

# محاضرات التسويق الفندقي السنة الأولى ماستر تسويق الخدمات



أ.د. لحشم قسمية (استاذة المحاضرة)

د. الزروق الزغيمي مريم (أستاذة الأعمال الموجهة)

## المحاضرة 01: مدخل للصناعة الفندقية وخصائصها

قبل البدء في التطرق لموضوع الفندقة لا بد من التعرض لموضوع السياحة، والتي تعتبر الاناء الحاوي للفندقة، باعتبار هذه الأخيرة أحد المقومات الأساسية للسياحة، هذا النشاط العالمي الذي يشهد تطوراً كبيراً، والذي أصبح رهانا حقيقي يعتمد عليه الكثير من الدول في دعم إقتصادياتها المحلية.

### 1.1 – وضعية السياحة في العالم:

حيث نشرت المنظمة العالمية للسياحة في تقريرها السنوي في 2018 بأن عدد السياح الدوليين قد ارتفع بنسبه 6% في الأشهر الأربعة الأولى من 2018 مقارنة بنفس الفترة من العام الماضي. وهذه الأرقام التي تثبت الاتجاه القوي الذي لوحظ في 2017 (+7%)، تتجاوز توقعات السياحة العامة لـ 2018 (+4% إلى +5%). وكان الدافع وراء النمو هو اسيا والمحيط الهادئ (+8%) وأوروبا (+7%). كما أظهرت افريقيا (+6%) والشرق الأوسط (+4%) والأمريكيتين (+3%)، وهي نتائج قوية تزيد من إهتمام الدول بهذا القطاع.

حيث صرح الأمين العام لمنظمة السياحة أن " السياحة الدولية لا تزال في نمو قوي في جميع انحاء العالم ، مما ادي إلى خلق فرص العمل في العديد من الاقتصاديات". وهذا التوسع يذكرنا بالحاجة إلى تعزيز قدرتنا علي تطوير وأداره السياحة بطريقه مستدامه، من خلال بناء الوجهات الذكية وتحقيق اقصي استفادة من التكنولوجيا والابتكار".

كما حققت أوروبا المرتبة الأولى كوجهة سياحية على مستوى الدولي العالم، وتليها في المرتبة الثانية آسيا، التي عرفت قفزة نوعية خاصة في منطقة المحيط الهادئ وجنوب آسيا، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الأمريكيتين والتي يقدر النمو السياحة بها بنسبه 3 ٪ رغم أن بعض الوجهات بها لا تزال تعاني من اثار الأعاصير شهري أوت وسبتمبر 2017.

وتشير احصائيات السياحة في افريقيا والشرق الأوسط إلى نمو بنسبه 6% و 4% علي التوالي ، مما يؤكد انتعاش الوجهات في الشرق الأوسط وتعزيز النمو في افريقيا.

ووفقا لآخر دراسة استقصائية لفريق الخبراء السياحي المعني بالسياحة التابع للمنظمة العالمية للسياحة، تظل الثقة في السياحة العالمية قوية كقطاع داعم للنمو، وعززها الشعور بالانفؤل في افريقيا والشرق الأوسط وأوروبا، والنتائج القوية التي سجلتها العديد من الوجهات في جميع انحاء العالم.

## الشكل رقم 01: توزيع السياح عبر العالم



Source : organisation mondiale du tourisme, Madrid, Espagne, le 27 juin 2018 en ligne :  
<http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-06-25/tourisme-international-les-resultats-des-premiers-mois-2018-sont-superieurs>.

### 2.1- تطور الصناعة الفندقية:

يعتبر كل من المجال الفندقي والمطاعم عمودان أساسيان في القطاع السياحي، هذا القطاع الذي تعرفه المنظمة العالمية للسياحة على أنه: " نشاط يطوره الأفراد خلال أسفارهم، أو إقامتهم في أماكن خارج إطار مسكنهم المعتادة، لأهداف إستجمامية، مهنية أو لأغراض أخرى". وفي تعريف آخر "السياحة هي إقامة تفوق 24 ساعة خارج المنزل"، وهذا ما يتطلب إيجاد مكان للإستقبال، وعليه فإن تطور السياحة والفندقة هو إستلزام في الاتجاهين.

أما التسويق السياحي فهو نشاط إداري وفني تقوم به المنشآت داخل الدولة وخارجها، وذلك من أجل تحديد الأسواق السياحية المرتقبة، والتعرف عليها والتأثير فيها، بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي ودوافع السائحين.

تعتبر فكرة إنشاء الفنادق من الأفكار القديمة، التي ظهرت قبل الميلاد؛ حيث كانت الفنادق في البداية عبارة عن مساكن صغيرة، ومتواضعة، يقوم أصحابها بتهيئتها من أجل مبيت المسافرين، وفي بعض الأحيان كان على بعض المسافرين أن يتقاسموا غرفةً مع مسافرين آخرين.

مع مرور الزمن أخذت الفنادق بالتطور شيئاً فشيئاً؛ حيث استطاعت أن تقفز قفزات نوعية في القرون الثلاثة الأخيرة؛ نظراً لتزايد فكرة السفر لأجل التنزه، إلى جانب تطور وسائل المواصلات، مما زاد من أعداد المسافرين، فبرزت الحاجة إلى تطور هذه المنشآت المهمة، وتحسين نوعية الخدمات التي تُقدّمها لنزلائها، وبالنظر للتطور التاريخي للصناعة الفندقية يتضح لنا أن هذه الصناعة قبل أن تصل إلى هذا المستوى الحالي مرت بثلاث فترات وهي:

#### أولاً: صناعة الفنادق في العصور القديمة

● صناعة الفنادق في الشرق القديم : الفنادق ليست في الواقع سوى نزل خصصت لاستضافة المسافرين، ولعل ما يؤيد قولنا هذا هو الاصطلاح اللاتيني للفندق وهو "hospital" والتي اشتقت منها الكلمة الفرنسية "hotel" والكلمة الإيطالية "ospite" وكلها بمعنى الضيف أو الضيافة وعليه فالكلمة التي شاعت الآن هي "hotel" .

● صناعة الفنادق عند الإغريق: من الملاحظ أن صناعة الفنادق عند الإغريق لم تعرف في بادئ الأمر لأنهم كانوا يشتهرون بكرم الضيافة مثل باقي الشعوب الشرقية و نرى أن الصناعة الفندقية عند الإغريق كانت أساساً للفندقة العلاجية.

● الصناعة الفندقية عند الرومان : الصناعة الفندقية عند الرومان لم تأت بجديد على ما أتت به عند الإغريق من الناحية النوعية والصناعة الفندقية لم تعرف في الشرق القديم إلا عندما كانت الجنود تحتاج خلال سيرها إلى ملاحئ تؤويهم فكان الحكام يقيمون لهم في طريقهم مباني جماعية في قلب الصحراء على مسافات متباعدة و يخترونها قرب منابع المياه وقد عم انتشار هذه النزل وأصبحت تستعمل من قبل المسافرين سواء أكانوا أفراد أو قوافل.

