

الفصل التاسع

CHAPTER - 9

الأفراد

People

أهداف الفصل

- 1.9 تقديم
- 2.9 الأفراد في الصناعة الفندقية
- 3.9 الأفراد - إدارة الفندق
- 4.9 الأفراد - العاملين في الفندق
- 5.9 الأفراد - ضيوف الفندق
- 6.9 الأفراد - أصحاب المصالح المختلفه

خلاصة الفصل

اسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على:

- أهمية الأفراد في الصناعة الفندقية.
- الإدارة الفندقية.
- العاملين في الفندق.
- ضيوف الفندق.
- أصحاب المصالح المختلفة في الصناعة الفندقية .

الأفراد

PEOPLE

1.9 تقديم

نظرا لأهمية الأفراد في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة الفندقية بشكل خاص كونهم يعتبرون جزءا أساسيا من الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء، وبسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف الفندق وخلق صورة وانطباع جيد حوله، فقد رأينا أن نفرّد لهذا الموضوع فصلا خاصا باعتبار أن الأفراد people تم إضافتها إلى مزيج التسويق التقليدي 4ps ليصبح 5ps وتشمل people, promotion, place, price, product / services .

يتميز نشاط الفندق كمؤسسة خدمات ذات استخدام كثيف للأيدي العاملة بأنه يقدم خدمات غير منفصلة عن مقدميها، وكذلك بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات المقدمة غير ملموسة. هذا يتطلب مهارات متميزة من قبل العاملين في الفندق والإدارة معا لتقديم أفضل الخدمات للضيوف الذين هم مصدر نجاح وازدهار الفندق على المدى البعيد. وحيث أن الصناعة الفندقية تتضمن تقديم خدمات من قبل الأفراد (العاملين في الفندق) إلى أفراد (الضيوف)، فإن أهمية الأفراد لا تحتاج إلى توضيح. إذن يتوجب على إدارة الفندق فهم دورها في تسويق خدمات الفندق بشكل فعال باعتبار كل فرد من أفراد الفندق مسئول عن تسويق الخدمات الفندقية للعملاء وكذلك من خلال بيان دور ومساهمة الأفراد العاملين في الفندق. إضافة لما سبق، فإن إدارة الفندق والعاملين معا يحتاجون لإدراك أهمية العميل كونه سبب وجود الفندق. وكذلك يمتد مفهوم الأفراد ليشمل أصحاب المصالح المختلفة stakeholders في الفندق ونشاطاته.

يجب على إدارة الفندق الناجح إدراك أن العملاء وكذلك العاملين، وخاصة أولئك الذي على اتصال مباشر مع العملاء هما العنصران الأساسيان في نجاح الفندق. إن ما يميز كثير من الفنادق هو معرفة مهارة وحماس العاملين ومعاملتهم الودية للعملاء ومدى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. وهكذا نلاحظ الكثير من الشعارات التي تبين أهمية العملاء للفندق مثله مثل باقي المؤسسات التي يهتمها إشباع حاجات العملاء. من هذه الشعارات:

“ The customer is the king “

“The customer comes first”

“The customer is always right”

" Our customers are our bread and cheese"

إضافة لما سبق فقد ظهرت تطورات حديثه في علم التسويق لتضع مسؤولية إضافية على العاملين والإدارة في الفندق. من هذه التطورات ظهور جمعيات حماية المستهلك للمحافظة على مصالح العملاء عند التعامل مع الشركات والمؤسسات المختلفة. فظهر مفهوم الحفاظ على حقوق المستهلكين ومصالحهم أو ما يطلق عليه consumerism . هذا يتطلب جهدا إضافيا وسلوكا يتميز بالاحتراف من قبل المسوقين لاجتذاب العملاء والمحافظة عليهم في سوق يمتاز بالمنافسة الحادة وزيادة وعي العملاء بشكل كبير مقارنة بأسلافهم.

إن الموافقة والتنسيق بين جهود العاملين في الفندق يحدد مدى بعيد مدى إشباع ورضا العملاء وكذلك جودة الخدمات المقدمة لهم. وهكذا فإن سياسات التوظيف في الفندق يجب أن تقدم نموذجا يبين أنماط السلوك المرغوبة من قبل العاملين في الفندق.

تهتم إدارة شؤون الموظفين بإيجاد والمحافظة على أعداد ونوعيات معينة من الأفراد حسب متطلبات الوظائف الفندقية والمهارات المطلوبة لتقديمها بالطريقة المرغوبة للعملاء. وهكذا نرى أنه من الضروري الاهتمام باجتذاب وتوظيف وتدريب و المحافظة على المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف الفندق من خلال إشباع حاجات العملاء



بإقناعهم بأن الفندق هو أول خيار لتقديم خدمات ذات قيمة مقابل ما يدفعونه من مبالغ ماله value
. for money

من التطورات الحديثة أيضا تحول المجتمع من الوجهات الفردية إلى الوجهات الجماعية ، فنجد العديد من التنظيمات والجمعيات والنوادي التي يجمع بينها عنصرا واحدا، ألا وهو الأفراد . بصرف النظر عن التطورات التكنولوجية والابتكارات المستمرة في المجالات المختلفة، فان جميع النشاطات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية... الخ ، يجمع بينها عامل الأفراد : مسؤولين ، وعاملين ، وعملاء وأصحاب مصالح في نشاطاتها.والهدف الأساسي عادة ما يكون تنسيق الجهود لإشباع حاجات العملاء وبناء علاقة طيبة مع أصحاب المصالح المختلفة من المؤسسات والهيئات من خلال تنسيق جهود العاملين وتوجيه جهودهم الوجهة السليمة.

2.9 الأفراد في الصناعة الفندقية

تستحوذ السياحة على حصة الأسد في الاقتصاد العالمي على الأقل من ناحية عدد العاملين . وتحتوي الصناعة الفندقية على 70% من إجمالي العاملين في الصناعة السياحية.

إضافة لافتقارها للأفراد المؤهلين كما ونوعا ، فان الصناعة الفندقية لها تاريخ عريق من حيث المشاكل الخاصة بالعاملين مثل معدلات الدوران الوظيفي العالية ، وانخفاض العرض مقابل الطلب المتزايد ، ومعدلات الغياب العالية ، والافتقار إلى الشعور بالاحترام في المجتمع مقارنة مع باقي العاملين في النشاطات الاقتصادية المختلفة الأخرى، وغيرها الكثير .

كل هذا يدعو للحاجة لتقدير واحترام العاملين في الفندق وبيان دور ومساهمة كل فرد من العاملين في تحقيق أهداف الفندق. وهذا لا يبدو غريبا من حيث اعتبار الأفراد أحد

أهم عناصر الإنتاج، بل العنصر الوحيد الذي تزداد قيمته مع مرور الزمن. إن احترام العاملين والعملاء هي إحدى الفضائل الثلاث الأساسية لشركة IBM التي تعتبر مثلاً أعلى في النجاح المتميز حيث تعتبر العاملين أبطال الشركة.

في هذا الفصل سيكون التركيز على معنى الأفراد people ليعني الإدارة والعاملين مع العلم بأنه سيتم شرح ما يتضمنه المعنى الواسع والشامل للأفراد بشكل بسيط ليشمل الضيوف، وأصحاب المصالح المختلفة stakeholders إضافة إلى إدارة العاملين في الفندق.

3.9 الأفراد - إدارة الفندق People - The Hotel Management

نلاحظ التغير في النشاطات التجارية من كونها مملوكة ومدارة من قبل أشخاص لتصبح تعتمد على التوسع والمنافسة من خلال توظيف إداريين ذوي قدرات ومهارات خاصة للإشراف على أعمال النشاط الاقتصادي نيابة عن المالك.

عندما كانت الفنادق ذات نشاط ضيق وخدمات محدودة، كان المالك هو المدير نفسه وكان هناك علاقة واتصال مباشر بين المدير والعملاء مما كان له أثر في خلق شعور بالاحترام في أذهان العملاء الذين يتوقعون المعاملة الشخصية والعناية الخاصة الضرورية من قبل إدارة الفندق. كانت مقابلة العميل والتحدث معه وجها لوجه أحد النشاطات والمسئوليات الأساسية لمدير الفندق الذي كان في كثير من الأحيان يقدم التحية للعميل ويخاطبه باسمه. بعد ازدياد حجم ونطاق الأعمال الفندقية، أصبح هناك شخص آخر غير المالك ولكنه مساو له من حيث المنزلة مسئول عن تنظيم ورقابة نشاطات وأعمال الفندق. يتمثل دور هذا المدير بتقديم أفضل الخدمات الممكنة للعملاء بطريقة تتميز بالدماثة والطف والاحترام وبنفس الوقت إرضاء المالك من حيث تحقيق عائد مناسب.



إن نجاح الفندق ، ولحد بعيد يعتمد على الإدارة الجيدة التي تنعكس في سلوك العاملين وخاصة أولئك ذوي الصلة والعلاقة المباشرة مع العملاء . ليتحقق النجاح المطلوب، يفترض في مدير الفندق أن يتميز بالنظرة الشاملة بعيدة المدى، والتفكير والاتجاهات الإيجابية، والحزم والمثابرة ، والتوجه نحو السوق،... الخ. يجب عليه كذلك أن يقود العاملين نحو احترام قرارات وتعليمات الفندق، ومقابلة العملاء والعاملين بشكل مستمر، والاهتمام بالشكاوى والاقتراحات ، يشجع الابتكار وروح المبادرة، وإدارة الوقت، وأولويات العمل والعمل بأسلوب التضحية وروح الدعابة و الفريق الواحد.

إضافة لما سبق ، فإن مدير الفندق يتوقع الأزمات والتغيرات قبل حدوثها، ويخطط للمستقبل ويتعامل مع الأحداث بسرعة ودقة ، ويعطي اهتمام للتفاصيل ويحترم القواعد والإجراءات ولكن لا يصبح عبدا لها ، ويفسر الأعمال والحقائق قبل أن تصبح شائعات ، ويهتم بأخلاقيات المهنة .

كذلك فإن المدير الناجح يشجع العمل بروح الفريق *esprit de corps* ومفهوم البعد عن المنافسة غير البناءة وتشجيع التعاون على أساس مبدأ win-to-win ، ويحافظ على العاملين باستمرار لمواكبة التغيرات في الصناعة الفندقية ، ويقوم بالإطراء أمام الآخرين، أما النقد فيقوم بتوجيهه بشكل فردي ، ويتعد عن المحسوبة والانحياز ويتميز باللباقة ، والحماس والتوقد، ويشجع سياسة الباب المفتوح لمتابعة حاجات ورغبات العاملين والعملاء عن كثب وباستمرار .

بهذا الخصوص سنقوم بشرح موجز لتنمية الإدارة الفندقية، والقيادة، والاتصالات، والإنصات وتأثيرها على الفندق والعملاء .



Management Development تنمية وتطوير الإدارة الفندقية

من أهداف التنمية والتطوير الإداري تزويد الفندق بفريق إداري ذو كفاءة عالية يمكنه من تحقيق أهدافه المرسومة . تشمل برامج التطور الإداري في الفندق تحسين أساليب التخطيط والرقابة الإدارية ، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة بفعالية، وتشجيع التفكير والاتجاهات الإيجابية و تحقيق طموحات التقدم للإدارة . هذا يتطلب من إدارة الفندق العمل على تجنيد ، وتحفيز ، وتنمية وتطوير والإبقاء على فريق إداري مميز . من المعروف أن التطوير الإداري عملية مستمرة خلال الحياة المهنية للمدير (Boella, 1987:117) .

من المهارات العامة للمدير في هذا المجال : مهارات الإشراف ، وإعداد والرقابة على الموازنات التخطيطية ، ومهارات المفاضلة بين واختيار الموظفين ، و تخطيط تمويل المشاريع.

Leadership القيادة

تتضمن العلاقة الديناميكية والتفاعل المستمر بين إدارة الفندق والمرءوسين أنه كلما ازدادت التوقعات من قبل الإدارة من المرءوسين، ازدادت الحوافز لديهم وأثرت في دوافعهم لإنجاز الأهداف . لذا نجد أن نمط القيادة هو ذو أهمية كبيرة في الفندق ويحدد لدرجة عالية إذا كان العاملون يحصلون على الرضا والإشباع الوظيفي وعما إذا كانت إدارة الفندق سوف تحقق الأهداف المرسومة.

