



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

العنوان

دور التسويق السياحي في الرفع من أداء الفنادق غير مصنفة
- دراسة حالة فندق تاغراست -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

إشراف الأستاذ:

بن بخمة سليمان

إعداد الطالبين:

بوجعادة سامي

بوشامة عادل

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة جيجل	أسماء شعور
مشرفا ومقرا	جامعة جيجل	سليمان بن بخمة
مناقشا	جامعة جيجل	عمر قيرة

السنة الجامعية 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلَّمَكَ ١٤١٧

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم
المرسلين الحمد لله الذي أحكم الأمور وقدرها، وقدر
الأشياء ودبرها تدبيراً و نور الأعمال ويسرها.

فالشكر أولاً ودائماً إلى الله، فالحمد لله رب العالمين
لجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمة ظاهره وباطنه،
والحمد لله يوفي نعمه الذي وفقنا لإتمام هذا البحث.

وانطلاقاً من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام "لا يشكر
الله من لا يشكر الناس" فإننا نتقدم بخالص الشكر

والتقدير إلى الأستاذ الفاضل بن بخمة سليمان
بالإشراف على هذا البحث وعلى ما تفضل به من إرشاد
وتوجيه.

سامي سامي

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين والحمد لله خالقي

الذي كلما سألته أعطاني وكلما شكرته زادني من فضله والذي بعونه وفقني لإنهاء

هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من فتحت أبواب الجنة لها ووضعت الجنة تحت أقدامها

إلى قرة عيني ونبع الحنان إلى من تغردت الطيور و تزينت برائحتها العطور إلى أُمي

الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من تعب وتخلّى عن راحته من أجل راحتي و أوصلني إلى هذا المستوى أبي

الغالي، عبد المالك

و إلى كل أصدقائي، إلى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث من قريب أو من

بعيد.

ونسأل الله أن يجعله نورا بين أيدينا.

الفهرس

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات I - II - III

قائمة الجداول V

قائمة الأشكال V

المقدمة: أ - ب - ج - د

الإطار النظري

الفصل الأول: التسويق السياحي

تمهيد 06

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق السياحي 07

المطلب الأول: مفهوم التسويق السياحي 07

المطلب الثاني: خصائص التسويق السياحي 10

المطلب الثالث: أهداف التسويق السياحي 12

المبحث الثاني: المزيج التسويقي السياحي 18

المطلب الأول: المنتج السياحي 19

المطلب الثاني: التسعير السياحي 20

المطلب الثالث: التوزيع السياحي 22

المطلب الرابع: الترويج السياحي 23

المبحث الثالث : تأثير التسويق السياحي على الخدمات السياحية: 25

المطلب الأول :اثر التسويق السياحي على السائح 26

- المطلب الثاني : أثر التسويق السياحي على الطلب السياحي27
- المطلب الثالث : أثر التسويق السياحي على دورة حياة المنتج السياحي32
- ملخص الفصل36
- الفصل الثاني: قياس وتقييم ومؤشرات أداء المؤسسة الاقتصادية**
- تمهيد38
- المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية39
- المطلب الأول: مفهوم الأداء39
- المطلب الثاني: أنواع الأداء40
- المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء:46
- المطلب الرابع: عملية تقييم الأداء48
- المبحث الثاني : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية53
- المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم الأداء المالي53
- المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي54
- المطلب الثالث: أهداف المالي للمؤسسة الاقتصادية55
- المطلب الرابع: مصادر و معلومات تقييم الأداء56
- المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي60
- المطلب الأول: مؤشرات الربحية60
- المطلب الثاني : دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة63
- المطلب الثالث :المردودية و مؤشرات قياسها72
- ملخص الفصل77

الفصل الثالث: دور التسويق السياحي في الرفع من أداء فندق تاغراست

78.....	تمهيد.....
79.....	المبحث الأول : أساسيات حول الفنادق.....
79.....	المطلب الأول : تاريخ ومفهوم الفندق.....
80.....	المطلب الثاني: تصنيفات الفنادق.....
82.....	المطلب الثالث : أنواع الفنادق.....
86.....	المبحث الثاني: ماهية فندق تاغراست.....
86.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية لفندق تاغراست.....
87.....	المطلب الثاني: التعريف والموقع الجغرافي لفندق تاغراست.....
88.....	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق السياحي في الرفع من أداء فندق "تاغراست".....
88.....	المطلب الأول: السياسة التسويقية للمنتج السياحي من طرف الفندق.....
92.....	المطلب الثاني: الأداء المالي للفندق.....
97.....	المطلب الثالث: اثر التسويق السياحي على الأداء المالي لفندق "تاغراست".....
102.....	ملخص الفصل.....
103.....	الخاتمة.....
105.....	المراجع.....
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	قراءة الميزانية	01
67	العناصر المؤثرة في رأس المال العامل	02
89	خمس سنوات الأخيرة التي أقيمت فيها ملتقيات بالفندق	03
90	سنوات لإبرام هذه العقود	04
91	وسائل الترويج المستخدمة خلال الخمس سنوات الأخيرة	05
93	مصاريف الاستثمار خلال الخمس سنوات الأخيرة	06
94	زيادة و ثبات في عدد الأسيرة خلال الخمس سنوات الأخيرة	07
95	عدد الزبائن الخمس سنوات الأخيرة	08
96	وضعية أيجور التشغيل	09
97	وضعية رقم الأعمال خلال الخمس سنوات الأخيرة	10
98	مصاريف الترويج خلال الخمس سنوات الأخيرة	11

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص التسويق السياحي	11
02	خصائص التسويق السلعي	12
03	العلاقة بين أنواع الطلب السياحي	30
04	مراحل دورة حياة المنتج السياحي	33
05	الأداء الذاتي و الأداء الخارجي	41
06	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	65
07	رأس المال من أسفل الميزانية	65
08	انخفاض الخزينة	71
09	تطور الإعتمادات الترويجية	99
10	تطور عدد الزبائن خلال الخمس سنوات الأخيرة	100
11	تطور رأس المال خلال الخمس سنوات الأخيرة	101

المقدمة

تعد السياحة من أبرز القطاعات التي حظيت باهتمام متزايد على صعيد السياسات الاقتصادية للعديد من الدول، سواء المتقدمة منها أو المتخلفة وخصوصاً في العقود الأخيرة الماضية، حيث أصبحت ركيزة أساسية تقوم عليها اقتصاديات بعض الدول، إذ تعتبر من أهم مكونات الصادرات الخدمية ذات التأثير على ميزان المدفوعات، وأهم الأنشطة التي تساهم بفعالية في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وإيرادات النقد لأجنبي، فضلاً عن كونها حركة ديناميكية مرتبطة بالجوانب الثقافية والحضارية للإنسان، فهي رسالة حضارية وجسر لتواصل بين الثقافات والمعارف الإنسانية للأمم والشعوب

ويعتبر التسويق السياحي إحدى أهم الأنشطة السياحية وذلك لما له من دور كبير في التوسع في الأسواق السياحية بهدف التنمية و زيادة الحركة السياحية فبالرغم من توفر المقومات السياحية وتنوعها، فالسياحة لا تستطيع أن تزدهر وتخطو خطوات نحو التقدم إلا بتطوير التسويق السياحي المقدمة من طرف الدولة أو القطاع الخاص، وهذا ما يستوجب ضرورة البحث عن مختلف الوسائل والآليات الكفيلة لتحقيق ذلك، ولعل التسويق السياحي هو أحد أهم هذه الوسائل التي تعتمد عليها المنشآت السياحية في التعرف على الأسواق السياحية ودراسة السياح والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم في هذه الأسواق لتلبيتها في أحسن صورة ممكنة، وهذا ما يجعل المنشآت السياحية تبني إستراتيجية تسويقية مختلفة يرتبط نجاحها بمجموعة من العوامل والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي والذي يعتبر عاملاً مهماً للتأثير على وجهة السائح وميوله نحو استهلاك المنتج السياحي .

فالتسويق السياحي يعتبر واحد من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنشآت السياحية لأنه يؤثر في تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، كما يعد التسويق الاستراتيجي فائدة كبيرة لهذه المنشآت لأنه يركز أولاً على المنشئة ، حيث يقوم بجمع المعلومات عن الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين و تحسين الأداء واستخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستفيدين بشكل دائم

1- إشكالية الدراسة

بناء على ما تقدم لنا معالم إشكالية الدراسة و التي سنعمل على تحليلها من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي

التالي:

ما مدى مساهمة التسويق السياحي في الرفع من أداء الفنادق غير المصنفة - فندق تغراست-

وتندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:



المقدمة

- فيما يتمثل التسويق السياحي ؟ و ماهي عناصره؟
- ما المقصود بالأداء ؟
- ما طبيعة التسويق السياحي الممارس على مستوى فندق تاغراست؟
- هل يساهم التسويق السياحي في الرفع من أداء على مستوى فندق تاغراست؟
- ما تأثير المزيج التسويقي على الأداء بالفندق؟

2- الفرضيات

من أجل تفسير إشكالية البحث و محاولة وضع إجابات للتساؤلات المطروحة ننتقل من الفرضيات التالية:

- تعود طبيعة التسويق السياحي الممارس على مستوى فندق تاغراست إلى خصوصية المنتج.
- يساهم التسويق السياحي في الرفع من أداء الفندق.
- للمزيج التسويقي السياحي تأثير إيجابي على الفندق.

3- أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- الاهتمام المتزايد بالجانب التسويقي من قبل المنشآت السياحية نظرا للدور الذي يلعبه في تطويرها؛
- كون الموضوع يتعلق بالتخصص ؛
- أما السبب الذاتي فيتمثل في الرغبة في دراسة الموضوع بحكم التخصص في التكوين.

4- أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من:

- الأهمية التي أعطيت للنشاط السياحي خلال الآونة الأخيرة من قبل السلطات؛
- الأهمية التي يحتلها التسويق السياحي في التنمية الاقتصادية؛
- الأهمية التي يحتلها التسويق السياحي في المنشآت السياحية كأسلوب يعتمد عليه في رفع من أداء المنشآت السياحية؛

المقدمة

- اعتماد مزيج تسويقي فعال يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشآت السياحية.

5-أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- إبراز الدور الذي يلعبه التسويق السياحي في الرفع من أداء فندق تاغراست؛

- دور وظيفة التسويق السياحي في زيادة الطلب على الخدمات السياحية؛

- إبراز مكانة الوظيفة التسويقية من خلال تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما تمتاز به الخدمات السياحية من خصائص على السلع.

6-صعوبات و حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت دارستنا لفندق واحد في ولاية جيجل بالاعتماد على توجهات مديرية السياحة ، وهذا راجع لصعوبة تغطية الولاية كاملة من حيث الوقت والجهد والتكلفة

الحدود الزمنية: من مارس 2018 إلى جوان 2018

وفي المحمل نقول أننا واجهنا مشاكل في نقص المراجع الخاصة بموضوع دارستنا هذا في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد واجهتنا عدة مشاكل أهمها عدم تقديم الإحصاءات المتعلقة بالتكاليف الاستثمارية و رقم الأعمال اعتبارها من خصوصيات المؤسسة، كذلك الحاجة إلى وقت أطول لجمع المعلومات.

7-منهجية الدراسة

انطلاقا من كون الدراسة التي نقوم بها مرتبطة ببعضها البعض، تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين هما التسويق السياحي والأداء في المنشآت السياحية ، فإن ذلك يدعونا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس وصف الجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة التي تم تحليلها وتفسيرها بالشكل الذي يسمح لنا بالوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على دراسة الحالة من خلال جمع البيانات المرتبطة بموضوع البحث من الفندق تاغراست.

8-تقسيمات الدراسة

المقدمة

تتضمن الدراسة الموضوعات التالية مقسمة عمى النحو التالي:

دراسة نظرية مقسمة إلى فصلين، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتسويق السياحي حيث قسم إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول التسويق السياحي، وفي المبحث الثاني المزيج التسويقي السياحي، أما المبحث الثالث فقد تحدثنا فيه عن تأثير التسويق السياحي على الخدمات السياحية، أما الفصل الثاني نفس الشيء قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول أداء المؤسسات الإقتصادية، و في المبحث الثاني الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية، المبحث الثالث معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي.

أما الدراسة التطبيقية التي أجريناها بالفندق تاغراست فقد تضمنت دور التسويق السياحي في رفع من أداء، إذ تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول الفنادق، تكلمنا فيه عن أنواع و تصنيفات الفنادق مع التعريف بها، و المبحث الثاني تناولنا فيه تقديم فندق تاغراست، أما المبحث الثالث فقد تمت فيه الدراسة الميدانية لدور التسويق السياحي في رفع من أداء الفندق وذلك من خلال عمل مقابل مع مدير و مسيرين الفندق .

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق السياحي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق السياحي

المبحث الثاني: المزيج التسويقي السياحي

المبحث الثالث: تأثير التسويق السياحي على الخدمات

السياحية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التسويق من بين الأنشطة التي تعتمد عليها المنشأة السياحية في تحسين وتطوير خدماتها السياحية والتي تعتبر ضمانا لكسب رضا الزبون السياحي وولائه، وزيادة حصتها السوقية وذلك من حيث الهدف والمضمون، لكنه مختلف من حيث الأسلوب والمنهج التسويقي المتبع، فجميع المنشآت السياحية تهدف إلى تحقيق عوائد معينة من خدمات المقدمة وهذا في حد ذاته يمثل الهدف التسويقي النهائي لها.

من أجل هذا فقد خصصنا الفصل الأول لتبيان دور التسويق السياحي في التأثير على الخدمات السياحية، وارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق السياحي.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي السياحي.

المبحث الثالث: تأثير التسويق السياحي على الخدمات السياحية .

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق السياحي

يساعد التسويق السياحي بلا شك على التوسع في الأسواق السياحية وفي تقديم الخدمات السياحية لأعداد متزايدة من السياح، وخلق وابتكار أسواق جديدة، والتنوع في عرض المنتجات السياحية، بحيث يلبي حاجات المسوق بالحصول على العائد المناسب.

المطلب الأول: مفهوم التسويق السياحي

أولاً: تعريف التسويق السياحي

يعرف التسويق السياحي بأنه " ذلك النشاط الإداري والفني، الذي تقوم به المنظمات والمنشآت السياحية داخل الدولة وخارجها، لتحديد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها، بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها، ولتحقيق التوافق بين المنتج السياحي وبين الرغبات والدوافع للشرائح السوقية المختلفة"¹.

كما عرف "Bartles" التسويق السياحي على أنه " عملية موجهة نحو السائحين، تهدف إلى تأمين وتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية من خلال القنوات التوزيعية المختلفة المؤلفة من المنظمات والمؤسسات السياحية المختلفة، والتي تتفاعل مع هؤلاء السائحين، تحت ضغط أو قيود البيئة الخارجية التي تتم فيها عملية التفاعل مثل القيود الاقتصادية والتكنولوجية والأخلاقية والاجتماعية. هذه العملية تهدف إلى تسهيل تدفق المبادلات إلى السوق المستهدف وبما ينعكس على تحسين عمليات التبادل والاستهلاك"².

كما يمكن إعطاء تعريف آخر للتسويق السياحي أو النظر إليه " بأنه كافة الجهود والأنشطة المنظمة والتي يتم تأديتها بتناغم مدروس من قبل كافة مقدمي الخدمة السياحية بعناصرها أو أجزائها المختلفة، والتي تهدف إلى إشباع أذواق المتلقين أو الراغبين في السياحة في شتى صورها"³.

يتضح من التعريف السابق إن النشاط التسويقي في مجال السياحة تمتد آثاره إلى المراحل التالية لمرحلة بيع المنتج السياحي، ولا تقتصر على مجرد دراسة الأسواق السياحية والمنتجات السياحية في الدولة والدول الأخرى المنافسة لها، وفهم طبيعة واحتياجات السائحين والتأثير على قراراتهم الشرائية، بل يتعدى ذلك إلى مضاعفة الجهود التسويقية المبذولة،

¹ - طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص41.

² - إبراهيم إسماعيل الحديدي، إدارة التسويق السياحي، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 84-85.

³ - محمد عبيدات، التسويق السياحي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص18.

وتحديث المعلومات التسويقية المتوفرة أولاً بأول عن تسويق السياحي الخارجي، وتحليل الظواهر المختلفة التي تطرأ عليه والعوامل الجديدة التي تؤثر فيه.

وإذا رجعنا إلى التعريف الأول للتسويق السياحي فهو يقوم في الحقيقة على عدد من العناصر المهمة والمتمثلة في¹:

1 - العنصر الأول: عملية إدارية وفنية.

النشاط التسويقي عملية إدارية وفنية في وقت واحد، لأنها من الجانب الإداري تقوم أساساً على التخطيط والتنظيم وتوجيه العاملين في الجهاز التسويقي للأسلوب الأمثل في العمل والتنسيق بين جهودهم لتسهيل تحقيق الأهداف العامة للمنشأة، ثم الرقابة على الجهود التسويقية المبذولة والتأكد من أن ما تم تخطيطه تسويقياً قد تم تنفيذه.

أما الجانب الفني فيدخل فيه المنهج والأسلوب المستخدم في العملية التسويقية والسياسات والاستراتيجيات التي تلجأ إليها المنشأة السياحية لتسويق المنتج السياحي لديها، فالنشاط التسويقي السياحي ليس منعزلاً في ذاته ولكنه متكامل ومتربط ويهدف إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

2- العنصر الثاني: نشاط مشترك.

يقصد بذلك أن التسويق السياحي ليس نشاطاً مستقلاً مقتصرًا على بعض الأجهزة، بل هو نشاط مشترك يجب أن تمارسه مختلف الهيئات والأجهزة السياحية الرسمية والشركات والمنشآت السياحية المختلفة للدولة لتنمية الحركة السياحية الوافدة إليها.

3- العنصر الثالث: نشاط متعدد الاتجاهات.

التسويق السياحي نشاط متعدد الجوانب، لا يقتصر على العمل التسويقي في الخارج فقط، ولكنه يجب أن يبدأ من داخل الدولة التي تمثل المصدر الرئيسي لهذا النشاط، حيث توفر له المقومات المختلفة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لنجاحه واستمراره.

¹ - صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 32-34.

4- العنصر الرابع: نشاط متعدد الأهداف.

يرتبط النشاط التسويقي السياحي بتحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة، والتي لا تقتصر فقط على مجرد بيع البرامج السياحية، ولكنها تتسع لتحقيق الإشباع الكامل لرغبات وتطلعات السائحين وتحقيق سمعة طيبة وشهرة كبيرة بين الدول السياحية، لذلك فالنشاط التسويقي السياحي يحمل في مضمونه أهداف متعددة وكلها تسير في اتجاه واحد هو الهدف التسويقي العام.

ثانياً: أهمية التسويق السياحي:

من منطلق أن السائحين هم أصل النشاط الذي تقوم به المنظمات السياحية على اختلاف أنواعها، لذا تبرز أهمية التسويق السياحي في عدة مستويات¹:

1 - على مستوى الدولة و اقتصادها:

يؤدي التسويق إلى انتعاش النشاط الاقتصادي عن طريق زيادة الدخل على مستوى الدولة الناشئة من خلال النفقات التي ينفقها السائحون وهذا له تأثير على:

- تحسين ميزان المدفوعات: لأن السياحة تحقق حصيللة من العملات الأجنبية الآتية من الصادرات غير المنظورة
- السياحة - وتقوم بتغطية جزء من الواردات، وعليه تسهم في تسديد أجزاء كبيرة من ديون الدولة نحو الخارج.
- تنشيط الاستثمار: عن طريق ظهور الحاجة إلى العديد من المشروعات التي تحتاجها صناعة السياحة، ومن ثم تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية لإقامة هذه الأنشطة السياحية.

2 - على مستوى المجتمع:

بناء على توفير العديد من المشروعات التي تحتاجها السياحة وتخصيص إدارات وأقسام وهيكلها التنظيمية لتقدم من خلالها الجهود التسويقية، وعليه فهناك فرص عمل كثيرة تتولد من جراء ذلك وسوف تؤدي هذه الفرص إلى القضاء على البطالة في المجتمع، ومن ثم خلق علاقات وصلات بين الأفراد داخل المجتمع وتدعيم النسيج الاجتماعي.

¹ - محمد حافظ حجازي مرسى، إدارة التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2007، ص ص 77-79.

3 - على مستوى المنظمة:

تعد المنظمة نسقا اجتماعيا موجهها نحو تحقيق أهداف معينة، حيث أنها تستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية، والتي تعبر عن الخصائص التنظيمية المتعارف عليها كبدايل تصميم العمل، وأساليب تكوين الوحدات التنظيمية، والعلاقات التي تنشأ بين الوحدات على المستوى الأفقي والرئيسي وأنظمة تبادل المعلومات.

المطلب الثاني: خصائص التسويق السياحي

يمتاز التسويق السياحي بجملة من الخصائص تجعله يختلف عن التسويق السلعي، ويتضح ذلك في¹:

(1) في الدولة المستقبلة للسياح يعتمد النشاط السياحي على العرض السياحي الذي تتصف مكوناته بعدم القابلية للتغيير في المدى القصير، بينما السلع المعروضة تكون قابلة للتغيير، أي أن تسويق الخدمات السياحية أقل مرونة من التسويق السلعي؛

(2) في التسويق السياحي لا يمكن استخدام العينات ونقل الخدمات بينما في جانب التسويق السلعي يمكن استخدام العينات في نقل السلع، وتداولها بهدف الترويج والدعاية؛

(3) إن المنتج السياحي موجود بطبيعته في دولة ما، في كل وقت ومكان، والعمليات التسويقية تتم في أي وقت ولكن في إطار التسويق السلعي فان تحقيق منفعة زمنية نتيجة لطبيعة السلعة يحتاج إلى مهارات معينة في قرارات الشراء لدى المستهلك؛

(4) لا تتحقق منفعة الحيازة في التسويق السياحي ولا تنتقل إلى السائح ملكية السلع المادية المساعدة في تقديم الخدمة السياحية مقابل ما يدفعه من مال، فيمكن أن يستخدمها أكثر من شخص في وقت واحد، بالمقابل فان التسويق السلعي يحقق منفعة الحيازة للسلع المادية مباشرة بمجرد انتقالها من المنتج إلى المستهلك؛

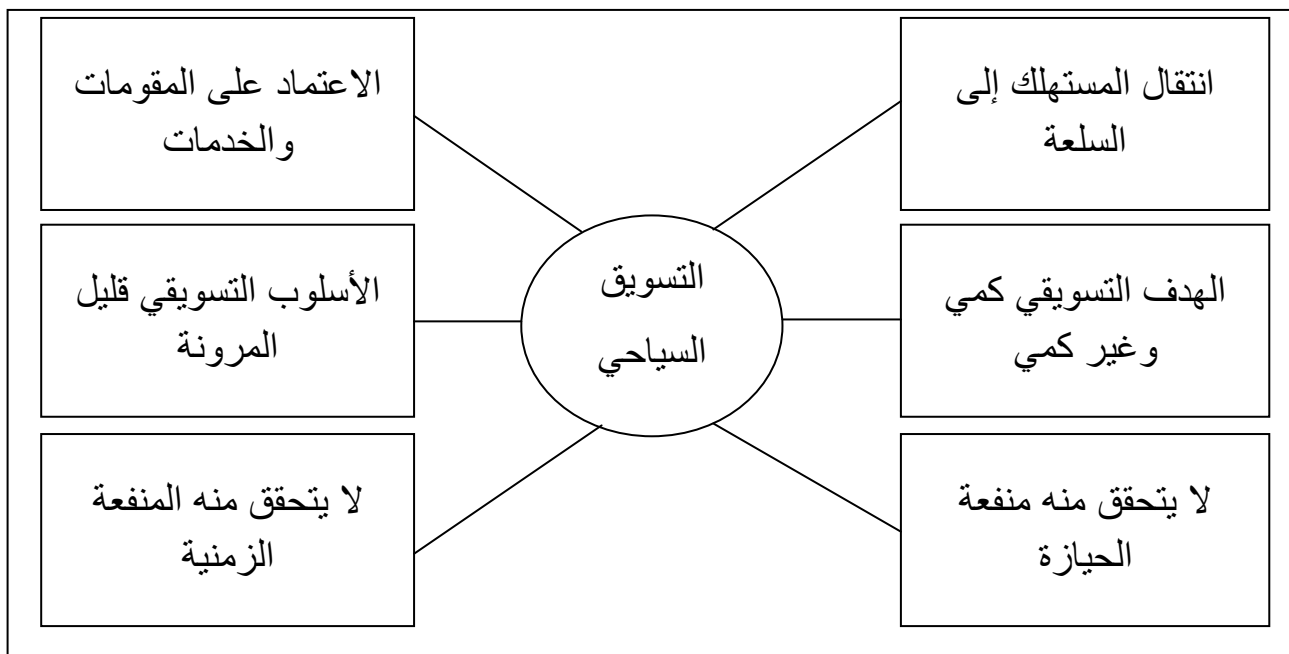
¹ - موساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص ص 132، 133.