### ثانيا: الصناعة الفندقية في العصور الوسطى

تعتبر العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق، حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة، أثرت عليها كثيرا، فأخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى، وتحل محل الخانات في المدن الصغيرة، واهم ما يميز هذه الفترة هو تطور وتحول الخان البدائي إلى فندق كبير، وانتشاره داخل المدن في شكل وحدات متشابهة، وتشير المراجع المتخصصة إلى أن الفنادق في هذه العصور كانت تتكون من عدد كبير من الغرف تستوعب ما بين 100 – 150 شخص.

### ثالثا: الصناعة الفندقية في العصور الحديثة

أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالى صناعه فريدة ومتميزة، لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها، وأصبح الكثير من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم يتهافتون على الاستثمار في القطاع الفندقى، إذ قامت بتأسيس شركات عالميه تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة.

ومع استمرار سكان العالم في الزيادة والحاجة إلى الراحة وإشباع حاجتهم، كالاتعاد عن الضغط النفسى والاجتماعى، فأن المستقبل كما يؤكد الخبراء يكمن في الصناعات الخدمية، وعلى رأسها الصناعة الفندقية، خاصة بسبب التغيرات في الاقتصاد العالمى، التي أزاحت مصادر الثروة التقليدية (الزراعة والصناعة)، لتحلها صناعة الخدمات مثل الاتصالات والمصارف وتكنولوجيا المعلومات والصناعة الفندقية.

### 3.1- العوامل التي أدت إلى تطور الصناعة الفندقية:

عدد الفنادق قد ازداد في السنوات الأخيرة وذلك نظرا لأهميتها لأفراد المجتمع والاقتصاد الوطنى التي تكمن في المحاور الرئيسية التالية:

#### أولاً : تقديم الخدمات للأفراد

أن الفنادق في العصر الحالى لا تقدم للأفراد خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية وحمامات السباحة ومحلات شراء البضائع والخدمات المصرفية والبريدية

### ثانياً: الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة

تعتبر صناعة الفنادق وسيلة للحصول على العملية الصعبة وتؤكد إحصائيات الفنادق في معظم بلدان العالم الثالث أهمية الفنادق كمصدر رئيسي للحصول على الإيرادات والعملية الصعبة.

### ثالثاً: توفير فرص العمل

إن الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل إذ تعتبر مصدراً هاماً للعمالة، سواء إن كانت مباشرة أو غير مباشرة، فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التي توفرها مئات من الصناعات المغذية للصناعة الفندقية، سواء في مرحلة الإنشاء كشركات المقاولات والبناء، أو في مرحلة التجهيز بالأثاث والأرضيات والديكورات وأجهزة المطابخ والمصاعد، أو في مرحلة التشغيل التي تقوم بدورها باستخدام خدمات ومنتجات آلاف المنشآت.

### رابعاً: تعليم وتدريب الأفراد في المجالات المختلفة للفندقة

معظم الفنادق ممكن أن تلعب دوراً هاماً في مجال تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم من مختلف الفئات والواقع التطبيقي يؤكد أهمية المهارات الإنسانية في نجاح أي فندق، إن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء كانوا رؤساء أو مروضين أو ضيوفاً تعتبر من العوامل المحددة لنجاح العمل داخل الفندق.

### خامساً: تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها

صناعة الفنادق لها أهمية في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها، فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها، وهي الدور ومحلات التسوق والمطاعم، فضلا عن أن الفنادق تساهم في تطوير صناعات كثيرة لازمه ومكملة ومرتبطة بنموها ونجاحها، وهي صناعات الغزل والنسيج، والأثاث، وأجهزة التكيف، ومواد البناء، والحرف اليدوية، بالإضافة إلى أثرها في صناعة النقل والمواصلات، وخدماتها للنشاط السياحي كمكاتب الطيران والأنشطة الترفيهية والثقافية وغيرها.

### 4.1- متطلبات النجاح في الصناعة الفندقية:

يتطلب نجاح وتطور الصناعة الفندقية توفير مكونات معادلة النجاح لروادها، والتي يمكن تلخيصها في عدد من النقاط على النحو التالي:

- تقديم الاهتمام الكافي بحاجات النزلاء والعمل على إشباعها، ثم تدريب العاملين خاصة في الفترات الأولى من بداية نشاط الفندق، على كيفية التعامل معها، وكل ذلك في ضوء الاهتمام بمفهوم الخدمة وخصوصياتها.

- ضرورة البدء باختيار شريحة النزلاء التي ينوي استهدافها، بالإضافة إلى الاهتمام برقابة المأكولات والمشروبات والاهتمام بزي ومظهر العاملين بالفندق، وبالتطوير والتجديد في الخدمات المقدمة لتحقيق التميز.

- أما المعادلة الثالثة فمفدها (هيلتون) صاحب سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة فهو أول من ادخل فكرة فنادق السلسلة المنتشرة في جميع أرجاء العالم يرجع نجاحه إلى عوامل ثلاثة:

• المخاطرة.

• الابتكار بهدف الريادة.

• الجودة بالإضافة إلى الشعور بالتحدي.

- المعادلة الرابعة طورها ماريوت صاحب سلسلة فنادق ماريوت الشهيرة، والتي اعتمدت بصفه خاصة على التنوع في العمليات والخدمات المقدمة، فلقد بدأ بتقديم الطعام لأطقم طائرات إحدى شركات الطيران، وهناك ثلاثة أفكار تعتبر كفلسفة المؤسسة الفندقية وهي:

• تقديم الخدمة بطريقه مهذبه وودودة للنزيل.

• تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر معتدل.

• العمل بجد لتحقيق الربح.

## المحاضرة 02: المؤسسة الفندقية وتصنيفاتها

يعرف الفندق على أنه "المبنى الذي يقدم المأوى، المأكل والمشرب وخدمات أخرى للمسافرين والآخرين نظير مبلغ معين من المال".  
يشهد عالم اليوم إزدهار المنشآت الفندقية وتعدد أنواعها، خاصة وأن الدول تتبارى في إنشاء الفنادق التي تقدم أفضل جودة بأسعار مناسبة لشرائح مختلفة من العملاء، ساعية من خلال ذلك لإشباع رغباتهم وإرضائهم.

### 1.2- العوامل التي تساعد على نجاح الفندق:

حتى يتميز العرض الفندقى المقترح من طرف المؤسسة الفندقية، ويحصل على اهتمام المستهلكين المستهدفين، ويبرز بالمقارنة مع عروض المؤسسات المنافسة، خاصة وأن هذه العروض كثيرا ما تكون متماثلة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العناصر يمكن ذكرها في ما يلي:

#### أولاً: شبكة أسعار مناسبة

كل فندق يضع قائمة أسعار بما يقدمه من طعام وشراب وخدمات أخرى، حيث أن الفندق من المشاريع الاقتصادية ذات التكاليف الثابتة والعالية، بمعنى سواء كانت نسبة إشغال الفندق 100% أو 10% فإن على الفندق تكاليف ثابتة يجب أن يدفعها ولا تنخفض بانخفاض عدد الزائرين.

