التسويقي مع متغير سلوك المستهلك بأبعاده وبنسب متباينة.

الدراسة الثالثة:

أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية- للطالبة حليلة رقيق بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022. وقد تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي بمنظمات الأعمال وتم اختيار مؤسسة مجمع الصناعات الغذائية الأغواط للحبوب للدراسة الميدانية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج:

مستوى إدراك أبعاد استراتيجية النمو من وجهة نظر إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب كان مرتفعا.

مستوى إدراك أبعاد الأداء التسويقي من وجهة نظر إطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب كان مرتفعاً.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($q < 0.5$) لأبعاد استراتيجية النمو مجتمعة النمو مجتمعة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($q < 0.5$) لدى آراء المبحوثين حول محور استراتيجية النمو، الأداء التسويقي.

ومن خلال هذه النتائج فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات لإطارات مجمع الصناعات الغذائية فرع الأغواط للحبوب تساعدهم في رفع وتحسين أدائهم من خلال تحكّمهم في استراتيجية النمو وذلك بضرورة الاهتمام بالتنوع في المنتجات والسوق

سابعا: منهجية الدراسة

حاولنا أن نسلّك في هذه الدراسة أسلوب البحث العلمي من أجل الوصول إل الإجابة على الإشكالية الأساسية التي يطرحها الموضوع واختبار الفرضيات، فكان المنهج المتبع متمثلاً في جانبين:

أ. **منهج الجانب النظري:** ويقوم على أساس **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك من خلال عرض تفصيلي لجوانب مفهوم الخدمات الفندقية، دورة حياة الخدمة الفندقية ومكونات المزيج التسويقي الفندقية. بالإضافة إلى ماهية إستراتيجية النمو وماهية مصفوفة أنسوف مع التطرق إلى المداخل الإستراتيجية لمصفوفة أنسوف.

ب. **منهج الجانب التطبيقي:** والذي تمثّل في **منهج دراسة الحالة**، حيث تم الاعتماد فيه على أداة المقابلة المقننة (نصف المفتوحة) كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعطيات الإحصائية حول مدى إتباع "المركب السياحي حمام الشلالة" لاستراتيجيات مصفوفة أنسوف في النمو.

وتماشياً مع هذه المناهج، اعتمدنا كذلك على بعض الأساليب الآتية:

أسلوب البحث الأكاديمي: الذي يعتمد على المراجع المختلفة من: كتب، الدراسات السابقة، المواقع الإلكترونية المعتمدة التي تناولت موضوع الدراسة.

الأسلوب الميداني: وذلك بالاطلاع على مختلف المعطيات الإحصائية من جداول وأرقام ووثائقها علاقة بالموضوع ومقدمة من طرف "المركب السياحي حمام الشلالة"

ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت محددات الدراسة في:

المحدد المكاني: الدراسة كانت عبارة عن دراسة حالة، انحصرت في المركب السياحي حمام الشلالة الواقع في دائرة حمام الدباغ ولاية قلمة شرق الجزائر.

المحدد الزمني: امتدت فترة التريص في الفترة الممتدة من بدايات شهر مارس إلى غاية أواخر شهر أبريل 2024

تاسعا: صعوبات البحث

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات، منها ما تعلق بالموضوع في حد ذاته كون الفكرة غير متناولة كثيرا بالتفصيل في الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية. والصعوبة الثانية تمثلت في عامل الزمن، الذي كان قصير بالنظر لأهمية الموضوع وجمع المعلومات والمعطيات الكافية عنه.

والصعوبة الثالثة كانت بالجانب التطبيقي حيث رفض مدير مركب حمام الشلالة افادتنا بإحصائيات حول الأسعار المطبقة مما حال دون تبيان مدى تأثير الأسعار على نمو المبيعات.

تاسعا: هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع وإثرائه وتحليل الإشكالية المحددة في الدراسة، وبغية تأكيد أ، نفي الفرضيات المقترحة اعتمدت الدراسة على التحليل المنهجي التالي الذي تضمن مقدمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي وخاتمة.

حيث قسمنا الفصل النظري إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول ماهية الخدمات الفندقية.

أما المبحث الثاني والذي يتضمن الجزء النظري الرئيسي فقد تناولنا فيه استراتيجيات النمو حسب مصفوفة أنسوف.

أما الفصل التطبيقي من الدراسة فقد تضمن هو كذلك مبحثين، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى تقديم المركب المعدني حمام الشلالة.

أما المبحث الثاني فكان لإسقاط وتحليل استراتيجيات مصفوفة أنسوف على "المركب السياحي حمام الشلالة"، وذلك من خلال دراسة مدى مساهمة الاستراتيجيات المعتمدة على نمو المركب.

وفي الأخير خاتمة عامة تضم اختبار نتائج الفرضيات وأهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنمو الخدمات الفندقية حسب مصفوفة أنسوف

المبحث الأول: ماهية الخدمات الفندقية

المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة الفندقية

المطلب الثالث: مكونات المزيج التسويقي الفندقي

المبحث الثاني: استراتيجية النمو حسب مصفوفة أنسوف

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية النمو

المطلب الثاني: ماهية مصفوفة أنسوف

المطلب الثالث: المداخل الإستراتيجية لمصفوفة أنسوف

تمهيد:

يعتبر قطاع الفنادق من أهم الفعاليات السياحية عالميا لأنه ينمو ويتطور ، بشكل متزايد حيث أصبح من المألوف ملاحظة السلاسل الفندقية العالمية التي لا تعرف الجنسيات ولا الحدود بل تسعى باستمرار إلى تقديم الخدمات للعملاء وفق معايير الخدمة العالمية ولضمان نجاح هذا القطاع كان لا بد على المؤسسات الفندقية أن تسعى لاختيار أفضل الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق نحو واستدامه لنشاطها وتحسين وضعها التنافسي ومن أجل ذلك على المؤسسات أن تفاضل بين عدة خيارات استراتيجية للنمو ومن بينهما مصفوفة إنسوف، ولمعالجة النمو موضوع الدراسة تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الخدمات الفندقية.

المبحث الثاني: استراتيجية النمو حسب مصفوفة السوق

المبحث الأول: ماهية الخدمات الفندقية

تسعى المؤسسات الفندقية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتطورة للزبائن، لأنها تدرك جيدا بأن تطور ونمو الخدمة الفندقية يمثل قوة تنافسية تؤدي دورًا كبيرًا في تحقيق الرضا للضيوف والمساهمة في زيادة الحصة السوقية فنمو الخدمة الفندقية وتطورها يعبر عن مستوى الخدمة المقدمة للزبائن، بما يتوافق مع توقعاتهم حيث تركز المؤسسات الفندقية على تحقيق المنافع ودفع الضيوف الى الاستمرار للتعامل معها، وفي الوقت نفسه تتمكن المؤسسة من تحقيق الربحية على المدى البعيد.

إن هذا المبحث يتضمن عرضاً لمفهوم الخدمة الفندقية، دورة حياة الخدمة الفندقية ومكونات المزيج التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية

أولاً: تعريف الخدمات الفندقية

لقد عرفت الخدمة بتعاريف عديدة حسب اختلاف آراء الكتاب والباحثين، حيث:

عرف Kotler الخدمة على أنها "أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ماء".¹

أما Stanton فقد لخص تعريف الخدمة في النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى.²

كما تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطات بسلعة معينة.³

وعرفها كل من Langrois et Tocquer بأنها تجربة مؤقتة يعيشها الزبون خلال عملية التفاعل والاتصال لهذا الأخير مع أفراد المؤسسة أو مع سند مادي وتقني.⁴

من خلال جملة التعاريف التي وردت سابقاً يتبين لنا تعريف الخدمة على أنها: "نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، غير ملموسة، وشراءها لا يفرض بالضرورة نقل الملكية، لكن عند إنتاجها أو أثناء إنتاجها نحصل على منافع، وقد يرتبط استخدامها بسلع أخرى ملموسة."

¹ P.Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 10^{ème} édition, France, 2000,P: 443.

² محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 214.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 18.

⁴ Michel Balfet, Marketing des services touristiques et hôteliers, Ellipses Edition, Paris, 2001, P : 21.

ولا يختلف الأمر كثيرا عند الحديث عن الخدمة الفندقية، فقد وردت لها العديد من التعاريف نذكر أهمها: الخدمات الفندقية هي عملية مبادلة تقوم بها المؤسسة السياحية من موقعها بقصد تأمين راحة السياح والزائرين للمؤسسة أولا وللبلد ثانيا، ولا تعني هذه المبادلة أو تتعلق بتبادل بنقل ملكي شيء مادي للطرف الآخر بل عبارة عن تجربة تبادلية مؤقتة يعيشها الزبون أو السائح أثناء وجوده في البلد.¹ وعرفت كذلك بأنها مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامتهم في الفندق.²

كما عرفت على أنها الأنشطة التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل، وتوفر إشباع الرغبات أو الحاجات، وليس بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج أو خدمة أخرى، وعند تقديم الخدمة قد لا يتطلب نقل الملكية.³

من خلال التعاريف السالفة الذكر يتبين لنا أن الخدمات الفندقية عبارة عن مجموعة من الأنشطة الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها الفنادق للزلاء، حيث تشمل على إقامة وإيواء النزلاء لفترة زمنية محددة، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق رضاهم من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تحقيق أكبر عائد للفندق لضمان بقائه واستمراريته.

ثانيا: أهمية الخدمة الفندقية

تتميز الخدمات الفندقية بأهمية كبيرة في النشاط الفندقي، إذ تأتي تلك الأهمية من خلال النقاط التالية⁴:
- لا تقتصر الخدمة الفندقية في العصر الحالي على خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل: المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمساح وغيرها من الخدمات.

- إن التنوع المتعدد في الخدمات الفندقية أدى إلى خلق وتوليد فرص عمل جديدة.
- يمثل شراء الخدمات الفندقية من قبل السائح النسبة الأكبر من إنفاقاته السياحية.
- يؤدي عرض الخدمات الفندقية المتنوع إلى زيادة في الطلب على المؤسسة الفندقية وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة محصلة الدولة من النقد الأجنبي.

¹ أدهم وهيب مطر، أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار مؤسسة رسلان للطباعة النشر والتوزيع، دمشق، 2014، ص 38.

² ماجد القرنة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية، دار الرئيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 25.

³ ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 139.

⁴ سمير خليل شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، إصدار مركز كربلاء للدراسات والبحوث، ط 1، 2016، 132.

- تؤدي الخدمات الفندقية المتنوع المتميزة دورا في زيادة الطلب على المؤسسة الفندقية او تكرار السائح للحجز مرة أخرى ما يزيد في الإيرادات الفندقية وبذلك يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- تشكل المؤسسة الفندقية جزءا مهما في الحملات الإعلانية لمكاتب السفر والسياحة ولمنظمي الرحلات السياحية ما جعلها تساهم في زيادة الطلب على برامج الرحلة السياحية، ويرجع السبب في ذلك إلى تميز الخدمات الفندقية.

ثالثا: خصائص الخدمات الفندقية

بالرغم من أن الخدمات الفندقية تشترك في خصائصها العامة مع باقي الخدمات المقدمة في مختلف القطاعات الاقتصادية، إلا أنها تتميز بمواصفات خاصة نذكر أهمها:

1. الخدمة غير ملموسة

يقصد باللاملموسية عدم رؤية، لمس أو تجريب الخدمة، هذا ما يدفع إلى صعوبة تصورها ذهنيا كما يؤدي في الغالب لمعرفة غير دقيقة للنتيجة مسبقا، إذ أن الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم " فالخدمات الفندقية تكون غير ملموسة نسبيا، كما هو الحال في الخدمات السياحية، فلا يمكن لمسها أو تذوقها، أو رؤيتها، أو الشعور به، أو سماعها، أو شم رائحتها، إذ لا يمكن للمسافر أن يرى ناتجا ملموسا لشراء الإيواء مسبقا.¹

2. التلازمية

ذلك يعني بأنه لا يمكن أن تنتج الخدمة في مكان وتستهلك في مكان آخر، إذ أن المستفيد لا يمكنه اصطحابها معه أو الاستفادة منها في مكان آخر خارج حدود الفندق، وإزاء هذه الخدمة فإن الكلمة المنطوقة تلعب دورا هاما في التأثير على الزبائن، ومن ثم جذبهم تجاه الخدمات المقدمة للبيع من جانب مؤسسات الضيافة.²

¹ سمير خليل شمطو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، بغداد، العراق، 2014، ص 134، 135.

² محمد الموسوي، إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشأة السياحية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص 121.

3. سريعة التلاشي والقابلية للتلف

حيث لا يمكن الاحتفاظ بها في المحزن مثلا، وبالتالي فان 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".¹

4. عدم التجانس

بما أن الخدمة يقوم بتقديمها أفراد من وقت لآخر، ذلك يعني أنها غير متجانسة وذات جودة متذبذبة تختلف عن سابقتها مع مرور الوقت، إن جودة الخدمة تتأثر بالشخص الذي يقوم بتقديمها وهذا التأثير يظهر نتيجة الحالة النفسية ونسبة الإرهاق الجسدي الذي يمر به الشخص مقدم الخدمة.

5. صعوبة تنميط الخدمة الفندقية

إن عملية تنميط الخدمة شبه مستحيلة، ومن العوامل التي تؤثر في ذلك ظروف العمل المادية والاجتماعية المحيطة بالخدمة، وفي هذه الحالة لضمان جودة خدمة جيدة لا بد من اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات أهمها: اختيار أفضل الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتدريبها بشكل جيد على خدمة الزبون، وتحديد أنماط ومعايير معينة للأداء، ووضع إجراءات مناسبة للرقابة على تنفيذها والالتزام بها.²

6. عدم انتقال الملكية:

تعد عدم انتقال الملكية صفة تميز الخدمة الفندقية، وذلك لكون الضيف يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس السلعة التي يكون فيها حق الامتلاك.³

7. مكلمة ومتممة

"إن الفندق لا يستطيع لوحده إشباع رغبات الزبون، لذا يتطلب منه التنسيق مع شركات أخرى لتقديم خدمات متكاملة مثلا التنسيق مع شركات الطيران، البنوك... الخ".⁴

8. المجاملة أو الملاطفة

يتميز المنتج الفندقي بخصائص معنوية ترافق عملية تقديم الخدمة للنزلاء، هذه الخصائص المعنوية مثل لباقة الأداء، حسن المظهر، بالإضافة إلى لطف الفرد في عملية تقديم الخدمة للنزلاء، إن العناصر الأساسية

¹أدهم وهيب مطر، مرجع سابق، ص 40.

² رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا دمشق 2016، ص 506.

³ رشيدة مساني، تأثير الترويج الإلكتروني على تطوير الخدمات الفندقية دراسة ميدانية مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق فندقي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خبضر بسكرة، 2022، ص 103.

⁴المرجع نفسه، ص 103.

التي يتكون منها المنتج الفندقي هي في الأساس عنصر الإقامة، الترفيه، والإعاشة بالإضافة إلى بعض الخدمات الأخرى¹.

رابعاً: مبادئ الخدمة الفندقية الجيدة

الخدمة الجيدة هي المعيار الرئيسي لنجاح أي فندق، ولتحقيق مستوى عالي من الخدمة هناك بعض المبادئ التي يجب أن يدركها العاملين داخل الفندق ويتحلون بها وهي:²

- السرعة في ملاقة النزيل وعدم تركه ينتظر.
- ترك المشاكل الخاصة والحالات النفسية السيئة جانبا عند ملاقة النزيل.
- العمل على خدمة النزيل وتلبية احتياجاته بأسرع وقت ممكن.

خامساً: أنواع الخدمات الفندقية

إن الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة وتحتوي على عدد من الأنشطة التي تهدف جميعها إلى خدمة الضيف ونيل رضاه فيما يقدم له من خدمات الإقامة والتغذية والترفيه وغيرها من الخدمات، ومن هذه الخدمات:³

1. **خدمات الإيواء:** تمثل جوهر الخدمة الفندقية لمختلف الدرجات وغيرها من أنواع الإيواء الأخرى. كالشقق الفندقية والقرى السياحية والموتيلات (MOTEL) وغيرها، وينفق الضيف على هذه الخدمة (40%) من ميزانيته السياحية .

2. **خدمات الطعام والشراب:** يحتوي الفندق على العديد من المطاعم المتخصصة، كالمطعم اللبناني والإيطالي والصيني والفرنسي وغيرها، وتشكل (29%) من نفقات الضيف.

3. **الخدمات الإضافية:** وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق مثل⁴:

- خدمات تأجير السيارات.
- الخدمات المصرفية.
- خدمات الغسل والكي.
- خدمات أخرى.

¹ سمير خليل شمطو، المرجع السابق، ص 140.

² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، المكاتب الأمامية، الجزء 2 مرجع سابق، ص: 17.

³ سمير خليل شمطو، المرجع السابق، ص 133، 134.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، 232.

كما يمكن تقسيم الخدمات الفندقية بناء على حزمة الخدمة حيث تعرف على أنها: "هي عبارة عن حزمة تتألف من الخدمات الملموسة وغير الملموسة التي معا تشكل الخدمة، وهذه الخدمة تصنف إلى قسمين: الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمات المساعدة أو الإضافية التي ترجع إلى ما يسمى بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية¹."

حيث صنف لوفلوك الخدمات التسهيلية (التكميلية) في ثمان مجموعات والتي يمكن نفسها إسقاطها على الخدمات الفندقية، وهي:²

1- المعلومات: أمثلة عن المعلومات:³

- ساعات العمل.
- لوحات ارشادية عن موقع الخدمة.
- قائمة الأسعار.
- الضمانات.
- تأكيد الحجز.
- الخدمات الإضافية.
- شروط البيع.
- الوثائق.

2- استلام الطلبات: أمثلة عن استلام الطلبات:

الطلبات العضوية في نادي أو برامج والاشتراك في الخدمات، طلبات التسجيل.
إدخال الطلب: من موقع محدد أو بالبريد أو الهاتف.
الحجوزات: المقاعد، الطاولة، الغرف، مواعيد مع المحترفين.

3- حماية ممتلكات العميل: أمثلة على عناصر خدمة الممتلكات:⁴

- العناية بالممتلكات التي يجلبها العملاء معهم: (الأطفال، الحيوانات الأليفة).
- خدمات مواقف السيارات.

¹ عبد الخالق احمد باعلوي، تسويق الخدمات، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الأولى 2015، ص 125.

² علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 132

³ هاني حامد الضمور، المرجع السابق، 228، 229.

⁴ المرجع نفسه، ص 232.

- غرفة الإيداع أو التخزين.
 - حماية السلع المشتراة أو المستأجرة من قبل العملاء: (التغليف، النقل، التحميل، التسليم، التشغيل، التنظيف، الفحص، الصيانة، التصليح).
 - 4- إصدار الفواتير: أمثلة على اصدار الفواتير التجارية:¹
 - كشوفات دورية عن حسابات العميل.
 - فواتير عن المعاملات الفردية.
 - الة لعرض القيمة المستحقة الدفع.
 - الفواتير المعدة من قبل العملاء.
 - 5- تقديم الاستشارة: أمثلة عن النصائح والاستشارة:²
 - النصائح الشخصية.
 - الاستشارة الفنية والإدارية.
 - التدريب على استعمال المنتج.
 - التدقيق.
 - 6- الضيافة: أمثلة عن خدمات الضيافة:³
 - الترحيب
 - الأطقمة والشراب
 - حمامات
 - مظلات
 - الأمن والحماية
 - النقل
 - 7- الاستثناءات: أمثلة عن عناصر خدمة الاستثناءات:⁴
- الجدول رقم (01): عناصر خدمة الاستثناءات

المرتجات	حل المشاكل	معالجة اتصالات خاصة	طلبات خاصة مقدمة عند تقديم الخدمة
- إعادة النقود.	- حل الصعوبات الناتجة عن استخدام المنتج.	- الشكاوى.	- حاجات الأطفال.
- تصليح مجاني للسلع غير السليمة.	- الضمانات والكفالات.	- الاقتراحات.	- حاجات المعوقين.
- التعويض عن الخدمة غير الجيدة.			

¹ هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 235.

² المرجع نفسه، ص 229، 230.

³ المرجع نفسه، ص 230.

⁴ هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 235.

المصدر: هاني حامد الضمور، كتاب تسويق الخدمات، 2008، ص 233، 234.

الدفع: أمثلة على عناصر الدفع:¹

الجدول رقم (02): نموذج لخدمات وطرق الدفع

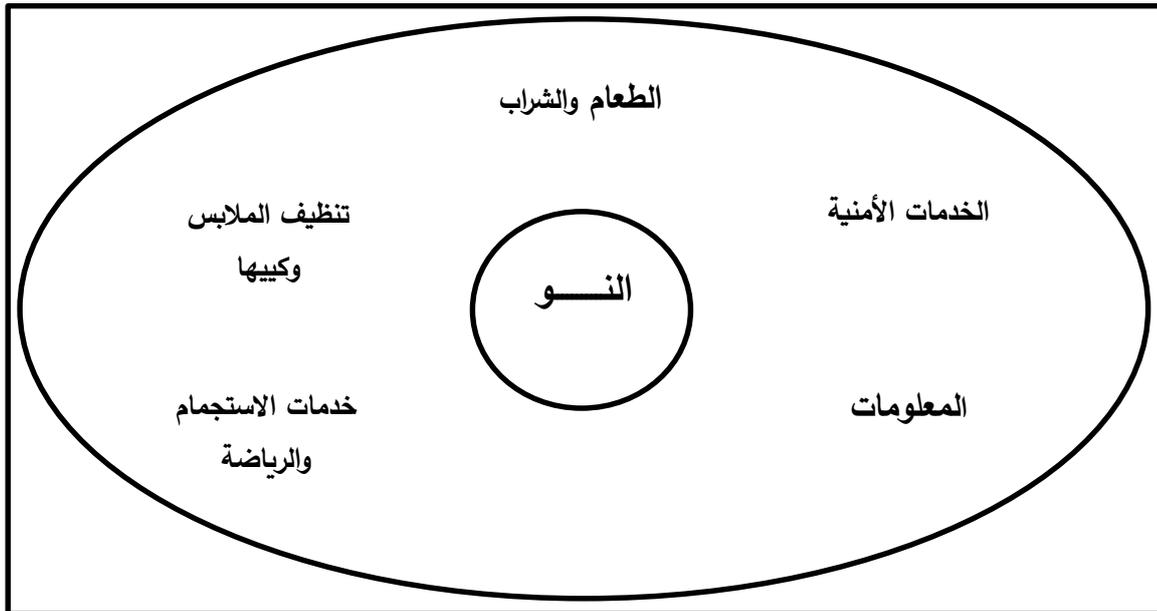
الدفع مباشرة أو من خلال وسيط	الخدمة الذاتية
الدفع النقدي أو تسليم شيك، أو الخصم الاوتوماتيكي من الحساب مثل البنوك.	نفس مقدار المبلغ المطلوب ووضعه في الآلة، أو وضع نقود مع إمكانية الصرف. إدخال بطاقة مدفوعة سلفا أو إرسال شيك بالبريد...الخ

المصدر: عبد الخالق أحمد باعلوي، تسويق الخدمات، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي،

صنعاء، ط 1، 2015، ص 127.

والشكل الموالي يوضح الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية في الفندق:

الشكل رقم (01): الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية لفندق



المصدر: عبد الخالق أحمد باعلوي، تسويق الخدمات، ص 127.

وتجدر الإشارة هنا:²

¹ هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 235.

² عبد الخالق احمد باعلوي، المرجع السابق، ص 127.

- أن أداء كل خدمة يؤثر في جودة الخدمات الأخرى، فالخدمات المساعدة يجب أن تساهم في تعزيز الجودة الشاملة.
- توجد حاجة إلى معلومات دقيقة لمعرفة كيفية توزيع الرضا الشامل للمستفيد بين الخدمة الجوهر والخدمات المساعدة.
- ينبغي على الإدارة تحديد المجموعة الصحيحة والملائمة من الخدمات المساعدة التي ينبغي توفيرها؛ على الإدارة أن تحدد قرارات الأسعار، على سبيل المثال هل ينبغي تحديد سعر موحد أم عدة أسعار حسب طبيعة كل خدمة.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة الفندقية

مثلها مثل أي منتج، تمر الخدمة خلال دورة حياتها بمراحل عددها الباحثون في أربع مراحل: مرحلة التقديم، النمو، النضج ثم الانحدار.

1. مرحلة التقديم:

تنمو المبيعات في هذه المرحلة بصورة بطيئة، وهذا راجع إلى المخاوف التي تنتاب المستهلك أمام الخدمات الجديدة، مما ينتج عنها بطيء في عملية تقبل الخدمة الجديدة فالمنشأة في هذه المرحلة المتقدمة تتعامل فقط، مع عدد قليل من المستهلكين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بشراء الخدمة الجديدة، وهؤلاء يطلق عليهم اسم المبتكرون (قادة الرأي مثلا).

بما أن الأمر يخص خدمة جديدة فالهدف الأساسي من المجهود التسويقي والمتمثل أساسا في الإعلان المكثف والبيع الشخصي والأشكال الأخرى للترويج هو تعريف المستهلك المرتقب بهذه الخدمة وكذا المنافع التي يمكنه الحصول عليها عند استهلاكها. وعلى هذا يجب أن تحتوي الرسالة الترويجية على كمية كبيرة من المعلومات الخاصة بالخدمة وليس العلامة التجارية، فمن غير الضروري تخصيص مبالغ كبيرة للترويج، لأنه وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأخيرة وحيدة في السوق والمهم في هذه المرحلة هو ضمان قبول الخدمة¹.

إضافة إلى الوسائل الترويجية الموجهة إلى المستهلك، يوجه المسوق في هذه المرحلة رسائل ترويجية إلى قنوات التوزيع من إقناعهم بمرادوية الخدمة وحثهم على توزيعها، فمن غير الممكن إقناع مستهلك معين بقيمة خدمة معينة وضرورتها، إذا لم تكن هذه الأخيرة متوفرة في المنطقة التي يسكنها.

¹هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للطباعة، ط 2، 2002، ص 232.

أما بالنسبة للأسعار، فأمام المنشأة في هذه الحالة طريقتين، فهي إما أن تختار سياسة سعر مرتفع من أجل تخفيض حجم خسائرها المتمثلة أساساً في تكاليف التسويق والتطوير عند التقديم، وفي هذه الحالة فإن المنشأة تستفيد من الوضع شبه الاحتكاري المؤقت والذي تستفيد منه كل منشأة مبتكرة، أو تختار سياسة سعر منخفض من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

2. مرحلة النمو:

تتطور المبيعات في هذه المرحلة بوتيرة متسارعة إذا نجحت الخدمة ويرجع سبب النجاح آلة تأثير المستهلكين المبتكرين وإقناعهم لمستهلكين آخرين بشراء الخدمة أو على الأقل تجربتها ويعتبر هؤلاء المستهلكون الجدد كمصدر للمعلومات لمستهلكين آخرين، وهكذا تستمر العملية بوتيرة متسارعة. أما سوق المنشأة، فتشهد في هذه المرحلة دخول منافسين جدد اجتذبتهم أج الأرباح المحققة من طرف المنشأة في هذه المرحلة وهذا يدفع بالمنشأة المبتكرة إلى تكثيف رسائلها الترويجية الخاصة بالعلامة، بهدف المحافظة على مركز القيادة وإتمام مفهوم خدمتها والتأكد من أن نوعية خدماتها ترتقي إلى مستوى توقعات زبائنها.

ومع زيادة عدد المنافسين، تشتد المنافسة في السوق، وتصل الأرباح إلى نقطتها الأعظمية، ثم تبدأ في النزول، وهنا يجد المسوق نفسه أمام ضرورة القيام بمجهودات تحسينية على الخدمة المقدمة من خلال تخفيض سعرها واكسابها ميزات لمواجهة الخدمات المقدمة من طرف المنافسة.

3. مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تستمر المبيعات في الإرتفاع لكن بمعدلات متناقصة، كما تبدأ المنشآت الجديدة تحجم عن دخول السوق، حيث تتجه الخدمات إلى التشابه وهذا راجع أولاً إلى المعرفة المتزايدة لمسوقين بما يريده السوق فعلاً، ثم إلى سهولة وإمكانية نقل الخدمات المميزة. كما تتميز هذه المرحلة بضغط متزايدة على الأسعار والأرباح، وتركز المنشآت على كسب ولاء المستهلكين لعلامتها، كل هذه المشاكل تؤدي إلى الخروج التدريجي للمنافسين الأقل فعالية في السوق.

وفي نهاية هذه المرحلة يحدث ما يعرف بالتشبع السوقي، فالخدمة وصلت إلى كل المستهلكين المرتقبين، وبذلك توقف السوق عن النمو. ومما يميز هذه الفترة، توقف الضغوط على الأسعار، حيث تصبح هذه الأخيرة مستقرة، وتتحول المنافسة على مستوى الخدمة نفسها من خلال بحث المنشآت عن مستخدمين جدد للخدمة وعن استخدامات جديدة لهذه الخدمة.

4. مرحلة الانحدار:

تبدأ هذه المرحلة، عندما يتوقف المستهلكون المعتادون عن استخدام الخدمة، وهذا إما لأن الحاجة المشبعة من طرف هذه الأخيرة توقفت، أو لأن هذه الحاجة أصبح من الممكن إشباعها من خلال خدمة أخرى جديدة، وأمام المنشآت في هذه الحالة، أحد الأمرين، فهي إما أن تسحب الخدمة من السوق أو تختار الحفاظ على العلامة في السوق وهذا في حالة ما إذا كانت الأرباح مستقرة.

