

بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الفنادق
بعنوان

جودة الخدمات الفندقية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة:فنادق الدرجة الممتازة _ فندق كورنثيا وكورال _ ولاية الخرطوم
(2015 – 2017م)
دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الفنادق

اشراف الدكتور:
هاشم عوض فضل السيد

اعداد الطالبة :
تهاني كرم الله سلمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية 19

الاهداء

الي ...

من قال بحقهما الله عز وجل (ولا تقل لهما اف ولا تنهرهما)

نور الحياة أُمي الغالية لا حرمني الله منك

والدي العزيز اطل الله في عمره وحفظه

اخواني واخواتي الاعزاء

واسأل الله التوفيق

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين علي جلال فضله وعظيم نعمه , الحمد لله الذي كفاني بمنه هذه الدراسة , ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما اعانني علي إتمامها انه علي كل شيقدير , والصلاة والسلام علي سيدنا وحبينا محمد وعلي آل بيته الاخيار الاطهار وبعد

فإذا كنت شاكره فكيف لي أن أبدأ بغير استاذي الفاضل الدكتور هاشم عوض فضل السيد الذي كان عوناً لي , ولم يأل جهداً في الارشاد والنصح للمساعدة في اخراج هذه الرسالة علي أكمل وجه .

واتقدم بالشكر الي كل من ساهم بجهد قل أو كثر في اتمام هذه الرسالة اليهم جميعا عظيم الشكر والعرفان .

واسأل الله التوفيق

مستخلص الدراسة:

تتبع اهمية هذه الدراسة في بيان دور الجودة الفندقية، لتحقيق ميزة تنافسية والتي تسمح لها بتحقيق اعلى درجات الرضاء لدى الزبون، مما يسهم في بناء علاقات راسخة طويلة المدى ما بين المؤسسة الفندقية والزبائن ومن اهداف الدراسة: تحديد العلاقة ما بين الجودة والميزة التنافسية داخل المؤسسة الفندقية، مع ابراز دور واهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد طرحت فرضيات الدراسة على النحو التالي: اذا كانت جودة الخدمات الفندقية تعتبر وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للفنادق. هل يعتبر الابتكار المستمر للانتاج وسيلة من وسائل تحقيق التنافس. وقد اتبع الباحث في منهجيته لتحقيق التحليل المنهج الوصفي، والاحصائي، والتحليلي اضافة الى الوصف التاريخي لوصف الاحداث ،وقد اجريت الدراسة بولاية الخرطوم ،بالتطبيق على فندق كورينثيا ، في الفترة الزمنية ما بين 2015-2017 ، ولتحقيق اهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من افراد العينة، وتم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، هذا بالاضافة الى اجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين، مع ابداء بعض الملاحظات من قبل الباحث. ولقد توصل الباحث في هذا البحث الي عدة نتائج كان اهمها ان الاستراتيجيات التنافسية تلعب دوراً مهماً وحاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويختلف ذلك الدور طبقاً لنطاق الميزة التنافسية المستدامة. ويوصي الباحث بوجود اعتماد المؤسسات الفندقية استراتيجيات محددة في مجال تطوير الخدمات الفندقية والسياحية لتمييز خدماتها وتقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين لاشباع حاجات ورغبات زبائنهم. وجوب تبني جميع المؤسسات الفندقية في السودان لاستراتيجيات تنافسية ملائمة لنشاطها وقطاعها السوقي والخدمات وتطوير الكوادر الشابة من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفعالة تلبي رغبات واحتياجات الزبائن المستمرة والمتجددة

Abstract

The importance of this study comes in following hospitality excellence ,to achieve competitive feature which allows achieving the highest level of customers' satisfaction, which contributes in building long term stable relation between the hospitality institution and customers. And from the objective of the research: Identifying the relation between the excellence and competitive feature within the hospitality institution, together with highlighting the excellence role and importance in achieving the competitive feature. The study hypotheses were as follows: Is progressive creativity could be a mean of achieving competition when the hospitality services' excellence considered as a mean of achieving competitive feature for hospitality institutions. To achieve analysis the researcher has followed descriptive, statistical, and analytical approach in addition to historical description to describe events. The study took place in Khartoum state during 2015- 2017 applied on Corinthia Hotel, to achieve the research objectives a questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the study sample, and the data were analyzed using the statistical package for social sciences, this together with making interviews with some important figures, with some notes from the researcher.

The researcher came out with many findings , the most important was that the Competitive strategies play an important and decisive role in achieving the stable competitive feature, and that role varies according to the stable competitive feature's zone.

The researcher recommends that hospitality institutions must adopt specific strategies in the scope of developing hospitality and tourism services to make their services look special, and offering products that differ from that of competing institutions to satisfy customers' needs and desires. All hospitality institutions in Sudan must adopt competitive strategies that fit their scope of work and services they offer , and their marketing sector, and developing young staffs so as to achieve stable and effective competitive feature to meet customers' generated needs and desires.

قائمة الموضوعات

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---------------------|--------|
| 1 | الاية | أ |
| 2 | الاهداء | ب |
| 3 | الشكر والتقدير | ج |
| 4 | مستخلص الدراسة | د |
| 5 | Abstract | هـ |
| 6 | قائمة الموضوعات | و |
| 7 | قائمة الجداول | ط |
| الفصل الاول : منهجية الدراسة | | |
| 1-1 | المقدمة | 1 |
| 1-1 | مشكلة الدراسة | 2 |
| 2-1 | اهداف الدراسة | 2 |
| 3-1 | اهمية الدراسة | 2 |
| 4-1 | فرضيات الدراسة | 3 |
| 5-1 | مناهج الدراسة | 3 |
| 6-1 | حدود الدراسة | 3 |
| 7-1 | مصادر جمع المعلومات | 4 |
| 8-1 | مصطلحات الدراسة | 4 |
| 9-1 | الدراسات السابقة | 9 |
| 10-1 | فصول الدراسة | 10 |
| الفصل الثاني : جودة الخدمات الفندقية | | |

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|--|---|--------|
| | تمهيد | |
| 1-2 | مفهوم كلمة الفندق | 12 |
| 2-2 | التطور التاريخي لصناعة الفنادق | 12 |
| 3-2 | نشأة وتطور صناعة الفنادق في السودان | 18 |
| 4-2 | العوامل التي ساعدت في تطور الصناعة الفندقية | 24 |
| 5-2 | وصف الأقسام الفندقية | 26 |
| 6-2 | مفاهيم حول الخدمة الفندقية | 58 |
| 7-2 | خصائص الخدمات الفندقية | 60 |
| 8-2 | أنواع الخدمات الفندقية | 61 |
| 9-2 | خاتمة الفصل | 62 |
| الفصل الثالث: القدرة التنافسية للفندق | | |
| الرقم | الموضوع | الصفحة |
| | تمهيد | |
| 1-3 | مفهوم القدرة التنافسية | 63 |
| 1-1-3 | المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية | 65 |
| 2-1-3 | مفهوم الميزة التنافسية | 68 |
| 3-1-3 | مفهوم الاستراتيجية التنافسية | 72 |
| 4-1-4 | أنواع الاستراتيجيات التنافسية | 72 |
| 2-3 | مفهوم الجودة | 73 |
| 1-2-3 | مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 78 |
| 2-2-3 | خصائص إدارة الجودة الشاملة | 81 |
| 3-2-3 | أهمية إدارة الجودة الشاملة | 81 |

| | | |
|--|--|--------------|
| 82 | أهداف ادارة الجودة الشاملة | 4-2-3 |
| 84 | مراحل عملية ادارة الجودة الشاملة | 5-2-3 |
| 84 | مبادئ ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة | 3-3 |
| 86 | أبعاد ادارة الجودة الشاملة | 1-3-3 |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية | | |
| الصفحة | الموضوع | الرقم |
| | تمهيد | |
| 95 | تعريف عن فندق كورنثياوكورال | 1-4 |
| 97 | الدراسة الميدانية للخدمات الفندقية وتحقيق الميزة التنافسية | 2-4 |
| 101 | عرض وتحليل ومناقشة النتائج | 3-4 |
| 110 | النتائج | 5-4 |
| 112 | التوصيات الخاتمة | 6-4 |
| 113 | المراجع | - |
| | الملاحق | - |

قائمة الجداول

| الرقم | موضوع الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-2 | احصائيات الفنادق في السودان | 57 |
| 1-3 | النظرة للجودة قديما وحديثا | 80 |
| 1-4 | حالة الإستبانات الصالحة للدراسة | 98 |
| 2-4 | درجات مقياس لكرت الخماسي | 100 |
| 3-4 | ثبات الأداة | 101 |
| 4-4 | توزيع عينة الدراسة حسب النوع | 102 |
| 5-4 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 102 |
| 6-4 | توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية | 103 |
| 7-4 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 103 |
| 8-4 | عينة الدراسة حسب الوظيفة | 104 |
| 9-4 | والنسب المئوية للاجابات على العبارات المتعلقة بجودة الخدمة | 105 |
| 10-4 | الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه العبارات | 106 |

الفصل الاول

منهجية الدراسة

الفصل الاول

منهجية الدراسة

1-1 المقدمة :-

في ظل التحديات التنافسية الكبيرة التي يشهدها العالم حاليا وفي إطار العولمة الاقتصادية التي أدت الي انتقال المنافسة من الاسواق المحلية الي الاسواق العالمية , أصبحت المؤسسات الخدمية تواجه مجموعة من التحديات تدخل ضمن المناخ الاقتصادي الجديد , ولمواجهة هذه التحديات أتجهت معظم المؤسسات الخدمية الي الاهتمام بالجودة والتميز في خدماتها تجاه زبائنها وذلك لتحقيق رضائهم , ويعتبر ذلك كأحد المداخل الرئيسية لتحقيق النجاح والتطور في قدراتها التنافسية مع كسب مكانة مميزه في السوق وزيادة ربحية المؤسسة .

إن التطورات الحاصلة في مجال الخدمات الفندقية مكنت الزبون من المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته وحاجاته مما دفع المؤسسات الفندقية الي التقدم والتطور في طرق تقديم و عرض خدماتها بالاضافة إلي تنويعها وتحسين جودتها , فعلي عمليات الضيافة أن تخدم الان العامة المتزايدة الوعي بما تحتاجه وما ترغبه, حيث أصبح المستهلك أكثر حرصا على الشكوى اليوم عن ذي قبل, بل وأكثر من هذا فقد أصبح يتحالف مع غيره من الزبائن ويتحاور فيما يخص احتياجاته,وقد أجبر هذا الوعي مع زيادة الطبيعة التنافسية لبيئة الضيافة ,الكثيرين في صناعة الضيافة على الاستثمار في تسليم مستويات جودة خدمة مرتفعة جدا كوسيلة لتحقيق التمييز التنافسي واصبح الشاغل الأساسي لأي مؤسسة هو الالتزام بالعملية المستمرة لتحسين الجودة.

في بيئة الضيافة يقع المقياس الحقيقي لنجاح الشركة على الارضاء المستمر للعملاء , و لقد أجبرت اليوم مؤسسات الضيافة أي الفنادق على الاهتمام بجودة الخدمة و ادارتها بكافة الطرق الحديثة من أجل الوصول إلى هذا الهدف, فالطبيعة التنافسية لبيئة الضيافة تفرض

اليوم أن يهتم مهنيو الضيافة لا بزيادة حصة السوق فحسب وانما أيضا بارتضاء قاعدة العملاء والاحتفاظ بهم من خلال زيادة نمطيات الجودة.

1-2 تساؤلات الدراسة

- إلى أي مدى تؤثر جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية ؟
- هل لوعي المستهلك دور في ان يدفع مؤسسات الضيافة إلى تطوير خدماتها ؟
- ما هي السياسات التي تتبعها المؤسسات لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- هل للميزة التنافسية دور في تحقيق مكانة مميزة في السوق و الزيادة الربحية للمؤسسة ؟
- 1-3 مشكلة الدراسة

1-3 اهداف الدراسة :

- ايجاد علاقة بين الجودة في المؤسسة الفندقية والميزة التنافسية .
- تحديد دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية للفندق .
- التعريف بالخدمات الفندقية ومعرفة خصائصها .
- ايجاد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وأساليب قياسها وتحسينها وتقديم بعض نماذج التقييم والقياس .
- إثراء المكتبة الوطنية بأحدث دراسات الخدمات الفندقية .

1-4 أهمية الدراسة :

- تؤكد أهمية هذه الدراسة على حاجة المؤسسة الفندقية للميزة التنافسية من اجل تعزيز مركزها التنافسي داخل السوق .
- كما توضح كيفية التعامل والابتكارات المحتملة لتطوير الخدمات الفندقية، باعتبارها خدمات تتمتع ببعض الخصائص التي تميزها عن السلع الأخرى .
- إضافة الى ان تطبيق مفهوم علوم الجودة في كافة المجالات ،ومن بينها الخدمات الفندقية أصبح من الأهمية، خاصة بعد اصبح هنالك تطور في كافة مجالات الحياة ومن بينها

تطور حاجات العملاء وزيادة وعيهم مما استدعى بعض المواكبة لتلبية رغبات هذه الحاجات.

1-5 فرضيات الدراسة :

علي ضوء ما طرح في مشكلة الدراسة يصيغ الباحث الفرضيات الاتيه لاختبارها وتحقيقها ميدانيا.

الفرضية الاولى:

- جودة الخدمات الفندقية والابتكار تعتبر وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية .

الفرضية الثانية :

- الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية لها دور في تحقيق الربحية والاختلاف في الايرادات بين الفنادق .

1-6 مناهج الدراسة:

يتبع الباحث في هذه الدراسة كل من المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي و التحليلي والتاريخي.

1-7 حدود الدراسة :

- حدود الدراسة المكانية:

تجري الدراسة في ولاية الخرطوم بالتطبيق على فنادق الخمس نجوم (مثل فندق كورنثيا) .

- حدود الدراسة الزمانية:

تجري هذه الدراسة في الفترة الزمنية من 2015م – 2017م

1-8 مصادر جمع المعلومات :

اعتمد الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات هما :

المصادر الثانوية :

حيث اتجه الباحث في معالجة الاطار النظري للبحث الي مصادر البيانات الثانوية والتي تحصل عليها من الكتب والمراجع العربية والاجنبية التي لها علاقة بالبحث والمقالات والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بالاضافة الي مواقع الانترنت .

المصادر الاولية :

ولمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث اتجه الباحث الي جمع البيانات الاولية من خلال المقابلات الشخصية لمدير قسم التدريب بفندق كورنثيا والاستبانة لجمع المعلومات .

1-9 مصطلحات الدراسة :

- المؤسسة الفندقية :

هي منشأة أو مبني مخصص ومرخص لتقديم خدمات الاقامة والطعام وتوفير جميع الامكانيات التي تحقق للضيف الخدمة التي يطلبها , في اطار القوانين المحلية والدولية مقابل أجر محدد ولفترة معلومة (الزنتاني , 1997).

- الخدمة :

يعرفها محمد توفيق ماضي (2002) ويقول " أن الخدمة هي نشاط او سلسلة من الانشطة التي تكون الي حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية " .

ويعرفها مصطفى (1999) علي أنها " نشاط يؤدي الي اشباع حاجة أو حاجات معينة لدي العميل " .

- جودة الخدمة:

عرفت جودة الخدمة بأنها: " حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات".

كما عرفتھا الجمعية الامريكية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة علي تلبية حاجات المستهلكين (الدرادكة، وشيلي، 2002، ص 15).

- الميزة التنافسية :

تعرف الميزة التنافسية علي انها ميزة او عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (هادي، 2005، ص 18).

10-1 الدراسات السابقة :

تحصل الباحث علي عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت مفهوم جودة الخدمات والاستراتيجيات المتعلقة بالخدمة

وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات اهم النتائج التوصيات

1/ دراسة (سميحة , 2012) بعنوان : تأثير جودة الخدمات علي تحقيق رضا الزبون

هدفت هذه الدراسة الي

- تحديد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة أساليب قياسها وتحسينها ونماذج تقييمها بالإضافة الي التعرف علي رضا الزبون وطرق قياسه .
- التعرف علي تقييم الزبائن لمستوي جودة الخدمة المقدمة لهم .
- تحديد أهم نسب المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات المؤسسة .
- التوصل الي بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير جودة خدمات المؤسسة .

و خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي كالاتي :

- يركز مفهوم جودة الخدمة علي المحافظة علي الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم او تفوقها .

- تعتبر الجودة ميزة تنافسية كونها تستخدم كأستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تحقق رضا الزبون .
- هناك العديد من الطرق لقياس الرضا منها القياسات الدقيقة , الكمية , الكيفية بالإضافة الي النماذج ونذكر نموذج عدم المطابقة , نموذج المعايير المعتمدة علي الخبرة للرضا او عدم الرضا .
- /2 دراسه (طحطوح،2009) بعنوان : أهمية التسويق في تعزيز الميزه التنافسية للمؤسسة، وقد هدفت هذه الدراسة الي :
- تغيير النظرة للتسويق كنشاط تكميلي للنشاطات الاخرى ومحاولة اعطائه دور محوري في عملية تصور مستقبل المؤسسة .
- اظهار التأثير القوي الذي أصبح يمثله رضا الزبون في نشاط المؤسسة .
- البحث عن الوسائل الضرورية للمحافظة علي العلاقة مع الزبون علي المدى الطويل .
- محاولة البحث في الفجوة بين الجانب النظري لمفاهيم التسويق ومايطبق فعليا في الميدان .
- و خلصت الدراسة الي الاتي :
- أن الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدي الزبون .
- الميزة التنافسية الاستراتيجية ترتبط بالدرجة الاولى بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها .
- دور التسويق في خلق القيمة يكمن في توجيه النشاطات الاخرى للمؤسسة نحو تعظيم القيمة بأختيار المنتج المناسب للسوق المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب والكيفية المناسبة.

- ضرورة الاعتماد علي دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وعملية اتخاذ قرارات الشراء لتحديد حاجاته والقيمة المنتظرة بدقة اذا ارادت المؤسسة تجاوز عقبة فشل المنتجات في السوق .
- فهم سلوك الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر علي قسم التسويق فقط , إنما هو ثقافة يجب أن تتبناها كل الاقسام داخل المؤسسة ضمن نظام متكامل .
- رضا الزبون يتعلق بالقيمة المدركة للزبون وهو يتناقض تماماً مع فرضية أن التسويق هو عبارة عن فن لبيع المنتجات لأنه بهذا المفهوم هو يعظم من القيمة المنتظرة علي حساب القيمة المدركة .

3/ دراسة (عيشاوي , 2008) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية)

كانت اهداف الدراسة كالاتي :

- محاولة استعراض اهم الاسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحث علي أتقان الاعمال بدقة ويسعي الي تحسين الجودة باستمرار .
- محاولة الاطلاع علي واقع ومستوي ملائمة العناصر البيئية التي لها تأثير علي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر وكذا مدي توفر المتطلبات الاساسية لتحقيق هذا المسعي علي مستوي هذه المؤسسات بهدف الوقوف عند أهم المعوقات التي من شأنها ان تعرقل مسار التطبيق الناجح والصحيح لهذا المفهوم .
- محاولة تحديد العناصر القادرة علي ازالة الاسباب المؤدية الي حدوث تلك المعوقات , التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة في هذا النوع من المؤسسات وذلك ضمن المنهجية المناسبة القادرة علي تحقيق هذا المبتقي .

وقد توصل الباحث للنتائج التالية :

- يتم التأكيد علي أن نقطة البداية لاي عملية تحسين للجودة ضمن منهج إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتحديد لكل الاهداف والعمليات المطلوب تحسينها والادوار والمسؤوليات والموارد والادوات اللازمة لتحقيق ذلك وهذا ضمن برنامج محدد ومسطر ومتكامل الجوانب يستدعي تعاون الجميع علي تحقيقه .
 - ان المؤسسات الفندقية تعد منشآت مرخصة لتقديم خدمات متعددة كالاطعام والايواء وتوفير جميع الامكانيات التي تحقق للعميل الخدمة التي يطلبها , في اطار القوانين المحلية والدولية ولمده زمنية معينة ومقابل أجر محدد .
 - إن تسويق الخدمات الفندقية يدل علي عملية تبادل للمنافع التي تتم بين مقدمي هذه الخدمات والذين يمثلون أفراد المؤسسة الفندقية وبين الطالبين لهذه الخدمات وهم العملاء لدي هذه المؤسسة قصد اشباع حاجاتهم وورغباتهم من هذه الخدمات مقابل ثمن معين . وهذا يتطلب من المؤسسة الفندقية تحديد السوق المستهدف لتحقيق ذلك وهنا تطرح الاشكالية الاساسية ضمن هذا السياق والمتعلقة بكيفية الوصول الي العملاء الحاليين والمتوقعين وتحقيق حاجاتهم وتطلعاتهم .
 - 4/ دراسة (علوان، 2009) بعنوان أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية علي الايرادات في صناعة الفنادق العراقية .
- وكانت اهداف هذه الدراسة كالاتي :
- التعريف بالخدمات الفندقية إضافة الي خدمات الايواء وطبيعة عملها ومدى مساهمتها في الايرادات الفندقية وفي خلق فرص العمل في العراق .

- العمل علي تطوير وتنويع الخدمات الفندقية والارتقاء بمستوي ادائها من أجل تعظيم الفوائد المجنية منها وبخاصة الايرادات الفندقية وخلق فرص العمل , وعدم اقتصارها فقط علي خدمات الياواء .
وقد توصل الباحث الي :

- أن الفنادق التي تعتمد سياسة تنويع الخدمات الفندقية وعدم اقتصارها علي الياواء فقط تحقق مزيد من الرضا لضيوفها وضمان عودتهم مستقبلاً .

- أن تنويع الخدمات الفندقية وارضاء الزبائن يعني الحصول علي وسيلة دعائية مجانية فعالة وذات مردود ايجابي علي تشغيل الفندق .

- أن الايرادات الفندقية تعي مدي أهمية تنويع الخدمات الفندقية وقد رسمت استراتيجياتها بناءً علي ذلك , لا بل ظهرت اكثر من استراتيجية بهذا الخصوص .

- علي صعيد العراق فأن الخدمات الفندقية تصنف بعشرة أنواع تبداً بخدمات الياواء وخدمات الطعام وتنتهي بالخدمات المصرفية والخدمات الاخري .

- أن غالبية الفنادق العراقية بنسبة % 51 تقتصر خدماتها فقط علي الياواء . وسببذلك يرجع الي ضعف أماكنات الفنادق العراقية والتي تزداد فيها نسبة الفنادق الشعبية مقارنة بالفنادق الراقية .

- أن ضعف ومحدودية الخدمات الفندقية العراقية واقتصارها بالدرجة الاساس علي خدمات الياواء تنعكس سلبياً علي الايرادات وتخفصها الي النصف تقريباً وهذا يعني بالنتيجة ضعف مساهمة السياحة في الدخل القومي وفي ميزان المدفوعات .

- أن ضعف ومحدودية الخدمات الفندقية العراقية واقتصارها بالدرجة الاساس علي خدمات الياواء تنعكس سلبياً علي أماكنية النشاط السياحي في خلق فرص العمل والحد من البطالة والبطالة المقنعة .

- مناقشة الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة نخلص الي الاتي :

تناولت الدراسات السابقة موضوع جودة الخدمات ودور الميزة التنافسية وتناولت اساليب وسياسات التنافس والميزة التنافسية وتأثيرها علي متلقي هذه الخدمات .

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في معرفة عدد من الجوانب المنهجية والعلمية والاساليب الاحصائية وطرق معالجة البيانات والمعلومات في دراسات جودة الخدمات الفندقية واستراتيجيات تمييزها .

1-10 فصول الدراسة :

الفصل الأول : منهجية الدراسة

الفصل الثاني : جودة الخدمة الفندقية ويشمل الآتي :

مفاهيم حول الخدمة الفندقية

خصائص الخدمات الفندقية

أنواع الخدمات الفندقية

الفصل الثالث : يتحدث عن القدرة التنافسية للفندق ويشمل الآتي:

مفهوم القدرة التنافسية الفندقية

إستراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية.

الفصل الرابع :

ويحتوي على الدراسة الميدانية وتشمل :والمقابلات الشخصية والاستبيان لفندق كورنثيا والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وحل المشاكل التي تعترضها والخاتمة .

الفصل الثاني

جودة الخدمات الفندقية

الفصل الثاني

جودة الخدمات الفندقية

1-2 تمهيد

تسعي المنشآت الفندقية في العصر الحالي الي اثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ماتستطيع من خدمات , بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات العملاء ومتطلباتهم , فتقديم الافضل هو مفتاح الاساس الذي تحقق من خلاله هذه المنشآت الفندقية التقدم والتميز علي منافسيها , وذلك لان بيئة الاعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير , كما أن الاسلوب أو الطريقة المعتادة في اداء الاعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة . من هنا اصبحت المنشآت الفندقية ملزمة بالبحث عن كل مايمكن أن يحقق استراتيجياتها بمختلف الاساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق اعلي مستويات الاداء والتميز للوصول الي اعلي مرتبات رضا العملاء وكيفية تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتنامية , فضلاً عن أنها تركز علي ضرورة تكامل الانشطة والوظائف داخل المنشآت الفندقية , والتشارك بين المستويات الادارية كافة وذلك لاتقان العمل من البداية وحتى النهاية بأقل الاخطاء والتكاليف الممكنة , كما تركز علي التحسين المستمر في كل جوانب العمل الفندقي والتأكيد علي توعية كافة العاملين في الفندق بأقسامه المختلفة كأساس للتفوق .

في هذا الجزء من الدراسة, نتحدث عن التطور التاريخي لصناعة الفنادق ونشأة وتطور صناعة الفنادق في السودان ايضا نتحدث عن المفاهيم المتعلقة بالخدمة وتعريف الخدمة الفندقية وانواع الخدمات الفندقية وخصائصها .

2-2 مفهوم كلمة الفندق :

ان كلمة فندق لا يوجد لها اصلا او مصدر في اللغة العربية ولكن ما جاء في المصادر القديمة ان كلمة فندق في اللغة العبرية (Malon) وهي تعني مكان الاسترخاء في الليل ،في حين في اللغة اليونانية كان يسمى (Kataluma) وتعني غرفة طعام وايواء للضيف ويرجح ان يكون لفظ فندق قد استمد من كلمة (Pondoketa) او (Pondokia) اليونانية , في حين تمثل كلمة الفندق بالنسبة للغات الاخرى تسميات مختلفة , ففي اللغة اللاتينية كانت تمثل (Hositium) اي القاعة التي يتم بها استقبال الزوار والترحيب بهم , وفي اللغة الفرنسية فكانت تمثل كلمة (Hostel) وقد اشتقت منها كلمة (Hospite) في اللغة الايطالية , في حين اصبحت كلمة (Hote) في اللغة الفرنسية تعني الضيف واشتقت منها كلمة فندق (Hotel) واصبحت شائعة حتي الان . (توفيق , 1996 :ص9)

2-3 التطور التاريخي لصناعة الفنادق:

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمه جداً. فظهور الفنادق في العصور القديمة ارتبط ارتباطاً وثيقاً بظهور الضيافة نفسها ونشئها. حيث كانت الضيافة في العالم القديم تقتصر في الاصل على اشباع حاجة المسافر العابر سواء كانت هذه الحاجه لزيارة او لتجارة. بيد ان توثيق العلاقات وتزايدها بين المدن وما استتبع ذلك من كثرة الاسفار وتعدد الاحتياجات التي تتطلب انشاء النزل السكنيه العامه لتفي بهذه الاغراض ولاسيما في المدن التي اصبحت مراكز تجارية هامه.