5) يهدف التسويق السياحي إلى إبراز صورة منطقة معينة بالتركيز على معالمها، وبالتالي زيادة معدل الحركة السياحية باستخدام وسائل الإعلام، وتنحصر الأهداف في تحقيق أرباح سنوية ناتجة عن مختلف الأنشطة، أما التسويق السلعي يهدف إلى تحقيق رقم معين من المبيعات في فترة معينة؛

6) وجود علاقة مباشرة بين المنشأة السياحية والسائح نظرا لصعوبة الاتصال بينهما مما يؤثر على قرارات الشراء، بينما التسويق السلعي يقوم على وجود حاجة معينة لدى المشتري، يتم إشباعها له من خلال شرائه للسلع التي تحقق له ذلك.

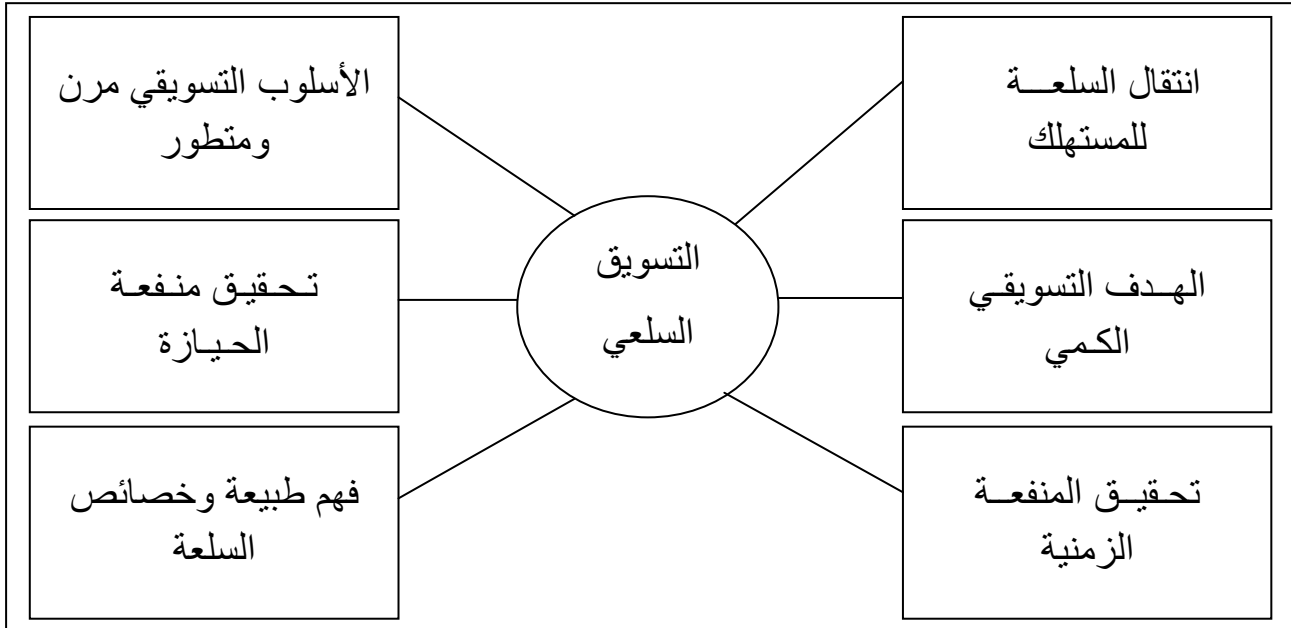
والشكلان التاليان يوضحان كلا من التسويق السياحي، والتسويق السلعي:

الشكل رقم (1): خصائص التسويق السياحي



المصدر: صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 36.

الشكل رقم (2): خصائص التسويق السلعي



المصدر: صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 36.

المطلب الثالث: أهداف التسويق السياحي

يسعى التسويق السياحي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أساسا فيما يلي¹:

1- الأهداف القريبة:

يقصد بهذا النوع تلك الأهداف التي تعمل على تحقيقها شركات السياحة ووكالات السفر والمنشآت السياحية المتعددة في مجالات صناعة السياحة المختلفة، والأجهزة والمنظمات السياحية خلال فترة زمنية قصيرة تتراوح بين سنة أو سنتين، أي أن هذا النوع يرتبط بالفترة المحدودة.

¹ - صبري عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 39-41.

2- الأهداف البعيدة:

هي الأهداف التي تشملها الخطط السياحية طويلة الأجل التي تتراوح بين خمس سنوات إلى عشر سنوات فأكثر، وغالبا ما تضعها الشركات السياحية ووكالات السفر الكبرى في الدولة، وكذلك المنشآت السياحية الضخمة التي تتميز بـكبر حجم نشاطها السياحي.

وتنوع هذه الأهداف بين الأهداف المادية كتحقيق حجم معين من الحركة السياحية الوافدة (التدفق السياحي) ومقدار محدد من الإيرادات السياحية، وكذلك عدد معين من الليالي السياحية، وأهداف معنوية تتمثل في تحقيق شهرة كبيرة في المجال السياحي.

3 - الأهداف المتنوعة:

هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الشركات والمنشآت التي تعمل في مجالات السياحة المختلفة، سواء كانت أهدافا مادية أو أهدافا معنوية ترتبط بالمجتمع المضيف أو تربط بالضيف الزائر، فكان من أهم هذه الأهداف ما يلي¹:

- تحقيق الرضا النفسي لدى السائحين القادمين؛

- الوصول إلى درجة الإشباع لحاجات المستهلكين السياحيين؛

- زيادة الحركة السياحية الوافدة من الأسواق المختلفة؛

- رفع مستوى الخدمات السياحية والارتقاء بها؛

- تحقيق أعلى مستوى من الدخل السياحي؛

- التوسع وفتح أسواق جديدة.

وهكذا تتنوع أهداف التسويق السياحي تبعا للسياسات والاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها الشركات والمنشآت السياحية.

¹ - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 39.

4- الأهداف الخاصة:

- يرتبط هذا النوع من الأهداف بتحقيق أهداف معينة حددتها الشركات والمنشآت السياحية لنفسها بشكل خاص يختلف في معظم الأحيان عن أهداف كثير من المنشآت السياحية الأخرى، ومن هذه الأهداف على سبيل المثال¹:
- رغبة بعض الشركات السياحية في احتكار سوق سياحي معين، وعدم السماح لأي شركة أخرى أن تدخل فيه؛
 - التركيز على مستوى الخدمات السياحية بشكل خاص والارتفاع بمستواها إلى أقصى درجة مهما كانت تكلفتها وتقديمها للسائحين بأسعار مناسبة؛
 - غزو سوق سياحي معين لجذب أكبر حركة سياحية منه مثل السوق الصيني أو الياباني.

5 - الأهداف المشتركة:

هي الأهداف التي تشترك الغالبية العظمى من الدول أو الشركات السياحية في السعي نحو تحقيقها أو الوصول إليها، فالأهداف التسويقية السياحية في معظم الأحيان تدور حول تحقيق أكبر الأرقام في حجم النشاط السياحي سواء السياحة القادمة (الواردة) أو السياحة المغادرة (الطاردة)، وتحقيق سمعة طيبة بين المنافسين وتوفير خدمات بمستوى عال.

المطلب الرابع: الركائز الأساسية للتسويق السياحي

يعتمد التسويق السياحي بصورة عامة على عدد من الركائز الأساسية التي يتوقف عليها نجاح و تقدم هذا النشاط الإنساني المتطور و الذي يتصف بالحركة الدائمة و التغيير وفق العوامل و الظروف المختلفة التي تسود كلا من الدول المصدرة للسائحين و المستقبل لهم و تتضمن ما يلي²:

أولاً: التخطيط التسويقي

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية الرئيسية لأي نشاط من الأنشطة و مرحلة مهمة من مراحل العملية الإدارية، فالتخطيط هو القدرة على التعامل مع أحداث متوقعة في المستقبل واتخاذ قرار يتعلق بهذه الأحداث، فهو يقوم على النظر

¹- صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 40.

²- نفس المرجع، ص ص 45 - 49.

إلى المستقبل بعين وذكر الحاضر، للوصول إلى أهداف محددة من خلال استخدام الأساليب العلمية لتحقيقها كالتنبؤ والتوقع وغيرها وذلك لمواكبة تغيرات العصر المتطورة عاما بعد عام، فأصبح التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لكل الشعوب والدول.

أما تخطيط التسويق السياحي فإنه يعتبر مطلباً رئيسياً من مطالب التنمية السياحية في الدولة خصوصاً التخطيط بعيد المدى مما يساعد على تقليل مخاطر التخمين و احتمالات إلى أدنى درجة وتطوير المنتج السياحي بشكل يحقق رغبات و طموحات الطلب السياحي له فأصبح من الواجب على الأجهزة و الشركات السياحية أن تعمل حساباً للمستقبل وتعد العدة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة إعداد ذهنياً جيداً لأحداث غير مؤكدة من حيث حجم الحركة السياحية الوافدة من مختلف دول العالم وعدد الليالي السياحية المنتظر تحقيقها و الدخل السياحي المتوقع خلال فترة زمنية معينة تكون في الغالب سنة، ولا يقتصر التخطيط على احتمالات الطلب السياحي فقط بل يجب أن يشمل أيضاً كل الأعمال التخطيطية المرتبطة بالعرض السياحي كالخدمات و المرافق العامة و السياحية مثل وسائل الإيواء أو الإقامة و الترفيه إلى غير ذلك من الخدمات و التسهيلات السياحية بما يتلاءم مع الطلب السياحي المتوقع في المستقبل.

يهدف التخطيط التسويقي إلى تحقيق أهداف عامة على مستوى الدولة، وأهداف خاصة على مستوى القطاع أو المنشأة، و نلخصها فيما يلي¹:

1) تحقيق الرقابة الفعالة من خلال الاعتماد على معايير و ضوابط محدودة سبق وضعها، للوصول إلى تقييم عادل لمستويات الكفاءة و الأداء في مجال التسويق السياحي؛

2) تحقيق الأهداف العامة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع السياحي أو المنشأة السياحية؛

3) تقليل المخاطر المرتبة على إتباع سياسات واتخاذ قرارات تسويقية سياحية معينة؛

4) التنسيق بين مختلف الجهود و الأنشطة المرتبطة بالعمل التسويقي السياحي؛

5) المساعدة في تحديد الإستراتيجيات التسويقية السياحية الملائمة طبقاً لطبيعة نشاط كل منشأة من منشآت السياحة، سواء في مجال الشركات السياحية أو المنشآت الفندقية أو المحلات العامة والملاهي دور السينما و

¹- صبري عبد السميع، مرجع السابق ، ص 46.

المسرح وباقي المنشآت السياحية الأخرى، فالتخطيط العملي يساهم مساهمة فعالة في تحديد هذه الاستراتيجيات التسويقية السياحية.

ثانيا: توفير المعلومات التسويقية

تعتبر المعلومات التسويقية السياحية هي الركيزة الثانية التي يعتمد عليها التسويق السياحي لأنها تمثل الأساس الذي يقوم عليه النشاط الاجتماعي التسويقي بصفة عامة، ذلك أن إتخاذ القرارات التسويقية يجب أن يكون مبنيا على معلومات وبيانات ووقائع محددة وواضحة وليس على البيانات غير مؤكدة أو معلومات غير صحيحة، ويمكن الوصول إلى هذه المستوى من البيانات و المعلومات من خلال مراحل مختلفة من التحليل و المراجعة بهدف الفصل بين الأحداث الحقيقية و الفروض الخيالية البعيدة عن الواقع، فكلما كانت البيانات و المعلومات دقيقة وواقعية كانت عملية اتخاذ القرارات التسويقية أكثر نجاحا وملائمة لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة، ويظهر ذلك واضحا في التسويق السياحي الذي يعتمد أساسا على بيانات خاصة بالسوق السياحي الخارجي، الذي يمثل المصدر الرئيسي للحركة السياحية وكذلك بيانات على السوق الداخلي الذي يضم مكونات العرض السياحي و المنشآت السياحية لمنافسة مما يتأتى أن يكون هناك تدفق مستمر في البيانات و المعلومات السياحية التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات التسويقية الناجحة.

لكل معلومة قيمة معينة مثل ما لكل سلعة قيمة و تتوقف قيمة المعلومات التسويقية على عدد من العوامل التي تتحدد أهميتها و ضرورتها لنظام المعلومات التسويقية و المتمثلة فيما يلي :

1- العائد من المعلومات : ليس المقصود بالعائد المادي المتعارف عليه، ولكن القيمة الفكرية و الإنسانية للمعلومات السياحية و دورها في ظل حركات التأكد و عدم المخاطرة إلى درجة كبيرة و لكن هذا لا يمنعها أن تحاول دائما في كل قراراتها التسويقية التي تتخذها أن تكون مبنية على معلومات صحيحة إلى درجة كبيرة، وبذلك يتضح أن قيمة المعلومة تتوقف على درجة التأكد منها، و بمقدار ما تزداد هذه الدرجة يزداد العائد المتوقع منها فكلما كان العائد من المعلومات الواردة لمتخذي القرار التسويقي كبيرا أدى ذلك إلى تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار بوجه خاص أهداف الإدارة بوجه عام.

2- توقيت المعلومات : المعلومات تتقدم مع الزمن وتفقد جزءا من قيمتها بفعل الأحداث و مرور الوقت، فكلما جاءت المعلومة للمسؤولين عن التسويق في الوقت المناسب أصبح من الممكن الاستفادة بها كاملة في العملية التسويقية، مما يتطلب أن تكون الإستراتيجية التسويقية المستخدمة في النشاط السياحي قائمة على البيانات و معلومة حديثة وبذلك يصبح للمعلومة قيمة دقيقة يمكن الاستفادة منها في أي نشاط من الأنشطة التسويقية.

3- دقة المعلومات : تعتمد الخطط التسويقية الناجحة على المعلومات وبيانات دقيقة لأن الدقة تساهم كمساهمة جادة في اتخاذ القرار التسويقي السليم، أما التي لا تتصف بالدقة ويكثر بها الخطأ و التقريب و الاحتمال فإنها تضعف القرار وتؤدي إلى فشل السياسة التسويقية السياحية وعدم تحقيق المنشأة لأهدافها.

4- تكلفة المعلومات: لاشك أن المعلومات التي ترتفع تكلفتة الحصول عليها تصبح قيمتها أعلى من المعلومات ذات التكلفة الأقل، وتقاس هذه التكلفة بالقيمة المادية أو جهد البدني أو الوقت المستغرق في الحصول عليها، وبذلك تتناسب تكلفة المعلومات التي يستخدمها الجهاز التسويقي السياحي تناسباً طردياً مع قيمتها ودرجة الحاجة إليها.

ثالثاً: دراسة السوق السياحي

تمثل دراسة السوق السياحي الركيزة الثابتة من الركائز الأساسية التي يجب أن يقوم عليها التسويق السياحي، تتضمن هذه الدراسة دراسة السوق السياحي الداخلي والسوق السياحي الخارجي¹:

1- السوق السياحي الداخلي: نظراً لأهمية هذا السوق في تقديم المنتج السياحي بشكل يرضى عنه السوق السياحي الخارجي و يحقق له أفضل إشباع ممكن فإنه يجب أن تتوفر به بعض المقومات المهمة أهمها²:

- جودة مستوى الخدمات و التسهيلات السياحية المقدمة في السوق؛
- التوافق بين الخدمات السياحية المقدمة في المناطق السياحية مع رغبات و اتجاهات السائحين المختلفة؛
- تحقيق التكامل بين جميع الخدمات السياحية المقدمة للسائحين مند وصولهم إلى المنفذ الشرعي للدولة حتى خروجهم منه، لأن أي خلل يحدث في أي خدمة من الخدمات السياحية يؤثر على باقي الخدمات الأخرى مما يؤثر في المعاينة على المنتج السياحي في كله و تكون النتيجة تشويه صورة هذا المنتج وفقدان نسبة كبيرة من الطلب السياحي؛
- ارتفاع مستوى الوعي السياحي لدى أفراد المجتمع مما يساهم بشكل فعال في تحسين صور المنتج السياحي؛
- تقديم السلعة السياحية بأسعار مناسبة ليس فيها بشكل ينافس الأسعار السياحية السائدة في الدول الأخرى؛

¹- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق السياحي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص138.

²- نفس المرجع، ص138.

- التنوع الكبير في المقومات السياحية المتوفرة بالدولة؛

- التطوير المستمر في الخدمات و التسهيلات السياحية التي تقدمها الدول السياحية للسائحين القادمين إليها.

2- التسويق السياحي الخارجي : يتمثل السوق السياحي الخارجي جميع الدول المصدرة للحركة السياحية لأي دولة من الدول وهو المصدر الرئيسي للطلب السياحي، لذلك يعتبر التسويق السياحي الخارجي (الدول المصدرة للسائحين) هو أحد منافذ التوزيع التي تعتمد عليها الدولة السياحية في بيع برامجها وخدماتها السياحية من خلال فتحات التوزيع المختلفة كوكلاء السفر ومنظمي البرامج السياحية، لذلك فإن دراسة هذا السوق تعتبر من المهام الرئيسية التي يقوم بها جهاز التسويق السياحي التعرف على حجم هذا السوق وقدرته على تنمية الطلب السياحي فيه. كذلك تتضمن دراسة السوق السياحي الموقع الجغرافي له ومدى قربه أو بعده عن دولة إجراء الدراسة السكانية لمجتمع هذا السوق و التقسيمات الرئيسية له من حيث الدخل والمهنة و الجنس و السن، وذلك بهدف وضع الخطط التسويقية و بدل الجهود التنشيطية التي تلائم الشرائح السوقية المختلفة طبقاً للمستويات الثقافية و الاجتماعية و المهنية و العمومية الخاصة بها . لذلك تتضمن دراسة السوق التعرف على الدور أو المهام التي تقوم بها شركات و المكاتب السياحية الرسمية بالخارج و التوسع المتوقع في حجم هذا السوق لوضع الخطة التسويقية التي تناسب مع هذا التوسع المحتمل فيه بالإضافة إلى تحليل نصيب الدولة من هذا السوق للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة في ذلك و تحديد منافذ للبيع أو التوزيع للبرامج السياحية الموجودة في هذه الأسواق مثل النقابات العمالية و المهنية و الجامعات المختلفة وذلك لتسهيل الاتصال بها وتوجيه الأنشطة التسويقية لها من خلال عقد المؤتمرات و الندوات واللقاءات في الدول المختلفة الممثلة لهذا السوق بهدف تنشيط حركة المبيعات السياحية في هذه الدول و إبرام التعاقدات مع ممثلي هذه الجامعات لاستقدام الأفواج السياحية.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي السياحي

يمثل المزيج التسويقي السياحي مجموعة من العناصر الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح العمل التسويقي في مجال السياحة، وتتمثل هذه العناصر في المنتج السياحي، التسعير السياحي، الترويج السياحي والتوزيع السياحي، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر المستحدثة والمتمثلة في الأفراد والعمليات والدليل المادي. وقبل أن نفصل في هذه العناصر نقوم

بتعريف المزيج التسويقي السياحي بأنه "المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتنظيمها والتحكم بها أيضا، والتي تسعى أي منظمة في تنسيقها وتقديمها لإشباع الهدف السوقي وتلبية احتياجاته"¹.

وسنستعرض عناصر المزيج التسويقي فيما يلي:

المطلب الأول: المنتج السياحي

يمثل المنتج السياحي العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي السياحي، وهو خليط من الظروف الطبيعية، بالإضافة إلى المقومات المادية كالأثار التاريخية القديمة والمعالم الحضارية الحديثة، والمرافق الأساسية والخدمات والتسهيلات السياحية، فالمنتج السياحي عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتوافر لدى الدولة فتكون مصدرا مهما للجنب السياحي، الذي تعتمد عليه في إثارة الطلب السياحي الخارجي².

ويعرف المنتج السياحي بأنه "مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة في البلد المزار التي يمكن أن ترى وتلاحظ من السائح بسعر معين"³.

يتكون المنتج السياحي من العناصر الرمزية والشكلية والمادية وذلك كما يلي⁴:

1) الناحية الرمزية التي يعكسها الموقع السياحي، فالرمز المعنوي والذي قد يكون على شكل كلمة أو معنى أو إشارة يعتبر من الأمور الجاذبة أو الجاذبة للموقع، وتعكس القيمة الرمزية معان أخرى منها أنه كان محط إعجاب كافة السواح ومن مختلف مناطق العالم.

2) الناحية المادية الملموسة والتي ترتبط بروعة المكان أو الموقع السياحي نفسه.

3) الناحية التشكيلية والخدمات المساعدة المكتملة للمزيج التسويقي للمكان السياحي، ويرتبط بهذه الناحية الشكلية خدمات النقل البري والجوي السياحية والشرطة السياحية والمرشدين السياحيين ووكالات السفر والسياحة.

¹ - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص53.

² - صبري عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص218.

³ - بخاخشة موسى، توظيف التسويق السياحي كأداة لتنمية القطاع السياحي في الجزائر دراسة حالة المركب العدني - حمام الشلال -، ملتقى دولي حول: التسويق السياحي وتثمين صورة الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي: 06-07 نوفمبر 2013، ص 7.

⁴ - محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص73.

- وتتميز المنتجات السياحية بخصائص تجعلها مختلفة عن المنتجات الأخرى وتمثل هذه الخصائص في¹:
- منتج مركب: حيث يتكون المنتج من مجموعة مكونات متعددة تكمل بعضها البعض، لتشكل كلا متجانسا، ويتمثل في جزء ديناميكي (الرحلة)، وجزء ثابت (الإقامة)، مع خلفية العناصر المغربية الجاذبة.
 - الجمود النسبي: إذ لا يمكن تغيير بعض العناصر التي تدخل في نسيج المنتج مثل المرافق الأساسية والمغريات التاريخية والثقافية والبيئية، إذ تعتبر هذه العناصر من أصول الدولة السياحية غير القابلة للتوسع في الفترة القصيرة.
 - مرن اقتصاديا: على اعتبار أن السياحة لم تصبح من ضروريات الحياة، فالمنتج السياحي يتأثر بدرجة كبيرة جدا بسبب أي تغير يحدث في الأسعار، وبالنسبة لأي عنصر من عناصر المركب أو الكل المسمى المنتج السياحي.
 - مرن بيئيا: حيث يستجيب المنتج السياحي بدرجة كبيرة لأي تغيرات تحدث في البيئة الطبيعية المحيطة.
 - يستهلك في مكان إنتاجه: بحيث ينتظر المنتج السياحي مستهلكه الذي يأتي إليه، وذلك دون الحاجة إلى شحن أو نقل، فالمنتج السياحي يقدم للسائح في صورة وعد دون أن يراه، وبعد ذلك ينتقل إليه ويستهلكه.