الجدول رقم (03): خصائص وسمات دورة حياة الخدمة الفندقية

المرحلة	الخصائص	السمات
التقديم	<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد منا فنيين أو عدد قليل منهم. - هامش ربح منخفض. - تدفق نقدي سالب - التكاليف مرتفعة - القطاعات السوقية غير معرفة جيداً. - دخول شركات جديدة للسوق. - تزايد حدة المنافسة. - تطوراً أجزاء سوقية محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اشراك المستخدمين في تصميم الخدمة. - تحديد أول من يستخدمون الخدمة. - الحصول على رد فعل أول المستخدمين للخدمة - بناء الطلب على الخدمة (من خلال تعريفها باستخدام ترويج مكثف) - تقديم العروض المبدئية. - السياسة الشعيرية تختلف
النمو	<ul style="list-style-type: none"> - نمو سريع في الخدمة. - تدفق نقدي موجب - أرباح عالية 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ميرة تنافسية - تطوير ولا للمؤسسة. - تطوير تفضيل للخدمة.
النضج	<ul style="list-style-type: none"> - ثبات المبيعات - التنافس الحاد. - خروج المؤسسات الضعيفة من السوق. - وجود قطاعات سوقية محددة قطاعات سوقية محددة. - تماثل الأصناف عبر الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف التشغيل - تحسين الجودة الفنية للخدمة. - تحسين الجودة الوظيفية للخدمة. - اضافة خدمات مكملة. - التركيز على قاطعات سوقية. - استخدام الاعلان الإقناعي. - مواكبة البرامج الترويجية للمنافسين. - تطوير الميزة التنافسية
الانحدار	<ul style="list-style-type: none"> - تدهور مبيعات الخدمة - تراجع حدة المنافسة. - انخفاض التدفقات النقدية. - تراجع الأرباح. 	<ul style="list-style-type: none"> - البيع أو الإيقاف - الحصاد - تقليص عدد الكلمات - الحذف

التجديد -	
-----------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مكونات المزيج التسويقي الفندقي

يمثل المزيج التسويقي الفندقي مجموعة مختلفة من العناصر الرئيسية والأنشطة التسويقية المتكاملة والمتربطة، والتي تلعب دورا مهما في نجاح العمل التسويقي وأداء النشاط الفندقي على النحو المخطط له، وإذا كان المزيج التسويقي للسلع يضم أربع عناصر أساسية مثلما حددها Macarthey 1976 وهي: المنتج، السعر التوزيع والترويج، فإنه ونظرا للخصوصية المعنوية للخدمة فقد أجمع العديد من الباحثين والخبراء في مجال التسويق أمثال : على إضافة Steven 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 وبعد الطرح الأخير الأكثر شمولاً والأقرب إلى الواقع، لأنه لولا وجود البنين (الفندق) لما ظهرت الخدمة أصلاً¹.

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:

أولاً: 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 والموكيتات، دليل معلومات عن البلد،² أقلام ودفاتر وأوراق، هدايا ترحيبية، مشروبات وصور فوتوغرافية عن الفندق، بالإضافة إلى توفير أماكن

¹مصطفى يوسف كافي، تسويق الخدمات الفندقية، ألفا للوثائق، مجلد 1، ط 1، 2016، ص 187.

²يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني -عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت-، دار وائل، عمان، ط 1، 2004، ص 265.

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 الجميع نزلاتها 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 ومعمطة مع توفير المياه دون انقطاع ... الخ.

فكل العوامل التي تؤدي إلى الاحتفاظ بهذا المظهر النظيف والمنظم، تنتج إحساسا ادى الزائر والمقيم بالأمن والثقة وتؤثر معنويا على مسلكه 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، والمناطق 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 اقترن تصميمه الجيد بنشاط ترويجي خاص¹.

ثانيا: 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 تتشكل 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 والنزلاء وتقديم أعلى مستويات الرضا والراحة، مع تعزيز سمعة الفندق وصورته الذهنية لديهم². وتقع مسؤولية اختيار العناصر البشرية الفنية المؤهلة والمدرّبة تدريباً جيداً على عاتق الإدارة، مع توفير المناخ المناسب لأداء الخدمة بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة منذ لحظة وصول النزول إلى غاية مغادرته الفندق الاستقبال الجيد المظهر اللائق، الكلام بلطف، الأمانة، الصدق...، حتى يساهم هؤلاء العاملون

¹يوسف أحمد أبو فارة، المرجع السابق، ص 265.

²زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار الميسرة للنشرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 47، 48.

في الترويج لنشاط الفندق وزيادة مستوى الإشغال الفندقي حيث لدى "ماريوث" فلسفة بسيطة في معاملة العاملين إذ يقول " قم برعاية العاملين لديك ليقوموا برعاية عملائك"¹

ثالثا: 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 نسبيا لتوقعات العميل، وبكيفية تميز الفندق عن غيره من الفنادق المنافسة وتكسبه ميزة تنافسية خاصة².

رابعا: 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 أخذا 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 (الجوهر) هي المبيت وباقي الخدمات تعتبر خدمات مساعدة أو مكملة (الاستقبال، الطعام والشراب، الأمن، خدمة الغرف، تلفزيون مع إمداده بمحطات فضائية، مركز لرجال الأعمال مجهز بكافة الخدمات بما فيها الإنترنت الهاتف موقوف 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 المتاحة³.

¹مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 189.

²المرجع نفسه، 189، 190.

³مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 190.

خامسا: التسعير

تعتبر قرارات التسعير من العوامل المهمة في تسويق الخدمات الفندقية، نظرا 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 مقبولا من طرف المستهلك النزول، وفيما يلي أهم الطرق المستعملة في تسعير بعض الخدمات الفندقية الأساسية¹:

1- تسعير خدمة الإيواء (الغرف):

أ. قاعدة الألف: تشير أدبيات التسويق الفندقي والسياحي أن المنظمات الفندقية استخدمت السنوات طويلة أسلوبا تسعيريا يدعى قاعدة الألف، حيث توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة، أن هناك علاقة محددة بين حجم الاستثمار في الفندق ومتوسط أجرة الغرفة الفندقية بصرف النظر عن موقع الفندق، ووفق هذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} + 1000$$

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية:

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

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

ب. مدخل التحليل من أسفل لأعلى: 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، ويرتكز هذا الأسلوب على عملية تحليل عكسي القائمة الدخل، إذ تكون الخطوة الأولى هي تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة وصولا إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد، ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

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

وهذا السعر لا يكون نهائيا إذ يجري تعديله هبوطا وصعودا 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).

¹تامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

ج. مدخل إدارة نسبة الناتج: يعتبر هذا المدخل أفضل من يحدد سعر الغرفة في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية، وبالاسترشاد المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقية أو على أساس التكلفة، فهو بعناصر التكلفة، وهذا المدخل تتبناه اليوم. عدد الكبيرة، أما الفنادق الصغيرة التي يتراوح 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. (التي يتراوح عدد غرفها بين 50-75 مثلاً) فإن نتائج الت ا دامه تكون محدودة، كما أن نجاح هذا الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقية، من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد. تسعة أشهر على الأقل، ويرتكز هذا المدخل على استخدام الحوسبة، ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد الأسعار على أساس يومي للغرفة الفندقية، فقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم الآخر، حيث تسعى الإدارة الفندقية إلى صناعة قرار تسعيري يحقق أعلى نسبة ناتج.

إن آلية عمل هذا المدخل ترتكز 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:

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

2- تسعير الأطعمة بالفندق:

كثيراً 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 شائعاً في صناعة المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق وهو أسلوب العامة القائمة (هندسة قائمة الأطعمة)، إذ أنه يعد أداة تحليل رقابية وتسعيرية فاعلة على قائمة الأطعمة، ويتطلب تنفيذه القيام بما يأتي¹:

إجراء تحليل دوري (غالبا) بشكل أسبوعي) لتحديد مستوى ربحية كل صنف من أصناف قائمة الأطعمة، وإجراء تحليل دوري - أيضاً أسبوعي - لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف من أصناف القائمة، حيث تحسب ربحية الصنف من خلال تحديد مستوى مساهمته في أرباح القائمة الكلية؛

¹تامر البكري، المرجع السابق، ص 49.

إجراء تحليل دوري لتحديد مستوى انتشار وروج كل صنف، ويحدد مستوى الانتشار والروج 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 رائجة وغير مربحة، وهذه الأصناف ينبغي تحليلها بصورة تفصيلية، وإذا كان تحسين مستواها غير ممكن فإنه يفضل حذفها من القائمة واستبدالها بأصناف يتوقع أن تحقق مستويات رواج وربحية مقبولة.

3- 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 %، 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 ب كما يأتي:

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

$$\text{سعر البيع} = 17.25 \text{ ديناراً.}$$

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 إستراتيجية التسويق الفندقي، إذ على الإدارة أن تراعي في تسعير خدماتها ثلاثة أطراف أساسية هي: التكاليف والمنافسة والقيمة المدركة للمستهلك¹.

4- استراتيجيات التسعير:

عرف Andre Gabor استراتيجية التسعير وبشكل مبسط على أنها قبول مبادئ التسعير في حالات التطبيق لها وعلى مدار الفترة الزمنية" وهذا يعني بأن استراتيجية التسعير المعتمدة من قبل المنظمة يجب أن تتوافق مع الواقع الحقيقي الموجود في السوق وعلى مدار الوقت. لأن أي تعارض يحصل بين الطرفين

¹تامر البكري، المرجع السابق، ص 50.

يعني توقف العملية التسويقية برمتها، وأن ذلك يعني بأن السوق سوف لن يشتري منتجات الشركة، وهذا ما ينعكس على استمراريتها في تلك الأسواق. وبعامه هنالك استراتيجيتين رئيسيتين يمكن اعتمادهما في التسعير هما:

4-1- التغلغل السوقي : penetration pricing strategy، تستخدم بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق والهدف منها التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب سوقاً كبيرة قادرة على تحقيق ميزة اقتصاديات الحجم في ظل مرونة سعرية عالية تساعد المنظمة في بناء حصة سوقية بسرعة وتعالج هذه الاستراتيجية مشكلة قشط السوق جراء حجب البيع عن كثير من المشترين فيتم اللجوء إلى التغلغل من خلال البدء بأسعار مخفضة لضمان التوسع والانتشار في الأسواق الكبيرة، وهذه الاستراتيجية ملائمة خاصة عندما يكون من المتوقع مواجهة خطر منافسة شديدة وسريعة وعندما لا يكون هناك سوق تتسم بوجود مستهلكين مستعدين لدفع أسعار مرتفعة للحصول على أفضل المنتجات.¹

4-2- استراتيجية القشط: Skimming Strategy

هذه الإستراتيجية معتمدة من قبل الكثير من المسوقين وبخاصة إذا ما كان الطلب المتحقق على المنتج واضح وكبير ولا توجد هنالك حساسية لدى المستهلك تجاه السعر. وبذلك فإن المسوق يمكن أن يدخل بأسعار مرتفعة لمنتجاته في السوق لكي يحقق أعلى عوائد ممكنة للوحدة الواحدة وبأسرع وقت.² ويرى Philip Kotler بأن هذه الإستراتيجية يمكن اعتمادها في ظل توافر الظروف التسويقية التالية³ :

- هناك مرونة نسبية في الطلب على السلع التي تتعامل بها الشركة مما يتيح الفرصة أمامها في وضع أسعار مرتفعة.
- هنالك تنسيق وتعاون واضح بين إدارات الإنتاج ومراكز الكلفة في نظام التوزيع المعتمد من قبل المنظمة بما يسهل من عملية إيصال المنتج إلى السوق المستهدف.
- لا توجد هنالك أخطار من المنافسين الآخرين في السوق لاعتماد سياسة سعرية مماثلة ومنافسه لما معتمد من قبل الشركة .

¹ انظر الموقع: MANA ALMANSOUR، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/06/03، على لاساعة: 13:43.

² تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، عمان الأردن، شارع الملك حسين، ص 65.

³ المرجع نفسه، ص 69.

- الأسعار المرتفعة تعطي انطباع لدى المستهلكين بأن المنتجات المعروضة في السوق ذات مستوى عالي من الجودة.

وعليه ولتحديد السعر المرتفع على وفق هذه الإستراتيجية فإنه يجب على المسوق ابتداءً أن يدرس التوقعات المحتملة لدى المستهلك عن المنافع التي سيحققها من جراء دفعه لذلك السعر المرتفع، وفيما إذا كانت أعلى أو أقل. والتي يمكن توضيحها بالآتي:

المنافع المتوقعة - الكلف الأخرى غير السعرية = السعر المرتفع الذي يدفعه المستهلك.

أي أن السعر المرتفع مرتبط بالمنافع التي يحققها المشتري والتي تكون أعلى من أي كلف أخرى يتحملها غير السعر. أما إذا كانت المنافع أقل فأن المستهلك لن يدفع السعر الأعلى أو المرتفع.

بالإضافة إلى هاتين الإستراتيجيتين هناك استراتيجيات أخرى يمكن اعتمادها في التسعير:

أ- استراتيجية ثبات السعر: بموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة وتهدف هذه الاستراتيجية إلى المحافظة على المركز المنتج التنافسي وحصته السوقية وربحيته وتعزيز صورته الذهنية في بيئة تتسم بالثبات النسبي.

ب- استراتيجية تخفيض السعر: تعتبر استراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين أو القضاء عليهم وتهتم هذه الاستراتيجية بتحقيق الاستجابة لحاجات المستهلك في بيئة متغيرة، وهي تقود إلى انخفاض هامش الربح إلا أنها في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المنظمة من الفوز على المنافسين.

ج- استراتيجية زيادة السعر: تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم، وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف وتتطلب هذه الاستراتيجية توافر حساسية واطئة تجاه السعر وحساسية عالية تجاه العناصر الأخرى كالجودة والتوزيع ودعم المزيج التسويقي لهذه الاستراتيجية.

د- استراتيجية السعر الواحد، ويقصد بها تحديد سعر واحد لجميع المستهلكين لنفس المنتج تحت نفس الظروف والكميات، بهدف تبسيط قرارات التسعير والمحافظة على سمعة جيدة لدى المستهلكين، ومنافعها وتقليل الكلف الإدارية والبيعية وثبات هامش الربح وصورة ذهنية جيدة للمنتج لدى المستهلك، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية تحليل المركز التنافسي للمنتج وهيكل التكاليف مقارنة ببقية عناصر المنتجات ضمن الصناعة ومعلومات عن أسعار المنافسين ودرجة تحقيق المنظمة لاقتصادات الحجم وإمكانات المستهلك الشرائية.

هـ- استراتيجية السعر المرن المتغير: وهي استراتيجية تهدف إلى تعظيم الأرباح خلال الأمد القصير ودعم حركة الأعمال عن طريق القيام بتعديلات في سعر المنتج وهذه الاستراتيجية تعني بتحديد أسعار مختلفة لمستهلكين مختلفين لنفس المنتج والكميات وتتطلب توافر معلومات للمنظمة عن المستهلك والمنافسين.

و- استراتيجية التسعير في مرحلة النضوج السوقي Mature stage pricing strategy، حيث إنه من المهم متابعة الأداء السوقي الجديد في انتقاله من مرحلة لأخرى من مراحل حياته، وفي مرحلة النضوج يكون من الأفضل تخفيض السعر بمجرد ظهور بوادر التدهور للمنتج في موقفه السوقي، ومن مؤشرات التدهور في هذه الحالة: ضعف معدل تفضيل معدل المنتج بالمقارنة مع العلاقات المنافسة/ ضيق الفروق المادية بين المنتجات نظراً لتميطها الانحسار السوق

سادساً: التوزيع

إن موقع موردي الخدمة وكيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات، إن كيفية الوصول الى موردي الخدمة لا تختص بعملية الوصول المادي وإنما تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى، وعليه فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة (مثلا وكالة السفر) وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول الى حيث مكان تقديم الخدمة.¹

الشكل رقم: (02) نظام قنوات التوزيع الفندقية

الفندق = وكالة سفر = زبون

الفندق = ممثلو الفندق = زبون

الفندق = مخطو الرحلات التحفيزية = زبون

الفندق = شركات الطيران = وكلاء السفر والسياحة = الزبون

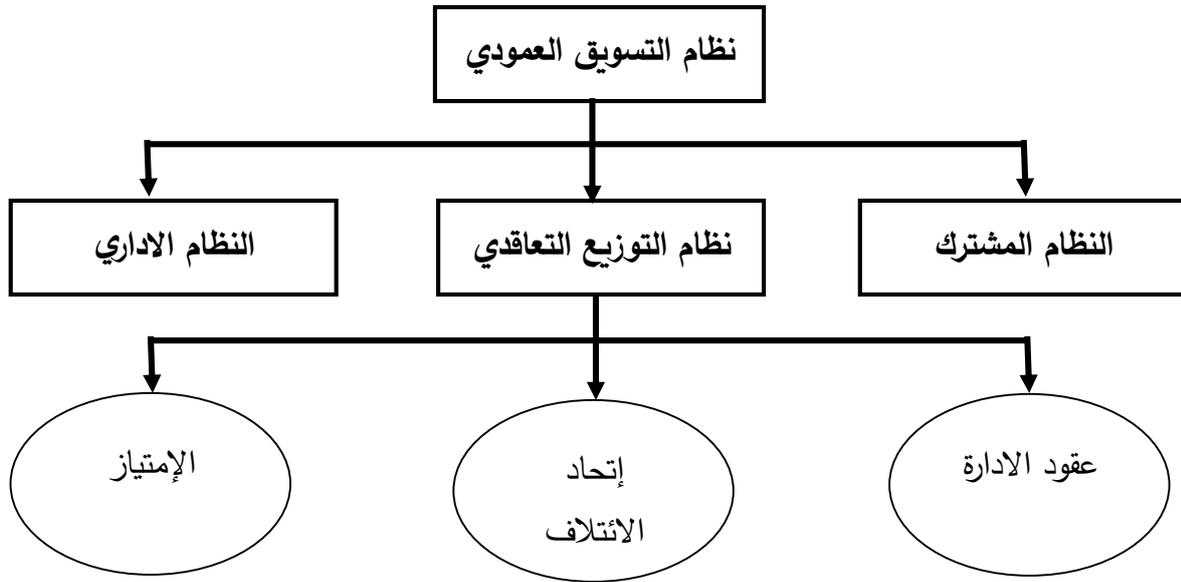
الفندق = منظموا الرحلات السياسية = وكلاء السفر والسياحة = الزبون

الفندق = ممثلوا الفندق = وكلاء سفر المتخصصة = وكلاء السفر محليين = الزبون

المصدر: جنادي كريم، محاضرات في مقياس التسويق الفندقي، دراسة حالات تطبيقية محلولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 67.

¹ جنادي كريم، محاضرات في مقياس التسويق الفندقي، دراسة حالات تطبيقية محلولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

الشكل رقم (02): نظام التوزيع العمودي للفنادق



المصدر: خالد مقابلة، " التسويق الفندقي - مدخل شامل "دار الزهران للنشر والتوزيع الطبعة الأولى - عمان - 2007 - ص: 147 .

والآن وبعد أن ذكرنا أهم وسطاء الصناعة الفندقية، اليكم شرحا موجزا لكل:

1. ممثلو الفنادق: hotel representatives:

ممثل الفندق يقوم بترويج خدمات وقبول الحجوزات الفنادق غير المنافسة.

2. وكلاء السياحة والسفر travel agents :

تتمثل وظيفة وكيل السياحة والسفر في تقديم الخدمات الخاصة بالسياحة والسفر بجوانبها المختلفة

للعلاء. وهكذا تصبح مسؤولية وكيل السياحة والسفر تشمل:

- تقديم النصح للعلاء بصدق وأمانة دون الانحياز لجهة دون الأخرى.
- الإعداد الجيد لخدمات المواصلات باختلاف أنواعها وتقديمها للعلاء بطريقة فاعلة ومميزة.
- الاستعداد والإعداد لتقديم الخدمات الخاصة بوسائل الراحة في الفنادق بكافة أنواعها وكذلك خدمات الطعام والشراب، مشاهدة المناظر الطبيعية، نقل أمتعة المسافرين من وإلى الفندق الحفلات الموسيقية... الخ
- التحضير البرامج الرحلات الخاصة للأفراد والجماعات، اصطحاب المجموعات السياحية وبيع الرحلات المنظمة.
- الإعداد للنشاطات والتظاهرات السياحية ذات الاهتمام الخاص مثل الحج النشاطات الدينية، اللقاءات

- والمؤتمرات الرحلات الطلابية والرياضية ورحلات الحوافز والرحلات التجارية *incentive and business tours* والإرشاد وتقديم المساعدة بخصوص متطلبات السفر مثل تأشيرات الدخول والأمور الخاصة بالصحة، التأمين والأمتعة الشيكات السياحية المواد الضرورية للسائح ومواد تعليم اللغات وغيرها الكثير.

3. منظمو الرحلات السياحية: *tour operators* :

يختلف منظمو الرحلات السياحية عن باقي الوسطاء بأنه يعتبر تاجر جملة لوسائل الراحة حيث يتضمن عمله الكثير من المجازفة فهو يقوم بالحجز المسبق لدى الفنادق نيابة عن السائح الذي لم يتم بالحجز بعد، وهكذا من خلال العقد الذي يتم توقيعه بين منظمو الرحلات السياحية والفنادق المختلفة، وعادة ما تكون هناك إمكانية إنهاء حجز بعض الغرف غير المستخدمة قبل فترة معينة طبقاً لبعض الشروط كما هو مبين في العقد يحتاج منظمو الرحلات السياحية لقدرة عالية على التنبؤ بالطلب على وسائل الراحة خلال المواسم السياحية.

4. المنظمات المرجعية : *referral organizations* :

المنظمات المرجعية هي مجموعة من الفنادق تتفق مع بعضها البعض من منطلق المنفعة والمصلحة المتبادلة فيما بينها لاستقبال طلبات الحجوزات لبعضها البعض و التنظيم يمكن أن يكون بشكل مجموعة مشتركة *Corporate group* ، اتحاد تطوعي *voluntary* ائتلافي *consortium* ، أو على شكل امتياز (*franchise*)، و في العادة مثل هذه المنظمات تعتمد على نظام الحجوزات المركزي *CRS* المربوط بكل فندق من الفنادق الأعضاء في التنظيم، ومن فوائد هذا التنظيم تأكيد الحجوزات الفوري، تحسين نسبة الإشغال لدى الفنادق الأعضاء، تسهيل إجراءات الحجوزات، سرعة التعامل مع طلبات إلغاء الحجوزات، تحليل فوري وسريع للمعلومات الخاصة بالإشغال، إضافة إلى الفوائد المألوفة لاستخدام الكمبيوتر في الفنادق. بدأت هذه المنظمات بالظهور بعد ظهور فنادق السلسلة في الستينات من القرن العشرين وما تبعها من المنافسة وهكذا بدأت الفنادق المستقلة بتشكيل منظمات تعاونية فيما بينها لمواجهة مثل هذه المنافسة مثل هذه المنظمات التعاونية أو الائتلافات *consortia* ويمكن تعريفها على أنها تنظيم من الفنادق، عادة وليس بالضرورة، مملوكة بشكل مستقل تتعامل فيما بينها لاستغلال مواردها وتحقيق أفضل النتائج من خلال أنظمة مشتركة للمشتريات الحجوزات الخدمات التسويقية وشؤون التوظيف وغيرها الكثير¹.

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 68.

5. المجالس السياحية : **touriste boards TB** :

تقوم مجالس وهيئات السياحة الدولية بتسويق وسائل

الراحة ولعب دورا رئيسا في عمليات الترويج للنشاطات السياحية على وجه العموم والخدمات الفندقية على وجه الخصوص، تكاليف مثل هذه البرامج يدفعها المستفيدين من النشاطات التي يتم تقديمها .

6. مراكز المعلومات السياحية : **tourist information Centers** :

مراكز المعلومات السياحية تقوم

بتقديم معلومات سياحية خاصة بالنشاطات السياحية المختلفة والتي تشمل المناطق السياحية الفنادق والمطاعم السياحية، وكالات السياحة والسفر، مكاتب تأجير السيارات المناخ، المصاريف المتوقعة.. إلخ. شركات الطيران : **airlines** لا يقتصر نشاط شركات الطيران في هذا الخصوص على الحجوزات التي تقوم بها لطواقمها وموظفيها وإنما يمتد ذلك إلى كونها تعمل كوسيط للمسافرين والسائحين الذين يبحثون عن الراحة والحصول على حزمة من الخدمات السياحية من خلال مكالمة هاتفية أو زيارة واحدة لشركة الطيران.

وهكذا يمكن تمليل قناة التوزيع كالتالي:

فندق - شركة الطيران ----- عميل

فندق شركة الطيران ---- وكيل سياحة وسفر - عميل.

من المألوف هذه الأيام أن نجد كثيرا من شركات الطيران تملك فنادق خاصة بها كي يكون بمقدورها تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للعملاء¹.

7. مخطط الرحلات التحفيزية : **incentive travel planners** :

يقوم مخطط الرحلات التحفيزية **fully inclusive** للمؤسسات والشركات التي تفكر في بتصميم وتنظيم رحلة شاملة متضمنة جميع النشاطات مكافأة موظفيها من خلال الرحلات السياحية والتي عادة ما تتحمل تكاليفها المؤسسة وتتضمن الإقامة الفندقية الطعام والشراب وسائل الترفيه.. إلخ.

دواوين الاحتفالات واللقاءات **convention bureaux** : يتم تحديد مثل هذه الدواوين من قبل

الجهات والهيئات ذات المنفعة المباشرة من نشاطاتها مثل الفنادق والمطاعم، مكاتب تأجير السيارات، إلخ. وتقوم بتقديم خدمات تشمل حجوزات للمشاركين في اللقاءات والاحتفالات والمؤتمرات والتظاهرات الكبيرة والتي تتجاوز في بعض الأحيان طاقة الفندق الواحد. كذلك تقوم بتوفير موظفين متخصصين لتقديم الخدمات

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 69.

للمشاركين والمفوضين من حيث الاستقبال والتوجيه ... الخ، والتزويد بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها المشاركون.

8. شركات تأجير السيارات السياحية rent-a-car Companies :

نلاحظ في عصرنا الحديث أهمية الدور الذي تقوم به وكالات تأجير السيارات السياحية من حيث تسهيل تقديم الخدمات العامة للسائح في المناطق السياحية المختلفة. هذا الدور يبدو واضحا من خلال الانتشار السريع والتواجد المكثف لمثل هذه المكاتب في المطارات والفنادق والمواقع السياحية والمراكز التجارية.

9. تنظيمات المركبات motoring organizations

تقدم مثل هذه التنظيمات خدمات لأعضائها مثل التأمين، معلومات سياحية وغيرها وتعتبر كوسيط في قنوات توزيع الفنادق من حيث نشاطاتها المختلفة ومن الأمثلة عليها اتحاد السيارات الأمريكي American Automobile Association AAA 12-3-5 الموقع Location: نظرا لطبيعة عمل الفندق وتقديمه خدمات تحتاج لعناية خاصة وتتميز بصفات

خاصة مثل سرعة التلف. عدم المقدرة على تخزينها ... الخ فإن اختيار موقع الفندق يعتبر ذا أهمية خاصة، فليس من السهل استثمار رأسمال كبير في اختيار موقع معين للفندق ومن ثم تغيير الموقع نظرا لعدم ملاءمته لحاجات العملاء وأهداف الفندق وسوقه المستهدف. بين Medlik & Alery أن التأثيرات التقليدية والعوامل التي تحدد موقع المؤسسة أو التنظيم مثل القرب من مصادر المواد الخام، سوق العمالة، الخ ذات تأثير بسيط على اختيار موقع الفندق بخلاف الطلب الذي هو العامل الرئيسي إن لم يكن الوحيد في هذا الخصوص، فخدمات الفندق يجب تقديمها حيثما وجد طلب عليها. واختيار الموقع يتضمن قرارين: اختيار منطقة تجارية، واختيار موقع معين في تلك المنطقة التجارية.¹

10. اختيار منطقة تجارية: selecting a trading area

لا يقتصر اعتماد اختيار منطقة تجارية على حجم سكان تلك المنطقة وإنما يتعدى ذلك ليشمل على مدى جانبية المنطقة للمناطق المحيطة بها ومكانها.. ومن العوامل الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي اتجاهات زيادة السكان التركيبية السكانية، بناء البيوت الجديدة، توزيع الدخل في المنطقة، عدد الأطفال، حركة السير داخل المنطقة وحولها، فرص البيع وتواجد المنافسة، توفر خدمات البنية التحتية، توفر الأيدي العاملة والمهارات المطلوبة، القرب من مصادر المواد الخام توفر الخدمات المالية وغيرها.

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 69.

11. إختيار موقع في المنطقة التجارية selecting a sites

في حالة عدم الاختيار الموفق للموقع الذي سيقام عليه الفندق من الطبيعي أن تصبح الاستثمارات الفندقية عبئا ومخاطرة أكثر منها فرصة للنجاح والتقدم، وهناك أربع متغيرات يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الموقع. الملائمة وسهولة الوصول إليه *convenience / accessibility* ويتضمن هذا إمكانية مشاهدة الفندق عن بعد، توفر مواقف للسيارات سهولة الوصول والقرب من محطات السيارات الباصات المطارات أو محطات القطار، أو الموانئ البحرية. كذلك القرب من المراكز التجارية مناطق الجذب السياحي... الخ.

○ **الظروف المادية physical conditions** وتشمل البيئة العامة المحيطة، توفر البنية التحتية المناسبة من ماء وكهرباء وصرف صحي، قدرة الأرض على احتمال بناء التصميم المعماري للفندق، التنظيم العام للفندق وتسهيلات المناطق المحيطة بالفندق ومدى توافقها مع الصورة الذهنية المرسومة للفندق.

○ **التشريعات القانونية legal enactments** وتتضمن تشريعات استخدام الأراضي وعدد طوابق البناء المسموح بها، والاحتياطات المطلوبة ضد الحريق والكوارث الطبيعية، الترخيص الإشارات الخارجية... الخ..