لا يلتزم القائد الناجح بتوجهات واهتمام مطلق نحو العاملين أو توجهات مطلقة نحو إنجاز الوظائف المطلوبة و إنما ينتقل من نقطة إلى أخرى على خط القيادة الإدارية حسبما يتطلب الموقف مع الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية



التسويق الفندقي

وتأثيرها على النمط القيادي . كذلك ، فان القائد الناجح يحافظ على علاقة ولقاءات شخصية مع العملاء والعاملين بشكل مخطط ومنظم ومستمر.

الاتصالات Communication

يتوجب على مدير الفندق أن يوسع نطاق المعرفة المشتركة وكذلك عمق واتساع الاتصالات بين العاملين والعملاء وكذلك بين الإدارة والعاملين والعملاء. الكثير من الفنادق وخاصة ذات النشاط الواسع تقوم بتوظيف مسؤول علاقات عامه، مدير بهو أو مسؤول علاقات أو شؤون العملاء guest relations لتحسين العلاقات بين الفندق والجماهير العامة والخاصة وترويج الخدمات الفندقية في كافة المحافل . مثل هذه الممارسات تشعر العملاء بأن الإدارة تبذل جهودها لتحسين الخدمات المقدمة لهم باستمرار.

الإنصات Listening

كثيرون هم المستمعون في الصناعة الفندقية ، لكن نسبة الذين يمتلكون مهارات الإنصات لا تزال محدودة . مهارات الإنصات تعتبر مطلباً سابقاً لنجاح الفندق . فواجب الإدارة يتضمن الرغبة الحقيقية للإنصات لشكاوى واقتراحات و آراء العاملين والعملاء وتدريب العاملين على مهارات الإنصات اللازمة في محاولة مستمرة لتقديم افضل الخدمات للعملاء والتأكد من رضاهم عن الفندق وخدماته والحصول على فرصة لتسويق الفندق من قبل العملاء من خلال الكلمة المنقولة word -of- mouth ذات المصدقية والتأثير العالي لدى العملاء الحاليين والمرتقبين .

9.4 الأفراد - العاملين في الفندق People - The Hotel Employees

من العناصر الأساسية لنجاح الفندق الاعتراف بأن الموظفين وخاصة أولئك الذين على اتصال مباشر مع العملاء هم من أهم موارد الفندق، حيث يتشكل الانطباع الرئيسي للعملاء من خلال علاقتهم بالعاملين . وهذا يبين الحاجة إلى قلب الهيكل التنظيمي للفندق رأساً على عقب ليصبح العاملين وخاصة في الدوائر الأمامية في قمة الهرم .

من الطبيعي أنه في غياب السلع الملموسة في الصناعة الفندقية والاعتماد بشكل رئيسي- على تقديم الخدمات ، فإن العميل يرسم انطباع وربما انطباع لفترة طويلة من خلال العاملين في الفندق الذين يتعامل معهم بشكل مباشر . المهارات ، الاتجاهات ، السلوك ، المظهر العام ، الكفاءة ، والمزاج لكل موظف يؤثر على صورة الفندق . لذا ، ولكي يكون الفندق ناجحاً يتوجب أن يكون العاملين ذوي كفاءة سلوكية وفنية وكذلك أن يتم تدريبهم وتحفيزهم بشكل مستمر .

إن على إدارة الفندق أن تدرك أن كل موظف في الفندق هو بمثابة المسوق للخدمات الفندقية. أن مجرد بعض السلوك الفاتر أو الغير مسؤول من قبل بعض العاملين جدير بأن يحبط جميع الجهود التسويقية التي قام بها الفندق لاجتذاب العملاء .

كل ما ذكر يحتاج عملية اجتذاب ، توظيف ، تدريب ومتابعة مستمرة وفعالة للعاملين في الفندق . من المعايير الهامة في هذا الخصوص: اختيار وتدريب موظفين مناسبين للعمل ، إيجاد التوجه التسويقي لدى الموظفين ، التنسيق بين جهود العاملين، المحافظة على المظهر اللائق والمتناغم مع الصورة الذهنية التي يقدمها الفندق للعملاء، الاهتمام المستمر بحاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف ، الموافقة ما بين متطلبات العملاء من السلع والخدمات والصورة المرغوبة للفندق من جهة وما يقدمه الفندق من جهة أخرى.

هناك خمس ممارسات تستخدم للتأكد من أن العاملين يقومون بإنجاز مهامهم بالشكل

المطلوب (Davidson, 1975: 215-218) :

(أ) نظام الشكاوى complaint system للتعرف على آراء ومشاكل العملاء ومعالجتها وتحسين الخدمات كلما سنحت الفرصة .

(ب) النظم المتعلقة بالمبيعات sales- related systems مثل نمو المبيعات ، الحصة من السوق ، الربحية ، تكرار الشراء ... الخ . والتي يمكن استخدامها كمعايير نسبية للتعبير عن مدى رضا العملاء.

(ج) خطة الاقتراحات suggestion scheme والتي عادة ما تستخدم لإغراء العاملين والعملاء لتقديم وجهات نظرهم حول طبيعة النشاطات الفندقية وموافقتها مع ما يتوقعون . لزيادة فعاليتها ، يمكن ربط الخطة برنامج من الحوافز للاقتراحات البناءة والإبداعية .

(د) زيارات التدقيق audit visits والتي تتباين من كونها روتينية ، منظمة ومعلن عنها مسبقاً لأن تكون عرضية ، غير منظمة وغير مصرح عنها مسبقاً . مثل هذه الزيارات تساعد في تشجيع العاملين والتأكد من قيامهم بواجباتهم على اكمل وجه واستغلال الفرص للبحث عن أي مجال للتحسين .

لا تقتصر مثل هذه الزيارات على جانب العاملين ، بل تتعدى ذلك لتشمل جانب العملاء . فالكثير من الفنادق تقوم بالتعرف على حاجات ورغبات وميول العملاء من خلال مثل هذه الزيارات .

(هـ) مسح مدى رضا العملاء guest satisfaction survey

معظم الفنادق تقوم بإجراء مسوحات دورية ومستمرة للتعرف على مدى رضا العملاء عن النشاطات والتسهيلات الفندقية المختلفة والتعرف على توقعات العملاء وإمكانية التعديل أو التحسين من مستوى الخدمات المقدمة .



1.4.9 تصميم الوظائف Job Design

هي العملية التي يقوم المستخدم من خلالها بعرض مبسط ومنظم للوظيفة للمضاعفة من إنتاجية العاملين، لموافقة توقعات المستخدمين وإرضاء العملاء وكذلك لتحقيق رغبات وتوقعات والمحافظة على صالح ومنفعة المجتمع .

هذه العمليات تتضمن الوصف الوظيفي job description وتحديد المؤهلات المطلوبة job specification لشاغل الوظيفة. كذلك تشمل على إغناء الوظيفة job enrichment ، التدوير الوظيفي job rotation وتوسيع أو الإضافة للوظيفة job enlargement والتخصص الوظيفي job specialization . بسبب الارتباط ما بين العاملين والخدمات المقدمة في الفندق، فانه من الصعب تبسيط الكثير من الوظائف. فالعملاء يتوقعون أن تكون ضمن حزمة الخدمات المقدمة أو اعتبارها كمكافئة لهم، مثل التفاعل الاجتماعي ما بين العاملين والعملاء .

لذا ، بينما نجد أن الكثير من الوظائف قد تم تبسيطها ، فان الكثير لا زال يتضمن مكافأة للعميل ، بالاعتماد على طبيعة الصناعة الفندقية حيث نجد الكثير من الوحدات صغيرة الحجم ، التفاعل الاجتماعي ، والاستقلالية ، والتي جميعها تؤثر على تصميم الوظيفة.

2.4.9 التجنيد والاختيار Recruitment & Selection

يصعب التغلب على مشاكل العاملين في الصناعة الفندقية وفي مقدمتها معدل الدوران الوظيفي العالي بالاقتران على أساليب التجنيد والاختيار الفعالة . لكن هذا محتاج أيضا لعملية متابعة مستمرة ومراجعة دورية منتظمة لبيئة العمل في الفندق . التجنيد يمكن أن يكون داخلي أو خارجي. من أهم مصادر التجنيد هي الإعلانات، المجموعات المرجعية ، الوكالات المتخصصة والطلبات العرضية .

إجراءات التوظيف تحاول التنبؤ قدر المستطاع بأن الموظف سيقوم بإنجاز المهام التي توكل إليه، أو بمعنى آخر إحداث الموافقة بين متطلبات الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات وما يتوفر للمتقدم للوظيفة من هذه المؤهلات والمهارات والخبرات، أو ما يسمى بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة .

3.4.9 التوجيه والتدريب Induction & Training

لتخليص الموظف الجديد من التوتر والارتباط ولخلق الشعور بالراحة والاطمئنان لديه في بيئة العمل ، فان المدير أو من ينوب عنه يقوم بتقديم الوظيفة للموظف الجديد وكذلك بتعريفه على زملاء العمل مما يكون له كبير الأثر في تخفيض معدلات الدوران الوظيفي وزيادة مستوى إنتاجية الموظفين والتخلص من التكاليف الإضافية لتوظيف أشخاص آخرين .

لكي يقوم الموظف بعمله على اكمل وجه ومتابعة التطورات المتعاقبة فانه يحتاج للمعرفة والمهارة والسلوك المناسب لمساعدته للقيام بالوظيفة . يمكن أن يكون التدريب للتزويد بالمهارات والمعرفة الضرورية داخل الفندق أو خارجه وهناك أساليب مختلفة للتدريب منها المحاضرات ، تمثيل الأدوار ، التدوير الوظيفي ، المناقشة الجماعية ، الحالات الإدارية .. الخ .

4.4.9 تقييم الأداء Performance Appraisal

تقييم الإنجاز يستخدم للتأكد من إنجاز الأهداف المرسومة وتحسين أداء العاملين في الفندق . يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال :

1- تحديد نقاط القوة والضعف الفردية والجماعية في الفندق للتخلص من نقاط الضعف وتأثيرها وزيادة فرص استغلال ومضاعفة نقاط القوة .



2- تحديد طموحات وآمال كل فرد من العاملين لإيجاد نوع من التناسق بين أهداف الأفراد والأهداف العامة وإشباعها .

تقييم الإنجاز يشمل ثلاث مراحل رئيسية :

1- توفر وصف وظيفي محدد وأهداف محددة للعاملين في الفندق.

2- مقارنة أداء العاملين مع الأهداف والمعايير الموضوعية .

3- استخدام التغذية الراجعة وإيصال النتائج للعاملين و إشراكهم في تحديد كيفية تحسين الأداء مستقبلا .

5.4.9 الترقية ، النقل ، والتسريح المؤقت

Promotion , Transfer, And Lay Off

الترقية هي ترفيع العامل أو الموظف لشغل وظيفة افضل من ناحية الرتبة والراتب، حجم المسئوليات والسمعة . النقل هو إحداث تغيير بحيث يشغل الموظف وظيفة أخرى على نفس المستوى الإداري لوظيفته السابقة دون تغيير في الراتب أو الرتبة. التسريح المؤقت ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية خاصة في حالة تراجع النشاطات التجارية أو تقليص في الموازنة الفندقية والذي يتطلب تقليص عدد الموظفين بشكل مؤقت ولا تتضمن الفصل الدائم من جدول رواتب الفندق كما هو الحال في ترك العمل أو الوفاة.

6.4.9 الأجور والرواتب Wages And Salary

بين Mars & Mitchell أن نظام الأجور والمرتبات في الصناعة الفندقية لها مشاكل خاصة حيث تعويضات العاملين تتكون من دخل ثابت basic pay ، تسهيلات السكن المدعومة subsidized lodging الطعام المدعوم subsidized food ، البغشيش tips ، بدل خدمات service charge وفوارق فواتير العملاء knock-off fiddler (Mars et al., 1987: 129). في الصناعة الفندقية ، هناك أربعة أنواع من العاملين:

الموظفين الذين يتقاضون رواتب شهرية salary employers ، العاملين بأجور يومية أو أسبوعية full
operatives ، العمالة المؤقتة part timers ، والعمالة العرضية casual workers
إضافة لما سبق فإن العاملين في الفندق يستفيدون في العادة من حزمة إضافية من المنافع تسمى
fringe benefits . وتعتبر بمثابة دخل إضافي لهم وتشمل منافع مالية مثل المشاركة في الأرباح ، منافع شبه
مالية part-financial benefits مثل التقاعد ووجبات الطعام ، والمنافع غير المالية مثل التأمين الصحي
والإجازات المدفوعة .