المطلب الثاني: التسعير السياحي

- يعتبر التسعير السياحي أحد الأنشطة المهمة في العمل السياحي وعنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي لما له من تأثير كبير على الحركة السياحية.
- ويعرف السعر لأي منتج سياحي أو أي عنصر آخر سياحي على أنه "المقابل المادي المعقول والمقبول من المستخدم أو المستهلك للمكان أو الموقع أو المشتري للسلعة المادية نفسها وأية خدمات أخرى مرافقة"².
- ويعرف أيضا بأنه "مجموع قيم التبادل التي حصل عليها الزبون، كحيازة أو امتلاك أو استعماله للمنتج أو الخدمة"³.

¹ - محمد حافظ حجازي مرسى، مرجع سبق ذكره. ص ص 78، 79.

² - محمد عيدات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ - حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل إستراتيجي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 254.

أولاً- أهداف التسعير السياحي:

هناك عدة أهداف للتسعير السياحي تذكر منها¹:

- 1) تحقيق إيرادات مستمرة من أجل تغطية النفقات المتكررة لإدارة الموقع وصيانته، إذ أن تحقيق الإيرادات يدعم مشروعية الإنفاق؛
- 2) تحقيق ربح معقول، ويضمن إنفاق مبالغ معينة على الأنشطة السياحية التي يحتاجها السائح، والتي لا بد من أن يكون هناك بعض الربح أو المكسب بعد الانتهاء منها؛
- 3) تحقيق عائد معقول على الاستثمار، ويشمل ذلك ترميم وصيانة المواقع السياحية أو إنشاء قرى سياحية واستثمار مشاريع فندقية، من أجل الحصول على العائد المقبول على الاستثمارات التي تم استخدامها لإنجاز ما تم توفيره للزبائن؛
- 4) استمرار بقاء السياح لزيارة المواقع السياحية والإقامة في الفنادق إقامة كاملة أو جزئية، دون وضع أسعار تنافسية مع ما تفعله البلدان المنافسة.

ثانياً- العوامل المؤثرة في التسعير السياحي:

هناك عدة عوامل تؤثر في التسعير للخدمة السياحية نذكر منها ما يلي²:

- 1) عوامل التكاليف الفعلية للمنتج السياحي، حيث أن وجود حساب دقيق للتكاليف يساعد. متخذ القرار عند تحديده للهيكل السعري والسياسة السعرية للمنتج السياحي، ويدعم تطور المنتج السياحي واستمرارية تقديمه بنوعية مقبولة ومرغوبة من السواح المستهدفين؛
- 2) القدرات الاقتصادية والشرائية للسواح، حيث أن القدرات الشرائية للسواح المحليين في بلد ما تكون أضعف بكثير من القدرات الشرائية للسواح الإقليميين أو الدوليين، لذلك يجب معرفة هذه الاختلافات في القدرات الشرائية بين السواح حسب مستواهم والخدمات المرتبطة بها؛

¹- عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 49.

²- عصام حسن السعيد، مرجع سابق، ص ص 49، 50.

3) تأثير الظروف الاقتصادية من حيث مواسم الرواج أو الكساد في تخطيط الهيكله السعرية للمنتج السياحي، كما أن ظروف الكساد الاقتصادي وتأثيره على السياحة ومردوديته محددة وواضحة المعالم، حيث أن إتباع سياسة الأسعار التحفيزية للمنتج السياحي قد يكون من الأمور الدافعة للمزيد من الحركة السياحية على المستوى المحلي أو الدولي؛

4) أسعار المنتجات السياحية والفندقية في البلدان المجاورة من الأمور المهمة الواجب اعتبارها عند تحديد أسعار المنتجات السياحية المحلية والخدمات المرتبطة بها.

المطلب الثالث: التوزيع السياحي

يعرف التوزيع السياحي على أنه " كافة الأنشطة التي يتم ممارستها من قبل كافة الأطراف ذات الصلة من أجل أن يتاح للسائح ما يريد من منافع مكانية وزمنية وغيرها في الوقت والوضع المناسبين"¹.

فالتوزيع نشاط يسمح بانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك المرتقب في المكان والوقت المناسبين، وفي مجال الخدمات السياحية تكون قناة التوزيع مباشرة لا تسفر عن أي نقل للملكية، فشراؤها بهدف بيعها مستحيل، غير قابلة للتخزين وغير ملموسة، فمفهوم التوزيع المادي ليس موجودا في توزيع الخدمات السياحية².

ومن بين طرق التوزيع المستخدمة للمنتج السياحي نجد:

1) التوزيع المباشر : حيث تقوم المؤسسات السياحية بالإتصال المباشر بالسياح ومحاولة إقناعهم بشراء برامجها

السياحية، وذلك من خلال وسائل الإتصال المتعارف عليها كالرسائل والبرقيات، الهاتف والفاكس، أو عن طريق الحضور الشخصي للسائح³.

2) التوزيع غير المباشر: تعتمد هذه الطريقة من التوزيع على تقاسم الأعباء من طرف مجموعة من المتعاملين

والوسطاء، ومن أهم الوسائل أو الوسطاء المعتمدين نجد:

- المتعاملين السياحيين: وهم وسطاء لتقريب الإنتاج السياحي للمستهلكين، كما يقومون بتوزيع وتهيئة

كل وسائل السفر وطلبات السياح من سفريات ورحلات توصيل كل المتطلبات بشكل سريع.

¹ - محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - موساوي مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

- وكالات السفر والسياحة: وهي وسيلة فعالة لجلب السياح والمستهلكين لمختلف الخدمات السياحية والبرامج السياحية كالرحلات والسفر الإستكشافية .
- دواوين السياحة : تعمل على توزيع المنتج السياحي للمتعاملين السياحيين ومنظمي الرحلات ووكالات السياحة.
- نقاط البيع لوسائل النقل: من خلال تقريب وسائل النقل إلى كافة الأنحاء ليم تسهيل الوصول إلى الوجهات السياحية¹.

المطلب الرابع: الترويج السياحي

- يعرف كوتلر "coutler" الترويج على أنه " النشاط الذي يتم ضمن إطار الجهد التسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي"².
- ويعرف الترويج السياحي بأنه " كافة الجهود التي تبذل بمختلف وسائل الإعلام والاتصال، لتوضح الصورة السياحية للدولة وإبرازها أمام المستهلكين السياحيين المرتقبين، وجذب انتباههم لزيارة الدولة وشراء المنتج، وذلك باستخدام وسائل الدعاية المختلفة"³.
- ويعرف أيضا بأنه " أحد عناصر المزيج التسويقي السياحي للمنظمة الذي يتم من خلاله إخبار وتذكير السوق بما تبنيه المنظمة من خدمات"⁴.

1) أهداف الترويج السياحي:

تتمثل أهداف الترويج السياحي في⁵:

- تعريف منافذ التوزيع من وسطاء، ومنظمي رحلات سياحية ووكالات سفر، وخطوط طيران وفنادق بالمنافع والفوائد والقيم الرمزية التاريخية والأثرية والدينية للمواقع السياحية المنتشرة في بلد ما.

¹ - بودوشن ياقوتة، المعرض السياحي الدولي كمدخل لتسويق المنتج السياحي - تجارب بعض الدول - ، الملتقى الدولي الأول حول: التسويق السياحي وتنمين صورة الجزائر تحت شعار " الجزائر وجهة الغد " ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار- عنابة، يومي: 6-7 نوفمبر 2013، ص 7.

² - علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، ط1، دار الإعمار العلمي ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 11.

³ - صبري عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴ - مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁵ - محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- محاولة التأثير على المدركات الحسية أيا كان نوعها - ايجابية كانت أم سلبية - بالشكل أو الاتجاه المرغوب والذي يخدم الأهداف المنشودة في الإستراتيجية السياحية العامة من ناحية زيادة عدد السواح المتكررين وزيادة ما ينفقونه من أموال عند زيارتهم للمواقع السياحية موضوع الاهتمام في الإستراتيجية السياحية العامة.
- وبناء عليه فإن إقناع السواح المحتملين في الأسواق المستهدفة يعتبر من الأهداف المحددة المنشودة. وتجدد الإشارة إلى أن هناك أهمية كبيرة لإجراء دراسات ميدانية هدفها فهم دوافع السفر لدى المستهدفين من الأفراد والجماعات في هذا السوق أو ذلك، وذلك كله من أجل تصميم وتنفيذ البرامج التسويقية والترويجية المناسبة، والتي لا تخاطب أمورهم الحياتية المألوفة وإفرازاتها الاستهلاكية جنبا إلى جنب مع تحديد عادات الوسيلة الترويجية لديهم.

(2) عوامل نجاح الترويج السياحي

- يعتمد نجاح الترويج السياحي على عدة عوامل، وتمثل هذه العوامل في¹:
- تنوع البرامج السياحية لكي تشمل خدمات وأنماط سياحية جديدة؛
- تنمية مناطق سياحية جديدة تتميز بعناصر جديدة للجذب السياحي؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار السياسات التسويقية لغزو واختراق بعض الأسواق السياحية؛
- عقد الندوات والمؤتمرات في الدول الأخرى بواسطة المسؤولين عن الترويج السياحي الخارجي؛
- تبسيط الإجراءات المختلفة المرتبطة بقدوم ومغادرة السياح؛
- رفع مستوى جودة الخدمات السياحية؛
- الاهتمام باستخدام الوسائل المختلفة للتنشيط السياحي كالدعاية والإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي.

(3) مكونات الترويج السياحي:

يتكون الترويج السياحي من العناصر الأربعة الآتية:

¹ - صيري عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 223.

- **الدعاية** : تعتبر الدعاية إحدى الوسائل التقليدية المستخدمة في مجال الترويج السياحي، وتهدف إلى التقاء العرض والطلب السياحيين، وذلك بتوجيه الطلب السياحي إلى مناطق العرض السياحي المستهدفة وتقديم المعلومات والبيانات الوافية عن طبيعة وظروف ومكونات العرض السياحي¹.
- **الإعلان** : يعتبر الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي ووسيلة من وسائله الهامة التي تسهم بشكل رئيسي تحقيق التسويقية². والهدف من الإعلان في مجال السياحة هو زيادة عدد العملاء وخلق صورة إيجابية لهم، والتعريف بالأنماط الجديدة للخدمات وكذا المقومات والخدمات السياحية المتاحة³.
- **العلاقات العامة** : تساعد العلاقات العامة للسياحة على ترسيخ صورة المنظمة السياحية الذهنية في أذهان السياح المستهدفين، وتشمل وظيفة العلاقات العامة العديد من النشاطات، تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين صورة المنظمة في أذهان السوق المستهدف⁴، كما تهدف إلى تمهيد الطريق للأنشطة الترويجية كالبيع الشخصي وتنمية المبيعات، وذلك بتهيئة العملاء لتقبل الأفكار وكيفية التعامل مع الأزمات والعمل على وجود العلاقات الطيبة⁵.
- **البيع الشخصي** : يمثل البيع الشخصي أحد العناصر الرئيسية في المركب الترويجي السياحي، ويعتمد على الاتصالات الشخصية بين القائم بالعمل التسويقي وجمهور المستهلكين المحتملين لإثارة دوافعهم لشراء الخدمات أو البرامج السياحية⁶.

المبحث الثالث : تأثير التسويق السياحي على الخدمات السياحية:

يعتبر التسويق السياحي أحد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الخدمة السياحية و ذلك من خلال التأثير على عدة عوامل كالطلب السياحي و سلوك المستهلك و دورة حياة المنتج، وسنقوم من خلال هذا المبحث بدراسة على هذه العوامل بالتفصيل.

¹- صيري عبد السميع، مرجع سابق ، ص 244

²- علاء حسين السرايبي وآخرون، التسويق والمبيعات السياحية والفندقية، ط1، جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 203.

³- سامي عبد القادر سعيد، التسويق والمبيعات في صناعة السياحة والفنادق، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008، ص 135.

⁴- علاء حسين السرايبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230.

⁵- سامي عبد القادر سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

⁶- صيري عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 253.

المطلب الأول: اثر التسويق السياحي على السائح

قبل التطرق إلى اثر التسويق السياحي على سلوك السائح لابد من إعطاء نظرة شاملة و مختصرة حول سلوك السائح.

أولاً : تعريف سلوك السائح

سلوك السائح هو جانب من جوانب السلوك الإنساني وهو عبارة عن مجموعة من التصرفات التي تتضمن الشراء و استخدام السلع و الخدمات بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق و تحدد هذه التصرفات. كما يعرف على انه ذلك السلوك الذي ينتج عن المستهلك نتيجة تعرضه إلى منبه داخلي أو خارجي في البحث و الشراء واستخدام المنتجات التي يتوقع أنها ستشبع حاجاته وتلبي رغباته حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة¹.

ثانياً: خصائص سلوك السائح :

يمتاز سلوك السائح بمجموعة من الخصائص تتمثل في ما يلي²:

- 1) انه نتيجة لشيء : أي لا يظهر من فراغ حيث لابد أن يكون وراء كل سلوك سبب أو باعث على السلوك و قد يرتبط السبب بالهدف و قد يرتبط بالغرض و في كلتا الحالتين يتم السلوك؛
- 2) انه سلوك هادف أو غائي : بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف أو إشباع حاجة فالإنسان لا يتصرف دون هدف مهما كانت أنماط أو أشكال السلوك أو الاستجابة التي تبدو بشكل عام؛
- 3) انه سلوك متنوع : يظهر السلوك بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه؛
- 4) انه سلوك غرضي : السلوك محكوم بغرض معين ،فكل هدف له غرض ،أي أن سلوك السائح هو سلوك مدفوع يتحكم إلى دوافع معينة و مرتبط بالحاجة لدى الشخص المعين، وكلما ازدادت هذه الحاجة ازداد الدافع إلى الحد من الذي يصعب فيه مقاومتها فتبرز على شكل دافع ملح يجعله يسلك سلوك محدد؛
- 5) انه سلوك مرن قابل للحفز و التعديل : السلوك يعتدل و يتبدل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة، علماً بأن المرونة نسبية من شخص إلى آخر وذلك طبق الاختلاف مقومات الشخصية و الظروف البيئية المحيطة بها،

¹ - أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثارها على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس، 2009، ص 102.

² - نفس المرجع، ص 109.

فالفرد بقدر ما يتأثر بالعوامل و المؤثرات المقصودة التي تستهدف إثارة بواعث و دوافع تعمل على تعديل أو تغيير سلوكياته واستجاباته، أو من اجل تزويده بسلوكيات و خبراته حولها بقدر ما يتأثر بالعوامل و المؤثرات المقصودة التي تستهدف إثارة بواعث و دوافع تعمل على تعديل أو تغيير سلوكياته و استجاباته، أو تزويده بسلوكيات وخبرات تتلائم مع واقعه .

ثالثا: التسويق السياحي على سلوك و نفسية السائح

أن التواصل إلى قرارات تسويق سليمة مهمة صعبة تتطلب الحرفية و التخصصية و التمييز، فجميع الأنشطة التسويقية ذات العلاقة بالسلع أو الخدمات تبدأ و تنتهي بالسائحين أو المستهلكين، فإذا استجاب السائحون بشكل ايجابي و مكثف فان نجاح المؤسسة يصل إلى الذروة، و على العكس من ذلك إذا كانوا صامتين فان اللعبة تنتهي و يكون الانسحاب من عالم الأعمال و التجارة أمرا محتما، وعلى ذلك فان المسوقين مطلوب أن يكون لديهم معرفة بنفسية السائحين، وعليهم أن يبذلوا جهودا لتحويلهم إلى سائحين بشكل مكثف. و إذا ما نجحوا في هذا المجال فان الرسم للأداء سوف يظهر نتائج ايجابية للأرقام .

لقد وجد أن شخصية الكائن البشري بشكل عام مبهمه، فللطبقات كثيرة و المحفزات متنوعه، و بالتالي من الطبيعي أن يكون اتخاذ القرارات أمر صعب أو تتفاقم الصعوبات أكثر و أكثر عندما نجد إن بعض السائحين غير مبالين بتذبذبات الأسعار في حين إن بعضهم الآخر يكون أكثر حساسية في مسألة الأسعار، فكل هذه الأمور تجعل دراسة سلوك السائحين عملية تحمل في طياتها التحدي لرجال التسويق السياحي¹.

المطلب الثاني : أثر التسويق السياحي على الطلب السياحي

قبل أن نبين الأثر الذي يلعبه التسويق السياحي على الطلب السياحي نقوم بإلقاء نظرة عامة حول مفهوم الطلب السياحي و ذلك كما يلي:

¹ - علاء حسين السرابي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أولاً : تعريف الطلب السياحي

يعرف الطلب السياحي على أنه "تعبير عن اتجاهات السائحين لشراء منتج معين، أو زيادة منطقة أو دولة سياحية بذاتها، قوامه مزيج مركب من عناصر مختلفة تمثل الدوافع والرغبات والقدرات والحاجات الشخصية التي يتأثر بها المستهلكون من حيث اتجاهات الطلب على منطقة معينة"¹.

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "السوق السياحي المرتقب التي تهدف إلى إثارته وتنشيطه جميع الدول السياحية من مختلف دول العالم لتحقيق أكبر حركة سياحية وافدة منه"².

ثانياً : خصائص الطلب السياحي

يتميز الطلب السياحي ببعض الخصائص والسمات التي تميزه بشكل خاص، وتتمثل هذه الخصائص في³:

1) الحساسية :

تعني هذه الخاصية أن الطلب السياحي ذو حساسية شديدة نحو الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في الدول المستقبلية للسواح، لأن السائح يبحث دائماً عن المتعة والترفيه والثقافة والهدوء، ولا يبحث عن العراقيل والمشكلات والتوترات الدولية المختلفة، وبذلك يتضح مدى الارتباط القوي بين أمن واستقرار المنطقة المستقبلية للسائحين وزيادة حجم الطلب السياحي عليها.

2) المرونة:

يقصد بالمرونة قابلية الطلب السياحي للتغير تبعاً للظروف والمؤثرات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في السوق السياحي الداخلي أو الخارجي، فالظروف الاقتصادية السائدة في الدول المستقبلية للسائحين والتي ترتبط بتغير أسعار الخدمات السياحية تؤثر هي أيضاً على مرونة الطلب السياحي، لأنه كلما انخفضت الأسعار اتجه الطلب إلى الارتفاع والعكس صحيح.

¹ - سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2002، ص 117.

² - إبراهيم إسماعيل الحديد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ - صيري عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-109.

لذلك فإنه يجب على الدول المستقبلية للسائحين دراسة مرونة الطلب في الدول المصدرة للسياح دراسة جيدة حتى يمكن معرفة درجة الارتباط بين زيادة الأسعار وانخفاض الطلب السياحي، وبين انخفاض الأسعار وارتفاع الطلب.

(3) التوسع:

يميل الطلب السياحي عادة إلى التوسع والزيادة سنويا عاما بعد عام ولكن ليس بمعدل ثابت، بل بمعدلات متفاوتة متغيرة من سنة إلى أخرى تبعا للظروف المختلفة في الدول المصدرة للسائحين والمستقبلية لهم، وهذا يعني أن ظاهرة السياحة أصبحت من الظواهر الاجتماعية والإنسانية في العالم التي مرت بمراحل كثيرة من التطور، فبعد أن كانت مجرد ظاهرة تطورت فأصبحت حركة ثقافية واجتماعية وعلماء لو قواعده وأساسه ونظرياته، ثم أصبحت في النهاية صناعة مركبة من الصناعات المهمة غير التقليدية.

ويمكن أن نرجع التوسع والزيادة في الطلب السياحي العالمي بشكل عام إلى العوامل الآتية¹:

- التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير؛
- ارتفاع مستويات المعيشة وزيادة الدخل في كثير من الدول؛
- التقدم الكبير في مجال المعلومات والاتصالات؛
- ظروف العمل وأساليب الحياة السائدة في الدول المصدرة للسائحين.

(4) الموسمية :

يقصد بموسمية الطلب السياحي اتجاه هذا الطلب إلى الارتفاع في أوقات معينة مرتبطة بأعياد و مواسم معينة، حيث يصل في هذه الفترات إلى أعلى مستوياته خلال العام. و الموسمية لا ترتبط فقط بالمواسم الموجودة بالدول المصدرة للسائحين، و لكنها ترتبط أيضا بمواسم الدول المستقبلية لهم أيضا. لذلك فإنه من الواجب على الأجهزة والهيئات والشركات السياحية أن تقوم بدراسة وافية لهذه المواسم المختلفة في كل سوق سياحي، حتى تتمكن الدول المستقبلية للسائحين من وضع الخطط السياحية المناسبة لمواجهة الطلب السياحي المتزايد في هذه الفترات الزمنية.

¹ - صبري عبد السميع ، مرجع سابق، ص 108.

ثالثا: أنواع الطلب السياحي:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الطلب السياحي¹:

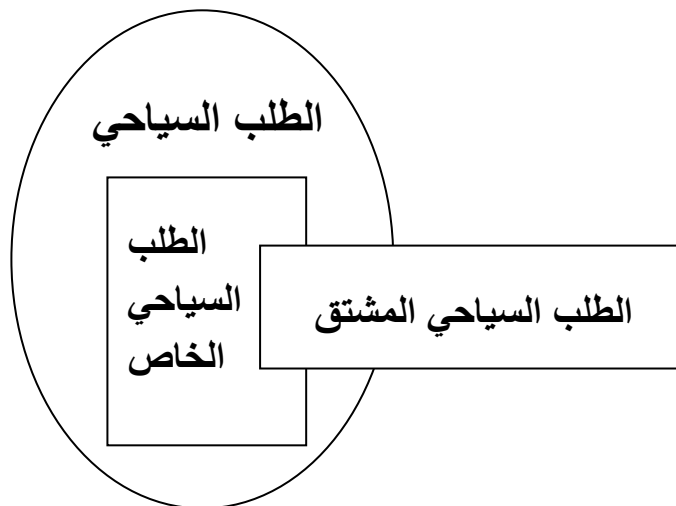
1) الطلب السياحي العام: يقصد بهذا النوع من الطلب السياحي الطلب العام على إجمالي الخدمات السياحية بشكل عام بصرف النظر عن الوقت والنوع والمدة، ومن هنا يرتبط الطلب العام بالعملية السياحية ككل وليس بنوع محدد منها أو برنامج خاص من برامجها.

2) الطلب السياحي الخاص: يرتبط هذا النوع من الطلب السياحي ببرنامج سياحي معين يجده السائح لإشباع رغباته واحتياجاته، ويختص هذا البرنامج بإشباع تلك الرغبات ومن هنا فان هذا الطلب على برنامج معين يعتبر طلبا خاصا بسائح ما أو مجموعة من السياح.

3) الطلب السياحي المشتق: يرتبط هذا النوع من الطلب بالخدمات السياحية المكتملة أو المكونة للبرنامج السياحي مثل الطلب على الفنادق، الطلب على شركات الطيران، الطلب على شركات النقل السياحي أو الوكالات السياحية.

والشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين مختلف أنواع الطلب السياحي

الشكل رقم (03): العلاقة بين أنواع الطلب السياحي



المصدر: ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص

¹ - ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص ص 154، 155.

ومن ناحية أخرى يمكن التفرقة بين نوعين من الطلب السياحي¹:

- **الطلب السياحي الفعال (الحالي):** هذا النوع من الطلب صريح من جانب السائح لتوافر عوامل أهمها الرغبة، وقت الفراغ، القدرة على الدفع، فضلا عن الظروف المناسبة الأخرى، ويمثل هذا الطلب إجمالي عدد السياح الداخلين والقادرين على دفع النفقات السياحية والمستعدين للقدوم إلى البلد المعني.