ان تحليل التطور التاريخى لصناعة الفنادق يبين ان الفندقة قبل ان تصل الى هذا المستوى من التطور فى الوقت الحالى مرت بثلاثة فترات وهى :

2-2-1-2 الفندقة فى العصور القديمة :

أ - الفندقة فى العصر القديم :

الفنادق فى الواقع نزل خصصت لاستضافة المسافرين،والاصطلاح اللاتينى للفندق وهو (Hospital) الذى اشتقت منه كلمة (Hotel) التى تعبر حالياً عن الفندق فى اللغة الفرنسيه.كما اشتقت منه كذلك كلمة (Hospite) الايطالية القديمة ومن ثم (Ospite) الحديثة وكلمة (Hote) الفرنسية وكلاهما تعنى الضيف وهى تطلق على نزيل الفندق. الضيافة كانت من اعظم مآثر الحضارة القديمة ولاسيما فى الشرق القديم، وتبين الدراسات التاريخية لبلدان الشرق القديم ان البلدان العربية بالغت فى اكرام الضيف حتى اصبحت الضيافة العربيةفى العالم كلمة تضرب بها الامثال. كان علية القوم عند العرب يوقدون النيران ليلاً فوق قمم الجبال العالية ليراها المسافرون من بعيد فيتجهون نحوها ليجدوا الدفاء والمأوى والمأكل دون مقابل، وثمة راي يرى ان الفندقة ظهرت فى الشرق القديم قبل ظهورها فى القارة الاروبية بزمن طويل وليس معنى هذا ان انتشارها كان انتشار عاماً وطبيعياً بالمعنى الذى رايناه فى غيرها من باقى الشعوب القديمة.(توفيق, المصدر المذكور, 1996 ص :20).

ب - الفندقة عند الاغريق :

ان الفندقة العامة اى الضيافة لم تعرف عند الاغريق القدماء فى بادى الامر لانهم كانوا لايشتهرون بكرم الضيافة مثلهم مثل باقى الشعوب الشرقية المتاخمة لهم، ذلك لان الاغريق القدامى كانوا على اتصال وثيق بأهل الشرق القديم حيث تبادلوا العلوم والمعارف. نرى ان الفندقة القديمة عند الاغريق كانت أساساً للفندقة العلاجية الى حد ما. (توفيق , المصدر

المذكور,1996 : ص 23)

ج - الفندقة عند الرومان:

الفندقة عند الرمان لم تاتى بجديد، الا اننا نرى انها فاقت هذه الاخيرة بأن صقلتها ونظمتها من الناحيتين الشكلية والقانونية. المعروف ان روما غزت العالم القديم بجيوشها وقوانينها، فزال الغزو العسكرى وبقي القانونى ،فالقانون الرومانى غزا العالم القديم والحديث بنظمه واحكامه، وهو فى هذه الناحيه لم يغفل الفندقة ذلك ان اغلب الاحكام القانونية التى تضمنتها القوانين المدنية للدولة الحديثة يرجع اصلها الى القانون الرومانى، والقانون الرومانى هو القانون الوحيد الذى نظم صناعة الفنادق بصفه خاصه. راينا ان الفندقة لم تعرف فى الشرق القديم الا عندما كانت الجنود تحتاج خلال سيرها الى ملاجئ تاويها ليلاً من الضواري وتحميها نهاراً من حرارة الشمس، فكان الحكام يقيمون لهم فى طريقهم مباني جماعية على مسافات متباعده ويختارونها قرب منابع المياه، وكان يطلق على هذه النزل لفظ(Cauponae) هذه النزل لم تكن سوى استراحات تتكون من فناء كبير محاط من جميع جوانبه بغرف مفروشه مخصصه لايواء الاغراب دون مقابل فهى خالية من الفراش والذاد. انشئت بعد ذلك خانات على مشارف المدن وداخلها، يأوى اليها الجند العائدون والتجار والمسافرون. هذه النزل كانت عباره عن نزل للمواطنين يحولونها الى خانات يستقبلون فيها الجنود المنتصرين العائدين من ميدان الحرب، فيقدمون لهم ملذا وطاب من طعام وشراب بقصد ابتزاز اموالهم . لابد من الاشارة الى ان الخانه تتكون فى تلك العصور من غرف نوم ومخزن وبئر ماء و اسطبل للحيوانات(سرحان 2011, ص : 27).

2-2-2 الفندقة فى العصور الوسطى :

بدأت صناعة الفنادق فى هذه المرحلة بالتطور التاريخي والانتقال من الخان الي الفندق الصغير ثم الفنادق الكبيرة , تميزة هذه المرحلة بكثرة انتشار الفنادق الصغيره منها والكبيرة

في المدن وبداية اضمحلال الخانات التي كانت منتشرة في كل مكان (سرحان, 2011, ص: 26)

وخصوصا علي الطرقات , ومداخل المدن وقد رافق هذا التطور في صناعة الفنادق والتطور الواضح في سن القوانين الخاصة بالفندقة , والتي بدأت تلعب دوراً هاماً في تنظيم العمل الفندقي واعطائه الشكل الواضح لطبيعة العمل . من الاساليب التي أدت الي هذا التطور في الفنادق هو انتشار المسيحية في هذه الفترة الزمنية وبداء الناس ينتقلون لاجراض التبشير والعبادة في الكنائس فأصبح عندهم اعتقاد سائد بأن كرم الضيافة وحب استقبال الضيوف يعتبر من الواجبات الدينية في العصور الوسطى كانت المسيحية الدينية وقتئذ بما عرفت به من حب للمستقبل بكرم الضيافة واعتبرته احد الواجبات الدينيه , الا أن هذه الفكرة لم تستمر طويلاً نظراً لتزايد الاسفار سواء أكانت لتجارة أم لتأدية فريضة الحج , الامر الذي ادي الي انتشار الفندقة العامة في المدن تبعا لتطور طرق المواصلات ووسائل النقل نتيجة لاختراع الآلات البخارية والتطور في وسائل النقل المختلفة . بدأ الحكام في هذه المرحلة بسن القوانين, التي اعطت لهذه الصناعة شكلاً اخر عما كانت عليه في السابق سنذكر بعض من هذه القوانين فمثلاً صدر قانون يمنع أصحاب الخانات أو الفنادق من ايواء سكان المدينة التي يزاولون فيها مهنتهم كما صدر قانون ينص علي عدم فتح باب الخان أو الفندق في الصباح , قبل التأكد من جميع النزلاء وسؤالهم اذا كانوا قد فقدوا شيئاً خلال الليلة السابقة , صدر قانون يلزم كل أصحاب الخانات والفنادق بأن يمسكوا في الفندق او الخان سجلاً يدونون فيه أسماء وعناوين ومهنة كل من ينزل في الفنادق عندهم . (سرحان , المصدر المذكور, 2011, ص: 24)

وهكذا انشئت الفنادق الكبيرة في العواصم , ولاول مرة ظهر اسم الفندق علي لافتات كبيرة معلقة علي شرفتها مثل فندق (سكك الحديد) وهنا بدأ هذا البناء الجديد يأخذ طراز

معين يتفق مع متطلبات الخدمة وسهولتها , واصبحت الصالة العمومية في الطابق الارضي وفي الادوار العليا اصبحت الغرف عبارة عن وحدات متشابهة، وتشير المراجع النظرية المتخصصة الي ان الفنادق في العصور الوسطي كانت تتكون من عدد كبير من الغرف تستوعب احياناً ما بين 100 الي 150 شخصا ولم يكن بأستطاعة الفندق واسرته الصغيرة أن يقوم بخدمة هذا العدد الكبير من الضيوف فلجا الي مساعدة آخرين ليعملون في المطبخ والمطعم وخدمة الطوابق بعد ان كان الخان يدار من قبل مالك الخان وافراد اسرته وهكذا ظهر التخصص المهني في صناعة الفنادق ونشأته الاولي لعلم الفنادق .

2-2-3 الفنادق في العصور الحديثة :

وصلت صناعة الفنادق ذروتها في هذا العصر , بعد ان مرت بعدة مراحل , وانتقلت من الخانات الي الفنادق , ومن مهنة الفنادق الي صناعة الفنادق , وأصبح لها خصوصية واستقلالية عن بقية الصناعات الاخرى , وتم سن قانون خاص ينظمها ويحكم طبيعة العمل فيها. بدأت مظاهر التطور في هذه المرحلة تظهر بوضوح بعد تطور وسائل النقل , من الالة البخارية والقطار الي ظهور السيارة والطائرة والسفن الضخمة , مما سهل عملية انتقال الافراد والمسافرين من مكان لآخر بأسرع وقت ممكن , وبأقل التكاليف مما شجع المسافرين , سواء لأغراض تجارية أو ترفيهيةالخ للتنقل بحرية . (عوض , 2002 : ص 9)

إن هذا التطور الهائل في وسائل النقل كان له انعكاس ايجابي واضح علي تطور صناعة الفنادق , وبناء الفنادق الضخمة والتي توفر كافة الخدمات , ووسائل الراحة التي يمكن أن يحتاجها الزبون في الفندق , وتطورت هذه الفنادق وبدأت بالتوسع مما شجع ظهور السلاسل الفندقية والتي انتشرت خارج نطاق البلد الواحد وفي مختلف دول العالم , وقامت الدول بتشجيع أصحاب رؤوس الاموال , والمستثمرين لاستثمار اموالهم في قطاع الفنادق , الذي يحقق لهم ارباح هائلة , ومع وجود هذا الكم الهائل من الفنادق بدأت الادارات الفندقية

بالتركيز علي التخصص المهني لدي العاملين مما كان له انعكاس إيجابي علي التعليم الاكاديمي ودوره في تنمية هذه الصناعة , فنجد في يومنا هذا أن هناك العديد من المؤسسات والكليات والجامعات والمراكز تدرس هذه الاختصاصات وتمنح الطالب جميع مستويات التعليم المطلوبة .

وتشير دراسات صناعة الفنادق في الولايات المتحدة الامريكية الي ان صناعة الفنادق فيها قد شهدت نموا ملحوظا في العشرينيات من القرن الماضي .كما تم فيها تطوير الكثير من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق من خلال العمل المتواصل لتوفير رغبات المسافرين والسائحين المتغيرة باستمرار , فالفنادق الموحدة ذات الاحجام المتوسطة والقائمة في مراكز المدن التجارية تم استبدالها بفنادق اخري تميز بناؤها بفن معماري خلاق وجديد ,وبأبداعات اخري اصبحت سمة ملازمة لكثير من الفنادق منها فنادق (Regency Hyatt) في اطلنطا ,كما تم انشاء فنادق المؤتمرات الضخمة التي تتميز بكبر حجمها ومساحات لتقابل متطلبات السوق المتزايدة والمتغيرة باستمرار . (عوض , المصدر المذكور,2002 : ص 11)

لابد من الاشارة هنا الي ان هناك تغيرات كثيرة حدثت في مواقع الفنادق , ففي (بداية 1900 م) الذي كان يتم فيه انشاء الفنادق بالقرب من محطات السكك الحديدية وذلك لان معظم المسافرين كانوا في ذلك الوقت يسافرون وينتقلون من مكان الي اخر بالقطارات أصبح انشاء الفنادق الاكثر حداثة يتم خارج المدن بالقرب من المطارات والموانئ وعلي الطرق البرية السريعة وفي المناطق الطبيعية وذلك بسبب ظهور وسائل نقل متطورة وجديدة كما ان الطلب المتزايد علي السفر في السيارات ادي الي ظهور ظاهرة جديدة في حقل الضيافة هي صناعة الموتيلات , ففي المانيا في أواخر القرن الثامن عشر تمكن رجال الاعمال المسافرين من ايجاد اماكن خاصة يقيمون فيها ,غير ان عدد المسافرين منهم بعد ذلك الوقت فاق عدد هذه الاماكن الخاصة والقريبة من الطرق البرية السريعة , مما ادي الي

ظهور الموتيل كطريقة وحيدة يقدم السكن للمسافرين من رجال الاعمال وغيرهم بتكلفة منخفضة ولحل هذه المشكلة ,تشير الدراسات الي ان اول موتيل تم أشاؤه في Douglas (Arizona) في عام 1901 وكان يسمى (Askins Cottage Camp) .

تمكنت الولايات الامريكية المتحدة في الوقت الحالي من ان تسمو بالفندق الي اعلي درجات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والاداري , وتمكن التنظيم الفندقي الامريكي بنشأته الضخمة ان يغير من نظام المعيشة التقليدي للأسرة الامريكية، كذلك الحال في القارة الاوربية فقد انتشرت فيها الفنادق ووسائل الايواء بكافة انواعها واشكالها فعلي سبيل المثال ظهر في عام 1954 حوالي 18 الف مشروع فندقي بعدد اسرة يبلغ 295 الف سرير , كما ان اغلب فنادق مدريد في اسبانيا وبعض فنادق البلدان الاخري بلغ عددها حوالي 50 فندقا مملوكا كلها لشركة فندقية كبرى مركزها يقع بمدينة مدريد العاصمة وهي (Sociedad Americana de Grandes Hotels) . كذلك وصلت صناعة الفنادق في انجلترا الي مستوى عالي , بيد انها لا ترقى بطبيعة الحال الي الدرجة التي وصلت اليها صناعة الفنادق في امريكا ويمكن اجمال ما تتضمنه صناعة الفنادق فيها بحوالي 55 الف نزل سياحي تشمل الفنادق والبنسيونات وهي تحتوي علي ما يقرب من 1.180.000 سرير . ويقوم بتمثيل الفنادق في بريطانيا جمعية الفنادق والمطاعم الامريكية (British hotels and Restaurant Association) ومركزها لندن وينضم الي هذه الجمعية اكثر من الف من المحلات العامة متفرقة في شتي انحاء انجلترا واسكتلندا وشمال ايرلندا . تدخل هذه الجمعية ضمن أعضاء الجمعية الدولية للفنادق (IHA) . (سرحان ,المصدر المذكور, 2011 : ص 32) .

2-3 نشأة وتطور صناعة الفنادق في السودان (1821-2014) :

بالرغم من قدم صناعة الفنادق في العالم منذ العهد الروماني والاغريقي الا انها فى الشرق العربى القديم بصفة عامه وفى السودان بصفة خاصة تعتبر الفنادق والنزل حديثة المنشاء والاقامة داخلها من قبل السودانىون ليست شائعة وذلك يعزوه الخبراء السودانىون الى سببين :- (فضل السيد , 2010 : ص 24)

اولاً: القيم والعادات السودانىه فى القدم داخل المجتمع السودانى كانت لا تسمح للغرباء او الزوار بالاقامه بعيداً عن منازل الاهالى حيث كان الناس يشتهرون بكرم الضيافة التى كانت جزء لا يتجزء من القيم والعادات السودانىة الاصيلة وكان هنالك دور للضيافة اعدت خصيصاً لاستقبال الضيوف الغرباء والزوار وكانت معه ومهيئه لاستقبال الضيوف افراداً او جماعات ومن هذه النزل نجد :- المضيفة والديوان فى دور العمد والمشائخ والنظار والمسيد والخلوى عند ميسورى الحال من الاهالى ويجتمع حول الضيوف اهل البلدة او القرية كلا وجود لهؤلاء الضيوف او الزوار بما عنده من مأكى ومشرب.

ثانياً : اصف الى ذلك سبب اخر وهو ان الحياة فى المجتمعات السودانىة كانت بسيطه، واعتمد الناس فى حياتهم على الزراعة والرعى ولم تكن لهم حاجة للانتقال من مكان لآخر الا لاسباب اجتماعية دوافعها المجامله والمشاركة فى الافراح والاتراح ولم يكن العلم انذاك اخذ حيزه بين الناس ولقد لعب الدين دوراً اساساً فى بلورة عادات وتقاليد الناس خاصة الصبغة الدينىة الصوفىة. (زروق , 2008)

نسبة لازدياد حركة الناس من مكان لآخر طلباً للرزق والعلم، وازدهار الحركة التجارىة، انشأت خطوط السكك الحديدىة، النقل النهرى ، والبحرى والطيران، وازدياد النمو العمرانى فى مدن السودان الكبرى ، مثل بورتسودان ، عطبرة، كوستى، ودمدى، الابيض، وادى حلفا، كسلا، نيالا فى ذلك الزمان وادى ذلك لازدياد حركة الافراد والجماعات لمختلف الاغراض

مع ازدياد الرغبة لديهم لزيارة المدن وتنامي الحركة التجارية والزراعية،والذى نتج عنه ازدياد دخول الافراد فى المجتمع السودانى فيما بعد .ومن الاسباب الاخرى التى ادت الى ازدهار صناعة الفنادق فى السودان هو ان صناعة الفنادق قد اصبحت مصدر من مصادر الدخل واصبح وجودها ضرورة فى العصر الحديث ، استثمر العديد من رجال الاعمال اموالهم فى انشاء هذه المنشآت وكان اول المهتمين بانشاء الفنادق هم الاجانب من الاقباط ، الاغاريق، الشوام داخل السودان .

هذا وقد حصر الخبراء تطور صناعة الفنادق عبر اربعة مراحل هي :-

1/ العهد التركى

2/ حقبة الاستعمار الانجليزى

3/ فترة مابعد الاستقلال

4/ صناعة الفنادق فى العصر الحديث.

اولاً: تطور صناعة الفنادق فى العهد التركى (1821م – 1881م)

لقد كان لازدياد الحركة التجارية وخاصة حركة الصادر والوارد والتخليص الجمركى بمدينة سواكن الميناء الاول للبلاد منذ القدم دور فى جعل المنطقة مركزاً تجارياً هاماً كان له الاثر الاكبر فى توفير البيئه المناسبه لاقامة اول فندق فى السودان اذ قام بانشائه احد الاجانب عرف بفندق(كريازى) وهو يحمل اسم صاحبه ويقال ان قصر شناوى الذى انشئ بسواكن والذى كانت غرفه انذاك بعدد ايام السنه يستخدم كوكالة تجارية تخزن فيه البضائع ويقوم فيه المسافرين كما اطلق السكان على نزل اقامة الاتراك كذلك فى مدينة سواكن اسم لكوندا الخواجه تيمناً بصاحبها التركى الابيض اللون.

اشتهرت منطقة سواكن بالحركة التجارية النشطة وكانت تستقبل السفن التجارية من مختلف انحاء المعمورة في العهد التركي، وكانت بمثابة منارة السودان من حيث شكل ملامح المباني الحديثة في ذلك الزمان.

ثانياً: تطور صناعة الفنادق في عهد الاستعمار: (فضل السيد، المصدر المذكور، 2010 : ص26)

اهتمت الدولة بصناعة الفنادق في عهد الاستعمار الانجليزي حيث كان الغرض الاساسي من انشاء الفنادق هو خدمة المستعمر من خلال تقديم الخدمات الى كبار الموظفين الانجليز في الخدمة المدنية لتسهيل مهمة السفر للمستعمر الانجليزي داخل السودان وخارجه للمستعمرات البريطانية في الدول الافريقية . وقد تم انشاء الفندق الكبير في الخرطوم بواسطة الانجليز في عام 1902م بوصفها عاصمة للبلاد ثم تبعه بعد ذلك فندق النيل بوادي حلفا عام 1910م بوصفها الميناء النهري الرئيسي للمدخل الشمالي للبلاد وفندق البحر الاحمر ببورتسودان عام 1917م بوصفها ميناء البلاد الرئيسي ومدخله من ناحية الشرق. ثم استراحة عطبرة عام 1912م باعتبارها عاصمة للسكة حديد واكبر مخدم للخبرات الاجنبية داخل البلاد واخيراً استراحة كوستي عام 1913م بوصفها مركز رئيسي للنقل النهري للاقليم الجنوبي سابقاً عند ما كان السودان موحداً، والان اصبحت مدينة كوستي المنفذ الوحيد لدولة جنوب السودان الحالية بعد انفصاله من شمال السودان .

وفي عام 1920م تم انشاء مصيف اركويت في شرق السودان والذي كان ينتقل اليه الحاكم العام في فصل الصيف ،اضافة الى هذه الفنادق ادخلت الادارة البريطانية الفنادق المتحركة والتي كانت تتمثل في عربات السكك الحديدية الفخمة وغرف النوم والدرجة الاولى في قطار الاكسبريس والقطارات المشتركة والتي كانت تبدأ رحلاتها من مدينة الخرطوم الى كلاً من مدينة بورتسودان ومدينة وادي حلفا ،وكذلك الفنادق العائمه والتي تتمثل في البواخر النيلية

والتي كانت تبدأ رحلاتها النيلية من وادي حلفا الى اسوان ومن كوستى الى مدينة جوبا ومن كريمة الى مدينة دنقلا.

وفي عام 1933م تم انشاء ادارة تتبع الى السكك الحديدية تسمى مصلحة المرطبات مهمتها الاساسية هي الاشراف على الفنادق والاستراحات والبوفيهات فى القطارات والبواخر النيلية وتمويلها باحتياجاتها . وفى عام 1955م اضيف اليها مطار الخرطوم والموانئ البحرية واستمر هذا الحال الى مابعد الاستقلال حيث تعدل اسمها الى مصلحة الفنادق والمرطبات .
(فضل السيد , المصدر المذكور , 2010 ص: 28)

ثالثا : تطور صناعة الفنادق في فترة مابعد الاستقلال (1956- 1989م)

فى عام 1963 أشأت مصلحة الفنادق والمرطبات آخر فندق لها وهو فندق السودان ليكون عوضا لها عن فندق النيل (بوادي حلفا) ، وفي عام 1970م تمت مصادرة بعض فنادق القطاع الخاص مثل (اكلسيور والواحة وصحاري) لمصلحة المرطبات وفي عام 1971 تم فصل الفندق والمرطبات من السكة حديد وتم ضمها لمصلحة السياحة ليكونا معا (المؤسسة السودانية العامة للسياحة والفنادق) وفي عام 1977 تم اصدار قانون أنشاء هيئة السياحة والفنادق لتنشيط العمل السياحي والفندقي بالبلاد والاشرف علي ادارة كل الفنادق والمنتجعات السياحية التي تتبع للدولة وكانت هنالك بعض المحاولات من القطاع الخاص في الاستثمار في الفنادق من قبل الاقباط والاغريق وبعض السودانين مثل فنادق : فكتوريا ، انطونياوس ، وفندق الاكروبول الحالي بشارع الجمهورية .

شهد القطاع السياحي انتعاشا وازدهارا في الفترة مابين (1969 - 1980م) وهي الفترة التي شهد فيها القطاع السياحي والقطاع الفندقي في البلاد نموا وتطورا غير مسبوق فكان دخول

عدد من فنادق السلاسل العالمية في ولاية الخرطوم لأول مرة في السودان مثل فندق مريديان والذي حمل العلامة التجارية لسلسلة فنادق مريديان العالمية الفرنسية المنشأ ، وتبعه بعد ذلك فندق هيلتون الخرطوم والذي حمل العلامة التجارية لسلسلة فنادق هيلتون العالمية الامريكية والذي توسع بدوره وانشاء له فرع اخر يحمل نفس العلامة التجارية في مدينة بورتسودان بعد ان تم شراء فندق البحر الاحمر العتيق وتم تجديده ومنحه حق أمتياز العلامة التجارية لسلسلة فنادق هيلتون العالمية . (زروق , المصدر المذكور, 2008 ص: 30)

وكانت فنادق هيلتون الخرطوم وهيلتون بورتسودان تتبع ملكيتها بالكامل لشركة الفنادق السودانية من الجانب السوداني ودولة الكويت ، ولقد ساهمت هذه الفنادق في ترقية العمل الفندقي في السودان واكتسب السودانيون لأول مرة مهارات علمية وعملية رفيعة المستوى في قطاع العمل الفندقي واصبحت فيما بعد الايدي السودانية التي اكتسبت هذه المهارات نواة استفاد منها القطاع الفندقي في ادارة الفنادق في البلاد ، والبعض من هؤلاء هاجر الي الدول الاوربية ودول الخليج ، وشهد ذلك الزمان افتتاح المدرسة الفندقية لتخريج كوادر فندقية متدربة ورفيعة المستوى .

ومن الملاحظ ان تداول وتناول المشروبات الكحولية داخل الفنادق كان مسموح به واستمر الحال كما هو عليه حتي عام 1983 م حينها اعلن الرئيس السابق المرحوم جعفر محمد نميري (1986- 1989) قوانين الشريعة الاسلامية وتم اعدام كل كميات الخمر الموجودة داخل البلاد وكانت هذه اللحظة بمثابة علامة فارقة ونقطة تحول لصناعة السياحة والفنادق ليس في ولاية الخرطوم فحسب بل لكل انحاء السودان المختلفة طالما كان اعتماد هذه الفنادق والمنشآت السياحية الاخرى علي الايرادات المقدره المتحققة من المشروبات الكحولية المستهلكة من قبل الاجانب والسياح ، ولكن بالمقابل فأن تربية مجتمع معافي وخالي من الخمر والمسكرات مبداء عقائدي يتوافق مع عاداتنا وتقاليدنا الاسلامية السمحة لايقدر بثمن .

رابعاً : تطور صناعة الفنادق في العصر الحديث (1989- 2014 م) (زروق ،
المصدر المذكور ، 2008 ص: 33)

شهد القطاع الفندقى مزيداً من التطور والازدهار ، وفي السبعينات شهدت البلاد دخول سلسلة هيلتون العالمية كما ذكر سابقاً، حيث تم انشاء فندق هيلتون الخرطوم شراكة مابين الشركة الكويتية وشركة الفنادق السودانية بين السودان والكويت. ثم تم انشاء فندق قصر الصداقة والقرين فيلج ، كما تم اقامة عدد من القري السياحية مثل قرية عروس في البحر الاحمر وفي اوائل التسعينات تم انشاء العديد من فنادق القطاع الخاص فئات الاربعة والثلاث نجوم مثل فنادق بلازا وشهرزاد ،فندق البحرين، ابشر،براديس،كانون فى ولاية الخرطوم ، واخيراً تم دخول استثمارات ضخمة فى القطاع الفندقى ضمت ،فنادق الخمس نجوم مثل (كورال الخرطوم وبورتسودان ، السلام روتانا ، وكورنيثيا) هذا إضافة الي إنتشار عدد من الشقق والأجنحة الفندقية وفى الفترة من 1989م-1994م خصصت عدد من الفنادق الحكومية منها : الفندق الكبير(فندق قراندهوليداي الحالى)،فندق السودان،فندق قصر الصداقة ؛فندق القرين فيلج بمعرض الخرطوم الدولى ، وتحولت العديد من الاستراحات فى ولايات السودان الاخرى المختلفة، الى منشآت حكومية .