#### ثانياً: الموقع

موقع الفندق لا يعنى فقط مجرد إقامة الفندق في المكان المناسب، بل يعتمد أيضاً على طرق المواصلات المرتبطة به وإمكانية الوصول إلى الفندق بسهولة، فكثيراً من النزلاء يفضلون الفنادق التي تقع في قلب المنطقة التجارية في المدن، بحيث يستطيعون الشراء ومشاهدة المحلات والأماكن المهمة بدون استخدام أي وسيلة نقل، واغلب رجال الأعمال يفضلون الفنادق التي تقع في قلب المنطقة التجارية حتى تكون بالقرب من مراكز أعمالهم واجتماعاتهم، وكثيراً من المسافرين بالسيارات يفضلون الإقامة في الموتيلاات القريبة من الطرق السريعة لأنها اقرب لهم.

#### ثالثاً: الإعلان

الفندق يجب أن يعرض نفسه في السوق، أي يعرض موقع الفندق وطرق المواصلات للوصول إليه والخدمات التي يقدمها، ويأخذ الإعلان صور وأشكال مختلفة، كأن يكون في التليفزيون أو الراديو أو على شكل نشرات أو لوحات إعلانية على الطرق السريعة، أو إعلانات في الصحف والمجلات أو على



شكل اتصال مباشر مع وكلاء السفر، أو لشركات الطيران العالمية والمحلية، أو المشاركة في المعارض السياحية فالإعلان هو الوسيلة الوحيدة لتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة بالفندق.

#### رابعاً: الإطعام وقائمة الأغذية والمشروبات المتنوعة

كثير من النزلاء يفضلون الإقامة في فندق معين لأن أطعمته ومشروباته أفضل من بقية الفنادق، أو الفندق يحتوى على مطاعم متخصصة، هذا بدوره يساعد على زيادة إيرادات الفندق وزيادة نسبة إشغاله.

#### خامساً: الديكور

تتميز بعض الفنادق بالديكور الجذاب، وتنفق أموال طائلة على ترتيب ديكور الفندق لتجعله علامة مميزة، أو مكان مميز عن غيره، فنجد أن كثير من الضيوف يأتون إلى الفندق لشعورهم أن الفندق ذو الديكور المميز بالتأكيد تكون خدماته مميزة.

#### سادساً: الخدمات التي يقدمها الفندق

تعتبر الخدمات التي يقدمها الفندق مهمة جداً لنجاحه سنلاحظ أن بعض الفنادق تقدم خدمات متكاملة للنزلاء، فكل الخدمات التي يطلبونها يستطيعون الحصول عليها داخل الفندق، حتى الخدمات الشخصية الخاصة، وكثيراً من رجال الأعمال يفضلون هذا النوع من الفنادق التي تقدم لهم كافة الخدمات الممكنة، لأنها توفر لهم الوقت والجهد، ومثال لهذه الخدمات خدمات البريد، الفاكس، الترجمة، الحاسب الآلي، قاعات الاجتماعات، الساونا، مطاعم متنوعة، محلات تجارية، كل هذه الخدمات تساعد على نجاح الفندق وتفضيله عن غيره.

#### سابعاً: حسن استقبال النزلاء والترحيب بهم من قبل العاملين

الفندق يعتبر استقبال الضيوف والترحيب بهم والابتسامة المرسومة على وجهم من أهم العوامل التي ترغب النزلاء بالفندق، وكذلك التفاني في خدمتهم. فالمعاملة التي يحظى بها الضيوف في مطاعم الفندق من قبل القائمين بالخدمة، لها دور كبير في زيادة نسب الإشغال الفندقية وبالتالي نجاح الفندق.

#### 2.2- أنواع المؤسسات الفندقية:

تتنوع المنشآت الفندقية تبعاً لعدة عوامل أهمها: الموقع، الحجم، الخدمات المقدمة، مستوى الأسعار ونوعية شرائح الزبائن، إلا أن تقسيم المؤسسات الفندقية حسب أنواعها يختلف من بلد لآخر، لغياب تصنيف دولي موحد.

#### أولاً: أنواع المؤسسات الفندقية على المستوى الدولي

ويمكن توضيح أنواع المنشآت الفندقية على المستوى الدولي كالآتي:

**- فنادق المدن:** تتواجد هذه الفنادق داخل المدن، ويفضل أن تكون في المواقع الهامة مثل: وسط المدينة، بالقرب من مراكز الأعمال، الأسواق والمراكز التجارية، المواقع السياحية، تمتاز هذه الفنادق بسعة الحجم وعدد الغرف الذي قد يصل الى 1000 غرفة مثل فندق كونكورد باريس الذي يبلغ ارتفاعه 300 متر.

يجب أن يتوفر في هذه الفنادق العديد من المرافق العامة التي تقدم خدمات الضيافة المتعددة سواء لنزلاء الفندق أو للزبائن الآخرين مثل: المطاعم بأنواعها، قاعات الحفلات والمؤتمرات، النوادي الصحية والرياضية، بالإضافة الى المحلات التجارية، شركات الطيران، صالونات الحلاقة، مكاتب ايجار السيارات، وغيرها من الخدمات الأخرى.

**- فنادق الضواحي:** تقع في ضواحي المدن، حيث بدأ في إنشاء هذا النوع من الفنادق نظرا لإرتفاع تكاليف الأراضي والقيود المفروضة على البناء داخل المدن، يتوجه إليها الهاربين من ازدحام المدينة واكتظاظها، خاصة وأنها تمتاز بسرعة وسهولة الوصول إليها، وتعدد الخدمات الترفيهية المقدمة للزبائن بالإضافة الى اتساع أحجام الغرف نظرا لقلّة تكاليف الانشاء مقارنة بفنادق وسط المدينة.

**- فنادق المطارات:** تقع بالقرب من الموانئ الجوية، وهي تخدم مزيجا من الزبائن يشمل المسافرين الذين يتوقفون بالمطارات ويحتاجون لفترات قصيرة لمتابعة رحلاتهم، وطاقم شركات الطيران، ورجال الأعمال ومقيمي المؤتمرات والاجتماعات والحضور، سلبيات هذا النوع من الفنادق تتمثل في النقص الشديد لجاذبية المناطق المحيطة بالفندق، والازعاج الصادر من حركة الطائرات.

**- الموتيلاط:** تقع عادة على الطريق السريع وهي تخدم مستخدمي الطرق، تنشأ غالبية هذه الفنادق على علو دور أو دورين، يتوفر على غرف مزدوجة مزودة بمكان لركن السيارة إذا قضت الحاجة، تقل الخدمات المرفقة في هذه الفنادق، لا تتوفر إلا على مطعم واحد وذلك لقصر المدة التي يقيم بها الزبائن (ليلة واحد غالبا).