○ **تكاليف الإشغال occupancy costs** وتشمل تكاليف الشراء معدلات الإيجار، تكاليف العمالة، التأجير الإضاءة والتدفئة، العقود وإجراءاتها والربح والتدفق النقدي المتوقع.¹

اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية:

هناك بعض الاتجاهات الواضحة والتي لها كبير الأثر في الصناعة الفندقية التي ساهمت وتساهم في التكامل الاقتصادي الأفقي والعمودي بين السلاسل الفندقية المتطورة و التنافسية للوصول الى تحقيق أكبر اقتصاديات السلم و تدنى التكاليف السلسلة الخدمة الفندقية عن طريق إدارة العمليات والتوريد المحكم للأنشطة ومن خلال نظام إدارة الغلة وتطوير الأساليب الإلكترونية المتقدمة مع رعاية متميزة للقوى البيئية الفندقية التي تساهم في تحقيق التكامل الأنتقى والعمودي للتوزيع الفندقي واسها زيادة التركيز الاقتصادي الأفقي من الملاحظ أن نسبة عالية من إجمالي الحرف الفندقية تأتي تحت إدارة رقابة، أو ملكية أعداد محدودة من سلاسل الفنادق العالمية والتي تتميز بوجود ماركة معروفة لها في السوق، كذلك هناك الكثير من الفنادق أعضاء في ائتلافات تطوعية أو تعمل من خلال امتياز من إحدى المؤسسات الفندقية المشهورة مثل هذه الاتجاهات هي نتيجة لعدة عوامل أهمها: الحاجة لإيجاد الثقة لدى العملاء من خلال إمكانية توقع معايير محددة الخدمات التي تقدمها الفنادق التي تقع تحت إدارة أو ماركة معينة.

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 70.

الاستفادة من مبدأ economies of scale أو تخفيض التكاليف الإجمالية للنشاطات التسويقية الإنتاجية، الخ من خلال الحجم الواسع للنشاطات الإنتاجية أو التسويقية أو غيرها في حالة اشتراك أو تعاون أكثر من فندق. تأسيس والمحافظة على نظام مركزي الحجوزات لخدمة المؤسسات الفندقية الأعضاء والعملاء معا ويشكل مستمر وفعال.

12. زيادة التركيز الاقتصادي العمودي:

بما أن الهدف الأساسي هو تقديم خدمة مميزة ومتكاملة وتسهيل مهمة العملاء ومن تم زيادة فعالية المؤسسة الفندقية، فإن هناك اتجاهات واضحة لنظام التسويق العمودي في الفنادق حيث تجد في كثير من الحالات أن الفندق، وكالة السفر، شركة الطيران، ومكتب تأجير السيارات السياحية تقع تحت ملكية واحدة، وهذا يعطى الكثير من المنافع من حيث القدرة على الرقابة على مستوى الخدمات، تقديم حزمة شاملة ومتكاملة. من الخدمات للعميل، زيادة الكفاءة من خلال التآزر وتضافر الجهود بين هذه المؤسسات المختلفة بالإضافة إلى المنفعة النفسية لدى العميل حيث تعامله مع مؤسسة واحدة ذات نشاطات متكاملة

13. زيادة المنافسة بين نظم التسويق العمودية:

مما سبق ذكره عن التركيز الاقتصادي العمودي من الواضح أن هذا يساعد على خلق بيئة تنافس حادة بين المؤسسات المختلفة من خلال المحاولة المستمرة لتقديم حزمة متكاملة من الخدمات للعملاء وبأسعار مناسبة والناجمة عن النشاطات الواسعة والمتكاملة والتي تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية والتسويقية للفندق، وإضافة لما سبق، فإن مثل هذه النظم توفر معلومات وافية بعيدة عن التعقيد للعملاء كما توفر عليهم عناء البحث عن الخدمات. وبالإضافة لما أسلفناه، فمن هناك اتجاهات واضحة من المنافسة بين الفنادق من جهة ووكلاء السياحة والسفر ومؤسسات النقل السياحي من جهة أخرى في محاولة لإثبات والمحافظة على الدور الذي تقوم به كل من هذه المؤسسات في النشاط السياحي ومحاربة سيطرة أي طرف على الآخر، فالتكامل التسويقي العمودي - والذي يتم عن طريق اشتراك أكثر من مؤسسة على مستويات مختلفة من قناة التوزيع الفندقية والسياحية بتخطيط وتنفيذ برامج تسويقية تعود بالمنفعة على الجميع - أصبح ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية بشكل خاص. أما بخصوص السلاسل الفندقية، فمن المتوقع أن تزداد حدة المنافسة بينها للسيطرة على حصة أكبر لكل منها في السوق وهذا يتطلب القيام بإعداد وتنفيذ برامج تسويقية مميزة واستخدام على نطاق أوسع للتكنولوجيا الحديثة والابتكارات المستمرة خاصة في مجال التسويق. كذلك يتوقع أن يزيد الاهتمام بأقسام التسويق والعاملين فيها في الفنادق المختلفة في محاولة لتقديم أفضل الخدمات الممكنة لعملاء الفنادق على اختلاف تصنيفها ومواقعها وأهدافها.

يمكن النظر لقناة التوزيع على أنها التركيب التنظيمي الذي تتدفق السلع والخدمات من خلاله من المنتج إلى المستهلك كما أن الدور الرئيسي لقناة التوزيع هو تسهيل مهمة العميل وتقديم منفعة زمنية ومكانية ومعلوماتية له.

إن تخطيط قناة التوزيع يتضمن تحديد السوق المستهدف والمستوى العام والمكونات المحددة الخدمات التي يتوقعها السوق المستهدف، ومنها تحديد استراتيجية قناة التوزيع، واختيار أعضاء قنوات التوزيع. ومن المتغيرات والمحددات لقناة التوزيع العوامل المتعلقة بالسوق والعوامل المتعلقة بالخدمات الفندقية المقدمة.

العوامل المتعلقة بالفندق نفسه العوامل المتعلقة بالوسطاء والعوامل المتعلقة بالبيئة والعوامل السلوكية. الوسطاء في الصناعة الفندقية تشمل ممثلو الفندق، وكلاء السياحة والسفر منظمو الرحلات السياحية، التنظيمات المرجعية، مجالس السياحة مراكز المعلومات السياحية.... الخ مستويات الطلب هي المحددات الأساسية لصناعة الضيافة وأهميتها مشتقة من طبيعة الخدمات الفندقية المقدمة. قرار موقع الفندق يتضمن اختيار موقع محدد في منطقة تجارية تجعل الحصول على الخدمات الفندقية عملية بسيطة وسهلة. كذلك فإن اختيار الموقع يتضمن عوامل عدة مثل التكاليف العوامل القانونية المظهر العام، توفر التسهيلات والبنية التحتية، الخ قنوات التوزيع الملائمة تساعد الفندق في الحصول على فرص تنافسية في السوق ومحاولة إشباع حاجات العملاء بطريقة فعالة وأفضل من تلك التي تقدمها الفنادق المنافسة¹.

سابعاً: الترويج

يُدرج الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان ونشاطات البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، والدعاية والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. هذه العناصر هي عناصر تقليدية ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيج الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل الناس والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة وتطورت الصناعة الفندقية والتسويق الفندقي بشكل واسع في الثمانينات وقد ازداد العرض في كثير من المناطق كما ازدادت المنافسة وبدأت الفنادق ببناء علاقات تجارية لتسويق وترويج خدماتها مع السلاسل الفندقية وهكذا أصبحت المنافسة غير متوازنة بين السلاسل الفندقية والفنادق المعتقلة، من التطورات الهامة في هذه الفترة هو زيادة الاهتمام والإدراك للعلاقة بين التسويق والتخطيط الاستراتيجي.

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 72.

في التسعينات، تلاحظ أن التطور والتوسع السريع والانتشار الذي يأخذ أشكالا متعددة السلاسل الفندقية العالمية وظهور سلاسل فندقية جديدة. كذلك نرى التأثير الواضح للتطور التكنولوجي وثورة تكنولوجيا المعلومات.

نظام الحجوزات المركزي CRS ساهم بشكل فاعل في تسهيل مهمة العملاء وترويج الفنادق بشكل مميز. كذلك عمليات التكامل بشكلية أصبح ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية. وكان لجميع هذه التطورات الأثر الكبير على طبيعة النشاطات التسويقية بشكل عام والترويجية بشكل خاص في الصناعة الفندقية بهدف اجتذاب والمحافظة على العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تناسب أذواقهم وبأسعار مناسبة ومنافسة¹.

1. مزيج الترويج الفندقي The Hotel Promotion Mix

مزيج الترويج هو عبارة عن مجموعة أدوات الاتصال التي يمكن لمسؤول التسويق في الفندق استخدامها في محاولته للتأثير على مستوى الطلب على السلع أو الخدمات التي يقدمها الفندق ويشتمل مزيج الترويج الفندقي العناصر التالية:

سلوك العملاء الحاليين والمرتبين اتجاه الفندق وخدماته.

البيع الشخصي personal selling اتصال شخصي ومباشر ومأجور من جهة معلومة ومحددة للتأثير على البيع بواسطة التلفون telephone selling اتصال إقناعي مأجور بواسطة جهة محددة تقوم بإجراء المكالمات الأحداث تغيير مرغوب في سلوك العملاء اتجاه الفندق وخدماته.

- البيع بواسطة البريد المباشر direct mail اتصال بريدي مأجور بواسطة جهة معلومة لإحداث تغيير مرغوب في سلوك العملاء اتجاه الفندق وخدماته.

- الإعلان advertising اتصال مأجور ومباشر بواسطة جهة معلومة من خلال وسائل غير شخصية.

- ترويج المبيعات sales promotion أي سلوك مؤثر لتوليد حافز موقت موجه للعملاء، الوسيط أو رجال البيع.

- العلاقات العامة public relations الوسيلة التي من خلالها يتم تحديد الجماهير العامة والخاص للفندق والاتصال معهم بهدف توطيد العلاقة بين الفندق وهذه الجماهير من خلال وسائل شخصية وغير شخصية.

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 72.

- الدعاية publicity اتصال غير مدفوع الأجر بواسطة جهة غير الجهة ذات المصلحة المباشرة وتعرف بالإعلان المجاني وهي شكل من أشكال نشاطات العلاقات العامة.
- الرعاية sponsorship: الدعم المادي أو المالي للنشاطات معينة، عادة رياضية أو فنية والتي يكون فيها راعي النشاط خارج نطاق نشاطه المؤلف.
- العرض التجاري merchandising: أي شكل من أشكال الاتصال يولد حافزا أو نمطا من الحوافز عدا عن البيع الشخصي والذي عادة ما يأخذ حيزا في محلات التجزئة أو مواقع بيعيه أخرى بعد أن تعرفنا على مفهوم كل عنصر من عناصر الترويج ستقدم شرحا بسيطا لكل عنصر منها على حدى لیتسنى فهم الجوانب الأساسية والأهمية الخاصة لكل منها في عملية تسويق خدمات الفندق للعملاء بطريقة منافسة وفعالة وبشكل متكامل يعكس الصورة التي يريد الفندق رسمها في أذهان العملاء ولنبدأ بالبيع الشخصي نظرا لأهميته الريادية في ترويج خدمات الفندق.
- عدد الزوار الذين حضروا النشاط أو الحدث، أو عدد مرات تكرار اسم الفندق في وسائل الإعلام المختلفة.

2. موازنة المزيج الترويجي Budgeting The Promotion Mix

- موازنة المزيج الترويجي

- هي عبارة عن خطة مستقبلية بلغة الأرقام لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة أو أقل، حول التوقعات المستقبلية للمصاريف المختلفة لعناصر الترويج في الفندق بالاعتماد على حجم وقيمة المبيعات المتوقعة من السلع والخدمات الفندقية خلال نفس الفترة الزمنية.
- إن الأسلوب الذي يتم فيه تقسيم الموازنة الترويجية بين عناصر الترويج المختلفة يعتمد على عدد من العوامل أهمها:

- مشكلة الاتصال التي يواجهها الفندق communication problem
- ندما يكون هدف الفندق هو تغيير اتجاهات ومواقف العملاء ، فإن الاتصال الشخصي يكون أكثر فعالية، أما الاتصال غير الشخصي يناسب معالجة المشاكل الإدراكية cognitive. وعندما يكون الهدف هو طلب القيام بفعل معين action من قبل العميل فإن ترويج المبيعات sales promotion أو العرض التجاري السلع وخدمات الفندق merchandizing يمكن أن يؤثر على سلوك العملاء الشراء والسلع والخدمات على المدى القصير .
- مدى التأثير والاهتمام أو الاندماج involvement أن دور الترويج الأساسي في عملية التعليم الإدراكي cognitive learning هو بمثابة نقل وإيصال معلومات إقناعية للتأثير على ميول العملاء للشراء. كما أن

محتويات الرسالة الترويجية في هذه الحالة يجب أن تؤكد منافع السلعة أو الخدمة وكيف أنها تتميز عن غيرها من السلع والخدمات الموجودة في السوق.

أما في عملية التخلص من ارتياب وشك العملاء في مرحلة ما بعد الشراء dissonance Reduction فيستخدم الترويج للتزويد بمعلومات تؤكد للعميل صواب قراره، وتخفيف حالة عدم الارتياح النفسي فيما بعد الشراء. في حالة الاندماج أو الاهتمام القليل من طرف العميل low involvement نجد اهتماما قليلا من قبل العميل بجمع المعلومات بشكل نشط، وهكذا نجد أن محتويات الرسالة الترويجية تركز على حوافز مؤقتة وتعريف عام وتذكير مستمر بالسلع والخدمات.

مستوى الاستثمار level of investment أنه من الطبيعي أن تكون الاستثمارات الكبيرة من جانب الفندق متبوعة بمصاريف وموازنة ترويجية كبيرة لحماية الاستثمارات وتنميتها. أما السلع والخدمات الأكثر نجاحا في السوق تحتاج للحماية التامة والعناية المستمرة وفي حالة الاستثمارات الكبيرة نجد تخصيص موازنة كبيرة للإعلان المحاولة إبعاد أي منافس من التأثير على الفندق أو مركزه في السوق والإبقاء على مركز قيادي للفندق في السوق.

- الموقع الجغرافي وانتشار السوق location of the market الفنادق المستقلة صغيرة الحجم ذات الموقع الواحد، تعتمد على السوق المحلي لبناء وتدعيم مركز الفندق في السوق، وتعتمد على الشهرة والسمعة المحلية بينما الشركات الفندقية الكبيرة وسلاسل الفنادق العالمية تتميز بتعدد مواقعها الجغرافية وكذلك بتنوع وانتشار أسواقها وعملائها. ورغم اهتمامها بالكلمة المنقولة word of mouth كوسيلة ترويجية إلا أنها تعتمد بالشكل الرئيسي على الإعلان، ترويج المبيعات البيع الشخصي وغيرها من عناصر الترويج.

- نوع السوق type of market في عملية الترويج للمؤسسات والشركات، نجد أن التمثيل الشخصي عن طريق البيع الشخصي المباشر هي أفضل أساليب الترويج بينما في حالة انتشار السوق بشكل واسع وكذلك في عمليات الترويج للأفراد والجماعات غير المنظمة، نجد الإعلان له تطبيقات واسعة المجال لخلق الوعي واكتساب الاهتمام وإقناع العملاء للإقبال على شراء سلع وخدمات الفندق وكذلك في عملية ما بعد الشراء للتخفيف أو التخلص من ارتياب العملاء النفسي.

مرحلة دورة حياة السلعة / الخدمة stage of PLC مع إختلاف وتطور مراحل دورة حياة السلعة أو الخدمة يتغير هدف الترويج والأساليب المستخدمة. ففي المراحل الأولى من إدخال السلعة أو الخدمة للسوق، نجد أن البيع الشخصي وترويج المبيعات أكثر استخداما لتقديم السلعة أو الخدمة للعملاء وتجريب السلعة

أو الخدمة يتم تشجيعه من خلال تقديم العينات ووسائل ترويج المبيعات الأخرى. أما الإعلان يستخدم لخلق الوعي والتذكير والتأثير على سلوك العملاء¹.

تختلف الفنادق وبرامجها الترويجية، إلا أن الهدف الرئيسي هو نفسه للبرامج الترويجية للفنادق، والذي يتمثل في إيصال رسالة الفندق للعملاء بغية التأثير في سلوكهم تجاه الخدمات الفندقية المقدمة. بالرغم من أن صناعة الضيافة نشأت وتطورت منذ زمن طويل، إلا أن الترويج الفندقي ظهر حديثاً بمفهومه الواسع والعلمي وعليه وجب الاهتمام بالموارد البشري كعمود فقري لقيام نشاط الخدمات بشكل متميز وفعال من حيث تنافسيته ومبادرته في تحقيق قيمة للمستفيد الفندقي....

¹جنادي كريم، المرجع السابق، ص 73.

تمهيد:

تحتل إستراتيجيات النمو شعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح، وتوسعى المؤسسات إلى تحقيق النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة وخفض كلفة الوحدة الواحدة المباعة وصولاً نحو زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة، أو إذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر فتموها مرهون برضا وولاء عملائها عن المنتج أو الخدمة المقدمة، فمن جهة تنتج لها فرصاً للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى وضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق، فإستراتيجية النمو ليست إستراتيجية واحدة بل هي متعددة تختلف باختلاف الخطة الموضوعية من قبل المؤسسات لتحقيق هدف النمو، ولكن بالمقابل تعاني المؤسسات التي لم تحقق الحجم الاقتصادي اللازم خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت من استخدام قطاع صغير ومربح في السوق.

وتوجد عدة نماذج نظرية لاختيار استراتيجية النمو قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج نموذج SWOT مصفوفة BCG، مصفوفة ADL، ولعل أشهرها مصفوفة أنسوف لاستراتيجية السوق-المنتج ولتسليط الضوء على استراتيجيات مصفوفة أنسوف قمنا بتقسيم المبحث إلى:

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية النمو

المطلب الثاني: ماهية مصفوفة أنسوف

المطلب الثالث: المداخل الإستراتيجية لمصفوفة أنسوف

المبحث الثاني: استراتيجيات النمو حسب مصفوفة أنسوف

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية النمو

أولاً: مفهوم إستراتيجية النمو

1- تعريف الاستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين في الشؤون الإستراتيجية، ويتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها.

فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة "الإستراتيجية" بأنها: "خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"¹

وترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية، والتي تعني "كيفية قيادة الجنرال للحرب"² فهي مفهوم ارتبط بالمهام العسكرية.

أما في مجال إدارة منظمات الأعمال فقد اختلفت وجهات نظر المفكرين وتعددت آرائهم وبذلك تعددت تعريف الإستراتيجية، غير أن هذا لم يؤد إلى اختلال معنى الإستراتيجية بقدر ما أعطى اتساعاً في المعنى. فمن وجهة نظر العالم "توماس" Thomas فهي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.³

عرف إيغور أنسوف Igor Ansoff أن الإستراتيجية هي: "الموجه لاتخاذ القرارات تحديد العلاقة منتج السوق، اتجاه النمو الميزة التنافسية والتأزر".⁴ من هذا التعريف فإن أنسوف "Ansoff يرى أن ماهية نشاط أو عمل المؤسسة يمكن وصفه من خلال كل من أهدافها وإستراتيجياتها الخاصة بتحقيق هذه الأهداف، فإذا افترضنا أن هدف منظمة ما إنما يتحدد بزيادة معدل العائد على الاستثمار بنسبة 10% أو بزيادة معدل نمو المبيعات بـ 15%، فإن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم من خلال إستراتيجية تنطوي على تنمية أو تطوير المنتج أو تنويع منتجات المؤسسة، أو استغلال المزايا التنافسية للمنظمة، مثل توافر رؤوس الأموال والخبرات، براءات الاختراع أو استخدام قدرات المؤسسة في البحوث وتكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

² زنبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 49.

³ Alain DESREUMAUX et autres, Stratégie, Pearson éducation, France, Paris, 2009, P 9.

⁴ Alain DESREUMAUX et autres, Op-Cit, 2009, P9.

البدائل، وأن كل بديل أو تصرف من التصرفات السابقة لتحقيق الأهداف يمكن أن يطلق عليها اصطلاحاً أو لفظ "إستراتيجية".

وقد سعى مينتزبرغ Mintzberg إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بالخمسة لمفهوم الإستراتيجية five p's for strategy، فالإستراتيجية عبارة عن خطة plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة أو حيلة أو خدعة "ploy" القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وهي أنموذج "pattern" متناغم الاجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز "position" أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور فكري "perspective" يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.¹

أما "بورتر Porter" وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها عملية تكوين وضع متفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون،² ويؤكد بورتر " Porter أن لكل منظمة إستراتيجية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف للمنظمة.
 - القيم الشخصية لمدراء المؤسسة (حاجات المدراء الرئيسية).
 - الفرص والتهديدات.
 - التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).
- ومن كل ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية تعد أسلوباً أو وسيلة تتبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي، وتبنى من جراء تصنيف الأحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات، فهي مناورة ومباغطة ومفاجأة مقصودة ضد المنافسين في السوق وصولاً إلى هدف في زيادة الحصة السوقية.

¹ وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 89 الاردن، 2009، ص 89.

² شريف حمزاوي، عن مفهوم الاستراتيجية في إدارة الاعمال، مجلة "التواصل"، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، العدد 09، جوان 2002، ص 45.

2- تعريف إستراتيجية النمو

إستراتيجية النمو أكثر الاستراتيجيات التي توجه المؤسسة من حيث الاستخدام أو الرغبة في الاستمرار واستخدام تلك الإستراتيجية الخاصة بالنمو في المبيعات والأصول والأرباح أو خليط منهم، فالمؤسسة التي تمارس صناعة يجب عليها أن تنمو حتى تبقى وتستمر في السوق ومن المعلوم أن المؤسسة تنمو ويتغير حجمها مع مرور الوقت ومع الخبرة والأقدمية في السوق.

يركز هذا الجزء على تقديم توضيح للمصطلح وذلك من خلال تقديم بعض المفاهيم التي تبين معنى إستراتيجية النمو وهي كالتالي:

يخص النمو حجم نشاط المؤسسة، وقد يمس مساحة نشاطها في حالات كما قد لا يمسها، وبالفعل، إذا تحت المؤسسة مع البقاء في نفس مجالات النشاط الاستراتيجي، فإن المساحة نشاطها لا تتغير، بينما إذا تمت مع دخولها أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى فهنا تكون مساحة النشاط معنية بالنمو.¹ النمو هو زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم.²

مجموعة من الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها، وبشكل عام تلائم هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمرة. يعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات والاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.³

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 286.

² كربول محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير متخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة تلمسان الجزائر 2014، ص 44.

³ وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 82.

ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون لمو المبيعات، أو حصة المؤسسة في السوق وذلك يعمل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي.¹

تستخدم إستراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يقول ما تحقق في السنوات الماضية.²

تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والقصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها، أو المنتج نفسه تقسيمات سوقية جديدة، أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة النفس زبائننا الأصليين وأسواقها الحالية.³

تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية بوصفها خيارا بالماء التحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة. وتطلب هذه الإستراتيجية جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المؤسسة، خدماتها ومنتجاتها في ظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح إستراتيجية النمو التي تسعى إلى إتباعها.⁴

ثانيا: أسباب اتباع المؤسسات إستراتيجية النمو

هناك أسباب عديدة تدفع بالمؤسسات لإتباع هذه الإستراتيجية:⁵

- إن إستراتيجية الثبات أو الاستقرار تعطي المؤسسات التي تتبعها نجاحا لفترة قصيرة وموت طويل الأمد لذلك فإن المؤسسات تفضل أن تتبع إستراتيجية النمو لكي تبقى على قيد الحياة.
- إن أغلب المدراء يربطون الفاعلية بالنمو.

¹نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، من 249.

²نبيل حامد مرسي صفر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 130.

³اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 214.

⁴محمد حسين العيسوي والآخرين، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل الإدارة المنظمات في الأفق الثالثة، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 409

⁵فاضل حمد القيسي وعلي حسن الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مدخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 315

- هناك من يعتقد أن فائدة المجتمع تقترن باستراتيجيات النمو.
- يحقق النمو والتوسع للمنظمة القيادة والسيطرة في السوق وتحقق للمدراء التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة، لذا فإن البعض منهم يعتمد على استراتيجيات النمو ليحصل بعد نجاح المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على المكانة والمنزلة التي يريدها، كما أن المؤسسة الناجحة تكون سمعتها جيدة وتستقطب مدراء جيدين.
- إن الاعتقاد السائد أنه كلما تمت وتوسعت المؤسسة وزادت خبرتها أدى ذلك إلا انخفاض الكلف وتحسين الإنتاجية والاستفادة من منحنى الخبرة .

- تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعني تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المؤسسة.

ثالثا: أهداف إستراتيجية النمو

يهدف نمو المؤسسة إلى¹:

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي.
- إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر .
- منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلا، ومستوى الأرباح.....
- تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل...
- الحفاظ على مناصب الشغل

رابعا: تصنيف أهداف إستراتيجية النمو

يمكن تصنيف أهداف إستراتيجية نمو المؤسسة على أساس المستويات التالية:²

1. أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري:

قد يساهم النمو في هذا المستوى في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والمتمثلة في البقاء والاستمرار وتحقيق الربح، وهذا يتم من خلال تراكمات النجاح المحقق من طرف المؤسسة لتشكل ثقافة للتسيير داخلها، يعتمد عليها أصحاب القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف هذه المرجعية في اتخاذ القرار

¹ عيسى حبرش، مرجع سبق ذكره، ص 287.

² كربوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 50-52.

تظهر من خلال التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع

في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو.

2. أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي:

يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال اكتسابها الحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها، ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة لارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين.

3. أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي:

كما ذكرنا سابقا، فإن المحيط الذي تتعامل داخله المؤسسة يتسم باللا تأكد، وبالتالي فإن النمو يساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنوع مثلا، التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة القطاعات، وعلى هذا الأساس يقل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط الآخر، داخل المؤسسة فإن النمو يحقق المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية.

خامسا: طرق إستراتيجية النمو

اختلفت المفاهيم التي تناولته من باحث لآخر وذلك على النحو التالي¹:

استخدما في بعض الحالات للتعبير عن مصادر تمويل النمو في النشاط، فيقترن حينها النمو الخارجي بمصدر التمويل الخارجي، والنمو الداخلي بمصدر التمويل الداخلي.

استخدما في حالات أخرى للتعبير عن منابع رقم الأعمال فيعبر مصطلح النمو الخارجي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج (نمو الصادرات)، ويعبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج (النمو الصادرات) ويعتبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال، الذي تحققه المؤسسة في منشئها الأصلي.

¹الياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث،

1. إستراتيجية النمو الداخلي

أ. مفهوم النمو الداخلي:

أي أن المؤسسة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكانياتها الذاتية، حيث الاحتياج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو، سواء داخل القطاع الذي تعمل فيه أو إلى قطاعات أخرى.¹

أي أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة، الشيء الذي يجعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية هي الأخرى.²

فالنمو الداخلي يقوم أساسا على قدرات المؤسسة ومعارفها ومهاراتها وأموالها دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها.

ب. مزايا النمو الداخلي: وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:³

- الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو
- تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة، وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسات إلى التحالف مع الغير.
- التطور يكون تدريجيا وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.
- تهمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.
- تتكون عن صاحب المؤسسة صورة " البناء ".

ج عيوب النمو الداخلي

من أهم عيوب النمو الداخلي تلخص في النقاط التالية:⁴

- يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة، لها تأثير مباشر على هوامش الربحية.
- يتميز النمو الداخلي بالبطيء، والتمهل، وهذا يؤثر على مسايرة الوتيرة السريعة النمو السوق.
- محدودية الموارد المالية الضرورية الحيازة الاستثمارات.

¹ خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² عيسى حبرش، مرجع سبق ذكره، ص 289.

³ توأل أمينة، دور القياسي المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر، 2009، ص 39.

⁴ الياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاقتصادية تخصص إدارة منظمات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2003، ص 6

- محدودية اللجوء إلى الاستدانة، بسبب أثر الاستدانة على المردودية المالية.
- الإستراتيجية المتبعة حسب هذا النمط من النمو، يجلب للمنظمة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في مرحلة الانطلاق وحالة طرح منتجات جديدة.

2. إستراتيجية النمو الخارجي

أ. مفهوم النمو الخارجي:

تقوم إستراتيجية النمو الخارجي على أساس استثمار المؤسسة لمواردها في منظمة أخرى أو صناعية أخرى لتحقيق النمو المنشود.¹

إستراتيجية النمو الخارجي هي الإستراتيجية التي بموجبها تزيد المؤسسة من مستوى تحقيق أهدافها بصورة أعلى مما كان عليه مستوى تحقيق تلك الأهداف سابقا، وهذا يتم عن طريق زيادة المبيعات والأرباح الناتجة عن زيادة خطوط الإنتاج أو خطوط تقديم الخدمات.²

إستراتيجية النمو الخارجي لا تعتمد على قدراتها الذاتية فقط، ولكن المؤسسة تعتمد على قدراتها وقدرات غيرها.

ب. مزايا إستراتيجية النمو الخارجي:

وتتمثل هذه المزايا فيما يلي³:

- تكلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة، وتدني مستوى المردودية.
- النمو الخارجي هو الأكثر انتشارا حديثا، وذلك الأفضلية السرعة في التوسع.
- يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ، واختراق الأسواق وتنويع النشاط. يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة، بفعل ارتفاع المردودية، الناتج عن تجميع الوحدات التقنية وتفعيل المراقبة الداخلية.
- بواسطة النمو الخارجي، تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات بالشروط التي تتلاءم مع الإستراتيجية المتبعة.

ج. عيوب إستراتيجية النمو الخارجي

أما عيوب إستراتيجية النمو الخارجي فتتمثل فيما يلي⁴:

- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها.

¹ صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 287.

² أفاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 318

³ إلياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 10

⁴ توال آمنة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- عدم تكييف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة
- مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي عملية النمو من الخارج مكلفة جدا، ولهذا السبب ليس بإمكان كل المؤسسات القيام به.¹
- النمو الخارجي يقلص من حرية المؤسسة.