- **الطلب السياحي الكامن:** وهو طلب ينقص أحد عناصره الأساسية، بمعنى لا تتوفر حاليا لدل السائح أحد هذه العناصر:

- ✓ القدرة على دفع تكاليف الرحلة السياحية أو البرنامج السياحي؛
- ✓ عدم توفير الظروف المناسبة؛
- ✓ عدم حصول السياح على المعلومات المناسبة؛
- ✓ ضعف وسائل الإعلام والإعلان والترويج.

رابعا: تأثير التسويق على الطلب السياحي

تكمن أهمية المزيج التسويقي السياحي في الربط بين مختلف قطاعات ومركبات النشاط السياحي، فهو بذلك يشرح الدور الهام للتسويق السياحي من خلال مزيجه المستعمل في إدارة الطلب السياحي.

فالعلاقة بين العرض والطلب في القطاع السياحي تمتاز بالتداخل العميق بين المكونات الرئيسية للقطاع السياحي، حيث يعتبر فهمها الجيد قاعدة أساسية لفهم الدور الفعال للتسويق في السياحة، فالعلاقة بين الطلب السياحي الذي يتولد غالبا في المناطق والأماكن الاعتيادية للسياح المحتملين والعرض الذي يعتبر قوة الوجهات السياحية التي تسعى إلى جذب أكبر الحصص من ذلك الطلب تتجلى من خلال استعمال التأثيرات التسويقية الفعالة.

يمكن للقطاعات التي تشترك في بعث النشاط السياحي لدولة أو منطقة سياحية ما (منظمات سياحية، منظمي السفر، وسائل النقل، العرض السياحي في تلك الوجهات والطلب المتاح في الأسواق) أن تجتمع لإدارة الطلب، من خلال مجموعة من المحفزات التسويقية والتي تتمثل أساسا في مزيج تسويقي لمنتجات سياحية معروضة في تلك المقاصد والجهات، تبدأ عملية صياغته من خلال دراسة معمقة للطلب السياحي، والعمل على الفهم الجيد والمعرفة المفصلة

¹ - ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص ص 155، 156.

والشاملة لخصائص السياح وكذا سلوكهم الشرائي و تفضيلا تمّ التي تعتبر محور العملية التسويقية الأمر الذي من شأنه لاحقا أن يوجه كافة الجهود والأنشطة في قطاعات المناطق السياحية بغية التأثير في السياح وجذب أكبر عدد منهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الرحلات السياحية نحو المقاصد السياحية ليست كلها بالضرورة ناتجة عن تحفيز من خلال تأثيرات البرامج والجهود التسويقية، فأغلب الرحلات السياحية والزيارات تكون أصلا نتيجة لتلك الدوافع الداخلية القوية التي تكفل لوحدها دفع الأفراد لتبني سلوك استهلاكي سياحي معين. فالسائح المحلي مثلا لا يحتاج سوى سيارته الشخصية للقيام بتلك الجولات السياحية البسيطة التي من شأنها إشباع رغبات سياحية بسيطة كالزيارات العائلية، والاستحمام في أماكن التسلية والترفيه الجوارية وغيرها، بينما تتطلب أنواع أخرى من الزيارات السياحية (الجولات البعيدة نوعا ما عن منطقة الإقامة) إلى جهود وتأثيرات تسويقية لأجل تحفيز السياح المحتملين لتجربة السياحة في تلك المناطق، والذي يكون غالبا مسؤولية منظمي الأسفار من وكالات سياحية ووكالات سفر وغيرها، من خلال استعمال وسائل الاتصال والترويج المختلفة الكفيلة بخلق الرغبة والدافع لدى هؤلاء الأفراد للقيام بتلك الرحلات السياحية¹.

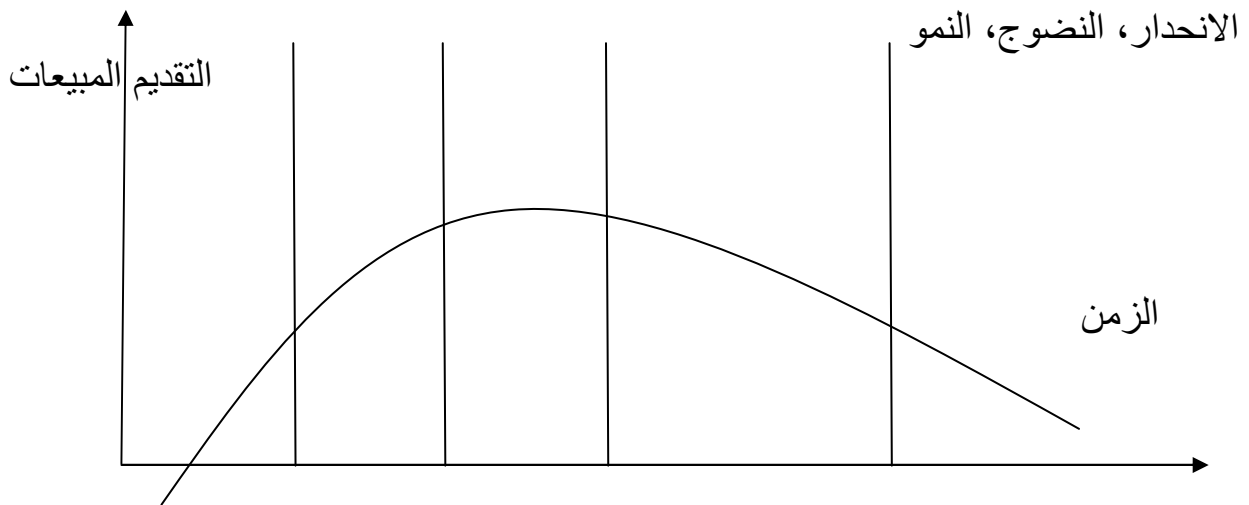
المطلب الثالث : أثر التسويق السياحي على دورة حياة المنتج السياحي

تعد دورة حياة المنتج السياحي عملية وصف للمراحل التي يمر بها المنتج السياحي بدءا من مرحلة التقديم إلى غاية مرحلة التدهور، ووصف للفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة خلال تنفيذها لاستراتيجياتها التسويقية والأرباح في كل مرحلة من حياة المنتج²، أي هي وصف لحالة المنتج أكثر من كونها استعراضا لتاريخ حياته، ومفهوم دورة حياة المنتج يقوم على قاعدة أن المنتج يمر بعدة مراحل عبر الزمن. والشكل رقم (04) يوضح ذلك.

¹ - مروان صحراوي، التسويق السياحي وأثره على الطلب السياحي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص80.

² - مساوي مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الشكل رقم (04): مراحل دورة حياة المنتج السياحي



المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص

وسنقوم باستعراض هذه المراحل كالتالي:

1- مرحلة التقديم: تتضمن هذه المرحلة طرح المنتج السياحي في السوق لأول مرة بشكل تجريبي محدود حتى يتعرف عليه السياح، وغالبا ما يكون التعامل محدودا مع هذا المنتج في هذه المرحلة، وتقوم المؤسسة السياحية بدراسة الانطباع الأول للسائح عن هذا المنتج، ومدى قبوله له ورضائه عنه، وتحديد مجالات القصور ومعالجتها ومعرفة الجوانب الايجابية لهذا المنتج والتركيز عليه¹.

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها²:

- الشراء البطيء للمنتج السياحي لاقتصار الجهود التسويقية على السياح الأكثر ميلا والقادرين على الدفع؛
- ضعف المنافسة وذلك لحداثة المنتج السياحي في السوق وعدم معرفته من قبل السياح؛
- انخفاض الأرباح في بداية هذه المرحلة بسبب ارتفاع التكاليف الناجمة عن بحوث الترويجية؛
- التركيز على الترويج السياحي وترغيبهم بهذا المنتج، فحسب الباحث "robert lanquar" هناك مرحلة التنمية الفكرة أو المنتج السياحي قبل مرحلة التقدم - وهي مرحلة بالبحث عن أفكار لإبداع المنتج - بتكاليف مرتفعة وإرادة معدومة .

¹ - مساوي مباركة، مرجع سابق، ص 135.

² - نفس المرجع، ص 135.

وتتمثل الإستراتيجية التسويقية المتبعة في هذه المرحلة في¹:

- ✓ إشراك المستخدمين في تصميم المنتج؛
- ✓ بناء الطلب على المنتج؛
- ✓ تقديم العرض المبدئية؛
- ✓ المحاكاة و الاتصالات الشفوية؛
- ✓ الحصول على رد فعل أول للمستخدمين .

2- مرحلة النمو : تشهد هذه المرحلة نموا ملحوظا للمبيعات والأرباح وهذا لإدراك السائحين ومعرفتهم لوجود المنتج السياحي ومن خصائص هذه المرحلة²:

- ارتفاع درجة المنافسة؛
 - انخفاض السعر ومختلف التكاليف لتحسين مركز المنتج في السوق؛
 - ارتفاع معدل الإيرادات والأرباح بدرجة كبيرة لشهرة المنتج.
- والاستراتيجيات التسويقية المتبعة في هذه المرحلة هي³:
- ✓ تطوير الميزة التنافسية؛
 - ✓ تطوير ولاء المؤسسة أو تكرار السلوك الشرائي.

3 - مرحلة النضج : في بداية هذه المرحلة يكون السائح قد تعرف علي المنتج السياحي وعلى المزايا والفوائد المترتبة عنه، وكذا إمكانية المقارنة بين مختلف المنتجات السياحية المعروضة في السوق، كما تنخفض الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات أو بسبب زيادة التكاليف التسويقية نتيجة حدة المنافسة⁴.

والاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة هي⁵:

¹ - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 106.

² - مساوي مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ - محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ - مساوي مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁵ - محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- تخفيض تكاليف التشغيل؛
- التركيز عمى قطاعات سوقية؛
- إضافة خدمات مكملة؛
- مواكبة البرامج الترويجية للمنافسين؛
- تطوير الميزة التنافسية.

4- مرحلة التدهور (الانحدار) :

تتميز هذه الرحلة بالانخفاض السريع في المبيعات و التدهور في الأرباح بسبب وصول السوق إلى حالة التشبع مع ظهور منتجات سياحية بديلة بمواصفات أعلى تتلاءم مع أذواق السياح.

ويمكن للمؤسسة السياحية في هذه الحالة إتباع الإجراءات التالية للتخفيف من الآثار السلبية لهذه المرحلة وهي¹:

- محاولة إدخال تعديلات جوهرية على المنتج حتى يبدأ بدورة حياة جديدة؛
- غزو أسواق جديدة بالمنتج الحالي.

وفي هذه الحالة على المؤسسة إتباع الاستراتيجيات التسويقية التالية²:

- ✓ البيع أو الإيقاف؛
- ✓ تقليص عدد المنتجات؛
- ✓ التجديد.

¹ - مساوي مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² - محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 116.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نتوصل إلى أن التسويق السياحي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تعتمد عليها المنشأة السياحية في تحسين خدماتها وتطويرها، وذلك بالاعتماد على مزيج تسويقي ملائم يشتمل على مجموعة من العناصر التي لها دور في نجاح العمل التسويقي، والذي ينعكس بدوره وبشكل إيجابي على سلوك السائح ورغبته في الحصول على قدر أكبر من هذه الخدمات وهذا ما يساهم في زيادة الطلب السياحي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري والتحليلي للأداء ، فلا يمكن تناول بحث قياس وتقييم الأداء المالي دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء. من أجل ذلك سيتم معالجة الفصل الثاني بالتطرق أولاً إلى الأداء بالمؤسسة الاقتصادية مركزين في ذلك على مفهومه ثم يلي ذلك أنواعه وقياس وتقييم الأداء ثم عملية تقييم الأداء ، وثانياً سيتم التطرق إلى الأداء المالي، من حيث الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية، ثم تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي، وبعد ذلك تحديد مصادر ومعلومات تقييم الأداء. وفي الأخير سيتم التطرق إلى معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي، من حيث مؤشرات الربحية، دراسة مؤشرات التوازن المالي و المردودية ومؤشرات قياسها. فهيكّل هذا الفصل سيكون كما يلي:

المبحث الأول : أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث : معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، و التحديد و التعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، و يرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية و الإنسانية لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه العديد من المداخل:

1 الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performare ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية performance و التي تعني انجاز العمل و تأديته.

2 الأداء اصطلاحاً: تعددت تعريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"¹.

ويعرف الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة.⁽²⁾

كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح.

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية و تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"³.

¹ - Oxford learner's pocket dictionary, Third edition, Oxford university press, oxford, 2003, P 318.

² - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص 45.

³ - Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, 2^{em} édition, Dunond , Paris, 1976, P.310.

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، أما العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها و يلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"¹ هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحد من الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعياري الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية²:

¹ - R. Brosquet, Fondement de la Performance humaine dans l'entreprise, éditions d'Organisation, Paris, 1999, P 11.

² - Bernard Martory, Contrôle de Gestion sociale, librairie vuibert, Paris, 1999, P 236.

✓ الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

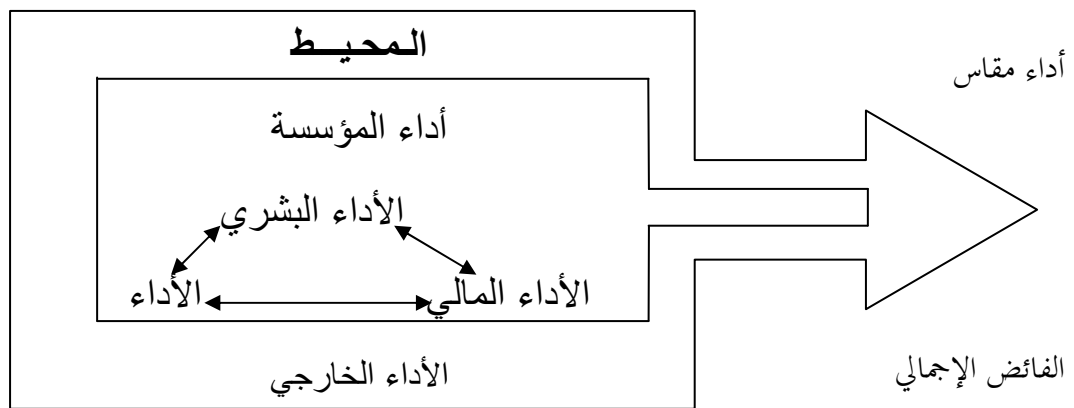
✓ الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

- الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"¹

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

الشكل رقم 05: الأداء الذاتي و الأداء الخارجي



Source :Bernard Martory, Contrôle De Gestion Sociale, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P 237.

¹- Bernard Martory, OP- CIT, P 237.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة .

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة .

3 - حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، ص89.

الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة¹.

- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات².

- أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله³، يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية⁴ :

✓ عائد الأفراد؛

✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛

✓ التغيبية : (ABSENTEISME) ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي⁵ :

❖ معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها .

❖ التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين .

¹ - Marcel laflame, le management : approche systémique, 3^{em} ed, gaetan morin éditeur, canada, 1981, p 356.

² - Ibid, p 357.

³ - George R.Terry, Stéphan. G Franclin, Les Principes Du Management, 8^{em} Édition, . Edition Économica, Paris ,1985, P. 325.

⁴ - Marcel Laflame, OP- CIT, P P : 356 ,357

⁵ - Robert le Duff, et al, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Editions dalloz, Paris, 1999, P 02.

❖ المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات .

- والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر.
- ✓ علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.
- أداء وظيفة التموين : يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين¹.
- أداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية² :
- ✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- ✓ وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- ✓ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة؛
- ✓ درجة التحديث ومواكبة التطور؛
- أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية³ :
- ✓ حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:
- حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.
- ✓ إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛
- ✓ السمعة : (NOTORIETE) وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد؛

¹ - Marcel Laflame, OP- CIT, P, 357

² - Ibid, P 357.

³ - Ibid, P 358.

✓ مردودية كل منتج؛

- أداء وظيفة العلاقات العمومية : في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا في مفهوم الأداء متعدد الأبعاد، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4- حسب معيار الطبيعة :

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي¹.

- الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

- الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

¹ - A.C.Martient, l'Entreprise Dans Un Monde En Changement, Édition Seuil-Ouvertures, Paris, 1992, P P 106-108.

- الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

- الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة .

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء:

أولاً: قياس الأداء

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل، وتوجيه القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات و التصرفات)، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹، وهذا يهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها. لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء و توجيهه، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق، و إعادة ضبطه و توافقه مع الموارد المستخدمة. ويعرف قياس الأداء "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة و توثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً. فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ و تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى المستوى العلمي، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، من خلال التوزيع الأمثل

¹ - Vincent Planchai, Mesure et amélioration des performances industrielles, Tome2, Office des Publications universitaires, Université pierre mendés France, Grenoble, 2006, P 18.

للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه. هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما¹:

العامل الأول: تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية
العامل الثاني: العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي و قياس الأداء، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات المنظمة وأصبحت الرؤية و الإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية ، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء الاستراتيجي. و إلى جانب عملية قياس الأداء، و جب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثمة الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء .

ثانيا: تقييم أداء المؤسسة

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء و الوقوف عليه، وعلى الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما. فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، ومنهم من يرى أن تقييم الأداء "هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا، والوقوف على الانحرافات وتبريرها " ، كما أن هناك من عرفه "هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها"، أي الوصول إلى حكم بعد القياس، في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، من خلال هذه التعاريف التي تم استعراضها، يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم، ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها. كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنها "عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل، و لكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة. ومع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة الإستراتيجية وفي كيفية تنفيذ الإستراتيجية وتحويلها في المستويات العملي في شكل مجموعة التصرفات و الأنشطة، فتقييم الأداء حسب هذه النظرة "هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن ينفذوا على أن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة"، ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الاستراتيجي، بين الأهداف الإستراتيجية التي تريد المؤسسة الوصول

¹ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية ورقة عمل مقدمة في ندوة" قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2009، ص 201.

إليها وما يتم تحقيقه من نتائج، إسهامات هامة في تقييم أداء المؤسسة وكذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة¹.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها، وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء بعد قياسه .

المطلب الرابع: عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي .

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

1- جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة².

¹ - عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق ، ص 203.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية : قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2002، ص 28.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية¹:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

- **التقارير الشفوية:** تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرووسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها .

- **التقارير الكتابية:** تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات .

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة الاشتغال اليومي للآلات، بصفة عامة تعتبر الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملتها لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2- قياس الأداء الفعلي:

¹ - عادل عشي، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه .

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة. مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات¹ ، فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

- مؤشرات قياس الأداء:

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه. التعريف الوارد في management du et gestion la de Encyclopédie هو: "المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة" أما التعريف الوارد في de gestion Dictionnaire كان كما يلي: "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة"².

من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية . والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه، الشمولية³ :

✓ **معنوية المؤشر:** ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها؛

✓ **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه؛

¹ - عادل عشي، مرجع سابق، ص 29.

² - أحمد بن حماد الحمودة، تقييم الأداء الوظيفي، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، ص 337.

³ - نفس المرجع، ص 337.

- ✓ سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب؛
- ✓ الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة؛

- أنواع المؤشرات:

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها¹:

- ✓ **المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:** المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيبية ...

- ✓ **المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية:** المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة ... أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات ... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات ANOMALIE فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة. ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

- ✓ **مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة:** الوقت المحقق والوقت المعياري.
- ✓ **مؤشرات الأمان:** عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث ...

¹ - بن عمارة نور الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 17.

✓ مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال ...

✓ المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية .

3 - مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء : الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير¹.

- الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.
- أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.
- الأهداف: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.
- المعايير: المعايير هي وحدات تستخدم كمراجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة

¹ - عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002، ص 47.

4- دراسة الانحراف وإصدار الحكم:

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي .

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، وهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته. ومن الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي¹.

المبحث الثاني : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يحتل موضوع تقييم الأداء أهمية كبرى للمؤسسات خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة و إفلاس العديد من المؤسسات الكبرى، ويهدف تقييم الأداء في المؤسسات إلى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها. وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته وخطوات وأهداف تقييم الأداء المالي، وكذلك مصادر معلومات تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي.

يعمل تقييم الأداء في المؤسسة لاقتصادية على إيجاد كافة الانحرافات والنقائص بالمؤسسة، وتحديد الحلول اللازمة لعلاجها .

أولا: تعريف تقييم الأداء المالي:

لفهم تعريف تقييم الأداء المالي جيدا سوف نتطرق إلى تعريف الأداء المالي ثم إلى تعريف تقييم الأداء المالي:

1/ تعريف الأداء المالي:

¹ - عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 53.

- ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة¹.
- يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة².
- ومن التعريفين نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة الإيرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها، وبذلك تكون المؤسسة حققت أهدافها المالية .

2/ تعريف تقييم الأداء المالي:

- ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين³.
- كما يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد البشرية و المالية والمادية⁴.
 - و يعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة⁵.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه.
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحطة.
- المساهمة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم البيانات المالية⁶.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي.

- يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية⁷:
- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.

¹- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الأكلبي محند أولحاج البويرة، 2011-2012، ص 17.

²- فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قصادي مرباح ورقلة 2013-2014، ص 03.

³- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعام جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004-200، ص 3.

⁴- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص 42.

⁵- فلاح حسين حسن ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 234.

⁶- فتيحة حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁷- محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51، 52.

- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل الربحية والسيولة والنشاط و الرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات و الفروقات و مواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين في عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثالث: أهداف المالي للمؤسسة الاقتصادية.

إن عملية تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي تتطلب تحديد العديد من النقاط الواجب معرفتها و من بين هذه النقاط نجد الأهداف المالية للمؤسسة، و يمكن حصر هذه الأهداف في ما يلي: التوازن المالي، نمو نشاط المؤسسة، المردودية والربحية، السيولة واليسر المالي ، إنشاء القيمة¹:

1- التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي. ويمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، ويتطلب التوازن المالي إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية لأقل من سنة ولتحقيق ذلك يجب أن يكون رأس المال العامل موجب.

2- السيولة واليسر المالي:

تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة والمخزونات، القيم القابلة لتحقيق إلى أموال متاحة في الوقت المناسب، أما اليسر المالي فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل في تواريخ استحقاقها.

3- المردودية والربحية:

تعتبر الربحية والمردودية مصطلح نسبي، يعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية و تعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و هي كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس

¹ - إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 68.

المردودية الاقتصادية ورأس المال الخاص يعكس المردودية المالية، وبصفة عامة ينصب اهتمام المؤسسة على المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

4- إنشاء قيمة:

يعتبر إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في شكل استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

5- نمو المؤسسة:

يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية فالنمو يعتبر وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية، كونه نتيجة لقراراتها الإستراتيجية، سواء تلك التي تهتم بالعلاقات الخارجية أو بالأهداف البعيدة ومن ثم فإن النمو في المؤسسة الاقتصادية يعتبر ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور والتوسع، البقاء والاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات وسياسة توزيع الأرباح وهيكل سياسات التمويل وتحديد نجاحات النمو في إثناء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

المطلب الرابع: مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا المطلب هو: مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

1- المصادر الخارجية : تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه

المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات¹:

¹ - Josette Peyrard, Analyse Financière, 8^{em} Ed, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P 10.

- **المعلومات العامة:** هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة هذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها .

- **المعلومات القطاعية:** تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب .

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت ...

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

2- المصادر الداخلية : تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق¹.

- **الميزانية:** تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار، ورقلة، 2011، ص 103.