**- فنادق المنتجعات:** هي منشآت فندقية تقام في مناطق التسلية والاستجمام كالفنادق التي تطل على الأنهار، والبحار، والجبال، والمناظر الطبيعية. يتميز تصميم هذه الفنادق باتساع غرف النزلاء لطول فترة اقامتهم، واتساع بهو الفندق وتصميمه الداخلي الذي يعطي جوا من الراحة والاسترخاء، بالإضافة الى تواجد عدد من الأسواق والمحلات التي تقدم لنزلاء الفندق العديد من السلع والخدمات، يتوفر بها العديد من المطاعم، عادة ما تقدم خدمة البوفيه، والمطاعم المتخصصة، يتوجه لهذا النوع

من الفنادق الأفراد الراغبين في قضاء عطلهم السنوية أو الأسبوعية في جو هادئ ومريح، الرياضيين وطالبي العلاج والاستشفاء (خاصة بالنسبة للفنادق الواقعة في المناطق القريبة من العيون المعدنية).  
**- الفنادق الاقتصادية:** تقدم الخدمات الفندقية الضرورية مثل الايواء والإطعام بسعر منخفض، وهي محدودة الخدمات والمرافق وتخدم الزبائن المستعجلين الذين ينوون قضاء فترات قصيرة بها، وكذا محدودي الدخل، تتواجد عادة في المدن وضواحيها (غير السياحية ومناطق المنتجعات).

### ثانيا: أنواع المؤسسات الفندقية (أو محلات الإيواء) في الجزائر

إعتمدت الجزائر تصنيفا للمؤسسات الفندقية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 46/2000 المؤرخ في 01 مارس 2000 الذي حدد وعرف هذه الأنواع المختلفة فيما يلي:

- **الفنادق:** الفندق هو هيكل إيواء مهيا للإقامة وغالبا لإطعام الزبائن.
- **نزل الطريق (الموتيل) أو المحطة:** هو مؤسسة إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، يوصل إليها مباشرة طريق مفتوح لحركة مرور السيارات، يجب أن تشتمل على عشرة ( 10 ) غرف على الأقل، و توفر الوجبات الثلاثة في اليوم لزبائنها.
- كما يجب أن تتوفر على مرأب لتوقف السيارات، و محطة للبنزين و في حالة تعذر ذلك فيجب أن يكون النزل قريبا من محطة تكفل خدمات كالتأمين بالوقود وزيوت التشحيم ومراقبة العجلات وإصلاحها. يرتب نزل الطريق في صنفين ( 2 ).
- **قرى العطل:** قرية العطلة هي مجموعة هياكل إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، و توفر أجنحة سكنية تشتمل على شقق عائلية صغيرة، و يجب أن توفر الوجبات الرئيسية الثلاث في اليوم لزبائنها فضلا عن المنشآت الرياضية والثقافية، لا بد أن يتوفر في قرية العطلة مستوصف ميداني ومركز تجاري و محطة بنزين. ترتب قرى العطل في ثلاثة ( 03 ) أصناف.
- **الإقامة السياحية:** هي هيكل إيواء يقع خارج المناطق السكنية في أماكن مشتركة تتمتع بجمال طبيعي خاص، و تمنح للإيواء في شقق مجهزة بالأثاث، و هي توفر لزبائنها وسائل الرياضة و الترفيه و التنشيط و كذا النشاطات التجارية. ترتب الإقامة السياحية في ثلاثة ( 03 ) أصناف.
- **النزل الريفية:** النزل اليفي هو هيكل يقع خارج المناطق السكنية، و يشتمل على ستة (06) غرف على الأقل مع تقديم وجبة فطور الصباح. ترتب النزل الريفية في صنفين ( 2 ).
- **النزل العائلية:** تشتمل على عدد من الغرف تتراوح ما بين خمس ( 05 ) غرف إلى خمسة عشرة ( 15 ) غرفة، و يوفر وجبة فطور الصباح على الأقل، غير أنه يمكن أن يقدم وجبات الطعام لزبائنه أو يسمح لهم بإعدادها. ترتب النزل العائلية في الصنف واحد.

- **الشاليهات:** الشاليه هو هيكل معد لإستقبال الزبائن في المحطات البحرية والجبلية، ويكون مؤثنا أو غير مؤثث، ويؤجر لليوم أو للأسبوع أو للشهر أو للفصل. ترتب الشاليهات في صنفين (2).
- **المنازل السياحية المفروشة:** المنزل السياحي المفروش هو هيكل إيواء لا تفوق عدد الغرف فيه العشرة ( 10 )، و يؤجر لمدة أقصاها شهر واحد، و يتكون من فيلات و شقق و غرف مؤثثة. ترتب المنازل السياحية المفروشة في صنف واحد.
- **المخيمات:** المخيم هو مساحة مهيأة لضمان إقامة منتظمة للسياح في:
  - تجهيزات خفيفة يحضرونها بأنفسهم أو تقدم لهم في عين المكان.
  - عربات التخيم المقطورة.
- وترتب المخيمات في ثلاثة ( 03 ) أصناف.
- يرخص بالتخيم الحر أو الفردي، في الأماكن الطبيعية للتخيم بموجب مقرر يصدره رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا، كما تسري على إنشاء أماكن التخيم و إستغلالها أحكام المرسوم 14/85 المؤرخ في 26 جانفي 1985.
- **محطة الإستراحة:** تقام محطة الإستراحة في طريق الرحلات السياحية لتمكين السياح العابرين من الراحة، و يجب أن تشمل هذه المحطة على قاعة للطبخ و الإطعام، تجهيز صحي، ملائم و غرفة مشتركة. ترتب محطة الإستراحة في صنف واحد.

### 3.2- تصنيف الفنادق:

قبل التعرف على المستويات التي ترتب فيها الفنادق المختلفة، والتي تعتبر أشهر معيار يستعمله المستهلكين لتقييم وإختيار المنشآت الفندقية التي سيزورونها، لذلك يجب التطرق الى كيفية التصنيف والمعايير المعتمدة في ذلك، حيث أنه من الضروري فهم أن هذا التصنيف مرتبط بمستوى الخدمات المقدمة من طرف الفندق، وأن عدد النجوم لا يرتبط بالضرورة بنجاح أو فشل الفندق في تقديم خدماته، فهي طريقة بسيطة للتعرف على مستوى الخدمات التي يريد الفندق تقديمه لزبائنه، وهذا لا يعني بأنه سينجح في ذلك، بمعنى أن الفندق الذي لا يملك سوى نجمة واحدة ليس بالضرورة فندق سيئ، وإنما أنه يقدم خدمات فندقية قاعدية، ومناسب لفئة معينة من المستهلكين، والعكس صحيح.

تنقسم الفنادق إلى مجموعات تمثل مستويات من الخدمات والأسعار والمرافق التي تقدمها حيث تمنح لكل مجموعة عدد من النجوم تبعا لما تعرضه لزائريها والتي تتمثل فيما يلي:

#### • **الفنادق الممتازة: (5 نجوم)**

تدخل ضمن هذه المجموعة المنشآت الفندقية الفاخرة التي تقدم أعلى مستويات الجودة في جميع خدماتها بأسعار مرتفعة تتوافق مع مستوى التميز الذي تقترحه، تمتاز هذه الفنادق بديكور وتصميم داخلي راقى اتساع الغرف، فخامة الأجنحة الفندقية، رقي ورحابة المطاعم التي تقدم شتى أصناف الأغذية والمشروبات كما تتوفر بها العديد من المرافق العامة الفاخرة، مراكز ارجال الأعمال، قاعات اجتماعات، قاعات حفلات، نوادي صحية، المسبح، تهتم هذه الفنادق بالتميز في جودة الخدمة كذلك توظف اليد العاملة المؤهلة والماهرة لضمان حصول العملاء على أعلى مستوى من الخدمة الفندقية الراقية والتميزة.