3. **المفاضلة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي:** يمكن تلخيص المفاضلة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي من حيث الخصائص ومظاهر والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): المقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي

النمو الداخلي		النمو الخارجي	
- المظاهر	- الخصائص	- المظاهر	- الخصائص
ارتفاع الأبعاد (رقم الأعمال، النتائج المستخدمين) تغيير الخصائص (المنتجات، الأسواق، التمويل، التنظيم. التكنولوجيا، الموارد البشرية) الاستقلال والسيادة	شراء الإمكانيات الإنجاز الذاتي، للاستثمارات التطور الذاتي للموارد البشرية والمالية والتقنية (الأبحاث، التطوير القدرة التمويل الذاتي، تكوين، المستخدمين)	زيادة الحجم تغيير الخصائص تغيير الأنشطة	الحياسة الاحتواء، الاندماج التحالف حالة التنوع انخفاض المنافسة في حالة التخصص انخفاض درجة الخطر في حالة التنوع
- حجم إضافي من الإمكانيات يفضل الموارد الذاتية للمؤسسة		- تطور المؤسسة وزيادة الإمكانيات باللجوء إلى أطراف خارجية	

المصدر: دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التجارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008، ص 177.

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 297.

المطلب الثاني: ماهية مصفوفة أنسوف

أولاً: تعريف مصفوفة أنسوف

تعد مصفوفة أنسوف أحد الأدوات التي يمكنها مساعدتك في الكشف عن فرص نمو أعمالك خاصة إذا كنت تعمل في سوق مليء بالتحديات، تعتبر نموذجاً مفيد جداً في التخطيط التسويقي، حيث يمكن تطبيقها لإكتشاف فرص زيادة إيرادات أعمالك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة أو فتح أسواق جديدة.¹ وسميت مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix) نسبة إلى مبتكرها "إيغور أنسوف" (Igor Ansoff) وهو عالم روسي أمريكي في إدارة العمال ولقب بأب الإدارة الإستراتيجية، ولد سنة 1918 بروسيا، هاجر ودرس بأمريكا وتوفي عم 2002.

وتعد مصفوفة أنسوف أو كما يطلق عليها شبكة توسيع المنتج من أدوات التحليل التي يستعين بها المسوقين لخلق وابتكار استراتيجيات نمو مستقبلية مع الوضع في الحاسب المخاطر الكامنة فيها، كما تساعد هذه الأداة المؤسسات على تحديد الاستراتيجيات وتطويرها، وتجيب عن السؤال الآتي "أين يجب أن توجه المؤسسة جهود نموها؟".²

ثانياً: أهمية مصفوفة أنسوف

في ظل المنافسة الشديدة وتضاعف فرص العمل وحاجة كل شركة للنمو والتطور أصبح أمر مناقشة مصفوفة أنسوف Ansoff Matrix في غاية الأهمية، فكلما تم ذكر مفهوم النمو نجده ملتصقا بمصطلح مصفوفة أنسوف.

تكمن أهمية أنسوف ماتريكس في تحقيق زيادة المبيعات والمنتجات في السوق، ويتحقق ذلك من خلال تكثيف جهود التسويق وتحسين خدمة العملاء، ويتضح ذلك بالمثل التالي: قد تقوم بعض الشركات بوضع خصومات وعروض على بعض المنتجات لزيادة مبيعاتها، بينما تستثمر شركة أخرى كافة جهودها في الإعلانات والترويج لمنتجاتها لزيادة الوعي بعلامتها التجارية والوصول إلى عملاء محتملين، ويمكن توضيح مزايا مصفوفة أنسوف في النقاط التالية:

- أداة سهلة الفهم وسريعة.
- تسلط الضوء على المخاطر أو التهديدات المستقبلية ومناقشتها.
- تساعد الشركات على التطوير والنمو، فهي أداة نمو في المقام الأول.
- يمكن استخدامها في استراتيجيات التسويق.

¹لها ميم، موقع Lhamim.com للتسويق الرقمي، تاريخ التصفح 2024/05/27، على الساعة 9:17.

²جي دارت، موقع الكتروني للتسويق <https://g-dart.com>

- تسهم في تقييم المخاطر.

ثالثاً: مستويات المخاطر لكل استراتيجية

وبناء على هذه المخاطر التي ذكرناها سالفاً، نستطيع أن نحدد مستويات المخاطر لكل أداة تخطيط استراتيجي في البيئات الآتي¹:

- اختراق السوق: مخاطر منخفضة.
- تطوير المنتج: مخاطر متوسطة.
- تطوير السوق: مخاطر متوسطة.
- التنوع: مخاطر عالية.

التحضيرات التي يجب القيام بها قبل استخدام مصفوفة أنسوف:

مصفوفة النمو تلك ليست مثل تحليل SWOT أو تحليل PESTLE بل هي أكبر من ذلك، فهي أكثر من كونها دليل مناقشة، فهي غير ملزمة التحضير، بل تستخدم لمناقشة الاستراتيجيات ثم إدراجها في قائمة، ولكنها تتطلب أن تكون على دراية ببعض الأمور، من سبيل:

- الحصة السوقية الحالية.
- الأسواق المحتملة.
- الأداء الحالي.
- صور الابتكار.
- أنشطة المنافسين.
- تقييمات العملاء وملاحظاتهم.

رابعاً: استخدام مصفوفة أنسوف

يمكنك استخدام مصفوفة إنصوف أو Ansoff Model بأن تختار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لرؤيتك الخاصة مع الوضع في عين الاعتبار المخاطر المصاحبة لكل استراتيجية، والموارد والميزانية المتاحة، ومتطلبات سوق العمل ورأس المال، ويمكنك بالخطوات التالية استخدام مصفوفة إنصوف².

1. الموازنة بين الاختيارات:

¹موقع جي دارت، موقع الكتروني <https://g-dart.com>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/18، على الساعة 5:40.

²موقع جي دارت، موقع الكتروني <https://g-dart.com>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/18، على الساعة 5:50.

الخطوة الأولى أن تكون ملما بكافة الخيارات المتاحة، وأن تكون على إطلاع بمخاطر كل استراتيجية، لتحديد الأنسب.

2. تقييم المخاطر:

بعد الإطلاع على كل استراتيجية، عليك البدء بتحليل المخاطر لفهم التهديدات التي من المتوقع أن تواجهها، ابدأ بوضع خطط بديلة أو طرق تحد من هذه المخاطر أو تخفف من وتيرتها مع وضع إجراءات طوارئ في حال خرجت الأمور عن السيطرة.

3. اختيار الاستراتيجية المناسبة:

عند تحديد هذه المخاطر وتحليلها، يكون لديك فهم كامل لكل استراتيجية، وأيا منها سوف تستفيد بها شركتك، ويمكنك الاستعانة ببرامج اتخاذ القرار لتساعدك على اختيار أفضل استراتيجية تناسب أعمالك.

خامسا: فوائد مصفوفة أنسوف

تساعد مصفوفة أنسوف الشركات والمؤسسات على تقييم استراتيجيات النمو، وتقييم كل خيار متاح لاختيار الأنسب، ويمكن عرض فوائد هذه المصفوفة في النقاط الثلاث الآتية:

- سهولة الفهم والتنفيذ: تتضمن أربع استراتيجيات نمو موجزة ومبسطة، مما يجعلها بسيطة الفهم وغير معقدة بالنسبة لأصحاب القرار.

- تحليل وتقييم المخاطر: تسهم هذه المصفوفة في مساعدة الشركات على أنها لن تواجه أي مخاطر أو تهديدات بصورة مباغتة عند تنفيذ واحدة من الاستراتيجيات المذكورة .

- البدائل، توفر هذه الأداة بدائل كثيرة لكل استراتيجية نمو، الأمر الذي يساعدك على اختيار الأفضل والأنسب لخطتك وأهداف عملك.

سادسا: أبرز تحديات مصفوفة أنسوف

إن قاعدة الارتكاز المصفوفة إنصوف تعتمد على العرض والطلب أو السوق والمنتج، إلا أن هناك بعض التحديات التي تعيق على نطاق واسع، وهذه بعض التحديات¹:

- المنافسين: إن مصفوفة أنسوف تتجاهل المنافسة في السوق، ولا تكمن في آليتها هذه النقطة، مما يجعلها مناسبة للمواقف المثالية الطبيعية حيث تنعدم المنافسة، لذا على الشركات أن تضع خطط واستراتيجيات تساعدهم على تجاوز المنافسين والتغلب عليهم في أي سوق أو في المنتج.

¹موقع جي دارت، موقع الكتروني <https://g-dart.com>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/18، على الساعة 21:40

- تحليل التكاليف / الفوائد: لا تضع مصفوفة أنسوف الفوائد المكتسبة من الاستثمار في أي استراتيجية نمو، ومن ثم يصعب تقييم هذه الاستراتيجيات واختيار أكثرها فائدة .

- الدقة: لا شك أن مصفوفة أنسوف سهلة الفهم وبسيطة في تنفيذها إلا أنها لا تتنبأ بدقة بالكيفية التي يتفاعل بها السوق مع منتج جديد أو موجود بالفعل.

سابعاً: مصفوفة أنسوف في التحليل المالي

تسهم مصفوفة أنسوف للنمو في مساعدة الشركات والمؤسسات على تحديد الاستراتيجيات وتطويرها لنموها، مع توضيح المخاطر ومستوياتها لكل استراتيجية، ويتضح هذا الأمر في استراتيجيات النمو المتمثلة في اختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتج، والتنوع¹.

حيث تقوم المصفوفة بتحليل كل استراتيجية على حدة لتحديد المخاطر والعمل على تجنبها، ثم يظهر في نهاية الأمر مستويات هذه المخاطر والتي تتشكل على هيئة: (مخاطر منخفضة مخاطر متوسطة، مخاطر عالية مما يتيح لأصحاب الشركات اختيار الاستراتيجية المناسبة مع وضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر في حال زادت عن الحد المتوقع.

من المفاهيم الخاطئة التي تشيع بكثرة، النظرة الكمية الحصرية للتحليل المالي، فإن كان طبيعياً على المحللين الوصول إلى طريقة لمعرفة الكيفية لفهم الأصول والخصوم، فمن الضروري أيضاً أن يكون لديهم فهم كامل لنمو الأعمال ومحركاتها، وما يميز المحللين العالميين عن غيرهم قدرتهم على ترجمة النتائج النوعية سواء من تحليل SWOT أو PESTEL أو مصفوفة Ansoff².

المطلب الثالث: المداخل الإستراتيجية لمصفوفة أنسوف

اقترح Ansoff أربعة بدائل إستراتيجية كما هو موضح في الجدول أدناه باستخدام تقاطع معيار منتجات (حالية، جديدة) والأسواق التي تغطيها المنتجات: (حالية، جديدة)

الجدول رقم (05) مصفوفة النمو حسب Ansoff

المنتج / السوق	منتجات حالية	منتجات جديدة
أسواق حالية	اقتحام السوق	تطوير منتجات جديدة
أسواق جديدة	توسيع السوق	التنوع

¹ موقع جي دارت، موقع الكتروني، bakkach.com/ar/kmouldge، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/6/6، 20:15.
² موقع جي دارت، موقع الكتروني <https://g-dart.com>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة 18:40.

المصدر: مظفر حمد علي إسماعيل محمود يونس، دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في

إستراتيجيات تطوير الخدمات السياحية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ص 157.

أولاً: استراتيجية اختراق السوق تستخدم إستراتيجية اختراق السوق لنمو المؤسسة عن طريق زيادة مبيعات المنتج الحالي إلى السوق الحالي مع تغيير المنتج. تستخدم المؤسسات إستراتيجية الاختراق لتوسيع قاعدة عملائها وعملائها¹.

وتقوم إستراتيجية اختراق السوق على أربع سياسات، يمكن للمؤسسة اتباعها لتحقيق هدف اختراق السوق ومن ثم تحقي هدف النمو:

1- سياسة تخفيض أسعار الخدمات الحالية

يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون لدى المؤسسة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها بمستوى أقل من أسعار المنافسين في نفس السوق، وبالتالي يمكنها أن تحصد الحصة السوقية الأكبر من المنافسين. ويرى Joel Dean بأن تطبيق هذه السياسة يتوجب توفر الظروف التسويقية التالية²:

- الأفراد المتعاملين في السوق لديهم حساسية واضحة اتجاه الأسعار.
- اعتماد سياسة سعرية منخفضة من شأنها أن تحدث تعويق واضح أمام حصول المنافسة الحقيقية في السوق من قبل الآخرين.

- هناك تباين واضح بين الخبرات المتراكمة لدى إدارة الإنتاج في المؤسسة ومراكز التكلفة في نظام التوزيع المعتمد لدى المؤسسة مما يستوجب انتهاج هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ما تحققه إدارات الإنتاج من مكاسب في تخفيض كلف الإنتاج لتنعكس على الأسعار النهائية³.

من جانب آخر يرى Kotler بأن إستراتيجية التسعير المعتمدة ترتبط أساساً بالعلاقة بين جودة المنتج والسعر المحدد له في ظل حالة وخصوصية السوق المستهدف. وبالتالي يمكن أن نرى عدد من الإستراتيجيات الممكن اعتمادها والتي تقوم على أساس تقابل محورين هما جودة المنتج والسعر وينتج عنها تسع إستراتيجيات يمكن اعتمادها من قبل المؤسسة والتي تصنف إلى ثلاث مجموعات وهي⁴:

الجدول رقم (06) مصفوفة إستراتيجية التسعير على أساس السعر / جودة المنتج

¹المسوق العربي، <https://the-arabic-marketing.com>، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2024/05/14، على الساعة 10:15.

²البكري، ثامر استراتيجيات التسويق، عمان: دار جهينة، الطبعة الأولى، 2007، ص 36-38.

³البكري، ثامر مرجع سبق ذكره، من 369.

⁴وسام ابو امين، دور عوامل إستراتيجية التسعير في الحصة السوقية، دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014، ص 98.

عالي	مرتفع	السعر وسط	منخفض
جودة المنتج وسط	1- العلاوة المرتفعة	2- القيمة	3- القيمة الأعلى
منخفض	4- السعر الباهظ	5- القيمة المتوسطة	6- القيمة الجيدة
منخفض	7- القيمة المنخفضة	8- س لاقتصادية الكاذبة	9- الإستراتيجية الاقتصادية

المصدر: البكري، ثامر 2007، ص 370

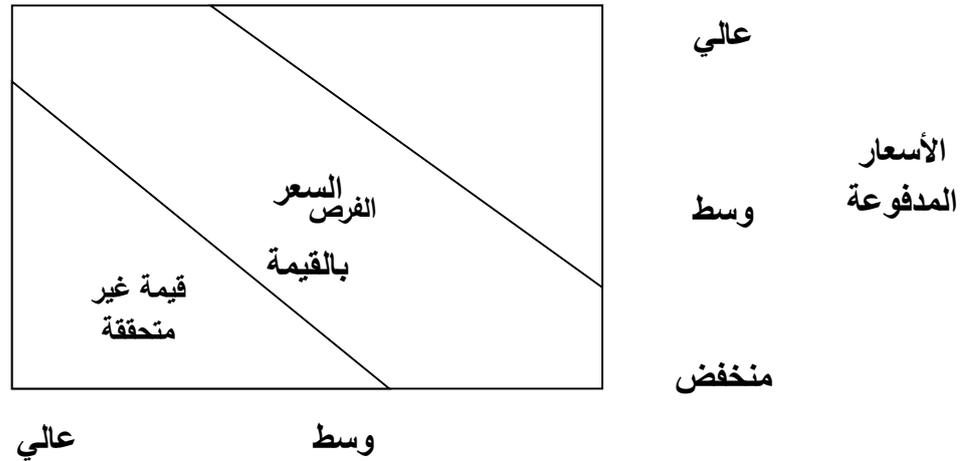
المجموعة الأولى تتمثل بالخلايا (1،5،9) والتي يمكن أن تتعايش أو تتواجد جميعها في ذات السوق وتمثلة بتقديم منتج بجودة عالية وسعر مرتفع، والآخر بجودة متوسطة وسعر متوسط، والآخر بجودة منخفضة وسعر منخفض. وجميع هؤلاء المتنافسين بالخلايا الثلاث يمكنهم أن يتواجدوا بالسوق لفترة طويلة ولتلبية حاجات مجاميع مختلفة من المستهلكين الذين يهتم بعضهم بالسعر والآخر بالجودة والآخر بالاثنتين معاً.

المجموعة الثانية تتمثل بالخلايا (2،3،6) والتي تقوم على أساس مهاجمة الخلايا الطرفية المجاورة لها، أي تتعامل في السوق لمواجهة المؤسسات التي تعتمد الإستراتيجيات الأخرى التي تجاورها في المصفوفة. فالإستراتيجية (2) تقول بأن منتجاتها هي ذات المستوى في الجودة العالية التي تكون في الخلية (1)، ولكن تميزها يتمثل بانخفاض المصاريف والإستراتيجيتين (3،6) تقولان ذات الكلام، ولكنهما تضيفان على أنهما تحققان وفورات أكثر، وهو ما يكون مقبولاً وبخاصة للمستهلكين الذين يمتازون بحساسية واضحة اتجاه السعر وأنهم يتقنون بأقوال المتنافسين بأن التكاليف المترتبة على تعاملهم مع منتجاتهم ستكون أقل قياساً بما عليه في المجموعة الأولى.

أما المجموعة الثالثة والتي تضم الخلايا (4،7،8) والتي يمكن تسميتها بإستراتيجيات التموضع Positioning أو خلق المكانة في ذهنية المستهلك، والتي تقوم على أساس العلاقة بين الجانب الكمي للمنتج والجودة المقدمة. ولكن في المحصلة النهائية سيكون المستهلك غير راض عما يقدم له من منتجات مقابل ما يدفعه من سعر.

ويمكن أن نجمل العلاقة بين الأسعار المرتفعة التي تعتمد عليها المؤسسة في إستراتيجية التسعير والقيمة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك نظير تقديمه لهذا السعر المرتفع بالشكل التالي:

شكل رقم (03) يوضح العلاقة بين الأسعار والقيمة المتحققة لدى المستهلك



المصدر: البكري، ثامر 2007، ص 371.

حيث يتضح بأن المؤسسة إذا ما قدمت أسعار مرتفعة لمنتجاتها فإن الفرص التسويقية أمامها ستكون محدودة وبالتالي قد تكون ضائعة. ولكنها إذا ما اعتمدت الأسعار المتوسطة فإن هنالك احتمالية كبيرة في تحقيق قيمة لدى المستهلك وبالتالي يتساوى السعر المدفوع مع القيمة المتحققة أما إذا اعتمدت الأسعار المنخفضة فإن المستهلك لن يحصل قيمة حقيقية مما تقدمه المؤسسة من منتجات وفق الأسعار المنخفضة التي أنتجتها في تعاملها بالسوق، وهذا ما يرتبط أساساً بمستوى الجودة أو سرعة التسليم التي يرغبها المستهلك في شرائه للسلعة المطلوبة أو الخدمة المقدمة¹.

2- سياسة الاستحواذ (شراء المنافسين الصغار في السوق)

أي أن المؤسسة تستخدم موارد رأس المال الخاصة بها في الاستحواذ وشراء المنافسين الصغار، حيث تساعد هذه السياسة المؤسسة على توسيع محفظة منتجاتها وتقليل المنافسة.

3- سياسة الاندماج (التحالف الاستراتيجي)

يعد الاندماج خياراً مفيداً، ولكن من الصعب تطوير تحالف مع المؤسسات التي تمارس نشاطاً تجارياً في نفس السوق، فالمشروع المشترك هو أحد أشكال التحالفات الإستراتيجية، والغرض منه هو مشاركة الموارد لتحقيق المنافع المتبادلة².

4- سياسة توسيع قنوات التوزيع

¹البكري، ثامر مرجع سبق ذكره، ص 369-372
²موقع جي دارت، موقع الكتروني، bakkach.com/ar/kmouldge، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/6/6، 20:15.

يمكن للمؤسسات الفندقية اخراق السوق عن طريق فتح قنوات توزيع جديدة من أجل زيادة المبيعات وعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسات الفندقية الاعتماد على التسويق عبر الانترنت وعبر الهاتف من أجل بيع منتجاتها وكلما ازداد عدد قنوات التوزيع ازداد اهتمام العملاء بالمنتجات الحالية للمؤسسات وارتباطهم بها.¹ وهناك نوعين من قنوات التوزيع الفندقية:²

أ. القنوات المباشرة: هي أبسط قنوات التوزيع إذ أنها تعرف بعدم وجود وسيط بين مقدم الخدمة والعميل، كون أن الخدمات الفندقية تصنف ضمن الخدمات عالية الاتصال والمباشرة، وفي هذه الحالة يفضل مدير أعمال الفندق تقديم خدمته مباشرة إلى الزبون.

ب. القناة الغير مباشرة: ويمكن التوزيع فيها عن طريق الوسطاء سواء كانوا وسطاء الجملة مثل منظمي الرحلات السياحية أو وسطاء التجزئة مثل: وكالات الأسفار، ومن بين الوسطاء نجد أيضا الشركات السياحية مندوبي مبيعات الفنادق وشركات الطيران.

5- سياسة تكثيف الترويج يعتبر التسويق والإعلان أداة قوية لزيادة الوعي بالعلامة التجارية والمنتج. تختار المؤسسة أنشطة تسويقية وترويجية قصيرة وطويلة الأجل اعتمادًا على تخصيص ميزانيتها. لا يهم أي استراتيجية تسويقية تختارها، المهم يجب أن تكون مدروسة وجيدة التخطيط، ذلك لأننا نعيش في عالم من المنافسة الشرسة. أي خطأ ترويجي من شأنه أن يوفر ثغرة للمنافسين.

ثانيا: إستراتيجية تطوير الخدمات الفندقية

أصبحت بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تمتاز بشدة المنافسة بين المؤسسات على طرح منتجات وخدمات جديدة، وتقديم خيارات عدة أمام الزبائن، الأمر الذي جعل أذواق الزبائن تكون في تغير واختلاف مستمر، مما دفع المؤسسات الفندقية بالسعي من أجل الظهر والفوز في تلبية رغبات وحاجات الزبائن وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث دراسة تطوير الخدمات الفندقية من خلال الجوانب التالية: ماهية تطوير الخدمات الفندقية طرق وخطوات عملية تطوير الخدمات الفندقية استراتيجيات تطوير الخدمات الفندقية، فشل عملية تطوير الخدمة الفندقية وكيفية إنعاشها.

1. مفهوم تطوير الخدمات الفندقية

من أجل تحقيق الاستمرار والنجاح والنمو في المؤسسات الفندقية لابد أن تقوم بتطوير خدماتها الإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين وتعد ذات تغيير سريع.

¹ ينظر: bakkah.com/ar/knowledge.6juin- تاريخ الاطلاع: 2024/06/01، على الساعة: 18:32.
² مطبوعة في مادة التسويق الفندقي من إعداد الدكتورة حنان بن رجم، السنة الجامعية 2020-2021، جامعة باجي مختار كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 67، 68.

يعد تطوير المنتجات والخدمات من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح مؤسسات الأعمال، وغالبا ما يستخدم مفهوم التطوير والابتكار كمفهومين مترادفين لان كليهما يسعيان إلى تحقيق هدف واحد ألا وهو التوصل إلى ما هو جديد، الأمر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

وقد اقترح ترويت وشوينغ التعريف الآتي لتطوير المنتجات من وجهة نظر تسويقية: تطوير المنتج هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتبقة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معا، بغض النظر على درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير هذا المنتج الجديد¹.

ويعرف تطوير الخدمات الفندقية بأنها حالة التغيير من الأدنى إلى الأحسن التي تحصل في نشاط أو أداء غير ملموس يقدمه الفندق إلى السائح مقابل ثمن معين بهدف إشباع حاجاته ورغباته والوصول إلى أعلى مستوى من الرضا دون أن يكون هناك نقل للملكية².

استنادا لما سبق ذكره يمكن تعريف تطوير الخدمات الفندقية بأنها مجموعة الجهود المبذولة من طرف إدارة الفندق وبالإشراك الفعال لكافة العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وإشراك العملاء والموردين، لإنشاء فكرة جديدة وتصميمها وتطويرها، لكي تصبح خدمة جديدة ومتميزة تلبى حاجات ورغبات العملاء.

2. أهمية تطوير الخدمات الفندقية

لتطوير الخدمات الفندقية أهمية قصوى تتمثل في³:

- تعتبر الخدمات الجديدة مطلب ضروري للبقاء والنمو.
- إن عملية التطوير تمكن العملاء من المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامهم، لأن تطوير الخدمات يوفر عرضا أكبر من الخدمات البديلة.
- زيادة الأرباح.
- زيادة معدل الاستثمار.
- تحسين المبيعات وزيادة عائد الاستثمار.

¹ - وفاء صبحي التميمي، سامر وليد العلق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجد 38 العنداء 2011، ص 120.

² - مها عارف بريسم دور التسويق الالكتروني في تطوير الخدمات الفندقية (دراسة استطلاعية لعينة من الفنادق في بغداد)، مجلة الدناير. العراق العدد العاشر 2017، ص: 369

³ رشيدة مساني، المرجع السابق، ص 118.

- تلبية احتياجات الزبائن الاستهلاكية المتجددة وكسب ولائهم.
- البقاء في دائرة المنافسة.
- تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة.
- تحسين سمعة وشهرة المؤسسة.

3. أسس ومبررات تطوير الخدمات الفندقية

من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض أسس ومبررات تطوير الخدمات الفندقية.

3-1- أسس تطوير الخدمات الفندقية: يعد تطوير الخدمات الفندقية من الأمور الإستراتيجية

المهمة لنجاح المؤسسات الفندقية، وغالبا ما يستخدم مفهوم التطوير إلى الوصول إلى كل ما هو جديد، وعليه فان تطوير الخدمات الفندقية يعتمد على أربعة أسس وهي¹:

أ- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالفنادق لتكنولوجيا المعلومات استخدامات هامة ساهمت في تطوير أداء الفنادق، منها ما يتعلق بأنظمة الحجز الالكتروني التي تسهل الوصول إلى سوق واسع جدا من العملاء ومنها ما يتعلق بأنظمة متكاملة لإدارة الفنادق تدعى *hôtel property management systems(PMS)*

والتي مكنت من التعامل مع كل عميل على حدي، وذلك لا يقتصر على الفنادق الكبيرة وفنادق السلسلة ولكن أيضا تساعد الفنادق الصغيرة على تقليل التكاليف وتحسين نوعية خدماتها، كما أنها توفر الوقت الذي يكرس المزيد منه لخدمة النزلاء لأنها تحل محل الأفراد الذين يقومون بعمليات معقدة كإعداد التقارير عن حالة الغرف وغيره، كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية الاتصالات ونقل المعرفة بين موظفين داخل الفندق.²

ب- البحث والتطوير:

إن الطريق الوحيد والأفضل لمواكبة التطور التقني السريع هو أنشطة البحوث وذلك لكي تستطيع المؤسسة الفندقية أن تقدم خدمات جديدة لإرضاء وتلبية حاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء، وإن لم تتمكن المؤسسة الفندقية من دعم وتنشيط الأبحاث والتطور وذلك لارتفاع تكلفتها فينبغي عليها على الأقل أن تستعين بنتائج

¹رشيدة مساني، المرجع السابق، ص 118.

²نبيلة سليمان تيم على عقيقة، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (39) العدد (1)، 2017، ص: 419

البحث والتطوير التابعة لمنظمات فندقية أخرى رائدة أو عن طريق عقد الاتفاقيات والتراخيص أو التعاون المشترك وتبادل خبرات مع السلاسل الفندقية العملاقة والمعروفة عالميا¹.
ت-الابتكار والتصميم:

يعرف الابتكار التسويقي بأنه تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي أو كلها²، ويقصد بتصميم وتطوير الخدمات إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، إن تصميم وتطوير الخدمات يختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة وخاصة عدم الملموسية، و يتحقق التميز في الخدمات عندما تستطيع المؤسسة الخدمية إقناع زبائنها بأنها مؤسسة فريدة ومتميزة في نوعية وكمية الخدمات المقدمة، لذا يجب على المؤسسات الفندقية تعزيز الابتكار من خلال وجود مسيرين جيدين في تكوين فرق متعددة الوظائف تتألف من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة المناسبة لدعم عملية تطوير الخدمات الفندقية.

ث- الإسراع في عملية تطوير الخدمات: إن سرعة الابتكار تسهم في نجاح تطوير الخدمات الجديدة لذلك يتطلب من المؤسسات الخدمية إيجاد أفضل الأساليب وأقصر الطرق للتطوير خدماتها في وقت قصير، مما يكسب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المستهلكين والذي يؤدي بدوره إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.

3-2- مبررات تطوير الخدمات الفندقية: هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تطوير الخدمات الفندقية، منها:

- التطور التكنولوجي المستمر: تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحديد طبيعة الطلب الفندقي، فكل عميل يكون لديه مستوى معين من التوقعات حول الخدمات الفندقية بناء على مستوى التكنولوجيا السائدة في بلده، فهو يتوقع أن يحصل على خدمات فندقية لا تقل تكنولوجيا عن تلك التي اعتاد عليها.

¹ محمد عبد زيد عبد عون محمد فاضل تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والثمانون 2011، ص 282.

² 3 - هناء رمضان مختار عيراج، أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) على جودة الخدمات الفندقية - دراسة تحليلية الآراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة بن باديس مستغانم الجزائر، المجلد 10، العدد مكرر (الجزء الأول)، 2020، ص 85.

- البقاء والاستمرار في السوق: إذا أرادت المؤسسات الفندقية الاستمرار في نشاطها لابد عليها من تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات العملاء التي يتم تشكيلها في ضوء واقعهم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، " لذا فان العلاقة تكون وثيقة بين قدرة الفندق على الاستمرار والبقاء وبين قدرته على تقديم خدمات سياحية تتلاءم وتتسجم مع الرغبات والاحتياجات المتطور إيزاء العملاء¹.
- الحفاظ على المركز التنافسي: لكي يحافظ الفندق على مركزه التنافسي، ينبغي أن تكون عملية تطوير خدماته أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالفنادق المنافسة له.
- التواصل المستمر مع المساهمين والموردين والعملاء حيث يمثل التطوير أحد أسباب نجاح المؤسسات الفندقية في بلوغ أهدافها، كما تؤدي عملية التطوير إلى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها، والموردين) الذين يهتمهم تقديم سلع وخدمات جديدة من وقت الآخر باعتبارهم أنهم من الجهات المؤثرة في أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المؤسسات)؛
- اكتشاف الفرص كما ونوعا وتطويرها وتحويل هذه الفرص إلى منافع لحل بعض المشكلات التي يعاني منها المستهلكون الحاليون والمحتملون.