5.9 الأفراد - ضيوف الفندق People - Hotel Guests

نظرا لاعتبارهم جزءا في عملية إنتاج وتقديم الخدمات الفندقية وعدم إمكانية تقديم الخدمات
في حالة غيابهم وبسبب تأثيرهم الواضح على نظام خدمات الفندق والاعتماد المطلق للفندق على إشباع
حاجاتهم، فإنه يجب الاهتمام بضيوف الفندق كأحد المدخلات الهامة في مزيج التسويق الفندقى في عملية
التخطيط ، التنفيذ، والرقابة على النشاطات التسويقية للفندق.
هذا يتطلب دراسة وتحليل لطبيعة وحاجات العملاء بشكل دوري ومستمر واتخاذ الإجراءات
الوقائية لأية مشكلة أو أزمة متوقعة لتجنب تأثيرها على الفندق . كذلك ، يتوجب على إدارة الفندق
الاهتمام بالظواهر والتغيرات الجديدة مثل ظهور جمعيات حماية المستهلك وغيرها من الاتحادات التي
أصبحت تأخذ الشكل القانوني للمحافظة على حقوق المستهلكين و المجتمع.



6.9 الأفراد - أصحاب المصالح المختلفة

People - Hotel Stakeholders

بالإضافة لإدارة ، موظفي وعملاء الفندق ، هناك جهات وهيئات أخرى لها صالح في نشاطات الفندق ويجب تضمينها في برامجه ونشاطاته التسويقية مثل الوكالات الحكومية ، المؤسسات التربوية ، المؤسسات المالية ، جمعيات حماية البيئة ، المساهمين ، .. الخ.

تحتاج الفنادق لدراسة مصالح الجهات والهيئات المختلفة في الفندق ونشاطاته وكذلك تأثيرها المحتمل على مسيرة الفندق ومحاولة التنسيق بين مصالح الجهات المختلفة وخلق صورة طيبة عن الفندق لجماهيره العامة والخاصة والبعد عن أية اختناقات أو مصاعب أو عوائق bottlenecks .

يعتبر هذا جزءاً أساسياً من المسؤوليات الاجتماعية للصناعة الفندقية والتي تعتبر الصناعة المتميزة بخلوها من التلوث zero-pollution industry والمحافظة على البيئة eco-friendly من خلال جهودها الدائمة للمحافظة على البيئة ليس فقط كسياسة تسويقية وإنما لتقديم خدمات متميزة للبيئة المحيطة والمحافظة عليها مقابل ما يستخدمه الفندق من البيئة للمحافظة على التوازن الديناميكي بين الفندق والبيئة . وهكذا نجد أعداداً كبيرة من الفنادق وخاصة سلاسل الفنادق العالمية أصبحت أعضاء في اتحاد الفنادق المبادرة للحفاظ على البيئة (IHEI) International Hotel Environment Initiative والتي تتوسع في نشاطاتها واهتماماتها بشكل سريع .

تحتاج الفنادق للمحافظة على علاقة طيبة مع المؤسسات المالية حيث أن الفنادق تحتاج لتمويل مشاريعها الطموحة لمواكبة الازدهار السريع في الصناعة الفندقية عالمياً. للتعامل مع مشكلة الموارد البشرية المؤهلة فإن مسؤولية الفندق تتمثل أولاً بإيجاد الكوادر البشرية المؤهلة ومن ثم تدريبها وتوجيهها الوجهة المناسبة للفندق. وهذا يتطلب بناء علاقات جيدة مع المؤسسات التعليمية والمراكز المهنية للحصول على الكوادر

البشرية المطلوبة والتي تعتبر موارد نادرة في الصناعة الفندقية لا تتناسب مع متطلبات الصناعة وطموحاتها .

كذلك يتوجب على الفندق المحافظة على علاقات ودية مع المساهمين ، الجهات الحكومية ، النوادي والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية المحلية والعالمية حسبما تتطلب الحاجة وما يتوافق مع أهداف الفندق.

مما سبق ذكره في هذا الفصل، يلاحظ أن أهمية الأفراد ، الإدارة ، العاملين، ضيوف الفندق ، والجهات والهيئات ذات المصلحة في نشاطات الفندق ، ذات اعتبار خاص وتحتاج لاهتمام متميز من الفندق كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة . وفي هذه الحالة ، فإن البرامج والنشاطات والممارسات والسياسات التسويقية للفندق بحاجة إلى التنسيق بين جميع عناصر المزيج التسويقي وتوجيه الجهود التسويقية لتصب في بوتقة واحدة هدفها إشباع حاجات العملاء ومن خلال ذلك تحقيق أهداف الفندق . وفي الختام ، يجب أن نتذكر أن الصناعة الفندقية تقوم على إشباع حاجات الأفراد- الضيوف ، من خلال الأفراد-العاملين ، وبإشراف أفراد-الإدارة ويهمها مصلحة الجماهير العامة والخاصة كأفراد وجماعات .

"The Hotel Industry is Developed by People for People and Managed and Operated by People

خلاصة الفصل

تتضمن الصناعة الفندقية تقديم خدمات الضيافة من أفراد (العاملين) إلى أفراد (الضيوف) بإشراف أفراد (الإدارة) وبالتنسيق مع أفراد (ذوي المصالح العامة والخاصة) بهدف تحقيق أهداف الفندق . وهكذا ولأهمية الأفراد في الصناعة الفندقية فقد رأينا اعتبار الأفراد هو العنصر- الخامس في عناصر المزيج التسويقي للفندق.

لحد بعيد ، فان نجاح الفندق يعتمد على الإدارة الفعالة ذات الاتجاهات الواضحة والسليمة والتي تعكس اتجاهاتها على سلوك العمال ليكون همهم الأول هو تقديم افضل الخدمات المرغوبة للعملاء.

الإدارة الناجحة في الفندق يجب أن يصاحبها اختيار وتدريب موظفين ذوي كفاءة ومهارات مميزه تتناسب مع متطلبات النشاطات الفندقية ويساهمون بشكل فعال في تقدم وازدهار الصناعة. إضافة لما سبق فان هناك أهمية خاصة لضيوف الفندق كمصدر دخل للفندق وعامل رئيسي- في التفريق بين نجاح أو فشل الفندق . كذلك يتوجب على الفندق الموافقة بين مصالح الجهات والهيئات المختلفة والجماهير ذات المصلحة الخاصة أو العامة في نشاطات الفندق . جميع هذه الجهات والجماهير العامة والخاصة للفندق يجب تضمينها في قرارات الفندق في مختلف المجالات وخاصة القرارات والسياسات التسويقية للفندق.



أسئلة للمراجعة

س1. برأيك ، ما هي أهمية الأفراد في الصناعة الفندقية ؟

س2. ما الذي يمكن القيام به لتحسين مساهمة إدارة الفندق في تحقيق الأهداف العامة والخاصة ؟

س3. العاملين في الفندق ، وخاصة أولئك في الدوائر الأمامية ، والذين هم على علاقة واتصال مباشر مع

العملاء ذو أهمية خاصة واهتمام من قبل إدارة الفندق الناجح، اشرح .

س4. يتوجب على إدارة الفندق الاهتمام بمصالح الضيوف والجمهور العامة والخاصة للفندق، اشرح.



التسويق الفندقي

الفصل العاشر

CHAPTER - 10

المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية

MARKETING PROBLEMS IN THE HOTEL INDUSTRY

أهداف الفصل	
تقديم	1.10
صناعة خدمات	2.10
الصورة الذهنية	3.10
رأس المال المستثمر	4.10
موسمية أعمال الفندق	5.10
الاعتماد على الصناعات الأخرى والتفاعل المتبادل معها	6.10
العاملين في الفندق	7.10
الموقع	8.10
تشخيص الخدمات مقابل استخدام التكنولوجيا	9.10
مصادر الدخل	10.10
الفنادق المستقلة مقابل فنادق السلسلة	11.10
العوز إلى التوجه التسويقي	12.10
السلعة / الخدمة	13.10
التسعير	14.10
الترويج	15.10
التوزيع	16.10
خلاصه الفصل	
أسئلة للمراجعة	

أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهم المشاكل التسويقية الفندقية .
- الأساليب العامة لمعالجة مثل هذه المشاكل.

المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية

MARKETING PROBLEMS IN THE HOTEL INDUSTRY

1.10 تقديم

هناك بعض المشاكل والعقبات التسويقية التي تواجه الصناعة الفندقية والتي إن لم يتم التنبؤ بها ومعالجتها بالوقت والطريقة المناسبة تعيق مسيره الصناعة وازدهارها ونموها المطرد . تحقيق الكمال في الصناعة الفندقية أمر صعب ومستحيل في غالب الأحيان، لكن يجب أن نتذكر أن الكمال هو نتيجة أجزاء وعناصر مجتمعة ومتفاعلة وبسيطة لكن الكمال نفسه ليس بالشئ البسيط .

"Perfection is made up of little things , however perfection itself is not a little thing" . التنبؤ بظهور المشاكل والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الصناعة الفندقية واتخاذ إجراءات وقائية بدلا من معالجة الأزمات بعد وقوعها واستفحالها وتأثيرها على نشاطات الفندق ، تعتبر من أهم مسؤوليات إدارة الفندق.

فيما يلي ، نقدم شرحا مبسطا لأهم المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية وطرق معالجتها أو التخفيف من تأثيرها .

2.10 صناعة خدمات A Service Industry

كصناعة خدمية ، فإن الصناعة الفندقية تواجه عدة مشاكل منها صعوبة تحديد معايير ثابتة للخدمات المقدمة، سرعة تلف وعدم إمكانية تخزين الخدمات ، صعوبة الفصل بين الخدمات ومقدمها، عدم قابلية الخدمات للمس أو التذوق قبل شرائها، وتدخل العملاء في عملية تقديم الخدمات حيث أن وجودهم ضرورة مصاحبة لتقديم الخدمات المطلوبة .



وهكذا فإن هذا يتطلب جهود مميزة من إدارة التسويق في الفندق لمحاولة تحديد وإتباع معايير ثابتة لتقديم الخدمات من خلال الاختيار والتدريب الفعال للعاملين، توجيه الموظفين الوجهة التسويقية للاهتمام بالعملاء ، تدريب الموظفين على أنماط السلوك المرغوبة والتي تعزز الصورة المرسومة للفندق ، وكذلك من خلال اللباس الموحد uniform والغلاف البلاستيكي للأواني الموجودة في غرفة الضيف ، أكياس المغسلة المطبوع عليها اسم الفندق ، الهدايا التذكارية ، رسائل الشكر الموجهة للعميل تعبيرا عن امتنان الفندق لزيارته واهتمامهم الشخصي به، المعاملة الودية الشخصية للعملاء ، وغيرها الكثير يمكن أن تساعد في التغلب على المشاكل المتعلقة بالخدمات والتخلص من الارتياح والشك الذي ينتاب العميل بعد زيارته الفندق cognitive dissonance وكذلك تسهيل مهمة العملاء المرتقبين بتوقع مستويات ومعايير محدده من الخدمات الفندقية .

3.10 الصورة الذهنية للصناعة الفندقية

Image of The Hotel Industry

كثيرون هم من يعتبرون الصناعة الفندقية أقل أهمية وسمعة وهيبة من النشاطات الصناعية وكذلك كثيرون هم من لم تتح لهم فرصة التعرف الفعلي على طبيعة الصناعة الفندقية المتشعبة والمعقدة وعلى أقسام وفعاليات ونشاطات الفنادق .

برامج التوعية والتعليم لإيضاح ماهية وأهمية الصناعة الفندقية يمكنها المساهمة في تحسين الصورة الذهنية حول الصناعة الفندقية . وهذا يتطلب جهود تعاونية مكثفة من ذوي المصالح العامة والخاصة في نشاطات الصناعة الفندقية للقيام بحملات توعية من خلال أساليب الترويج المختلفة وخاصة العلاقات العامة ، الإعلان والدعاية .

هذه المشكلة يتفرع منها مشكلة أخرى وهي معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة نسبيا لدى العاملين وصعوبة الاحتفاظ بالموظفين لفترات زمنية طويلة. وهنا يأتي دور

الاختيار والتدريب للموظفين وأهمية الأمن الوظيفي والحوافز بأشكالها المختلفة التي تقدمها إدارة الفندق للعاملين .