#### • فنادق الدرجة الأولى: (4 نجوم)

تمتاز فنادق هذه المجموعة بتقديم خدمة فندقية ذات جودة عالية و متميزة إلا أن مستوى هذه الفنادق يقل عن مستوى الفنادق الممتازة، فمثلا فنادق الدرجة الأولى تبلغ مساحة الغرفة 30 م<sup>2</sup> على الأقل بينما في الفنادق الممتازة فهي 36 م<sup>2</sup> على الأقل كما أن أسعار المجموعة الأولى تقل عن أسعار الفنادق الممتازة.

#### • فنادق الدرجة الثانية: (3 نجوم)

تقل في هذه الفنادق نوعية الخدمات الفندقية وكذلك الأسعار بالمقارنة مع فنادق الدرجة الأولى بغرف أقل مساحة مثلا: عدد المطاعم وصالات الحفلات، قاعات الاجتماعات محصور، بالإضافة إلى تكريس مساحة المرافق العامة الأخرى مثل البهو الرئيسي، النادي الصحي، القاعات والصالونات العامة.

#### • فنادق الدرجة الثالثة: (نجمتين)

هي فنادق تمنح خدمات فندقية قليلة بأسعار معقولة تقل فيها الخدمات المرفقة، وكذا المرافق والتجهيزات الضرورية، وكذا المرافق العامة المذكورة سابقا.

#### • فنادق الدرجة الاقتصادية: (نجمة واحدة)

هي فنادق تقدم خدمات قاعدية بمرافق تجهيزات ومرافق عامة جد بسيطة إلى منعدمة، تقترح غرف صغيرة وخالية من كل العناصر الغير ضرورية مثل: الثلاجة، أثاث (ما عدا السرير ومكتب).

#### 4.2- مستويات الفنادق:

يستخدم نظام النجوم لتصنيف الفنادق في جميع أنحاء العالم تبعاً لمستوى الخدمات المقدمة فيها للنزلاء، إلا أن هذا التصنيف يختلف بشكل كبير من بلد لآخر، فكل بلد لديه طريقة خاصة لتصنيف الفنادق من نجمة واحدة إلى 5 نجوم، تبعاً لمعايير خاصة تضعها سلطات مختلفة مثل هيئة السياحة والوكالات الحكومية الأخرى، إلا أنه قد اتفق الجميع على نظام تقييم للخدمات الفندقية مؤلف من 5

درجات يبدأ بنجمة واحدة وينتهي بـ 5 نجوم، إلا أن ما أكدته الدراسات هو عدم إشتراك الدول السياحية في عنصر تقييمي واحد، ومن ثم غياب المعايير الدولية المشتركة لتقييم الخدمات الفندقية وتصنيف الفنادق العالمية على أساسها.

وهذا الغياب للقواعد المشتركة قد يشكل صدمة للنزول بعد دخوله للمؤسسات الفندقية نظرا للمعرفة التراكمية المخزنة لديه عن شكل وطبيعة الفنادق 5 نجوم مثلا، والتي قد تختلف عن شكل وطبيعة نفس نوعية الفنادق في بلد السفر نظرا لإختلاف المعايير التقييمية.

ولما اتجهت كل دولة على حدة لوضع مجموعة من المعايير المتعلقة بمستوى الخدمات والراحة والنظافة والموقع والأسعار، لتكون هي الأساس العملي لتصنيف الفندق من حيث جودة الخدمة، ظهرت لدينا الفروقات بين جهات التقييم وقواعده في كل دولة على حدة.

فالقاعدة العامة تقول أن التقييم النجمي للخدمات الفندقية تقوم به اشتراكات السلطات السياحية والأمنية والصحية والجماعات المحلية، إلا أنه عند بعض الدول قد يشارك أو يقوم بالتقييم أحد السلطات الحكومية الخاصة.

ففي بريطانيا يتم التركيز في عملية التصنيف على خدمة العملاء، أما في فرنسا فيتم التركيز أكثر على تصميم الغرف والأروقة ووسائل الراحة، أما في اسبانيا فيتم تقييم الخدمات الفندقية تبعا للمعايير السياحية الخاصة بكل مدينة على حدة، والنظافة هي المعيار التقييمي للفنادق الإيطالية.

وأیضا تقوم وزارة السياحة التركية بعملية التقييم كاملة، أما في البرتغال فتقوم وزارة الاقتصاد والابتكار بهذه المهمة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتولى تقييم الخدمات الفندقية مؤسسات حكومية ورقابية عدة، منها جمعية السيارات الأمريكية ومجالس الولايات المحلية.

وفي السنوات الأخيرة، كان هناك ميل لدى العديد من الفنادق للمبالغة في توفير وسائل الرفاهية، وظهر برج العرب في دبي كأول فندق في العالم يحمل تصنيف 7 نجوم، على الرغم من أن سقف التصنيف يقف عند 5 نجوم، بسبب أجواء الرفاهية المطلقة التي يوفرها للنزلاء.

## 5.2- معايير تقييم وتنقيط الفنادق:

يتطلب تصنيف الفنادق في إحدى المراتب الخمسة الموجودة في سلم تقييم الفنادق، الالتزام بتحقيق عدد من الشروط الضرورية، وتوفير حد أدنى من المعايير الخاصة بمساحة الغرف، مساحة المرافق المشتركة، أوقات الاستقبال، والمرافق الأخرى (كالحمام، الدفع الإلكتروني، التكييف، توصيل الانترنت.....الخ)، ويمكن تلخيص ما يشترط توفره في كل فندق حسب عدد النجمات الذي يطمح الحصول عليه في الجدول رقم 01 التالي:

**جدول رقم 01: معايير تقييم وتنقيط الفنادق**

عدد النجوم	المساحة الأدنى للغرف المزدوجة	المساحة الأدنى للمرافق المشتركة	الاستقبال	المرافق الأخرى
نجمة واحدة	9 م <sup>2</sup> ما عدا الحمام	20 م <sup>2</sup>	8 ساعات في اليوم	حمام خاص أو مشترك
نجمتين	9 م <sup>2</sup> ما عدا الحمام	30 م <sup>2</sup>	10 ساعات في اليوم من قبل موظفين يتقنون على الأقل لغة أجنبية أوروبية.	-امكانية الدفع الالكتروني من خلال بطاقة بنكية. -توفير الصحف اليومية في الأماكن المشتركة في الفندق. -ضرورة توفير المصعد الكهربائي ابتداء من 4 طوابق.
3 نجوم	13.5 م <sup>2</sup> مع الحمام.	50 م <sup>2</sup>	12 ساعة في اليوم.	-تلفاز ملون مع جهاز تحكم عن بعد. -حمام خاص بكل غرفة.
4 نجوم	16 م <sup>2</sup> مع حمام.	70 م <sup>2</sup>	-في حالة أقل من 30 غرفة يشترط 12 سا. -أكثر من 30 غرفة يشترط 24 ساعة.	- التكييف. - الأترنيت. - تجهيز بقنوات تلفزيونية عالمية. - مصعد كهربائي ابتداء من طابقين.
5 نجوم	24 م <sup>2</sup>	90 م <sup>2</sup>	-أقل من 30 غرفة 12 سا. -أكثر من 30 غرفة 24 سا. - يشترط أن يتكلم موظف الاستقبال الانجليزية ولغة أجنبية أخرى.	- Binoire - مصعد كهربائي من الطابق الأرضي. - Service Room. - التوجيه والمرافقة.