4. طرق وخطوات عملية تطوير الخدمات الفندقية

بعد تطوير الخدمات الفندقية من الأمور الإستراتيجية المهمة لنجاح المنشآت الفندقية وغالبا ما يستخدم مفهوم التطوير إلى تحقيق هدف واحد ألا وهو التوصل إلى كل ما هو جديد، الأمر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع للخدمات المقدمة مقارنة مع المنافسين، وأن عملية تطوير الخدمات الفندقية تعتمد على مجموعة من الطرق والخطوات تتمثل فيما يلي:

4-1- طرق تطوير الخدمات الفندقية: تعمل المؤسسات الخدمية بما فيها المؤسسات الفندقية على تطوير خدمات جديدة من خلال طريقتين هما²:

الطريقة الأولى: عن طريق التملك فإذا ما اختارت المؤسسة مسارا لتملك، فإن عليها أن تنتهج واحد أو أكثر من الأساليب الآتية:

- الأسلوب الأول: قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها؛
- الأسلوب الثاني: قيام المؤسسات بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من مؤسسات أخرى؛

¹ عبد الرضا علوان متوفل، أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، مرجع سابق، ص: 20.

² أدهم وهيب مطر، مرجع سابق، ص ص 16-17

- الأسلوب الثالث: قيام مؤسسة الخدمة بشراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أو مؤسسات خدمية أخرى قائمة.

ففي هذه الأساليب الثلاثة، فإن المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، وإنما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة .

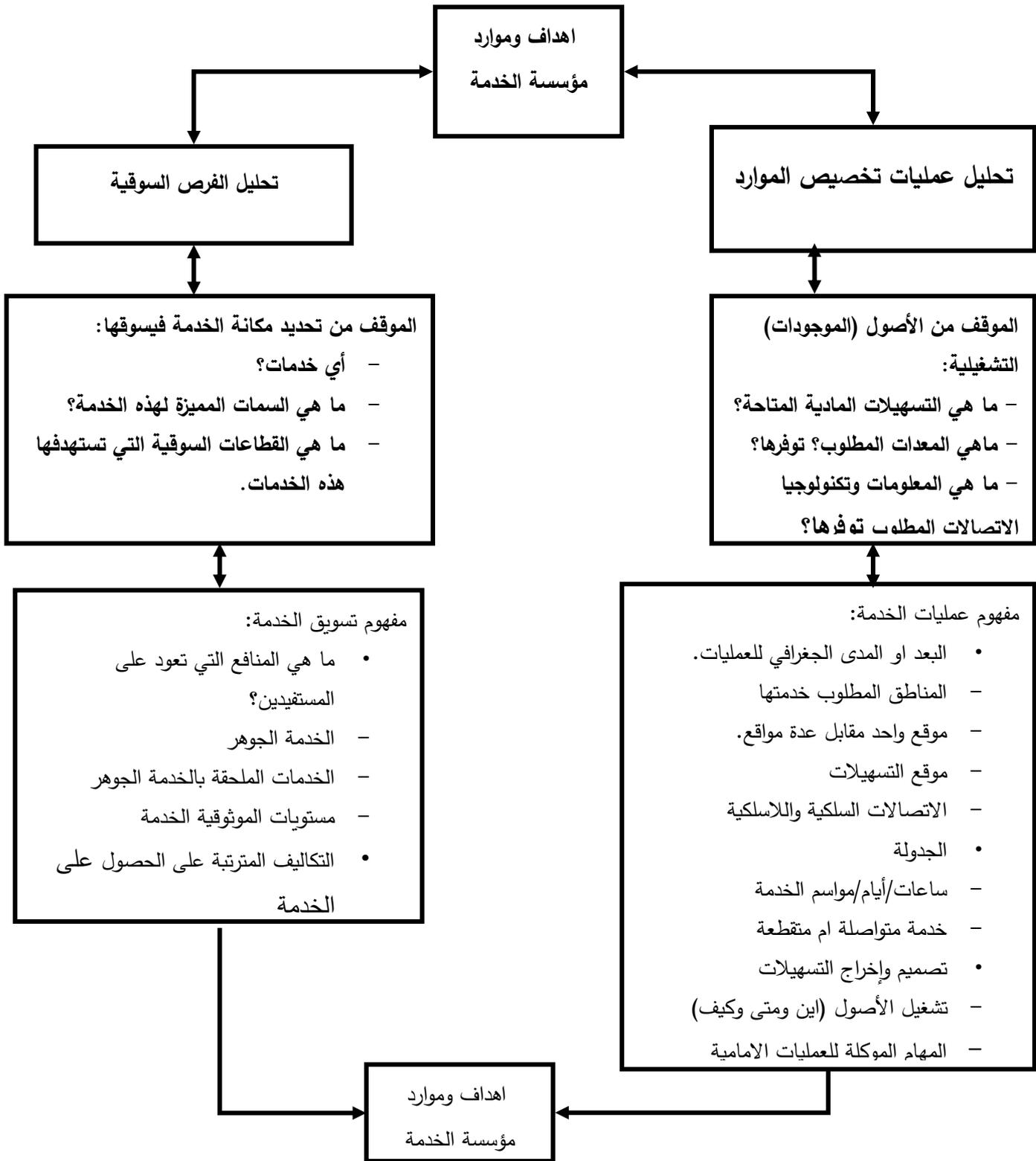
الطريقة الثانية: عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما، وهي تأخذ مسارين وهما كالآتي:

- المسار الأول: قيام مؤسسة الخدمة بابتكار وتطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكانياتها المادية والفكرية والبشرية وغيرها.

- المسار الثاني: قيام مؤسسة الخدمة بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة المعنية.

4-2- خطوات تطوير الخدمات الفندقية: تعتبر عملية بعث وتقديم خدمة جديدة في الأسواق من الأمور الصعبة، والتي تحتاج إلى إدارة جيدة تخص الإجراءات المرتبطة بوضع التحليل، التنظيم، التخطيط، التنفيذ، والتحكم بالخدمات المعدلة وخصوصا الجديدة منها، بما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة ويحقق أهداف المؤسسة المعنية بالتطوير من جهة أخرى، والشكل الموالي يوضح خطوات تطوير الخدمات.

الشكل رقم (04): يوضح: خطوات تطوير الخدمات الفندقية



المصدر: نوفل عبد الرضا علوان، محمد زكي عبد الرزاق، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر وأثرها على عملية تطوير الخدمات المقدمة، -دراسة تحليلية لعينة من شركات السياحة والسفر في مدينتي بغداد وكربلاء-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 47، 2016، ص 185.

بين الشكل أعلاه خطوات تطوير الخدمات نصفة عامة والتي يمكن تطبيقها على الخدمات الفندقية والمتمثلة فيما يلي¹:

1- الخطوة الأولى: تصميم وتقديم الخدمة

بعد تصميم الخدمة أو وضع خريطة المنتج الخدمة عملية شائكة بسبب عدم ملموسيتها، حيث إن الخدمة في جوهرها هي أداء، لذلك من الضروري على المسوق أن يفهم طبيعة الخدمة الجوهر وما هي الخدمات التكميلية الملحقة بها، والكيفية التي ترتبط بها عناصر الخدمة مع بعضها البعض، فإن طرح الخدمة من دون تعريف كاف لكل الأنشطة والمهام وتوقيتها ومنافذها يؤدي إلى فشل الخدمة وتعقيدها، كما لا بد بعد طرح الخدمة وفقاً لتصاميم ومعايير صحيحة من ضمان التنسيق بين إدارتي التسويق والعمليات للتغلب على صعوبة إيجاد توازن بين العرض والطلب على الخدمة².

كما أن مرحلة تصميم الخدمة تقوم بالرد على السؤال كيف يمكننا تقديم خدمات فعالة وذات كفاءة لتمكين المؤسسة التجارية أو الحكومية من تحقيق أهدافها، حيث توفر مرحلة تصميم الخدمة خططا لإنشاء وتعديل الخدمات والعمليات وإدارة الخدمات³.

إن القيام بتصميم للخدمة هو عملية معقدة تتطلب بداية فهم طريقة عمل الخدمة الجوهر وكذلك الخدمات التكميلية معاً لتلبية احتياجات العميل في القطاعات المستهدفة، ومن هنا نشأ ما يسمى مخطط الخدمة (Service Blueprint)

أ- مفهوم مخطط الخدمة

يمكن تعريف مخطط الخدمة بأنه عبارة عن خريطة تصور بدقة نظام الخدمة بطريقة يستطيع معها كل الأشخاص المرتبطين بتقديم الخدمة وأدائها وفهمها والتعامل معها بطريقة موضوعية بغض النظر عن أدوارهم ووجهات نظرهم الشخصية، وهي أداة تصف عملية الخدمة ونقاط الاتصال مع العميل

¹ عبد الرضا علوان متوفل، أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، مرجع سابق، ص: 19

² رانيا المجني تسويق الخدمات منشورات الجامعة الافتراضية السورية، متواجد على الموقع الإلكتروني، <https://pedia.svuonline.org/> الجمهورية العربية السورية 2020، ص 120.

³ ايمن عصمت اعتماد الايتيل خطوة بخطوة، المنشأة العربية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، مصر، 2016، ص 12.

ودلائل أو شواهد الخدمة من وجهة نظر العميل¹، أي أن مخطط الخدمة يجب على هذه الأسئلة: من يفعل هذا؟ إلى من؟ كيف؟ تحت أي شرط²؟

وقد وضع Martinich عام 1997 مجموعة من الفوائد التي تحققها المؤسسة من وراء وضع مخطط لخدمتها ما يلي³:

- يساعد مخطط الخدمة على تحديد الأنشطة الضرورية، والأنشطة التي يمكن حذفها، والتي تحتاج إلى تعديل
- تحديد نقاط الاتصال مع العملاء بوضوح، وهذا يساعد في توضيح الأنشطة التي يمكن القيام بها بشكل منفصل.
- يتم تحديد نقاط فشل الخدمة المحتملة، وهذا مفيد في وضع الخطط لتقليل فرصة الفشل، وتحديد الإجراءات التصحيحية المحتملة، في حالة حدوث الفشل.
- يعد مخطط الخدمة أداة ممتازة لتدريب العاملين، حيث يمكنهم من معرفة الأنشطة التي يجب القيام بها، وكيف، وأين يرجح حدوث الإخفاقات وكيفية تفاديها وتصحيحها؛
- بعد المخطط مفيدا في تحديد المعدات والمواد اللازمة وكيفية ترتيب مرافق الخدمة مكانيا لتسهيل الخدمات
- يمكن إعادة بناء مخططات الخدمة بانتظام واستخدامها لتقييم وتحسين نظام الخدمة بمرور الوقت، خاصة مع توفر التقنيات الجديدة.

ب- خطوات بناء مخطط الخدمة

يتم بناء مخطط الخدمة من خلال الخطوات التالية⁴:

- تحديد العملية التي يجب وضع مخطط لها، وما هو الهدف وأين تبدأ العملية وأين تنتهي، وهل سنركز على إجمالي الخدمة أو على مكون واحد منها؛

¹- رانيا المجني مرجع سابق، ص 121

² - Igwe Peace, Onuoha A, Onuoha, Service Blueprint and Customer Post- Purchase Behavior of Hotels in Nigeria, International Journal of Research in Business Studies and Management, Volume 4, Issue 12 2017,p: 20

³ - Arash Shahin Service Blueprinting. An Effective Approach for Targeting Critical Service Processes-With Case Study in a Four-Star International Hotel, Journal of Management Research, Vol 2, No 2, E9, 2010,P: 4.

⁴- رانيا المجني، مرجع سابق، ص ص 124 125

- تحديد العميل أو شريحة العملاء الذين تضع مخطط الخدمة الخاصة بهم، فإذا كان لدى المؤسسة قطاعات مختلفة من العملاء، فليس من المنطقي أن يكون لهم مخطط خدمة واحدة.
- يجب وضع مخطط الخدمة من وجهة نظر العميل خصوصا في حال ابتكار خدمة جديدة أو إعادة تصميم خدمة حالية
- التمييز بين أنشطة الموظفين المرئية وتلك غير المرئية من قبل العميل.
- القيام بالربط بين أنشطة الاتصال مع العملاء ووظائف الدعم اللازمة والمتعلقة بتلك الأنشطة.
- إضافة الشواهد أو الدلائل على الخدمة في كل مرحلة من تجربة العميل مع الخدمة خصوصا أنها تساعد في معرفة رد فعل العميل عليها، ومدى تجانس الدلائل الملموسة مع إجمالي إستراتيجية الخدمة ومكانتها الذهنية.

2- الخطوة الثانية لتصميم وتطوير وابتكار وتقديم الخدمة :

فهي تتضمن إرساء مفهوم التسويق الخدمة وتوضيح المنافع التي تعود على المستفيدين من جراء تقديم الخدمة، وكذلك تحديد التكاليف المترتبة على عرض وتقديم الخدمة والتي يتحملها المستفيدون أنفسهم مقابل إشباع حاجاتهم، من خلال التمتع بهذه المنافع، وأن مفهوم تسويق الخدمة يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الآتية¹:

- الخدمة الجوهر.
- مستويات الملحقة بالخدمة الجوهر
- مستويات موثوقية الخدمة
- أين ومتى يحصل المستفيدين على الخدمة
- التكاليف المترتبة على الحصول على الخدمة، وهي تكاليف تشتمل على الأموال، والوقت والجهد
- الذهني والبدني.

3- الخطوة الموازية الأخرى:

- هي إرساء مفهوم العمليات الخدمية، وأن هذا المفهوم يتضمن جوانب مثل:
- المدى الجغرافي لعمليات الخدمة، مثل المناطق المطلوب تقديم الخدمة لها، وموقع التسهيلات، وفيما إذا كانت الخدمة تقدم لموقع واحد أو إلى عدة مواقع، بالإضافة إلى جانب الاتصالات السلكية واللاسلكية
 - الجدولة، من حيث ساعات / أيام / مواسم تقديم الخدمة، وفيما إذا كانت متواصلة أو متقطعة؛

¹رشيدة مساني، المرجع السابق، ص 132.

- تصميم وإخراج التسهيلات.

- تشغيل الأصول أين ومتى وكيف.

- المهام الموكلة للعمليات الأمامية والخلفية.

- الفعاليات الداعمة من خلال الأصول التشغيلية للوسطاء أو المستفيدين من الخدمة.

السياسات المتبعة في تطوير المنتج:

لا يوجد لغاية الآن اتفاق بين الباحثين في مجال تطوير المنتجات الجديدة لوضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة نظرا لاختلاف في وجهات النظر حول ما هو المنتج الجديد، وبشكل عام أشار العديد من الباحثين إلى أن المنتجات الجديدة يمكن أن تصنف على النحو التالي¹:

منتجات جديدة تطرح لأول مرة:

وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، ونسبتها قليلة جدا وتطرح لأول مرة في السوق تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي الى تطوير منتجات جديدة.

إضافة خطوط منتجات جديدة:

إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على الشوق وإنها جديدة على المؤسسة حيث تحاول اضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة

توسيع خطوط المنتجات الحالية:

أهنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة وتكون هذه المنتجات قريبة من المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكل هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وليست جديدة بالنسبة للسوق.

تحسين المنتجات الحالية:

تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية الغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق

د إعادة خلال المنتجات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة الأسان منها اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.

¹ مؤمون نديم عكروش، كتاب تطوير المنتجات الجديدة، عمان الأردن، 2004، ص 136.

المنتجات الحديدية المنخفضة التكلفة:

من وجهة نظر المؤسسة إذا كان تخفيض التكاليف أو التسويق وهذا يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين لكن مواد تكاليف الانتاج. ليس بالنسبة للسوق فانه يعتبر منتجا جديدا.

5- معوقات عملية تطوير الخدمات الفندقية

تتمثل أهم معرفات تطوير الخدمات الفندقية في النقاط التالية¹:

- 1. التمويل غير الملائم:** تطلب عملية تطوير الخدمات تمويلا مناسباً، يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، ولهذا تحتاج المؤسسات الفندقية إلى أموال لتطوير خدماتها، وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية عملية التطوير هذه؛
- 2. تجنب المخاطرة:** إن الكثير من المؤسسات لا ترغب في تحمل المخاطرة، وتطوير الخدمات يحمل الكثير من المخاطرة المرتبطة بفشل الخدمة، لهذا فالمؤسسات الفندقية لا يمكنها أن تحقق النمو والاستمرارية والبقاء في دائرة المنافسة دون مخاطرة.
- 3. الصوامع الوظيفية:** إن المؤسسات تتشا لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات وتضع القواعد الصارمة، ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من المؤسسة ككل قد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار والتطوير.
- 4. الالتزام بالوقت:** الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في المؤسسات وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، وهذا لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في اغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.
- 5. المقاييس غير السليمة:** تعتمد الكثير من المؤسسات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات، مثل السمعة والمعرفة، والقيادة واجتذاب المواهب وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة، إن اغلب الابتكارات لا يمكن تفسيرها بمعايير العائد على الاستثمار حتى تلك الابتكارات الواعدة بإنشاء أسواق جديدة، إذا ما قورنت مع مشروعات ناجحة أخرى، لهذا فإن الحاجة ماسة لإنشاء مقاييس جديدة لتجنب عقبات المقاييس التقليدية مثل العائد على الاستثمار.

¹ - عبد الخالق احمد باعلوي مرجع سابق، ص 143

ثالثاً: إستراتيجية تطوير السوق

1. تعريف إستراتيجية تطوير السوق

إستراتيجية تطوير السوق هي خطة شاملة تستخدمها المؤسسات لتحديد احتياجات العملاء ومعالجتها، وزيادة الطلب على منتجاتهم أو خدماتهم، وتحقيق نمو مريح في السوق.¹

2. عوامل إستراتيجية تطوير السوق

هناك العديد من العوامل التي يجب على المؤسسات أخذها في الاعتبار عند إنشاء إستراتيجية تطوير السوق. وتشمل هذه:²

2.1. **تحديد احتياجات العملاء:** يجب أن تفهم المؤسسات أولاً ما يريده عملاؤهم وما يحتاجون إليه. يمكن جمع هذه المعلومات من خلال أبحاث السوق واستطلاعات العملاء.

2.2. **تحديد الأسواق التي يمكن بيع منتجات المؤسسة أو خدماتها فيها:** بمجرد تحديد احتياجات العملاء، يجب على المؤسسة تحديد مكان بيع منتجاتها أو خدماتها. يمكن القيام بذلك من خلال تحليل السوق، الذي يقيم حجم ونمو وإمكانات أسواق معينة.

2.3. **تحديد كيفية الوصول إلى العملاء في الأسواق المستهدفة.** بمجرد تحديد الأسواق يجب على المؤسسة معرفة كيفية جذب العملاء والوصول إليهم في تلك الأسواق يجب على المؤسسة معرفة كيفية جذب العملاء والوصول إليهم في تلك الأسواق. قد يشمل ذلك تطوير خطط واستراتيجيات التسويق أو إنشاء قنوات التوزيع أو إنشاء محتوى تسويقي.

2.4. **قياس نجاح العميل.** بمجرد وصول المؤسسة إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، يجب عليها تتبع الأداء وإجراء تعديلات على إستراتيجية تطوير السوق حسب الحاجة. وهذا يشمل قياس المبيعات ومستويات رضا العملاء، وكذلك تحديد أساليب التسويق والمبيعات التي تعمل بشكل أفضل.

يمكن أن تتخذ إستراتيجيات تطوير السوق عدة أشكال مختلفة، ولكن جميعها تشترك في هدف مشترك مساعدة المؤسسات على تحقيق نمو مريح في الأسواق التي تعمل فيها.

3. فوائد إستراتيجية تطوير السوق

إستراتيجية تطوير السوق هي خطة شاملة مصممة لزيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة في سوق خارجي. يمكن القيام بذلك من خلال طرق مختلفة، مثل الإعلان والتوزيع والترويج للمنتجات.

هناك العديد من الفوائد لتطوير إستراتيجية تطوير السوق. بعض هذه تشمل:³

3.1. **زيادة الإيرادات:** يمكن أن تساعد إستراتيجية تطوير السوق في زيادة الإيرادات عن طريق زيادة الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة في السوق الخارجية. يمكن تحقيق ذلك من خلال الإعلان والتوزيع والترويج للمنتجات.

¹ انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 00:35.

² المرجع نفسه، على الساعة: 14:12.

³ المرجع نفسه، على الساعة: 08:30.

3.2. زيادة حصة السوق: يمكن الإستراتيجية تطوير السوق أن تساعد أيضاً في زيادة حصتها في السوق من خلال مساعدة المؤسسة على أن تصبح اللاعب الرائد في السوق الخارجية. يمكن القيام بذلك عن طريق التوسع في أسواق جديدة، أو اكتساب حصة في السوق من المنافسين أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة فريدة من نوعها في السوق الأجنبية.

3.3. تقليل المخاطر: يمكن أن تساعد إستراتيجية تطوير السوق في تقليل المخاطر من خلال ضمان أن منتجات المؤسسة أو خدماتها مناسبة تماماً للسوق الأجنبي. يمكن القيام بذلك عن طريق ضمان ترجمة المنتجات أو الخدمات بشكل صحيح، وأن المواد التسويقية فعالة، وأن قنوات التوزيع قابلة للتطبيق.

3.4. رؤية أكبر: يمكن الإستراتيجية تطوير السوق أن تساعد المؤسسة على أن تصبح أكثر وضوحاً في السوق الخارجية من خلال زيادة الوعي بمنتجاتها أو خدماتها. يمكن القيام بذلك من خلال الإعلانات والعلاقات العامة والحملات التسويقية.

3.5. زيادة القدرة التنافسية: يمكن لإستراتيجية تطوير السوق أن تساعد المؤسسات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق الخارجية من خلال زيادة معارفها ومهاراتها المتعلقة بالسوق الخارجية. يمكن القيام بذلك من خلال التعليم والبحث والتطوير.

3.6. زيادة ولاء العملاء: يمكن لإستراتيجية تطوير السوق أن تساعد في زيادة ولاء العملاء من خلال بناء علاقات مع العملاء في السوق الخارجية. يمكن القيام بذلك من خلال استبيانات العملاء ومجموعات التركيز والتفاعلات الشخصية مع العملاء.

3.7. انخفاض التكاليف: يمكن أن تساعد إستراتيجية تطوير السوق في تقليل التكاليف من خلال ضمان تسعير المنتجات أو الخدمات بشكل صحيح في السوق الخارجية. يمكن القيام بذلك من خلال تحليل الأسعار واستراتيجيات تسعير المنتج. وتحديد موضع المنتج.

3.8. زيادة الكفاءة: يمكن أن تساعد إستراتيجية تطوير السوق في زيادة الكفاءة من خلال ضمان استخدام جميع الموارد اللازمة للترويج لمنتج أو خدمة في السوق الخارجية. يمكن القيام بذلك من خلال التخطيط التسويقي الفعال، وقنوات التوزيع الفعالة، والعلاقات الفعالة مع العملاء.

4. أنواع استراتيجيات تطوير السوق

هناك مجموعة متنوعة من استراتيجيات تطوير السوق المختلفة التي يمكن استخدامها لتوسيع السوق. يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى فئتين رئيسيتين: تطوير السوق الأفقي والعمودي . تتضمن استراتيجيات تطوير السوق الأفقية توسيع السوق لمنتج أو خدمة المستهلكين جدد. يمكن القيام بذلك عن طريق استهداف أسواق جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو عن طريق زيادة جهود التسويق الموجهة للعملاء الحاليين¹.

¹انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 00:35.

تتضمن استراتيجيات تطوير السوق العمودي توسيع السوق لمنتج أو خدمة من خلال استهداف مستخدمين جدد أو البيع لشريحة مختلفة من السكان. يمكن القيام بذلك عن طريق تطوير تطبيقات أو خدمات جديدة، أو استهداف مناطق جغرافية جديدة، أو توسيع قاعدة العملاء من خلال جهود التسويق. يمكن استخدام استراتيجيات تطوير السوق الأفقية والعمودية معاً، اعتماداً على الاحتياجات المحددة للشركة. على سبيل المثال، قد تستخدم المؤسسة إستراتيجية تطوير سوق أفقية لتوسيع سوقها إلى مستهلكين جدد، ثم استخدام إستراتيجية تطوير سوق رأسية لاستهداف هؤلاء المستهلكين أنفسهم بعروض مخصصة. هناك عدد من الأنواع المختلفة لاستراتيجيات تطوير السوق التي يمكن استخدامها. ولكل منها مزاياها وعيوبها. فيما يلي لمحة موجزة عن كل نوع من الإستراتيجيات ومزاياها وعيوبها الرئيسية:¹

4.1. استراتيجيات توسيع المنتج / الخدمة

تتضمن استراتيجيات توسيع المنتج / الخدمة استهداف أسواق جديدة بمنتجات أو خدمات مختلفة. يمكن القيام بذلك عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو استهداف مناطق جغرافية جديدة، أو زيادة جهود التسويق الموجهة للعملاء الحاليين.

- مزايا: من السهل تنفيذ استراتيجيات توسيع المنتج / الخدمة، ويمكن أن تزيد بسرعة من وصول منتجات المؤسسة أو خدماتها.
- سلبيات: يمكن أن تكون استراتيجيات توسيع المنتج / الخدمة باهظة الثمن، وقد لا تكون فعالة إذا كانت المنتجات أو الخدمات غير مناسبة للسوق المستهدف.

4.2. استراتيجيات التوسع الجغرافي

تتضمن استراتيجيات التوسع الجغرافي استهداف أسواق جديدة بمناطق جغرافية مختلفة. يمكن القيام بذلك عن طريق تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو استهداف مناطق جغرافية جديدة، أو زيادة جهود التسويق الموجهة للعملاء الحاليين.

- مزايا: من السهل تنفيذ استراتيجيات التوسع الجغرافي، ويمكنها زيادة وصول منتجات المؤسسة أو خدماتها بسرعة.
- سلبيات: قد لا تكون استراتيجيات التوسع الجغرافي فعالة إذا كانت المنتجات أو الخدمات غير مناسبة للسوق المستهدف.

4.3. استهداف استراتيجيات المستخدمين الجدد

- يتضمن استهداف استراتيجيات المستخدمين الجدد تطوير تطبيقات أو خدمات جديدة أو استهداف مناطق جغرافية جديدة، أو توسيع قاعدة العملاء من خلال جهود التسويق.
- مزايا: غالباً ما يكون استهداف إستراتيجيات المستخدمين الجدد فعالاً لأنه يمكن المؤسسات من الوصول إلى جمهور جديد ربما لم يكن مهتماً بمنتجاتهم أو خدماتهم من قبل.

¹انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 08:35.

- سلبيات: يمكن أن يكون استهداف استراتيجيات المستخدمين الجدد مكلفاً، وقد لا يكون فعالاً إذا لم يكن السوق المستهدف متقبلاً لعروض المؤسسة.

5. خطوات تنفيذ إستراتيجية تطوير السوق

هناك عدد من الخطوات التي يجب اتخاذها من أجل التنفيذ الفعال الإستراتيجية تطوير السوق، والقائمة التالية توفر نظرة عامة على هذه الخطوات:¹

5.1. تحديد السوق: تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ إستراتيجية تطوير السوق في تحديد السوق الذي تريد استهدافه. قد يكون هذا صعباً، لأنه يتطلب فهم احتياجات ورغبات جمهورك المستهدف. بمجرد حصولك على هذه المعلومات، يمكنك البدء في تطوير استراتيجيات التسويق التي ستجذب هذا الجمهور المستهدف.

5.2. البحث في المسابقة: بعد ذلك، تحتاج إلى البحث عن منافسك. ستساعدك هذه المعلومات على فهم المنتجات والخدمات التي يقدمونها وكيف يقومون بتسويق هذه المنتجات والخدمات. يمكن أن تساعدك هذه المعلومات أيضاً في تحديد أي ثغرات في عروض منتجاتك أو خدماتك.

5.3. وضع خطة للتسويق بمجرد إجراء بحث عن منافسك ومعرفة الثغرات الموجودة في عروض المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، من المهم وضع خطة تسويقية تعالج هذه الفجوات. يجب أن تتضمن هذه الخطة حملات تسويقية مستهدفة واستراتيجيات التسعير وقنوات التوزيع.

5.4. إطلاق المنتج أو الخدمة بمجرد وضع خطة تسويق وتنفيذها، من المهم إطلاق المنتج أو الخدمة. يمكن القيام بذلك من خلال الحملات التسويقية المستهدفة أو الإعلانات أو حتى جهود المبيعات المباشرة.

5.5. التقييم والتكيف حسب الضرورة: بعد إطلاق المنتج أو الخدمة، من المهم تقييم كيفية أدائها وإجراء التعديلات اللازمة. يتضمن ذلك تعديل الحملات التسويقية واستراتيجيات التسعير وقنوات التوزيع حسب الحاجة. إذا لم يكن أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع، فقد تحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة لتطوير السوق وتطويرها.

6. عوامل يجب مراعاتها عند وضع إستراتيجية تطوير السوق:

عند وضع إستراتيجية تطوير السوق، هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي يجب وضعها في الاعتبار:²

6.1. فهم السوق المستهدف: الخطوة الأولى في أي إستراتيجية لتطوير السوق هي فهم السوق المستهدف، ما هي احتياجاتهم ورغباتهم؟ ما هي التحديات والفرص؟ بمجرد أن يكون للمؤسسة فهم جيد للسوق المستهدف، يمكنها البدء في تطوير المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم ورغباتهم.

¹انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 14:12.

²انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 16:35.

6.2. تطوير منتج أو خدمة تلبي احتياجات السوق المستهدف: بمجرد أن تعرف المؤسسة ما يريده السوق المستهدف، فإن الخطوة التالية هي تطوير منتج أو خدمة تلبي تلك الاحتياجات، على أن تضع في الاعتبار العناصر الثلاثة: السعر والأداء والموضع.