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها ، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة .

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية.

والجدول التالي يوضح مختلف القراءات السابقة الذكر:

جدول رقم 01: قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول=الاستعمالات	الخصوم=الموردات
القراءة القانونية	الأصول=الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم:مجموعة التزامات المؤسسة:الأموال الخاصة (التزامات نحو المساهمين) الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	الخصوم = الأموال الخاصة : ما للمؤسسة محاسبيا الديون: ما على المؤسسة

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي ، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار، ورقلة، 2011، ص 104.

- جدول حسابات النتائج : يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا ، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة .

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات¹.

✓ **الهامش الإجمالي** : يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية ، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما : مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة .

✓ **القيمة المضافة** : تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا ، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين ، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية :

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

✓ **نتيجة الاستغلال** : وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة ، ويمكن حسابه بالعلاقة:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات)

✓ **نتيجة خارج الاستغلال** : وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال

✓ **نتيجة الدورة** : هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال. ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدئين أساسيين²:

❖ **الاستغلال العادي وغير العادي** : حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال

العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول

❖ **مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له** أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف .

¹- إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص ص : 104، 105.

²- نفس المرجع، ص 105.

- الملاحق الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر .

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات¹ :

- ✓ المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- ✓ المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

المطلب الأول: مؤشرات الربحية:

تحتم سياسة التمويل السليمة للمؤسسة ضرورة الاحتفاظ بنوع من التوازن بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي، وكذلك مراعاة القدرة عند التوسع في الاعتماد على التمويل الخارجي، ويرتبط التمويل الخارجي مع التمويل الداخلي بعدد من العناصر وهي التي تضع هذا التوسع في التمويل الخارجي ومن هذه العناصر.

– مقارنة العائد بالفوائد؛

–المقدرة على السداد .

واضح أنه من الضروري تغطية الفوائد بالعائد. كذلك فان السيولة مؤشر هام لبقاء المؤسسة و استمراريتها، وسمعتها مقدرتها على الإقراض والتوسع ومن جهة نظر المقرض يكون تحقيق المؤسسة لأرباح تغطي فوائد القروض ومؤشر نجاحها من ناحية ومؤشر الاحتمال مقدرتها على سداد الالتزامات من ناحية أخرى.

1) مؤشرات ربحية المبيعات²:

بعد صافي الربح من المقياس العام لنجاح المؤسسة وكفاءة إدارتها، ومن هنا كان من المهم تحليل قائمة الدخل لمعرفة مدى تحقيق الهدف الربحي للمؤسسة وذلك لا يمكن الوقوف عليه من تحليل المركز المالي كما أن تحليل قائمة

¹ - إلياس بن ساسي، مرجع سابق ، ص 105.

² - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص 166.

الدخل يهم في التحليل طويل الأجل في أعمال المؤسسة ذلك أن قائمة الدخل تعد تقريرا عن فترة معينة ضمن فترات تكمل بعضها البعض على التوالي نحو مستقبل المؤسسة و يبدأ تحليل قائمة الدخل باستخراج النسب المئوية لكل بند من البنود القائمة إلى صافي المبيعات و تفيد هذه النسب في استخدام المؤشرات المالية لتحليل نتائج الأعمال و تعطي النسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعات أو من الأصول المتاحة لها. وعلى ذلك إذا ما أردنا استخدام رقم الربح كمؤشر لقياس الجوانب المختلفة من نشاط المؤسسة لتقييم أدائها في شتى المجالات فان علينا استخراج عدد من المؤشرات تهتم كل مجموعة منها بربط رقم الربح بالمبيعات، و هذه المؤشرات مجتمعة تعطي البنك مؤشر جيد للحكم على قدرة المؤسسة على النمو و حالة اليسر المالي و القدرة على سداد الدين و نستعرض في ما يلي هذه المؤشرات :

نسبة التشغيل = إجمالي أرباح التشغيل / صافي المبيعات .

تمثل هذه العلاقة بين مجمل الربح الذي يمثل نتيجة الناشطين الأساسيين في المؤسسة و هما نشاطي الإنتاج و المتاجرة و صافي المبيعات التي تمت خلال الفترة المحاسبية ويعبر عادة عن هذه العلاقة في شكل نسبة مئوية .

نسبة صافي أرباح التشغيل = ربح من النشاط الجاري / صافي المبيعات

وتصور هذه العلاقة بين الربح العادي، أي الربح الناتج من النشاط التجاري للمؤسسة و صافي المبيعات الذي يمثل مصدر الإيراد الأساسي أن لم يكن الوحيد للنشاط الجاري، و من الواضح أن رقم الربح العادي المستخدم في هذه النسبة أكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة العادي، لأنه يضم نتيجة أنشطة المؤسسات الثلاث الإنتاجية و التسويقية و الإدارية. غير أنه يجب التنبيه إلى أن استخدام هذه النسبة في إجراء مقارنات بين الشركات المختلفة المثيلة أقل دقة من استخدام نسبة مجمل الربح نظراً لتأثر نسبة الربح العادي لمجموعة المصروفات الإدارية، التمويلية والعمومية التي تختلف بالطبع بالطبع من شركة لأخرى، أي أن هذه النسبة تعتبر مكتملة للنسبة السابقة ولكنها لا تقتصر الاهتمام على عناصر تكلفة المبيعات، بل تمد اهتمامها لكي تشمل كل عناصر التكاليف والمصروفات المتعلقة بقيام المؤسسة بعملياتها، وهي أيضا تبين مدى انخفاض سعر بيع الوحدة قبل أن تتحمل المؤسسة خسائر .

نسبة صافي العائد إلى المبيعات = صافي الربح بعد الضرائب / صافي المبيعات .

تعبر عن العلاقة بين صافي الربح النهائي للمؤسسة بعد الأخذ في عين الاعتبار الضريبة وكافة الإيرادات أو الأرباح غير العادية، وكذلك المصروفات والخسائر غير العادية للمؤسسة.

2) مؤشرات التغطية:

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على سداد أعبائها المالية الثابتة، ومن أمثلتها فوائد الديون والإيجارات المستحقة واحتياطيات سداد القروض، وهذه النسب تعد مؤشر للمخاطر المالية التي تتعرض لها الشركة، ومن ثم تعد ذات أهمية خاصة للمقرضين، ونستعرض فيما يلي أهم المؤشرات¹:

معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفائدة والضريبة / الفائدة .

ترتب على استخدام المديونية تحمل المؤسسة لأعباء ثابتة ممثلة بالفوائد، وعليه فإن المؤسسة تهتم بمعرفة عدد المرات التي تستطيع فيها الإدارة تغطية هذه التكاليف من أرباحها المتحققة، وهو ما يتحقق من معرفة نسبة تغطية الفوائد وذلك بقسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على الفائدة:

القدرة على سداد الديون طويلة الأجل = (التدفقات النقدية المتولدة من العمليات - توزيعات الأرباح) / (الالتزامات 2 الجارية من القروض طويلة الأجل).

يوضح هذا المعدل مقدار الجزء من التدفقات النقدية المولدة من العمليات المطلوبة لسداد قسط الديون الطويلة الأجل والفوائد المستحقة خلال السنة القادمة، وكلما انخفض هذا المعدل انخفضت قدرة المؤسسة على خدمة دينها في المستقبل، وإذا انخفض هذا المعدل عن الواحد (1) فهذا يعني عدم قدرة المؤسسة على توليد نقدية من العمليات تكفي لسداد قسط القروض طويلة الأجل والفوائد المستحقة عليه².

3) العائد على الأصول:

يمكن قياس ربحية المؤسسة من وجهة نظر المستثمر، وذلك بربط الربح المتحقق ومجموعة الأموال التي وضعت في يد إدارة المؤسسة على شكل أصول مختلفة ومتنوعة على أساس أن إدارة المؤسسة يجب أن تسعى لاستغلال الأصول الموجودة تحت تصرفها، وبفرض أن الربح هو مقياس كفاءة الاستغلال أو الاستثمار يمكن أن يطلق على هذه المؤشرات العائد على الاستثمار ونورد فيما يلي أهم هذه المؤشرات³:

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 172.

² - محمد السعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

✓ العائد الإجمالي على الأصول: يستخرج هذا المؤشر بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على إجمالي الأصول، وفي هذا المؤشر قيمة الأصول طوال السنة فهي تتغير من يوم لأخر نتيجة للحركة المستمرة فيها، لذلك يقترح بعض الأساتذة في التحليل المالي استخدام متوسط الأصول بدلا من إجمالي الأصول.

✓ العائد على متوسط الأصول: تعتبر هذه النسبة أكثر اتساقا من النسبة السابقة في قياس العائد على الاستثمار لأن البسط والمقام في هذه النسبة يعكس إلى حد كبير الموقف عن عام كامل وتفيد هذه النسبة في قياس كفاءة الإدارة في استثمار الأصول التي في حوزة المؤسسة وتفيد التطور في هذه النسبة من سنة لأخرى في قياس هذه الكفاءة .

إذ أن اتجاه هذه النسبة إلى الارتفاع إذا لم يكن مصحوبا بارتفاع الإيرادات غير العادية مؤشر على ازدياد كفاءة الإدارة في الاستثمار والعكس صحيح .

كذلك من المفيد استخدام هذه النسبة في إجراء مقارنات بين المؤسسات المختلفة للتعرف على أسباب اختلاف العائد على الاستثمار من مؤسسة لأخرى، وتؤدي هذه المقارنات لتحديد نقاط الضعف في سياسة الإدارة الاستثمارية ويستخرج هذا المؤشر بالمعادلة التالية :

العائد على متوسط الأصول = صافي الربح / متوسط مجموع الأصول

- مؤشر العائد على حق الملكية :

بما أن حق الملكية عرضة للتغير من سنة لأخرى خصوصا الاحتياطات، فانه يفضل متوسط حق الملكية لكي يكون مؤشر أكثر دقة وتعبيرا عن الواقع، ويحسب مؤشر العائد على حق الملكية وفق العلاقة التالية¹ :

مؤشر العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية

المطلب الثاني : دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة

أن مؤشرات التوازن المالي هي من أهم الأدوات التي يستعين بها المحلل المالي لمعرفة الأداء المالي للمؤسسة فالمقصود بالتوازن المالي هو مقدرة المؤسسة على التسيير بشكل عادي و في نفس الوقت التوفيق ما بين استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول أي أن الخصوم التي ستتحقق بعد فترة طويلة لا بد أن تقابلها الأصول التي

¹ - محمد السعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

تستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة، و الخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها التي تستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة، والخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها الأصول التي تتحول إلى سيولة في مدة قصيرة أيضا. وسوف نوضح هذه المؤشرات في النقاط التالية:

أولا: رأس المال العامل (FR):

1- مفهوم رأس المال العامل وطريقة حسابه:

من أهم التعاريف التي حضني بها رأس المال العامل نذكر ما يلي:

✓ رأس المال العامل هو جزء الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الاستغلال، و بالتالي فهو يبين قدرة المؤسسة على تمويل الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة¹.

✓ رأس المال العامل هو الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة التي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة².

✓ رأس المال العامل يكون هامش الأمان للمؤسسة، فهو الجزء من الأموال الدائمة الذي يمول الأصول المتداولة³.

✓ رأس المال العامل هو الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة⁴.

ويحسب رأس المال العامل وفق علاقتين⁵ :

- أسلوب أعلى الميزانية : في هذه الحالة فإنه يساوي إلى الفرق بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة .

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

= (الأموال الخاصة + الديون الطويلة) - الأصول الثابتة.

هذا الأسلوب يركز على تحديد أصل رأس المال العامل و المتغيرات المحددة له.

و يمكن توضيح الحساب من أعلى الميزانية كما يلي :

¹ - Kamel Hamdi, Le Diagnostic Financier, Es – Salam Édition, Alger, 2001, P78.

² - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 66.

³ - Josette Peyrard, Gestion Financière, Dépote Léga, Paris, 1990, P 44.

⁴ - Ibid, P 45.

⁵ - Josette Peyrard, Analyse Financière, OP-Cit, P. 128.

الشكل رقم 06: رأس المال العامل من أعلى الميزانية.

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
	رأس المال العامل

Source : Josette Peyrard, Analyse financière, 8^{em} ed, librairie vuibert, paris, 1999, P. 128.

- أسلوب أسفل الميزانية: في هذه الحالة يساوي رأس المال العامل إلى الفرق بين الأصول المتداولة و الديون قصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

= (المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة) - الديون قصيرة الأجل

يبين هذا الحساب هدف رأس المال العامل و هو تمويل جزء من دورة الاستغلال، و يمكن توضيح هذا الحساب كما يلي:

الشكل رقم 07: رأس المال العامل من أسفل الميزانية

الديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة
رأس المال العامل	

Source :Josette Peyrard, Analyse Financière, 8^{em} Ed, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P.

2- أنواع رأس المال العامل: وتتمثل في ما يلي¹ :

- رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة و يحسب بإحدى العلاقتين التاليتين :

¹- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2011، ص 83.

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون .

- رأس المال العامل الصافي (الدائم):

يمكن تعريفه على انه الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل و غالبا ما يكون رقما موجبا و يعتبر مقياسا مقبولا للسيولة و يحسب وفق العلاقة التالية :

رأس المال العامل الصافي (الدائم) = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل.

- رأس المال العامل الإجمالي:

يقصد به مجموع عناصر الأصول التي يتكفل بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وهي تشمل مجموعة الأصول المتداولة من مخزونات (قيم الاستغلال) حقوق القيم القابلة للتحقيق (قيم جاهزة) و منه يحسب وفق العلاقة التالية :

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة.

- رأس المال العامل الأجنبي:

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة و المتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ننظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كمواد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال و يحسب وفق العلاقة التالية :

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

3- العوامل المؤثرة في مستوى رأس المال العامل:

هناك العديد من المتغيرات التي تحتويها الميزانية المالية والتي يمكن أن تؤثر في مستوى رأس المال العامل سواء بزيادته أو نقصانه، أي أن كل زيادة أو نقصان في قيمة عنصر ما، قد تؤدي إلى زيادته أو نقصانه حسب وضعيته في الميزانية المالية. والجدول التالي يوضح العناصر المؤثرة في رأس المال العامل¹.

جدول رقم 02: العناصر المؤثرة في رأس المال العامل

العمليات المنقصة من رأس المال العامل	العمليات التي تزيد من رأس المال العامل
<p>1- زيادة الأصول الثابتة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قيم معنوية - قيم ثابتة - قيم أخرى <p>2- انخفاض الأموال الدائمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - نقص الأموال الخاصة: - توزيع الاحتياطيات - توزيع أرباح الأسهم - اقتطاعات لفائدة المستغل - خسائر الاستغلال - تسديد الأموال المقترضة. 	<p>1 - زيادة الأموال الدائمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأموال الخاصة: زيادة رأس المال و الاحتياطيات، إعانات الاستثمار ... - زيادة القروض الطويلة و المتوسطة الأجل <p>2- انخفاض الأصول الثابتة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنازل عن الاستثمارات المعنوية، الثابتة و الأخرى.

Source : Josette Peyrard, Analyse Financière, 8^{em} Ed, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P. 130.

من الجدول يتضح أن زيادة عنصر من الأصول الثابتة أو انخفاضه من الأموال الدائمة يؤدي إلى انخفاض مستوى رأس المال العامل. أما زيادة عنصر من الأموال الدائمة أو انخفاضه من الأصول الثابتة فيؤدي إلى زيادته.

هناك عدة عوامل أخرى تؤثر في رأس المال العامل نلخصها فيما يلي:

¹ - Josette Peyrard, Analyse Financière, OP-Cit, P P 129,130.

✓ طبيعة نشاط المؤسسة: فراس المال العامل مرتبط بنوعية وحجم تصريف المنتجات وبالتالي يجب تحديد طبيعة الإنتاج في المؤسسة.

✓ حجم نشاط المؤسسة: كلما كان نشاط المؤسسة واسعا كلما احتاجت إلى رأس مال عامل كبير و العكس صحيح.

✓ دورة الاستغلال: حيث نجد أن حجم رأس المال يتغير ويختلف باختلاف دورة الاستغلال، فكلما تطلب وجود حجم كبير من الأموال الدائمة لتغطيتها والعكس صحيح.

✓ التغيرات الموسمية: بعض المؤسسات تتميز بنشاط موسمي فيتأثر نشاطها بالتغيرات الموسمية.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل

هو الآخر مؤشر للتقييم مكمل لرأس المال العامل، لا يمكن الاستغناء عنه لأن رأس المال العامل لوحده لا يكفي للحكم على التوازن المالي، وخاصة عند دراسة تطوره، لأن ارتفاع رأس المال العامل من سنة إلى أخرى لمؤسسة ما لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الاحتياج منه.

1) مفهومه وطريقة حسابه:

يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل. أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممولة لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية القصيرة الأجل¹.

احتياجات رأس المال العامل هو جزء من الاستخدامات المدرجة ضمن دورة الاستغلال أو التي تخص الذمة المالية غير مرتبطة بالاستغلال وغير مخصصة للبقاء طويلا في المؤسسة، وغير المغطاة بالموارد من نفس طبيعة الاستخدامات².

احتياجات رأس المال العامل تقيس مبلغ الأصول المتداولة الغير ممولة من طرف الخصوم من نفس الطبيعة³.

وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقات التالية:

¹ - خميسي فنيحة، التسيير والمالية، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 72.
² - زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 52.
³ - Jacky Mailler, Michel Remailler, Analyse Financière De l'Entreprise, 6^{em} Ed , Édition, Donald, Paris, 1992, P 249.

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية) .

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية).

2) حالات احتياجات رأس المال العامل:

هناك ثلاث حالات تأخذها احتياجات رأس المال العامل توضحها فيما يلي¹:

- احتياجات رأس المال العامل موجب ($BFR > 0$):

في هذه الحالة تكون استخدامات دورة الاستغلال للمؤسسة أكبر من مواردها، إذ سوف تمول الاحتياجات القصيرة المدى إما بالاعتماد على الفائض في مواردها الطويلة المدى وإما بالاعتماد على موارد مالية مكتملة قصيرة المدى.

- احتياجات رأس المال العامل معدوم ($BFR = 0$):

هنا استخدامات الاستغلال للمؤسسة متساوية مع مواردها، إذ ليس لديها احتياجات الاستغلال للتمويل لان الخصوم الدورية (ديون قصيرة المدى) كافية لتمويل أصولها الدورية (أصول متداولة)

- احتياجات رأس المال العامل سالب ($BFR < 0$):

3) العوامل المؤثرة في احتياجات رأس المال العامل:

هناك عدة عوامل مؤثرة في احتياجات رأس المال العامل ونلخصها فيما يلي²:

✓ **طبيعة النشاط**: إذ يمكن أن يختلف الاحتياج في رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى رغم تساوي رقم الأعمال حسب طبيعة النشاط.

✓ **دورة الإنتاج**: المؤسسات التي لها دورة إنتاج طويلة وقيمة مضافة، معتبرة يكون احتياج رأس المال العامل مرتفعاً نظراً لارتفاع قيمة المخزونات نتيجة طول مدة الدوران.

¹- شوية دليلة، دور التحليل المالي في المؤسسة، تخصص مالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بومرداس، 2005، ص37.

²- من إعداد الطلبة.

✓ الاستثمارات : فالمؤسسات التي لها دورة إنتاج قصيرة وقيمة مضافة ضعيفة يكون احتياج رأس المال العامل ضعيفا و في بعض الأحيان سالبا.

✓ مستوى النشاط : فالمؤسسات التي تحقق رقم أعمال مرتفع يكون احتياج رأس المال العامل أكبر نسبيا.

ثالثا: الخزينة

1) مفهوم الخزينة:

"الخبزينة هي مجموعة السيولة التي هي تحت تصرف المؤسسة"¹.

"الخبزينة هي مجموعة الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا والخبزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبير عن وجود توازن مالي بالمؤسسة"².

وتحسب الخزينة وفق العلاقتين التاليتين:

الخبزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الخبزينة = القيم الجاهزة - التسيقات البنكية.

2) حالات الخزينة³:

- الخبزينة موجبة ($0 < T$):

أي أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل ففي حالة هذه المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها لتغطية رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية وتقديم تسهيلات للزبائن.

- الخبزينة سالبة ($0 > T$):

¹- بوشاشي بوعلام، المسير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 110.
²- زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 53.
³- مراد حمزة و رابحي أحمد، دورة التحليل المالي في إبراز المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2010-2011، ص 57.

أي أن رأس المال العامل في هذه الحالة فإن المؤسسة في حالة عجز أي أنها غير قادرة على تسديد ديونها في أجلها، وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطلب حقوقها لدى الغير أو تقترض من البنوك أو التنازل عن بعض الاستثمارات دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

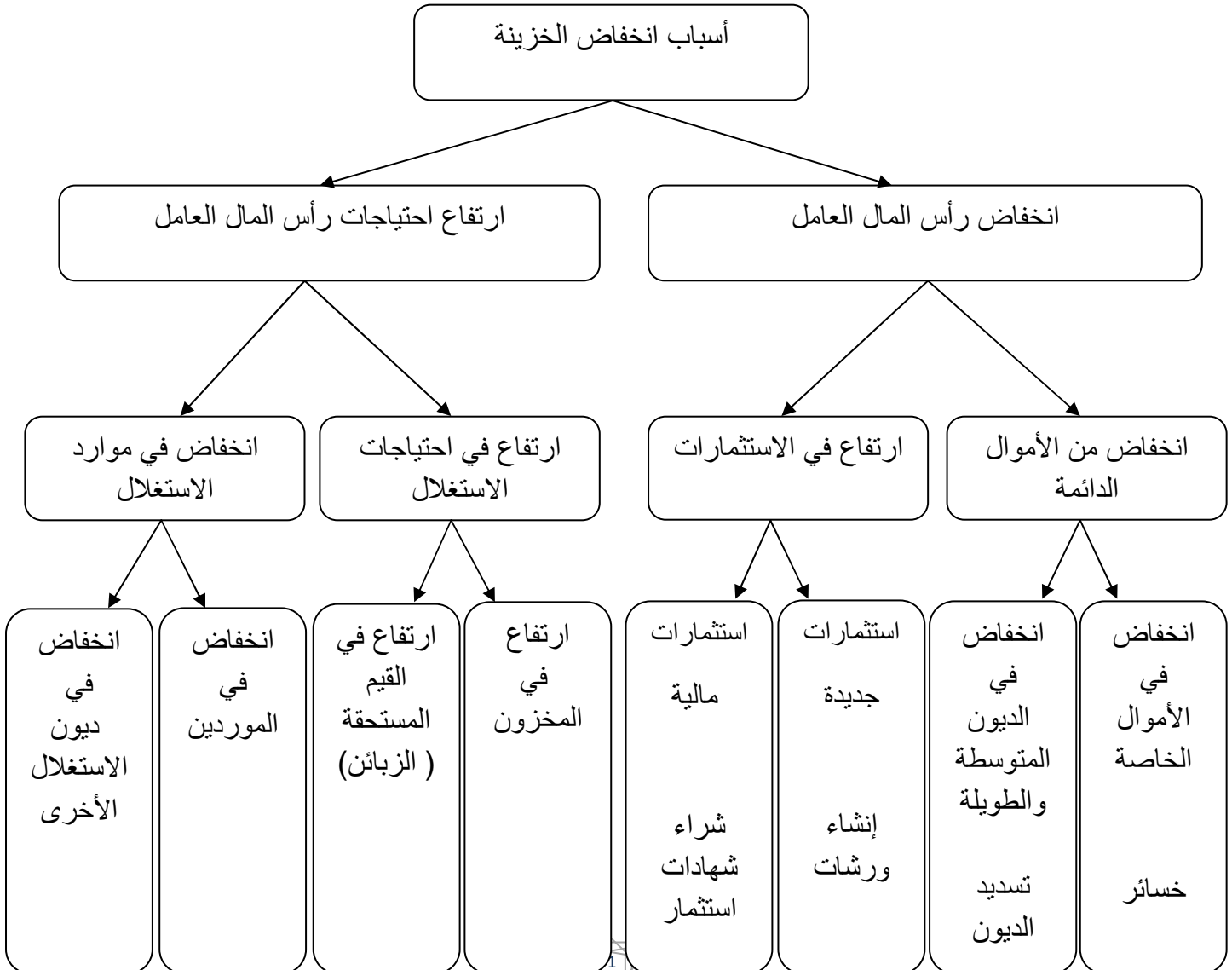
- الخزينة معدومة ($0 = T$):

أي أن رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة أمام خزينة مثلى والوصول إلى هذه الوضعية يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة.