## المحاضرة رقم 03: التموقع في القطاع الفندقي

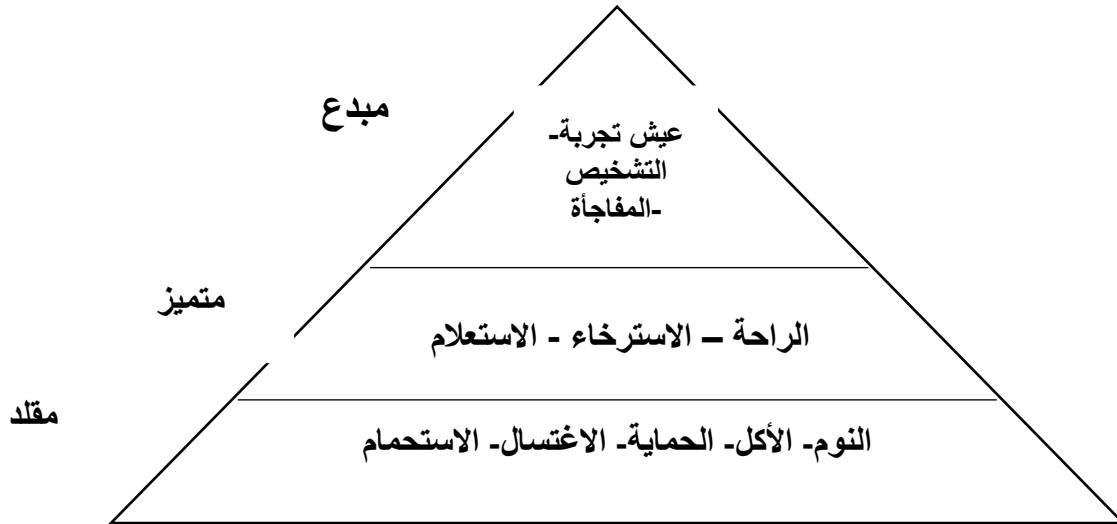
في مجال التموقع يلعب التميز دور كبير في نجاح أو فشل المؤسسة الفندقية هذا التميز يعتمد على تحليل المنافسة (التموقع المقترح من طرف المنافسين)، وكذلك الانتظارات التي يعبر عنها المستهلكين المحتملين، بالإضافة إلى حاجاتهم ورغباتهم، وعادة ما يلجأ مسيري الفنادق إلى اختيار تموقع بسيط مقنع ومتميز انطلاقاً من تحليل دقيق لحاجات وانتظارات السوق المستهدف.

في المجال الفندقي الإمكانيات غير محدودة (إمكانيات التموقع) لكن إيجاد وتنفيذ تموقع جيد للفندق من أصعب القرارات للمسير.

### 1.3- تصنيف انتظارات المستهلك الفندقي:

من الواضح أن الحاجات، الرغبات والانتظارات الخاصة بالمستهلكين متجددة، متغيرة، وتتطور عبر الزمن، فالحاجات اليوم تختلف على حاجات المستهلك السبعينات (مثال: Wifi) وهذا ما يجعل التطورات في أساسيات الفندقة تتغير كذلك مثل: التكيف الذي كان يستعمل في وقت سابق كأداة لتمييز العرض الفندقي، أما الآن فقد أصبح جزء من العرض القاعدي للفندق المعاصر. يمكن تلخيص أهم الانتظارات للمستهلك الفندقي في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 02: هرم الانتظارات في المجال الفندقي





من خلال الشكل أعلاه يمكن التمييز ما بين 3 أنواع من الانتظارات التي يحملها طالب المنتج الفندقي:

#### أولاً: الانتظارات القاعدية

التي لا تحقق مستوى رضا مرتفع لكنها في حالة ما إذا أستهين بها يعطي مستوى من عدم الرضا قد يسيء بسمعة الفندق، وقد يصل حتى إلى متابعات قضائية فهو مستوى ضروري بالنسبة لكل فندق (سرير مريح، النظافة، نظافة الغرفة...).

#### ثانياً: الانتظارات النسبية

هي عبارة عن انتظارات ترفع من مستوى الرضا حيث أن هذه الأخيرة تزداد بازدياد الامتيازات النقدية مثلاً: قد يمنح الفندق غطاء خشن في المقابل قد يقدم فندق آخر غطاء ناعم.

#### ثالثاً: الانتظارات الجذابة

وهي الانتظارات غير المنتظرة من قبل المستهلك حيث أنها حاجات غير معبر عنها (مكبوتة) إلا أنها تعجب المستهلك وتقدم له مستوى مرتفع من الرضا مثل: عطر معين للغرفة أو ديكور أو اقتراح رحلات في المنطقة.

### 2.3 - الانتظارات والتوجهات الحالية في السوق الفندقية:

في كل الحالات تحديد التوقع يتطلب معرفة جيدة لانتظارات حاجات ورغبات الزبائن في السوق الفندقي، وهذا ما تم دراسته من طرف هيئات خاصة ونشر في تقرير "الابداع في المجال الفندقي" والذي صنف هذه الحاجات إلى 6 عائلات يمكن لأي فندق أن يختار إحداها من أجل بناء ترموع وعرض فندقي متميز وجذاب ويمكن ذكرها فيما يلي:

#### أولاً: الحصول على قيمة مضافة أعظمية بأحسن سعر

يبقى السعر مع موقع الفندق معيارين أساسيين لتقييم واختيار الفنادق، وقد ثبت بأنهما الأكثر استعمالاً عند رواد الفنادق، لهذا يعمل العديد من الفنادق على تقديم عروض سعرية جد مغرية، لإقناع المستهلكين على اختيار مؤسساتهم الفندقية، دون الاهتمام بنوعية وجودة الغرف والخدمات المقدمة (غرف جد صغيرة وغير نظيفة، انعدام كل وسائل الراحة وتجهيزات الغرف، نوافذ صغيرة، غياب التكييف... الخ)، وهذا ما ينعكس سلباً على عائدات المؤسسة الفندقية وسمعتها، لأن المستهلكين يبحثون (بالإضافة إلى الحصول على اسعار مغرية) على تعظيم القيمة المضافة، من خلال الحصول على خدمات مقبولة بأقل الأسعار.

### ثانيا: القضاء على قيود المسافة والوقت

أدت التحولات في نظم الحياة والتكنولوجيات الحديثة إلى تغيرات كبرى في انتظارات المستهلكين من العروض الفندقية وهذا ما انعكس على اختيار وتصميم الفندق في حد ذاته فأصبح يحقق ما يلي:

- **مبدأ المرونة:** على الفندق أن يوفر من خلال تصميمه طريقة تسييره وحتى المرافق والتجهيزات التي يمنحها بحيث أن المقيم به يشعر بنوع من الحرية كما أن عروضه المرفقة (مثلا: النقل) يجب أن تتلاءم مع برنامج المقيم وتطلباته.