4.10 رأس المال المستثمر Paid - Up Capital

يتم تجميد مبالغ طائلة من رأسمال الفندق في الأصول الثابتة مثل الأراضي والبناء والمعدات والأثاث .وهذه تصل في بعض الأحيان إلى 90% من رأس المال الإجمالي للفندق ، مثل هذه الاستثمارات الثابتة يصعب تصفيها وتحويلها إلى نقد لاستثمارها في مشاريع أخرى خلال فترة وجيزة . وهكذا نجد أن الاستثمار في الصناعة الفندقية يترتب عليه قدر عال من المجازفة . هذا بالإضافة إلى الحاجة لعمليات الصيانة والتحديث والتوسع في الخدمات التسهيلات الفندقية .

مثل هذه الأمور تحتاج لدراسة مستفيضة للعوامل والمتغيرات التي تؤثر على الصناعة الفندقية وكذلك إتباع الأسلوب العلمي التحليلي الشامل في اختيار السوق المستهدف ، اختيار الموقع المناسب في السوق positioning ، اختيار الموقع المناسب للفندق ، ...الخ وزيادة التوجهات التسويقية في الفندق يمكن أن تساعد في التخفيف من المجازفات باستثمار رؤوس الأموال الكبيرة في الفنادق.

5.10 موسمية أعمال الفنادق Seasonality of Business

إضافة لحساسية الفندق لجميع التغيرات البيئية ، فإن الفنادق تمتاز بموسمية نشاطاتها حيث يوجد موسم انتعاش وإقبال عال على الخدمات الفندقية يقابله موسم ركود وتدن بمستوى مبيعات الخدمات الفندقية مع درجة عالية من التذبذب وعدم الاستقرار خلال السنة ، الموسم الواحد ، الشهر ، الأسبوع ، وحتى اليوم الواحد. لا



تستطيع إدارة الفندق استغلال موارد الفنادق لإنتاج الخدمات وتخزينها خلال فترة الركود لكي يتم تسويقها في مواسم البيع المرتفع .

إضافة لذلك يتحمل الفندق أعباء كبيرة من المصاريف الثابتة وخاصة في مواسم الركود . وهذا يعني في كثير من الأحيان الهامش القليل من الربح وبالتالي عدم المقدرة على تحسين مستوى الخدمات الفندقية المقدمة للعملاء وكذلك تدني فعالية برامج الصيانة والتحديث .

هذا يحتاج جهود تسويقية فعالة ومحاولات جدية ومستمرة للتخفيف من حدة التذبذب في أعمال الفندق وكذلك الموافقة والموازنة بين العرض والطلب . الكثير من الفنادق في هذا الخصوص تهتم بالحصول على مصادر دخل ثابت من خلال زيادة نسبة مساهمة العملاء المنتظمين في دخل الفندق بالتعاقد مع الشركات والهيئات المختلفة وشركات الطيران وغيرها التي تعتبر مصدر دخل ثابت للفندق بغض النظر عن موسمية السياحة وتأثيرها على الصناعة الفندقية. كذلك ، فإن الفنادق الناجحة تقوم باستغلال فترات الركود في عمليات التخطيط الناجح للمواسم القادمة ومراجعة إنجاز الفندق خلال الفترات السابقة.

10.6 الاعتماد على والتفاعل مع الصناعات الأخرى

Interdependence and Interaction with Other Industries

الاعتماد والتفاعل المتبادل بين الصناعة الفندقية وباقي الصناعات وخاصة النقل التي رسمت الخطوط العريضة لتطور الصناعة الفندقية منذ نشأتها ، يجعل الصناعة الفندقية بحاجة إلى الاستجابة، بل التنبؤ بالتغيرات في الصناعات المختلفة وتضمينها في نشاطاتها ومخططاتها .



7.10 العاملين في الفندق Personnel

في اكثر من مناسبة في هذا الكتاب ذكرنا مشكلة العاملين على أنها من أهم العقبات التي تواجه الفنادق ، لا يوجد توازن ما بين مستويات العرض والطلب على القوى العاملة في الفنادق من حيث الأعداد والنوعيات المطلوبة . هناك معدل دوران وظيفي عال نسبيا مقارنة مع الصناعات الأخرى ، معدل الغياب عن الوظيفة ومستويات الإنتاجية المتدنية وتدني معدلات مشاركة المرأة وتدني التوجيهات التسويقية لدى العاملين في الفنادق تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الفنادق في هذا الخصوص.

لمواجهه مثل هذه المشاكل ، فان العديد من سلاسل الفنادق العالمية تدير مدارس فندقية ومراكز تدريبية لإعداد و تأهيل الكوادر البشرية التي تتناسب مع متطلبات الوظائف والأهداف الفندقية وتعكس الصورة الذهنية المطلوبة . عملية تخطيط القوى البشرية (MPP) manpower planning بالتعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص تعتبر ذات أهمية خاصة في هذا المجال. سياسات التوظيف والتدريب في الفندق وخلق الشعور بالأهمية والأمن والاستقرار الوظيفي كذلك تلعب دورا رياديا في هذه المجال .

8.10 الموقع Location

بعكس الحال مع المؤسسات التصنيعية الإنتاجية فانه لا يمكن للفندق أن ينقل خدماته للعملاء في أماكن تواجدهم ، بل يجب اجتذاب العملاء لزيارة الفندق وشراء الخدمات . لذا فان اختيار الموقع ذو أهمية خاصة في الصناعة الفندقية. وهكذا تصبح الحاجة ماسة لاستخدام المزيد من الفعالية في الجهود التسويقية وتوجيهها الوجهة المناسبة لتحقيق افضل النتائج .

9.10 تشخيص الخدمات مقابل استخدام التكنولوجيا

Technology Vs. Personalization

لتخفيف الاعتماد على القوى العاملة ومحاولة تخفيف التكاليف ، فإن الكثير من الفنادق تحاول
تكننة نشاطاتها وخدماتها ما أمكن. لكن المشكلة تبقى أن كثيرا من العملاء يفضل اللمسات الشخصية
والتعامل وجها لوجه مع العاملين بدلا من التعامل مع مجموعة أزرار ومفاتيح. وهكذا يحتاج الفندق
للموازنة بين مثل هذه الخيارات .

10.10 مصادر الدخل Sources of Revenue

بينما نجد أن مصدر الدخل الرئيسي للفندق يأتي من تأجير الغرف (حوالي 70%) فإن دخلا لا
بأس به يأتي من باقي التسهيلات والخدمات الفندقية. وهكذا يجب أن لا تتوجه نشاطات الفندق
التسويقية نحو تسويق الغرف فقط وإغفال باقي التسهيلات الفندقية وخاصة أنها تدر دخلا ثابتا بشكل
مستمر للفندق بعكس الغرف الفندقية التي عادة ما تشكل دخلا موسميا للفندق

10.11 الفنادق المستقلة مقابل فنادق السلسلة

Independent Hotels vs. Hotel Chains

رغم مواجهة فنادق السلسلة تشريعات مختلفة في دول عده تمارس نشاطاتها فيها، إلا أنها تتميز
بوفرة الموارد المالية والبشرية والخبرات الكافية لتنفيذ مشاريعها الطموحة وخاصة في مجال التسويق
حيث الكوادر المؤهلة والموازنة الكافية لتسويق نشاطات وخدمات السلسلة في كافة المحافل والأوقات. لذا
أصبحت المعادلة غير متوازنة ما بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة صغيرة الحجم مما نتج عنه
ائتلافات واتحادات ما بين الفنادق المستقلة لمواجهة التحدي والصمود بوجه المنافسة الشديدة .



10.12 العوز إلى التوجه التسويقي Less Marketing Orientation

إن عملية إدراك أهمية التسويق في الفندق ودور قسم التسويق ومدى تأثيره وعلاقته بالأقسام الأخرى في الفندق وتدريب الموظفين على التوجه التسويقي وإرضاء حاجات العملاء ، تصنع الفرق ما بين الفندق الناجح والفاشل .

من الملاحظ أن هناك إدراك أفضل لدى الفنادق الكبيرة لأهمية ودور التسويق من خلال وجود مختصين في التسويق و تحديد موازنة للنشاطات التسويقية ومركز مميز لدائرة التسويق داخل التنظيم الفندقى .

بما أن أساس نجاح الفندق يعتمد بالدرجة الأولى على العملاء فانه يتوجب إعطاء أهمية خاصة للتسويق الذي يعتبر المسؤول عن التعرف على إشباع حاجات العملاء وزيادة الزيارات المتكررة للفندق من قبل العملاء الحاليين واجتذاب العملاء المرتقبين ربما من خلال الكلمة المنقولة word - of - mouth إضافة للممارسات التسويقية الأخرى .

هناك خلط كبير لا زال بين التسويق والبيع كما هو الحال في كثير من تنظييمات الخدمات والتنظييمات الصناعية الإنتاجية على حد سواء .
مثل هذه المتغيرات وغيرها الكثير يحتاج لاهتمام خاص وتدريب فعال للعاملين في الفندق وخاصة أولئك في الدوائر الأمامية الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء ومعرفة دقيقة بحاجاتهم وتوقعاتهم .

10.13 السلعة / الخدمة Product / Service

هناك الكثير من المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات مثل صعوبة تحديد معايير خدمية ثابتة وصعوبة حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية من النسخ والتقليد من الفنادق الأخرى، عدم الاهتمام باختيار الموقع المناسب للخدمات الفندقية positioning

وتتميزها differentiation عن باقي الخدمات باستخدام ما يسمى الادعاء البيعى المنفرد . USP . هذه الأمور وغيرها ثم بحثها في فصل الخدمات الفندقية .

10.14 التسعير Pricing

هناك الكثير من العوامل المؤثرة على تحديد أسعار الخدمات الفندقية . إضافة إلى تعقيد مدخلات التسعير في الصناعة الفندقية وتأثيرها على بعضها البعض . فالفندق يحتاج لتحديد تعرفه الغرف ، أسعار الوجبات في المطاعم ، أسعار تذاكر مواقف السيارات ، برك السباحة ، النوادي ، ... الخ وهذه عملية صعبة ، متداخلة ومعقدة، كذلك نجد أن السياسات التسعيرية متأرجحة في كثير من الفنادق ويصعب على العميل التنبؤ أو الربط ما بين الأسعار وجودة الخدمات التي يقدمها الفندق ، بالإضافة لما سبق فهناك أسعار للمجموعات السياحية ، الضيوف الرسميين ، ضيوف المؤسسات والهيئات المختلفة ، ... الخ. إضافة لتغير وتباين الأسعار في المواسم المختلفة .

بالرغم من أنه لا يوجد سياسة تسعيرية ثابتة ومنفردة وصالحة لجميع الفنادق في جميع الأحيان ، إلا أنه من الضروري إتباع سياسة تسعيرية واضحة لكل فندق بالأخذ بعين الاعتبار طبيعة السوق المستهدف ، أهداف الفندق ، الخدمات المقدمة للعملاء ، ... الخ

10.15 الترويج Promotion

من الملاحظ أن هناك اهتمام بالإعلان ، البيع الشخصي، الرسائل البريدية والبيع التلفوني في الصناعة الفندقية ، لكن الاهتمام بالدعاية ، العلاقات العامة، الرعاية والعرض التجاري لم يرقى إلى المستوى المطلوب . كذلك نجد الكثير من الفنادق تعوزها الخبرة الترويجية أو حتى تخصيص موازنة حملات للترويج أو إتباع سياسات ترويجية

واضحة لدى إدارة الفندق وموازنة مخصصه للنشاطات الترويجية وإيجاد التكامل والاستقلال الأمثل لعناصر الترويج المختلفة . كذلك هناك حاجة ماسة لإيجاد التنسيق الكافي والنظرة المتكاملة للنشاطات التسويقية والتي تتضمن الترويج كأحد عناصر المزيج التسويقي وجميعها تهدف إلى ملائمة حاجات العملاء وتحقيق أهداف الفندق العامة والخاصة .

10.16 التوزيع Distribution

التوزيع المادي معدوم الأهمية في الصناعة الفندقية ، لكن الاهتمام الأكبر ينصب على اختيار الموقع المناسب والمفاضلة بين قنوات التوزيع الممكن استخدامها لإيصال الخدمات إلى العملاء وتسهيل الحصول عليها بتقديم منفعة مكانية وزمانية ومعلوماتية للعملاء .

هناك اتجاهات لإتباع التكامل integration في النشاطات الفندقية لتقديم حزمة من الخدمات المكاملة لبعضها البعض والبعد عن سيطرة الوسطاء وتأثيرهم على مسيرة الصناعة الفندقية واستحوادهم على جزء كبير من الأرباح . كذلك هناك منافسة تخلقها فنادق السلسلة من خلال قدرتها على استخدام التكنولوجيا ونظام الحجوزات المركزية وغيرها في حين لا تتوفر مثل هذه التسهيلات للفنادق المستقلة في كثير من الأحيان .