6.3. تسعير المنتج أو الخدمة: أحد أهم العوامل عندما يتعلق الأمر بتسعير المنتج أو الخدمة هو التأكد من أنها في متناول السوق المستهدف، حيث لا يكون السعر مرتفع جداً، لأن هذا قد يؤدي إلى انخفاض المبيعات، ومن ناحية أخرى، لا يكون السعر منخفض جداً، لأن هذا قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الأرباح، والأمثل هو اعتماد نقطة السعر المثلى على عدد من العوامل، بما في ذلك المنافسة وظروف السوق.

6.4. تسويق المنتج أو الخدمة: بمجرد أن تقوم المؤسسة بتطوير منتج أو خدمة تلبي احتياجات السوق المستهدفة وتسعيها بشكل مناسب، فقد حان الوقت لبدء تسويقها، حيث يتضمن الترويج لها من خلال الإعلانات والعلاقات العامة وأشكال التسويق الأخرى من المهم التأكد من أنها تستهدف الأشخاص المناسبين واستخدام تقنيات التسويق الصحيحة.

6.5. قياس الأداء وتتبع التقدم: خلال عملية تطوير السوق من المهم متابعة التقدم ومقارنته بالمعايير التي وضعها الخبراء في هذا المجال، يساعد هذا في تتبع ما إذا تحققت جميع الأهداف وما إذا كان هناك حاجة إلى إجراء أي تغييرات في الاستراتيجية المتبعة.

7. التحديات والمخاطر المتعلقة باستراتيجيات تطوير السوق

استراتيجيات تطوير السوق هي أداة مهمة للمؤسسات للنمو والمنافسة في السوق العالمية، ومع ذلك فإنها تأتي مع عدد من التحديات والمخاطر التي يجب أن تكون المؤسسات على دراية بها، حيث نجد:¹

- واحدة من أكبر التحديات التي تواجه استراتيجيات تطوير السوق هو أنه قد يكون من الصعب تنفيذها، وذلك لأن تطوير السوق يتطلب الكثير من الوقت والجهد والاستثمار المالي، وقد يكون من الصعب معرفة ما إذا كانت الإستراتيجية تعمل أم لا.

- التحدي الآخر الذي تواجهه المؤسسات عند إتباع استراتيجيات تطوير السوق هو أنها غالباً ما تضطر إلى التنافس مع المؤسسات الأخرى التي تتنافس أيضاً على حصتها في السوق، قد يكون هذا صعباً، وقد لا تتمكن المؤسسات من الحصول على حصة سوقية كافية لتحقيق الربحية.

- يمكن أن تكون استراتيجيات تطوير السوق محفوفة بالمخاطر أيضاً، هذا لأنها يمكن أن تتطوي على الاستثمار في منتجات أو خدمات جديدة، وهناك خطر ألا تؤدي هذه الاستثمارات ثمارها إذا حدث هذا، فقد تجد المؤسسات نفسها تعاني من نفاذ الأموال، وقد لا تتمكن من التعافي من الضرر.

¹انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 19:22.

8. أفضل الممارسات لتطوير إستراتيجية تطوير السوق:

يمكن تقسيم إستراتيجية تطوير السوق على نطاق واسع إلى فئتين المنتج والسوق، بشكل عام الهدف من إستراتيجية تطوير السوق القائمة على المنتج هو إيجاد أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة، بالإضافة إلى هدف زيادة مبيعات منتجات المؤسسة في الأسواق الحالية. من أجل تحقيق هذين الهدفين هناك عدد من أفضل الممارسات التي يجب على المؤسسات إتباعها عند تطوير إستراتيجية تطوير السوق، تتضمن ما يلي¹:

8.1. تحديد أهداف إستراتيجية تطوير السوق: يجب على المؤسسات تحديد أهداف إستراتيجية تطوير السوق بعناية قبل البدء في أي جهود تسويقية، سيساعدهم ذلك على تحديد أولويات مواردهم والتأكد من أن جهودهم التسويقية موجهة نحو تحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

8.2. إعطاء الأولوية للأسواق: يجب على المؤسسات دائماً إعطاء الأولوية للأسواق عند تطوير إستراتيجية تطوير السوق، كما يجب ألا يضيعوا موارد تسويق المنتجات في الأسواق التي لا يحتمل أن تؤدي إلى نتائج مبيعات إيجابية.

8.3. وضع خطة عمل: بمجرد أن تحدد المؤسسات أهدافها والأسواق ذات الأولوية، فإنها تحتاج إلى تطوير خطة عمل لتحقيق تلك الأهداف. يجب أن تتضمن هذه الخطة أهدافاً مفصلة ومعالم محددة سيتم الوصول إليها على طول الطريق.

8.4. تقييم النتائج بانتظام: يجب على المؤسسات تقييم نتائج جهودها التسويقية بانتظام للتأكد من أنها تحقق أهدافها المرجوة. قد تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً، ولكنها ضرورية لضمان فعالية إستراتيجية تطوير السوق.

رابعاً: إستراتيجية التنوع: Skimming Strategy

1- تعريف إستراتيجية التنوع:

حسب الباحثة Penrose.E يرتبط مفهوم التنوع بالنمو والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة: " فكلما قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة ولم تتخلى عن استغلال خطوط إنتاجها الحالية، فسيعتبر ذلك تنوع في النشاطات يشمل إنتاج وتوزيع منتجاً تكون مختلفة كفاية عن منتجاتها الحالية، وتؤدي إلى تغيير في برامجها الإنتاجية والتوزيعية.²

وقد أشار Borshberg في أبحاثه أنه: "يصعب وضع حدود بين التوجهات الإستراتيجية، فهي تعكس تصور المسيرين حول المؤسسة والنشاطات التي تقوم بها، حيث يرتبط مفهوم التنوع لديهم برؤيتهم وتصورهم

¹انظر: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2024/05/23، على الساعة: 13:11.

² Penrose ET. (1963): Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Edition Hommes et Techniques. Paris, p101

المحال نشاط المؤسسة، فإذا كان التصور ضيق سيعتبر أي تطوير أو تغيير في المنتجات أو السوق: تنوع في النشاطات أو الأسواق، والعكس صحيح في. حالة التصور الواسع¹

في الحقيقة تتجاوز إستراتيجية التنوع مجرد التغيير أو التوسع في مجال نشاط استراتيجي جديد، إذ تشترط استخدام مجموعة من المعارف والموارد الجديدة يتطلبها المحيط التنافسي، وهي مهمة للنجاح المؤسسة في النشاط الجديد.²

فحسب³ Hopkins et Pitts: تتمثل إستراتيجية التنوع في دخول شركة لميدان نشاط استراتيجي تحكم محاله التنافسي قواعد لعبه جديدة، وقد تلجئ للدخول إلى صناعه جديدة أو ميدان نشاط استراتيجي جديد يندرج ضمن مجال صناعتها الحالية، وسيطلب منها تطوير عوامل نجاح تختلف عن تلك التي تستخدمها في مجالات النشاطات الإستراتيجية الحالية .

فإستراتيجية التنوع عبارة عن عملية دخول المؤسسات إلى صناعات جديدة قد تختلف تماما أو تتشارك مع صناعتها الأساسية، من أجل إطلاق منتجات جديدة تستهدف بها أسواق حالية أو أسواق جديدة تكون مختلفة تماما، وتواجه المؤسسات في ذلك مشكلة تجزئة نشاطها إلى مجالات نشاطات إستراتيجية، حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التي قد تلبىها المنتجات الحالية والأسواق التي يمكن تغطيتها، ومن تحديد المجالات الجديدة.

2- أشكال استراتيجية التنوع:

لقد أوجد Ansoff ثلاثة أبعاد أساسية تمكن المؤسسة من تحديد درجة تنوع نشاطاتها، ومدى ارتباط النشاطات الحالية بالنشاطات الجديدة وهي⁴:

- درجة معرفة المؤسسة بالزبائن الجدد.
- درجة حداثة المنتجات
- التكنولوجيا المستخدمة.

وحسب مصفوفة Ansoff توجد ثلاث أشكال أساسية للتنوع:

¹ Borschberg. E, (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris, pp 82- 84.

² Pitts. R.A et Hopkins. H. D, (1982): Firm diversity: conceptualization and measurement, Academy of management review volume 7, N°4,620-629, <http://www.jstor.org>

³ Borschberg. E, (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris, pp 82- 84.

⁴ تبتاني رزيقة، مطبوعة منشورة -استراتيجية النمو والتدويل-، تخصص إدارة استراتيجية، سنة ثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019-2020، ص 102.

2-1- التنوع الأفقي: تتمثل إستراتيجية التنوع الأفقي في تطوير منتجات جديدة، تستخدم فيها تكنولوجيات مترابطة أو غير مترابطة (مختلفة)، تستهدف بها المؤسسة زبائنها الحاليين أو زبائن ذوي رغبات متشابهة مع رغبات زبائنهم الحاليين تتبناها في الصناعة التي تنشط بها حالياً، حيث تستخدم نفس القنوات لتوزيع منتجاتها الجديدة فالعمليات المتشابهة تمكنها من الاستفادة من أثر التعاضد وتحقيق التكامل بين خلف العمليات التي تقوم بها، لما يمكنها من تقديم عرض متكامل للزبون، وجذب زبائن جدد لكن عليها التحكم في تكاليف عملية التوسع.¹

فإذا كانت تحتل مركز تنافسي جيد في السوق، سيمكنها ذلك من تحقيق تدفقات نقدية جيدة وتستطيع بذلك اعتماد إستراتيجية التنوع الأنتي، لكن يشترط نجاح هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق مردودية سيئة وبسنة عاملة في النشاط الجديد² مع الحفاظ قدر الإمكان على عائدات النشاط الحالي.³

2-2- التنوع المركز (المرتبط): تركز هذه الإستراتيجية على دخول المؤسسة في مجالات نشاطات إستراتيجية جديدة، بشرط أن ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه.⁴ فالتنوع المرتبط يعتمد على تقاسم التعاضدية ويسمح بتحقيق أثر الرافعة فيما يخص موارد وكفاءات المؤسسة من ناحية الزبائن المستهدفين، التكنولوجيا المستخدمة، شبكة التوزيع العلامة الكفاءات والمهارات التسييرية ... الخ.⁵

حيث تقوم المؤسسة بتحديد كفاءاتها وقدراتها الأساسية في المجال التكنولوجي الصناعي التسويقي والمالي، ومن ثم تقوم بتنظيمها بطرق مختلفة لتحديد مجالات نشاطاتها الإستراتيجية، وتحدد المجالات الجديدة التي قد تتشارك مع مجالات النشاطات الحالية من حيث الكفاءات أو الموارد.

كما تزداد أهمية تطوير نشاطات المؤسسة عن طريق التنوع المرتبط عندما يكون مركزها التنافسي قوي، لكن يقابله انخفاض ملموس على مستوى جاذبية الصناعة، حيث تسعى المؤسسة جاهدة صوب ضمان تحقيق الموائمة الإستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة، من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدرتها المرتبطة بالنصيع، ومهارتها في التسويق التي تعتمد عليها في صاحبها الحالية ووضعها موضع التنفيذ في

¹ سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم وحمود الراوي (2013) فلسفه تكوين قيمه شركه الأعمال باتباع استراتيجيه التنوع، مجله كليه بغداد للعلوم الاقتصادية العراق، ص ص 25-46.

² Anonyme (1988): stratéor, op.cit, p 152.

³ Radacal François (2008): Théorie de la stratégie d'entreprise, Edition ellipses, Paris, p 52.

⁴ Ingham. Marc, (1995): Management stratégique et compétitivité, books.google.fr

⁵ Grandval Sammuël et Vergnaud Stephanie, (2006): la diversification liée comme stratégie de valorisation des compétences technologiques et distinctives, Revue des sciences de gestion, N° 127, p 87-89.

الصناعات الجديدة بالقدر نفسه من الفاعلية، وكذلك تخفيض تكاليف المخاطرة عن طريق تنوع محفظة الاستثمار.

ومن جانب آخر، فإن أهم مساوئ تطبيق هذا الخيار في التنوع هو أنه قد يؤدي إلى تعقد العملية الإدارية والمنافسة بين الوحدات المختلفة في الحصول على الموارد، فضلا عن عدم ضمان وجود الخبرات الإدارية الكافية.¹

2-3- التنوع غير المرتبط: تركز هذه الإستراتيجية على تطوير نشاط المؤسسة عن طريق دخولها إلى مجال نشاط استراتيجي يقع خارج سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حاليا.² إذ لا يوجد أي ارتباط بين النشاط الجديد والنشاطات الحالية، إلا من ناحية إمكانية تقاسم تعاضدية مالية ما بين الوحدات³ ومن أهم أسباب اعتماد المؤسسات على التنوع الغير مرتبط تراجع جاذبية صناعتها الحالية⁴ مع امتلاكها لقدرات مالية، ولهذا تبحث عن قطاعات سوقية أخرى تستثمر فيها أموالها.

وينصب اهتمام المسيرين في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر، خصوصا من إدراكهم العام جاذبية الصناعة المالية تزامنا مع افتقار شركات القارات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة وتساعد إستراتيجية التنوع الغير مرتبط على خلق التوازن في التدفقات النقدية وتوزيع المخاطر لكن قد ينتج عنها مشاكل صعوبة التنسيق بين أعمال المؤسسة المتعددة والغير مترابطة (44) مما قد ينتج عنه تعقد العملية التسييرية. لهذه الأسباب، أكد (Drucher 1974) على ضرورة توخي المؤسسات الحذر في درجة تنوع نشاطاتها والعمل على حدها قدر الإمكان، بما يتناسب تحقيق التوازن بين أهداف النمو والمردودية من جهة، ومن جهة أخرى الحد من التعقيدات التسييرية الناتجة عن ارتفاع درجة تنوع النشاطات.

ويرى Porter أنه على المؤسسات التي تفكر في استخدام التنوع كإستراتيجية للنمو القيام بثلاث اختبارات للتأكد من صلاحية اختيارها وهي :

- اختيار مدي جاذبية النشاط الحديد الذي ترغب المؤسسة الدخول فيه وتمثل الجاذبية في حجم العائد الذي سيحصل عليه المساهمون من وراء هذا التنوع، إذ قد تظهر عملية التنوع جاذبية في الأمد القصير ولكنها قد تحقق خسائر في الأمد البعيد؛

¹العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

²العنزي والراوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³الخشالي شاكر جار الله (2006) أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 1، ص 102.

⁴العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

- اختبار تكلفة الدخول في الأنشطة المتنوعة.

- اختبار الميزة التنافسية، الممثل في مدى إعطاء النشاط الجديد مسحاب المؤسسة الحالية الميزة التنافسية، أو أن مسحاب المؤسسة الحالية هي التي تقدم الميزة التنافسية للمنتج الجديد.

فإذا كان لابد من التنوع فعلى المؤسسة اختيار تطوير نشاطاتها عن طريق التنوع المرتبط، فهو يسمح بتقاسم العديد من التعاضدية بين مختلف الوحدات¹.

3- مبررات إتباع استراتيجية التنوع

يخضع تنوع نشاط المؤسسة واختيار البديل المناسب إلى منطق متعدد قد يكون منطق مالي أو اقتصادي تقني (صناعي)، أو منطق سلسلة قيمة الصناعة:²

3-1 -المنطق المالي: يستخدم المنطق المالي عند البحث عن توزيع الأخطار المالية ومحاولة إحداث التوازن في التدفقات النقدية، فالتنوع الغير المرتبط ذو توجه مالي يهدف بالدرجة الأولى الخلق قيمة لصالح المساهم، وغالبا ما تضطر المؤسسات في الأخير إلى تشكيل شركة قابضة لتسيير

3-2 - التنوع وفق منطق تقني اقتصادي أو صناعي: وفق هذا المنطق مستعمل المؤسسة على تحقيق أهداف مالية اقتصادية صناعية اجتماعية وسياسية، حتى أنه لا يمكن حصر الأهداف المتبناة.

إذ يشجع انتماء النشاطات الجديدة إلى نفس الصناعة على تقاسم التعاضدية ما بين النشاطات، وفي حالات أخرى يشجع تشابه بيتنها التنافسية على استخدام أمثل للكفاءات التسييرية، ويستخدم مثل هذا المنطق عند اعتماد التنوع الأفقي والعمودي، أي (تنوع مرتبط) كبديل استراتيجي لتطوير مجالات نشاطات المؤسسة.

3-3 - التنوع وفق منطق سلسلة قيمة الصناعة: تتكون سلسلة قيمة الصناعة من مجموعة مراحل متسلسلة من تكنولوجية الإنتاج مختلفة عن بعضها، وبالتالي يمكن فصلها عن بعضها البعض فتصبح كل مرحلة مورد للمرحلة التي تليها، وفي نهاية السلسلة يتم الحصول على منتج نهائي تستهدف به المؤسسات فئة معينة من الزبائن في السوق.

وعادة ما يرتبط مفهوم سلسلة قيمة الصناعة بالتكامل العمودي، لكن في حقيقة الأمر، هذا المنطق يستخدم أيضا في الربط بين عدة صناعات تكون مرتبطة مع بعضها من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو المنتجات في حد ذاتها، مثل حالة الصناعات البترولية: الاستخراج والتكرير، صناعة البلاستيك الصناعة الكيماوية، لنقل الخ.

¹الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

²تبانتي رزيقة، المرجع السابق، ص 110.

ومنه إذا اختارت المؤسسات التنوع خارج سلسلة قيمة الصناعة الحالية، سيكون عليها البحث عن أنسب صناعة تسمح لها بتقاسم بعض التعاضدية مع الصناعة الحالية، فالتنوع وفق هذا المنطق يعتمد على القيمة الاقتصادية المحققة والاتساق بين الموارد المستخدمة.

وقد تملك المؤسسات عدة بدائل استراتيجية لتطوير نشاطاتها، حيث ستختار المجال الاستراتيجي الذي تريد التمتع فيه كمهنة حالية أو مستقبلية، وقد ينتمي المجال لنفس سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حالياً، أو ضمن مجالاتها، وقد يكون خارج المجال التدخل بذلك في صناعة جديدة مختلفة تماماً عن صناعتها الحالية، ومن أهم العوامل المؤثرة على خياراتها الإستراتيجية: أهدافها إستراتيجية، مواردها وقدراتها، درجة جاذبية الصناعة ومكانها التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل وجدنا أن الصناعة الفندقية تكتسي في وقتنا الراهن أهمية بالغة ذلك أن القطاع الفندقي يعتبر العمود الفقري لقطاع السياحة، ويعتبر نمو المؤسسات الفندقية من أهم الأهداف المراد الوصول إليها والذي يؤثر على قدرتها في البقاء والاستمرار على المدى البعيد لذا تتعدد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الفندقية لتحقيق هذا النمو وتعتبر مصفوفة أنسوف من أشهر الأدوات التي تساعد على اختيار الاستراتيجية التنموية المناسبة وتنقسم إلى أربع استراتيجيات تتمثل في:

- استراتيجية اختراق السوق (طرح منتج حالي في سوق حالي).
- استراتيجية تطوير المنتج (طرح منتج جديد في سوق حالي)
- استراتيجية تطوير السوق (طرح منتج حالي في سوق جديد)
- استراتيجية التنويع (طرح منتج جديد في سوق جديد).

الفصل الثاني: دور مصفوفة انسوف
لتحقيق النمو لمركب حمام الشلالة-قالمة-

المبحث الأول: تقديم عام لمركب حمام الشلالة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركب السياحي حمام الشلالة

المطلب الثاني: مهام المركب واهدافه

المطلب الثالث: القواعد التنظيمية والإطار القانوني للمركب

المطلب الرابع: السياسة الداخلية نحو العمال والخدمات المقدمة

المبحث الثاني: اتباع المركب حمام الشلالة لاستراتيجيات مصفوفة أنسوف

المطلب الأول: تطبيق المركب لاستراتيجية اختراق السوق

المطلب الثاني: تطبيق المركب لاستراتيجية تطوير المنتج

المطلب الثالث: تطبيق المركب لاستراتيجية تطوير السوق

المطلب الرابع: تطبيق المركب لاستراتيجية التنوع

تمهيد:

يعتبر المركب السياحي حمام الشلالة من الأماكن الهامة و المميزة على المستوى الوطني، و الأكثر جاذبية للسائح، لتواجده بمنطقة بها مناظر طبيعية جذابة، و ينابيع معدنية هامة، بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها من إيواء و إطعام و علاج و بعض الخدمات التكميلية و التسهيلات الأخرى و كذلك الاستقبال اللائق للنزلاء، فأثناء تواجدهم بالمركب من خلال الدور الذي يقوم به قسم الإشراف الداخلي من نظافة و ترتيب في المناطق الخاصة و المناطق العامة و السهر على سلامة الزبائن و حمايتهم و تحسيسهم بالجو العائلي، و هذا من خلال عفته و تعاونه مع مختلف الأقسام الموجودة به و التي تتعامل مع بعضها البعض لإعطاء الصورة الحقيقية لسكان المنطقة و السمعة المركب و رسم البهجة على وجوه الزبائن، محاولة منهم جذب أكبر عدد من السواح و الزبائن.

المبحث الأول: تقديم عام لمركب حمام الشلالة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركب المعدني حمام الشلالة

أنشئ المركب المعدني حمام الشلالة بدائرة حمام دباغ قالمة، نظرا للموقع الاستراتيجي الذي يميز هذه المنطقة من مناظر طبيعة جذابة ويناابيع معدنية، وقد أنشأ سنة 1976 وأفتتح في جويلية من نفس السنة، حيث استغرقت مدة الانجاز 08 سنوات من سنة 1969م إلى سنة 1976 م من طرف مهندسين معماريين فرنسيين.

ويتميز المركب ببناء عصري، وهو عبارة عن مجموعة مشكلة من فندق مكون من 61 غرفة في شقق 112 ملحق (بناغل)، بالإضافة إلى الجناح المعدني أو النجاح الصحي.

يقع على مستوى بلدية حام دباغ والتي تبعد ب 20 كلم عن ولاية قالمة وعلى ارتفاع 320 متر عن سطح البحر، كما أن المركب يقع وسط مساحات شاسعة من الأرض الفلاحية وفي مناخ هادئ جاف في درجة حرارة 32 درجة صيف وأكثر من 10 درجة شتاء هذا ما جعله صحي خاصة لمرضى الحساسية والأمراض المزمنة الأخرى ويتميز المركب بوقوعه في بحيرة من المياه المعدنية والتي تخرج بدرجة حرارة 97 أهلها لأن تحتل المرتبة الثانية في المياه الأكثر سخونة في العالم.

وينظم المركب إلى المجموعة التي تشرف عليها مؤسسة التسيير السياحي بعنابة EGTA.¹

1-بيئة المؤسسة

1. المتعاملين:

يتعامل المركب مع جميع الفئات العمرية وجميع أنواع الزبائن فهو مركب سياحي علاجي يهدف إلى ترويج الخدمة السياحية لذلك فهو متوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي (خارج الوطن)، هناك أنواع من الزبائن²:

- السياح الذين يأتون من أجل فترة للترفيه على النفس.
- الزوار وهم السياح الغير دائمين يأتون كل يوم.
- المرضى وذلك من أجل العلاج بالمركب.

وهناك المتعاقدين مع المركب، حيث انه هذا الأخير لديه اتفاقيات مع عدة مؤسسات أخرى من أجل العلاج حيث تحتوي هذه العقود أو الاتفاقيات على عدة بنود تقوم على المبيت سواء في الفنادق أو البن

¹معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب.

²المرجع نفسه.

اغل والإطعام حيث يجب تحديد نوع الأكل مشروبات والعلاج حيث يتم تحديد الفترة الزمنية المحددة من اجل العلاج.

وهناك أنواع من هذه المؤسسات مثل: مديرية التعليم، مديرية الأمن والشرطة، الجيش الوطني الشعبي، سوناطراك، نافتال الخ..

2. المنافسون:

كون المركب هو مؤسسة فندقية علاجية تهدف إلى الترويج بالسياحة الحموية، فهناك منافسين محليين بالولاية مثل: حمام ولاد علي مركب جيهان، وهناك منافسين وطنيين مثل حمام وهناك منافسين دوليين إلا أن لكل مركب حموي طابع خاص به يختلف به عن الآخرين.

المطلب الثاني: مهام المركب وأهدافه

أولاً: مهام المركب

1. السهر على حماية المركب والمناطق السياحية التابعة له.
 2. الترفيه والترويج للمركب السياحي عبر مختلف وسائل الإعلام.
 3. الحرص على توفير متطلبات الزبائن والسهر على راحتهم.
 4. تحسين الجودة وتفعيل الخدمة الفندقية.
 5. تطوير العلاقات الموجودة بين الزبون والمركب سواء كان للسياحة أو العلاج.
 6. زيادة عدد المتعاقدين والبحث عن فرص أخرى في الوسط الداخلي والخارجي مقابل وضع عقود جديدة أو العمل على تطويرها.
 7. الحرص على احترام القوانين الداخلية للمؤسسة.
 8. السهر على ديمومة العمل في مختلف الأوقات.
 9. والمساهمة في ترقية السياحة العمومية الوطنية.
 10. المشاركة في التظاهرات الثقافية والسياحية.
- احتضان التريصات والتكوين¹.

¹معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب.

ثانياً: أهداف المركب

1. خدماتيا:

أولاً كون المركب المعدني هو مؤسسة سياحية بالدرجة الأولى فهو يهدف إلى التعريف بنوعية الخدمات التي يقدمها.

يهدف إلى تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها سواء كانت خدمات علاجية أو خدمات ترفيهية أو خدمات الإيواء والإطعام (أي التحسين من الجودة الإنتاجية وهذا يكون حسب المتغيرات التي تتطلب الدقة والسرعة في الأداء).

2. أهداف ترويجية: (اعلانية)

تحسين صورة المؤسسة وتوصيلها للجمهور أو (الزبائن) من خلال عدة فعاليات وعدة أنشطة ترويجية للقيام بتسويق فعال وجاد.

القيام بحلقة وصل بين المركب وبين الزبائن من أجل إبلاغ وإقناع أو تحفيز الجمهور على جودة وفعالية الخدمة.

الهدف إلى تحقيق الوفاء والرضا الكامل من خلال إتباع سياسة ترويجية سياحية من أجل توصيل شهرة المركب للزبائن.

3. الأهداف التسويقية:

- الرفع من نوعية وجودة الخدمة.
- الوصول إلى حجم من المبيعات السياحية (المراد الوصول إليها).
- زيادة المبيعات الداخلية والخارجية.
- زيادة القدرة التنافسية للمركب مع المنظمات السياحية الأخرى بما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح وهو ما ينعكس في النهاية على زيادة القيمة المضافة للقطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي.

المطلب الثالث: القواعد التنظيمية والإطار القانوني للمركب

للمركب قانون عمل خاص به حيث يحتوي على مجموعة من الأبواب والفصول فكل باب يختص بمهام وتنقسم هذه القواعد كما يلي:

أولاً: القواعد التنظيمية

القاعدة الأولى: التنظيم للعمل

تختص في مدة العمل المعمول بها، ومدة التجربة الأزيمة للعمل مراقبة الحضور للعمال، وذلك سواء كان بشكل يومي أو شهري، وهناك أيضا الساعات الإضافية والمناوبة، الراحة القانونية (العطل..)، كذلك التكوينات التي يخضع لها العامل مثال : المدة اليومية للعمل لا يمكن أن تكون أكثر من 12 ساعة، وبطاقة الهوية الأمنية الشخصية ضرورية جدا.

القاعدة الثانية: الصحة والأمن

تتعلق بالتدابير العامة للصحة والأمن للعمال، الوقاية، الحوادث، الصيانة.. الخ. مثال:

- على العامل أن يحترم بشكل صارم تعليمات النظافة والأمن والرفاهية بشكل دائم ونظيف.
- يمنع التدخين في أماكن العمل.
- ارتداء اللوازم الخاصة بالأمن.

القاعدة الثالثة: الانضباط

تتعلق بالأخطاء المهنية، والعقوبات المتوقعة لكل عامل، أو لكل خطأ مثال تصنف الأخطاء المهنية على صفتهم الجزائية من الدرجة الأولى الدرجة الثانية، أو الثالثة) ولكل خطأ لديه عقوبة خاصة.

ثانيا: الإطار القانوني

مجال التطبيق: هذا القانون الذي يطبق على كل العمال والمهنيين الذين يقبلونه بموجب التوظيف فقط وعليهم الالتزام به دون قيد أو تحفظ.

الموضوع: أحكام هذا القانون الداخلي يعتمد أساسا على الأحكام التشريعية من القانون رقم 1190 المؤرخ في 21.04.1990 المتعلق بعلاقات العمل وموضوعها كالتالي:

- تحديد التنظيم التقني للعمل.
- تحديد الأسس الواجب احترامها والقواعد المطبقة
- تحسين الصحة والأمن في العمل.

المطلب الرابع: السياسة الداخلية نحو العمال والخدمات المقدمة

أولا: السياسة الداخلية نحو العمال¹

- توفير الجو الملائم وظروف العمل الضرورية التي تمكن العامل من انجاز مهام العمل المطلوبة منه.
- تنظيم الحياة الجماعية داخل المؤسسة وضبط العلاقات بين الموظفين بمختلف أهدافها.

¹معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب.

- التزام جميع الأطراف بقواعد النظام والانضباط وإشاعة روح التعاون واحترام الغير وتكوين مبدأ التشاور والحوار .
- تقديم تحفيزات مادية ومعنوية لكل عامل .
- السهر على تطوير القدرة المهنية لدى كل عامل بالمؤسسة من خلال التكوينات والتربصات التي تساعده في عمله الحالي .
- توفير جميع الشروط الصحية والعملية لكل عامل بالمؤسسة .
- المساواة في الحقوق والواجبات لكل عامل بالمؤسسة فلا يوجد هناك نوع من التمييز .

ثانياً: الخدمات المقدمة في المركب

1. الإيواء والإطعام

1. الإيواء :

- هي أكثر الخدمات أهمية ومن أهم انشغالات النزيل، كما أنها الخدمة التي تحوز حصة الأسد من عائدات المركب، ويتكون قسم الإيواء من جزئين هما: الغرف وملاحق، حيث يحتوي على 61 غرفة و112 ملحقة (بناغل) وهي مجهزة كما يلي¹:
- حمام خاص .
 - تلفزيون ملون مزود بهوائي .
 - هاتف داخلي .
 - مكيف هوائي .
 - أريكة .
 - شرفة مزودة بطاولة شرب الشاي .
 - سجادة .
 - خزانة للثياب .
 - ثلاجة صغيرة .
 - سرير مريح .
- ويعتبر قسم الإيواء من أساسيات المركب، إذ يتكون من:

¹معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب .

2. **الاستقبال:** هو واجهة قسم الإيواء وأول من يستقبل النزيل بالإضافة لكونه حلقة وصل بين النزيل والأقسام الأخرى بالمركب، وفيما يلي عرض مختصر لمهما مسؤولي قسم الاستقبال بالمركب:

- **رئيس قسم الاستقبال:** وهو المسؤول عن قسم الإيواء وتتوفر فيه المؤهلات التالية:
 - معرفة واسعة وعميقة بالإعمال التجارية ومعدلات صرف العملات.
 - اللياقة والبراعة في التعبير.
 - التحكم في اللغات الثلاث العربية الفرنسية، الانجليزية.
 - أما بالنسبة لمهامه فهو:
 - مسؤول عن الموظفين من خلال تكوينهم أو اختيار موظفين جدد، وهو كذلك مسؤول عن تنظيم مخطط العمل على مستوى قسم الاستقبال.
 - يتكفل بمخطط العمل خلال السنة والتظاهرات الكبرى والندوات والمؤتمرات.
 - إعلام كافة الأقسام بالتطورات والمتغيرات الجديدة.
 - التكفل باستقبال الشخصيات المهمة.
- **المستقبل الأول:** وهو نائب رئيس قسم الاستقبال، ويكون على اتصال مباشر بالزبون منذ وصوله إلى حين مغادرته المكان، كما يتكفل بتقديم مفتاح الغرفة والإسهام في أمن وراحة الزبون، إضافة إلى تسليمه ثمن الإقامة.
- **المستقبل الثاني:** مهامه توجيه النزلاء ومرافقتهم إلى غرفهم، كما أنه يتكفل بتسجيل الحجز على الغرف في مختلف الوثائق المستعملة لذلك.

3. الإطعام:

- **المطعم:** يتوفر المركب على مطعم ذواق يتمركز في الطابق الأول للمركب له ديكور جذاب وعصري، يقدم أطباق تقليدية وعصرية منها وجبات دولية، يستوعب المطعم أكبر من 280 شخص يستقبل الزبائن في منتصف النهار بالنسبة للغذاء، والسابعة مساءً بالنسبة للعشاء.
- طريقة التعامل نفس طريقة التعامل بالنسبة لجميع الزبائن أي عدم التمييز بينهم.
- التقنية سواء في طريقة تقديم الأطباق أو كيفية تقديمها.
- النظافة خاصة فيما يتعلق بالوسائل المستعملة.
- بالإضافة إلى هذه الشروط هناك شروط واجب توفرها في النادل.

النادل: هو المسؤول على تدوين الطلبات للزبائن لأخذها إلى المطبخ وتوفيرها حسب رغباتهم وأذواقهم، ويعمل على إحضار الطلبات إلى الطاولة، ومعرفة إذا كان ذلك كل ما يريده الزبون.

كما يجب أن تتوفر فيه عدة وصفات وهي:

- مؤهلات بدنية وجسدية.
 - مؤهلات مهنية وخبرة واسعة في المجال.
 - مظهر لائق بذلة خاصة وموحدة على جميع العمال.
 - حصوله على شهادة كفاءة في شؤون المطبخ أو المطاعم.
 - تحليه بالبشاشة وحسن التعامل.
- **الكافيتريا:** تتواجد في الطابق الأول: توجد بها طاولات وأرائك وتلفزيون يستعملها النزيل للترفيه عن نفسه ولتغيير جو الغرف، يوجد بها في الغالب جهاز موسيقي، وذلك لإضفاء جو الفرحة والقبول لدى النزيل.

○ **مقهى:** توجد في الطابق الأول، تتوفر على أنواع من المشروبات منها القهوة والشاي العصير بأنواعه الحليب، وكذا أنواع من الحلويات المختلفة.

○ **بقال:** يوجد في الطابق الأرضي خارج الفندق، يوفر جميع مستلزمات النزيل ومتطلباته وبأسعار خاصة.

وهناك سياسة متبعة لاستقبال الزبون في المطعم حيث يعمل مسؤول الإطعام على استقبال الزبون وتقديمه للجلوس في الطاولة المحجوزة مسبقاً، ثم يأتي مسؤول الصف حيث يتسلم طلبات الزبون ويسجلها في قسيمة نموذجية، ويستخلص منها نسخ للنادل وواحدة على المائدة، ونفس الشيء بالنسبة للمشروبات، ثم تحمل المأكولات الجاهزة لتقديمها إلى الزبون مع التمني له بالشهية الطيبة.

ثانياً: الخدمات الصحية والخدمات التكميلية

4. الخدمة الصحية:

وهي من أبرز الخدمات المقدمة، وذلك راجع إلى المياه الصحية 100% لتمدنها الطبيعي بكميات الصودا، وما يجعلها أكبر أهمية أن أغلب الوافدين جاؤوا من أجل العلاج الخاص مرضى الجلد، الأذن، الأنف الحنجرة المفاصل، الأعصاب، أمراض النساء وأمراض أخرى.

ويتكون قسم الخدمات الصحية الذي يتواجد في الطابق الأول من:

35 غرفة استحمام.

مرفقا للعلاج بالمياه المعدنية.

قاعدة للعيادة.

قاعدة للتدليك.

قاعدة للتدليك الوظيفي (عن طريق الآلات).

قاعدة للعلاج بالأشعة الحمراء والبنفسجية.

قاعدة للعلاج عن طريق الشحنات الكهربائية.

ويشرف على المصلحة طبيبا يرفقه 15 ممرضا وأخصائيين أخصائي تدليك، وأخصائي تدليك وظيفي.

II. أنواع الممارسات الطبية المستعملة للعلاج هناك نوعين من العلاج:

○ الممارسات المعدنية: يستعمل فيها الماء المعدني فقط وتتم عن طريق استحمام فردي.

- استحمام جماعي العلاج عن طريق البخار في المسبح.

- إعادة التدريب والتكيف في المسبح.

- الاستحمام بالرش.

- حمام الأعضاء (التدليك بالماء).

- الاستنشاق.

- التدليك تحت الماء.

- الصونا (العلاج عن طريق البخار).

○ الممارسات غير معدنية وهي الممارسات التي تتم عن طريق الآلات الطبية:

- العلاج عن طريق الأشعة تحت الحمراء وفوق البنفسجية.

- العلاج بالكهرباء.

- العلاج بالذبذبات فوق الصوتية.

- التدليك عن طريق الآلات.

- العلاج بالاهتزازات.

- الرياضة الطبية.

2-الخدمات التكميلية

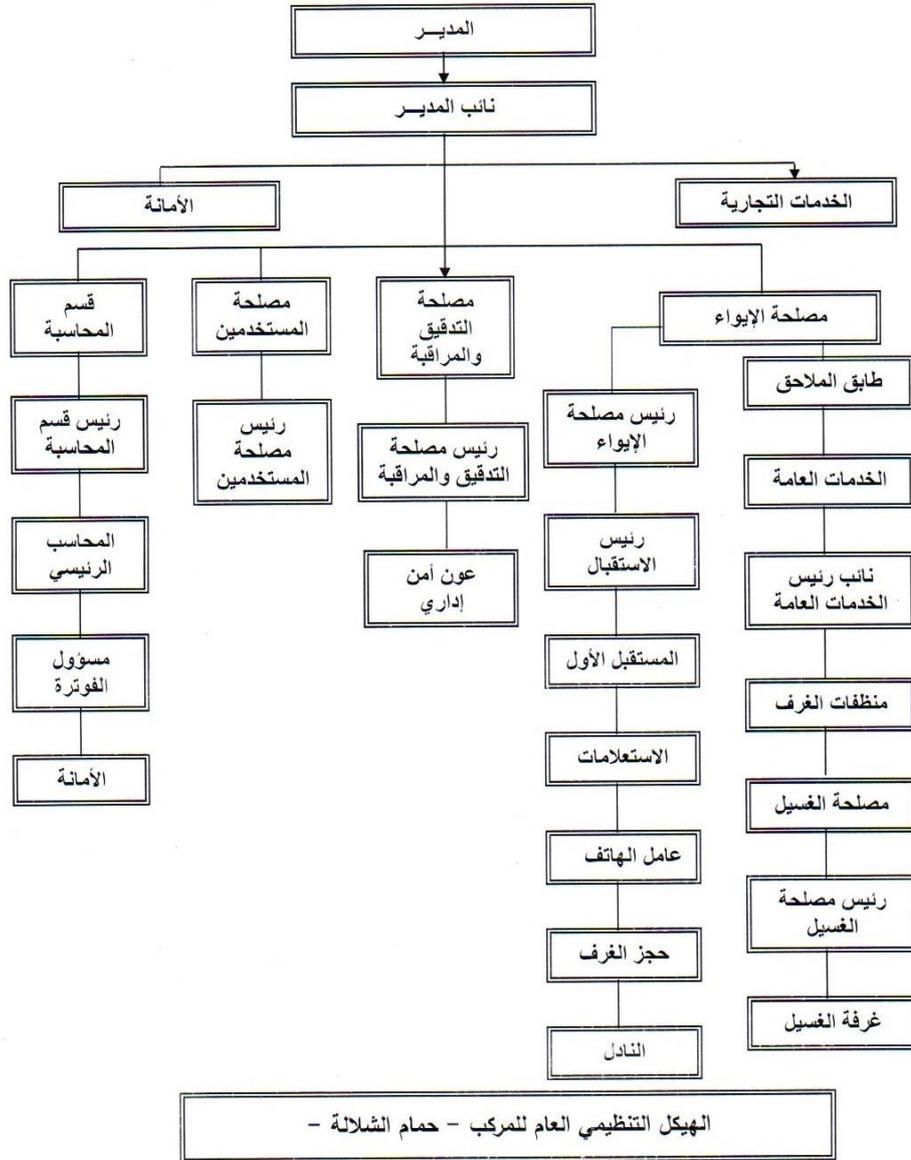
1-2البياضات والمفروشات وظيفتها الإشراف على المفروشات والبياضات والأغطية اللازمة ، وتقديمها

إلى قسم الغسيل والكي، ويتبع هذا القسم ملحق لإصلاح وتفصيل البياضات الجديدة.

- الغسيل والكي والتنظيف الجاف: تختص بغسيل وكي الملابس العاملين والنزلاء لجعلها نظيفة قابلة للاستعمال في أسرع وقت.
- الصيانة والنجارة تصليح وصيانة موجودات المركب من كهرباء وأثاث وسباكة وتوجد هذه الورشات في الطابق تحت الأرض.
- خدمة فطور الصباح: تقدم هذه الخدمة حسب رغبات النزلاء سواء في مقهى في الطابق الأول أو داخل الغرف عن طريق خادم الطوابق.
- كافيتيريا في الطابق الأول تستقبل النزلاء من الساعة الخامسة إلى العاشرة مساءً.
- صناديق التأمين: توجد بمصلحة الاستقبال صناديق مغلقة لتأمين الأشياء الثمينة للنزلاء في أي وقت وخاصة الأجانب منهم لتجنيبهم عناء الذهاب إلى البنوك.
- قاعة المحاضرات والاجتماعات: تستوعب 280 شخص، تقوم بتنظيم مختلف الندوات والمحاضرات سواء للمركب أو بتأجيرها للمؤسسات الأخرى.

III. تقديم الهيكل التنظيمي للمركب

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمركب حمام الشلالة



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب

1. تقديم الهيكل التنظيمي العام للمركب

وينقسم الهيكل التنظيمي للمركب السياحي إلى قسمين أساسيين¹:

- الأقسام التشغيلية،

- الأقسام الإدارية.

¹معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب.

الأقسام التشغيلية: ويقصد بالأقسام التشغيلية المتعلقة بالخدمات المختلفة التي تقدم للنزلاء المترددين على المركب وتتمثل فيما يلي:

✓ قسم الإيواء: ويضم ما يلي:

الحجز والاستقبال.

الاستعلامات.

شؤون الغرف.

النظافة والتهيئة.

✓ قسم الخدمات: وينظم ما يلي:

- المطعم.

- المطبخ.

- قاعة النزلاء.

- المقهى.

- الصالات.

- مخازن الأطعمة والمشروبات.

- النظافة.

✓ مصلحة الحمامات: وتنظم ما يلي:

- قاعة العيادة.

- قاعة التدليك.

- قاعة التدليك الوظيفي.

- قاعة الاستحمام.

✓ القسم التقني وينظم ما يلي:

- الصيانة والإصلاح.

- الإصلاحات التقنية.

- وحدات الطاقة.

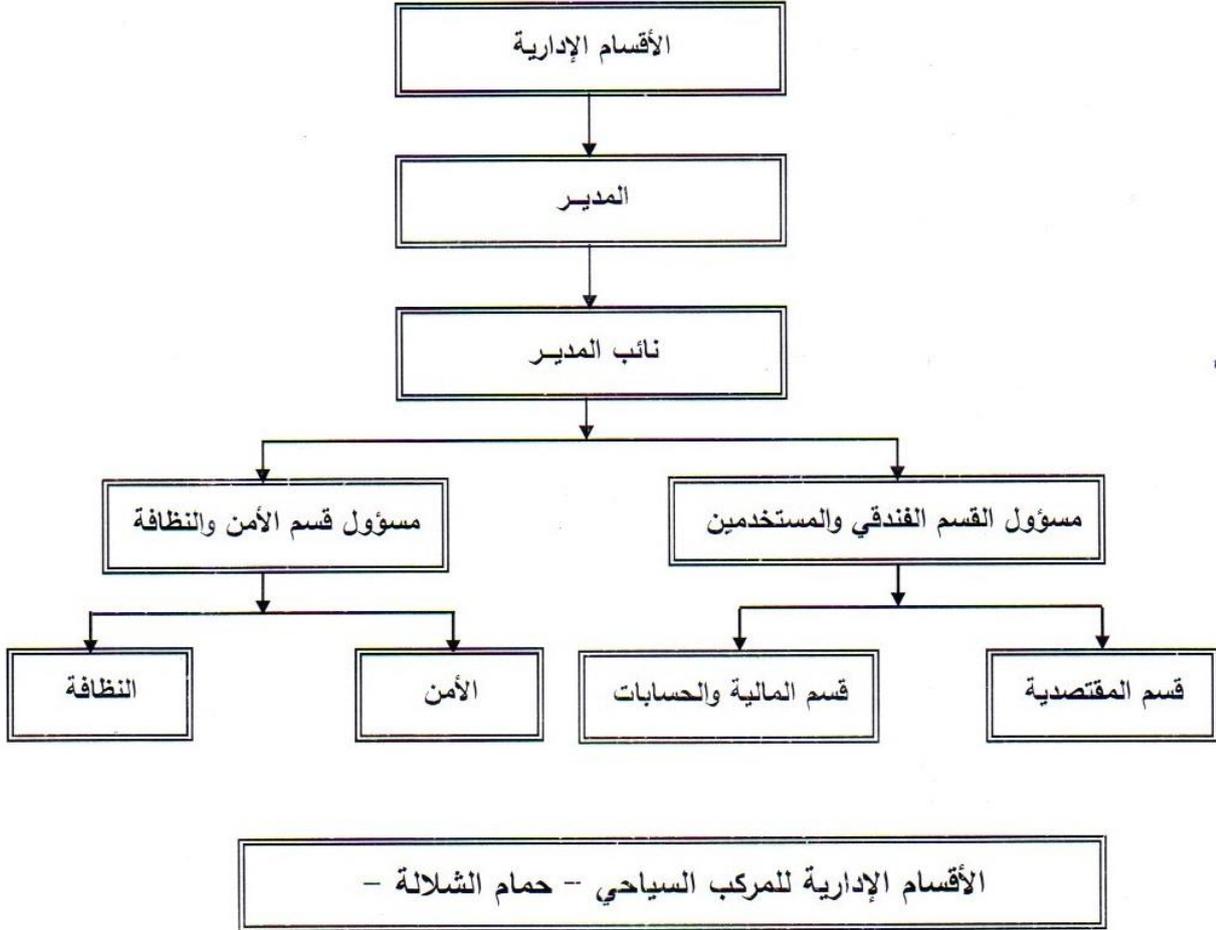
- وحدات التبريد.

- وحدات التجارة.

- وحدات الأمن والنظافة.
- مغسلة والكوي.

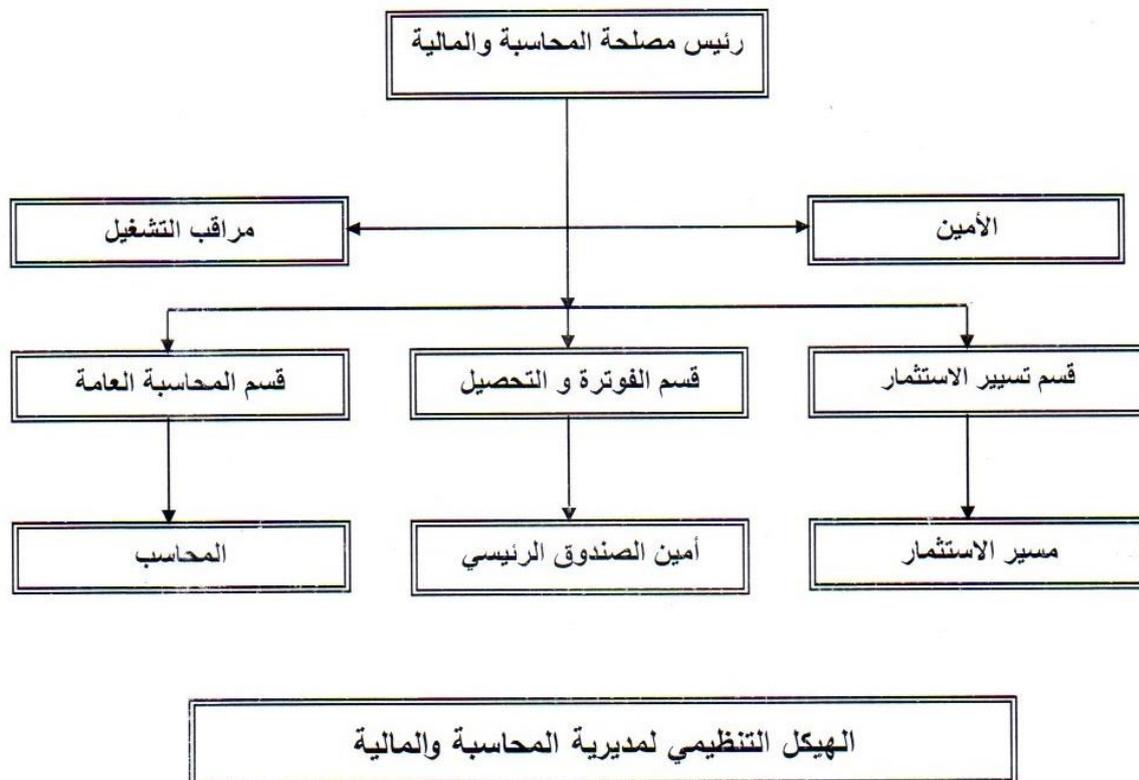
وفيما يلي نوضح الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية للمركب السياحي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية للمركب



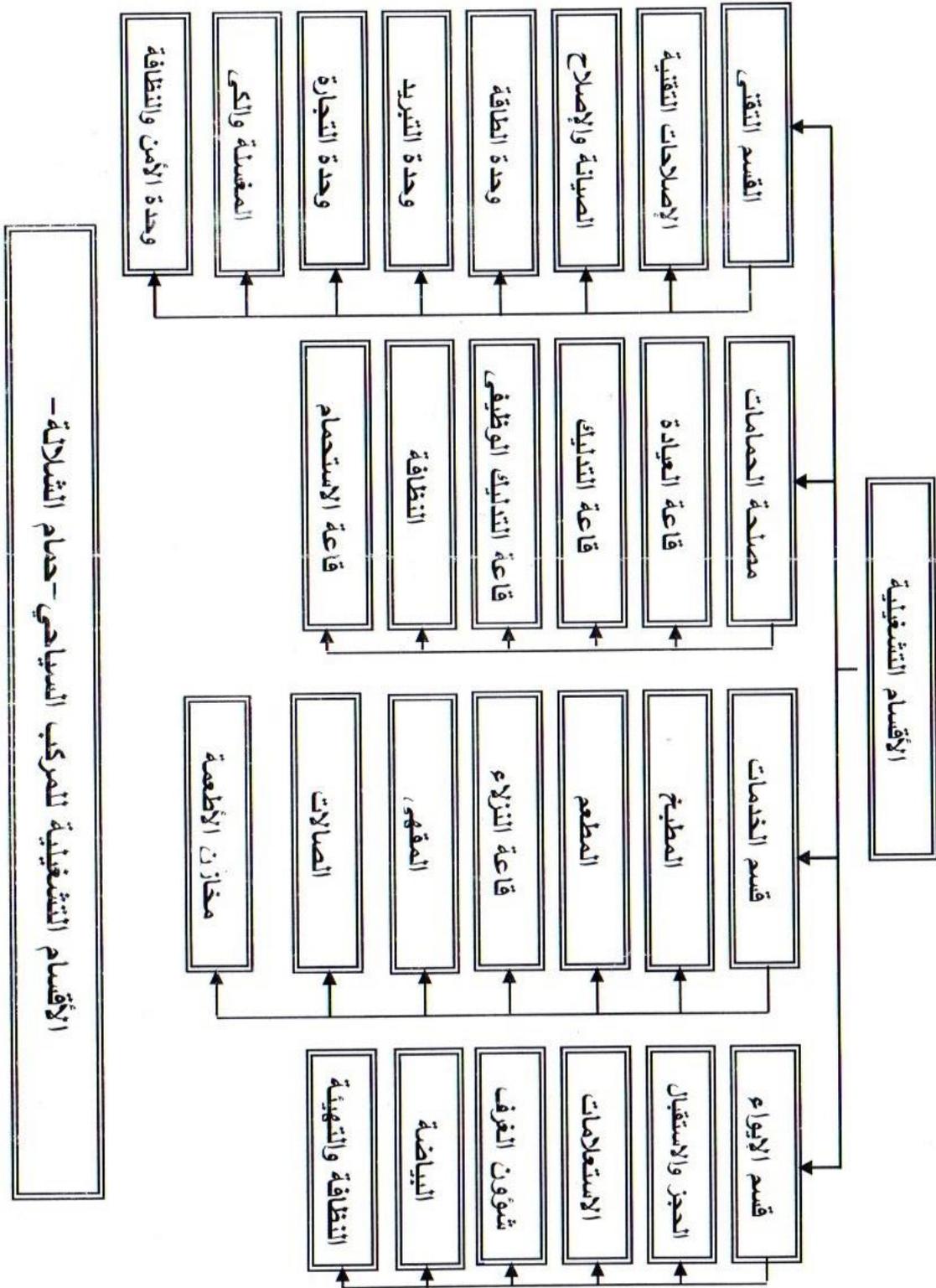
المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمدير المحاسبة والمالية



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين بالمركب

المبحث الثاني: اتباع المركب حمام الشلالة لإستراتيجيات مصفوفة أنسوف

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة وتحديد أهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، حيث تم اختيار دراسة حالة " المركب السياحي حمام الشلالة بغرض دراسة المداخل الاستراتيجية لنمو المركب حسب مصفوفة أنسوف.

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في حال ارادت المؤسسة النمو لتحقيق المزيد من العائدات والأرباح، ولعل أشهر الأدوات التي تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة بناء على الدراسات العميقة هي مصفوفة أنسوف والتي تتيح للمؤسسة بالنمو بأعمالها بأساس ثابت وإدارة واضحة المخاطر يتم تعريف مصفوفة أنسوف على أنها أداة محورية في تخطيط نمو المؤسسة التي تحدد بشكل استراتيجي مسارات التوسع، تقوم هذه المصفوفة 2×2 بتقييم المنتجات الحالية والجديدة في مقابل الاسواق الحالية والجديدة، مما يؤدي إلى أربع استراتيجيات نمو: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير تنوع المنتجات. تستفيد الشركات في مصفوفة أنسوف لاتخاذ قرارات تعتمد على البيانات وتخفيف الاستفادة من فرص النمو.

اولا: منهجية دراسة الحالة:

استخدمنا في دراسة الحالة لجمع المعلومات والبيانات الأولية على المقابلة الشخصية مع السيدة بوحسان نور الصباح رئيس مصلحة المستخدمين بمركب الشلالة، خبرة 15 سنة، ماستر علوم اعلام واتصال. حيث تعتبر المقابلات في مثل هذا النوع من الدراسة من أهم طرق جمع المعلومات وكان الهدف منها هو:

- معرفة السياسة التنموية المنتهجة من طرف المؤسسة.
- التفضيل في استراتيجيات مصفوفة أنسوف، والتي لا يمكن جمع معلوماتها إلا من خلال المقابلة الشخصية.
- تحليل السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في تبني كل استراتيجية من استراتيجيات أنسوف.
- بناء نظرة شاملة عن المداخل الاستراتيجية لنمو المركب من خلال مصفوفة أنسوف.
- رؤية المركب المستقبلية في استراتيجيات النمو.

حيث قمنا بتجزئة المقابلة إلى أربعة محاور رئيسية تمثل استراتيجيات مصفوفة انسوف الأربعة (قمنا بترتيب الاستراتيجيات من الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة)، ويندرج تحت كل محور مجموعة من الاسئلة التي تنوعت بين المغلقة والمفتوحة ونصف المفتوحة، وذلك بغية الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة، اختيار نتائج الفرضيات.

المطلب الأول: تطبيق المركب لإستراتيجية إختراق السوق

استراتيجية اختراق السوق والمعروفة باستراتيجية التغلغل في السوق هي خطة العمل التي تنفذها المؤسسة من خلال طرح منتجاتها الحالية في السوق الحالية، لقد سبق للمؤسسة وان اتبعت هذه الاستراتيجية وتعود الاسباب وراء ذلك الى:

- زيادة حصتها السوقية
- بناء علاقات مع الشركاء الرئيسيين
- تحسين العلامة التجارية
- زيادة الإيرادات.
- السيطرة على السوق
- توسيع قاعدة العملاء

ومن اهم الصعوبات التي واجهها المركب باتباعه استراتيجية اختراق السوق:

- كثرة المنافسين في السوق المحلي
- ارتفاع اسعار المواد في السوق العالمية
- تأثر السياحة بأزمة كورونا، إذ لازال المركب يعاني نوعا ما من عدم توافد الزبائن مقارنة بما كان عليه الحال قبل الأزمة.

ومن بين أهم السياسات التي تبعتها المركب في انتهاجه استراتيجية اختراق السوق:

- 1- سياسة تخفيض أسعار الخدمات الحالية: يعني تعديل سعر الخدمة الحالي وتقديمها بسعر اقل من المنافسين مما يساعد على الفور على زيادة حصته في السوق واكتساب سمعة لا بأس بها ويمكن للمركب زيادة التكلفة بمرور السوق واكتشاف الوقت وتحسين ربحيته.

ولعل أهم أهداف اتباع هذه السياسة هو زيادة حصة المركب في السوق، اكتساب زبائن جدد الحفاظ على ولاء الزبائن الدائمين.

ومن ايجابيات هذه السياسة أن تخفيض السعر لم يؤدي الى تخفيض الأرباح لان عدد الزبائن في تزايد مستمر.

- زيادة المبيعات واستقطاب العملاء.

- زيادة الحصة السوقية للمركب.

2- سياسة ثبات تكاليف الترويج: يعرف الترويج على أنه مجموعة جهود الاتصال التي تقوم بها المؤسسة لا مداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة بما وبخدماتها وإقناعهم بقدرتها على اشباع حاجاتهم ورغباتهم. وذلك بهدف دفعهم الى اتخاذ قرار التعامل معها واستمرار هذا التعامل في المستقبل وفي هذا المجال يشجع المركب سياسة موازية تحافظ على ثبات التكاليف نظرا للاسم الذي يمتلكه المركب في السوق إذ يكتفى توزيع منشورات ومطويات يتم عرضها للزبائن في المعارض والمؤتمرات الوطنية والدولية إضافة الى الترويج عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وعن طريق الوثائقيات والريورتاجات التي تم بثها على قنوات التلفزيون العمومي والقنوات الخاصة ومن بين المحددات التي تفرض على المركب اتباع وسيلة ترويجية دون أخرى:

- تحديد الأهداف الاعلانية المراد الوصول اليها.

- ميزانية المؤسسة الموجهة للترويج.

- الجمهور المستهدف.

يستخدم المركب مواقع التواصل الاجتماعي: صفحة على الفايسبوك تحمل نفس الاسم التجاري للمؤسسة:

.Complexe thermal Hammam chellala

ولديه قاعدة متابعين جيدة حيث يبلغ عدد المتابعين 30705 متابع.

- الاعلان بأنواعه المتعددة والتي يعد نوع من عناصر المنهج الترويجي تستخدمه المؤسسة في الترويج

لخدماتها، ومن أهم الوسائل الإعلامية المستخدمة: الإذاعة، التلفزيون، الملصقات واللافتات، الاعلان

في نفطة الشراء والاعلان عبر البريد الالكتروني.

وتمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن الزبائن تقوم من خلالها بالترويج لخدماتها لهم.

كما تقوم المؤسسة بالترويج لجميع الخدمات العلاجية عن طريق البيع الشخصي من خلال ابرام الاتفاقيات، أما في اوقات الذروة المتصلة في فصل الربيع والشتاء فإن المركب لا يتبع اي سياسة ترويجية لأن عدد الزبائن في هذا الوقت يكون مرتفع جدا وتتبع هذه السياسة خارج موسم الذروة.

يستخدم المركب كذلك طريقة تنشيط المبيعات من أجل تحفيز ملوك المستهلك الشرائي على مستوى الأجل القصير من خلال التخفيضات المؤقتة في الأسعار (العروض الترويجية).

فييا يخص الترويج المكثف فإن المركب لا يحتاج إلى اتباع هذه السياسة لأن الخدمة الجوهر المقدمة من طرفه تتمثل في العلاج الحموي خاصة في فصل الشتاء والربيع.