- **تمكين المقيم من الاعتماد على الذات:** قد يحتاج المقيم إلى الحصول على نسبة من التكفل بالذات حيث أن الكثير من المستهلكين يرغبون بقضاء حاجات أو تلبية رغبات معينة دون اللجوء إلى طاقم الفندق مثلا: الحصول على مشروبات باردة ويمكن ذلك من خلال تجهيز الغرفة بمبرد يمكن للزبون استعماله في أي ساعة من النهار أو الليل.

### ثالثا: عيش تجربة فريدة

تندرج تحت لواء هذه العائلة من الانتظارات مجموعة من الانتظارات الفرعية:

#### - إثارة أحاسيس: (émotion)

إضافة إلى تقديم الفندق للمأوى والأمن في غرفه، يطلب الزبون الحصول على تجارب تسمح له بالتحول إلى حالة شعورية معينة مثل: فرحة، متعة، مفاجأة... إلخ، وخلق هذه المشاعر يجعلنا نحقق رضاه، والحصول على شهرة من خلال انتقال المعلومات وتحقيق ما يسمى بالتسويق الفيروسي ( Buzz ) من خلال تعليقات الزبائن على المواقع الالكترونية.

#### - امكانية التشخيص: (Personnalisation)

إضافة إلى محاولة تشخيص العلاقات ما بين طاقم الفندق والزبائن يمكن للفنادق جعل الغرف قابلة للتشخيص من قبل الزبون مثل اختيار طريقة الإنارة، العطور، والروائح، الصور على الجدران الغرفة.

#### - التحول الموضوعي: (La thématisation)

هي عبارة عن تقديم بوابة للدخول في تجربة، والاحتمالات هنا متعددة وكثيرة، إلا أن العروض قليلة بسبب ارتفاع تكلفة الاستثمار في المجال، وهنا يمكن ذكر الفنادق المتواجدة داخل سلسلة حدائق التسلية العالمية ديسني لاند، حيث يأخذ كل فندق موضوع معين في ديكوريه وتجهيزاته، طريقة عرض خدماته والترفيه الخاص به مثل فندق ميكي (Mickey) وفندق رعاة البقر (Cow boy).

#### رابعاً: الاستجمام (مدخل الاستجمام)

الاستراحة والاسترخاء والعلاج من أهم انتظارات رواد الفنادق، ويدخل ضمن هذا الاتجاه الانتظارات الفرعية التالية:

##### - العودة إلى الطبيعة:

يمكننا الحديث هنا عن الفنادق ذات التوجه الأخضر والبيئي، الفنادق المتواجدة في القرى، والأماكن ذات الامكانيات الطبيعية الكبيرة مثل: الغابات، الأودية، أعالي الجبال... إلخ. والانشغالات الرئيسية لزبائن هذا النوع من الفنادق، هو الخروج من المدن وزحامها للتعامل مع كل ما هو طبيعي، منتجات تسوق ضمن مبادئ التجارة العادلة، حيث يضمن للمستهلك الحصول على المنتجات في اطار حماية الطبيعة واحترام كل الكائنات الحية المتواجدة في بيئة الفندق، وادارته باحترام مبادئ التنمية المستدامة، ومواجهة المشاكل البيئية، والحفاظ على النظام البيئي والايديولوجي للمناطق التي يزورها، كل هذه الانتظارات كانت سابقا مخصصة لفئة معينة من المجتمع، إلا أنها اليوم تهم وتعني عدد أكبر من الفئات الاجتماعية.

إلا أن السؤال المطروح هنا هو هل هذه الانتظارات نابعة عن ظاهرة موضة ستزول بعد فترة معينة أم أنها تيار فكري حقيقي، نابع من قناعات حقيقية أن تمثل مدخل استراتيجي في الفندقية؟  
- **الاسترخاء والعلاج:** تجمع هذه المجموعة من الانتظارات كل ما يتعلق بأخذ وقت للنفس، الحصول على الهدوء الاسترخاء مياه معدنية طبيعية التي تعتبر من الثروات التي أصبحت نادرة في الوقت الحالي، هذه الاتجاهات تظهر عند احتياج الإنسان للعناية البدنية والنفسية في إطار مكافحة التعب، المرض، أو مواجهة السن.

سوق العناية بالجسم هو سوق في نمو مستمر وهو عبارة ما يرتبط بالفندقية: العلاج (مثل فندق سيدي فرج) Spa (فندق حمام ملوان) مراكز إعادة نشاط (حمام ريغة).

#### خامساً: الارتباط بالآخرين

هذه الانتظارات متعلقة ببحث الأفراد لربط علاقات إما في إطار عائلي بين أفراد العائلة الواحدة، الفرد وأشخاص مجهولين يتقاسمون صفات مشتركة مثل: العروض الموجهة للعائلات أحادية الأبوة، أو الرحلات البحرية Costa التي تقترح رحلات خاصة للعائلات التي لديها مثلاً أطفال معاق، أو أطفال مراهقين، أو رحلات مخصصة للعزاب.

### سادسا: الإحساس بالأمان

فى هذا الإطار يخش العديد من السواح عند تنقلهم التعرض إلى الأمراض الموجودة على المستوى المحلى، التسممات الغذائية، الاعتداءات أو الهجمات الإرهابية، السرقة،... إلخ وهذا ما يجعل من الأكثر انتظارات شيوعا هو تقديم الفندق المستوى الأدنى من الأمان، وقد أثبتت الدراسة أن الفئات التي تعبر الأكثر عن هذا الانتظار هي فئة النساء وكبار السن.

وعادة ما تقترح الفنادق ذات الرفاهية العالية خدمات مبنية على هذا الانتظار مثل اقتراح مرآب للسيارات، بطاقة دخول الغرفة ذات مستوى أمان مرتفع، نظام المراقبة بالكاميرات.

## المحاضرة رقم 05: بحوث السوق واليقظة التسويقية في القطاع الفندقي

تعد بحوث السوق من الوسائل الهامة التي يعتمد عليها العاملون في قطاع الضيافة المالية والفندقة، للحصول على تنبؤات دقيقة حول واقع الأسواق، خصوصاً مع تدخل طرف ثالث لا يستهان به هم استشاريو صناعة الفنادق.

ومن المعهود أن تكون زيارة المدير العام أو مدير المبيعات والتسويق أو أفضل من ذلك المدير المالي عنصراً هاماً لإجراء بحث في السوق، لتحديد إمكانية تطبيق مشروع فندق جديد، فالنقطة الجوهرية هي أننا نأتي مسلحين بقائمة من الأسئلة في عقولنا تساعدنا الإجابات عليها على إيجاد المجموعة الأكثر دقة من التقديرات للفندق الجديد الذي نقيمه، ويتطلب ذلك الغوص في السجلات المالية و البيانات السرية مثل الأسعار الحالية ونسب إشغال الغرف، والنفقات، والموظفين وتكاليف التشغيل الخ... وفي الحالات الأكثر نموذجية حينما لا يتم إظهار مثل تلك الوثائق لنا أو عدم تمكننا من الاطلاع عليها، يكون التحقيق هو الخيار الثاني، فالخبير المتمرس يمكنه انتزاع الكثير من تلك المعلومات بدون ألم وحتى بأسلوب مرح بدون أن تشعر الضحية بذلك، مثل طبيب الأسنان وذلك بالدردشة فقط.