شهد القطاع السياحى ، والقطاع الفندقى فى البلاد فيما بعد تدهوراً نتيجة اسباب مختلفة سياسية واقتصادية، ولكن سرعان ما عادت عافيتها ، وانتعشت من جديد بعد اكتشاف البترول فى البلاد فى عام 1999م ، والذي ساعد على ازدهار الاقتصاد السودانى مرة اخرى، وشهدت البلاد حراك اقتصادى كبير، واتجه المستثمرين الوطنيين السودانيين ، والمستثمرين الاجانب ، الى انشاء العديد من الفنادق، واصبحت الصناعة جاذبة، بعد ان ازداد عدد السياح الاجانب فى البلاد، على وجه الخصوص الجنسيات التى تعمل فى مجالات النفط المختلفة، مثل: الماليزيين، والصينيين، الكنديين ،والذين انشأوا العديد من الفنادق من اجل راحة عاملهم،

لتقديم خدمات متخصصة ، تشابه عاداتهم فى السكن ، و الطعام ،ومن الامثلة على ذلك: فندق السودان الذى استأجره الصينيون ،الفندق الكبير استأجره الماليزيين ،فندق سو لو كس ،فندق سور الصين العظيم ، فندق بلازا الخرطوم استأجره مستثمر صينى ،لقد كان لهذه الفنادق دورا كبيرا فى استيعاب اعداد كبيرة من الايدى العاملة السودانية ،اضافة الى مساهمتها الاقتصادية الملموسة ،فى الاقتصاد السودانى. كما شهدت تلك الفترة ايضا ،انشاء العديد من فنادق السلاسل الفندقية العالمية الكبيرة مثل :فندق كورينثيا وفندق السلام روتانا، وفندق كورال نيالا، وعدد كبير آخر من فنادق فئات الثلاث والاربع نجوم بالولايات وولاية الخرطوم . (زروق , المصدرالمذكور , 2008, 34) .

2-4 العوامل التي ساعدت في تطور الصناعة الفندقية:-

ازداد عدد الفنادق فى السنوات الاخيرة وذلك نظراً لأهميتها لافراد المجتمع والاقتصاد الوطنى التي تكمن فى المحاور الرئيسية التالية :- (فضل السيد , المصدر المذكور, 2010, ص: 31) .

- تقديم الخدمات لافراد: -

ان الفنادق فى العصر الحالى لا تقدم خدمة الايواء فقط وإنما اخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادر الرياضية وحمامات ومحلات شراء البضائع والخدمات المصرفية والبريدية .

- الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة:-

تعتبر صناعة الفنادق وسيلة للحصول على العملة الصعبة وتؤكد احصائيات الفنادق في معظم بلدان العالم الثالث أهمية الفنادق كمصدر رئيس للحصول على الإيرادات والعملية الصعبة.

- توفير فرص العمل :-

إن الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل إذ تعتبر مصدراً هاماً للعمالة سواء ان كانت مباشرة او غير مباشرة فبالإضافة الى العمالة المباشرة التي توفرها مئات من الصناعات المغذية للصناعات الفندقية سواء في مرحلة الانشاء كشركات المقاولات والبناء او في مرحلة التجهيز بالاثاث والارضيات والديكورات واجهزة المطابخ والمصاعد او في مرحلة التشغيل التي تقوم بدورها باستخدام خدمات ومنتجات الاف المنشآت.

- تعليم وتدريب الافراد في المجالات المختلفة للفندقة :-

معظم الفنادق ممكن ان تلعب دوراً هاماً في مجال تعليم الافراد والعاملين وتدريبهم بمختلف الفئات والواقع التطبيقي يؤكد اهمية المهارات الانسانية في نجاح اي فندق، ان تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء كانوا رؤساء او مروؤسين او ضيوفاً تعتبر من العوامل المحدده لنجاح الفندق.

- تنمية المناطق الجغرافية التي يتم انشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها:-

صناعة الفنادق لها أهمية في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم انشاؤها فيها فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمناطق الجغرافية التي يتم انشاؤها فيها وهي الدور ومحلات التسوق والمطاعم فضلاً عن ان الفنادق تساهم في تطوير صناعات كثيرة لازمة ومكملة

- ومرتبطة بنموها ونجاحها وهى صناعات الغزل والنسيج والاثاث واجهزة التكيف ومواد البناء والحرف اليدوية بالاضافة الى اثرها فى صناعة النقل والمواصلات وخدماتها.
- التطور المزهل فى وسائل النقل الجوى والبرى والبحرى حيث ساعد هذا التطور فى ازدياد اعداد السائحين نتيجة لسهولة التنقل بين البلدان .
 - الثورة التقنية الهائلة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والتقدم المزهل فى وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية كخدمات شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) مما ادت الى وفرة وسهولة المعلومات والبيانات عن اشهر الاماكن السياحية فى العالم .
 - تقدم وتعدد وسائل الاعلام المسموعه والمرئية وبالتالي سرعة نقل الاخبار والمعلومات ومن ثم زيادة كمية البرامج الدعائية عن العديد من المزارات السياحية حول العالم مما يساهم فى ازدياد رغبة السائحين فى التعرف على البلدان التى سمعوا عنها وشاهدوها من خلال البرامج الدعائية والاعلامية. (فضل السيد , المصدر المذكور, 2010 ص: 34)
 - ايقاع الحياة السريع والروتين مما يدفع العديد من السائحين الى الهروب من تلك الضغوط النفسية والجسمية الى الهدوء والراحة والاستجمام فى الدول السياحية الاخرى وازدياد اوقات الفراغ بوجه عام .
 - التقدم الاقتصادى وارتفاع مستوى المعيشة ودخل الفرد وازدياد المستوى التعليمى للافراد يودى بصورة مباشرة الى ازدياد وعى الشعوب فى التعرف على الحضارات المختلفة.
 - الاهتمام بتشجيع الاستثمار فى مجال صناعة الفنادق عن طريق تقديم كافة التسهيلات والحوافز التشجيعية للمستثمرين فى المجال الفندقى ايماناً باهمية قطاع السياحة قطاع رائد لمسيرة التنمية الشاملة . (فضل السيد , المصدر المذكور, 2010 ص: 34)

الجدول التالي يوضح أعداد الفنادق وعدد الغرف (الطاقة الاستيعابية) لولاية الخرطوم وبقية ولايات السودان المختلفة، خلال الفترة من 1987م-2012م.

جدول (1-2) يوضح عدد الفنادق في السودان

| عدد الغرف | عدد الفنادق (المصنفة) | اسم الولاية |
|-----------|-----------------------|--------------------|
| 113 | 6 | الولاية الشمالية |
| 20 | 1 | ولاية نهر النيل |
| 362 | 7 | ولاية البحر الاحمر |
| 92 | 3 | ولاية القضارف |
| 226 | 7 | ولاية الجزيرة |
| 64 | 4 | ولاية النيل الابيض |
| 24 | 1 | ولاية النيل الازرق |
| 71 | 4 | ولاية سنار |
| 11 | 1 | ولاية شمال دارفور |
| 0 | 0 | ولاية جنوب كردفان |
| 0 | 0 | ولاية جنوب دارفور |
| 86 | 4 | ولاية شمال كردفان |
| 190 | 7 | ولاية كسلا |
| 2198 | 40 | ولاية الخرطوم |

(فضل السيد , المصدر المذكور, 2010)

2-5 وصف الاقسام العاملة في الفندق :

2-5-1 قسم الغرف (Room Division)

ويتكون من الاقسام التالية :

أ/ المكاتب الامامية : (Front Office)

المكتب الامامي هو الكاونتر او مجموعة المكاتب المواجهة لمقدمة الفندق وقد اعتادت الفنادق أن تضع هذا المكتب الامامي في الصالة الرئيسية للفندق (Lobby) ومجاور للمدخل الرئيسي لضيوف الفندق وفي مكان واضح لغرض الاشراف وتقديم المساعدة للضيوف .

يعتبر المكتب الامامي مركز العصب للفندق وهو حلقة الوصل بين الضيوف والفندق . وعليه يتوقف الي حد كبير نجاح الفندق أو فشله , ويعتبر المكتب الامامي مركز المعلومات للضيوف خلال اقامتهم بالفندق حيث يقدم لهم معلومات عن الفندق ومعلومات عن خارج الفندق ودائماً يقال بأن المكتب الامامي للفندق يمثل الفندق نفسه وهو اول مكان يتصل به النزيل عند دخوله الي الفندق لحجز غرفته وتسكينه كما انه اخر مكان يقف عنده النزيل لسداد تكاليف اقامته , الانطباع الاول والجيد للضيف بالنسبة للفندق مهم جداً ولهذا السبب نشاهد اليوم أن اغلب الفنادق تركز علي الاثاث والديكور ونوعية العاملين في المكتب الامامي . (خنفر,و السرابي : ص 90- 91) .

يتكون المكتب الامامي من الاقسام التالية :

1. الاستقبال (Reception)

2. الاستعلامات (Information)

3. الحجز (Resrvation)

4. البدالة , التلكس , الفاكس (Telex ,Fax and Telephon Operator)

5. المراسلين او حاملي الحقائب (Uniformed ServicesConcierge)

6. امناء صندوق المكتب الامامي (Cashiers)

1/ الاستقبال

يعتبر الاستقبال قلب المكتب الامامي حيث يتم فيه تسجيل الضيوف ويتم بيع وتوزيع الغرف علي الضيوف ويعتبر ايضا المرآة العاكسة للفندق، ولاهمية هذا المكتب وحيويته فأن اغلب الفنادق الكبيره ادخلت الحاسبات الالكترونية الي هذا المكتب لتسجيل الضيوف بواسطة الحاسبات الالكترونية .

المسؤلية الاولي التي يتحملها موظف الاستقبال هي الترحيب بالضيوف فكلما كان الترحيب والاستقبال جيدا كلما كان شعور الضيف بالراحة اكبر وباستطاعة موظف الاستقبال ان يكسب رضي الضيوف عن الفندق والعكس صحيح فأن مهمة مكتب الاستقبال وعمله تحتاج الي مهارة كبيرة، عمل قسم الاستقبال الرئيسي هو استقبال الضيوف استقبالا لائقا والترحيب بهم وتمكن الضيف من الحصول علي الغرفة التي تتفق مع رغباته .

• واجبات مكتب الاستقبال :

- استقبال الضيوف والترحيب بهم .
 - استقبال تدبير اجراءات الاقامة في الفندق .
 - مسك السجلات المحاسبية اللازمة.
 - اعداد الاحصائيات والتقارير الضرورية التي يحتاجها الفندق والخاصة بهذا المكتب
 - التنسيق بين مختلف الانشطة المتعلقة بخدمة الضيوف وراحتهم.
 - الربط بين الاقسام الفندقية الاخرى مثل قسم التدبير الفندقي وقسم الصيانة .
- يتم التعاون بين مكتب الاستقبال ومكتب الحجز حيث ان العلاقة فيما بينهما متبادلة حيث يقوم مكتب الاستقبال بتحضير تقرير يومي عن الحجوزات المتحققة فعلا والحجوزات التي لم تتحقق . (توفيق , 2002 : ص 117)

2/ قسم الاستعلامات:

يعتبر هذا المكتب من المكاتب التي يرتبط عملها مباشرة باعمال ضيوف الفندق ودوره مهم جدا في الفندق، عمل مكتب الاستعلامات بصفة عامة هو تأدية الخدمات المتعلقة باقامة الضيف تزداد اهمية هذا المكتب تبعا لدرجة وحجم ونوع الخدمات التي يقدمها الفندق، يقوم هذا القسم بتقديم الخدمات للضيوف ماعدا التسجيل والمغادرة والاجراءات المالية .

• اهم الاعمال التي يقوم بها مكتب الاستعلامات :

- الاشراف علي توزيع واستلام مفاتيح الغرف .
- الرد علي المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية .
- الاشراف علي البريد واستلام وتوزيع الرسائل .
- تقديم معلومات للضيوف عن خدمات الفندق او اماكن الجذب السياحي , وكذلك عن عادات وتقاليد البلد واوراق العمل في الدوائر الرسمية وشبه الرسمية والعطل الرسمية بالبلد الخ .
- في بعض الحالات يقوم القسم بعملية ايقاظ الضيوف الذين يودون ذلك .
- استلام ومتابعة الشكاوي .
- مسك سجلات الضيوف المقيمين لفترة طويلة .
- يعتبر مكتب الاستعلامات بمثابة الف باء الفندق حيث لديه كافة المعلومات عن اقسام الفندق وعن الضيوف .
- يكون المسئول عن لوحة المناداة للضيوف في حالة تواجدهم داخل مبني الفندق وليس في غرفهم . (حافظ , 2009 : ص 60)

- الاشراف علي صناديق الامانات الخاصة بالضيوف اذ توجد في اغلب الفنادق صناديق حديدية خاصة بعدد غرف الفندق لغرض ايداع اموال ومجوهرات الضيوف وكذلك الحاجات الثمينة للضيوف .

3/ قسم الحجز : تقع علي مكتب الحجز مسئولية كبيرة في انجاح مسيرة اي فندق لانه يشكل الحلقة الاولي ضمن حلقات الاتصال مع ضيوف الفندق لان موظفي الحجز يتحملون مسئولية البيع الاولي والتصرف وفق احسن السبل واسلمها في كسب الضيوف وجعلهم يتخزون قرارهم في الحجز والاقامة في الفندق .(حافظ , المصدر المذكور, 2009 : ص 58-59)

• **من اهم واجبات قسم الحجز :**

- اجراء كافة انواع الحجوزات في الفندق .
 - تقديم الخصومات المعينة لبعض الشركات او الدوائر الرسمية او بعض الافراد .
 - الاتصال مع الفنادق الاخري في حالة الحجز الزائد (Over booking) .
 - عمل احصائيات بنسب الاشغال ومقارنتها مع السنين السابقة .
 - الرقابة الكاملة علي كافة انواع الحجوزات المعمولة مقدماً باقل اخطاء ممكنة .
 - الغاء الحجوزات .
 - التنسيق والتنظيم مع قسم المبيعات .
- في بعض الفنادق يكون قسم الحجز غير مرتبط بالمكتب الامامي وانما يرتبط بمدير قسم الغرف مباشرة .

• **وتتم اغلب الحجوزات عن طريق :**

- الاتصال الشخصي المباشر (Personal).
- التلفون (Telephone) .

- التلكس والفاكس (Telex and Fax) .
- الحاسبات الالكترونية (Computer) .
- وكلاء السفر والشركات السياحية , والذين يستعملون نفس طرق الحجز السابقة .

• الحجز الزائد : (Over booking)

مشكلة الحجز الزائد مشكلة تواجهها اغلب الفنادق العالمية لان الفنادق غالبا ما تتلقي طلبات حجز بحيث تغطي اشغال جميع الغرف , وكل فندق ياخذ طلبات حجز زيادة بنسبة تتراوح ما بين 1% - 10% فوق عدد الغرف المتوفرة في الفندق , مثلا اذا كان الفندق يحتوي علي (500) غرفة واذا كانت نسبة الحجز الدائد في الفندق 10% فأن الفندق يقبل الحجز (550) غرفة , تاخذ الفنادق هذه الطلبات لانها تتوقع عدد من الاشخاص سوف يلغون حجزهم اي بنسبة 1% - 10% لذلك ولضمان اشغال كل الغرف تؤخذ طلبات دائدة وتحدد هذه النسب تبعا لسجلات الغاء الحجوزات الخاصة بالفندق . ولكن في بعض الاحيان قد يفاجا الفندق بأن كل الاشخاص الذين حجزوا بالفندق ياتون اليه ولا احد يلغي حجزه وكذلك الضيوف المقرر ان يتركوا الفندق في نفس اليوم يجددون اقامتهم فيه وتحدث هذه الحالات مثلا في حالة المطر الغزير او توقف شركات الخطوط الجوية العالمية بسبب الاضراب او هبوب العواصف الثلجية او الترابية , حدوث اضطرابات في المدينة او حالات شغب او مظاهرات الخ . في هذه الحالة يجد مدير قسم الحجز نفسه امام عدد من الضيوف لديهم حجز مؤكد ولكن لا يوجد غرف شاغرة في الفندق , فيضطر ان يبحث لهم عن حجز في فندق اخر مماثل لفندقه وبنفس الاسعار ويقوم بتوصيلهم الي الفندق الاخر مجانا , ودفع اجور اقامتهم واعادتهم الي فندقه عند حصول اي شاغر او زوال الظرف الطارئ . (حافظ , المصدر المذكور, 2009 : ص 63)

4/ البدالة والتلكس والفاكس : (Telex , Fax , and Operator)

يعتبر مكتب البدالة التلكس والفاكس من الاقسام المنتجة في الفندق لانها تحقق ايراد للفندق ولهذا يجب توفير معدات واجهزة لتأمين توفير هذه الخدمات .

والارباح التي تحققها الفنادق من هذا المكتب هي عن طريق :

- المكالمات الهاتفية الوطنية والعالمية للضيوف .
- استعمال جهاز التلكس من قبل الضيوف لارسال رسالة معينة .
- استعمال جهاز الفاكس من قبل الضيوف .

5/ المراسلين او حاملي الحقائب : (Concierge) (Uniformed Services)

يكون موظف هذا المكتب علي اهبة الاستعداد وفي حالة تغطية دائمة لتقديم المساعدة

والخدمة للضيوف , وتكون واجباتهم كما يلي :

- حمل حقائب الضيوف عند دخولهم الفندق وتوصيلها الي الاستقبال ثم من الي غرفهم .
- فتح الباب الرئيسي في حالة دخول الضيوف .
- تشغيل المصاعد .
- ايقاف سيارات الاجرة للضيوف .
- اي خدمات شخصية اخري للضيوف .

يتحمل موظفي هذا المكتب اعباء كبيرة حيث ان مهمتهم تتطلب جهد كبير ويكونون علي احتكاك دائم مع الضيوف، يعتبر موظفي هذا المكتب العين الساهرة للفندق لان اماكن عملهم في كل انحاء الفندق ويكونوا علي اتصال مباشر مع قسم الاستقبال وقسم الامن الفندقي حيث يبلغوا عن الحوادث والحالات الغير طبيعية التي قد تحدث داخل الفندق من خلال تجوالهم في

اروقة وممرات الفندق . (توفيق , المصدر المذكور, 2002 : ص 120)

6/امناء صندوق المكتب الامامي : (Cashiers)

امناء صندوق المكتب الامامي يتبعون لقسم الحسابات فنيا وللمكتب الامامي اداريا ومن أهم واجباتهم :-

- استلام مبالغ التأمينات من الضيوف او دفع أجر الغرف الخ .
- تحويل العملة المحلية الي عملة صعبة وبالعكس .
- تصريف شيكات المسافرين .
- قبول الدفع عن طريق بطاقات الائتمان (Credit Cards) .
- مسك سجلات او (بطاقات) حسابات الضيوف .
- مسك السجلات الضرورية والسجلات المحاسبية الخاصة بهذا المكتب كسجل الايرادات الخ .

مدير المكتب الامامي : (Front Office Manager)

بعد اعطاء شرح مبسط عن المكتب الامامي واعماله سوف نوضح اعمال مدير المكتب الامامي وهي :-

- دراسة التقرير المقدم من المدقق الليلي .
- الاشراف والسيطرة علي نظام الحجز .
- تطوير ودعم نظام الاتصالات بين قسمه والاقسام الفندقية الاخرى وكذلك بين المكاتب المختلفة في قسمه وبين العاملين في قسمه .
- الاشراف اليومي علي تسجيل الضيوف وعملية قدوم الضيوف (Check –in) ومغادرة الضيوف (Check –Out) والحجز الزائد (Over booking) .

- انشاء برنامج للبيع الداخلي في المكتب الامامي . (توفيق , المصدر المذكور, 2002 :ص
(123)

عمل الموازنات ونظام السيطرة علي الكلف وتوقع مبيعات الغرف . يعتبر مدير
المكتب الامامي نقطة اتصالات مهمة في البيع الداخلي وتقديم الخدمة للضيوف وتلبية
حاجات ورغبات الضيوف والاشراف علي العاملين والاتصالات بين قسمه والاقسام
الاخري .

ب/التدبير الفندقى : (House keeping)

بالرغم من كون قسم التدبير الفندقى من الاقسام الغير منتجة لكن اهميته لا تقل عن
الاقسام المنتجة , اهمية هذا القسم نابعة من ارتباطه المباشر مع منتج الفندق الرئيسى
التمثل بالغرف واي خلل في عمل هذا القسم يعكس مباشرة علي خدمات الفندق سواء كان
ذلك في الغرف او في الاماكن العامة للفندق وحتى داخل قاعات الفندق والمطاعم . يتميز
العمل في هذا القسم بالصرامة والحزم والدقة ولا يختلف عن الاقسام الفندقية الاخرى من
حيث الالتزام والانضباط ولكنه يتميز بشدته لان ذلك نابع من طبيعة عمل هذا القسم
واستمرارية الخدمات التي يجب ان يوفرها باستمرار لمدة 24 ساعه في اليوم

المكاتب التابعة لهذا القسم :-

- غرفة البياضات : (Linen Room) التي تعتبر مركز اعصاب هذا القسم ومن خلال هذا
المكتب يتم ادارة قسم التدبير الفندقى , لانه من خلال هذه الغرفة يتم اصدار كافة
بياضات الغرف النظيفة واستلام كافة البياضات المتسخة ويتم توزيع العمل علي العاملين
في هذا القسم من خلال غرف البياضات وكذلك تنظيم التقارير اليومية عن حالة الغرف
والتي ترسل مرتين باليوم الي المكتب الامامي .

يتم التنسيق مع قسم الصيانة من خلال هذا المكتب لغرض اجراء التصليح والصيانة لغرف الفندق وكذلك الاماكن العامة . وكذلك عن طريق هذه الغرفة يتم اصدار كافة التجهيزات للفندق مثل الصابون ، الشامبو ، قرطاسية غرف الضيوف الخ . (توفيق , المصدر المذكور, 2002 : 125)

- **غرفة المفقودات : (Lost and Found)** والتي تحفظ فيها كافة الاشياء المفقودة من قبل ضيوف الفندق لحين الاستدلال علي اصحابها .

- **المخزن :** وهو عبارة عن مخزن لبياضات الفندق ومواد التنظيف التي تستعمل في تنظيف الفندق .

- **الحضانة (Baby Sitter):** في اغلب الفنادق الكبيرة توجد غرفة خاصة لحضانة الاطفال وكذلك يمكن طلب اي (Baby Sitter) من قبل ضيوف الفندق للجلوس مع اطفاله في غرفة الضيوف لقاء اجر معين .

- **الخيطة :** توجد في اغلب الفنادق غرفة للخياطة لغرض تصليح الزي الموحد للعاملين وكذلك تصليح بعض الشقوق التي تحصل لبياضات الفندق .

مدير التدبير الفندقي : (House Keeping Manager)

مسؤلية مدير التدبير الفندقي هي الاشراف علي نظافة الغرف والاماكن العامة , وهذا المدير يجب أن يعمل من خلال العاملين الاخرين في هذا القسم لغرض انجاز اعمال هذا الفندق . يجب عليه الاشراف علي تدريب المنظفين والمنظفات والمشرفين بكافة تقنيات التدريب واستعمال الاجهزة والمعدات ويجب ان يتم العمل بسرعة وفعالية .

يجب علي مدير التدبير الفندقي تنظيم جدول محكم للعاملين لغرض المحافظة والسيطرة علي تكاليف العمل . يكون مدير التدبير الفندقي مسؤل عن المحافظة والسيطرة علي مخزن القسم الذي يشمل البياضات , الصابون , الاثاث الخ , ويجب ان يكون علي اطلاع تام بالافكار

والمعدات المستعملة بهذا القسم، يتم التنسيق والتنظيم بين مدير التدبير الفندقي ومدير المكوي علي نوعية المعدات ومواد التنظيف والسيطرة علي الكلف وتنظيم الجداول المتعلقة بالتعاون بين القسمين . (توفيق , المصدر المذكور 2002:ص126)

العمل علي المحافظة وتقوية العلاقات الرئيسية والمهمة مع المكتب وقسم الصيانة وقسم الامن لغرض توفير افضل خدمة للضيوف .

التعاون مع قسم الصيانة لغرض تنظيم صيانة دورية للغرف بحيث لا تؤثر علي نسب اشغال الغرف واختيار اوقات الكساد في الفندق لغرض صيانة اجهزة ومعدات واثاث غرف الضيوف .

ويعتمد عمل مدير قسم التدبير الفندق علي تعزيز ديكور ونظافة الغرف والاماكن العامة لغرض بيع وتسويق غرف وقاعات الفندق .

اللوندي (المكوي) : (Laundry)

يعتبر قسم اللوندي من الاقسام المهمة في قسم الغرف والذي يحقق ايراداً للفندق , في كثير من الفنادق يرتبط عمل اللوندي مع قسم التدبير الفندقي ويعمل تحت اشراف المدير التنفيذي للتدبير الفندقي (House keeper executive) , اي لا يكون قسم مستقل بمفرده لان عمله الرئيسي يرتبط مع غرفة بياضات الفندق , في بعض الفنادق الصغيرة لا يوجد قسم خاص للوندي ويتم الاستعانة بلوندي خارجي ترسل له بياضات الفندق، يقع قسم اللوندي دايمًا قرب غرفة بياضات الفندق واهم الاعمال التي يقوم بها هذا القسم هي :-

- غسل وتنظيف وكوي جميع بياضات الفندق .
- غسل وتنظيف وكوي جميع الزي الموحد للعاملين في الفندق .
- غسل وتنظيف وكوي ملابس الضيوف . طبعًا لقاء أجر معين .

- في بعض الحالات غسل وتنظيف وكوي ملابس المواطنين الاخرين من خارج الفندق
- ايضاً لقاء أجر معين . (حافظ , المصدر المذكور , 2009 : ص 65)
- يتوزع العاملين في قسم اللوندرى علي النحو التالي :-
- عمال ازالة البقع .
- عمال الغسل .
- عمال الكي .
- عمال الطي .
- عمال التفتيش .
- عمال التوزيع .
- عمال النقل .