جديدة للحد ما تمام نوعا ما فير زيادة الحصة

واعتماد وسائل ترويجية جديدة تساهم في زيادة الحصة السوقية للمركب وتوسعة قاعدة العملاء.

3- سياسة الاستحواذ والاندماج: تنطوي هذه البيانات على اتحاد مؤسستين لإنشاء مؤسسة جديدة او للتعاون في تصنيع او تطوير او بيع السلع والخدمات، أو قيام مؤسسة كبيرة شراء مؤسسة منافسة أصغر وبالتالي تدمج علامتها التجارية في مؤسستها ومن ثم تتمكن المؤسسة من الجمع بين حصتها في السوق وحصة المؤسسة الأخرى وزيادة إجمالي حصتها. والمركب لا يعتمد على انتهاج هذه السياسة.

4- توسيع قنوات التوزيع: يقصد به اىصال الخدمة إلى العميل وخلق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية للخدمات.

يمكن للمؤسسة اختراق السوق عن طريق فتح قنوات توزيع جديدة من أجل زيادة المبيعات، وكون الخدمات الفندقية تعتبر خدمات ذات اتصال عالي ومباشر، فهي تعتمد على الاساس على قنوات التوزيع المباشر بين مقدم الخدمة والعميل وبالتالي على المؤسسة أن تتوفر على طاقم موظفين متخصص في اىصال الخدمة بالشكل المرضي.

فخدمة العلاج تقدم من طرف أطباء مختصون ومعالجون فيزيائيون ومرضون إضافة إلى عمال مساعدون.

وخدمة الاطعام يشرف عليها عمال متخرجون من معاهد وطنية متخصصة في الفنادق من رئيس طهارة الى مساعدين.

اما خدمة الايواء هي الأخرى فيشرف عليها رئيس الاستقبال وفريقه المتخصص الذي لابد أن تتوفر فيه شروط معينة.

ويعتمد المركب على قنوات التوزيع غير المباشر في توسع انتشار خدماتها عن طريق وكالات السياحة والسفر التي نذكر منها: وكالة السياحة بن علي الوادي، وكالة السياحة نوميديا، وكالة السياحة والأسفار قسنطينة، وكالة السياحة والأسفار كنزي، وكالة السياحة والأسفار سفاري.

المطلب الثاني: تطبيق المركب لإستراتيجية تطوير المنتج

كثير من الناس يسيء فهم كلمة جديد في المنتجات سواء كانت سلعا او خدمات في أجل ذلك أردنا تقديم تعريف شامل للمنتج الجديد (سلعة أو خدمة) على أنها: "أي منتج يمكن ابتكاره أو تغييره أو تحسينه وتطويره من خلال إضافة تعديلات عليه تخص مواصفات أو خصائص المنتج سواء المادية أو اللامادية حيث يكون المنتج الجديد سواء بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا".

وهذا قد يشمل: المواصفات، العلامة التجارية، السعر، الترويج، التوزيع، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع مما يؤدي الى اشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية والمرتبقة".

ومن بين المبررات التي تتبناها المؤسسة عادة قبل اتباها لاستراتيجية تطوير الخدمة:

- تحسين جودة الخدمة الحالية.

- كثرة الطلب على نوع محدد من خدمة ما.

ومن بين السياسات المنتجة في تطوير المنتج (الخدمة) الجديد:

1- سياسة طرح خدمة جديدة كلية لأول مرة: حيث تكون الخدمة جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء

معا، وتقديم وظيفة جديدة لم يسبق له وان كانت وتكون في العادة نسبتها قليلة جدا بالمقارنة مع بقية الخدمات الجديدة، ذلك أنها تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا بصفة أساسية.

ولقد سبق للمركب طرح خدمة مبتكرة تتمثل في خدمة الاسترخاء ضمن خدمات العلاج والتي ساهمت

في زيادة نمو المؤسسة إلا أن المركب واجهته بعض الصعوبات في ابتكار هذه الخدمة خاصة ما تعلق منها بتكوين الطاقم المتخصص في تقديم هذه الخدمة.

2- سياسة تحسين وتطوير الخدمات المالية: وذلك من خلال اجراء تعديلات واضافات او تحسينات على الخدمات الحالية بشرط تبقى تقدم نفس الوظيفة نفس الوظيفة السابقة مثلا في مصلحة العلاج تم استحداث تجهيزات حديثة تعالج نفس الامراض التي كانت تستعمل فيها الآلات التقليدية إضافة إلى استعمال طرق جديدة للعلاج كالشمع الذي لم يكن يعمل في السابق. ولقد كانت هذه الخدمات المحسنة سببا في زيادة نمو المؤسسة، ويبقى غلاء وارتفاع اسعار التجهيزات الحديثة من بين الصعوبات التي واجهت المركب في تطوير الخدمات التي يقدمها.

3- سياسة إضافة خطوط خدمات جديدة: هي ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة وتقوم بإدخالها إلى خطوط منتجاتها، ومن بين مبررات اضافة خطوط خدمات جديدة للمركب:

- مواكبة المؤسسات المشابهة في السوق لنوع من المنافسة.

- بناء على طلب العلاء

وتتمثل خدمة الاسترخاء التي لا تعد جديدة على السوق المحلي اذ يقدمها بعض المركبات كمركب جيهان ومركب حمام البركة كخط جديد تم استحداثه من طرف المركب ساهم في زيادة نمو المؤسسة.

4- سياسة تخفيض التكاليف: قد لا ينظر الى تخفيض التكاليف على اساس خدمة جديدة من وجهة نظر السوق، وذلك كونه لا يؤدي منافع جديدة للعملاء، ولكنه من وجهة نظر المؤسسة يعتبر منتجا جديدا شرط عدم المساس بجودة الخدمة.

ولقد سبق للمركب وأن قام بتخفيض تكاليف انتاج خدمات معينة ويعود السبب وراء ذلك الرغبة في زيادة إيراداته.

ومن بين الأساليب التي ينتهجها المركب في تخفيض نفقاته:

- التفاوض مع الموردين والحصول على أفضل الأسعار

- الاستفادة من التكنولوجيا

- تقليل التكاليف التشغيلية.

لقد ساعدت هذه السياسة بزيادة نمو المؤسسة بطبيعة الحال حتى انه لم تواجهه اية صعوبات باتباع.

5- سياسة إعادة احلال الخدمات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع خدماتها في قطاعات سوقية معينة، أي نفس الخدمة موجهة لاستخدام آخر (خاصة في فصل الصيف).

وتتمثل مبررات إعادة احلال الخدمات في المركب:

- اكتشاف استخدامات جديدة لخدماتها

أما الخدمات التي قام المركب بإحلالها:

- الاستخدام المزدوج للمسبح المغطى خاصة أثناء فصل الصيف وفي عطلة نهاية الأسبوع وذلك لرفع المداخل خارج وقت الذروة.

- استغلال قاعة الحفلات في الإطعام أثناء موسم الذروة لزيادة الطاقة الاستيعابية للمركب.

- استغلال المركب في إقامة المعارض التقليدية الوطنية.

ولقد كانت هذه السياسة مؤقتة فقط وليست دائمة إلا أنها قدمت اضافة في نمو المؤسسة من خلال زيادة عدد الزبائن (اكتساب زبائن جدد) وزيادة الأرباح.

6- سياسة حذف الخدمات: تتمثل في حذف الخدمة التي وصلت لمرحلة العجز في تقديم الارباح والتخلص منها، والمركب لم يعتمد هذه السياسة إطلاقاً.

المطلب الثالث: تطبيق المركب لإستراتيجية تطوير السوق:

توسع في أسواق جغرافية جديدة من خلال فتح متاجر جديدة أو دخول بلدان جديدة.

وتعني ادخال خدمات حالية في السوق الجديدة والتوسع جغرافيا لاسم المؤسسة وعلاماتها التجارية، من خلال فتح فروع جديدة أو دخول مناطق جديدة واستهداف شرائح العملاء الجديدة أو التركيبة السكانية بالخدمات الحالية، وخلق شراكات مع الموزعين للوصول إلى أسواق جديدة.

ولأسف فإن هذه الاستراتيجية لم يعتمدها مركب السلالة.

المطلب الرابع: تطبيق المركب لإستراتيجية التنوع

تعتبر استراتيجية التنوع من أخطر استراتيجيات النمو، كونها تعتمد على طرح منتج جديد في سوف

جديد.

ومركب الشلالة لم يتم باتباع هذه الاستراتيجية.

الآفاق المستقبلية للمركب:

- انجاز مشروع فندق بمسبحين مجاور للمركب يقدم خدمة الإيواء والاطعام فقط دون خدمة العلاج.
- انجاز مدينت للألعاب المائية في محيط المركب.
- استحداث مصلحة خاصة بالعلاج الفيزيائي لمرضى القلب.

خلاصة:

بعد أن تم في هذا الفصل توضيح المنهج المعتمد في الدراسة فضلا عن ذكر الأدوات المستخدمة وكيفية إجراء الدراسة تم التوصل إلى أن مركب الشلالة السياحي يعتمد على استراتيجية اختراق السوق وإستراتيجية تطوير المنتج فقط وأن تبني هاتين الاستراتيجيتين قد أسهم بشكل كبير في تحقيق النمو للمركب، ومع ذلك فهذا الأخير تواجهه جملة من التحديات حالت دون تطبيقه لإستراتيجية تطوير السوق، وإستراتيجية التنوع، إلا أنها لم تمنعه من العمل على دراسة مشروع فندق جديد وتجسيده على أرض الواقع.

خاتمة

مع استمرار تطور الأعمال، تظل مصفوفة أنسوف أداة ذات صلة وقيمة للتخطيط الاستراتيجي وتوسيع الأعمال، من خلال تحليل موقف المؤسسة الحالي بعناية، وتقييم خيارات النمو، والنظر في ديناميكيات السوق. يمكن للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة اختيار إستراتيجية النمو الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل. ومن خلال تبني مجموعة من استراتيجيات مصفوفة أنسوف، يمكن للمؤسسات الفندقية التكيف مع تفضيلات المستهلكين المتغيرة، اختراق أسواق جديدة، تقديم منتجات مبتكرة، والازدهار في سوق عالمي دائم التطور، حيث تُعد مصفوفة أنسوف بمثابة خارطة طريق للمؤسسات للتغلب على تعقيدات النمو، وإطلاق العنان لفرص النجاح المستدام والربحية. وبإسقاطنا وتحليلنا لاستراتيجيات مصفوف أنسوف الأربعة على المركب السياحي حمام الشلالة وجدنا أنه يتبع استراتيجيتين من أصل الأربعة لتحقيق النمو وهما: استراتيجية اختراق السوق واستراتيجية تطوير المنتج.

اختبار الفرضيات:

من خلال تناولنا للموضوع وتحليلنا له تمكنا من اختبار الفرضيات والوصول إلى ما يلي:

الفرضية الأولى:

الخدمة الفندقية الجيدة لا تقتصر على تقديم خدمة الايواء فقط.

هذه الفرضية محققة في المبحث الأول المطلب الأول من الفصل الأول حيث أن الخدمة الفندقية في العصر الحالي لا تقتصر على خدمة الايواء فقط وإنما أخذت تقدم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل: المأكولات، المشروبات، المطاعم المتخصصة والصالات العامة، تنظيف الملابس والنوادي الرياضية والمساح وغيرها من الخدمات.

الفرضية الثانية:

يقوم مركب حمام الشلالة باتباع استراتيجية اختراق السوق لتحقيق النمو وهذه الفرضية محققة في المبحث الثاني المطلب الأول من الفصل الثاني (التطبيقي)

ويهدف المركب من اتباع هذه الاستراتيجية إلى: زيادة حصته في السوق، بناء علاقات مع الشركاء الرئيسيين، تحسين العلامة التجارية، زيادة المداخيل، السيطرة على السوق وتوسيع قاعدة العملاء.

الفرضية الثالثة:

الخاتمة

يقوم مركب حمام الشلالة باتباع استراتيجية تطوير المنتج (الخدمة) وهذه الفرضية محققة في المبحث الثاني المطلب الثاني من الفصل الثاني (التطبيقي).

ويهدف المركب من اتباع هذه الاستراتيجية إلى:

- تحسين جودة الخدمة الحالية.

- تلبية طلبات الزبائن على نوع محدد من خدمة ما وبالتالي كسب عدد أكبر من الزبائن.

الفرضية الرابعة:

يقوم مركب حمام الشلالة باتباع استراتيجية تطوير السوق وهذه الفرضية غير محققة في المبحث الثاني المطلب الثالث من الفصل الثاني (التطبيقي) ويعود السبب وراء ذلك نظرا لكون المركب له فرع وحيد فقط وليست له فروع أخرى بمناطق أخرى.

الفرضية الخامسة:

يقوم مركب حمام الشلالة باتباع استراتيجية التنوع لتحقيق النمو.

وهذه الفرضية غير محققة في المبحث الثاني المطلب الرابع من الفصل الثاني (التطبيقي) باعتبار هذه الاستراتيجية تعتمد على طرح خدمة جديدة في سوق جديدة والمركب كما سبق ذكره ليست لديه اية فروع أخرى ولم يقم بالتوسع في اسواق جغرافية جديدة.

نتائج الدراسة:

من تحليلنا لموضوع الدراسة وإجابتنا على إشكالية الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن الخدمة الفندقية التي تعرف على أنها تجربة مؤقتة تكتسي أهمية كبيرة في النشاط الفندقي وأن أهم ما يميزها عن غيرها من الخدمات أنها تنتج وتستهلك في نفس المكان.

- أن استراتيجية النمو ليست استراتيجية واحدة بل هي متعددة تختلف باختلاف الخطة الموضوعية من قبل المؤسسات الفندقية لتحقيق هدف النمو.

الخاتمة

- تسهم مصفوفة أنسوف للنمو في مساعدة المؤسسات الفندقية على تحديد الاستراتيجيات وتطويرها لنموها، مع توضيح المخاطر ومشترياتها لكل استراتيجية ويتضح هذا الأمر في استراتيجيات النمو المتمثلة في اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج والتنوع.

- ساهمت استراتيجية اختراق السوق المتبعة من طرف مركب حمام الشلالة في تحسين علاقته التجارية في السوق، زيادة أرباحه وتوسيع قاعدة العملاء.

- ساهمت استراتيجية تطوير المنتج المتبعة طرف مركب حمام الشلالة في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها، وتلبية احتياجات الزبائن من خدمة تحت طلبهم.

- عدم اعتماد استراتيجية تطوير السوق من طرف مركب حمام الشلالة أدى إلى فقدانه لشريحة أكبر من العملاء والسيطرة على أسواق خارجية.

- على الرغم من أن استراتيجية التنوع تعد من أخطر استراتيجيات النمو إلا أن عدم اتباع هذه الاستراتيجية من طرف مركب حمام الشلالة قد يكون سببا في رفع مخاطر الاعتماد على خدمات محددة في سوق محدد.

- ولعل أهم الصعوبات والتحديات التي تضع المركب من تبني الاستراتيجيين الأخيرتين هي: عدم استقلالية المركب باعتباره يعمل تحت اشراف مؤسسة التسيير السياحي بعنابة، غياب النصوص القانونية التي تسمح للمركب بالتوسع في أسواق جغرافية جديدة، عدم تخصيص ميزانية مالية كافية تسمح للمركب بالولوج إلى أسواق جديدة بخدمات جديدة سواء بخدمات حالية او خدمات جديدة، عدم دعم الدولة للمؤسسات الفندقية المحلية فيما تعلق بفتح أسواق جديدة.

التوصيات:

- تخفيض أسعار الخدمات الحالية لما يسمح بز العملاء اضافة إلى زيادة الحصة السوقية للمركب.
- على المركب إدراك أننا تنوع منتجات وخدماته له أثر ايجابي على الأداء التسويقي اذ على زيادة الحصة السوقية وتعظيم الأرباح.

الخاتمة

- توسيع قنوات التوزيع من خلال تكثيف التعامل مع منظمي الرحلات ووكالات الأسفار والسياحة.
- على المركب زيادة التركيز على استراتيجية تطوير الخدمات الفندقية بهدف تحقيق الانفتاح التسويقي وتقديم خدمات فندقية جديدة متنوعة مع مراعاة تحسين الخدمة الفندقية الحالية.
- ضرورة تكوين وتأهيل العنصر البشري لضمان تقديم خدمات فندقية خالية من العيوب وبالتالي توسيع قاعدة العملاء مما يساهم في تحقيق نسبة أكبر من النمو.
- على المركب استغلال خبرته الفندقية عن طريق تنويع أسواقه وعدم حصرها على منطقة جغرافية واحدة من خلال فتح فروع جديدة في المناطق الجبلية أو المناطق الساحلية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

1. أدهم وهيب مطر، أدهم وهيب مطر، التسويق الفندقي مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار مؤسسة رسلان للطباعة النشر والتوزيع، دمشق، 2014.
 2. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
- الاطروحات والرسائل:
3. ايمن عصمت اعتماد الايتيل خطوة بخطوة، المنشأة العربية لإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، مصر، 2016.
 4. البكري، ثامر استراتيجيات التسويق، عمان: دار جهينة، الطبعة الأولى، 2007.
 5. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، عمان الأردن، شارع الملك حسين.
1. توال أمينة، دور القياسي المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر، 2009.
 6. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا دمشق 2016.
 7. سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم وحمود الراوي (2013) فلسفه تكوين قيمه شركه الأعمال باتباع استراتيجيه التتويج، مجله كليه بعداد للعلوم الاقتصادية العراق.
 8. سمير خليل شمتو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، إصدار مركز كربلاء للدراسات والبحوث، ط 1، 2016.
 9. سمير خليل شمتو، الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، مركز كربلاء للدراسات والبحوث، بغداد، العراق، 2014.
 10. عبد الخالق احمد باعلوي، تسويق الخدمات، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الأولى 2015.
 11. علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
 12. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
 13. فاضل حمد القيسي وعلي حسن الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مدخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

14. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير متخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة تلمسان الجزائر 2014.
15. ماجد القرنة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية، دار الرئيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
16. ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
17. محمد الموسوي، إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشأة السياحية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
18. محمد حسين العيساوي والآخرين، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. محمد عبد زيد عبد عون محمد فاضل تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والثمانون 2011.
19. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
20. مؤمون نديم عكروش، كتاب تطوير المنتجات الجديدة، عمان الأردن، 2004.
21. نبيل حامد مرسي صفر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
22. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
23. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
24. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن.
26. وائل محمد صبجي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 89 الاردن، 2009.
27. وائل محمد صبجي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - العمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2013.

4. وسام ابو امين، دور عوامل إستراتيجية التسعير في الحصة السوقية، دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014.

5. الياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاقتصادية تخصص إدارة منظمات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2003.

المجلات:

1. مها عارف بريسم دور التسويق الالكتروني في تطوير الخدمات الفندقية (دراسة استطلاعية لعينة من الفنادق في بغداد)، مجلة الدنانير. العراق العدد العاشر 2017.

2. نبيلة سليمان تيم على عقيقة، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (39) العدد (1)، 2017، ص: 419

3. شريف حمزاوي، عن مفهوم الاستراتيجية في إدارة الاعمال، مجلة "التواصل"، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، العدد 09، جوان 2002.

4. هناء رمضاني مختار عيراج، أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة الإضافية) على جودة الخدمات الفندقية - دراسة تحليلية الآراء عينة من زبائن فندق شيراتون عنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة بن باديس مستغانم الجزائر، المجلد 10، العدد مكرر (الجزء الأول)، 2020.

5. وفاء صبحي التميمي، سامر وليد العلق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجد 38 العدد 2011.

6. الياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة.

7. الخشالي شاكر جار الله (2006) أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 1.

8. مصطفى يوسف كافي، تسويق الخدمات الفندقية، ألفا للوثائق، مجلد 1، ط 1، 2016.

المحاضرات:

جنادي كريم، محاضرات في مقياس التسويق الفندقي، دراسة حالات تطبيقية محلولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المواقع الالكترونية

لها ميم، موقع Lhamim.com للتسويق الرقمي، تاريخ التصفح 2024/05/27، على الساعة 9:17.
جي دارت، موقع الكتروني للتسويق [https:// g-dart.com](https://g-dart.com)
ينظر bakkah.com/ar/knowledge.6juin : تاريخ الاطلاع: 2024/06/01، على الساعة:
18:32.

رانيا المجني تسويق الخدمات منشورات الجامعة الافتراضية السورية، متواجد على الموقع الالكتروني
<https://svuonline.org/pedia>, الجمهورية العربية السورية 2020.

Pitts. R.A et Hopkins. H. D, (1982): Firm diversity: conceptualization and measurement, Academy of management review volume 7, N°4,620-629,<http://www.jstor.org>

المراجع الأجنبية:

1. Arash Shahin Service Blueprinting. An Effective Approach for Targeting Critical Service Processes-With Case Study in a Four-Star International Hotel, Journal of Management Research, Vol 2, No 2, E9, 2010,P: 4.

2. Igwe Peace, Onuoha A, Onuoha, Service Blueprint and Customer Post-Purchase Behavior of Hotels in Nigeria, International Journal of Research in Business Studies and Management, Volume 4, Issue 12 2017,p: 20

3. .Borschberg. E, (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris.

4. Borschberg. E, (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris.

5. Grandval Samuel et Vergnaud Stephanie, (2006): la diversification liée comme stratégie de valorisation des compétences technologiques et distinctives, Revue des sciences de gestion.

6. Ingham. Marc, (1995): Management stratégique et compétitivité, books.google.fr

7. Michel Balfet, Marketing des services touristiques et hôteliers, Ellipses Edition, Paris, 2001.

8. P.Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 10ème édition, France, 2000.

9. Penrose ET. (1963): Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Edition Hommes et Techniques. Paris.

10. Radacal François (2008): Théorie de la stratégie d'entreprise, Edition ellipeses, Paris.

11. Alain DESREUMAUX et autres, Stratégie, Pearson éducation, France, Paris, 2009.

قائمة الملاحق

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Guelma. Mai 1945 8 Université

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 . قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Vice Doyen Chargé Des Etudes et des Questions
Relatives aux Etudiants

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

N° : /V.D.C.E.Q.R.E/F.S.E.C.S.G/U.G/2020

رقم: /ن.ع.م.د.م.م.ط.ك.ع.ا.ت.ع.ا.ج.ق/2024

Guelma, le

قالمة، في

إلى السيد: مدير الموكب المبدئي حمام
المستقبل حمام حمام

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص بمؤسستكم

للطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- حـمـد دـور كـريـم رقم السجل: 2302645402
- 2- قـمـال مـسـريـم رقم السجل: 2302645469
- 3- رقم السجل:

شعبة: علوم تجارتيه تخصص: دكتور (ت) فيا هيا و غند في السنة الجامعية: 2023/2024
عنوان الموضوع: الكد اجل الاستراتيجيات لتطوير الخدمات الفندقية باستخدام منهجية الش

مدة التربص:

مكان التربص: المركز المحدي حمام السلسلة

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم:

الأستاذ(ة): المشرف(ة):

المؤسسة المستقبلة: لجنة
المؤسسة المستقبلة: لجنة
المؤسسة المستقبلة: لجنة

DJAHMI Soufayana
Sous - Directeur
des Ressources Humaines

المؤسسة المستقبلة: لجنة
المؤسسة المستقبلة: لجنة
المؤسسة المستقبلة: لجنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

اتفاقية التربص

بين

المؤسسة الجامعية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة .
الممثلة من طرف: الأستاذ الدكتور نعمون وهاب عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلية:
الممثلة من طرف السيد (ة):
ثم الاتفاق بين الطرفين على مايلي:

المادة 1: تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق ل 31 أوت 2013 و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة.

أحكام القرار المؤرخ في 31 أوت 2013 و المتعلق بطبيعة التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة و تقييمها و مراقبتها

المادة 2: يهدف التربص إلى ضمان التطبيق الفعلي للتعليم المقدم في الكلية وفقا للبرامج و المناهج المسطرة لتخصص للطلاب.

المادة 3: التربص التطبيقي الخاص بنهاية السنة و المعد برنامجه من قبل الكلية، تتم مراقبة تنفيذه بالاتفاق مع المؤسسة و الكلية. و يهدف إلى إعطاء الطالب إمكانية تطبيق معارفه التي اكتسبها في الكلية و دراسة الطرق المتبعة و كذلك كيفية تطبيق تكنولوجيات جديدة يستخدمها في تخصصه حتى يتسنى له تحضير مذكرة التخرج.

المادة 4:

تحدد مدة التربص التطبيقي كمايلي:

تمتد فترة التربص من: إلى: بالنسبة لطلبة السنة الثانية ماستر ليسانس نظام

جديد "م.د" تخصص:

و الآتية أسمائهم: -
.....

.....
.....

.....
.....

قائمة المصادر والمراجع

1

شعهد المؤسسة بتعيين عون أو عدة أعوان يكلفون بمتابعة تنفيذ برنامج التبرص التطبيقي للطلاب المترصص، هؤلاء الأعوان بتقديم المساعدة الضرورية لتنفيذ الجيد لبرنامج التبرص.

المادة 6: إنشاء فترة التبرص بالمؤسسة و عندما تتطلب الطبيعة البيداغوجية للتبرص المتابعة الشخصية من طرف أستاذ الجامعة، على المؤسسة الالتزام باستقبال الأستاذ المذكور في مكان تعيين الطالب لمساعدته على تقييم تنفيذ برنامج التبرص.

المادة 7: أثناء فترة التبرص يخضع الطالب للالتزامات المطبقة على عمال المؤسسة كم هي محددة في النظام الداخلي و في هذه الحالة على المؤسسة إعلام الطالب منذ وصوله إلى مكان التبرص بكل المواد المنصوص عليها في النظام الداخلي و كذلك التعليمات المتعلقة بالنظافة و الأمن، الموضحة له الأخطار و العقوبات الجارية إذا لزم الأمر.

المادة 8: إذا ارتكب المترصص مخالفة و لم يلتزم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، تستطيع هذه الأخيرة توجيه إنذار للمترصص و إرساله فوراً للجامعة (الكلية) عن طريق رسالة مسجلة. في حالة ارتكاب المترصص خطأ جسيماً كما هو محدد في النظام الداخلي للمؤسسة، بإمكان هذه الأخيرة توقيف التبرص فوراً و القيام بطرد الطالب بعد الإشعار الجامعة (الكلية) برسالة مضمونة.

المادة 9: في حالة وقوع حادث للطلاب أثناء فترة التبرص، يجب على المؤسسة تقديم العلاج الضروري له حسب حالته و ترسل فوراً تقريراً مفصلاً عن الحادث إلى إدارة الكلية للمؤسسة رفقة اتفاقية التبرص.

المادة 10: على المؤسسة اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لحماية الطالبة من جميع أخطار حوادث العمل، و تسهر خاصة على تطبيق قواعد النظافة و الأمن المرتبطة بمركز العمل أين عين المترصصة.

المادة 11: تلتزم المؤسسة إرجاع استمارات الحضور و التقييم و نتائج التبرص التطبيقي للطلاب إلى الإدارة. و في هذا الشأن تزود المؤسسة بمطبوعات خاصة بالحضور و التقييم، و يمكنها الاحتفاظ بنسخة منها عن هذه الاستمارات على مستوى إدارة المؤسسة.

المادة 12: يحق للطلاب الإطلاع على محتوى الاتفاقية قبل الذهاب للتبرص و بمضي نسخة منها.

حرر بقالة في:

المؤسسة أو الإدارة المستقبلية

المثلة من: حاصي سويحي



DJAHMI Soufeyana
Sous - Directeur

مؤسسة التعليم العالي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة 8 ماي 1945

المثلة من طرف الأستاذ الدكتور: نعمون وهاب
نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية
(التجارية و علوم التسيير)
مكلف بالدراسات و المسائل المتعلقة بالطلبة
الأستاذ الدكتور: رفيق زراولثة

الملاحق

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
أ	مقدمة
الإطار النظري لنمو الخدمات الفندقية حسب مصفوفة أنسوف	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الخدمات الفندقية
2	المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية
10	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة الفندقية
13	المطلب الثالث: مكونات المزيج التسويقي الفندقي
34	المبحث الثاني: استراتيجية النمو حسب مصفوفة أنسوف
34	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية النمو
43	المطلب الثاني: ماهية مصفوفة أنسوف
46	المطلب الثالث: المداخل الإستراتيجية لمصفوفة أنسوف
46	خلاصة
الفصل الثاني: دور مصفوفة أنسوف في تحقيق النمو لمركب حمام الشلالة-قائمة-	
80	تمهيد
94	منهجية دراسته الحالة
81	المبحث الأول: تقديم عام لمركب حمام الشلالة
81	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركب السياحي حمام الشلالة
82	المطلب الثاني: مهام المركب واهدافه
82	المطلب الثالث: القواعد التنظيمية والإطار القانوني للمركب
83	المطلب الرابع: السياسات الداخلية نحو العمال والخدمات الفندقية في المركب
94	المبحث الثاني: اتباع المركب حمام الشلالة لاستراتيجيات مصفوفة أنسوف
95	المطلب الأول: تطبيق المركب لاستراتيجية اختراق السوق
98	المطلب الثاني: تطبيق المركب لاستراتيجية تطوير المنتج

الملاحق

100	المطلب الثالث: تطبيق المركب لاستراتيجية تطوير السوق
100	المطلب الرابع: تطبيق المركب لاستراتيجية التنوع
102	خلاصة
104	خاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
الفهرس	
الملخص	

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
9	الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية لفندق
22	نظام التوزيع العمودي للفنادق
48	يوضح العلاقة بين الأسعار والقيمة المتحققة لدى المستهلك
55	يوضح: خطوات تطوير الخدمات الفندقية
89	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الشلالة
91	الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية للمركب
92	الهيكل التنظيمي لمدير المحاسبة والمالية
93	الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية

الصفحة	العنوان
8	عناصر خدمة الاستثناءات
9	نموذج لخدمات وطرق الدفع
12	خصائص وسمات دورة حياة الخدمة الفندقية
42	المقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي
46	مصفوفة النمو حسب Ansoff
47	مصفوفة إستراتيجية التسعير على أساس السعر / جودة المنتج