ففي الماضي مثلاً عند دراسة مشروع فندق خمس نجوم جديد كان ذلك يعني تقدير التأثير المحتمل لفندق أو فندقين جديدين على مجموعة تنافسية من ستة أو ثمانية فنادق مشابهة موجودة، ولكن في أيامنا هذه وفي أسواق مثل تلك التي في دبي، الدوحة، المنامة، أو الكويت يمكن أن يتم افتتاح فندق فخم بمحاذاة أهداف الآخرين الموجودة والمستقبلية، مما يؤدي إلى تغيير مفاجئ في عوامل اتخاذ القرار الإستثماري لكون السوق وصل إلى مقدار حرج، بسبب ارتفاع تكاليف البناء، وصافي الأرباح، وتوقعات المستهلك، وانخفاض الخيارات، لإيجاد مكان إقامة فريد أو حتى مميز بشكل ناجح .

وبالنتيجة فإن المستثمرين لايسألون أنفسهم فقط ماذا يجب أن نفعل لكي نجتمع المال لفندقنا ؟ وكما قلنا من قبل فالجواب هو دراسة إمكانية التطبيق بل إنهم يسألون أيضاً ماذا يجب أن نبنى ولماذا؟ والجواب هو دراسة إستراتيجية السوق .

إن النظر بشكل استراتيجي إلى أسواق الفنادق المزدهرة مثل دبي والدوحة يتطلب عقلاً هادئاً، لأننا لا ندخل عالم المجهول فحسب، بل عالم ما لا يمكن التنبؤ به مهنيّاً أيضاً، وفي الحقيقة لم يشهد أي مكان في العالم منعطفاً في نمو سوق الفنادق أكثر تسارعاً مما شهدته دبي في العشرية الأولى من القرن

الحالي، على الرغم من وجود بعض وجوه التشابه مع اتجاه سوق الفنادق في لاس فيجاس، أورلاندو، شانجهاي وسنغافورة.

في ظل مثل تلك الظروف، وعندما يتعرض المستثمرين في الصناعة الفندقية للخطر فالتصرف الأمثل هو العودة إلى تمحيص بيانات السوق، مثل جميع أشكال توزيع التمويل، والطلب، ودوافع النمو، وميولات المستهلكين وتوجهاتهم الأساسية، ودراسة حالة الأسواق الأخرى، وجمع الكثير من البيانات، وعدم ترك الأمور في مهب التنبؤات.

#### 4-1- تعريف اليقظة التسويقية:

حاول العديد من الكتاب التوصل للخروج بتعريف لليقظة حيث أنها تعرف لغة: "على أنها حالة يكون فيها الإنسان مستيقظا أو أنه في حالة من التوتر تجعله يحرس المكان".

ويقصد باليقظة ذلك الترقب الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه.

**أما اصطلاحا:** "فهى نشاط الذي يتعلق بتتبع تغيرات المحيط الداخلية والخارجية للمؤسسة بصفة مستمرة، تسمح بملاحظة، واستباق الإشارات والدلائل الخاصة بالتغيير المستقبلي أو الانقلابات البيئية الهامة".

هذا المصطلح قد ارتبط بمصطلح آخر وهو الذكاء "الذكاء التسويقي" الذي يرتبط بتطبيق ومتابعة اليقظة في مختلف الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.

وقد ينسبها البعض إلى نوع من أنواع التجسس على المنافسة وهذا إجحاف بحق هذا النظام.

بينما تتعلق نتائج نظام اليقظة بثلاث أنواع من الأهداف والتي يرمز لها اصطلاحا بـ "3 A" وهو إختصارا لـ "Alerter – Adapter – Agire" ويمكن ذكرها فيما يلي:

- **التنبه:** يقوم نظام اليقظة بملاحظة، التعرف على التهديدات، البحث عن الفرص، التوجهات أو المشاكل التي قد تقع.
- **التكيف:** من خلال نظام اليقظة تعمل المؤسسة على إيجاد التوظيف الأنسب لموارد المؤسسة حسب الانقلابات والتحولات البيئية المرتقبة، الاستباق واتخاذ القرارات، وكتابة سيناريوهات الحلول الممكنة.

**التصرف:** يسمح نظام اليقظة بإيجاد حلول لمشاكل اجتماعية سياسية أو اقتصادية، الإبداع، الابتكار خلق ميزات تنافسية، محاولة التدخل لكبح التغييرات العامة التي قد تضر المؤسسة، (مثل إقامة احتجاجات أو إضراب).

اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة و تحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية، من أجل استخراج الفرص و التهديدات. كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان إستراتيجي معين. و بالتالي فأهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها، كما أن هذا النوع من اليقظة يساعدها أيضا في الحيازة على ميزة تنافسية.

و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية تساعد على أخذ القرارات الإستراتيجية و على تنبؤ بتهديدات السوق، و التحسس بمختلف تطورات القطاع وذلك على المدى الطويل و القصير. و من أهداف اليقظة الإستراتيجية التعرف على المعلومات التي تخص متخذي القرار في المؤسسة بعد تجميعها و لهذا فهي ترمي إلى:

- مقارنة معرفة أداء المؤسسة و تطويره؛
- اختيار المشروع المناسب في القطاع و السوق؛
- شراء أو بيع براءات الاختراع.

و للحصول على نظام لليقظة الإستراتيجية الفعال والذي يخدم أهداف المؤسسة يجب تحقيق المراحل التالية:

- تحليل البيئة بغرض معرفة كل ما يجري فيها؛
- تقرير مختلف الأنشطة التي تساعدها في تحصيل المعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها، أما في حالة ما إذا كانت قد حددت مختلف المعلومات التي تلزمها فتقوم بجمعها مباشرة؛
- جمع المعلومات بعد تصميم مختلف الخطط اللازمة لذلك؛
- تهديف المعلومات؛
- نشر المعلومات بعد معالجتها قبل تخزينها.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغنى عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن؛ كون أن هذه المعلومات تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات و فرص، رغم أنها جد مكلفة للحصول عليها. كما أنها جد مهمة لأنها تساعد في التكيف مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات و التغييرات قبل حدوثها، لإتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور أساسي خاصة في الإستمرارية الإستراتيجية؛ فبذلك تعد أساس التنافس.

أما اليقظة التسويقية فهي نظام مستمر تفاعلي يحترم أخلاقيات المعاملات التجارية والتنافسية، والذي تستعمله المؤسسات من أجل مراقبة وتحليل محيطها التسويقي، بحثا عن إشارات لفرص أوتهديدات قد تؤثر على استمراريته واستقرارها، حيث أن مخرجاته توجه قرارات المسيرين نحو تحسين فعالية المؤسسة.