2-5-2 قسم الاطعمة والمشروبات : (Food and Beverage Department)

يتكون قسم الاطعمة والمشروبات من عدة اعمال ونشاطات وتتضمن شراء وتقديم خدمة (بيع) الطعام والشراب ونتاجه في جميع الاماكن التي تقدم بها هذه الخدمة في الفندق ويعتبر قسم الاطعمة والمشروبات من الاقسام المنتجة في الفندق والذي يحقق ايرادات مهمة بالنسبة لعمل الفنادق من خلال بيع الطعام والشراب ويعتبر هذا القسم عامل جذب رئيسي للضيوف , ومهمة قسم الاطعمة والمشروبات في الفندق هو الحصول علي ربح مناسب وتوفير خدمة مكاملة لخدمة الايواء والمساهمة في خدمة المجتمع , ويتكون هذا القسم من :-

د/ قسم انتاج الطعام (Food Production) (Kitchen)

ويرأس هذا القسم الطاهي التنفيذي (Executive Chef) والذي يشرف علي عملية شراء الطعام وتحضير الطعام وتخزينه , ويتضمن عمله اداري وفني , الاداري هو تنظيم العاملين في المطبخ والاشراف عليهم وتدريبهم , والعمل الفني هو انتاج الطعام وتدريب الطهارة علي

ذلك , المطبخ يعتبر القلب النابض لقسم الاغذية والمشروبات ويتم به تحضير كافة انواع الطعام اي تحويل المواد الخام الاولية الي مواد صالحة للاستهلاك البشري ويعتمد هذا المطبخ علي :-

- حجم وعدد المطاعم الموجودة في الفندق .
- نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق والاطعمة التي تقدمها مطاعم الفندق .
- نظرة الادارة الفندقية لقسم الطعام والشراب . (خنفر, السرابي, 2011, ص : 96)
- ويتكون المطبخ في اغلب الفنادق الكبيرة من عدة اقسام وهي :-

❖ قسم الحار : الذي يحضر الطبق الرئيسي للمطعم ويتكون قسم الحار من :

- قسم الصلصات: الذي يكون عمله تحضير جميع انواع الصلصات التي تضاف الي اصناف الطعام .

- قسم تحضير الاسماك : عمله هو تهيئة وتحضير انواع الاسماك والطعام البحري .

- قسم الشوربات : الذي يحضر كافة انواع الشوربات .

- قسم المحمرات : الذي يقوم بقلي جميع انواع اللحوم والبطاطا والخضراوات .

❖ قسم حفظ المأكولات : والذي يقوم بتنظيف قطع اللحوم من العظام واللحوم الذائدة

وكذلك يتولي عملية حفظ المأكولات في حالة تبريد وتجميد ويتكون من قسمين

هما :

- قسم البارد : ويتولي هذا القسم تحضير المأكولات الباردة كالسندوتشات التي تتضمن

اللحوم الحمراء والبيضاء .

- قسم المشهيات (المقبلات) : الذي يتولي عمل المقبلات والمشهيات والتي تدخل في

تركيبها بعض المواد مثل الزيتون , الزيت , الدقيق , الزبد .

- ❖ قسم الخضراوات : الذي يقوم بتنظيف وتقطيع وتهيئة كافة انواع الخضراوات وارسالها الي الاقسام الاخري التي تحتاجها .
- ❖ قسم الحلويات والمعجنات والمثلجات : الذي يتولي تحضير جميع اصناف الحلويات والمعجنات والمثلجات .
- ❖ قسم المشويات : الذي يقوم بعملية شوي كافة انواع اللحوم خاصة الشوي علي الفحم .
- ❖ قسم اعداد طعام العاملين (كافتيريا العاملين) .

❖ قسم النظافة والتعقيم وغسل وحفظ الاواني . (خنفر, السرابي, 2011 : ص 96)

وتختلف هذه الاقسام ونوعها حسب الطعام الذي تقدمه مطاعم الفندق وتختلف من فندق الي اخر وينظم المطبخ حسب الكمية المطلوبة من الطعام واصنافه بحيث يتم انتاج الطعام بأفضل نوعية للعدد المطلوب من الضيوف والوقت المحدد باستعمال اقل عدد من العاملين وافضل المعدات والاجهزة والاوناني .

ه/ المطاعم (Restaurants) :

يمكن اعتبارها القسم الخدمي في قسم الطعام والشراب ويتم في المطاعم تقديم خدمة الطعام والشراب ويتم التركيز علي هندسة وتصميم المطاعم لانها تعتبر مسألة اساسية ومهمة في اضافة الجو الشاعري والمناسب لزبائن المطعم , في الفنادق الكبيرة يوجد اكثر من مطعم وكل مطعم يتخصص بنوع معين من الطعام والشراب وكل مطعم اذا كان كبير يرأسه مدير مطعم.

الخدمة مهمة جدا خاصة في مطاعم الخمسة نجوم لهذا السبب تسعى هذه الفنادق لتدريب عمال الخدمة تدريباً جيداً في كثير من الحالات يعتبرون عاملاً أساسياً في نجاح المطاعم .

و/المشارب (Bars) :

ويتولى هذا القسم شراء وتحضير وتقديم المشروبات الكحولية والمشروبات الغازية والمشروبات المنبهة .

س/ خدمة الغرف (Room Services) :

خدمة الغرف معناها تقديم الطعام والشراب الي ضيوف الفندق في غرفهم وفي اغلب الفنادق يكون عمل هذا القسم لمدة 24 ساعة . مهمة هذا القسم توصيل مايلتبه ضيوف الفندق من طعام وشراب الي غرفهم , ويكون طلب الضيوف بواسطة التلفون من قسم خدمة الغرف ويوجد في كل غرفة من غرف الفندق قائمة باسعار وانواع الطعام والشراب الذي يقدم بالغرف , هذا النوع من الخدمة يعكس مدي اهتمام ادارة الفندق بالضيوف لغرض اعطاء تصور وانطباع جيد وكسب ود الضيوف وضمان عودتهم ثانياً . (خنفر, السرابي, المصدر المذكور, 2011 : ص 97)

- ح/ كافتيريا العاملين :

هي كافتيريا خاصة في الفندق لتقديم الطعام الي عمال وموظفي الفندق .

ر/ قسم تقديم خدمة الطعام : (Catering Department)

يقوم هذا القسم بتأجير قاعات الفندق بغرض إقامة مؤتمرات او حفلات او لقاء رجال الاعمال او حفلات الزواج الخ , وعادةً تؤجر القاعة مع الطعام ويعتمد حجم القسم علي عدد حجم قاعات الفندق , واصبحت كثير من الفنادق تعتمد علي ايرادات هذا القسم والذي قد يحقق ارباح للفندق تصل الي 40% من ارباح الفندق , ويعمل هذا القسم علي تشغيل قسم الاطعمة والمشروبات عن طريق تأجير قاعات الفندق وكذلك يعمل القسم علي تشغيل غرف الفندق في بعض الاحيان في حالة انعقاد مؤتمر في داخل الفندق فغالبا ما يتم حجز غرف في الفندق لأقامة المشاركين في المؤتمر وقد تنطبق نفس الحالة في اجتماعات

شركات كبيرة ولها فروع في كثير من المدن والدول ويكون ارتباط هذا القسم أدارياً لقسم الاطعمة والمشروبات واستشارياً لقسم البيع والتسويق لغرض توحيد الجهود لتأجير قاعات الفندق , اذا كان الفندق يحتوي علي قاعات كبيرة وواسعة وضمن خطته التسويقية الدخول في سوق المؤتمرات والحفلات فإنه من الممكن أن ينقسم هذا القسم الي قسمين هما : (توفيق , المصدر المذكور 2002 :ص 135)

1/ قسم الحفلات : (Banquet Department)

ويكون مسؤولاً عن اقامة الحفلات والمناسبات سواء كانت في داخل او خارج الفندق .

2/ قسم المؤتمرات : (Convention Department)

وهو مسؤول عن اقامة المؤتمرات واللقاءات الكبيرة في الفندق وخاصة اذا كان الفندق يحتوي علي قاعات كبيرة وأجهزة ومعدات حديثة وكذلك اذا كانت سياسته الدخول الي سوق المؤتمرات.

- مدير الاطعمة والمشروبات : (Food and Beverage Director)

هو الشخص المسؤول عن أقسام تحضير الطعام وتقديمه في كافة مرافق الفندق وخدمة الغرف يجب ان يشرف علي كافة تفاصيل تحضير الطعام ونوعية الطعام وصحة الاغذية , خزن الطعام وكلفة الطعام والشراب وتدريب العاملين علي التنسيق مع الاقسام الفندقية الاخرى التي لها علاقة بقسم الطعام والشراب , يجب علي المدير أن يدرس عمليات شراء الطعام والشراب بعناية وكذلك نوعية المعدات والاجهزة التي تستخدم في هذا القسم ويساعده في ذلك مساعد مدير الاطعمة والمشروبات والطاهي التنفيذي ومدير قسم تقديم خدمة الطعام ومدير البار ومدراء المطاعم .

2- 5- 3 قسم الافراد والتدريب : (Personnel and Training Department)

تكون مسؤولية قسم الافراد والتدريب هي تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم وتدريب الموظفين القداماء ويكون قسم الافراد مسؤول عن حفظ ملفات الموظفين وترقيتهم وتحفيزهم ومسؤول عن علاوة الموظفين واجازاتهم , يجب علي قسم الافراد تطبيق قوانين الدولة المتعلقة بقانون العمل في عملية التعيين وعدم التمييز بين الموظفين مثل (تميز عرقي او حسب اللون او الجنس ... الخ) في الدول التي يكون فيها دور نقابات العمال كبير فيجب علي قسم الافراد مراعاة قوانين ودور هذه النقابات والتنسيق فيما بينهم . (خنفر , السرابي المصدر المذكور, 2011 ص : 97)

أصبح قسم الافراد والتدريب في يوما هذا وخاصة في الفنادق الكبيرة يلعب دور كبير لانه انتهى عهد التعيين من قبل المالكين او المدير العام . ويمكن أن نلخص أهم واجبات قسم الافراد والتدريب بما يلي :

- ❖ التعيين .
- ❖ المقابلة وفرز استمارات التعيين .
- ❖ التأكد من خبرات العمل في حالة التعيين الجديد .
- ❖ ارسال استمارات التعيين الي رئيس القسم المعني لغرض اتخاذ الاجراء النهائي للتعين
- ❖ الاتصال بالاشخاص الذين تمت الموافقة علي تعيينهم والشرح لهم عن سياسات الفندق واهدافه والتعليمات الخاصة بالعمل والرواتب والاجازات الي اخره .
- ❖ وضع برنامج للتدريب بالاتفاق مع الاقسام الاخرى .

مدير الأفراد والتدريب : (Personnel and Training Manager)

تعتمد الفنادق الكبيرة والممتازة علي الكادر البشري ومدراء الاقسام الفندقية الاخري يعتمدون اعتماداً مباشراً علي هذا القسم في عملية التعيين والاختيار والتدريب والحصول علي العاملين . عملية التعيين في الفندق تستوجب جهود كبيرة ووقت واعلانات في الصحف والمجلات المختصة وكذلك جمع المعلومات قبل واثناء اجراء المقابلات والاختبارات والتعيين والتوجيه والتدريب والمتابعة .

تحضير وصف العمل في الفنادق الممتازة يعتبر عمل اجباري في حالة وجود دور كبير لثقافات العمال , مدير قسم الافراد يشارك ويشرف علي عملية تحضير وتحليل وصف العمل وهذا يتوجب المعرفة والحالة الواقعية لنوع العمل وتطويره , يتوجب علي مدير هذا القسم وضع خطة مفصلة بدقة لغرض تطوير العاملين بالفندق , ومن ضمن واجبات مدير هذا القسم عمل ميزانيات القسم والعمل علي عدم تجاوزها علي ضوء مستويات السيطرة علي الجودة ونسب البيع والاهداف الموضوعية لذلك , ويستطيع مدير هذا القسم مساعدة المدراء الاخرين في وضع خطط لتحفيز العاملين وتطوير المهنة وتوفير لهم دخل واقعي وانشاء سياسات واقعية والتي تنعكس بصوره ايجابية علي العاملين .

2-5-4 قسم المبيعات والعلاقات العامة أو التسويق والبيع :

مسؤولية قسم المبيعات في الفندق هو تأجير وحجز المؤتمرات والحفلات وكذلك غرف الفندق والاتصال مع الشركات السياحية ووكلاء السفر لغرض عمل حجوزات للافواج السياحية وكذلك تطوير برنامج كامل للعلاقات العامة الداخلية والخارجية . (خنفر , السرابي

المصدر المذكور, 2011 : 98)

ويتم الحصول علي كل هذه الاعمال عن طريق :

- الاتصال المباشر والشخصي مع الزملاء .

- البريد المباشر .
- البيع الداخلي .
- الاعلان في الصحف , المجلات , الراديو ,التلفزيون الخ .
- الترويج .
- التسويق .
- العلاقات العامة .

مسؤوليات قسم البيع هي :

1/ التخطيط (Planning)

يعتبر التخطيط من اهم مسؤوليات قسم المبيعات وخاصة في مجال المؤتمرات والحفلات وفي بعض الاحيان يتم حجز المؤتمرات لثلاث سنوات مسبقا وكذلك التخطيط للاتصال بالشركات ووكلاء السفر .

2/ الاجراءات (Policies)

يجب وضع اجراءات معينة لتعزيز عملية البيع وتتضمن :

- الاسعار المستقبلية سواء كانت افواج , مؤتمرات , حفلات , ووكلاء سفر او غرف ضيوف الخ .
- عدد المشاركين الذين يجب قبول حجزهم من وقت معين من السنة , والذي يعتمد علي نسب اشغال الفندق .
- مبالغ التأمينات التي يجب استيفائها مقدما .
- العمولات التي يجب دفعها . (توفيق ,المصدر المذكور 2002 : ص 168)
- عدد الغرف التي يجب اعطائها مجاناً .

الاجراءات التي تتخذ بهذا الخصوص بصورة منفصلة لكل مجموعة او نوع يجب ان توفر الحد الاعلي من الايراد للفندق .

3/ البحث : (Research)

لغرض الحصول علي اكبر نسبة من حجز المؤتمرات والحفلات وخاصة التي يتم الحجز لها مسبقا يجب علي قسم المبيعات عمل بحث لايجاد وتطوير مصادر هذا النوع من الاعمال تعتمد ادارة هذا القسم علي :

- التعاون مابين الاقسام الفندقية الاخري ذات العلاقة .
- التدريب المستمر للعاملين في هذا القسم .
- عمل موازنات دقيقة وواقعية .
- تحفيز العاملين في قسم البيع .
- عمل اتصال مباشر مع العملاء عن طريق البريد او الاتصال المباشر (Direct Mail)
- التركيز علي البيع الداخلي (Internal Selling) .

في بعض الفنادق يعمل مدير المؤتمرات ومدير الحفلات تحت اشراف مدير المبيعات وفي فنادق أخرى يعمل مدير المؤتمرات ومدير الحفلات تحت اشراف مدير قسم تقديم خدمة الطعام (Catering Manager) وتكون العلاقة بينهم وبين مدير المبيعات علاقة استشارية .

تركز اغلب الفنادق الممتازة علي العلاقات العامة الداخلية لغرض تحفيز العاملين في الفندق وتوفير لهم اجواء مناسبة ورواتب مناسبة لكي يقومون بتقديم أفضل خدمة الي الضيوف وكذلك لغرض تقليل نسب دوران العاملين في الفندق . (توفيق , المصدر المذكور , 2002 ,

ص: 171)

والعلاقات العامة الخارجية تتم عن طريق اقامة الندوات والمعارض ودورات تدريبية لمهن معينة او توضيح عمل الفندق ودوره عن طريق الصحافة المدفوعة او المجانية وأعطاء بعض الغرف المجانية لبعض مدراء الشركات أو الاشخاص المهمين أو المشهورين الخ .

-قسم التسويق: (Marketing)

عندما أصبحت المنافسة قوية بين الفنادق فانه أصبح من غير المجزي عمل اعلانات بسيطة وأرسال رجال بيع عن طريق الاتصال الشخصي الخ .

أخذت الفنادق الكبيرة تدخل قسم خاص للتسويق يعمل تحت اشراف قسم البيع .

ويركز قسم التسويق علي :-

- تحليل السوق والتخطيط البعيد المدى والاشراف .
- كيفية ترجمة المشاكل وانتهاز الفرص لادخال خدمة جديدة للضيوف .
- وضع استراتيجيات بعيدة المدى للتسويق علي ضوء تقدم المجتمع ونمو السياحة وحاجات الضيوف المتجددة .
- تخطيط الارباح من خلال وضع مزيج تسويقي لكافة قطاعات السوق .

المزيج التسويقي للفنادق : (Hotel Marketing Mix)

يتضمن تجميع عدة متغيرات للوصول لتلبية حاجات خاصة للضيوف , ووظيفة مدير التسويق هو تجميع هذه المتغيرات في مزيج تسويقي والذي يلبي وغبات وحاجات الضيوف أو حاجات ورغبات رجال الاعمال أو تلبية رغبات أو حاجات جزء من السوق الذي له علاقة بالفندق .

ويكون المزيج التسويقي من :

1/ البضاعة- (الخدمة) : (Product – Service)

ويتضمن غرف الضيوف , قاعات الحفلات والطعام والشراب , ةالخدمات الاخري مثل موقف السيارات , التدبير الفندقى وعمليات تسجيل الضيوف الخ .

2/ المكان – التوزيع : (Place – Distribution)

يتضمن طريقة الوصول أو سهولة وصول البضاعة الي المستهلك في صناعة الفنادق فأن هذا الشى مختلف وهي ان البضاعة تصل الي المستهلك في البضائع العادية أما في صناعة الفنادق فأن المستهلك يصل الي البضاعة والمتمثلة بالفندق وخدماته .

والبضاعة الفندقية هي غرف ضيوف نظيفة , مطاعم جميلة وجذابة الخ . وقنوات الاتصال بالضيوف تتضمن قنوات اتصال مباشرة أو غير مباشرة وتكون عن طريق البريد المباشر او التلفزيون أو البيع الشخصي أو عن طريق أحد وسائط الاعلام .

3/ الترويج – الاتصالات : (Promotion – Communication)

الترويج هو كيفية اتصال الفندق مع السوق المختاره وتتم عن طريق الاعلان وتقنيات البيع المباشر , والاتصالات تختلف عن الترويج , والترويج يتضمن اقناع أما الاتصالات فهي تبادل المعلومات من خلال طريقين الاول تحديد اتجاهات ورغبات الضيوف من خلال الاتصالات والثاني هي معرفة مدى اقبال الضيوف الي الفندق . (توفيق ,المصدر المذكور, 2002 :ص 173)

4/ السعر – الاجر : (Price – Rate)

اذا رفض ضيف الاقامة بالفندق بسبب الاسعار فأن كل الجهود السابقة ذهبت مع الريح . موضوع الاسعار مهم جداً في عملية المزيج التسويقي والضيوف يتاثرون كثيراً بالاسعار وعند البدء في العملية التسويقية بتطبيق المزيج التسويقي فيجب أن تتناسب اسعار الغرف واسعار الطعام مع تطبيق العناصر الاخري , لان الاشخاص الذين يقيمون في الموتيلات والفنادق الصغيرة تختلف رغباتهم وحاجاتهم عن ضيوف فنادق الخمسة نجوم , والفنادق

الكبيرة دائما لديها سياسات تعتمد على تتلائم مع رغبات وحاجات مجموعات مختلفة من رجال الاعمال والضيوف العاديين , تختلف سياسات التغيير باختلاف الشركات والمجموعات السياحية وتختلف ايضا حسب مواسم عمل او نسب اشغال الفندق واعتياديا تمر الفنادق بثلاثة مواسم عمل مختلفة وهي :

- **مواسم الزخم (Peak season)** :

موسم ارتفاع نسب الاشغال ودائما تباع الغرف والخدمات باسعار عالية ويعتبر هذا الموسم هو الموسم السياحي في البلد الذي يقع به الفندق .

- **موسم الكساد (Off Season)** :

موسم انخفاض نسب الاشغال ودائما تباع الغرف والخدمات بأسعار منخفضة .

- **موسم الوسط (Shoulder Season)** :

هي الفترة الواقعة بين موسم الكساد وموسم الزخم أو العكس ويتم عرض الغرف والخدمات باسعار متوسطة .

دائما تعمل وترتبط متغيرات المزيج التسويقي مع بعضها ولا يجوز تطبيق واحدا منها بدون بقية العناصر وفي بعض الحالات يتم التركيز على احد المتغيرات اكثر من المتغيرات الاخرى.

مدير قسم المبيعات والتسويق (Marketing and Sales Director) :

يلعب مدير هذا القسم دور رئيسي وحيوي مع كافة اقسام الفندق , المدير الجيد ليس فقط يجذب البيع الخارجي والمؤتمرات والاجتماعات وحفلات الاعراس والمطاعم ولكن يجب أن يوجه الترويج للبيوع الداخلي لضيوف الفندق , يتطلب هذا النوع من الاعمال ابتكارات جديدة وسريعة. يقوم مدير البيع بتقدير وتثمين ودراسة احتياجات الاسواق الحالية وبترقب الاسواق الجديدة . يجب دراسة المنافسين واسواقهم وتوجيه غارات بيعية , يجب عليه أن يعمل مع

المجتمع والجماعات والتنظيمات المهنية لادامة العلاقات العامة ويعمل ايضا مع مدراء الاقسام الاخري لغرض بناء ودعم خصوصية خدمات الفندق . (توفيق , المصدر المذكور, 2002 : ص 174)

تركيز الجهود المبذولة علي الترويج الداخلي ومتابعته ويجب مراعاة الموازنات المدفوعة والاهداف المالية للاقسام الفندقية الاخري .

2-5-5 قسم المشتريات : (Purchasing Department)

مهام هذا القسم هو شراء كافة احتياجات الفندق من اطعمة ومشروبات وبياضات ومواد تنظيف واساس واجهزة ومعدات الخ .

هنالك مثل يقول : (بأن السلع التي تشتري جيدا تعتبر نصف مباعه) فقد اجريت كثير من الدراسات والبحوث علي الفنادق فتبين ان انخفاض الارباح في بعض الفنادق او المطاعم سببه سوء وتقصير في عملية الشراء وأن ارتفاع الارباح في بعض الفنادق سببه حسن تصرف ادارة قسم المشتريات والقائمين علي عملية الشراء .

بصورة عامة واجبات قسم المشتريات هو شراء البضائع بأقل الاسعار وبأفضل جودة ممكنة وفي الوقت المناسب , وكذلك امكانية السيطرة علي الموجود النقدي (Cash Flow) في الفندق قدر المستطاع , ومن واجبات قسم المشتريات :-

- تنمية مصادر التوريد من حيث جمع المعلومات الممكنة عن الموردين والتعرف علي موردين جدد .
- مقابلة ممثلي الموردين والذين يعتبرون كمصادر هامة للمعلومات .
- زيارة مخازن أو مصانع الموردين .
- اختيار أفضل مصادر التوريد .
- مناقشة المشاكل مع الموردين .

- اعداد قوائم بالاحتياجات من البضائع والمواد المراد شرائها بالتعاون مع الاقسام الفندقية الاخري .

- الالتزام باللوائح الحكومية والقوانين المحلية والعالمية .

مهام قد توكل الي قسم المشتريات :

- النقل – نقل المواد المشتراة الي الفندق .

- الاستلام – استلام المواد المشتراة .

- التفتيش – تفتيش وفحص المواد المشتراة .

- التخزين – في اغلب الفنادق تكون المخازن تابعة لقسم المشتريات ولكن في بعض الفنادق الكبيرة قد تكون المخازن منفصلة عن قسم المشتريات , ودائماً تكون تابعة لقسم المحاسبة .

- السيطرة علي التخزين .

- التخلص من البضاعة الفائضة والمواد الخردة . (توفيق , المصدر المذكور , 2002, ص

(176)

في الفنادق الصغيرة يقوم مالك الفندق بعملية الشراء وفي بعض الاحيان تعطي صلاحية شراء الاطعمة والمشروبات الي رئيس الطهاة , أما في الفنادق الكبيرة فأن قسم المشتريات يكون قسم مستقل يرأسه مدير المشتريات ويشرف علي موظفين يساعده علي ذلك .

مدير المشتريات : (Purchasing Manager)

يرأس قسم المشتريات مدير ويكون له مهام إدارة هذا القسم بأفضل وجه ومن أهم واجباته :

- السيطرة علي التكاليف .

- التأكد من الموردين , المعدات والخدمات متوفرة لعمليات التشغيل بالكميات والمستويات

المطلوبة وبالسعر المناسب وباقل التكاليف الممكنة .

- دراسة الاسواق ومعرفة مصادر التوريد .
- دراسة اتجاهات السوق والتنبؤ بارتفاع او انخفاض الاسعار .
- يكون علي دراية كاملة بكيفية الشراء . (توفيق , المصدر المذكور, 2002 ص : 176)

عمل مدير الشراء ليس فقط اصدار اوامر الشراء وانما يجب ان يكون علي معرفة كاملة لهذه الاعمال والمهارات وتتضمن :

- التخطيط السليم .
- التوقع (التنبؤ) .
- التنظيم .
- الاشراف علي العمليات الادارية .

2-5-6 قسم السلامة (الامن) : (Security Department)

أن سمعة الفندق وشهرته بين الفنادق المنافسة تعتبر من اهم العوامل التي تحرص معظم الفنادق علي الاحتفاظ بها لضمان عمليات التشغيل وتحقيق اعلي نسبة أشغال ممكنة .

ففي الفنادق الكبيرة التي تحتوي بضع مئات من الغرف والعديد من الصالات العامة والمطاعم والمشارب والمحلات التجارية لابد من توفير حماية كافية لحياة ضيوفها وكذلك المحافظة علي اموال وموجودات الضيوف والفندق وخاصة في الفنادق التي تقع في مدن تكون نسبة الاجرام فيها عالية , مثل هذه الفنادق تحتاج الي قوة امنية منظمة يتم توزيع أفرادها علي أماكن الفندق المختلفة خلال ساعات الليل والنهار للمحافظة علي امن وسلامة الضيوف وموظفي الفندق , ظهرت إدارة السلامة في الفنادق نظرا لازدياد نسب الاجرام والحوادث في داخل الفنادق . (حافظ , المصدر المذكور, 2009: ص 66)

ادارة السلامة او قسم السلامة هو وجود ادارة مستقلة ومنظمة تعني بشؤون المحافظة علي الامن والسلامة داخل الفندق وليس لها علاقة بالامن او الشرطة الخارجية اطلاقا ولكن قد يحدث تعاون فيما بينهما من وقت لآخر خاصة في حالة المؤتمرات او استضافة الفندق لضيوف سياسيين مهمين او رؤساء دول الخ .