مما أسلفنا ذكره لا يشمل جميع مشاكل الصناعة الفندقية ولا حتى جميع جوانب نشاطاتها التسويقية لكنها تبقى مشاكل عامة ومؤثرة على النشاطات الفندقية وتحتاج لعناية ومعالجة سليمة لتجنب أية مشاكل أو صعوبات ولمحاولة استغلال الفرص والموارد لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة وتحسين صورة الصناعة الفندقية الذهنية على المدى الطويل لمواكبة أنماط التقدم والازدهار المتوقعة للصناعة الفندقية والتي تعتمد أولاً وأخيراً على إشباع وموافقة حاجات ورغبات وميول العملاء .

خلاصة الفصل

كصناعة خدمية لها ميزاتها وبيئتها ونشاطاتها الخاصة ، فان الصناعة الفندقية تواجه العديد من المشاكل العامة والتسويقية خلال محاولتها إشباع حاجات العملاء لتحقيق أهدافها . من أهم هذه المشاكل أن الصناعة الفندقية صناعة خدمية لها صفات وميزات منفردة ، رأس المال المستثمر كبير وخاصة في الأصول الثابتة ، موسمية أعمال الفنادق، تداخل نشاطاتها مع العديد من الصناعات الأخرى ، مشكلة اختيار الموقع وافتقاره للمرونة ، الموازنة بين العامل الإنساني والتكنولوجيا، المنافسة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة ، العوز إلى التوجه التسويقي ، ومشاكل تتعلق بالمزيج التسويقي للفنادق والذي يشمل الخدمة ، التسعير ، التوزيع ، الترويج ، الأفراد ذوي المصالح العامة والخاصة في نشاطات الفندق .



أسئلة للمراجعة

س1. من أهم المشاكل التسويقية في الفنادق أنها تقدم خدمات ، اشرح

س2. اشرح المشاكل التسويقية التالية :

1 - موسمية أعمال الفنادق

2 - موقع الفندق

3 - العاملين في الفنادق

4 - العوز إلى التوجه التسويقي

س3. اشرح المشاكل المتعلقة بالمزيج التسويقي للخدمات الفندقية .



التسويق الفندقي

الفصل الحادي عشر

CHAPTER - 11

ادارة جودة الخدمات الفندقية وأثرها على ولاء العميل للفندق

Managing Hotel Service Quality and Its influence on Building Guests Loyalty

أهداف الفصل

- | | |
|------------------------------------|-------|
| تقديم | 1 .11 |
| رضا العملاء | 2 .11 |
| العلاقة بين التسويق والجودة | 3 .11 |
| ماهي اهم منافع الجودة ؟ | 4 .11 |
| موسمية الطلب الفندقى وادارة الجودة | 5 .11 |
| خلاصه الفصل | |
| اسئلة للمراجعة | |



اهداف الفصل

بعد دراستك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- مفهوم الجودة
- التمييز بين رضا العميل وولائه للمؤسسة الفندقية
- دراسة كيفية التعامل مع الشكاوى وحل مشاكل العملاء.
- تحديد اثر ادارة الجودة على ولاء العملاء للفندق

ادارة جودة الخدمات الفندقية وأثرها على ولاء العميل للفندق

Managing Hotel Service Quality and Its influence on Building Guest Loyalty

1.11 تقديم

كما هو الحال في العديد من الفنادق ، فقد قام قام فندق Hampton Inn في عام 1990 بالاعلان عن ضمان جودة الخدمات من خلال عرض ليلة مجانية للعميل الغير راض عن مستوى الخدمات المقدمة . وكانت هذه الفكرة مرفوضة لدى العديد من مدراء الفنادق بعذر ان العديد من العملاء غير الامينين سيستغلون مثل هذا العرض. لكن هذا الفندق كان جريء في الطرح من حيث ثقته بعملائه وامانتهم ومصداقيتهم. هذا بالاضافة الى ثقة الفندق بكفاءة العاملين بتقديم الخدمات المتميزه . وهذا يمنح المؤسسة ثقة كبيرة أمام العاملين والعملاء، فقد اظهرت الدراسات ان 85% من عملاء الفندق وجدوا أن الضمانه لها قيمتها المغرية واعتبرها العملاء الذين استفادوا من هذه العملية من اهم عشر ميزات للفندق. كما ابدى 99% من العملاء رغبتهم بزيارة الفندق مرة اخرى و40% من العملاء الذين زاروا الفندق عادوا خلال فترة قصيره.

في حالة شعور الفندق بأن بعض العملاء يستغل هذا العرض بدون اسباب مبررة وفي حال محاولة العميل الحجز لدى الفندق مرة اخرى ، يؤكد الفندق للعميل ان بإمكانه الاقامة في الفندق لكن لكن دون ضمانات او امكانية لاسترجاع المبالغ المدفوعة لكي لا يستغل العميل سياسة الفندق المتعلقة بتعزيز مفهوم الجودة الشاملة او ما يطلق عليه satisfaction or money back.



ونظرا لقاعدة البيانات التي يوفرها الفندق حول العملاء ومدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة ، فإن امكانية استغلال العميل لمثل هذه العروض ضئيلة جدا.

تابع الفندق تكلفة هذه الضمانه فوجد أن 2% من العملاء يمثلون 157 الف ليله زاروا الفندق سنة 1990 بسبب هذا العرض مما أكسب الفندق مبيعات قدرت قيمتها بحوالي 7 مليون دولار اضافة الى حوالي مليون دولار من العملاء المتكررين. بالمقابل دفع الفندق 350 الف دولار للعملاء الذين استغلوا الضمانه . في العام التالي زادت المبيعات بقيمة 18 مليون دولار مع بقاء تكاليف الضمانه كما في العام السابق.

وقد تبين ان من مراجعات الجوده Quality audits كانت من أهم أسباب نجاح الفندق وأدركت ادارة الفندق أنها ستتحمل تكاليف باهضة اذا لم تكن جودة خدمه كما يجب .

وهنا لابد من التأكيد على الاهتمام الخاص بالعاملين ودورهم في نقل الرساله للعملاء. فقد ابدى 50% من العاملين ان هذه السياسة جعلتهم يعملون بجهد أكثر ومنحتهم قدره أكبر على معالجة مشاكل العملاء دون ضرورة العودة الى المدير المسؤول مما جعل من الفندق مكانا مفضلا للعمل والعاملين وساهم في رفع معنوياتهم كمثال على جودة خدمة المطعم وتأثيره على العملاء والعاملين. هذا يحتاج أيضا الى التأكيد على جودة الخدمات المقدمه للزوار وتحسينها باستمرار . أصبح استخدام مثل هذه الضمانات لخدمات الضيافه في الفنادق متزايد واصبح هناك ثلاثة انواع منها: غير مشروط ، محدد ، متضمن.

الغير مشروطه تتضمن ضمان الفندق لارجاع كامل المبلغ المدفوع للعميل وبالتالي على الفندق ان يضمن خدمة فعالة وودية واجواء صحية ومريحة . اذا لم يحصل على الرضا لا تتوقع ادارة الفندق ان يتحمل العميل اية تكاليف في حالة شعوره بان الخدمات غير ما تم ترويجه او الاتفاق عليه.



المحدودة : لقسم من اقسام الفندق مثل المطعم او خدمات رجال الاعمال . هذه الضمانات تستخدم بشكل محدد للمؤتمرات والاجتماعات والحفلات.

الضمنية : لاتكون صريحة بل تخلق المؤسسة الوعي لدى العملاء بانها قد تدعم توجهاتها . مثلا Four Seasons تفتخر بفعاليتها التشغيلية وبالتالي في حالة حصول اي خطأ يقوم الفندق بتعويض العميل.

ضمان جودة الخدمة الفندقية لها وظيفتان رئيسيتان : المساعدة في تحديد معايير الخدمة والمساهمة في التأكد من ولاء العملاء وتأثير ايجابي للكلمة المنقولة الايجابية يصاحبها تزايد في ولاء العاملين.

من الضروري ان تنتهج المؤسسات الفندقية فلسفة تسويقية ناجحة في ظل المنافسة المتزايدة ، وبالتالي كيف ترضي العملاء ويكون لديها توجهات تسويقية واهتمام خاص بالاسواق من خلال تقديم قيمة Value مميزة للعملاء المستهدفين والاهتمام ببناء سوق فندقى بدلا من منتجات فندقية .

هناك اعتقاد من بعض المؤسسات والافراد ان هذه المهمة هي مهمة قسم التسويق ، لكن الشركات الناجحة تؤمن ان قسم التسويق هو مجرد شريك مع الاقسام الاخرى للوصول الى تحقيق اهداف الفندق. وبالتالي لا يمكن ان تنتج المؤسسة الا اذا كان هناك قسم تسويق يتعاون مع الاقسام الفندقية الاخرى وعاملين على درجة من الوعي والكفاءة يهدفون باستمرار الى تقديم قيمة ومنفعة مميزة للعملاء والاستمرار في تلمس حاجاتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم.

فالعملاء الذين يرتادون حوالي 30.000 مطعم من مطاعم ماكدونالدز لا يرتادونها للحصول على همبرجر. فالسلسلة تقدم معايير نظم فعالة ومميزة وراقية ، او ما تطلق عليه الشركة QSCV (Quality, Service, Value, Cleanliness). وهذا النظام يتالف من مزيج من العناصر الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة الفندقية.



يمكن ان تنجح المؤسسة عندما تخلق شراكة مع العاملين فيها ، الحاصلين على امتياز تشغيل او استخدام الامتياز والموردين وغيرهم لتقديم قيم ترقى الى مستوى الطموحات والتوقعات للعملاء. وبالتالي فان هناك ضرورة لفهم :

ما هي القيمة من وجهة نظر العميل وما المقصود برضا العميل ؟

كيف يمكن للفنادق ان تخلق قيمة مميزة للعميل ومضاعفة مستوى الرضا لديه؟

كيف يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد؟

كيف يمكن للمؤسسات تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التشغيل والتسويق؟

عادة يبحث العملاء عن العرض التسويقي الذي يقدم لهم افضل القيم واكبرها. والعملاء بالاصل يبحثون عن مضاعفة القيمة ضمن نطاق تكاليف البحث والمعرفة المحدودة ، الوقت والدخل ، وبالتالي يعطي العميل قيمة لكل منتج ومن ثم يقارن القيمة الفعلية مع المتوقعة مما يؤثر على عملية الشراء وسلوك المستهلك.

ان تحديد العميل لقدرة المنتج الكلية على اشباع حاجاته ورغباته تحدد قيمة المنتج او الخدمة للمستهلك. الفرق بين القيمة الاجمالية للمستهلك والتكلفة الاجمالية للعرض والتسويق تعرف بالربح للمستهلك او القيمة الاجمالية للمستهلك هي عبارة عن اجمالي المنتجات والخدمات والعاملين والقيم التصورية الذهنية التي يحصل عليها المستهلك من خلال العرض التسويقي.

التكلفة الاجمالية تتضمن جميع التكاليف المالية والوقت والجهد والتكاليف النفسية المرتبطة في العرض التسويقي. (Kotler, et al., 2003: 385) . فالمسافر يمكن ان يفضل السفر بالطائرة من العقبة الى شرم الشيخ رغم تدني تكاليف السفر البحري مقارنة مع الجوي ، الا ان الوقت يعني التكلفة المرتفعة او انه يتجنب الاصابة بدوار البحر او ما شابه. تهتم بحوث التسويق بسؤال العملاء عن اهم العوامل التي تؤثر على ولائه للفندق من خلال قائمة من العوامل على ميزان خيارات ومن ثم سؤال العملاء عن مدى توفر



مثل هذه العوامل في الفندق الذي يقيم فيه مما يساعد في الوصول الى حساب ما يطلق عليه الفجوة او الفرق بين الاداء الفعلي واهمية العامل من وجهة نظر العميل .

الفجوة = الاداء - الاهمية

هذا النوع من التحليل يساعد الفندق في التعرف على اهم العوامل التي تؤثر على القيمة من وجهة نظر العميل وبالتالي الاستجابة لها ويجاد بيئة وميزات تنافسية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في عرض التسويق الفندقى حتى نخفف الفجوة، نضاعف قيمة العرض التسويقي او نخفض من التكلفة من وجهة نظر العميل .