3) أسباب انخفاض الخزينة:

الشكل التالي يوضح أسباب انخفاض الخزينة :

الشكل رقم 08: انخفاض الخزينة



المصدر: زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 57.

المطلب الثالث: المردودية و مؤشرات قياسها

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي .

فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي : النتائج المحققة/الوسائل المستعملة.

النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسيطة للتسيير، فتبعاً للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة، فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي، بل الأموال الخاصة لوحدها تحقق الربح الصافي، فاختيار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة، وهذا من أجل الوصول إلى قياسات صحيحة و ذات معنى.

و تعتبر المردودية معياراً أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققت، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية و تختلف في هيكلها المالي.

و إذا أريد دراسة مردودية يمكن الاعتماد على ثلاث أساليب هي:

أ- مردودية النشاط.

ب - المردودية الاقتصادية.

ج - المردودية المالية.

1) مردودية النشاط¹:

¹ - السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنه تدرس و تسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة، فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية و تتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية و كفاءة النشاط التجاري و الصناعي الذي تمارسه المؤسسة.

و المتغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها، ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط.

✓ مؤشر الهامش الإجمالي:

يستخدم بكثرة في المؤسسات التجارية، ويربط هذا المؤشر الهامش الإجمالي باعتباره المصدر الأساسي لربح المؤسسة التجارية و رقم الأعمال. هذا الأخير هو المصدر الوحيد للهامش الإجمالي.

نسبة الهامش الإجمالي = الهامش التجاري/رقم الأعمال خارج الرسم

و النسبة المتحصل عليها تعبر عن قدرة دينار المبيعات على توليد هامش ربح خام، أو بتعبير آخر هو مقدار الربح الخام في كل دينار من دنانير المبيعات، و معدل الهامش المنخفض يعبر عن انخفاض سعر البيع .

✓ مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال:

يعد مقياساً لأداء التجاري و الإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة. و يحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي/رقم الأعمال خارج الرسم.

و يجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لإشباع العوامل التالية¹:

- ❖ الإهلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية؛
- ❖ المؤونات من أجل حماية و تأمين ممتلكات المؤسسة و تؤدي إلى زيادة في النقدية، وقد تستوجب مدفوعات فيما بعد؛

¹ - السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 85.

- ❖ المصاريف المالية؛
 - ❖ خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة؛
 - ❖ ضرائب على الأرباح المحققة كمكافأة للدولة و أجهزتها، و أرباح موزعة كمكافأة للمساهمين؛
 - ❖ الجزء المتبقي بعد إشباع العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمنظمة يمكنها من النمو.
- ✓ مؤشر الهامش الصافي:

ويسمى أيضا بالربحية، وتقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية.

الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم .

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها على التنافس، لأن ارتفاع هذه النسبة دليل على ارتفاع الربح. هذا الأخير يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكاليف اللذين بهما تستطيع المؤسسة مزاحمة منافسيها.

كذلك يمكن تعديل هذه النسبة بتعويض النتيجة الصافية بالنتيجة الجارية ومنه نجتنب تأثير العمليات الاستثنائية، أو تعويضها بالتدفق النقدي بعيدا عن سياسة الإهلاكات أو تعويضها بنتيجة الاستغلال .

قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة موجبة = التدفق النقدي/ رقم الأعمال خارج الرسم.

فالاعتماد على التدفق النقدي بدل النتيجة الصافية يسمح للمؤسسة عزل تغيرات سياسة الإهلاك المعتمدة من طرفها .

(2) المردودية الاقتصادية:

هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحقّقها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها. قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية. قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

وتقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح لذلك نجد أن مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين فالمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثريهم، و المسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققها¹.

✓ المردودية الاقتصادية الإجمالية:

هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول.

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال لأنه كما سبق وأن أشرنا أن الفائض الإجمالي للاستغلال هو أصل حساب فائض خزينة الاستغلال.

✓ المردودية الاقتصادية الصافية:

المردودية الاقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة :

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال/الأصول.

نتيجة الاستغلال في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضافا إليها المصاريف المالية، أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية .

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح، ويلاحظ على هذه العلاقة البساطة والاختصار، لكن في الأصل هي أكثر من ذلك، لأن العلاقة السابقة لا تبرز العوامل الرئيسية التي تشارك في تحديد مردودية المؤسسة. وانطلاقا من العلاقة السابقة نستطيع أن نكتب :

المردودية الاقتصادية = (نتيجة استغلال / الأصول) x (المبيعات / المبيعات)

= (نتيجة استغلال/المبيعات) x (المبيعات / الأصول)

= (الهامش الربحي) x (معدل دوران الأصول)

¹ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص 384.

فالمردودية الاقتصادية تركز على عاملين أساسيين هما : هامش الربح (الربحية) ومعدل دوران الأصول. وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على مردودية جيدة إذا تمكنت من تعظيم هذين العاملين¹:

❖ **معدل دوران الأصول** : ويقصد به عدد مرات تغطية المبيعات لأصول المؤسسة، أو عدد مرات استخدام أصول المؤسسة في تحقيق المبيعات. فهذه النسبة مؤشر جيد لمدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها، فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على الكفاءة والعكس صحيح .

❖ **هامش الربح**: ويتمثل في مقدار الربح المتولد من كل دينار من دنائير المبيعات. الهامش المنخفض يعني انخفاض سعر البيع أو ارتفاع التكاليف².

(3) المردودية المالية³:

وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، و هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة .

المردودية المالية = النتيجة/ الأموال الخاصة .

قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا المعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهملت، وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية .

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصطحبها مستوى عال من الخطورة.

إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية. ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية .

¹ - جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، غير مذكورة ، ص 64.

² - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ - Josette Peyrard, Analyse Financière, Op Cit, P P : 178, 179.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل المفهوم النظري للأداء المؤسسة الاقتصادية، ثم الأداء المالي بشكل عام، ثم إلى أفضل وأهم المعايير و المؤشرات التي يستند إليها لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وأول معيار تم التطرق إليه هو معيار مؤشرات الربحية وأهم أدوات قياسها نجد: مؤشرات ربحية المبيعات، مؤشرات التغطية و مؤشر العائد على حق الملكية، يتمثل المعيار الثاني في دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة وللحكم على التوازن المالي للمؤسسة يستخدم مجموعة من المؤشرات هي: رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل و الخزينة. أما المعيار الثالث فيتمثل في المردودية ومؤشرات قياسها، ويتم دراستها من خلال المردودية التجارية، المردودية الاقتصادية و المردودية المالية.

الفصل الثالث:

تحليل دور التسويق السياحي في الرفع من أداء فندق تاغراست

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الفنادق

المبحث الثاني: ماهية فندق تاغراست

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق السياحي

في الرفع من أداء فندق تاغراست

خلاصة الفصل

تمهيد

تطرقنا في الفصل النظري من البحث إلى دراسة أداء الفنادق وكذا التسويق السياحي ودوره في تطوير هذا الأداء و تحسينه و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الفندق، ونظرا للخدمات المقدم و المتنوع التي تتوفر في فندق تاغراست رغم أنه فندق غير مصنف و الموقع الإستراتيجي الذي يقع فيه جعله مقصد العديد من السياح، فقد اخترناه كمجال للدراسة الميدانية، وذلك لمعرفة الأساليب التي يتبعها في التسويق السياحي للرفع من أدائه.

لذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول الفنادق.

المبحث الثاني: ماهية فندق تاغراست.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق السياحي في الرفع من أداء فندق " تاغراست".

المبحث الأول : أساسيات حول الفنادق

المطلب الأول : تاريخ ومفهوم الفندق

يقوم القطاع السياحي في أي منطقة كانت على عدد من المقومات، والأركان، من بينها توفر المرافق، والمنشآت السياحية التي تقدم الخدمات التي يحتاج إليها السياح أثناء قيامهم برحلاتهم، ولعل أبرز هذه المنشآت، وأكثرها أهمية هي الفنادق.

- أولا : تاريخ الفنادق

تعتبر فكرة إنشاء الفنادق من الأفكار القديمة، التي ظهرت قبل الميلاد، حيث كانت الفنادق في البداية عبارة عن مساكن صغيرة، ومتواضعة، يقوم أصحابها بتهيئتها من أجل مبيت المسافرين، وفي بعض الأحيان كان على بعض المسافرين أن يتقاسموا غرفة مع مسافرين آخرين. مع مرور الزمن أخذت الفنادق بالتطور شيئا فشيئا، حيث استطاعت أن تقفز قفزات نوعية في القرون الثلاثة الأخيرة، نظرا لتزايد فكرة السفر لأجل التنزه، إلى جانب تطور وسائل المواصلات، مما زاد من أعداد المسافرين، فبرزت الحاجة إلى تطور هذه المنشآت المهمة، وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها لنزلائها¹.

- ثانيا: تعريف الفنادق

تعرف الفنادق على أنها تلك المنشآت التي توفر أماكن للسكن، والنوم للناس بشكل عام، والزوار بشكل خاص، إلى جانب العديد من الخدمات الأخرى، كالمطاعم، والصالات الرياضية، وقاعات الاجتماعات، وغيرها. ومن هنا فقد بات تواجد الفنادق في الدول أمرا لا يمكن الاستغناء عنه، نظرا لحجم الخدمات التي تقدمها مثل هذه المنشآت، ولنا أن نتخيل عدم وجود الفنادق في دولة ما كيف سينعكس على القطاع السياحي فيها، وبالتالي على اقتصادها بشكل عام، نظرا لعدم قدرة الزوار على إيجاد مكان ما يبيتون فيه أثناء قيامهم برحلاتهم المختلفة، إلى جانب حرمان أبناء الدولة من أعداد كبيرة من الوظائف، وفرص العمل².

¹ - تاريخ الإطلاع: 2018-05-23 على الساعة 10:15 مفهوم الفنادق / <http://mawdoo3.com/>

² - Ibid,

المطلب الثاني: تصنيفات الفنادق

يستخدم نظام النجوم لتصنيف الفنادق في جميع أنحاء العالم تبعاً لمستوى الخدمات المقدمة فيها للنزلاء، إلا أن هذا التصنيف يختلف بشكل كبير من بلد لآخر، فكل بلد لديه طريقة خاصة لتصنيف الفنادق من نجمة واحدة إلى 5 نجوم تبعاً لمعايير خاصة تضعها سلطات مختلفة مثل هيئة السياحة والوكالات الحكومية الأخرى. في الوقت الذي تغيب فيه معايير دولية مشتركة لتصنيف الفنادق في العالم، يخضع التصنيف في كل بلد إلى مجموعة من العوامل، تتعلق بمستوى الخدمات والراحة والنظافة والموقع والأسعار في الفندق بحسب صحيفة "دايلي ميل البريطانية".

ففي بريطانيا على سبيل المثال، يتم التركيز في عملية التصنيف على خدمة العملاء، في حين يتم التركيز بشكل أكبر في فرنسا على الغرف والردهات ووسائل الراحة ويتم فرض هذه المعايير من قبل الحكومة الفرنسية. أما تقييم الفنادق في إسبانيا فيتم بكل مدينة على حدى، في حين تمنح الأولوية للنظافة عند تقييم الفنادق في إيطاليا، وفي تركيا يتم التقييم من قبل وزارة السياحة، أما في البرتغال فتتولى وزارة الاقتصاد والابتكار هذه المهمة، وهناك عدة هيئات في الولايات المتحدة الأمريكية لتصنيف الفنادق من جمعية السيارات الأمريكية وحتى المجالس المحلية¹.

ومهما اختلفت معايير التصنيف والتقييم من بلد إلى آخر، إلا أن الجميع متفقون على نظام تصنيف مؤلف من 5 درجات يبدأ بنجمة واحدة وينتهي بـ 5 نجوم²:

1- فنادق النجمة الواحدة:

تتوفر في هذه الفنادق الخدمات الأساسية فقط في الغرف، إذ يجب أن يحتوي الفندق على 5 غرف على الأقل ويعمل لمدة 7 أيام في الأسبوع مع توفر لموظفين بشكل دائم لخدمة الزبائن حتى يصنف الفندق في هذه الفئة. وفي بعض الأحيان يتشارك نزلاء الفندق الحمامات والمرافق العامة، ومن المرجح أن لا يكون هناك أي مطعم أو مقهى في الفندق، ولكن يمكن العثور على بعض آلات البيع.

2- فنادق النجمتين:

¹ كيف يتم تصنيف الفنادق من نجمة إلى 5 نجوم تاريخ الإطلاع: 2018-05-23 على الساعة 10:15 <http://24.ae/article/146872/>

² - Ibid,

في الوقت الذي تكون فيه خيارات الغرف محدودة كما هو الحال في فنادق النجمة الواحدة، يمكن أن يتوفر جهاز تلفزيون وهاتف في الغرفة، كما تتوفر حمامات داخلية ومطعم أو مقهى في الفندق، كما أن مستويات الخدمة والنظافة والصيانة تكون أفضل في هذه الفنادق.

3- فندق ثلاث نجوم:

يوجد عدة فئات من الغرف لنزلاء فنادق الثلاث نجوم، بالإضافة إلى مطعم وصالة رياضية بسيطة وقاعة مؤتمرات أو مركز أعمال. و يشترط تمكين النزلاء من الدخول والخروج في أي وقت دون استخدام المفتاح، كما يجب أن تكون خدمة الغرف متاحة بالإضافة إلى توفر خدمة الواي فاي والحمامات الخاصة ونظام هاتف داخلي للتواصل مع الاستقبال في الفندق.

4- فنادق أربعة نجوم:

توفر فنادق الأربعة نجوم مستوى أعلى من جودة الخدمة، ويتم توظيف عدد أكبر من العمال والموظفين للسهر على راحة النزلاء، وتتوفر خيارات متنوعة من الغرف بما فيها الأجنحة، كما يمكن أن تتوفر العديد من المطاعم والمقاهي والمرافق التجارية، بالإضافة إلى خدمات الاستقبال والإرشاد وحمامات السباحة وصالة للألعاب الرياضية. وفي بريطانيا يجب أن تتوفر خدمة الغرف على مدار 24 ساعة فضلا عن تعزيز خيارات الطعام والشراب في هذه الفنادق، كما يجب توفر خدمات الواي فاي والاتصال بالإنترنت في جميع الغرف التي يجب أن تحتوي أيضا على دش للاستحمام يتم السيطرة عليه حراريا.

5- فنادق الخمسة نجوم:

تتوفر في فنادق الخمسة نجوم جميع ميزات فنادق الأربعة نجوم، بالإضافة إلى مستويات استثنائية من خدمة النزلاء، مع ضمان مستويات مرتفعة من النظافة والضيافة والصيانة. و يجب أن يقدم الفندق تجهيزات للياقة البدنية ومنتجع صحي مجهز بمرافق واسعة، بالإضافة إلى خدمة صف السيارات والاستقبال والإرشاد على مدار 24 ساعة. وفي السنوات الأخيرة، كان هناك ميل لدى العديد من الفنادق للمبالغة في توفير وسائل الرفاهية، وظهر برج العرب في دبي كأول فندق في العالم يحمل تصنيف 7 نجوم، على الرغم من أن سقف التصنيف يقف عند 5 نجوم، بسبب أجواء الرفاهية المطلقة التي يوفرها للنزلاء.

المطلب الثالث : أنواع الفنادق¹

- الفنادق التجارية:

يقع معظم الفنادق التجارية بالقرب من المطارات أو بالقرب من أواسط المدن الكبرى، أو المدن المتوسطة. وتقدم هذه الفنادق خدماتها أساسا لرجال الأعمال الرحالة، ولهؤلاء الذين يقومون برحلات قصيرة. ويتسم كثير من هذه الفنادق بمحيط فخم وبمجال خدمات واسع.

ويملك الزبائن الخيار في معظم الفنادق التجارية بين عدة مطاعم تتراوح بين المقهى الرخيص وقاعات الطعام الفخمة. أما المحلات التجارية في الفنادق التجارية فتضم محلات الملابس ومحلات الهدايا ومكانا لبيع الصحف. كما تضم بعض الفنادق التجارية محلات للحلاقة وصالونات للتجميل، ويحتوي كثير منها على حمامات السباحة وحمامات الساونا البخارية. وتضم الفنادق التجارية كثرة الصالات الواسعة بإمكان نزلائها أو أي مجموعات أخرى استخدامها للحفلات والولائم، أو للمؤتمرات والاجتماعات. ويقدم قسم التغذية بالفندق وجبات الطعام والوجبات الخفيفة لمثل هذه المناسبات.

- فنادق المنتجعات:

وهي تقدم وسائل الراحة والسكنى والطعام والشراب للسياح، ولهؤلاء الذين يتمتعون بإجازاتهم. كما يوفر بعض هذه الفنادق ملاعب الجولف والتزلج والسباحة ونشاطات أخرى. ويبقى النزلاء لمدة تتراوح بين عدة أيام وعدة أسابيع. ويقع معظم فنادق المنتجعات بقرب البحيرات والجبال أو بقرب البحر، إلا أن بعضها الآخر يقع قريبا من المدن الكبرى ويصلح مكانا لقضاء الإجازات لسكان المناطق المجاورة.

وفي معظم فنادق المنتجعات يكون العمل موسميا. ففي الأشهر الباردة مثلا تسافر أعداد كبيرة من الناس إلى منتجعات الجبال للتزلج.

وتقدم فنادق المنتجعات كذلك بعض النشاطات لزبائنهم بداخل الفنادق، وكثير منها يضم صالات ألعاب رياضية وصالات ألعاب التسلية، وحمامات سباحة داخلية وساحات التنس. ويقدم في بعض الدول العروض الراقصة والموسيقى ومميزات أخرى من التسلية.

¹ - تعرف الفنادق وأنواعها تاريخ الإطلاع: 2018-05-23 على الساعة 10:45 http://lelyaha.com/ads/hotel_kinds_of_hotels/

- الفنادق السكنية:

وهي تؤجر غرفة أو أكثر إلى الزبائن لفترات طويلة من الزمن، وتشبه هذه الفنادق مباني الشقق إلا أنها توفر أيضا خدمات الطعام والغسيل.

- فنادق رجال الأعمال:

نظرا للزيادة الكبيرة في أعداد المسافرين من رجال الأعمال سواء داخل الدولة أو إلى دول أخرى فقد تم إنشاء فنادق تركز تسهيلاتهما وخدماتها لخدمة هذه الشريحة من السائحين كما تم إنشاء فنادق أخرى مخصصة لرجال الأعمال ومزودة بكل ما يحتاج إليه سواء لإجراء اتصالاته أو لقاء عملائه سواء داخل غرفته أو في قاعات مستقلة. من أبرز الأمثلة على إنشاء فنادق خاصة برجال الأعمال هو سلسلة الفنادق التي أقامتها شركة ماريوت للفنادق داخل الولايات المتحدة لجذب شريحة من رجال الأعمال ويتكون الفندق من طابقين فقط يحتوى على 150 غرفة و به مطعم طاقته 90 فرد وقد أظهرت الأبحاث أن رجال الأعمال المستهدفين يفضلون غرفة متسعة بها مكتب وعدد من الكراسي المريحة لاستقبال الضيوف ولا توجد عناية خاصة بمظاهر الفخامة. بل يتم التركيز على توفير جو مريح على أن تكون أسعار الفندق معتدلة. هذا وتطل جميع غرف النزلاء على حمام سباحة في فناء المبنى، لذا أطلق على هذه السلسلة اسم الفناء.

- المنتجعات الاستشفائية والعلاجية:

زاد الاتجاه خصوصا في الدول الصناعية إلى الاهتمام بالسياحة العلاجية و الاستشفائية نتيجة ظهور العديد من الأمراض العضوية والضغط النفسية التي تنتج من ضغوط العمل والتلوث والضوضاء في المدن الكبيرة ويتم إنشاء هذه المنتجعات عادة في مناطق تتوفر بها مقومات طبيعية تساعد على عملية العلاج مثل الينابيع المعدنية والكبريتية والرمال والطين ومياه البحار وأشعة الشمس بالإضافة إلى الهدوء والمناظر الطبيعية وبالإضافة إلى برامج العلاج فان إدارة هذه المنتجعات تحرص على تشجيع النزلاء على ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية.

- فنادق الأجنحة والشقق المفروشة:

وتوفر هذه النوعية من الفنادق شققا مفروشة تتفاوت في الحجم من غرفة إلى غرفتين أو ثلاث غرف أو أجنحة وكلها مؤثثة و بها التجهيزات المطلوبة من مطبخ كامل وتلفزيون وهاتف وغيرها. وتنحصر خدمات إدارة هذه الفنادق في مكتب استقبال للرد على الاستفسارات وتحويل المكالمات وتأجير الوحدات وتقديم لنزلائها الخدمة الخاصة بتنظيف

الشقق وتدخل تكاليف ذلك ضمن الإيجار الذي يسدده النزيل والذي يكون عادة لمدة لا تقل عن أسبوع. وفي العادة فان نزلاء هذه الفنادق تكون إقامتهم ممتدة لفترات طويلة نسبيا ومن البديهي أن تكلفة المبيت في هذه الفنادق تكون أقل من الفنادق التقليدية بالإضافة إلى إمكانية إعداد الوجبات في مطبخ الشقة وخصوصا إذا كان عدد أفراد العائلة كبير بدلا من تناولها في المطاعم ويحتوى هذا النوع من الفنادق على خدمات وتسهيلات لإقامة الحفلات والاجتماعات بجانب النوادي الصحية أي أن النزيل يستمتع بخدمات الفنادق العادية وفي نفس الوقت يستفيد بخصوصية الشقة.

- الموتيلاات motels:

بعد أن زاد عدد المسافرين بسيارتهم خصوصا الذين يقطعون مسافات طويلة في نفس الدولة أو ينتقلون من دولة إلى أخرى فقد برزت الموتيلاات كوسيلة إقامة هامة خصوصا مع التقدم في بناء شبكات الطرق السريعة ويتكون الموتيلا عادة من دور واحد أو دورين على الأكثر به غرف نمطية أثاثها مريح وبسيط وغالبا ما يوجد مكان لانتظار السيارات ملاصقا للموتيلا. ويشرف على عملية التسكين والمحاسبة شخص واحد في مكتب استقبال كما يتم تنظيف الغرف وتغيير المفارش يوميا وقد لا تقدم الموتيلاات وجبات إ طعام .

- فنادق المطارات:

مع تطور النقل الجوي وزيادة أعداد المسافرين فقد يضطرون في بعض الأحيان إلى الانتظار في المطارات للقضاء بضعة ساعات في انتظار تغيير رحلتهم الجوية كما قد يحدث تأخير في إقلاع الطائرة نتيجة ظروف جوية أو إضراب العاملين بالمطار أو غير ذلك من أسباب. ولتوفير إمكانية قضاء هذا الوقت في مكان مريح خصوصا في حالة الرحلات طويلة المدى وكذلك بالنسبة للعائلات فقد ظهرت فنادق المطارات والتي يستخدمها عادة الأشخاص المسافرين وكذلك ملاحي الطائرات ورجال الأعمال وليس به مطاعم أو قاعات للاحتفالات أو المؤتمرات.