يتم تعيين الموظفين في هذا القسم دائماً من من يكون لديه خبرة سابقة في اجهزة الشرطة أو الامن أو ضباط الشرطة او الجيش او الامن المتقاعدين .
يعتمد حجم قسم السلامة الفندقية علي :

- موقع الفندق من حيث الحي او المدينة التي يقع بها الفندق والتي قد تكون نسب الاجرام فيها عالية .
- الخدمات التي يقدمها الفندق من حيث اقامة المؤتمرات والحفلات او استقبال وفود رسمية عالمية او محلية او استقبال شخصيات سياسية مهمة .
- حجم الفندق - كلما زاد حجم الفندق وكثر عدد غرفه ومساحته كلما احتاج الي قسم سلامة اكبر وحدث .

من اهم واجبات قسم السلامة الفندقية مايلي :-

- مراقبة ابوابالفندق وخاصة اثناء الليل وكذلك الابواب الجانبية والخلفية للفندق والتأكد من ان ابواب غرف الضيوف مغلقة ايضا .
- العمل علي ابعاد السكاري والعاثين من غير الضيوف .
- اخطار مدير الفندق وكذلك الطبيب المختص في حالة وقوع حادث معين .
- مراقبة الضيوف الغير مرغوب بهم او المشكوك في امرهم .
- السيطرة علي مفاتيح غرف الضيوف من حيث التسليم والاستلام .

- مراقبة اجهزة الاطفاء والتنبيه .
- مراقبة الموظفين الغير مخلصين .
- مراقبة المخازن وموجودات الفندق .
- اخلاء الفندق بطريقة سريعة ومناسبة في حالة التهديد بالقنابل او حدوث حريق في الفندق او حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل , الفيضانات ... الخ . (حافظ , المصدرالمذكور ,2009:ص 68)
- مراقبة موقف السيارات منعا من السرقة .
- عمل برامج تدريبية عن السلامة لموظفي الفندق .
- ويعتمد برنامج او خطة السلامة علي ثلاث عناصر وهي :
- السلامة المادية : وهي الحفاظ علي الموجودات المادية للفندق كالاتاث والاجهزة والمعدات والديكورات وصناديق الامانات الخ .
- الافراد : معناها اختيار العاملين جيدا وتوجيههم بصورة جيدة وهذه الخطوات تعتبر طريقة مناسبة في التقليل من الخسارة واقتصاص الموظفين الغير امناء , يجب عمل تطبيقات ممكنة علي عمليات التعيين ومحاولة الحصول علي اكبر قدر من المعلومات عن الموظفين المزمع تعيينهم وخاصة ان بعض الموظفين الجدد يحاولون ان يخفوا بعض المعلومات عن حياتهم .
- الانظمة : الانظمة تلعب دوراً مهماً وشاملاً في برنامج السلامة مثل وضع نظام معين مدروس في عملية نقل السيولة النقدية من الفندق الي البنك . وضع نظام معين لغرض احكام الرقابة علي ابواب المخازن خوفاً من السرقة , ووضع نظام معين لغرض السيطرة علي مفاتيح غرف الضيوف وكذلك المفتاح الرئيسي للغرف (Master Key) . كذلك وضع نظام معين بحيث لا يتجاوز المبلغ المتحقق بذمة بعض الضيوف الي حد معين .

يعمل قسم السلامة بالتعاون مع المكتب الامامي وقسم الصيانة وقسم التدبير الفندقى ويكون التعاون مباشر ومستمر مع البوابين وحاملي الحقائق فى الفندق لان عملهم يكون فى اروقة الفندق . كذلك تعاون مستمر وفعال مع موظفي قسم التدبير الفندقى لانهم يعملون فى غرف الضيوف بحيث يتم التعاون معهم بصورة مباشرة عن طريق تبليغ قسم السلامة عن اى حالة غير طبيعية فى الغرف مثل تعاطي المخدرات او المقامرة الخ .

- ويتم التنسيق والتعاون بين قسم السلامة الفندقية مع دائرة الدفاع المدنى فى المدينة ومع الشرطة وامن المدينة التى يقع بها الفندق . يستعين قسم الامن ببعض الاجهزة لغرض الاتصالات السريعة فيما بينهم مثل اجهزة اللا سلكي والهواتف النقالة , وكذلك كثير من اقسام الامن فى الفنادق تستعين بكاميرات مراقبة وخاصة بالنسبة الابواب الفندق الامامية والخلفية والجانبية وكذلك يتم وضع كاميرات مراقبة فى ممرات الفندق وبالقرب من مصاعد الفندق ومراقبة المكتب الامامي وفى بعض الحالات وضع كاميرات مراقبة على ابواب مخازن الفندق تشتغل بعد انتهاء دوام قسم المخازن . بعض العاملين فى قسم الامن يرتدون زي موحد والقسم الاخر يعملون بالاختفاء . (حافظ , المصدر المذكور , 2009 , ص 68)

مدير السلامة (الامن) : (Director Of Security)

يجب على المدير دراسة قواعد وقوانين الدولة بغرض الوقاية من الحوادث ولهذا السبب يتم اختيار مدراء قسم السلامة من ضباط الشرطة او الامن او الخابرات المتقاعدين . من واجبات المدير وضع اجراءات وانظمة محكمة لغرض المحافظة على امن وسلامة الضيوف والموظفين وموجودات الفندق , عمل برامج تدريبية مستمرة لموظفي الفندق

بالتعاون مع الادارات المعنية وكذلك التدريب علي اخلاء الفندق في حالة حدوث حريق ,زلازل ... الخ .

يجب اقتناع الموظفين بضرورة التدريب علي وسائل الحماية والامن لغرض الوقاية من الحوادث قبل وقوعها او التقليل من نسبتها . (حافظ ,المصدر المذكور,2009 : ص 69)

2-5-7 قسم الصيانة (الهندسة) (Maintenance Or Engineering Department) (:

يعمل قسم الصيانة في الفندق بصورة تامة خلف الانظار او من وراء الكواليس ولكنه ينجز اعمال ذات قيمة ومسؤلية كبيرة .

يتكون موظفي قسم الصيانة من مهندسين ميكانيكيين , كهرباء , تدفئة وتبريد وعمال ماهرين , وطبيعة عملهم واحدة تقريبا في كل الفنادق .

من اهم اعمال قسم الصيانة هي :

- ❖ السيطرة علي الطاقة والتقليل من هدر الطاقة الزائدة .
- ❖ التصليح الكهربائي لكل زاوية من زوايا الفندق وكذلك للاجهزة والمعدات الكهربائية .
- ❖ السباكة للتاسيسات الصحية في الفندق وكذلك لمواسير المياه الحارة والباردة وتسليك المجاري .
- ❖ التدفئة والتبريد والتهوية لان هذه الاجهزة تعمل لمدة 24 ساعة يوميا وبدون توقف .
- ❖ الصيانة العامة والتصليح .
- ❖ المساهمة في تغيير ديكورات الفندق وتصليح الاثاث .
- ❖ الحدادة والنجارة والطلاء وصيانة وتصليح مصاعد الفندق .
- ❖ الاعتناء بحدائق الفندق .
- ❖ صيانة وتصليح سيارات الفندق .

❖ مراقبة وتشغيل وصيانة الاجهزة والمعدات في الفندق وكذلك اجهزة الامان والطوارئ والاتصال بالشركات المصنعة لهذه الاجهزة والمعدات لغرض توفير قطع الغيار الضرورية .

❖ مشاركة ادارة الفندق في اختيار نوعية الاثاث والاجهزة والمعدات الضرورية للفندق
❖ الاتصال بالشركات والمصانع لمعرفة اخر التطورات والمستجدات في الاجهزة والمعدات.

(توفيق ,المصدر المذكور, 2002 :ص 179)

انواع الصيانة :

تكون الصيانة من قسمين :

- صيانة غير مخطط لها مسبقاً .
- صيانة مخطط لها مسبقاً وتتكون من :
 - صيانة وقائية وتتكون من :
 - صيانة دورية اسبوعية , نصف شهرية , شهرية الخ .
 - صيانة توقف معين ضروري متفق عليه مسبقاً .
 - صيانة تصحيحية وتتكون من :
 - صيانة الاعطال المفاجئة .
 - صيانة توقف معين ضروري متفق عليه مسبقاً .

مدير الصيانة : (Plant Engineer)

مدير الصيانة يجب ان يكون مهندس ويعمل تحت اشرافه مهندسين كهربائيين وميكانيكيين ومهندسين تدفئة وتبريد وتصليح عام .

عمله يتضمن دراسة الصيانة الوقائية وتوفير الطاقة في الفندق ويجب عليه تبني خطة محكمة لغرض صيانة وتصليح اجهزة ومعدات الفندق ضمن الموازنه المحددة لذلك , مثلا في حالة اهمال اجهزة التجميد في المخازن وعدم صيانتها دوريا ممكن ان يؤدي هذا الاهمال الي عطل هذه الاجهزة وتلف كميات كبيرة من الاطعمة وهذا يؤدي الي خسارة باهظة بالنسبة للفندق .

يدرس مدير الصيانة التطورات الحديثة للاجهزة والمعدات ويجب عليه تبني المهارات والافكار الجيدة من خلال التدريب المستمر للعاملين . (توفيق , المصدر المذكور, 2002, ص: 179)

يكون له اتصالات مع الاقسام الفندقية الاخرى لغرض تقديم الاستشارة والنصح حول هيكلية البناية ومقاومتها وصيانة الاجهزة والمعدات والتقليل من تلوث البيئة الناتج من استعمال هذه الاجهزة والمعدات .

2-5-8 قسم الحسابات و المالية : (Accounting and Financial Department)

يقسم عمل قسم المحاسبة دائما الي اربعة اقسام وهي :

- حسابات الايرادات : (Revenues Accounts)
- حسابات المصروفات : (Expenses Accounts)
- حسابات الرواتب : (Payroll)
- احصائيات الرواتب : (Budgets and Statistics Reports)

مسؤلية حسابات الايرادات هو تسجيل وترحيل وتدقيق كافة ايرادات الفندق , ايرادات قسم الغرف , ايرادات الطعام , الشراب , التلفونات , الفاكس , التلكس , ايرادات اخري .

مسؤلية حسابات المصروفات هو تسجيل وترحيل وتدقيق كافة مصروفات الفندق من شراء الاطعمة والمشروبات , قرطاسية , بياضات , مواد تنظيف ومشتريات اخري .

مسئولية الرواتب هي حساب ودفع رواتب الموظفين والعلوات والمكافئات والعمل الاضافي الخ .

اما الاحصائيات والموازنات فهم مسؤولون عن عمل الاحصائيات اللازمة والضرورية ومقارنتها مع السنين السابقة , والتي تقدم الي الادارة لغرض اتخاذ قرار اداري علي ضوء معطيات رقمية والموازنات هو عمل موازنات تقديرية لكافة اقسام الفندق بالتعاون مع هذه الاقسام . ادخلت الان في اغلب الفنادق في العالم وخاصة الكبيرة الحسابات الالكترونية في قسم المحاسبة لغرض ضبط العمل وتنظيمه واصبحت الحسابات تسجل يومياً وترحل الي الاستاذ العام وترصد. (خنفر, السرابي , المصدر المذكور,2011, ص: 98)

وايضا يستطيع مدير المحاسبة او مدير عام الفندق ان يحصل علي وضعية الفندق المالية في اي وقت كان في خلال دقائق معينة .

ويرأس قسم المحاسبة مدير قسم المحاسبة , ويحتوي قسم المحاسبة علي محاسبين ومدققين وامناء صندوق .

مدير قسم المحاسبة : (Controller)

يكون مسؤول عن الادارة الحقيقية والفعالة للمعلومات المالية اليومية للفندق . ومسؤلية تقديم الوضع المالي للفندق قد يكون يومياً الي المالكين والادارة .

عمل مدير المحاسبة ليس فقط ادارة قسمه وانما يعمل مع مدير عام الفندق لتحديد مصروفات وايرادات الاقسام الاخرى . ويعتمد المدير العام علي مدير قسم المحاسبة لتزويده بالحالة المالية لكل قسم من اقسام الفندق مثلا النقد المتوفر , الخصومات ,تقدير لكلف التأمين ,المكافئات , تحليل الكلف وفرص الاستثمار والتقدم في استخدام الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها بالاجراءات المصرفية .

ومسؤولية المدير ايضا الاشراف علي حسابات المدفوعات والمقبوضات واليومية العامة والاستاذ العام وتقدير الارباح والخسائر والموازنة العمومية ويتم توزيع المعلومات المحاسبية الي كافة الاقسام المعنية , وكذلك من مسؤولياته تحضير التقارير الاحصائية ومقارنتها مع السنين او الفترات السابقة وكذلك الاشراف علي رواتب الموظفين ومكافئاتهم وعلاواتهم والساعات الاضافية الخ .

2-5-9 موقف السيارات :

في بعض الفنادق الكبيرة والتي تحتوي علي موقف كبير للسيارات او في حالة امتلاك الفندق لسيارات نقل الموظفين او الخدمات فإنه يتم تعيين شخص مسؤول عن السيارات والموقف .

مدير موقف السيارات : (Parking Garage Manager)

واجباته تأمين جو أمن لسيارات الضيوف في مواقف سيارات الفندق وصيانة الكراج بالتعاون مع قسم الصيانة وقسم التدبير الفندقي .

اغلب الفنادق تؤجر مواقف السيارات الي متعهدين خارجيين , اما اذا كانت ادارة موقف السيارات تابعة للفندق فإنه يجب عمل نظام محاسبي معين لغرض تسجيل الخدمات التي تقدم الي الضيوف وعمل الفواتير اللازمة لذلك وارسالها بالسرعة الممكنة الي امين الصندوق المكتب الامامي لغرض تسجيلها علي حساب الضيف المتمتع بهذه الخدمات .

وتقع مسؤولية عمل الموازنات الخاصة بالموقف وكذلك توظيف العاملين تحت اشراف مدير الكراج , في كثير من الاحيان يوفر قسم الكراج سواق الي ضيوف الفندق في حالة طلب ذلك وكذلك بالنسبة للسيارات التابعة للفندق . (توفيق , المصدر المذكور, 2002 , ص 179) .

3-6 مفهوم الجودة :

ان موضوع ادارة الجودة الشاملة احتل الاولوية من حيث الاهتمام في العقود الاخيرة وشكل احدي الاسبقيات القوية التي تسعى لتحقيقها المؤسسات المعاصرة اليوم سواء كان ذلك في المصنع او الجامعة او الفندق او المستشفى او غيره .

وضمن هذا التحليل سوف نحاول التعرض الي الخلفية التاريخية للجودة والي مفهومها وتطوره عبر الزمن وصولاً الي المرحلة الاخيرة التي توجت بميلاد ادارة الجودة الشاملة , ثم الي المرجعيات الاساسية التي يستند اليها هذا الاسلوب الاداري المعاصر .

3-6-1 تعريف الجودة:

الجودة كمصطلح (Quality) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتنية (Qualities) والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة, المورد ,العميل ,المجتمع وغيره) . (جودة , 2004 , ص 32) . ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها الاوائل وكذلك ما أورده أهم الباحثين والمهتمين :

فقد عرفها (Joseph Juran) بأنها (هي الملائمة للغرض او للاستعمال) أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها . (الدرادكة , المصدر المذكور, 2002 : ص 19)

وعرف (Joseph Jablonski) الجودة بأنها (تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما).

وعرف (Edward Deming) الجودة بأنها(تتوجه لأشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل).

كما عرفها (Kauro Ishikawa) بأنها (تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الاهداف وغيرها) .

وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها (مجمّل مظاهر وخصائص السلعة او الخدمة التي تؤثر في قدرتها علي اشباع رغبة محددة او مفترضة) . (بن سعد , 1997 : ص 70)
من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول انه من الملاحظ ان تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة , بل يأخذ ابعاداً مختلفة تشتمل علي مفاهيم فنية وادارية وسلوكية واجتماعية وغيرها ومما سبق ذكره يمكن استخلاص مايلي (كاظم , 2000 : ص 42) :

- ❖ أن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني (الأحسن) بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الاحسن للعميل الذي تعمل لارضائه وتحقيق تطلعاته .
- ❖ أن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية وظرفية .
- ❖ تكتسي الجودة طابعا حركيا وهذا يتطلب من المنتج أن يكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطور حاجات ورغبات العملاء .

3-6-2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة :

بدأت الجودة كنظام اداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها علي المؤسسات الصناعية هناك . وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها علي مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من اوائل تلك الدول ورغم ذلك فأنا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد ان الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق ففي الحضارات القديمة كالحضارة الاغريقية

والرومانية والصينية والعربية الاسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة للممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها . (عقيلي , 2001 :ص 19) .
وفي الحضارة الاسلامية علي وجه الخصوص نلاحظ ان هنالك دلالات كثيرة من خلال الايات الكريمة والاحاديث الشريفة قد اهتمت بالجودة ومن بين هذه الدلالات مبدأ الشوري والذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات بناء علي التشاور مع افراد المجتمع .

كما أن الاسلام يؤكد علي اهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء والاسلام ايضا يحث العامل المسلم علي اتقان عمله وان يكون مسئولاً عن جودته وسلامته من العيوب , بالاضافة الي ان التربية الاسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرغبة الذاتية من خلال اخلاصه وامانته , حيث ان هذا المبدأ يعتبر من الركائز الاساسية لادارة الجودة الشاملة . (عقيلي , المصدر المذكور, 2001 : ص 20)

كان لاسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الاداري بدءاً من (Fredrick Taylor) وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت علي العمل وتحسين ادائه و (Henri Fayol) صاحب النموذج الوظيفي لادارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام و(Elton Mayo) ونظرية العلاقات الانسانية التي ربطت بين زيادة الانتاجية والروح المعنوية للعاملين , بالاضافة الي اسهامات كل من (Grosby , واخرون , Shewhart) وغيرهم وصولاً الي العلماء اليابانيين (Shibba و Ishikawa و Taguchi)الذين اسهموا كلهم بفعالية في بلورة افكار هذا التيار الاداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه .

الا انه تشير اغلب الادبيات الادارية المعاصرة ان الفضل الكبير في التأسيس الفكري لادارة الجودة الشاملة كان علي يد (Edward Deming) في امريكا ,لكن ذلك لم يلق اهتمام هناك وعندما انتقل الي العمل خبيراً في احدي الشركات اليابانية منذ عام 1931 أهتم اليابانيون

بتلك الافكار والمفاهيم وحولوها الي تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي .

3-6-3 تطور مفهوم الجودة :

بيدوجليا مما تقدم أن تعاريف الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضا العميل وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة افكاره وصولاً الي فلسفة ادارة الجودة الشاملة لم ياتي دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن وكان نتيجة لاضافات علمية كبيرة علي المستويين الفكري والتطبيقي وتميز اغلب الادبيات الادارية بين اربعة مراحل تاريخية لتطور الجودة الشاملة وذلك من خلال مايلي : (هادي , المصدر المذكور, 2000 : ص 160)

المرحلة الاولى : مرحلة فحص الجودة : كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن العشرين تركز فقط علي فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الاخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية .

المرحلة الثانية :مرحلة مراقبة الجودة : تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والاساليب الاحصائية التي تضمن المحافظة علي ضبط مواصفات المنتج والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت حتي الخمسينيات منه .

المرحلة الثالثة : مرحلة ضمان (تاكيد) الجودة : تركز هذه المرحلة علي توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الاخطاء وهي تعتمد علي منع وقوع الخطأ منذ البداية بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من انتاج المنتج , حيث استمرت هذه المرحلة حتي السبعينيات من القرن الماضي .

المرحلة الرابعة : مرحلة ادارة الجودة الشاملة : بدأ مفهوم ادارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينيات من القرن العشرين , هذا بعد ظهور معالمه بأكثر من عقدين في اليابان وهو نظام

شامل للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل ويعتمد أساسا علي مشاركة جميع العاملين واندماجهم ,
بالاضافة الي التركيز علي العملاء لمشاركة الموردين من اجل التحسين المستمر للجودة .
ومن خلال تلك المراحل لتطور مفهوم الجودة يمكننا القول :

- إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة علي العيوب الي منع العيوب وهو مبدأ (الوقاية خير
من العلاج) .

- مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الاحصائية) تتدرج من منظور المنتج الي منظور العميل
الانتقال من الاهتمام بالمنتج الي العمليات .

- دور الادارة انتقل من الحرفي , ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة الي الدور
الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الادارة العليا . (الدرادكة , المصدر المذكور, 2002
:ص 18)

3-7 مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الي تحسين
وتطوير الاداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل , ويعد مفهوم ادارة
الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة الافكار والمبادئ التي
يمكن لاي مؤسسة ان تطبقها لاجل تحقيق افضل اداء ممكن , وتحسين الانتاجية , وزيادة
الارباح , وتحسين سمعتها في السوق المحلي , في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات
والمؤسسات على اختلاف مجالات العمل ونشاطاتها , ولذلك اصبح لزاماً عليها العمل على
استكمال مقومات نظم الجودة , لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها
دولياً , وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل الا الشركات المتميزة بالجودة
في منتجاتها وخدماتها , واختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول ابراز تعريف محدد لادارة

الجودة الشاملة اذ ان الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة الى حالة ومن شخص الى اخر . (الدرادكة ,المصدر المذكور, 2002 : ص 19)

1/ تعريف منظمة (ايزو ISO) ادارة الجودة الشاملة : هي منهج ادارى لمؤسسة او شركة يركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الاعضاء وتهدف الى نجاح طويل المدى من خلال ارضاء العميل واستفادة جميع اعضاء المؤسسة والمجتمع ايضاً .

2/ عرفة ايضاً على انها عقيدة او عرف متاصل وشامل فى اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر فى الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم اغفال متطلبات المساهمين وجميع اصحاب المصالح الاخرى . (العزاوى, المصدر المذكور, 2002 : ص 5)

3/ هي فلسفة لمنهج فكرى متكامل يعتمد على ارضا المستهلكين باعتبارهم اهم الاهداف التى تسعى اليها المنظمة فى الامد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الادارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الانشطة وعلى مستوى المنظمة ككل . فهو مدخل متكامل يتطلب الالتزام الكامل من الادارة العليا ,حيث يتم التركيز على جودة الاداء فى جميع الجوانب والاختصاصات المختلفة فى المؤسسة (علوان , 2005 : ص 17).

4/ هي فلسفة ادارية حديثة تاخذ شكل نهج او نظام ادارى شامل قائم على اساس احداث تغييرات جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات (الفكر , السلوك , القويم , نظم اجراءات العمل ,الاداء) وذلك لاجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول الى اعلى جودة فى مخرجاتها (سلع اوخدمات) وباقل تكلفة بهدف تحقيق اعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق اشباع حاجاتهم ورضياتهم وفق لما يتوقعونه, بل تخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك ان رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية (عقيلي ,المصدر المذكور, 2001, ص 20).

اما دليل ادارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الامريكية فقد عرف ادارة الجودة الشاملة انها مجموعة من المبادئ الارشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لاداء المنظمة من خلال استخدام الاساليب الاحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة , وكل العمليات التي تتم فى التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل فى الوقت الحاضر والمستقبل. ان التحدى الاساسى الذى يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية ادارة الجودة الشاملة هو احداث التكيف والتوازن بين متغيرين اساسيين :

الاول : توفير الاستقرار فى الخدمة التي يساعدها على تخطيط انتاجها ومستلزماتها بشكل جيد بدرجة عالية من الدقة .

الثانى : ادخال تغيرات على العمليات داخل المنظمة عامة , والانتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر .

وكاى موجة ادارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار فقد بدأت ادارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين , وقد وجدت معظم الدراسات ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على اداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف , وتحسين الاداء الحالى وتحسين علاقات الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفى لديهم.

جدول (1-3) يوضح النظرة للجودة قديما وحديثا

| النظرة التقليدية للجودة | النظرة الحديثة للجودة (ادارة الجودة الشاملة) |
|---|---|
| الانتاجية والجودة هدفان متعارضان | الانتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة. |
| تعريف الجودة هي تاكيدا لمعايير ومقاييس معينة. | الجودة تعرف من خلال اشباع وارضاء احتياجات وتوقعات العميل. |
| تقاس الجودة بدرجة التطابق مع معايير ومقاييس الانتاج. | تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوي رضاء العميل. |
| الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف علي المنتجات. | تحدد الجودة بتصميم المنتج, وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الاخطاء. |
| يسمح ببعض الاخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة. | تمنع الاخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة. |
| وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز علي تقييم الانتاج. | الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة. |
| يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية | الادارة هي المسئول الاول عن الجودة. |
| العلاقات مع الموردين قصيرة الاجل ويحكمها مفهوم التكلفة. | العلاقات مع الموردين طويلة الاجل ويحكمها مفهوم الجودة. |

المصدر: (جودة , المصدر المذكور , 2004 ص 27)

3-9 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة وخطوط عريضة , ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر , بحيث تعد مهمة اساسية لكل الافراد العاملين في المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لتحقيق رضاء زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم مايتوقعونه او ما يفوق توقعاتهم , ومن هنا تتضح اهمية ادرة الجودة الشاملة من حيث تدنيها حيث تؤدي الى تحقيق التالي :

- تركيز على حاجات الزبائن والاسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .
 - تحقيق الاداء العالمى للجودة فى جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات .
 - القيام بسلسلة من الاجراءات الضرورية لانجاز جودة الاداء.
 - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية فى انتاج السلع والخدمات .
 - التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الاداء .
 - تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .
 - الفهم الكامل والتفصلى للمنافسين مع التطور الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطور عمل المؤسسة .
 - تطوير اجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
 - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر الى الابد.
- لذا فان اهمية ادارة الجودة الشاملة تاتى من كونها منهجاً شاملاً للتغير ابعد من كطونها نظاماً يتبع اساليب مدونه بشكل اجراءات وقرارات , وان الالتزام من قبل اى منظمة يعنى قابليته على تغير سلوكيات افرادها تجاه مفهوم الجودة , ومن ثم تطبيقها يعنى ان المنظمة بانتتظرت الى انشطتها بشكل متكامل بحيث تولف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين كما ان اهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة (العزاوى,المصدر المذكور,2005 : ص 27)

3-10 اهداف ادارة الجودة الشاملة :

ان الهدف الاساسى من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات هو تطور الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض فى التكاليف والاقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم .

الهدف الرئيسى للجودة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهى :

○ خفض التكاليف : ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من

اول مرة وهذا يعنى تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تغيير التكاليف .

○ تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل : فالاجراءات التى وضعت من قبل

المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها وبالتالي

جاءت تلك الاجراءات طويلة وجامدة فى كثير من الاحيان مما اثر تأثيراً سلبياً على

العميل .

○ تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء , ان عدم

الاهتمام بالجودة يؤدى لزيادة الوقت لاداء وانجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة

وبالتالى زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات .

وهذه جملة من اهداف وفوائد تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة :

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .

- اشراك جميع العاملين فى التطوير .

- متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات .

- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات الى منتجات او خدمات ذات قيمة

للعلماء.

- تحسين نوعية المخرجات.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات مع تشجيع العمل الجماعى .
- تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب ثم تحليل المشاكل وتجزئتها الى اصغر كى يمكن السيطرة عليها .
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.
- تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات. (العزاوي , المصدر المذكور, 2005 : ص 29)

- زيادة القدر على جذب العملاء والاقبال من شكاويهم .
- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين .
- زيادة نسبة تحقيق الاهداف الرئيسية للمؤسسة .
- تحسين الربحية والقدرة على المنافسة .
- زيادة الفعالية التنظيمية .
- تحقيق رضا العميل . (العزاوي , المصدر المذكور, 2005 : ص 29)

3-8 خصائص ادارة الجودة الشاملة :

- الجودة الشاملة ليست عملية منتهية اى انها مستمرة للابد وليست مرتبطة بوقت تنتهى عنده عندما تصبح الجودة السليمة بنسبة 100% فهناك طرق جديدة لاداء الاشياء فى مجالى الانتاج والخدمات , كما ان السعى وراء الجودة لاينتهى عندما تحصل المنظمة على موافقة تلبيتها بمعيار الجودة, وبالرغم من ان بعض المنظمات تشعر بان التوجه نحو الجودة ينتهى بمجرد الحصول على شهادة بتلبية المنظمة لذلك المعيار.
- ادارة الجودة مبنية على اداء الاعمال بشكل صحيح من اول مرة والوقاية من الاخطأ وتعتبر ادارة الجودة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار اداء العمل مرة ثانية .

ويجب ان يركز رؤساء مجالس ادارة المنظمات جهودهم على ابتكار حلول طويلة الاجل للمشاكل الحقيقية الهامة التي تؤثر على التنظيم . ولكي يتم هذا فاننا نضطر الى ان نقضى وقتاً اقل لجعل الاشياء تؤدي بشكل صحيح من اول مرة بعد ان كانت تؤدي بشكل خاطئ. (توفيق , 2003 ص 2)

3-11 مراحل عملية ادارة الجودة الشاملة :

1/ المرحلة الاولى : وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الادارة العليا بتعريف مفهوم الجودة في المؤسسة.

2/ المرحلة الثانية : تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج الى تحسين مثل (القيادة , المعلومات والتحليل , التخطيط الاستراتيجي , تنمية الموظفين , العمليات التجارية او الصناعية , ارضاء الزبائن) .

3/ المرحلة الثالثة : التعليم والتدريب لكل شخص في المؤسسة بدايةً من الادارة العليا وحتى جميع الموظفين .

4/ المرحلة الرابعة : التحسين المستمر , ويتم ذلك من خلال مراقبة الاداء وتحسينه بصفة مستمرة وتتخلص تلك المرحلة في اربعة كلمات هي : خطط , نفذ , قييم , تفاعل , وطور من العمل .

3-12 مبادئ ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة :

بالرغم من ان المؤسسات تستخدم مصطلحات مختلفة لاجل الاشارة الى اسلوبها في ادارة الجودة الا ان تلك المؤسسات تتفق الى حد كبير على عناصر عامة لادارة الجودة الشاملة وهذه المبادئ هي : (الشيمي , 2000 : ص 49)

❖ التركيز على الزبون : ترى ادارة الجودة الشاملة ان الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب ان تتوفر في المنتجات التي سيغتنبها وليس التنظيم , كما تركز ادارة

الجودة الشاملة على ارضاء جميع الزبائن وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الامد
لا تعتمد على تخفيض الاسعار مع البائعين .

❖ اقتناع والتزام وحرص الادارة العليا على اهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة
للارتقاء بمستوى الاداء والسعى الى التطوير والتحسين المستمر من خلال البحث
والتحليل المستمر .

❖ سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الافقية والراسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة
الجودة الشاملة فى ارجاء المؤسسة .

❖ الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تغير الخدمة .

❖ تحسين الاداء المؤسسى مسؤولية جميع موظفى المؤسسة بمختلف مراتبهم .

❖ التحسين المستمر : حيث ان انجاز اعلى المستويات من الجودة والقدرة التنافسية
يتطلب اتباع الية محددة بشكل دقيق , لاجل التحسين المستمر الذى له اربعة مصادر
اساسية (افكار الموظفين , البحث والتطوير , المعلومات عن الزبائن , التميز
والتنافس والذى لاياتى الا من خلال افكار جديد تضاف الى منتجاتها تميزاً فى
مختلف الوجوه) .

❖ مشاركة العاملين : يعتمد نجاح المؤسسة فى تحسين الاداء بشكل مستمر على دافعية
ومهارات قوة العمل لديهم كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسب فرص
تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة . (الشيبي , المصدر المذكور, 2000 : ص 50)

❖ التدريب والتطوير : تحتاج المؤسسات الى استثمار فى تطوير قوة العمل لديها من
خلال التعليم والتدريب وايجاد فرص النمو والتقدم المستمر , ويمكن الاعتماد على
المحاضرات والتدريب داخل العمل وتدوير العمل والدفع بناءً على الكفاءة باعتبارها
وسائل لتدريب وتنمية القوة العاملة .

❖ اتخاذ القرار على اساس الحقائق : حيث تقوم ادارة الجودة الشاملة على بيانات وحقائق تلزم لاجل تحسين الجودة وتقييمها , وان تلك البيانات والحقائق قد تاخذ عدة انواع تتضمن :الزبائن,اداء المنتجات, الخدمات, العمليات , السوق , المقارنة مع المنافسين , التكاليف المالية .

3-13 ابعاد ادرة الجودة الشاملة :

البعد الاول : التركيز على العميل .

الزبون : الشخص الذى ارتبط بعلاقة مالية او تجارية او خدمية يؤديها او ياخذها من جهة معينة سوى كان شخص او مؤسسة او شركة وغالباً ماتاخذ صفة الاستمرار والتكرار والتعامل , هذا هو المفتاح الاساسى والواجب التركيز عليه فى الفلسفة الناجحة للتسويق .
التوجه نحو الزبون يعنى ان تستثمر المؤسسة وقت لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن ومن المهم ارضا الزبائن وخاصة فى حالات المنافسة كى لا يتسربوا الى منافسين اخرين ويعنى ذلك ان على المؤسسة ان تذهب ابعد من توقعات الزبون مركزة على جعل الزبون مسروراً . فاذا كان الزبون مسروراً من المنتج او الخدمة المقدمة فانه سيخبر عدد محدود من الناس بذلك , ولكن اذا كان الزبون مستاء فانه سيشتكى الى عدد كبير من الناس . ويمكن ان تؤدي هذه الدعاية السيئة الى الاضرار بالمؤسسة . ارضا الزبون موثر جيد عن الفوائد المستقبلية للمؤسسة كما يجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن , لاجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم .

البعد الثانى: التركيز على تلبية احتياجات العاملين.

يبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب اهمها: تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين .

أولاً: تعريف التدريب: أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم .

وأيضاً الهدف من وراء التدريب يتمحور في الأمور التالية :

- تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات , مع تغير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكد من صحتها بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل , وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة كماً ونوعاً , ووصولاً لتحقيق أهداف الأفراد العاملين ورغباتهم وتكمن أهمية التدريب في وجوب الأخذ بعين الاعتبار والأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمؤسسة ولتطوير العاملين وتطوير العلاقات الإنسانية من خلال :

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي مما يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة .
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية .
- تطوير أساليب القادة وترشيد القرارات الإدارية مما يساعد في تجديد واثراء المعلومات .

- تطوير الدافعية للأداء مما يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين مع تطوير امكانية الأفراد لقبول التكيف مع

التغيرات الحاصلة . (الدراذكة , المصدر المذكور , 2002: ص 30)

- **التحفيز:**

الأجور والرواتب التي يتم تحديدها وفق لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجور يعبر عن الراتب وذلك الراتب لا يوفر الأداء الفعال من أفراد إذ ان تصميمه يرتكز الى الوظيفة نفسها لا الى ماستحقه الفرد العامل وفق الاداء المتحقق من قبله , ولذلك لا بد من وجود هيكل

للحوافز المادية التي تشجع الافراد العاملين على الاداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالاداء ولتحقيق ذلك لابد من تحقيق جانبين هما :

- الطرق والاجراءات والوسائل المستخدمة وتقييم الاداء , اذ ينبغي ان يتم قياس الاداء بمقاييس دقيقة وموضوعية وشفافة لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد عامل وفق للاداء المنجز من قبله .

- زيادة فعالية نظام الحوافز من خلال الربط العضوى بينه وبين مستوى الاداء المتحقق , والواقع يشير الى ان زيادة الفاعلية للحوافز تتطلب ان يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ماينجزه من اداء ومايحصل عليه من حوافز .

- البعد الثالث: التركيز على تحسين العمليات

- عندما نحصل على سلعة لاتلبي حاجتنا او تزيد من توقعاتنا فاننا نذهب الى المنافس او نشكى اذا اعتقدنا بان الشكوى ستؤدى الى نتيجة , وفى ظل ادارة الجودة الشاملة فاننا نستخدم تلك النتائج الناقصة او التوقعات غير الملباه كاعراض او كمؤشرات على ان شئ ما قد تم خطأ فى العمليات التى ادت لانتاج تلك المنتجات واخيراً المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نرى كيف ان تلك الاعراض تفضى الى خطة عمل لتصحيح تلك الاخطاء ونواحي القصور . ولا شك ان استخدام المدخل الهيكلى لحل المشاكل يجعل بالامكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات . (الدرادكة , المصدر المذكور,2002: ص 30)

3-14 مفهوم الجودة في الخدمة الفندقية واهميتها :

تتصف الخدمات بدرجة من النمطية , فالخدمة لا تختلف من حيث طبيعتها التي تتضمن تقديمها , وهذه النمطية تجعل من الصعب التمييز بين هذه الخدمات وتقلل من المنافسة في مجال تقديم الخدمات , من هنا برز مفهوم جودة الخدمة كمجال يمكن ان يسهم في تحقيق

نوع من التميز النسبي بين مخرجات العملية الخدمية وفيما يبحث عنه العميل من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمة الخاصة به , ووفق تصوراته ومعايير الخاصة به اثناء الحكم علي جودة الخدمة .

تعرف الجودة بأنها (التطابق مع المتطلبات) وبالتالي الامتثال لهذه المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة وهنا يبرز خلل بالتعريف حول تحديد متطلبات ومواصفات من (العميل,ام المؤسسة)

وعليه فهناك تعريف يعد مكماً لهذا التعريف اذ تعرف الجودة بأنها (كل مايقال عن الملاءمة للاستعمال) وهو تعريف يقوم علي اساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم , فيمكن اعتبارها درجة وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد تلك المتطلبات ولذلك تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياسا مع السلع المادية اذ ان جودة الخدمة شي معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدي العملاء فيما يخص الجودة , فيحكمون عليها بأنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمة لتوقعاتهم الاساسية , فمستهلكو الخدمات انما يبحثون عن مايشبع حاجاتهم و رغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب ادراكهم لها , اذ ان هذا الادراك سوف يوجه تصرفاتهم بناءً علي اهدافهم وخبراتهم السابقة , وبناءً عليه فقد ينظر للخدمة علي انها ذات مستوي متوسط قد تعد ذات جودة عالية مقارنة بتوقعات متدنية ولكنها ذات جودة منخفضة مقارنة بتوقعات عالية . (علوان , 2005 : ص 21)

ونظرا لان هذا التقييم يخضع لمعايير خاصة بالعملاء فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من ادراك العميل للخدمة هي :

❖ الخدمة الجوهرية : Core service وتتمثل في المنفعة التي تلبى الحاجة للخدمة

لدي العميل اذ ان ذلك يعد الدافع لطلب الخدمة .

❖ الخدمة الحقيقية: Actual Service وتتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة التي تعبر عن مستوي متقدم من الطلب علي الخدمة بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من العملاء.

❖ الخدمة المدعمة: Support Service هي التي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرفي بالخدمة الي مستوي تفضيلات وتوقعات العملاء ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للعملاء في ظل المنافسة العالية التي تضع امام العميل حرية الاختيار من بينها .

نستنتج مما سبق ان جودة الخدمة هي (معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة) او بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وادراكاتهم لها (فهي مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز او التفوق الكلي في اداء الخدمة , ومن خلال استعراض مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة نري مايلي :

- يعد بعض الكتاب والباحثين العميل ركيزة اساسية في تقييم جودة الخدمة وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالاداء الفعلي.

- بعض الكتاب يركز علي مفهوم الجودة من منظور الادارة. بعدها تقوم بتصميم الخدمة وتشرف علي الاداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها .

- بعض الكتاب يركز علي مفهوم الجودة من منظور العميل اذ يقيس اتجاه العميل بشكل مباشر نحو الاداء الفعلي. (علوان , المصدر المذكور, 2005 : ص 22)

3-15 مقاييس جودة الخدمة الفندقية :

تعد جودة الخدمة مفهوماً مركباً ينطوي علي مجموعة من الابعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي اذ يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم علي جودة الخدمة او التي تشكل ادراكاتهم لها , اذ قدم (Zeithaml) واخرون عام 1985 مقياساً لجودة الخدمة مكون

من خمسة ابعاد اطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Quality Service) لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين الاداء الفعلي لمقدمي الخدمة .

ونموذج جودة الخدمة (Quality Service) هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بند صممت من اجل فهم افضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة وهو ينطبق علي نطاق واسع من الصناعات الخدمية اذ يمكن تعديلها بسهولة ليضع بالاعتبار متطلبات المؤسسة ويشير (Zeithaml, ET.al , 2006 , p116) الي ان هذه الابعاد تشمل:

- الدليل المادي الملموس Physical Evidence وهو يمثل الاشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل الاجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة فضلاء عن وجود موظفين ذوي هندام حسن.

- الاعتمادية (Reliability) (الضمانات) وهي الضمانات المقدمة والمقدرة علي الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالاعمال وامكانية الاعتماد علي مقدم الخدمة والاحتفاظ بسجلات دقيقة لاعماله.

- الاستجابة (Responsiveness) وهي اخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة والحصول علي خدمة فورية والرغبة لدي الموظفين لاداء الخدمة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء .

- التوكيد (المصدقية) (Assurance) وهو مدي وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالامانة في التعامل مع العملاء ، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالأدب والاخلاق الحميدة ، اضافة الي الدعم الذي يتلقاه الموظفون من اداراتهم وانعكاس ذلك علي تقديم خدمة افضل .

- التعاطف Empathy (الرعاية والاهتمام) ويقوم هذا البعد علي الرعاية وحسن التعامل ومدي الاهتمام بعميل دون الاخر ومدي معرفة الموظفين بحاجات العملاء ومصالحة العميل .

3-16 تقييم جودة الخدمة من طرف العميل :

ينظر عادةً الي تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر ، احدهما داخلية تعبر عن موقف الادارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة علي اساسها , أما وجهة النظر الخارجية فتركز علي جودة الخدمة المدركة من طرف العميل .

وعلي اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه (التوجه بالعميل _ Client orientation) بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم علي اساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وابعادها ومدى ادراكه لادائها الفعلي اي جودة الخدمة المدركة . فقد عرف Zeithaml الجودة المدركة بأنها (حكم العميل بدرجة التمييز والتفوق المنسوبة الي جوهر وخاصية الشيء) (Christian, P520) .

أذن فالجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه ,والناتج عن المقارنة بين التوقعات والادراكات المتعلقة بالاداء . وبناءا علي ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب ان يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك الي الاسباب التالية :

- قد لا يكون لدي المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم, أو حتي الاهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.

- قد تخطئ ادارة المؤسسة في معرفة الاساليب التي يدرك بها العملاء الاداء الفعلي للخدمة.
- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو مايجعلها تعتقد ان ماتقدمة يعتبر مناسباً.

- قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص امكانياتها تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوي الرضا لديهم عن الاداء, وبالتالي عدم القدرة علي تحديد مستوي الجودة في خدماتها.

يرتبط تقييم الجودة بمستوي ادراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم بمعنى ان عملية تقييم الجودة من طرف العميل تشمل بالاضافة الي الخدمة الاساسية او الجوهرية مختلف الجوانب المادية (الملموسة وغير الملموسة) المتصلة بتقديم الخدمة , الي جانب ذلك فعملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير علي حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة .

2-9 خاتمة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نخلص الي أن المؤسسات الفندقية الناجحة تركز جهودها من أجل التعرف علي حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية من السلع والخدمات وتقديم خدمة تحقق رضاهم ووضع استراتيجيات من اجل التحسين والتجويد المستمر لتمييز الخدمات المقدمة للزبائن وتحقيق اهدافها ومواكبة التطورات والتحديات المستجدة والتي تعمل علي جذب العملاء بشكل دائم بالاضافة الي تركيزها علي اجراءاتها الداخلية في كافة الادارات والاقسام والتي تقوم بمهمة تقديم الخدمات للزبائن والذين يمكنهم الاختيار من بين عروض مختلفة من الخدمة واختيار ما يناسب احتياجاتهم .

الفصل الثالث

الميزة التنافسية للفندق

الفصل الثالث

الميزة التنافسية للفندق

تمهيد

3-1 مفهوم القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية هي المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملا تزيد عما يقدمه المنافسون , ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق علي ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون .

وتسمح القدرات التنافسية للمؤسسات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد , كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة الفندقية .

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الاعلي للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة الفندقية دون غيرها , سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الانتاج وفي تطوير المنتجات , الحرص علي تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وارشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة اعلي علي تحديد رغباته واختيار افضل البدائل .

من اهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات ان تتمكن من اقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول علي احتياجاتها منهم بطرق اكثر مرونة وسرعة وكفاءة و اقل تكلفة .

ايضا هي مجموع المهارات والمعارف والقيم الثقافية والقدرات التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل يحقق القدرة على المواجهة والبقاء ، والميزة التنافسية بطريقة اخرى هي عبارة عن الاطار الموسسى والبيئة الاساسية .

وبالتالى يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدخل المؤسسة بمجموعة من السياسات المتناسقة التي تعمل على تحسين الاطار الاقتصادى .

تتبع اهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدى الى تحسين وتعزيز الانتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء.

بالاضافة الى ان القدرة التنافسية تساعد على القضاء على اهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والانتاجية ، الا وهى مشكلة السوق المحلى والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وعلية فأن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة وتعزيز النمو الاقتصادى .

اذن القدرات او المميزات التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والاداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات افضل تحقق للعملاء مستويات من الاشباع والمنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون . ومن ثم فان المعيار الاهم في تقييم القدرات التنافسية هو مدي فعاليتها في انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب ,ومدي الاختلاف والتباين عن المنافسين وما تضيفه علي منتجات وخدمات المؤسسة واساليب تعاملها مع العملاء . (النت , الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, 2017 , س12:30)

- المداخل التي قد تعتمد عليها المؤسسات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية :
 - بناء وتحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعاً وتعظيم العائد منها , ويكون ذلك باتباع آليات التركيز , التراكم , المزج , الصيانة والمحافظة , الاستعادة .
 - تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة , إعادة الهيكلة , إدارة الجودة الشاملة , والتطوير المستمر .
 - تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المؤسسات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين , او تغيير طبيعة المنافسة .
- (النت , الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, 2017, س 12:30)

3-2 المبادي الاساسية لبناء القدرة التنافسية :

توجد مجموعة أساسية من المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة قدرتها التنافسية وهذه المبادي لها تأثيرات مختلفة علي عناصر التنافس وتختلف رؤية المؤسسات فيما بينها لمدي تأثير هذه المبادي علي عناصر التميز والتنافس وهي :

1/ التبسيط:

ويهدف لخفض الفاقد في كافة صوره ومجالاته من خلال خفض مدخلات النشاط مع الحفاظ علي مستوي مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات انتاج اقل تكلفة وحسن التعامل مع الموارد المختلفة .

2/ التنميط وله ثلاث مجالات للتطبيق:

- ❖ وضع معايير وصفية ومقاييس ثابتة للنفاهم مثل مواصفات المنتج تسهل التفاهم بين المنتجين والعملاء والموردين .
- ❖ توحيد بعض اجزاء المنتجات بحيث يمكن استخدام هذا الجزء الموحد داخل جميع المنتجات وتوحيد استخدام بعض المعدات وهذا يسمح بالتوسع الحجمي وخفض التكلفة .

❖ تنظيم وضع معايير ثابتة لاجراءات العمل مما يدعم الجودة ويحسن دقة الاداء وغالبا تتم عملية التتميط اثناء بناء التكنولوجيا.

3/ التقدم التكنولوجي:

وذلك في مجال تكنولوجيا الانتاج وتكنولوجيا المنتج ويمكن ان يكون هذا التقدم متدرج ومتواصل كما هو الحال في التحسين المستمر ويمثله منحني علي شكل حرف S حيث يكون للتحسينات حد اقصي تتوقف عنده انتظاراً لطفرات ابتكاريه او سريع ومتقطع كما هو الحال في الطفرات الابتكاريه . (النت ,المبادي الاساسية لبناء القدرة التنافسية,2017 , الاربعاء 29 مارس الساعة 12:30 م)

ويسير في ثلاث اتجاهات:

- تقديم منتجات جديدة اقل سعراً أعلى كفاءةً مثلما يحدث في مكونات الحاسب الالي .
- ميكنة تكنولوجيا التشغيل باستخدام التحكم الالي والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل .
- توظيف تقنيات ادارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات .

4/ التخصص وله طريقان:

- تركيز مجال الاعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق . مثال ذلك :
التخصص في صناعة واحده او صنف واحد .
- تقسيم العمل الي اجزاء وتخصيص فرد او مجموعة افراد لكل جزء وتختلف المؤسسات فيما بينها في تنفيذ هذا المنهج فالمؤسسة التي تستطلع توظيف مواردها وعمالتها واساليب الانتاج بطريقة واعية تتمكن من توسيع اعمالها بدون زيادة في الاعباء .

5/ التوسع:

وذلك بالتوسع الحجمي في الاعمال مما يؤدي للتوسع في أداء الانشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره الي خفض تكاليف التشغيل والمعدات والموارد والعمالة والدعاية والتسويق مع احتمال حدوث سلبيات مثل :

- احتمال حدوث تدهور في جودة الخدمة .
- إذا زاد التوسع عن حصة السوق ترتفع تكاليف التخزين والتسويق مرة اخري .
- اذا كانت الموارد محدودة فقد يؤدي التوسع الي مخاطر حقيقية .

6/ تراكم الخبرة :

يعتمد هذا المبدأ علي اثر تراكم الخبرات علي كل المجالات والانشطه ويؤدي الي :

- أداء المهام بسرعة اعلي وجودة افضل وتكلفة اقل .
- ازدياد فرص التطوير والتحسين والابتكارات .
- دعم مبادئ القدرة التنافسية الاخري مثل التبسيط - التنميط - التقدم التكنولوجي .
- ويتطلب مبداء تراكم الخبرة التدريب المستمر في كل الانشطة .
- وتتراوح النتائج المرجوه من تراكم الخبرات بين تحسين تقنيات العمل كحد ادني الي تغييرات جذرية في المواد والاجزاء المستخدمة .

7/ الاندماج والتحالف:

احيانا يحدث تحالف واندماج بين مؤسستين ويعتبر هذا الاندماج بمثابة توسع لكلا الطرفين ومن نتائجه :

- الانتفاع بالموارد الغير مستخدمة مثل الطاقة الانتاجية الفائضة والموارد البشرية وكافة انواع الموارد الاخري .
- الانتفاع بالقدرة الكامنة لانتاج منتجات جديده بالتكنولوجيا القائمة .

- الحصول علي اسواق جديدة عبر العلامات التجارية والتوسع في الاسواق القائمة .
- استخدام افضل لموارد المعلومات .
- تطور واضح في العناصر التنافسية مثل الجودة - التكاليف - التوريد - الخدمة وذلك نتيجة لتراكم الخبرات وتكاملها (النت,المبادي الاساسية لبناء القدرة التنافسية,2017 , الاربعاء 29 مارس الساعة 12:30 م)

3-3 مفهوم الميزة التنافسية :-

يعتبر مفهوم الميزه التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة الاعمال علي المستوي الاكاديمي والعملي . فاكاديميا لم يعد ينظر للادارة كهم داخلي او كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست زات بعد استراتيجي ، ولكن اصبح ينظر للادارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة علي الاخرين اي علي المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الاطراف الذين تتعامل معهم ، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا او قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الاطراف الاخري في السوق .

عمليا يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد علي العمل الدعوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة علي الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة ، ولنا ان نتخيل كيف ان عملا كهذا يحتاج الي الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والابداع والابتكار . وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعي الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مره او مرتين اما التفوق فهو خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء علي القمة في سوق لا يعترف الا بالمتفوقين .

من حيث المعني تشير الميزة التنافسية الي الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الاطراف المختلفة . ويمكن لاي

مؤسسة ان تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن اهم هذه الطرق علي الاطلاق هي ان تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) او ان تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا (الابداع في المنتجات) او انطباعيا (الاعلان والاسم والشهرة) .

قدم العديد من الباحثين والاكاديميين العديد من التوضيحات حول مفهوم الميزة التنافسية ، حيث عرف (Porter, 1993) الميزة التنافسية على انها (توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً) اما (خليل , 1998 : ص 37) فقد عرفها بأنها (ميزة او عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس) ويؤكد (Macmillan & Tampo ,2000 ,p 88) بانها (الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الاخرين) وعرفها (السلمي , 2001 : ص 104) بانها (المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قويم ومنافع للعملاء تزيد عن مايقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على مايقدمه لهم المنافسون الاخرون) اما (Liu 2003 ,P15) فقد عرف الميزة التنافسية بانها (ميزة المؤسسة في منظور سوق العمل الذي يجلب اكثر من مركز تنافسي للمؤسسة ، اى حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق) ، ويرى (العزاوي , 2005 : ص 30) بأن الميزة التنافسية هي (خاصية تمييز المؤسسة عن المنظمات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعده بما يمنحها قوة داخلية حركيه تؤسس لها موقفا قوياً تجاه الاطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بماتقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفرده لزبائنهم (المستهدفين) ، اما (Evans and Collier, 2007 :p118) فقد اشارا الى ان الميزة

التنافسية هي (اعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل اولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الاطار العام للشركة) ، ويرى (الطويل واسماعيل ,2009: ص 12)بانها (قدرة المؤسسة على فعل شئ افضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسى عليهم فى السوق ، وهذا يعنى قدرة الشركة على انتاج وتقديم منتجات (سلع اوخدمات) الى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون).