2.11 رضا العملاء

عادة ما يطلق العملاء احكاما على العرض التسويقي للفندق. وبالتالي فان قرار الشراء يعتمد على هذا الحكم. فرضا العملاء يعتمد على قيمة المنتج مقارنة مع توقعات العملاء.

ويمر العميل بدرجات ومستويات مختلفة من الاشباع والرضا. عندما تكون قيمة المنتج تساوي التوقعات يشعر العميل بالرضا، وعندما تكون اقل لحد ما يشعر العميل باقل من الرضا ، فيما اذا كان العميل يشعر بعدم موافاة العرض المقدم لمستوى توقعاته يصبح غير راض ،وفي حالة القيمة التي يدركها العميل اعلى من التوقعات يصبح راض جدا.

لكن على اي اساس يبني العملاء توقعاتهم ؟

هذا يعتمد لحد بعيد على الخبرة السابقة للعملاء في شراء المنتج ، تأثير الاصدقاء والاقارب او الكلمة المنقولة ، المعلومات والوعود التي تقدمها المؤسسة من خلال برامج الترويج وما يقدمه المنافسين في السوق كذلك. فعلى رجل التسويق ان يتوخى الحذر فيما يحدده من توقعات ومستوى هذه التوقعات لدى العملاء.



فإذا حصل ان اصبح مستوى التوقعات اقل من جودة الخدمة الفعلية فان العميل الحالى يمكن ان يشعر بالرضا ، لكن يصعب استقطاب عملاء جدد. واذا كان مستوى التوقعات اعلى من مستوى الخدمة الفعلية فان هذا سيخيب امال العملاء المستهدفين.

من الامثلة على ذلك ما يتعلق بكفاءة العاملين . فبعض العاملين لاينقطع عن مراقبة العملاء في المطعم الفندقى ، لكن اسلوبه في المراقبة يمكن ان يفسر- على انه تدخل سافر في خصوصية العميل ومراقبة لسلوكه. والنادل في المطعم يمكن ان يكون دقيق الملاحظة. ففي حالة حضور عميل اعسر- للمطعم يقوم بتعديل ترتيب الطاولة في المطعم بسرعة ليتمكن العميل من تناول الوجبة بارىحية ، وهذا يثير اهتمام ورضا العميل ومن حوله.

يمكن للمؤسسة الفندقية ان تتطور بشكل اكثر وضوحا وبسلاسة ويسر اذا خلقت اجواء من الشراكة بين الادارة والعاملين والموردين والوسطاء والمساهمين وغيرهم من المستفيدين واصحاب المصالح في نشاط المؤسسة مما يساعد في الرقي في تقديم الخدمات للعملاء بالشكل الامثل ويعكس صورة ايجابية للفندق في السوق امام جماهيره المستهدفين.

وبالتالي هناك ضرورة لفهم مالمقصود بالقيمة من وجهة نظر العميل وما المقصود برضا العميل؟ كيف يمكن للمؤسسات ان تخلق قيمة حسب توقعات العملاء وخلق الرضا لديهم؟ كيف يمكن للفندق الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد؟ كيف يمكن للفندق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في نشاطاتها وبشكل متكامل؟

فالعميل يبحث باستمرار عن العرض التسويقي الذي يقدم له اعظم المنافع من خلال مضاعفة القيمة الاشباعية او مستوى الرضا الذي تقدمه الخدمة للعميل. وهذا يتم ضمن نطاق المعرفة المحدودة وتكاليف البحث والتحرك والتكاليف الخاصة بالعميل. فالعميل يقارن بين القيمة المدركة للمنتج مع توقعاته حول المنتج ومن ثم يظهر سلوك وقرار الشراء بناء على ذلك.

وفي حالة وجد مدير التسويق في الفندق ان هناك عملاء موالين للفندق ، فانه من المهم ايجاد وسائل لبناء وتعزيز العلاقات مع هؤلاء العملاء ، تسويق العلاقات مع العملاء من خلال البحث باستمرار عن كيفية توطيد وتعزيز مثل هذه العلاقات والعمل على بناء شبكة متماسكة من العلاقات مع العملاء على المدى الطويل. يمكن التمييز بين عدد من مستويات العلاقات مع العملاء (Kotler et al., 2003: 391) :

- 1- اساسية : يبيع الفندق الخدمات للعملاء لكن دون متابعة
- 2- علاقة استجابة او رد فعل reactive يبيع الفندق الخدمات ويشجع العملاء للاتصال عند الشعور بمشكلة او الحاجة الى معلومات
- 3- مسؤولية accountable يحافظ الفندق على استمرار وفعالية الاتصال مع العميل منذ لحظة الاتصال الاولى للاستعلام او غيره حتى مابعد البيع للتأكد من رضاه عن الخدمات المقدمة .
- 4- احترازية proactive يتصل ممثل الفندق باستمرار بالعميل ليقدم اقتراحات او افكار لتحسين مستوى الخدمات المقدمة
- 5- شراكة partnership تعمل المؤسسة باستمرار مع العملاء الحاليين والمحتملين لايجاد الطرق المبتكرة لتقديم قيمة افضل للعميل

هذا يمكن ان يتم من خلال تقديم منافع مالية اضافية مثل غرفة فندقية ارقى بنفس السعر upgrade وهذا يعتمد على اهمية العميل وتكراره للزيارة او من خلال اضافة منافع اجتماعية ومالية بالتعرف على حاجات ورغبات الزوار وتقديم الخدمات التي تناسب اذواقهم بطريقة يظهر فيها الاهتمام الفردي .من الافضل الاهتمام ببناء روابط بنائية structural بالاضافة الى الروابط المالية والاجتماعية . مثلا ان تمنح العميل رقم هاتف شخصي يستخدمه خلال زيارته لاي فندق ضمن نفس السلسلة ، او مثل خدمات الحجز التي تمنح لوكلاء السياحة والسفر.



العديد من الفنادق تقوم بتصنيف العملاء بناء على عدد مرات تكرار الزيارة والربحية. وبالتالي محاولة بناء علاقات جيدة ومتميزة مع هؤلاء العملاء والوصول الى تكرار الزيارة ومضاعفة ربحية الفندق من العملاء والتأثير على سلوك وقرارات الشرائح المختلفة من خلال تكرار الزيارة او الربحية. وبالتالي علينا تحديد العملاء الرئيسيين الذين يستحقون بناء علاقات تسويقية معهم، تحديد عاملين متخصصين لاستمرار العلاقات معهم ، تحديد الوصف الوظيفي للموظف او المدير المعني بشؤون العملاء ، وقيام المدير المعني باعداد خطة لاستمرارية النهوض بالعلاقة مع العملاء. من اهم منافع العلاقات التسويقية ولاء العميل ، تكرار الزيارة ، الحد من الحساسية السعرية ، وتخفيض تكاليف التسويق. وفي حال فقدان عميل فان الفندق يحتاج الى البحث عن الاسباب ومعالجتها للوصول الى جودة خدمات متميزة.

11. 3 العلاقة بين التسويق والجودة

في 1980/6/24 اطلق NBC برنامج تلفزيوني " اذا كانت اليابان تستطيع، فلماذا لانستطيع؟" وقدم البرنامج صاحب مفهوم الجودة Edward Deming وكانت السيارات اليابانية قد اخترقت الاسواق الامريكية وبدأت تتغلغل وتحصل على حصة سوقية متزايدة ، على الاقل بسبب اهتمامها بجودة خدماتها وموافاتها لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء. في نفس الفترة ظهرت سيطرت Sony للتلفزيونات والكاميرات اليابانية اعتمادا على مفهوم الجودة.

وكانت هناك دراسة امريكية لخمسين شركة امريكية اظهرت ان الجودة وخدمة العميل تتصدر

سلم اولوياتها (Schlossber, 2001:36) . وفي نهاية الثمانينيات ازداد



الاهتمام البحثي والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة . ولاحقا في عام 1992 فاز Ritz Carlton في الجائزة السنوية الأمريكية للجودة وبعدها تضاعف الاهتمام بالجودة في صناعة الخدمات الفندقية.

بعض الباحثين افاد بان الجودة هي عملية الاذعان للمعايير المحددة (Crosby,1992:9) واخرين ابدوا ان العميل هو الذي يحدد الجودة او بمعنى موافاة او تجاوز توقعات السوق المستهدفة .

تتضمن الجودة درجة عالية من الاتصال والتفاعل بين الادارة العاملين والعملاء. يصعب الحديث عن ادارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة نظرا لاعتبار العنصر البشري المقدم للخدمة جزءا من الخدمة نفسها واثره المحتمل على ادراك العميل لمستوى الجودة . لكن الرحلة قد بدأت في صناعة الضيافة والاهتمام المتزايد في الجودة ضمن معطيات وظروف الصناعة لزيادة تنافسيتها ونموها. وبالتالي فانه اصبح لدى مدراء التسويق الطموح المتزايد لتقديم خدمات دون اخطاء ومضاعفة مستوى ادراك العميل لجودة الخدمات المقدمة . فلا بد من التركيز في هذا الاطار على جانبين: مظاهر المنتج service features الخاص بصناعة الضيافة والذي يعزز ادراك العميل للجودة ، وخلو الخدمة من الاخطاء freedom from deficiencies والتي تزيد من رضا العميل. ان اضافة اي مظاهر جديدة للمنتج يساهم في زيادة معدل تكلفة المنتج وكذلك معدلات الرضا والولاء للعملاء. فالجناح الفندقى اعلى تكلفة وسعرا من الغرفة العادية في الفندق. وتوفير خدمات الاتصالات المحلية والدولية للعميل في الغرفة يساهم في زيادة مستوى ادراكه للخدمة ، وتقديم وجبة الافطار للعميل في الغرفة ايضا يساهم في مستوى ولائه للفندق. فتوقعات العملاء حول الخدمات الفندقية تعتمد على الصورة الذهنية للمؤسسة ومنتجاتها ، الكلمة المنقولة وسمعة الفندق، و الجهود الترويجية للمؤسسة والسعر.



يمكن النظر للجودة من جانب اخر على انها فنية Technical او وظيفية Functional . الفنية هي ما يتبقى لدى العميل بعد التفاعل بين العميل والعاملين. مثلا الغرفة الفندقية او وجبة الطعام في المطعم الفندقى. الوظيفية هي عملية تقديم الخدمة . مثلا يقوم العميل بالاستفسار عن غرفة او الحجز ، دفع دفعة مقدمة ، ونقل الامتعة للغرفة . فاذا كانت الجودة الوظيفية غير فعالة فان العميل لا يحصل على الرضا المطلوب حتى لو كانت الغرفة الفندقية ذات جودة عالية في حالة مثلا ان خدمات الحجز والاستقبال غير مناسبة .

هناك نوع ثالث يطلق عليه الجودة الاخلاقية ethical حيث يصعب تقييمها قبل الشراء وحتى في مرحلة ما بعد الشراء من قبل العميل . فمثلا مطاعم الخدمة السريعة تقدم وجبات ذات جودة مميزة وسرعة في الخدمة واسعار مقبولة ، لكن على المدى الطويل تخلق سمعة لدى العملاء مما يؤثر على مدى ادراك العملاء للجودة الاخلاقية والمسؤولية الاخلاقية للمطعم. فلا بد للفندق من تحمل مسؤوليته الاجتماعية تجاه العملاء كما حصل في بعض المؤسسات التي اتبعت نظام الصحة والسلامة HACCP.

4.11 ماهي اهم منافع الجودة ؟

- 1- الاحتفاظ بالعملاء. جودة الخدمة تساعد في ايجاد ونشر الكلمة المنقولة الايجابية وتعزيز سمعة المؤسسة وبالتالي الاحتفاظ بالعملاء . وبدلا من البحث عن بدائل. قال Bill Marriott ان الفندق يتكلف 10 دولارات لاستقطاب عميل للمرة الاولى ودولار واحد للعميل المتكرر. فالعميل الراضى عن مستوى الخدمات يساعد في الحد من تسرب العملاء وبحثهم عن مصادر رضا بديلة.والعميل



الراضى عن الخدمة يساعد في تزكية اسم الفندق للآخرين. بالمتوسط فان العميل الراضى يؤثر على

خمس اشخاص بينما العميل غير الراضى يؤثر على عشرة عملاء او اكثر.

2- تجنب المنافسة السعرية . المؤسسات المميزة في جودة خدماتها تتجنب المنافسة السعرية مع

المؤسسات الاخرى. وتبين الدراسات ان المؤسسات في الثلث الاعلى من الجودة يمكن ان تحصل

على 5-6% سعر اعلى من غيرها وتتجنب المنافسة السعرية. نحن بحاجة الى التعرف على ما يرغبه

العميل بالتحديد وتمييز المنتج بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء.