- فنادق محطات السكك الحديدية والحافلات:

إن المسافرين على خطوط السكك الحديدية أو خطوط الأتوبيسات التي تربط بين المدن قد يقضون ليلة أو بضعة ساعات داخل محطة الوصول في انتظار رحلة تالية ومن هنا بدأت فنادق المحطات في الظهور. و بأمريكا هناك شركة Greyhound تسير أتوبيسات سياحية يمكن للفرد أن يستخدمها للسفر عبر الدولة حوالي 6000 كم

متوقفا في محطات خاصة بالشركة وفي المدن الكبيرة فإن هذه المحطات تضم في العادة فندقا صغيرا بالإضافة إلى المطاعم وغير ذلك من المحلات التي تبيع سلعا وخدمات يحتاج إليها المسافر.

- فنادق المعاقين:

نظرا لتزايد عدد المعاقين بسبب الحروب أو الحوادث أو الأمراض ونتيجة اهتمام الدول برعايتهم والعناية بهم فقد بدأت كثير من وسائل الإقامة في الدول المتقدمة بتزويد عدد من غرفها بخدمات وتجهيزات موجهة أساسا إلى هذه الشريحة وهناك قائمة تشمل التسهيلات المطلوبة وفي مقدمتها إمكانية الوصول إلى مدخل الفندق بواسطة الكراسي المتحركة وكذلك دخول الغرف والمناطق العامة الأخرى بالفندق وأيضا وضع عدد من هذه الكراسي في حالة الاحتياج إليها ومن ناحية أخرى فإن سهولة فتح الأبواب بالإضافة إلى سعة أبواب المصاعد مما يسمح بدخول المعاقين وتصميم دورات المياه بالمثل ومن التجهيزات الأساسية هي وجود وسائل اتصال مصممة خصيصا ترتبط بقسم مخصص بإدارة الفندق لنجدة المعاق في حالة احتياج إلى مساعدة عاجلة ولقد قامت كثير من الدول بتنظيم مسابقات رياضية ومهرجانات ثقافية لهم كما تقام دورة العاب أولمبية لهم. أصبحت هذه الشريحة تتمتع بمميزات عديدة على مستوى الدولة أو المستوى العالمي لرفع معنوياتهم والارتقاء بقدراتهم وضمهم إلى المجتمع المنتج.

- منتجعات وفنادق كبار السن:

زادت شريحة كبار السن فوق الـ60 عاما فيا لدول المتقدمة نظرا للتقدم الطبي وهو اتجاه سيستمر في السنوات القادمة ونظرا للمزايا المادية التي يحصل عليها المحالين إلى المعاش بالإضافة إلى عامل وقت الفراغ والرغبة في الاستمتاع به لذا برزت شريحة كبار السن كسوق سياحي متعاظم الأهمية وبدأت شركات السياحة في تنظيم رحلات لهم سواء داخل الدولة نفسها أو إلى مقاصد سياحية خارجها. ولتلبية الاحتياجات والتطلعات الخاصة بهذه الشريحة فقد اهتمت الفنادق بتطوير خدماتها وتجهيزاتها لتلبي هذه الرغبات ويشمل ذلك نوعية الأثاث وتصميمه وسهولة استخدام التجهيزات وتوافر عامل الأمان مع وجود مركز طبي مجهز به مشرفين مدربين وطاقم تمريض للرعاية الصحية بالنزلاء.

وأيضا تراعى إدارة المنتجعات والفنادق التي تستقبل كبار السن توفير نوعيات الأطعمة والمشروبات التي تتلائم مع صحة هذه الشريحة وأيضا يجب أن يكون موقع وسيلة الإقامة بعيدا عن التلوث ووسط مساحات خضراء وفي منطقة تتسم بجمال الطبيعة حيث أنها من أهم متطلبات هذه الشريحة.

- الفنادق العائمة:

زاد الطلب على هذه الوسيلة من الإقامة نظراً لأنها توفر إجازة تجمع بين الثقافة والترفيه في معظم الأحيان. وبالرغم من الإقبال الضعيف الذي شاهدهته هذه الرحلات في بادئ الأمر إلا أن الطلب زاد بصورة مضطردة خصوصاً في السبعينات والثمانينات وتقوم الآن أكثر من 200 باخرة نيلية بتوفير هذه النوعية من الإجازات ومعظمها يكون محجوز طوال موسم الشتاء وهناك الباخرة "إيزيس وازوريس" التي تمتلكها شركة "هيليتون" والتي تقدم هذا النوع من الخدمات.

المبحث الثاني: ماهية فندق تاغراست

المطلب الأول: لمحة تاريخية لفندق تاغراست

أسس فندق تاغراست في 11 جويلية 2011 في ولاية جيجل وسمي تحت هذا الاسم نسبة إلى منطقة تاغراست في أعالي جبال جيجل، بلدية برج الطهر الواقعة شرق الولاية وهي كلمة أمازيغية الأصل وتعني خلية النحل و جاء بهذا الاسم لتعريف بالمنطقة التي ترامت أطرافها لتتظم في حضنها بالأمس القريب الثورة المباركة لأنها أرض البطولات حيث تعتبر أول قرية في ولاية جيجل قدمت العديد من شهداء من خيرات أبناءها خلال الثورة التحريرية.

تاغراست شهد على مآسيها، و ماضيها صنع أمجادها، و بين أمجادها ومآسيها سقط مستقبلها، الذي أصبح قاب قوسين أو أدنى من ذلك.....، شبابه في هجرة، و أطفالها في إهمال، وكهولها؟ شيوخها تأسف و حيرة، لماداكل هذا و ما ذنب هؤلاء؟ الإجابة و إن كانت موجودة عند كل هؤلاء، سأجيئكم لأن ماضيها رحل أهلها، و حاضرها فرط فيه شبابه و مستقبلها غاب من يعانقه، فحالتها كحال المرأة الطالق. لكن البعد الأمازيغي هو منير الأجيال، و ستبقي كما قال الشاعر أبو القاسم الشابي ستعيش رغم الداء و الأعداء كالنسر فوق القمة السماء. هذه أقوال مدير الفندق و الدافع الأساسية لتسمية الفندق بهذا الاسم والتمسك به¹.

¹- أنظر الملحق رقم 01.

المطلب الثاني: التعريف والموقع الجغرافي لفندق تاغراست

أولاً: تعريف فندق تاغراست

فندق تاغراست هو منشآت سياحية تابعة للقطاع الخاص لولاية جيجل، و هي مؤسسة ذات الطرف الوحيد و المسؤولة المحدودة التي يملكها السيد "بن عميرة حسين"، بدأ إنجازها في سنة 2001 و تم انتهاء الأشغال فيه و تدشينه في جويلية 2011، يتكون من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق الأرضي الذي تم تخصيصه للمطعم. و يحتوي الفندق على 34 غرفة، 71 سرير و 13 عامل رسميين و 5 غير رسميين (موسمين) كما تتفاوت هذه الأولى بين: الغرف العادية، الغرف العائلية و الغرف الفخمة، و تتضمن غرف الفندق مجموعة من الخدمات تتمثل فيما يلي¹:

- سرير واحد فردي كبير الحجم أو سريرين منفصلين أو ثلاث أسرة و ذلك حسب طلب النزلاء.
- وجود حمام في كل غرفة.
- تلفاز و مكيف هوائي.
- ثلاجة صغيرة الحجم.

و كأبي مؤسسة تمارس نشاطا مستقلا و قائما بذاته فهي تملك تنظيما لها كما هو الحال مع فندق تاغراست و المتمثل في:

- المسير: وهو السلطة العليا، وهو التنظيم و الرقابة و التخطيط داخل الفندق
- المحاسب أو قسم المالية و المحاسبة: تتمثل مهامه في إدارة الشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بالإيواء، الحسابات الشهرية، الضرائب و الأجور، الفواتير، و هو أيضا مكلف بتسيير شؤون الفندق، كما أنه مطالب بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسير (المدير).
- قسم الاستقبال و التوجيه: و يمثل همزة الوصل بين الزبائن و الإدارة، وهو من يقوم بحجز الغرف للزبائن و توجيههم و الرد على تساؤلاتهم في وجود بعض الشكوك و الإبهامات. يعمل به موظفان في النهار و موظف واحد في الليل، وهذا من أجل خدمة الزبائن.
- قسم الإشراف الداخلي: هو الذي يقوم بتسيير و إعداد كافة المستلزمات الضرورية لضمان راحة و خدمة النزلاء.

¹ - المرجع السابق، رقم 01.

و تعتبر خدمة الإيواء هي الخدمة الجوهرية التي يقدمها فندق تاغراست و أضيفت لها خدمة الإطعام مند افتتاح المطعم الملحق بالفندق في الطابق الأرضي.

-الخدمة المتعلقة بالغرف: وتمثل في خدمات الاستقبال حيث يعتبر المكان الأول الذي يقصده السائح عند دخوله إلى الفندق من أجل حجز الغرفة و معرفة بعض التفاصيل المهمة، ومن المهام التي يقوم بها رجال الاستقبال:

- القيام بإجراءات حجز الغرف للزبائن.

- تنظيم وتنفيذ إجراءات المغادرة.

ثانيا: الموقع الجغرافي للفندق

يقع الفندق في موقع استراتيجي وسط المدينة في شارع 03 سي الحواس مدينة جيجل، و يتميز بإطلالتي ساحرتين جدا الأولى على البحر و الثانية وسط المدينة، و بفضل موقعة فقد ساهم في حركة السياح إلى الفندق¹.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لدور التسويق السياحي في الرفع من أداء فندق "تاغراست"

المطلب الأول: السياسة التسويقية للمنتج السياحي من طرف الفندق

تقوم السياسة التسويقية للمنتج السياحي من طرف الفندق على عدة سياسات وهي تهدف كلها لاستقطاب الزبائن بكل الطرق وتحقيق رضاهم وسوف نتطرق إلى هذه السياسات المستخدمة التي يعتمدها الفندق فيما يلي:

❖ إقامة ملتقيات بالفندق:

رغم عدم وجود قاعة للملتقيات إلى أن الفندق يقوم بإجراء ملتقيات داخل المطعم الخاص به لمدة قصيرة، مما جعله يستقطب كبار الشخصيات والسياسيين والأساتذة، حيث قامت عدة أحزاب بإجراء ملتقيات داخل الفندق وهي حزب جبهة التحرير الوطني، حزب التجمع الوطني الديمقراطي، حزب طلائع الحرية، حزب العمال، وأيضا أحزاب معارضة للنظام: حزب جبهة القوى الاشتراكية، حزب حركة مجتمع السلم (حمس)، كما قامت أيضا عدت جمعيات بإجراء ملتقيات في الفندق وهي جمعية كفل اليتيم، جمعية دوي الاحتياجات الخاصة، الجزائر الخضراء².

¹ - المرجع السابق، رقم 01.

² - أنظر الملحق، رقم 02.

وقد تمت إقامة هذه الملتقيات خلال عدة سنوات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 03: خمس سنوات الأخيرة التي أقيمت فيها ملتقيات بالفندق

2017	2016	2015	2014	2013	-
×	×	×	×	×	الجمعيات
×		×	×		الأحزاب

المصدر: من إعداد الطلبة

ملاحظة حول الجدول:

تمت إجراء ملتقيات من قبل الجمعيات المذكورة أعلاه في كل السنوات كما هو موضح في الجدول لكن فيما يخص الأحزاب في سنة 2014 قامة ثلاث أحزاب فقط بإجراء ملتقيات وهي حزب جبهة التحرير الوطني، حزب التجمع الوطني الديمقراطي وحزب العمال.

❖ إقامة عقود مبرمة مع المؤسسات والهيئات الخارجية:

يقوم الفندق بعقد عقود مبرمة مع المؤسسات والهيئات الخارجية لاستقطاب الزبائن المميزين حيث يقوم الفندق بتصنيفهم إلى زبائن الطبقة الرفيعة بسبب استطاعتهم احتمال تكلفة الخدمات المقدمة من قبل الفندق، وحسب أقوال مدير الفندق أنه توجد علاقة مع شركات أجنبية دون وجود عقود معهم¹. وقد تمت إقامة عدة عقود مع مختلف الهيئات هي²:

✓ الجمعيات:

- جمعية كفل اليتيم.

- جمعية دوي الاحتياجات الخاصة.

- الجزائر الخضراء.

✓ الشركات:

- شركة الجزائرية للمياه - جيجل -.

¹ - أنظر الملحق رقم 02، 03.

² - نفس المرجع، رقم 03.

- شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) فرع بجيجل.
- شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) فرع سطيف.

✓ الشركات الأجنبية:

- الشركة الإيطالية Danielli التي تقوم بإنجاز الأشغال لمركب الحديد بلارة الميلية.

✓ جامعة جيجل كليات:

- كلية الإعلام الآلي.
- كلية الأدب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق.
- رئاسة الجامعة.

وقد تم عقد هذه العقود خلال عدة سنوات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 04: العقود المبرمة خلال السنوات الخمس الأخيرة

2017	2016	2015	2014	2013	-
×	×	×	×	×	الجمعيات
×	×	×	×	×	الشركات
×	×	×	×	×	الجامعات
×	×	×	×	×	النوادي رياضية

المصدر: أنظر الملحق، رقم.

ملاحظة حول الجدول:

يتم تجديد العقد خلال كل سنة، بمعنى آخر مدة العقد تكون سنة واحدة ويتم تجديدها أما فيما يخص إبرام العقود مع الجمعيات والشركات والجامعات والنوادي الرياضية خلال السنوات الخمس الأخيرة فهو كما موضح في الجدول إلى فيما يخص الشركة الإيطالية فقد تم إبرام عقد معها سنة 2016 لمدة سنة فقط ولم يتم تجديد العقد.

❖ استخدام وسائل الترويج:

يعتمد الفندق على أهم سياسة يستخدمها من أجل جذب الزبائن وهي الترويج، حيث قام الفندق بالإشهار عن طريق النشر في جريدة الشروق والنهار لسنة 2013 و 2014 بشكل يومي تقريبا، وأجرى مدير الفندق مقابلتين مع إذاعة جيحل سنة 2013، وقام بالترويج عن طريقها عدة مرات خلال سنة 2014، وأيضا استخدام الانترنت للإشهار عن طرق إنشاء صفحة على الفيسبوك " فندق تاغراست "، وحسب أقوال المدير فإنه تم إنفاق مبلغ 17 مليون سنويا في سنتي 2013 و 2014 من أجل الترويج فقط زائد مبلغ ثابت قدر بـ 7 ملايين ينفق سنويا، وأيضا الإشهار في مجلات وطنية وعالمية، والمشاركة في مجلة الإشهار كل سنة التي تحمل اسم " الدلائل الاقتصادية الجزائرية رقم الصفحة الإشهارية للفندق 702" التي قدرة قيمتها بـ 5 ملايين دج، وفي السنوات الأخيرة لقد تم تخفيض المبلغ المخصص للإنفاق على الترويج، ففي سنة 2015 تم إنفاق 8 ملايين أما في سنتي 2016 و 2017 فقد تم إنفاق 5 ملايين فقط، زائد المبلغ الثابت المقدر بـ 7 ملايين دج¹.

جدول رقم 05: وسائل الترويج المستخدمة خلال الخمس سنوات الأخيرة

2017	2016	2015	2014	2013	-
			×	×	الإشهار في الجرائد
×	×	×	×	×	المجلات
			×	×	الإذاعة
×	×	×	×	×	الانترنت

المصدر: الملحق رقم 03.

❖ وسائل وطرق الحجز:

يستخدم الفندق منذ السنة الأولى لافتتاحه وسائل الحجز عن طرق الحضور الشخصي والهاتف والانترنت "فيسبوك"، وفي سنة 2014 تم تطوير خدمات الانترنت مع توفير مكتب خاص مزود بالوسائل الإلكترونية، و وضع بريد إلكتروني يتم الحجز من خلاله "emilhotel_taghrast@yahoo.fr" وإنشاء صفحة على

¹ - أنظر الملحق رقم 03.

"google" بمجرد كتابتك "فندق تاغراست" تظهر لك كل المعلومات الخاصة بالفندق و الهاتف، الفيسبوك والموقع الإلكتروني¹.

❖ الإستراتيجية التنافسية التي يعتمدها الفندق:

يعتمد الفندق إستراتيجيتين تنافسيتين لجذب الزبون وهما²:

(1) إستراتيجية تخفيض الأسعار: وتمثل في عدم تغيير أسعار الخدمة الفندقية خلال موسم الإستطيف خاصة في سنتين 2016 و 2017، رغم إدخال خدمات جديدة على الفندق إلى أن الأسعار لم تتغير لكن في سنوات 2013 ، 2014 و 2015 لم يكن يعتمد هذه الإستراتيجية.

(2) تقديم امتيازات:

- توفير وجبات إ طعام زائدة
- توفير قاعة للإعلام الآلي يستخدمها الزبون في أي وقت.
- توفير احتياجات الزبائن.

يعتبر المدير أن أهم إستراتيجية تنافسية لجذب الزبون هي إستراتيجية تخفيض الأسعار لأن المستهلك يهتم بالسعر قبل الامتيازات لذلك يقوم الفندق بتحديد طرق التسعير على أساس المستهلك في سنتي 2016 و 2017 ويتغاضى عن التكلفة من أجل كسب رضا الزبون بعدما كان يعتمد على تحديد طرق تسعيره على أساس التكلفة في السنوات الماضية.

المطلب الثاني: الأداء المالي للفندق

يقوم الفندق بتقييم أدائه المالي من خلال دراسته لكل المعايير والمؤشرات المتدخلة في رقم الأعمال وسوف نتطرق إلى هذه المعايير في ما يلي:

¹ - أنظر الملحق، رقم 04.

² - نفس المرجع، رقم 04.

❖ الاستثمارات:

يقوم الفندق كل سنة باستثمارات جديدة ففي سنة 2013 تما تغيير باب الفندق إلى باب زجاجي يفتح آليا (أتوماتيكي) وسنة 2014 تم إدخال الخدمات الإلكترونية، سنة 2015 اقتناء لوحات ترويح كبيرة في واجهة الفندق، سنة 2016 اقتناء أزهار طبيعية، 2017 تم إدخال تقنية الأقمار الصناعية على التلفاز حيث كانت قنوات التلفاز محددة بـ 8 قنوات وأصبحت الآن 60 قناة وقد بلغت تكلفة هذه التقنية 200 مليون حسب أقوال مدير الفندق¹.

جدول رقم 06: مصاريف الاستثمار خلال الخمس سنوات الأخيرة

نوع الاستثمار	لا	نعم	
تغيير باب الفندق إلى باب زجاجي يفتح آليا		×	2013
إدخال الخدمات الإلكترونية		×	2014
اقتناء لوحات ترويح كبيرة في واجهة الفندق		×	2015
اقتناء أزهار طبيعية		×	2016
إدخال تقنية الأقمار الصناعية على التلفاز		×	2017

المصدر : الملحق رقم 05 للمقابلة

✓ بالنسبة لمصاريف الترميم :

إن الفندق يقوم كل سنة بإنفاق مبلغ من المال على هذه المصاريف فهو يعيد طلاء الفندق سنويا، كما أن الفندق يحتوي على حديقة طبيعية يقوم بترميمها على مدار السنة وأيضا ترميم موقف السيارة الخاص بالفندق².

✓ بالنسبة لعدد الأسرة خلال الخمس سنوات الأخيرة:

¹ - أنظر الملحق رقم 05.

² - المرجع السابق، رقم 05.

يقوم الفندق بزيادة عدد الأسيرة حسب عدد الزبائن المستظفين حيث يقوم بزيادة سرير أو اثنين في الغرف الكبيرة وقد تمت هذه الزيادة في سنوات 2013، 2014، 2015 حيث كان الفندق يستقبل زبائن بشكل كبير، لكن في سنتي 2016 و 2017 لم تتم زيادة أي سرير¹.

والجدول التالي يوضح تطور عدد الأسيرة:

جدول رقم 07: زيادة وثبات في عدد الأسيرة خلال الخمس سنوات الأخيرة

انخفاض	زيادة	ثابت	
	×		2013
	×		2014
	×		2015
		×	2016
		×	2017

المصدر : أنظر الملحق رقم 5 للمقابلة

ملاحظة حول الاستثمارات :

حسب أقوال المدير فإن الفندق يقوم بإنفاق 50% من رأس المال كله على الاستثمار فقط.

❖ تطور عدد الزبائن خلال الخمس سنوات الأخيرة:

حسب الإحصائيات المقدمة لنا من الفندق بخصوص عدد الزبائن في الخمس سنوات الأخيرة كانت متذبذبة وغير منتظمة ففي سنة 2013 كان عدد الزبائن المتوافدين 3744 زبون، أما في سنة 2014 فقد تحصل الفندق على أكبر عدد من الزبائن خلال الخمس سنوات الأخيرة حيث تحصل على 9440 زبون، وفي سنة 2015 على

¹- نفس المرجع، رقم 05.

5297 زبون، أما في سنتي 2016 و 2017 فقد انخفض عدد الزبائن إلى 4288 ، 4489 على التوالي¹.
والجدول التالي يوضح عدد الزبائن خلال الخمس سنوات الأخيرة:

جدول رقم 08: عدد الزبائن خلال الخمس سنوات الأخيرة

السنوات	عدد الزبائن
2013	3744
2014	9440
2015	5297
2016	4288
2017	4489

المصدر : أنظر الملحق رقم 06 للمقابلة

ملاحظة حول عدد الزبائن:

حسب أقوال المدير فإن انخفاض عدد الزبائن خلال السنوات الأخيرة سببه المنافسين غير الشرعيين.

❖ وضعية المصاريف والتكاليف:

- بالنسبة لأجور التشغيل:

قام مدير الفندق بزيادة أجور تشغيل العمال في سنوات 2013 ، 2014 و 2015 بنسب متفاوتة أما في سنتين الأخيرتين لم يقوم بأي زيادة وسبب ذلك هو تراجع المستمر في رقم أعماله². الجدول التالي يوضح زيادة الأجور خلال الخمس سنوات الأخيرة:

¹- أنظر الملحق، رقم 06

²- أنظر الملحق، رقم 07.

جدول رقم 09: وضعية أجور التشغيل

السنوات	ثابت	زيادة	انخفاض
2013		×	
2014		×	
2015	×	×	
2016	×		
2017	×		

المصدر : أنظر الملحق رقم 07

ملاحظة حول الجدول:

بالنسبة لسنة 2015 حسب أقوال المدير فقد كانت الأجور ثابتة خلال الأشهر الأول من السنة، ثم أضاف زيادة على هذه الأجور خلال الأشهر المتبقية.

- بالنسبة لمصاريف الإطعام و مستلزمات التشغيل:

قام الفندق بزيادة مصاريف الإطعام سنة 2013 ، و في سنة 2014 تم تخصيص مبلغ كبير جدا لمصاريف الإطعام بسبب استقبال الزبائن بشكل كبير، أما سنة 2015 لم تتم أي زيادة لكن في سنتي 2016 و 2017 تم تخفيض مصاريف الإطعام بشكل كبير بسبب انخفاض عدد الزبائن¹.

أما بالنسبة لمستلزمات التشغيل فحسب أقوال المدير أنه كل سنة توضع نسبة زائدة من المصاريف لتغطية هذه مستلزمات بمختلف أنواعها .

¹ - أنظر الملحق، رقم 07، 08.