3-3-1 خصائص الميزة التنافسية :

- من اهم خصائص الميزة التنافسية ما يلى (الغالبى ومنصور،2009: ص 309) :
- 1/ ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 - 2/ ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنة في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات فى اطار مطلق صعب التحقيق.
 - 3/ ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة اخرى .
 - 4/ ان تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية باخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة فى البيئة الخارجية او تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة اخرى .
 - 5/ ان يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التى تريد المؤسسة تحقيقها فى المدى القصير والمدى البعيد.

3-3-2 مصادر الميزة التنافسية :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة كالاتى (منير ,2009:ص245):

- 1/ **الابداع** : ان الانحدار المتزايد فى عدد المؤسسات الذى صاحبه انفجار تنافسى على المستوى الوطنى والعالمى ادى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابداع والتركيز عليه الى

درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة ، واصبحت القدرة على الابداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية .

- 2/ الزمن: يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج او فى ادارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر اهمية مما كان عليه فى السابق، وهنا نشير الى اهمية الزمن فى تحقيق ميزة تنافسية كالاتى
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق من خلال اقتصار دورة حياة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
 - تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
 - الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة فى عملية التصنيع .

3/ المعرفة: اذا كانت المعرفة هى حصيلة او رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد او مجموعة من الافراد فى وقت محدد فاننا نعيش حتماً حالة (انفجار المعرفة) حيث اصبحت هذه الاخيرة الموارد الاكثر اهمية فى خلق الميزة التنافسية ,ومنه فان المؤسسات الناجحة هى التى تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا واساليب وسلع وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر اخرى نخص بالذكر مايلى : (الغالبى والمنصور,المصدر المذكور,2009:ص310)

- المصادر الداخلية والمرتبطة بمراد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج ,الطاقة والموارد الاولية , قنوات التوزيع ,الموجودات وغيرها ,كذلك قد تاتى الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة , اساليب التنظيم الادارى , طرق التحفيز , مردودات البحث والتطوير , الابداع والمعرفة .

- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص وميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها , كظروف العرض والطلب على المواد الاولية , المالية , الموارد البشرية المؤهلة وغيرها .
- يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين .

3-3-3 انواع الميزة التنافسية :

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الاقل وتميز المنتج (خليل ,المصدر المذكور, 1998 :ص 84)

الميزة ذات التكلفة الاقل: تعنى قدرة المؤسسة على تصميم , تصنيع , تسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة بما يؤدي فى النهاية الى تحقيق عوائد اكبر , ولتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الانشطة الحرجة فى حلقة او سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة .

تميز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلى , خصائص خاصة للمنتج , خدمات مابعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز .

3-4 مفهوم الاستراتيجية التنافسية :

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق علي منافسيها , من خلال تحديد الكيفية التي تنافس بها . وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول علي مزايا افضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة الي اخري ,فعلي سبيل المثال يعد تصنيع

المنتج بالنوعية الافضل والاقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق القيمة له , ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية (الغالبي وادريس , 2009 : ص 417) , ولقد وضع (Porter , 1980) ثلاثة استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسات الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة .

3-5 انواع الاستراتيجيات التنافسية :

- **استراتيجية خفض التكلفة** : تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكلفة الي ادني مستوي ممكن دون التأثير علي معدل الانتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الامثل لموارد المؤسسة المتاحة , وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الانتاجية الذي يركز احد جوانبه علي الضغط علي التكاليف الي ادني حد مقبول , كما يتطلب هذا الخيار بناء الامكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار علي تخفيض التكاليف اضافة الي تقليل النفقات الي الحد الادني في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والاعلان وغيرها (الصميدعي وردينة يوسف , 2010 : 367)
- **استراتيجية التميز** : وفقا لهذه الاستراتيجية فأن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الاخرى المنافسة , ويركز هذا الخيار في ان تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة , من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية , وذلك باضافة اشكال جديدة علي خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط اتنتاجها , ومن اهم السمات التي تسيطر علي هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح .

3-6 مفاهيم الخدمة الفندقية وخصائصها :

يعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني للدولة , كما انه يلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع , كونها تشكل عنصرا مهما من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة .

والمنتج الخدمي مزيج من المنتجات المتكاملة تضي بعدا جديدا من التعقيد في قياس جودتها ، كونها خدمات تتعلق بالايواء والطعام والشراب وخدمات رجال الاعمال وغيرها من الخدمات.

3-6-1 مفهوم الخدمة :

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

- يعرف (Phkatlel) الخدمة بانها : (أي نشاط او انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف اخر, وتكون أساسا غير ملموسة , ولا تنتج عنها أية ملكية , وان انتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون) . (الضمور، 2005 , ص 18)
- عرفت الجمعية الامريكية الخدمة بأنها (النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع او التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة
- وتعرف كذلك أنها : (نشاط الانسان الموجه الي أشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً) .
- تعرف بأنها : (منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق او استخدام جهد أو طاقة بشرية او الية فيه علي اشخاص أو اشياء معينه ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً) . (أورمان و الديوه جي , 2000 , ص 4) .

- وتعرف بأنها: (نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة، وليس نتيجة لانتقالها للمالك (العجارمة،2005،ص 20).

يري الباحث ان الخدمة هي عبارة عن تصرفات او أنشطة او اداء يقدم من طرف الي طرف اخر ,وهذه الأنشطة تعد غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكيتها كما ان تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا او غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

يلاحظ من خلال استعراض التعاريف السابقة وجود اتفاق تام بينها اذ تشترك في ان الخدمة نشاط غير ملموس يقدم لمنفعة الاخرين لاشباع حاجاتهم ورغباتهم ,ولا ينتج عن الخدمة نقل ملكية ,وان انتاجها قد يرتبط اولا يرتبط بسلعة مادية ,فمفهوم الخدمة يقوم علي مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي للخدمة الفندقية تتغلب فيه العناصر غير الملموسة علي العناصر الملموسة والمدركة من قبل العملاء لتلبية حاجاتهم .

3-6-2 مفهوم الخدمة الفندقية:

الخدمة الفندقية هي "الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف , وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية " .

- كما عرفت الخدمة الفندقية علي انها " مجموعة من الاعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال أقامتهم في الفندق " .

- عرفت ايضاً علي انها " عبارة عن الأنشطة غير الملموسة بقصد احداث التبادل ومصممة لتقديم واشباع رغبة وحاجة الضيف " .

طبقا لهذه التعاريف فأن الخدمة الفندقية " هي ذلك النشاط الذي يرتبط باقامة وايواء واعاشة النزلاء بصرف النظر عن وسيلة هذه الاقامة او الاعاشة بهدف اشباع رغباتهم

وتحقيق رضاهم بأعتبار ذلك أفضل طريقة لضمان استمرارية نشاطات القطاع وتنمية عائداته) ويتشكل هذا النشاط من التداخل بين العميل وموفر الخدمة , بحيث يسعل موفر الخدمة من اجل تحقيق مجموعة من المنافع الحقيقية للعميل , فعندما يشتري هذا الاخير غرفة في فندق فانه يشتري سلعا ملموسة مثل السرير والاثاث لمدة محدودة تمثل فترة اقامته ولا ينتج عن ذلك تملكه لها , كما انه يشتري أيضا تجربة الفندق (جو الفندق , طريقة معاملة واداء العاملين أو القائمين بالخدمة ومهاراتهم ومحفزاتهم) ليتحصل علي حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعياً مثل الراحة في سرير الفندق بينما يكون بعضها نفسياً مثل الاستمتاع والسعادة . (أحسن , 2008 : ص 4)

3-6-3 خصائص الخدمات الفندقية:

- تحتل الخدمات الفندقية موقعا متميزا في صناعة السياحة ومنافسا في نفس الوقت لخدمات العديد من القطاعات الاقتصادية الاخرى التي تكون الهيكل الاقتصادي للدول كالنظ والصناعة , فهي بالاضافة الي خصوصيات الخدمة بصفة عامة تتميز بمواصفات خاصة يمكن تلخيصها فيما يلي : (أحسن , المصدر المذكور, 2008 : ص 5)
- **خدمات غير ملموسة :** فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها أو لمسها قبل عملية الشراء , لذلك يتم اختيارها علي أساس السمعة والشهرة والتجربة أكثر منه علي أساس الاختبار المادي , وهو ما يصعب عملية توضيح ووصف الخدمة , كما لا يمكن حمايتها عن طريق براءة الاختراع لانه لا يمكن ابعاد المنافسين عن موقع انتاجها فهم يستطيعون زيارتها واستهلاكها كلما رغبو في ذلك .
- **سريعة التلاشي (القابلية للتلف):** فلا يمكن الاحتفاظ بها في المخزن , وبالتالي فإن صاحب الفندق قد يخسر الكثير يوميا عند عدم ورود النزلاء الي غرف أعدة لهم , فلا

يستطيع تخزين غرفة الفندق غير المستخدمة واستخدامها في ليلة لاحقة , وهو ما يجعل الخدمة الفندقية قصيرة العمر .

▪ **التلازم (عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك)** : فلا يمكن إنتاج الخدمة الفندقية في مكان معين واستهلاكها في مكان آخر , فهي تحتاج الي تواجد في نفس الوقت للتعامل وموفر الخدمة أثناء انتاجها واستهلاكها , كما لايمكن للتعامل نقلها الي المنزل لعدم إمكانية فصلها عن موقع الإنتاج .

▪ **عدم التجانس** : فهي تختلف في النمطية والجودة مع مرور الوقت بسبب أن الذي يقوم بآدائها وتسليمها هم أفراد , وبالتالي يختلف الحصول عليها من وقت إلي آخر وفقا لحالة مقدم الخدمة وما قد يكون من تعب وارهاق .

▪ **عدم انتقال الملكية** : صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة , وذلك لان العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق او مقعد في طائرة , عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها .

3-6-4 انواع الخدمات الفندقية :

مقارنة بعناصر السياحة الأخرى كالطعام والشراب والنقل والخدمات التكميلية , نجد أن الفنادق تتصف بالتنوع في الخدمات المطروحة للعملاء وخاصة في الفنادق الكبيرة ونسبيا في الفنادق الصغيرة , حيث تقدم الفنادق الخدمات التالية : (الزغبى , 2006 : ص 132)

❖ خدمات الايواء :

وتمثل جوهر الخدمة الفندقية لمختلف الدرجات وغيرها من أنواع الايواء الأخرى كالشقق الفندقية والقري السياحية والموتيلات وغيرها وينفق الضيف علي هذه الخدمة حوالي 40 % من ميزانيته السياحية .

❖ خدمة الطعام والشراب :

يحتوي الفندق علي العديد من أنواع المطاعم المتخصصة كالمطعم اللبناني والايطالي والصيني وغيرها , وتشكل حوالي 29 % من انفاقات الضيف .

❖ الخدمة الاضافية :

وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق كخدمات تأجير السيارات والخدمات البنكية , خدمات النادي الصحي , خدمات المسابح , خدمات رجال الاعمال والمؤتمرات والحفلات وغيرها من الخدمات الاخرى .

خاتمة الفصل :

نخلص في نهاية هذا الفصل الي ان الميزة التنافسية هي احدي المكونات الرئيسية للاستراتيجية. ومن هنا يمكننا القول ان بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق , يكمن فيما تمتلكه المؤسسة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً او جزئياً عن غيرها من المؤسسات . وبهذا الشكل بأنها تعني المركز التنافسي الذي تكون به المؤسسة والذي تعمل علي تطويره بوجه منافسيها من خلال ماتمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق علي منافسيها .

والميزة التنافسية لا ينظر لها علي كونها شي مادي او غير مادي تمتلكه المؤسسة او تحصل عليه عن طريق الشراء بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك , فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المؤسسة الاستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها . وبالتالي أنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها قياسا بغيرها من المنافسين . وهذا مايقودنا الي القول بأن اي مؤسسه صغيره او كبيرة يمكنها ان تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر امكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة في السوق قياساً بغيرها من المنافسين . وبالتالي فقد شكل الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئ الاهتمام الكبير من ادارات المؤسسات لمعرفة

التحديات التي تواجهها من المنافسين وكيفية التعامل معها, وبما يحقق لها مجال التفوق أو التفرد بالاختلاف عنهم .

وبقدر تعلق الامر في الجانب التسويقي فإن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة علي جذب الزبائن وبناء المكانه الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها , وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم . وبالتالي فان خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز علي جانب السعر وانخفاضه فحسب , بل يمتد الي ماديات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج , الامان المتحقق منه , المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات , التلف والاضرار الناجمة عن الاستخدامالخ والتي جميعها تصب في رضاء الزبون عنه . لذلك فعلي المؤسسات أن تدرك تماما بأنه ليس هنالك ميزة تنافسية ثابتة او نجاح مستمر , بل اذا ما كانت تريد ان تحقق ذلك فعليها ان تعزز من ميزتها التنافسية وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بأشكالية البحث من خلال ماسبق ذكره في الفصول السابقة , نحاول في هذا الفصل التطرق الي دراسة حالة فندق كورنثيا الخرطوم وذلك بتقديم نبذة عامة عن الفندق وتطوره واستعراض خدماته العديدة والمتطورة , وقبل ذلك تعريف بالفندق وملكيته وتاريخ تأسيسه .

4-1 تعريف فندق كورنثيا :

فندق كورنثيا الخرطوم هو فندق من فئة الخمسة نجوم يقع في وسط العاصمة السودانية الخرطوم عند التقاء فرعي النيل الابيض والنيل الازرق .
الفندق مملوك للحكومة الليبية وتديره شركة كورنثيا، افتتح الفندق في (17 اغسطس 2008م) تحت اسم برج الفاتح ثم تم تغيير الاسم لاحقا الي كورنثيا الخرطوم تم بنائه وتجهيزه بتمويل من قبل الحكومة الليبية بقيمة اجمالية بلغت 130 مليون يورو .
يتألف الفندق من 18 طابقا وبه 173 غرفة و57 جناحا بعدة مستويات (أجنحة عادية , أجنحة فاخرة، جناح راسي) و جميعها تطل علي النيل وهذه احدي المميزات الاساسية للموقع .

الفندق به أكثر من 430 موظف وقد تم تدريبهم لاتقان مهارات الضيافة وتقديم ارقى الخدمات للعملاء بجانب اجادة بعض اللغات .

• خدمات فندق كورنثيا :

يتكون الفندق من 6 مطاعم ثلاثة منها في الطوابق 17 - 18 تتميز بجودة خدمات عالية منها مطعم المقرن ومطعم الرقشة (يتراوح سعر الوجبة فيها بين 230 - 290 جنيه) ويكون هنالك تنوع جديد كل يوم في الوجبات وعدد من مقاهي ومركز تسوق يحتوي علي 40 محل تجاري كما يحتوي علي قاعات تسوق بمساحات مختلفة , بالاضافة الي مركز مؤتمرات يحتوي علي قاعة محاضرات تتسع ل 1000 شخص , وقاعات أجتتماعات تبلغ 7 قاعات , توجد به قاعة كبري للمناسبات وهي قاعة (لبده) , مركز أداري يحتوي علي 50 جناح مكتبي للايجار بمساحات مختلفة اضافة الي نادي رياضي , قاعة العاب قوي , ملاعب للتنس والاسكواش , وحوض سباحة ونادي صحي يحتوي علي قسم ساونا , حمام تركي , جاكوزي , مركز تجميل , صالون حلاقة غرف علاج طبيعي وغرف استجمام . كذلك يضم موقف سيارات من ثلاث طوابق يتسع ل300 سيارة وموقف سيارات لكبار الزوار تحت الارض يتسع ل 40 سيارة , اضافة الي 10 مواقف لسيارات الاجرة , يوجد بالفندق ثلاث حدائق احداها عامة بمدخل الفندق , وحديقة خاصة بالمركز الرياضي , وحديقة خاصة بنزلاء الفندق .

• فندق كورنثيا الخرطوم يقدم افخم البوفيهات حول العالم في 7 ايام :

اطلق فندق كورنثيا الخرطوم مفهوما جديدا لضيوفه هو (مطابخ حول العالم في 7 ايام) في مطعم المقرن المعروف حيث يستمتع رواد المطعم بوجبات شهية ومختلفة في كل يوم من ايام الاسبوع . وجاءت تسمية (حول العالم في 7 ايام) لان الاطباق التي تقدم فيه تختلف من يوم الي اخر . حيث يمكن لرواد المطعم تناول الماكولات العالمية الشهية في ايام الاثنين والسبت من كل اسبوع , اضافة الي المذاق الشرقي الاصيل المتوفر بالمطبخ الشرقي ايام الثلاثاء . وخصصت ايام الاربعاء لمطبخ البحر الابيض المتوسط . اما في ايام الخميس

يختلف المطبخ ويتم تقديم المأكولات البحرية بأنواعها المختلفة . وهناك ايضا المطبخ الافريقي الذي يجمع مأكولات افريقية مختلفة في ايام الجمعة . وتنتهي جولة حول العالم في يوم الاحد من كل اسبوع بالمطبخ الاسيوي حين يستمتع الجميع بمذاق الكاري الشهى . وهذا الحدث الفريد الذي اطلق حديثا في فندق كورنثيا الخرطوم جذب العديد من عشاق الطعام من مقيمين وزوار وكبار رجال الاعمال . كما يقدم الفندق العديد من الخدمات داخل وخارج الفندق كخدمة توصيل النزلاء من والى الفندق وتنظيم الرحلات السياحية داخل المدينة وخارجها الي المواقع الاثرية والتراثية .

تعريف فندق كورال :

هو فندق خمسة نجوم يتميز بموقع استراتيجي ويقع علي اطلالة جميلة علي شارع النيل وبالقرب من جزيرة توتي وغرب قاعة الصداقة, كانت تمتلكه الشركة الكويتية السودانية , حاليا يمتلكه أحد رجال الاعمال الكويتيين, يحتوي الفندق علي 9 طوابق وبه 279 غرفة , يحتوي ايضا علي غرف ساونا وحمام سباحة , وبه مطبخ مقسم الي أربعة أقسام (الجزيرة , المطبخ الساخن ,المطبخ البارد , الحلواني) ويوجد المطعم الرئيسي بالقرب من المطبخ وتقدم فيه والحبات اليومية من الاحد الي الخميس , وبه مطعم اخر يسمى الايفري وهو مخصص ليومي الجمعة والسبت وغير هذه الايام تقدم فيه وجبات حسب طلبات الزبون وضيوفه .

ويوجد بالفندق ايضا محل يسمي الصن سبت وهو مكان تقدم فيه المشروبات الساخنة والباردة والمشروبات الغازية وتقدم فيه وجبات خفيفة حسب طلب الزبون . يوجد بالفندق ايضا قاعات للاجتماعات والمؤتمرات وايضا قاعات افراح , وملاعب للتنس وحدائق جميلة .

4-2-1 إجراءات الدراسة الميدانية لجودة الخدمات الفندقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :

يشمل هذا الجزء من الدراسة على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة عشوائية بسيطة لنزلاء فندق كورنثيا بولاية الخرطوم، وسنحاول من خلال البحث الميداني دراسة جودة الخدمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المنهج المعتمد في الدراسة :

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي كطريقة عملية ,لانه يعمل علي دراسة وتتبع الظاهرة , لاجل تشخيصها وتحديد ابعادها , وذلك بغرض ايجاد اجابات موضوعية للسئلة المطروحة في الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المصاغة ,وهذا لا يتوقف عند جمع البيانات والتعليق عليها في جداول فقط , وإنما يذهب الي تفسيرها وتحليلها لاستنتاج واستخلاص الدلالات الاحصائية لاجل الوقوف علي العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة
مجتمع الدراسة:

يغطي مجتمع الدراسة العاملين بفندق كورنثيا بولاية الخرطوم، ويشمل العاملين المتواجدين حالياً بالفندق خلال فترة الإستقصاء و التي إمتدت من 2017/3/3م إلى 2017/4/2م.

عينة الدراسة:

إتبع الباحث طريقة الحصر الشامل للفندق محل الدراسة، ولطبيعة تواجد مجتمع الدراسة في الفندق محل الدراسة فقط ونسبةً لتجانس هذا المجتمع، فقد إستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، تكونت من (50) عامل من الفندق محل الدراسة، وتم تحديد العينة في الفندق عن طريق الملاءمة وهي تلك العينة التي يكون فيها إختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الإستبيان عليهم داخل الفندق، وذلك لصعوبة حصر عدد النزلاء بدقة خلال فترة توزيع الإستبيان. حيث تم توزيع الإستبيان

بشكل يتناسب مع حجم الطاقة الإيوائية للفندق، وتم إسترداد (48) إستبيان، وبعد تفحص الإستيبيانات تم إستبعاد (1) إستبانة نظراً لعدم صلاحيتها للدراسة، وبذلك يكون عدد الإستيبيانات الصالحة للدراسة (47) استبانة .

جدول (4-1) حالة الإستيبيانات الصالحة للدراسة

| الرقم | الفندق | الإستيبيانات الموزعة | مستردة | صالحة للدراسة | النسبة % |
|-------|---------|----------------------|--------|---------------|----------|
| 1 | كورنثيا | 50 | 48 | 47 | %96 |

المصدر: من إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2017

محاور الإستبانة:

تكونت الإستبانة من (13) فقرة موزعة على محورين كالآتي:

المحور الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (5) فقرات، وتشمل النوع ، العمر، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الجنسية.

المحور الثاني: وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة بجودة الخدمات الفندقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

صدق الإستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:

العينة الاستطلاعية :

تم توزيع (10) استبيان على عينة إختبارية من العاملين بفنادق الدرجة الممتازة ولاية الخرطوم لاختبار الإتساق الداخلي وثبات الإستبانة، ووزعت بنسبة (2) استبيان لكل فندق، وإستجاب منهم (7) من العاملين نسبة بلغت (70%).

مقياس الإستبيان

إستخدم الباحث مقياس لكرت الخماسي وإختار الدرجة (1) للإستجابة "لا أتفق كلياً" والدرجة (5) للإستجابة "أتفق كلياً (1)" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع هذه الإستجابة.

جدول (4-2) درجات مقياس لكرت الخماسي

| الإستجابة | أتفق كلياً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق كلياً |
|-----------|------------|------|-------|---------|---------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

تطبيق الإستبانة :

وُرعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أتفق كلياً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق كلياً) إلى متغيرات كمية (5 4 3 2 1) على الترتيب.

3-4 تحليل البيانات

تمهيد:

لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدم الباحث برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي . وكلمة SPSS هي اختصار لـ Statistical package for social science وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

(1) اختبار درجة ثبات ومصداقية البيانات عن طريق ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha

(2) الاساليب الاحصائية الوصفية عن طريق النسب المئوية والتكرارات

أولاً : اختبار درجة ثبات ومصداقية البيانات عن طريق ألفا كرونباخ (Cronbach's)

Alpha

جدول (3-4) ثبات الأداة

| | |
|------------|--------------|
| معامل ألفا | |
| كرونباخ | عدد العبارات |
| 0,79 | 8 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

تم استخدام معامل ألفا لكرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان. وقد تكونت الأداة من (8) عبارات وحصلت على درجة (0,79) من الثبات على مقياس كرونباخ. الذي يتدرج من الصفر إلى الواحد. حيث تزداد درجة ثبات الأداة كلما إزدادت في إتجاه الواحد وتقل في الإتجاه المعاكس. ويرى كرونباخ أن أقل درجة تجعل الأداة مقبولة إحصائياً هي (0,60). وعليه نجد أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

جدول رقم (4-4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| النوع | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 42 | 89,4 |
| أنثى | 5 | 10,6 |
| المجموع | 47 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم(4-4) توصيف عينة الدراسة حسب النوع ويتبين أن هناك (42) فرداً من افراد عينة الدراسة يمثلون (89,4%) من العينة من (الذكور) ، وهناك (5) أفراد من عينة الدراسة يمثلون (10,6%) من العينة من (الإناث) أي أن اغلب افراد العينة من الذكور.

جدول رقم (4-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| الفئة العمرية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| (30-20) سنة | 32 | 68,1 |
| (40-30) سنة | 8 | 17 |
| (50-40) سنة | 6 | 12,8 |
| (60-50) سنة | 1 | 2,1 |
| المجموع | 47 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم(4-5) توصيف عينة الدراسة حسب متغير العمر، ويتضح أن هناك (32) فرداً من افراد عينة الدراسة يمثلون (68,1%) من العينة من الفئة العمرية (30-20) سنة ، وهناك (8) أفراد من عينة الدراسة يمثلون (17%) من العينة من الفئة العمرية (40-30) سنة، و (6) افراد من عينة الدراسة يمثلون (12,8%) من العينة من الفئة العمرية (50-40) سنة. و هناك فرداً واحداً يمثل (2,1%) من الفئة العمرية (60-50) سنة ، وهذا يدل على أن الفئة العمرية (30-20) سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً وسط عينة الدراسة.

جدول رقم (4-6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

| الحالة الإجتماعية | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|----------------|
| عازب | 27 | 57,4 |
| متزوج | 17 | 36,2 |
| أخرى | 3 | 6,4 |
| المجموع | 47 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم (4-6) توصيف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية ، ويتضح أن هناك (27) فرداً من افراد عينة الدراسة يمثلون (57,2%) من العينة من فئة (عازب) ، وهناك (17) فرداً يمثلون (36,2%) من العينة من فئة (متزوج)، و (3) من أفراد العينة يمثلون (6,4%) من فئة (أخرى). وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة من فئة (عازب).

جدول رقم (4-7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| ثانوي | 16 | 34 |
| جامعي | 26 | 55,3 |
| فوق الجامعي | 3 | 6,4 |
| قيم مفقودة | 2 | 4,3 |
| المجموع | 47 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم (4-7) توصيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ، ونجد أن هناك (16) فراداً يمثلون (34%) من العينة مستواهم التعليمي (ثانوي)، وهناك (26) فرداً يمثلون

(55,3%) مستواهم التعليمي (جامعي)، و (3) أفراد يمثلون (6,4%) من عينة الدراسة مستواهم التعليمي (فوق الجامعي) ، وهذه النتيجة تدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (جامعي).

جدول رقم (4-8) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| إداري | 8 | 17 |
| عامل | 38 | 80,9 |
| قيم مفقودة | 1 | 2,1 |
| المجموع | 47 | 100 |

إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم (4-8) توصيف عينة الدراسة حسب الوظيفة، ونجد أن هناك (8) أفراد يمثلون (17%) من العينة وظيفتهم (إداري)، وهناك (38) فرداً يمثلون (80,9%) وظيفتهم (عامل)، وهذه النتيجة تدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة من فئة (عامل).