3- المحافظة على العاملين الجيدين . يفتخر العاملون بالعمل في المؤسسات الفندقية ذات السمعة

المميزة التي تقدم خدمات ذات جودة عالية . الغياب عن العمل، دوران العمل وتراجع معنويات

العاملين يمكن ان تكون ثمنا باهضا لغياب او ضعف جودة الخدمات . وبالتالي فان الجودة تساعد

في الاحتفاظ بالعاملين الجيدين وتصبح عملية . التجنيد اسهل وتنخفض تكلفة التدريب.

4- تخفيض التكاليف. يمكن ان تكون تكاليف داخلية او خارجية او مرتبطة بنظام الجودة . التكاليف

الداخلية هي المرتبطة بتصحيح المشاكل الخاصة بالمنتج وعدم مطابقته لمعايير الجودة قبل وصول

المنتج للمستهلك. مثلا تعطل التيار الكهربائي في غرفة العميل بسبب نقص الصيانة وبالتالي اعتبار

الغرفة خارج الخدمة حتى تتم عملية الصيانة. التكاليف الخارجية مرتبطة بالاطفاء والعيوب التي

يمر بها المستهلك ويمكن ان تكون التكاليف باهضة عندما يقرر العميل عدم العودة بسبب سوء

جودة الخدمة . مثلا يمكن تقديم طبق فاكهة او مشروب مجاني للعميل للتعويض عن عدم

جاهزية الغرفة الفندقية او ترفيع العميل الى غرفة افضل تعويضا عن الحجز المزدوج.



وهناك تكاليف مرتبطة بنظام الخدمة والتي هي اقل من الاولى والثانية وتشمل مراجعات خدمات العملاء ، التدريب ، اجتماعات الادارة ، تنمية وتطوير برنامج جودة الخدمات. برنامج تطوير جودة الخدمات يتضمن تعاون بين التسويق واقسام التشغيل. ولا بد من اتباع بعض المبادئ والتي من اهمها:

- القيادة القوية المؤثرة . نحتاج لقيادة تؤثر في الاخرين وتقنعهم باهمية الجودة. من الاسماء المألوفة في هذا الاطار Bill Marriott لفنادق الماريوت و Isadore Sharp لفنادق الفصول الرابع و Horst Schulze لفنادق ريتز كارلتون. هؤلاء القادة اعاروا الانتباه للتفاني وامضوا اوقات في مؤسساتهم ، تحدثوا مع العاملين والعملاء ولم يقبلوا المساومة على الجودة.

- ادخال التسويق في جميع نشاطات المؤسسة . بعض المدراء يرون ان وظائف التسويق في الفندق هي مسؤولية العاملين خارج قسم التسويق . وبالتالي بدلا من الاعتماد على قسم كبير للتسويق ، يتم ادماج التسويق في كافة نشاطات المؤسسة.

- فهم العميل . المؤسسات الفندقية التي تقدم جودة مميزة تعرف حاجات ورغبات العملاء وتستجيب لها بالشكل المناسب. فالخدمة يجب تصميمها وتنفيذها حسب حاجات ورغبات السوق المستهدفة. ولا بد من فهم لغة العميل وسلوكه والاستجابة بالشكل المطلوب والوقت المناسب.

- فهم طبيعة النشاط . هذا يتطلب العمل بروح الفريق الواحد . وكل موظف يجب ان يفهم كيف ان دوره يؤثر على نتائج العمل والفريق . العديد من المؤسسات تقوم بتدريب العاملين في كل الاقسام cross training وبالتالي فهم عملهم وعمل الاخرين من جوانب وزوايا متعددة وعلاقة ذلك برضا العملاء.

- تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في كل الاقسام التشغيلية . يجب ان يتم التخطيط والادارة للفندق بالشكل المناسب. وهذا يبدأ بتصميم مفهوم الجودة.



- وبالتالي فان عملية الاستخدام والتدريب والمشتريات ونظام المعلومات الاداري والصيانة والانتاج والمطبخ تقدم خدمات ذات جودة متميزة .
- رفع سقف الحرية للعاملين. يجب ان يكون نظام تقديم الخدمة مرن بما فيه الكفاية مما يعطي العاملين الحرية الكافية لتقديم الخدمات حسب الحاجات الفردية للعملاء وبما يخدم مصلحة جميع المستفيدين بعيدا عن الاجراءات الروتينية.
- استخدام التكنولوجيا المناسبة . لابد من استخدام الاساليب والوسائل التكنولوجية المناسبة لمراقبة الاداء العام والبيئة العامة للفندق ومساعدة الانظمة التشغيلية وتنمية قاعدة بيانات للعملاء وتوفير انظمة للاتصالات الفاعلة مع العملاء.
- تطبيق ادارة الجودة في مجال الموارد البشرية . نحن بحاجة فعلية لهذا الجانب خاصة في مجال التسويق الداخلي واستخدام الشخص المناسب القادر على تقديم الخدمة المطلوبة للعميل.
- وضع معايير تقييم للاداء وتوفير نظام حوافز فعال وايصال ذلك للعاملين وتحسين الاداء باستمرار ومراجعة المعايير ومكافأة العاملين المجدين باستمرار.
- التغذية الراجعة للعاملين حول نتائج الاداء. يجب ان يعرف الموظف ما يرغب به العميل والتغير في اذواق المستهلكين وعمليات التطور في البيئة الفندقية ومساهمته في ذلك.

من اهم اسباب فشل نظام الجودة في الفنادق: (Salaneh, and Walker,1990:59)

- 1- الافتقار الى الالتزام من قبل الادارة العليا والوسطى
- 2- ترك الشخص المسؤول عن الجودة لمنصبه
- 3- التغير في ملكية الفندق.

5.11 موسمية الطلب الفندقى وادارة الجودة

ادارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة تختلف في المؤسسات التي تنتج سلع ملموسة عنها في منتجات الضيافة التي يتم انتاجها واستهلاكها في نفس الوقت. بينما نجد ان هناك مسافة ووقت تفصل بين الانتاج والاستهلاك في حالة السلع الملموسة ، هناك فرصة لدى مؤسسات السلع الملموسة لاختبار منتجاتها قبل وصولها للعملاء. فالمنتجات الغير مطابقة لمعايير الجودة تكلف المؤسسة مبالغ مالية طائلة ، لكن ليست بشكل تكاليف فقدان العملاء. في مواسم الذروة يصبح من الصعب على ادارة الفندق ادارة الجودة بالشكل المطلوب. يتوفر لدى العميل خيارين: اما التغيير في العرض او في الطلب. اما ان يتم اضافة اسرة اضافية للغرف الفندقية في حالة الطلب المرتفع او فرض اسعار مرتفعة دون خصومات مثلاً. من الاجراءات التي يمكن للادارة اتباعها على المدى القصير لادارة القدرة الاحتمالية :

- ادماج العميل في نظام تقديم الخدمة
- تدريب العاملين في جميع الاقسام cross training
- استخدام العمالة المؤقتة او الجزئية
- استئجار الآلات والادوات والتسهيلات الاضافية
- ادارة المواسم ذات الطلب المتدني
- تمديد ساعات الخدمة
- استخدام التكنولوجيا المتطورة (Christopher, 1992)

ان ادماج العميل في عملية اداء الخدمة يساعد في توفير الايدي العاملة والقدرة على تقديم خدمات اوسع وبشكل اسرع مثل تقديم خدمة البوفيه او الحجز الذاتي الالي او الخدمة الذاتية كما في مطاعم الخدمة السريعة. التدريب في مختلف الاقسام يؤهل الموظف في قسم معين من القيام بمساعدة العاملين في الاقسام الاخرى التي يظهر



فيها ضغط عمل . مثلا مساعدة العاملين في التدبير الفندقى والحجوزات بتقديم خدمات للعملاء خلال حفلة تحتاج الى ايدي عاملة اضافية .

استخدام الايدي العاملة المؤقتة شيء مألوف في الصناعة الفندقية في حالة الحفلات والمؤتمرات وفي نهاية الاسبوع وخلال مواسم الذروة .

في مجال الحفلات، يمكن ان يقوم الفندق باستئجار الات وتسهيلات اضافية غير متوفرة لديه لاقامة حفلة خارج اسوار الفندق وربما في الهواء الطلق لتحقيق ارباح اضافية رغم عدم توفر المكان او التسهيلات المطلوبة .

في حالة مواسم الركود يمكن استخدام الايدي العاملة الدائمة المتوفرة في عملية الاعداد والتخطيط والتسويق والصيانة للمواسم القادمة .

يمكن للمطعم الفندقى او لصالة الحفلات استيعاب اعداد اضافية من خلال تمديد ساعات العمل باستخدام برامج ترويج فعالة تمنح الفندق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتحافظ على جودة الخدمة المقدمة .

ان استخدام التكنولوجيا الحديثة للتحكم بدرجة حرارة الغرفة الفندقية او اضاءة الغرف الغير مشغولة او في حال مكاملة ايقاظ العميل جميعها تساعد في استغلال القدرة او الطاقة المتوفرة للفندق .

استخدام الاسعار المعلنة في مواسم الذروة والاسعار التشجيعية في مواسم الركود يساعد ادارة الفندق في استغلال الموارد بشكل افضل. بالاضافة الى ادارة الطاقة او القدرة الكامنة للفندق لابد من ادارة الطلب على الخدمات الفندقية من خلال :

- استخدام السعر لزيادة او الحد من الطلب ، استخدام نظام الحجوزات كاداة رئيسية للتحكم بالطلب ، استخدام سياسة الحجوزات الاضافية او الزائدة overbooking او الاصطفاف Queuing او تغيير الطلب shift demand او التغيير في مهام رجال البيع او خلق نشاطات ترويجية ملائمة .



يمكن استخدام السعر في مواسم الذروة للحد من الطلب الذي يتجاوز القدرة الاستيعابية للفندق شرط ان لا يؤثر على سمعة الفندق. كذلك يمكن استخدامه في مواسم الركود لتحفيز العملاء على الاقبال على الخدمات السياحية وتكرار الزيارة لاستغلال الموارد بالشكل الامثل.

يمكن استخدام الحجوزات في مواسم الذروة للتأكد من تنظيم النشاط الفندقى واستغلال الطاقة الاستيعابية للفندق من العملاء بالشكل الامثل والحد من عدم استغلال الغرف او التسهيلات الفندقية . وهذا يتطلب تحديد فترة الحجز وسياسات الغاء الحجوزات والدفعات المقدمة . كذلك يمكن من خلال هذا توجيه الحجوزات لشرائح السوق الاكثر ربحية.

سياسة الحجز الزائد مالوفة في صناعة الضيافة خاصة في مواسم الذروة التي تحاول الفنادق خلالها استغلال كامل تسهيلاتنا لتحقيق اعلى الارباح والتعويض عن المستوى المتدني للارباح واحيانا الخسائر التي يبنى بها الفندق في مواسم الركود. هناك عرف في صناعة الضيافة يقوم على تحديد نسبة الحجوزات الزائدة اعتمادا على طبيعة الفندق وعلاقاته مع الفنادق الاخرى وطبيعة العملاء. لكن هناك محاذير لاستخدام مثل هذه السياسة في الحالات التي يمكن فيها التأثير على رضا العملاء وسمعة الفندق.

ادارة وقت الانتظار او مايعرف بالاصطفاف في المطاعم والمكاتب الامامية شيء جدير بالدراسة والاهتمام في صناعة الضيافة لضمان جودة الخدمة المقدمة للعملاء. يجب اعلام العميل في حالة الانتظار ان عليه الانتظار. وعند تحديد مدة الانتظار لابد من اضافة بعض الوقت على الزمن المتوقع. فمثلا نقول للعميل لن عليه الانتظار 35 دقيقة بدلا من نصف ساعة . فالاوقات غير المشغولة اطول من الاوقات المشغولة والانتظار غير العادل اطول من الانتظار العادل. وكلما كانت جودة الخدمة المقدمة للعميل افضل، كلما رغب العميل بالانتظار لزمن اطول.

عملية ازاحة الطلب او تغيير وقته يساعد في الاستغلال الامثل لطاقة الفندق وامكانياته. فمثلا ان امكن ارجاء حفلة لما بعد منتصف الليل سيتمكن الفندق في حالة الطلب المرتفع من استغلال الفترة ما قبل منتصف الليل والتي يرغب العديد من العملاء بتنظيم حفلاتهم خلالها.