❖ وضعية رقم الأعمال خلال 5 سنوات الأخيرة:

حسب أقوال مدير الفندق فإن وضعية رقم الأعمال كانت في تزايد مستمر خلال سنوات 2013 ، 2014 ، و2015 وكان سبب الزيادة هو استقطاب عدد من الزبائن بشكل كبير لكن سنة 2015 حسب أقواله رغم انخفاض عدد الزبائن إلا أن رقم الأعمال كان مرتفعا بسبب انخفاض الاستثمارات في هذه السنة، أما في سنتي 2016 و 2017 فإن رقم الأعمال انخفض بشكل كبير وسببه الاستثمارات الكبيرة التي قام بها الفندق وأيضا انخفاض عدد الزبائن بسبب المنافسة غير الشرعية¹. الجدول التالي يوضح وضعية رقم العمال:

جدول رقم 10: وضعية رقم الأعمال خلال الخمس سنوات الأخيرة

السنوات	ثابت	زيادة	انخفاض
2013		×	
2014		×	
2015		×	
2016			×
2017			×

المصدر : أنظر الملحق رقم 06 للمقابلة

المطلب الثالث: اثر التسويق السياحي على الأداء المالي لفندق "تاغراست "

من خلال ملاحظة نشاط الفندق واخذ بعين الاعتبار المعلومات المقدمة من طرف المسيرين فإن الاعتمادات التسويقية المخصصة قد تناقصت منذ سنة التأسيس (2011) الى يومنا هذا، وهذا راجع أساسا الى المصاريف الاجبارية الأولية التي يمكن لهذا الفندق دفعها للحصول على حصة في السوق في ظل وجود منافسين وهو ما يبينه الجدول التالي :

¹- أنظر الملحق رقم 06.

الجدول رقم 11: مصاريف الترويج خلال الخمس سنوات الأخيرة

سنوات النشاط	2013	2014	2015	2016	2017
مصاريف الترويج اجمالية	240000 دج	240000 دج	150000 دج	120000 دج	120000 دج
مصاريف الترويج الثابتة	70000 دج	70000 دج	70000 دج	70000 دج	70000 دج
مصاريف الترويج المتغيرة	170000 دج	170000 دج	80000 دج	50000 دج	50000 دج

المرجع : من اعدا الطلبة اعتمادا على معلومات المقابلة مع مسير الفندق

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- بالنسبة لسنة **2013**: نلاحظ أن الإعتمادات الخاصة بالترويج قدرة بـ 240000 دج خلال هذه السنة وقد تمحورت أساسا حول مصاريف متعلقة بالقيام بحملات إخبارية يومية خلال هذه السنة على مستوى جريدة النهار والشروق، والترويج على مستوى مجلات إخبارية عالمية والمشاركة في مجلة الإشهار كل سنة التي تحمل اسم "الدلائل الاقتصادية الجزائرية رقم الصفحة الإخبارية للفندق 702"، بمبلغ ثابت و سنوي قدر بـ 50000 دج، وأيضا الترويج عن طريق الإذاعة عدة مرات خلال هذه السنة، كم تم إنفاق مبلغ 70000 دج سنوي على بطاقات إشهار الفندق والياغطات فقط.
- بالنسبة لسنة **2014**: نلاحظ أن الإعتمادات الخاصة بالترويج لهذه السنة قدرت بـ 240000 دج، وهي لم تختلف عن اعتمادات سنة 2013، فقد تمحورت هي أيضا حول مصاريف متعلقة بحملات إخبارية يومية على جريدة النهار والشروق، والترويج على المجلة الإخبارية " الدلائل الاقتصادية الجزائرية"، وأيضا الترويج عن طريق الإذاعة عدة مرات خلال هذه السنة.
- بالنسبة لسنة **2015**: خلال هذه السنة قدرة الإعتمادات الخاصة بالترويج بـ 150000 دج، وتمحورت مصاريف الترويج أساسا حول الترويج في المجلة الإخبارية فقط التي قدرة قيمتها بـ 50000 دج، زائد المبلغ

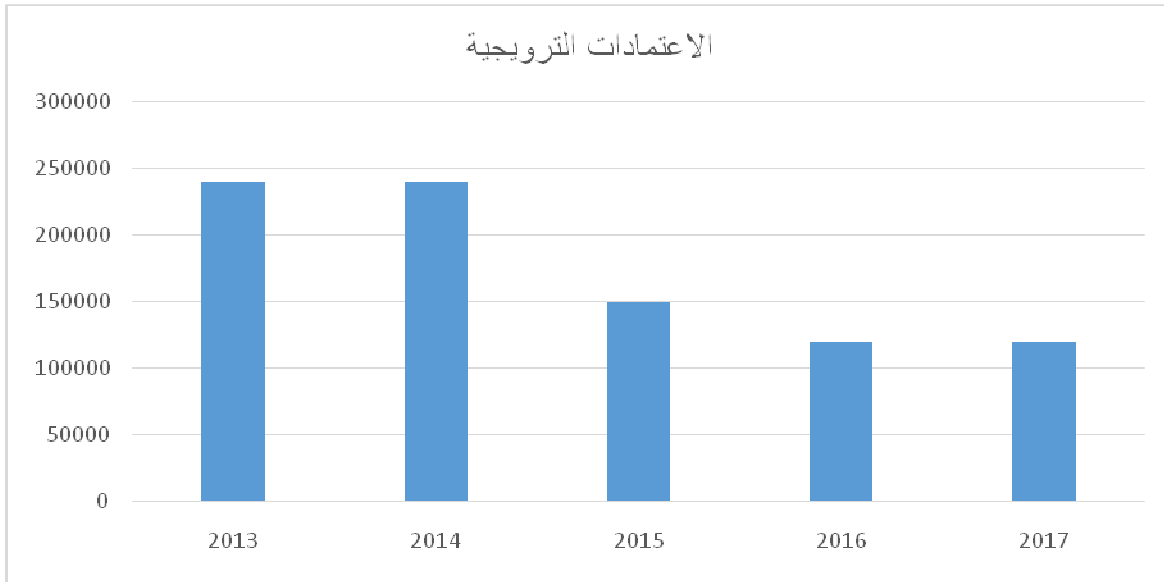
الثابت المقدّر بـ 70000 دج المخصّص لبطاقات الإشهار للفندق و إضافة مبلغ 30000 دج إلى المبلغ الثابت تم تخصيصه لليافطات.

- بالنسبة لسنة 2016: نلاحظ أن الإعتمادات الخاصة بالترويج لهذه السنة قدرة بـ 120000 دج وهي في تناقص مستمر، وقد تمحورت مصاريفها الترويجية أساسا حول الترويج في المجلة الإشهارية فقط المقدرة بمبلغ 50000 دج سنويا، زائد إنفاق المبلغ الثابت المقدّر بـ 70000 دج على بطاقات الإشهار للفندق واليافطات.

- بالنسبة لسنة 2017: نلاحظ من الجدول أن هذه السنة لم تختلف عن سابقتها فالإعتمادات الخاصة بالترويج لهذه السنة قدرة بـ 120000 دج، فقد تمحورت مصاريفها الترويجية على المجلة الإشهارية والبطاقات واليافطات.

الشكل التالي يوضح تطور الإعتمادات الترويجية خلال الخمس سنوات الأخيرة:

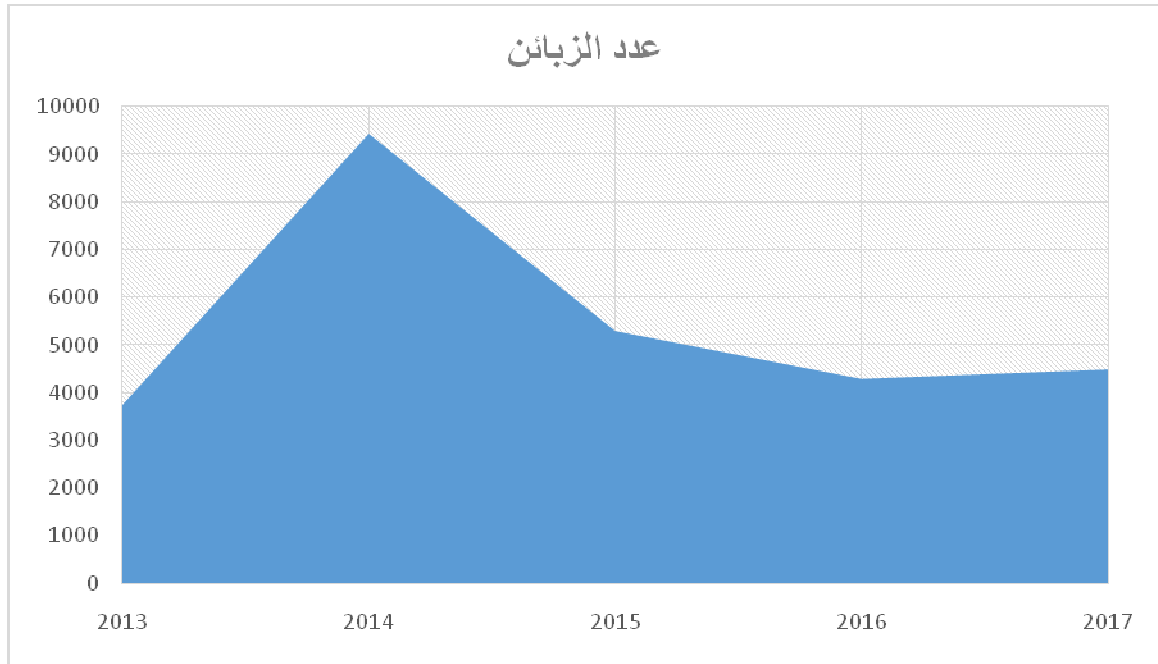
شكل رقم 09: تطور الإعتمادات الترويجية



من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المقابلة

إن الإعتمادات المالية المخصصة للتسويق السياحي كانت بهدف الرفع من أرباح الفندق والرفع من قيمة رقم أعماله اعتمادا على تطور زبائنه وهو ما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 10: تطور عدد الزبائن خلال الخمس سنوات الأخيرة



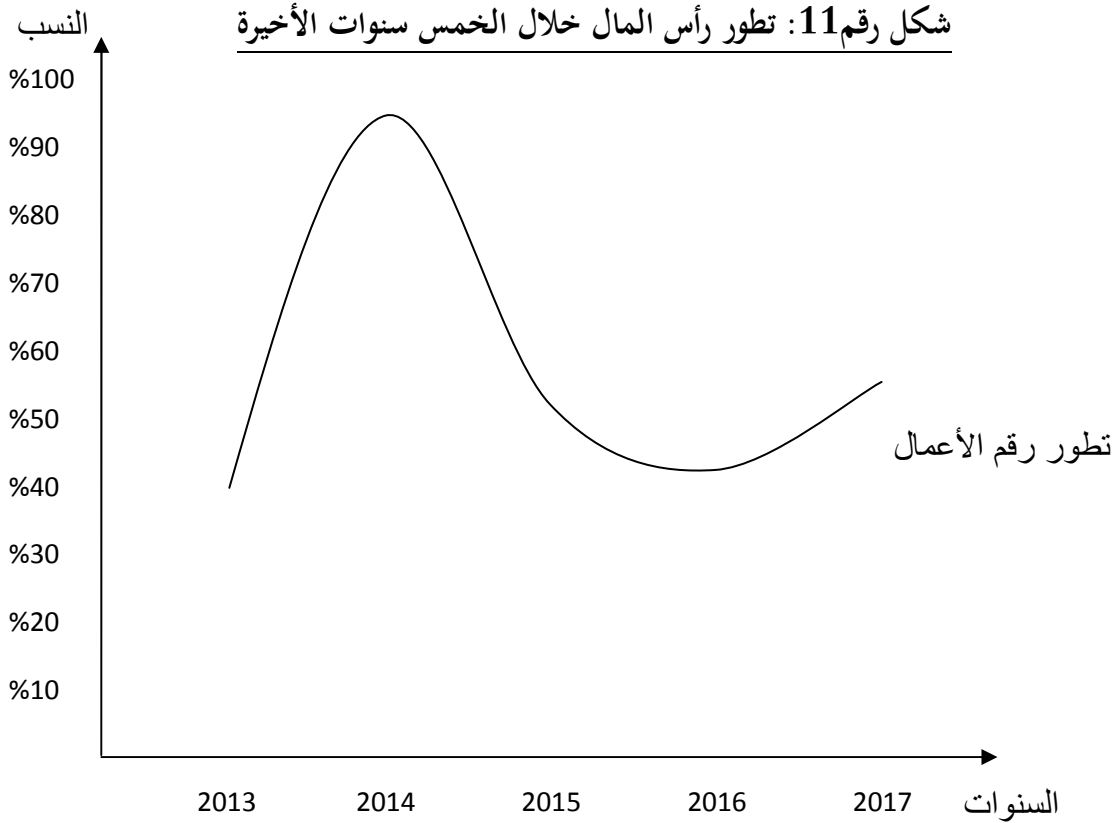
من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المقابلة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ:

- بالنسبة لسنة 2013: فقد بلغ عدد الزبائن في الفندق ما يقارب 3744 زبون ، بحيث اعتبر المسير ان رقم الاعمال المحقق خلال هذه السنة كان جيد لعدة اعتبارات خاصة وقد ترتب عن السياسة التسويقية هذه ارتفاع رقم الأعمال بسبب السياسة الترويجية المتبعة وأيضاً إبرام عدة اتفاقيات وعقود مع شركاء خرجين و إقامة ملتقيات لجمعيات مختلفة داخل المطعم.
- بالنسبة لسنة 2014: بالنسبة لهذه السنة نلاحظ تزايد في عدد الزبائن ليلغ 9440 أي بزيادة تقدر بـ 57 % مقارنة بالسنة الماضية (2013) الشيء الذي أدى الى تسجيل رقم اعمال جيد جدا خلال هذه السنة وقد ترتب عن هذه الزيادة هو السياسة التسويقية المتبعة من خلال إبرام عدة اتفاقيات و عقود مع شركاء خرجين وإقامة ملتقيات داخل الفندق من مختلف الهيئات الخارجية من بينهم الأحزاب السياسية والجمعيات الخيرية وغيرها.
- بالنسبة لسنة 2015: في هذه السنة نلاحظ انخفاض في عدد الزبائن ليلغ 5297 زبون أي بانخفاض قدر بـ 41.5 % مقارنة بالسنة الماضية لكن رغم هذا الانخفاض فإنه حسب أقوال مدير الفندق فإن رقم

الأعمال كان جيدا وسبب ذلك هو تخفيض التكاليف الاستثمارية والترويجية لكن سبب انخفاض عدد الزبائن فقد ترتب عنها انخفاض العقود المبرمة مع الهيئات الخارجية خاصة الأحزاب السياسية وأيضا بسبب طرق تحديد التسعير فقد كان الفندق يعتمد على تسعير خدماته على أساس التكلفة.

والشكل التالي يوضح تطور في رأس المال:



من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المقابلة

- بالنسبة لسنة 2016: بالنسبة لهذه السنة نلاحظ انخفاض في عدد الزبائن ليلغ 4288 زبون أي بانخفاض قدر ب 10.09% عن السنة الماضية وهذا الانخفاض أدى إلى تراجع كبير في رقم الأعمال وسبب ذلك هو المصاريف الاستثمارية الكبيرة وقلّة المصاريف الترويجية.
- بالنسبة لسنة 2017: في هذه السنة نلاحظ ارتفاع قليل في عدد الزبائن ليلغ 4489 زبون أي بارتفاع قدر ب 2% عن السنة الماضية لكن رغم هذا الارتفاع لكن حسب أقوال المدير فإن رقم الأعمال ضعيف جدا وسبب ذلك هو نقص الترويج والاستثمارات الكبيرة التي قام بها الفندق.

خلاصة الفصل

في دراستنا التطبيقية هذه حاولنا إعطاء صورة واقعية عن التسويق السياحي و دوره في رفع من أداء المنشآت السياحية، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالفندق تاغراست ، و التي تم فيها جمع المعلومات من مدير ومسير الفندق حول التسويق للمنتج السياحي بالفندق، وتوصلنا إلى نتيجة مفادها أن التسويق على مستوى الفندق يساهم بشكل كبير في زيادة الطلب ورفع من أداءه، و ذلك من خلال الاعتماد على مزيج تسويقي متكيف مع طبيعة نشاط الفندق و حاجات و رغبات الزبائن.

الخاتمة

لقد أصبح التسويق السياحي نشاطا هاما داخل المؤسسات السياحية ، فمن خلاله تسعى هذه المنشآت إلى تحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تساهم في استمرارية نشاطها والبقاء في الأسواق السياحية، فالتسويق السياحي بمختلف عناصره التقليدية والمستحدثة يمكن المنشآت السياحية بالتعريف بمنتجاتها السياحي ومعرفة حاجات ورغبات السياح والتأثير على قراراتهم من أجل شراء برامجها السياحية .

ونظرا لخصائص الخدمات السياحية التي تتميز بها عن الخدمات الأخرى فعلى المنشآت السياحية الاعتماد على جميع عناصر المزيج التسويقي المناسبة لخدماتها سواء كانت عناصر تقليدية كالمنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، أو عناصر مستحدثة كالبيئة المادية، الناس، والعمليات، وبنفس الأهمية حتى تستطيع هذه المنشآت التعريف بمنتجاتها محليا ودوليا والرقى بمستوى خدماتها وتطويرها باستمرار حتى تلبى حاجات ورغبات السياح المتزايدة بالشكل الذي يحقق رضاهم وولاءهم، حيث ومن خلال دارستنا النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا الى جملة من النتائج يمكن تلخيصها بالشكل التالي:

• نتائج الدراسة النظرية :

من خلال الدراسة النظرية استخلصنا مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- التسويق السياحي نشاط حديث المفهوم يقوم بدراسة حاجات ورغبات السياح والقيام بتلبيتها بأحسن الطرق الوسائل؛

- التسويق السياحي يعتمد على عدة عناصر هي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)

- اعتماد مزيج تسويقي فعال يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشآت السياحية.

• نتائج الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية جيجل وبال ضبط بفندق تاغراست، ومن خلال هذه الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

الخاتمة

- إن فندق تاغراست قد اعتمد سياسة ترويجية لمنتجه السياحي خلال فترة الدراسة من خلال عدة قنوات ترويجية استوجبت مبالغ مالية معتبرة خلال فترة الدراسة.
- إن الهدف الأساسي من خلال السياسة الترويجية للفندق قد ارتبطت أول الأمر بالتعريف بخدماته السياحية بحكم النشأة الجديدة للفندق (2011) ، إلا أنها قد استهدفت فيما بعد المنافسة .
- أن الأداء المالي المترجم برقم الأعمال يتأثر بشكل واضح بالسياسة الترويجية المعتمدة من طرف الفندق وان التغيرات الحاصلة في أدائه المالي مرتبطة بالتغيرات السعرية للخدمات المقدمة خلال الفترة الممتدة من 2011 و 2017

• التوصيات :

من خلال دراستنا التي قمنا بها على مستوى فندق تاغراست فقد توصلنا إلى جملة من التوصيات :

- إن التسويق السياحي يعتبر من الآليات الداعمة السياحية التي يمكن ان تعود بالفائدة على المنشآت السياحية محليا، ومن اجل هذا يجب الاعتناء ودعم آليات التسويق السياحي على مستوى الفنادق للترويج الجيد للسياحية الداخلية
- من الضروري الاهتمام بجميع أنواع المزيج التسويقي، وإعطاء أهمية أكبر للتسويق السياحي في المشاعات المتخصصة .
- أن العوائد المالية الناتجة عن سياسة التسويق السياحي يجب إعادة استثمارها ضمن نفس المجال للوصول إلى أكبر قدر من الخدمة .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

باللغة العربية:

1. طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
2. إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. محمد عبيدات، التسويق السياحي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
4. صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
5. محمد حافظ حجازي مرسى، إدارة التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2007.
6. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق السياحي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
7. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص53.
8. حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل إستراتيجي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
9. عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
10. علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، ط1، دار الإعصار العلمي ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

قائمة المراجع

11. علاء حسين السرابي وآخرون، التسويق والمبيعات السياحية والفندقية، ط1، جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. سامي عبد القادر سعيد، التسويق والمبيعات في صناعة السياحة والفنادق، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008.
13. سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2002.
14. ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
15. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
16. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
17. صلاح الدين، حسن السليسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
18. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار، ورقلة، 2011.
19. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.
20. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
21. خميسي فتيحة، التسيير والمالية، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
22. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط01، الأردن، 2010.
23. زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون سنة النشر.
24. بوشاشي بوعلام، المسير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر.

25. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
26. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، غير مذكورة.

باللغة الأجنبية:

1. Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, 2^{em} édition, Dunond , Paris, 1976.
2. Burlaud,j.y .eglem, P , mykita, Dictionnaire de gestion, éditions Foucher, Paris, 1995.
3. R. Brosquet, Fondement de la Performance humaine dans l' entreprise, éditions d' Organisation, Paeis, 1999.
4. Robert le Duff, et al, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Editions dalloz, Paris, 1999.
5. Bernard Martory, Contrôle de Gestion sociale, librairie vuibert, Paris, 1999.
6. Marcel laflame, le management : approche systémique,3^{em} ed, gaetan morin éditeur, canada,1981.
7. George R.Terry, Stéphan. G Franclin, Les Principes Du Management, 8^{em} Édition, . Edition Économica, Paris ,1985.
8. Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, 6^{em} Ed, Editions Dalloz , Paris, 2000.
9. A.C.Martient, l'Entreprise Dans Un Monde En Changement, Édition Seuil-Ouverières, Paris, 1992.
10. Laurent Belanger Et Al, G.R. H Une Approche Globale Et Intégrée , Édition Gaetan Morin, Quebec,1984.
11. Josette Peyrard, Analyse Financière,8^{em} Ed, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
12. Kamel Hamdi, Le Diagnostic Financier, Es – Salam Édition, Alger, 2001.

13. Josette Peyrard, Gestion Financière, Dépote Léga, Paris, 1990.
14. Jacky Mailler, Michel Remailler, Analyse Financière De l'Entreprise, 6^{em} Ed , Édition, Donald, Paris, 1992.

ثانيا :المذكرات والرسائل الجامعية:

1. موساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
2. أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثارها على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، 2009.
3. مروان صحراوي، التسويق السياحي وأثره على الطلب السياحي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
4. عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي 1992.
5. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية : قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2002.
6. بن عمارة نور الدين ، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر، 2009/2010.
7. عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002.
8. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ،قسنطينة، سنة 2011.
9. شوية دليلة، دور التحليل المالي في المؤسسة، تخصص مالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بومرداس، 2005.

قائمة المراجع

10. مراد حمزة و راجحي أحمد، دورة التحليل المالي في إبراز المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2010-2011.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات:

1. بخاخشة موسى، توظيف التسويق السياحي كأداة لتنمية القطاع السياحي في الجزائر دراسة حالة

المركب العدني - حمام الشلال -، ملتقى دولي حول: التسويق السياحي وتثمين صورة الجزائر،
جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي: 06-07 نوفمبر 2013.

2. بودوشن ياقوتة، المعرض السياحي الدولي كمدخل لتسويق المنتج السياحي - تجارب بعض الدول

-، الملتقى الدولي الأول حول: التسويق السياحي وتثمين صورة الجزائر تحت شعار " الجزائر وجهة
الغد"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي
مختار - عنابة، يومي: 6-7 نوفمبر 2013.

رابعا: المواقع الالكترونية:

1. تاريخ الإطلاع: 2018-05-23 على الساعة 10:15 <http://mawdoo3.com/> مفهوم الفنادق

2. تاريخ الإطلاع: 2018-05-23 على الساعة 10:15 <http://24.ae/article/146872/>

كيف يتم تصنيف الفنادق من نجمة إلى 5 نجوم

3. تاريخ الإطلاع: 2018-05-23 على الساعة 10:45 تعرف http://lelyaha.com/ads/hotel_kinds_of_hotels/ الفنادق وأنواعها

خامسا: التقارير

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،
2001، جامعة بسكرة.

2. أحمد بن حماد الحمودة، تقييم الأداء الوظيفي، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض،
المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994.