ثالثاً: تحليل بيانات الدراسة:

جدول: (4-9) "الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة ولها دور في الإيرادات الفندقية "

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 9 | 19.1 |
| اتفق | 30 | 63.8 |
| محايد | 2 | 4.3 |
| لا اتفق | 1 | 2.1 |
| لا اتفق كلياً | 4 | 8.6 |

إعداد الباحث 2017م

المناقشة:

من الجدول رقم (4-9) والجدول رقم (4-17) يتضح من اجابات عينة الدراسة على العبارة التي تنص على ان الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة ولها دور في الايرادات الفندقية حيث هناك (30) فرداً يمثلون 63,8% أحابوا ب(أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,85) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة الثالثة في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-10) "تعد ثقافة التميز احد الركائز الاساسية في تحسين اداء المؤسسات الفندقية"

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 14 | 29.8 |
| اتفق | 25 | 53.2 |
| محايد | 3 | 6.4 |
| لااتفق | 1 | 2.1 |
| لااتفق كلياً | 4 | 8.6 |

إعداد الباحث 2017م

المناقشة:

من الجدول رقم (4-10) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على ان ثقافة التميز تعد احد الركائز الاساسية في تحسين اداء المؤسسات الفندقية، حيث هناك (25) فرداً يمثلون 53,2% أحابوا ب(أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,94) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة الأولى في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-11) "توجد علاقة ارتباطية بين جودة الخدمة وبين تطوير ثقافة التميز"

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 12 | 25.5 |
| اتفق | 24 | 51.1 |
| محايد | 3 | 6.4 |
| لااتفق | 3 | 6.4 |
| لااتفق كلياً | 5 | 10.6 |

إعداد الباحث 2017م

المناقشة:

من الجدول رقم (4-11) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على انه توجد علاقة ارتباطية بين جودة الخدمة وبين تطوير ثقافة التميز.، حيث هناك (24) فرداً يمثلون 51,1% أحابوا ب (أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,92) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة الثانية في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-12) " المنتج ذو الجودة المميزة هو اساس المفاضلة بين عروض مقدمي المنتجات حين تتشابه هذه العروض "

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 15 | 31.9 |
| اتفق | 17 | 36.2 |
| محايد | 0 | 0 |
| لااتفق | 2 | 4.3 |
| لااتفق كلياً | 12 | 25.5 |

إعداد الباحث 2017م

المنافشة:

من الجدول رقم (4-12) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المنتج ذو الجودة المميزة هو اساس المفاضلة بين عروض مقدمي المنتجات حين تتشابه هذه العروض ، حيث هناك (17) فرداً يمثلون 36,2% أحابوا ب (أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,74) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة الخامسة في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-13) " يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ويلعب دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية "

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 13 | 27.7 |
| اتفق | 23 | 48.9 |
| محايد | 2 | 4.3 |
| لا اتفق | 4 | 8.6 |
| لا اتفق كلياً | 5 | 10.6 |

إعداد الباحث 2017م

المنافشة:

من الجدول رقم (4-13) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على ان قطاع الخدمات يعد ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ويلعب دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.، حيث هناك (23) فرداً يمثلون 48,9% أحابوا ب (أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,46) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة السابعة في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-14) " تمتلك المؤسسة الفندقية الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية لها "

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 7 | 14.9 |
| اتفق | 25 | 53.2 |
| محايد | 5 | 10.6 |
| لا اتفق | 3 | 6.4 |
| لا اتفق كلياً | 6 | 12.8 |

إعداد الباحث 2017م

المناقشة:

من الجدول رقم (4-14) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على ان المؤسسة الفندقية تمتلك الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية لها، حيث هناك (25) فرداً يمثلون 53,2% أجابوا ب (أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,74) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة الخامسة في الترتيب من حيث الأهمية مشاركة مع العبارة رقم (4) بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-15) " المعرفة التسويقية عاملا محوريا وهاما في تعزيز المزايا التنافسية"

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 16 | 34 |
| اتفق | 22 | 46.6 |
| محايد | 1 | 2.1 |
| لا اتفق | 0 | 0 |
| لا اتفق كلياً | 8 | 17 |

إعداد الباحث 2017م

المناقشة:

من الجدول رقم (4-15) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المعرفة التسويقية عاملا محوريا وهاما في تعزيز المزايا التنافسية، حيث هناك (22) فرداً يمثلون 46,8% أجابوا ب (أتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,57) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة السادسة في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول:(4-16) "امتلاك المعرفة التسويقية لدى المؤسسات الفندقية يعد سلاحاً فاعلاً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين"

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| اتفق كلياً | 18 | 38.3 |
| اتفق | 19 | 40.4 |
| محايد | 0 | 0 |
| لا اتفق | 2 | 4.3 |
| لا اتفق كلياً | 8 | 17 |

إعداد الباحث 2017م

المناقشة:

من الجدول رقم (4-16) والجدول رقم (4-17) يتضح ان غالبية أفراد العينة يوافقون على أن امتلاك المعرفة التسويقية لدى المؤسسات الفندقية يعد سلاحاً فاعلاً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين ، حيث هناك (19) فرداً يمثلون 40,4% أجابوا ب (اتفق). كما أن الوسط الحسابي للعبارة (3,81) أكبر من الوسط الافتراضي (3) ، مما يضعها في خانة الموافقة وجاءت في المرتبة الرابعة في الترتيب من حيث الأهمية بين العبارات المكونة للدراسة.

جدول (4-17) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه العبارات (ن = 47)

| رقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-----|---|---------------|-------------------|---------|
| 1 | الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة ولها دور في ايرادات الفندقية وخلق فرص العمل. | 3,85 | 1,053 | موافقة |
| 2 | تعد ثقافة التميز احد الركائز الاساسية في تحسين اداء المؤسسات الفندقية. | 3,94 | 1,101 | موافقة |
| 3 | توجد علاقة ارتباطية بين جودة الخدمة وبين تطوير ثقافة | 3,92 | 1,111 | موافقة |
| 4 | المنتج ذو الجودة المميزة هو اساس المفاضلة بين عروض مقدمي المنتجات حين تتشابه هذه العروض . | 3,74 | 1,224 | موافقة |
| 5 | يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ويلعب دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. | 3,46 | 1,615 | موافقة |
| 6 | تمتلك المؤسسة الفندقية الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية لها. | 3,74 | 1,259 | موافقة |
| 7 | المعرفة التسويقية عاملا محوريا وهاما في تعزيز المزايا التنافسية. | 3,57 | 1,264 | موافقة |
| 8 | امتلاك المعرفة التسويقية لدي المؤسسات الفندقية يعد سلاحا فاعلا لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين. | 3,81 | 1,377 | موافقة |

إعداد الباحث 2017م

$$(الوسط الإفتراضي = 5/(1+2+3+4+5) = 3)$$

الفرضية الثانية :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

جدول رقم (4-18) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| النوع | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 40 | 80 |
| انثي | 10 | 20 |
| المجموع | 50 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم(4-18) توصيف عينة الدراسة حسب النوع ويتبين أن هناك (40) فردا

من افراد عينة الدراسة يمثلون (80%) من العينة من (الذكور) ، وهناك (10) فراد من

عينة الدراسة يمثلون (20%) من العينة من (الإناث) أي أن اغلب افراد العينة من الذكور.

جدول رقم (4-19) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| الفئة العمرية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| 30-20 | 35 | 70 |
| 40-30 | 12 | 24 |
| 50-40 | 1 | 2 |
| 60-50 | 2 | 4 |
| 60 فما فوق | -- | -- |
| المجموع | 50 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم(4-19) توصيف عينة الدراسة حسب متغير العمر، ويتضح أن هناك (35) فرداً من افراد عينة الدراسة يمثلون (70%) من العينة من الفئة العمرية (20-30) سنة ، وهناك (12) فراد من عينة الدراسة يمثلون (24%) من العينة من الفئة العمرية (30-40) سنة، و (1) فراد من عينة الدراسة يمثلون (2%) من العينة من الفئة العمرية (40-50) سنة. و هناك (2) يمثلون (4%) من الفئة العمرية (50-60) سنة ، وهذا يدل على أن الفئة العمرية (20-30) سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً وسط عينة الدراسة.

جدول رقم (4-20) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 72 | 36 | اعزب |
| 26 | 13 | متزوج |
| 2 | 1 | اخرى |
| 100 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم (4-20) توصيف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية ، ويتضح أن هناك (36) فرداً من افراد عينة الدراسة يمثلون (72%) من العينة من فئة (عازب) ، وهناك (13) فرداً يمثلون (26%) من العينة من فئة (متزوج)، و (1) من أفراد العينة يمثلون (2%) من فئة (أخرى). وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة من فئة (عازب).

جدول رقم (4-21) يوضح المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 16 | 8 | ثانوى |
| 78 | 39 | جامعى |
| 2 | 1 | فوق الجامعى |
| 4 | 2 | اخرى |
| 100 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم (4-21) توصيف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ، ونجد أن هناك (8) افراد يمثلون (16%) من العينة مستواهم التعليمي (ثانوي)، وهناك (39) فرداً يمثلون (78%) مستواهم التعليمي (جامعي)، و (1) من أفراد العينة يمثلون (2%) من عينة الدراسة مستواهم التعليمي (فوق الجامعي) ، وهذه النتيجة تدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي (جامعي).

جدول رقم (4-22) يوضح الوظيفة

| الوظيفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ادارى | 20 | 40 |
| عامل | 30 | 60 |
| نزىل | -- | -- |
| المجموع | 50 | 100 |

إعداد الباحث 2017م

يوضح الجدول رقم (4-22) توصيف عينة الدراسة حسب الوظيفة، ونجد أن هناك (20) فرد يمثلون (40%) من العينة وظيفتهم (إداري)، وهناك (30) فرداً يمثلون (60%) وظيفتهم (عامل)، وهذه النتيجة تدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة من فئة (عامل)

حليل بيانات الدراسة :

المحور الثانى : الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية لها دور فى تحقيق الربحية والاختلاف فى الإيرادات بين الفنادق

جدول رقم (4-23)

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارة |
|----------------|-----------|---------------|
| 48 | 24 | اتفق |
| 38 | 19 | اتفق كلياً |
| 8 | 4 | لا اتفق |
| 2 | 1 | لا اتفق كلياً |
| 4 | 2 | محايد |
| 100 | 50 | المجموع |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-24) الخدمات الفندقية محدودة ولا تلبى احتياجات الضيوف وتركز على الإيواء فقط

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارة |
|----------------|-----------|---------------|
| 20 | 10 | اتفق |
| 6 | 3 | اتفق كلياً |
| 40 | 20 | لا اتفق |
| 22 | 11 | لا اتفق كلياً |
| 12 | 6 | محايد |
| 100 | 50 | المجموع |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-24) المؤسسات الفندقية تقدم خدمات وتسهيلات تتلائم وتتسجم مع الرغبات والاحتياجات المتطورة للزبائن

| العبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| اتفق | 29 | 58 |
| اتفق كلياً | 12 | 24 |
| لا اتفق | 5 | 10 |
| لا اتفق كلياً | 2 | 4 |
| محايد | 2 | 4 |
| المجموع | 50 | 100 |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-25) تتعدد الخدمات الفندقية وتتنوع لاشباع حاجات الزبائن ولتحقيق الربحية للمؤسسة الفندقية

| العبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| اتفق | 25 | 50 |
| اتفق كلياً | 17 | 34 |
| لا اتفق | 4 | 8 |
| لا اتفق كلياً | 1 | 2 |
| محايد | 3 | 6 |
| المجموع | 50 | 100 |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-25) كلما كانت الخدمات الفندقية متميزة ومتنوعة كلما استطاع الفندق كسب رضا الزبون بما يؤمن زيادة بقاءه في الفندق وبالتالي زيادة إيرادات الفندق

| العبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| اتفق | 25 | 50 |
| اتفق كلياً | 24 | 48 |
| لا اتفق | -- | -- |
| لا اتفق كلياً | -- | -- |
| محايد | 1 | 2 |
| المجموع | 50 | 100 |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-26) يلعب الموقع دور اساسى فى جذب اعدادا كبر من الزبائن للفندق وبالتالي زيادة الربحية للفندق

| العبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| اتفق | 24 | 48 |
| اتفق كلياً | 22 | 44 |
| لا اتفق | 1 | 2 |
| لا اتفق كلياً | 0 | -- |
| محايد | 3 | 6 |
| المجموع | 50 | 100 |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-27) يعتبر السعر مؤشر اساسى فى تميز الخدمة الفندقية

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارة |
|----------------|-----------|--------------|
| 50 | 25 | اتفق |
| 16 | 8 | اتفق كلياً |
| 14 | 7 | لااتفق |
| 6 | 3 | لااتفق كلياً |
| 14 | 7 | محايد |
| 100 | 50 | المجموع |

إعداد الباحث 2017م

جدول رقم (4-28) معرفة السوق تتيح للمؤسسة الفندقية تقديم كل ما هو جديد ومتطور وهذا يعمل على زيادة الربحية للمؤسسة الفندقية

| النسبة المئوية | التكرارات | العبارة |
|----------------|-----------|--------------|
| 66 | 33 | اتفق |
| 24 | 12 | اتفق كلياً |
| 4 | 2 | لااتفق |
| -- | 0 | لااتفق كلياً |
| 6 | 3 | محايد |
| 100 | 50 | المجموع |

إعداد الباحث 2017م

جدول (4-29) يوضح الاوساط الحسابيه والانحرافات المعياريه واتجاه العبارات

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|-------|--|---------------|-------------------|---------|------------|
| 1 | الميزه التنافسية للؤسسة الفندقية لها دور في تحقيق الربحية وأختلاف الايرادات بالفندق | 4,12 | 0,993 | 3 | موافقه |
| 2 | الخدمات الفندقية محدودة ولا تلبي أحتياجات الضيوف وتركز علي الايواء فقط | 2,48 | 0,282 | 8 | عدم موافقه |
| 3 | المؤاسسات الفندقية تقدم خدمات وتسهيلات تتلائم وتنسجم مع الرغبات المتطوره للزبائن | 3,88 | 0,983 | 6 | موافقه |
| 4 | تتعدد الخدمات الفندقية وتتنوع لاشباع حاجات ورغبات الزبائن ولتحقيق الربحية للمؤسسة الفندقية | 4,06 | 0,955 | 5 | موافقه |
| 5 | كلما كانت الخدمات الفندقية متميزه ومتنوعة كلما استطاع الفندق كسب رضا الزبون بما يؤمن بقاءه في الفندق وبالتالي زيادة ايرادات الفندق | 4,46 | 1,202 | 1 | موافقه |
| 6 | يلعب الموقع دورا اساسيا في جذب عدد اكبر من الزبائن للفندق وبالتالي زيادة الربحية للفندق | 4,34 | 1,095 | 2 | موافقه |
| 7 | يعتبر السعر مؤشراً اساسياً في تميز الخدمة الفندقية | 3,56 | 0,768 | 7 | موافقه |
| 8 | معرفة السوق تتيح للمؤسسة الفندقية تقديم كل ماهو جديد ومتطور وهذا يعمل علي زيادة الربحية للمؤسسة الفندقية | 4,10 | 1,128 | 4 | موافقه |

(الوسط الإقتراضي = $5/(1+2+3+4+5) = 3$) .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يأتي:

1/ تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس وهام في المؤسسة الفندقية يحتاج إلى الاهتمام الكبير لتنميته ونشره إلى كافة أقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق .

2/ أن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي المؤسسات الفندقية السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية .

3/ تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم والمركزات والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والأفراد وقد تختلف هذه القيم والمركزات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المؤسسات والبيئة المحيطة بها .

4/ إن دعم الإدارة العليا يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين وبالتالي يجب التركيز أولاً على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة الجودة إلى العاملين بشكل سليم .

5/ يتوفر في المؤسسات معظم العناصر الأساسية لنشر ثقافة الجودة وهو ما يساعد على تبني مفهوم ثقافة الجودة في هذه المؤسسات لتحسين أداء الخدمات الفندقية في هذه المؤسسات

6/ إن غالبية عينة البحث لها تصور عن مفهوم ثقافة الجودة وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص إلا أن هناك قلة اهتمام من قبل الإدارات العليا نحو تعزيز هذه الثقافة من أجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي .

ثانياً: التوصيات

بعد الاطلاع علي نتائج الدراسة وتحليلها يوصي الباحث بالاتي :

1/ وجوب أعتاماد المؤسسات الفندقية استراتيجيات محددة في مجال تطوير الخدمات الفندقية والسياحية لتمييز خدماتها وتقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين لأشباع حاجات ورغبات زبائنها .

2/ وجوب تبني جميع المؤسسات الفندقية في السودان لاستراتيجيات تنافسية ملائمة لنشاطها وقطاعها السوقي .

3/ وجوب عمل ورشات عمل وندوات حول تفعيل الاستراتيجيات التنافسية من اجل تعزيز الميزة التنافسية .

4/ ضرورة دعم الدولة للمؤسسات الفندقية المحلية وذلك فيما يتعلق بترقية تطبيقات الجودة الهادف الي تقوية وتعزيز قدراتها التنافسية وأن هذا الدعم يستهدف تحضير البيئة الخارجية العامة وضمان جاهزيتها وملائمتها لتحقيق هذا الغرض .

5/ ضرورة ترقية وتطوير استعمال أساليب القياس , لاسيما المتعلقة بقياس آراء العملاء حول مستوي الخدمات المقدمة ومعرفة متطلباتهم وتطلعاتهم المستقبلية في هذا الشأن وذلك بواسطة استقصائهم او اجراء مقابلات معهم .

6/ الاهتمام بأعداد كوادر متخصصة في الاستراتيجيات التنافسية والاطلاع علي جميع المبادرات الدولية مع الاهتمام وبشكل متوازي بالكوادر العاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

7/ اتساقاً مع التطورات الحاصلة والمنافسة المتزايدة ، على المنظمات الفندقية أن تسعى إلى ملائمة وتوجيه خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع خصائص المنظمات المنافسة من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة في المنظمة.

8/ التركيز على إعطاء البعد الاستراتيجي اهتماماً واسعاً، لما له من تأثير مباشر على تعميق ثقافة الجودة لأنه الأداة التي تستخدمها الإدارة العليا لتنفيذ رسالة المنظمة ورؤيتها وسياسةً لجودة شاملة لها.

المصادر والمراجع :

اولاً الكتب :

- 1/ عبد الوهاب الزنتاني , فرج , (1997) , إدارة الفنادق , منشورات إجا , مالطا .
- 2/ ماضي , محمد توفيق , (2002) , تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية , مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية , العدد 358 , مصر .
- 3/ مصطفى , أحمد السيد , (1999) , إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات , الدار الجامعية ,مصر .
- 4/ الدرادكة , مأمون و شيلي , طارق (2002) , الجودة في المنظمات الحديثة , الطبعة الاولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان .
- 5/ سميحة ، بالحسن , (2012) , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر .
- 6/ طحطوح , مسعود , (2009) , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , الجزائر .
- 7/ عيشاوي , أحمد , (2008) , جامعة الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر .
- 8/ علوان , عبد الرضا , (2009) , جامعة العراق , مجلة الادارة والاقتصاد , العراق .
- 9/ سرحان , نائل موسي محمود , (2011) , مبادي إدارة الفنادق , دارغيداء للنشر والتوزيع , عمان .
- 10/ عوض , احمد علي (2002) , مبادي صناعة الضيافة , دار العلم للنشر والتوزيع , مصر .
- 11/ فضل السيد , هاشم عوض , (2010) , العوامل المؤثرة علي إدارة الفنادق في ولاية الخرطوم , رسالة دكتوراة غير منشورة .

- 12/ خنفر , سليم محمد , السرابي , علاء حسين , صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم , دار جريز للنشر والتوزيع , كلية السياحة والآثار , جامعة الملك سعود .
- 13/ حافظ , عبد الكريم , (2009) , الإدارة الفندقية والسياحية , دار اسامة للنشر والتوزيع , عمان .
- 14/ خنفر , سليم محمد , السرابي , علاء حسين , صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم , دار جريز للنشر والتوزيع , كلية السياحة والآثار , جامعة الملك سعود .
- 15/ حامد الضمور , هاني , (2005) , تسويق الخدمات , دار وائل للنشر, الطبعة الثالثة , عمان.
- 16/ حامد أورمان , أسعد , الديوه جي, أبي سعد, (2000) التسويق السياحي والفندقي , دار الحامد للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى .
- 17/ العجارمة , تيسير , (2005) , التسويق السياحي , دار الحامد للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان .
- 18/ أحسن , العايب , (2008) دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية , رسالة ماجستير, جامعة سكيكدة , الجزائر.
- 19/ الزغبي , حسن علي , (2006) , نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمات الفندقية , الملتقى الدولي حول صناعة السياحة في الوطن العربي من منظور استراتيجي واداري وتنموي , المنظمة العربية للتنمية الادارية (اعمال المؤتمرات) 2-6 يوليو , تونس .
- 20 / علوان , قاسم نايف , (2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000 , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان .

- 21 / زين الدين ، فريد عبد الفتاح ، (1996) ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر ، مصر .
- 22/ الطائي ، حميد عبد النبي ، (2000) ، إدارة الضيافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، جامعة الزيتونة الأردنية .
- 23 / عقيلي ، عمر وصفي ، (2001) ، مدخل الي المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 24/ العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، (2002) ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى ، عمان ،
- 25/ الطائي ، رعد عبد الله و قدارة ، عيسى ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان .
- 26/ توفيق ، ماهر عبد العزيز ، (2008) ، خبير فندقة مدرس ادارة الفنادق والسياحة ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان .
- 27/ مفهوم القدرة التنافسية ، (2017) الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، النت ، الاربعاء 29 مارس ، الساعة 12:30 ، السودان .
- 28/المبادي الاساسية لبناء القدرة التنافسية ، (2017) ، مبادي الادارة وتطوير الصناعة ، النت ، الاربعاء 29 مارس ، الساعة 12:30 ، السودان .
- 29/ خليل ، نبيل مرسي ، (1998) ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر .
- 30/ السلمي ، علي ، (2001) ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، مصر .

- 31/ العزاوي , سحر احمد كرجي موسي , (2005) , اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية , رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , بغداد
- 32/ الطويل , أكرم أحمد , واسماعيل , رغيد ابراهيم , (2009) , العلاقة بين أنواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية , المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة العلوم التطبيقية الخاصة , الاردن .
- 33/ الغالبي , ظاهر محسن منصور , (2009) , الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل , الطبعة الثانية , دار وائل للنسر , الاردن .
- 34/ منير , نوري , (2009) , إدارة العلاقة مع الزبائن كأدارة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال , الملتقى الدولي حول إدارة منظمات الاعمال , المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة العلوم التطبيقية الخاصة , الاردن .
- 35/ الصميدعي , محمود جاسم , ردينة , عثمان يوسف , (2010) , تسويق الخدمات , دار المسيرة , الاردن .
- 36/ جودة , محفوظ أحمد , (2004) , إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات , دار وائل للنشر , عمان .
- 37/ بن سعد , خالد , (1997) , إدارة الجودة الشاملة , تطبيقات علي القطاع الصحي , مكتبة الملك فهد , الرياض .
- 38/ كاظم , حمود خضير , (2000) , إدارة الجودة الشاملة , دار الميسرة , عمان .
- 39/ الشيمي , سعيد محمد , (2000) , الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الاعمال العام , مركز الخبرات المهنية , القاهرة .

ثانيا: المقابلات الشخصية :

- 1/ مقابلة شخصية , يوسف هشام , 2017 /1/7 , 11:20ص , مدير ادارة التدريب , فندق كورنثيا , الخرطوم , السودان .
- 2/ مقابلة شخصية , حماد محمد طاهر , 2018/ 1/5 , 12:00 ص , مدير الاغذية والمشروبات , فندق كورال , الخرطوم , السودان .

ثالثا : المراجع الاجنبية :

- 1–Russell , Roberta S. & Taylor , Bernard W. , 1998 ,
OperationsManagement focusing on Quality and
competitiveness , New Jersey , prentice Hall.
- 2–Zeithaml V ALARIE . & Bitner, maryjo & Gremler, Dwayne D
2006, Service marketing (integrating customer focus across the
firm), fourth Edition. United States: MCGraw. Hill.
- 3–Christian derbaix, Joel Bree, op. cit.
- 4–Perigord, Micheal, 1997, Reussir La qualite Totale, Leseditions
dorganisations, Paris.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا
استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين أيديكم صحيفة استبيان خاصة بجمع معلومات وبيانات للدراسة العلمية بعنوان (جودة الخدمات الفندقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة فندق كورنثيا) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير, ارجو كريم تفضلكم بملء هذه الاستبانة، اذ ان تعاونكم ومشاركتكم الفعالة سيكون لها الاثر فى الخروج بنتائج صحيحة، علماً ان تطور العلوم والمهن الفندقية مرهون بتطور البحث العلمى ،وصدق نتائج هذه الدراسة مرهون بصدق اجاباتكم كما نؤكد لكم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى.

ملحوظات

- ليس مطلوب منك كتابة او توقيع اسمك.
- تستخدم هذه المعلومات لاغراض البحث العلمى .
- الرجاء ملء الاستبانة بالاجابة الصادقة والصريحة .
- الرجاء رد الاستبانة باسرع مايمكن .
- الرجاء وضع علامة (✓) امام ماتراه مناسب.

وجزاكم الله خير

الباحث :

تهانى كرم الله سلمان احمد

المحور الاول : البيانات الشخصية :

فضلاً ضع علامة (√) امام المناسب لاختيارك

1- النوع :

أ/ ذكر ب/ انثى

2-العمر:

أ/ من 20 الى 30سنة

ب/ من 30 الى 40 سنة

ج/ من 40 الى 50سنة

د/ من 50 الى 60 سنة

هـ/ من 60 سنة ومافوق

3- الحالة الاجتماعية :

أ/ اعزب ب/ متزوج ج/ اخرى

4- المستوى التعليمي :

أ/ ثانوى ب/ جامعى

ج/ فوق الجامعى د/ اخرى

5- الوظيفة :

أ/ ادارى ب/ عامل ج/ نزيل

المحور الثاني: الفرضيات :

الفرضية الاولى: جودة الخدمة تعتبر وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (خاص بالأدارة والعاملين)

| الرقم | اتفق | اتفق كلياً | لا اتفق | لا اتفق كلياً | محايد |
|-------|------|------------|---------|---------------|-------|
| 1 | | | | | |
| | | | | | |
| 2 | | | | | |
| | | | | | |
| 3 | | | | | |
| | | | | | |
| 4 | | | | | |
| | | | | | |
| 5 | | | | | |
| | | | | | |
| 6 | | | | | |
| | | | | | |
| 7 | | | | | |
| | | | | | |
| 8 | | | | | |
| | | | | | |

نشكركم حسن التعاون