اعادة تنظيم القوى البيعية يساعد في اعادة تنظيم الجهود البيعية للفندق حسب الاوقات المختلفة والشرائح السوقية المختلفة . فمثلا يمكن خلال فترة الركود توجيه القوى البيعية تجاه رجال الاعمال والشركات السياحية والوسطاء السياحيين بدلا من التركيز على الوسطاء السياحيين فقط.

ايجاد نشاطات ترويجية كالمهرجانات والمسابقات والليالي والخيم الرمضانية وحفلات الاعراس وغيرها يمكن ان تساعد الفندق في مضاعفة الإيرادات من خلال استغلال الغرف والتسهيلات المتوفرة . فالدخل الضائع هذا اليوم هو دخل ضائع للأبد!



خلاصة الفصل

في الاونة الاخيرة ازداد اهتمام الفنادق بادارة جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتضاعف بالتالي الاهتمام بالعاملين ككمثلين للفندق اضافة لكون العامل الركيزة الاساسية وهمزة الوصل في الوصول الى رضا العميل انواع منها.ضمانات جودة الخدمات الفندقية يمكن ان تكون غير مشروط ، محددة ، او ضمنية.

ضمان جودة الخدمة الفندقية لها وظيفتان رئيسيتان : المساعدة في تحديد معايير الخدمة والمساهمة في التأكد من ولاء العملاء وتأثير ايجابي للكلمة المنقولة الايجابية يصاحبها تزايد في ولاء العاملين.

يمكن التمييز بين عدد من مستويات العلاقات مع العملاء: اساسية ، علاقة استجابة او رد فعل ، مسؤولية ، احترازية ، او علاقة شراكة مع العميل.

من اهم منافع الجودة الاحتفاظ بالعملاء ، تجنب المنافسة السعرية، المحافظة على العاملين الجيدين.. يفتخر العاملون بالعمل في المؤسسات الفندقية ذات السمعة المميزه التي تقدم خدمات ذات جودة عالية . الغياب عن العمل ، دوران العمل وتراجع معنويات العاملين يمكن ان تكون ثمنا باهضا لغياب او ضعف جودة الخدمات . وبالتالي فان الجودة تساعد في الاحتفاظ بالعاملين الجيدين وتصبح عملية. التجنيد اسهل وتنخفض تكلفة التدريب.

ادارة الجودة بشكل فعال في المؤسسات الفندقية يحتاج الى القيادة القوية المؤثرة ، ادخال التسويق في جميع نشاطات المؤسسة ، فهم العميل، فهم طبيعة النشاط الفندقى ، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في كل الاقسام التشغيلية، رفع سقف الحرية للعاملين،



استخدام التكنولوجيا المناسبة ، تطبيق ادارة الجودة في مجال الموارد البشرية ، وضع معايير تقييم للاداء
وتوفير نظام حوافز فعال ، والتغذية الراجعة للعاملين حول نتائج الاداء.
من اهم اسباب فشل نظام الجودة في الفنادق الافتقار الى الالتزام من قبل الادارة العليا والوسطى ، ترك
الشخص المسؤول عن الجودة لمنصبه ، والتغيير في ملكية الفندق .
من الاجراءات التي يمكن للادارة اتباعها على المدى القصير لادارة القدرة الاحتمالية ادماج
العميل في نظام تقديم الخدمة، تدريب العاملين في جميع الاقسام، استخدام العمالة المؤقتة او الجزئية،
استئجار الالات والادوات والتسهيلات الاضافية، ادارة المواسم ذات الطلب المتدني، تمديد ساعات الخدمة



اسئلة للمراجعة

س1 : ما المقصود بجودة الخدمة ، وما هي اهم معيقات تطبيق ادارة الجودة في الخدمات الفندقية؟

س2 : يّين العلاقة بين رضا العميل ومدى ولائه للمؤسسة الفندقية.

س3 : كيف يمكن لادارة الجودة التأثير على ولاء العملاء للفندق؟

س4 : كيف يمكن ادارة موسمية النشاط الفندقى في سبيل الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

SELECTED REFERENCES

1. Andrews, Sundhir, FOOD AND BEVERAGE SERVICE: TRAINING MANUAL, New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., 8th reprint, 1987.
2. Andrews, sSundhir, HOTEL FRONT OFFICE: TRAINING MANUAL, New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., 9th reprint, 1992.
3. Andrews, Sundhir, HOTEL HOUSEKEEPING: TRAINING MANUAL, New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., 7th reprint, 1991.
4. Bareham, J.R. and Beharrel, B., CASES IN HOSPITALITY MANAGEMENT, London: William Heinemann Ltd., 1987.
5. Bhatia, A.K., INTERNATIONAL TOURISM: FUNDAMENTALS AND PRACTICES, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1991.
6. Bhatia, A.K., TOURISM DEVELOPMENT, PRINCIPLES AND PRACTICES, New Delhi: Stering Publishers Pvt. Ltd., 1991.
7. Boardman, R.D., HOTEL AND CATERING COSTING AND BUDGETS, London: William Heinemann Ltd., 1991.
8. Boella, M.J., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOTEL AND CREATING INDUSTRY, London: Hutchinson Education, 1987.
9. Buttle, Francis, HOTEL AND FOOD SERVICE MARKETING :A MANAGERIAL APPROCH, London: Holt, Rinehart and Winston Ltd., 1986.
10. Canon, Tom, HOW TO WIN PROFITABLE BUSINESS, London: Hutchinson Business, 1984.

11. Cowell, Donald W., THE MARKETING OF SERVICES, London: William Heinemann Ltd., 1984.
12. Cummins, Julian, SALES PROMOTION, New Delhi: Universal Book Stall, Second Reprint, 1991.
13. Christopher h. Loverlock, MANAGING SERVICES, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992
14. Doswell, Roger and Gamble, Paul R., MARKETING AND PLANNING HOTELS AND TOURISM PROJECTS. London: Barrie and Jenkins Ltd., 1979.
15. Doswell, Roger and Nailon, Philip, CASE STUDIES IN HOTEL MANAGEMENT, London: Barrie and Jenkins Ltd., 2nd Ed., 1973.
16. Doswell, Roger and Nailon, Philip, FURTHER CASESTUDIES IN HOTEL MANAGEMENT, London: Barrie and Jenkins Ltd., 1977.
17. Fanek, Fahed, ECONOMIC THOUGHT IN JORDAN (in Arabic), Amman, Fahed Fanek and Co., 1972.
18. Fanek, Fahed, INSIGHT INTO JORDAN'S ECONOMY, Amman, Fahed Fanek and Co., 1986.
19. Foxall, Gordon, Marketing IN THE SERVICE INDUSTRIES, London: Frank Cass and Co. Ltd., 1985.
20. Freiman, David J., WHAT EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW ABOUT MARKETING, New York: American Management Association, 1983.
21. Fuller John and Gee, David A.C., A HOTEL AND CATERING CAREER, London: Barrie and Jenkins Ltd., 1976.
22. Gandhi, J.C., MARKETING: A MANAGERIAL INTRODUCTION, New Delhi: Tata McGraw Hill, Reprint, 1992.

23. Gottlieb, Leon, FOOD SERVICE/ HOSPITALITY ADVERTISING AND PROMOTION, Indiana: Bobbs-Merril Co. Inc., 1982.
24. Gray, William, S. and Liguori, Salvatore C., HOTEL AND MOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS. NJ: Prentice Hall, 2nd Ed., 1990.
25. Greene Melvyn, MARKETING HOTELS AND RESTAURANTS INTO THE 90'S: A SYSTEMATIC APPROACH TO INCREASING SALES, London: William Heinemann Ltd., 1983.
26. Gullen, Harold V. and Rhodes, Geoffrey E., MANAGEMENT IN THE HOTEL AND CATERING INDUSTRY, London: Batsford Academic and Educational Ltd., 1983.
27. Horwath, Ernest B.,Toth, Louis, and Lesure , John D., HOTEL ACCOUNTING, NY: The Ronald Press Co., 3rd ed., 1970.
- 28.Housden, Janet, FRANCHISING AND OTHER BUSINESS RELATIONSHIPS IN HOTELS AND CATERING SERVICES, London:William Heinemann Ltd., 1984.
29. Howard Schlossber, "U.S. Firms: Quality is the Way to Satisfy", Marketing News25, no.3(February 4, 1991): Bruce Adams, "Customer Relationship Management Uncovers Revenue from Loyal Guests", Hotelmotel.com, May 21, 2001.
30. Hurst, Rosemary, ACCOMMODATION MANAGEMENT, London: Heinemann, 1986.
31. International Labor Office, CREATING A MARKET, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1980.
32. Joseph, William, PROFESSIONAL SERVICE MANAGEMENT. NY: McGraw-Hill Book Co., 1983.
33. Kaul, R.N., THE DYNAMICS OF TOURISM-ATRILOGY, New Delhi: Sterling Publishers Pvt., Ltd., 1992

34. Keiser, James R. PRINCIPLES AND PRACTICES OF MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY, NY: Van Nostrand Reinhold, 2nd ed., 1989.
35. Khader, Bichara and Badran, Adnan, THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF JORDAN, London, Croom Helm, 1987.
36. Kothari, C.R, RESEARCH METHODOLOGY: METHODS AND TECHNIQUES, New Delhi: Willey Eastern Ltd., 2nd ed. 1990.
37. Kotler, Philip, MARKETING MANAGEMENT: ANALYSIS PLANNING AND CONTROL NY: Prentice Hall, 5th ed., 1984.
38. Kotler, Philip, MARKETING FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS, New Delhi: Prentice Hall Of India Pvt. Ltd., 1987.
39. Kotler, Philip, and Armstrong, Gray , PRINCIPLES OF MARKETING, New Delhi: Prentice Hall Of India Pvt. Ltd., 5th ed., 1991.
40. Philip Kotler, John Bowen, and James Makens, MARKETING FOR HOSPITALITY AND TOURISM, Pearson Education limited, New Jersey, 2003, 3rd edition.
41. Lewis, Robert C., Beggs, Thomas, J., Show, Margaret, and croffott, Steven A., THE PRACTICE OF HOSPITALITY MANAGEMENT II: PROFITABILITY IN A CHANGING ENVIRONMENT, Westport: Connecticut, AVI Publishing Co. Inc.,
42. Loverlock, Christopher H., SERVICES MARKETING, TEXTCASES AND READINGS, NJ: Prentice Hall Inc. ,1984.
43. McCormack, Mark H., WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL, London: Harper collins publishers, 1986.
44. McDonald, Malcolm, H.B. and Leppard, John, HOW TO SELL A SERVICE, London: William Heinemann Ltd., 1986.



45. Ministry of Information, JORDAN: SILVER JUBILE ALBUM, Amman, Arabesque, 2nd ed., 1987.
46. Negi, Jagmohan, FINANCIAL AND COST CONTROL TECHNIQUES IN HOTEL AND CATERING INDUSTRY. New Delhi: Metropolitan Book Co. Pvt. Ltd., 1984.
47. Negi, Jagmohan, HOTEL FOR THE TOURISM DEVELOPMENT : ECONOMIC PLANNING AND FINANCIAL MANAGEMENT, New Delhi: Metropolitan Book Co. Pvt. Ltd., 1984.
48. Paige, Grace and Paige, THE HOTEL RECEPTIONIST, London: Cassel Educational Ltd. , 2nd ed., 1984.
49. Philip Crosby, QUALITY IS FREE (New York: Mentor, 1980)
50. Rathmell, John M., MARKETING IN THE SERVICE SECTOR , Massachusetts: Winthrop Publishers Inc., 1974.
51. Riners, Michael, MARKETING HAND BOOK, Hampshire: Gower Publishing Co. Ltd., 2nd ed., 1983.
52. Sabo and Co., JORDAN: TAX AND INVESTMENT PROFILE, London, Touche Ross Int., 1987.
53. Seth, Pram Nath, SUCCESSFUL TOURISM MANAGEMENT, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1987.
54. Tamer T. Salaneh and Johns r. Walker, THE QA PAY- Quarterly 30,no.4 (February 1990):59
55. Taylor, Derek , HOW TO SELL BANQUETS: THE KEY TO CONFERENCES AND FUNCTION PROMOTION. NY: Van Nostrand Reinhold Co. inc., 1981.
56. Taylor, Derek , SALES MANAGEMENT FOR HOTELS, NY: Van Nostrand Reinhold Co. Inc., 1987.