دراسة وتقييم إدارة المردود في فنادق الدرجة الأولى في عمان

*حميد عبد النبي الطائي ونجم عبود نجم**

ملخـص

اهتمت الدراسة بإدارة المردود (Yield Management) بوصفها المدخل المنهجي الأكثر كفاءة في استغلال سعة الفندق (Hotel Capacity) لتضخيم العوائد (Maximizing Revenues) فيه. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الآليات الأساسية لإدارة المردود، وإعداد وتطوير نموذج يمكن أن يساهم في فهم وترشيد الآليات والممارسات الخاصة بإدارة المردود، مع إمكانية استخدام النموذج في تقييم الفنادق. وهذا النموذج مصفوفة لإدارة المردود (Yield Management Matrix) التي تم في الدراسة تطبيقها على عينة من فنادق الدرجة الأولى الأساسية في مدينة عمان. وقد استخدمت مصفوفة (3×3) في النموذج وبأربعة متغيرات تعتمد عليها إدارة المردود في تحسين عوائدها ومن منطقتين: منطقة الفاعلية (Effectiveness Zone)، ومنطقة اللافاعيلة (Non-effectiveness Zone). والمتغيرات الأربعة هي: مستويات متعددة من الأسعار، والسعة وتقسيمها إلى فئات غرف متعددة، وأنظمة الحجز المختلفة، والموسم السياحي والمواسم الأخرى.

وفي عملية التقييم تم تقييم مجموعة فنادق الدرجة الأولى الأساسية (الفنادق العشرة الأولى في عمان) بالاعتماد على المصفوفة حسب المتغيرات الأربعة ومدى التركيزعليها من قبل فنادق العينة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمـات الدالـة: إدارة المردود، الأسعار المتعددة، نظام الحجز، فئات الغرف، دليل التغلغل السوقي، دليل العائد المتوسط، دليل توليد العوائد.

1. المقدمـة

تعد مسألة تحديد السعة (Capacity) واستغلالها من المشكلات المعقدة في الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء، وإن كانت هذه المشكلة في الخدمات أكثر صعوبة وتعقيدا. وذلك لأن السمة الفنائية (Perishability) في الخدمات (كما في الفنادق والخطوط الجوية ومكاتب تأجير السيارات والمطاعم الراقية والجامعات... إلخ) تجعل السعة غير المستخدمة عوائد ضائعة، في حين ان هذه المشكلة أقل صعوبة وحدة في الصناعة بسبب إمكانية الخزن لما هو فائض من السعة في حالة ان السعة أو العرض أكبر من الطلب. لهذا فإن مثل هذه الشركات الخدمية تواجه مشكلات السعة في جانبين أساسيين:

الأول: في تحديد السعة عند الإنشاء والتأسيس بما يجعلها أكثر ملاءمة للطلب المتوقع.

الثاني: استغلال السعة بعد الإنشاء والتأسيس بما يضخم عوائد الشركة الكلية.

وهذه الدراسة ستركز على الجانب الثاني من خلال التحليل والتقييم لإدارة المردود في عينة من الفنادق الرئيسية العاملة في الأردن، مع التأكيد على أن الشركات الخدمية ومنها الفنادق التي تتسم بالسعة الثابتة نسبيا تواجه مشكلة الانخفاض في استغلال هذه السعة والحاجة إلى زيادة استغلالها من أجل زيادة عوائدها، خاصة إن السعة غير المستغلة (الفرق بين السعة المتاحة والسعة المستغلة فعليا) تُعد سعة ضائعة في يوم الخدمة المعني. لهذا فإن إدارة المردود التي تعمل على تضخيم عوائدها الكلية من خلال تحسين وزيادة السعة المستغلة فعليا للاقتراب من السعة المتاحة باستخدام مجموعة من الأساليب المرتبطة بالأسعار، وتقسيم الفندق إلى غرف تقدم خدماتها إلى فئات، والسوق إلى قطاعات سوقية من الزبائن ونظام الحجز وغيرها، أصبحت تمارس على نطاق واسع في الفنادق الكبيرة والمتوسطة. وإن أدبيات إدارة الخدمات في مجالاتها المختلفة أصبحت تخصص لها حيزاً للعرض والتحليل كمفاهيم وتطبيقات ونتائج إيجابية في إدارة الخدمات.

* جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن. تاريخ استلام البحث 2005/3/13، وتاريخ قبوله 2006/6/22.

© 2007 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

مشكلة البحث

تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما المكونات أو الآليات الأساسية المستخدمة في تطبيق إدارة المردود في صناعة الفندقة الأردنية؟
2. كيف تتمكن الإدارات الفندقية من استغلال الطاقة الاستيعابية (المتمثلة بالغرف المعروضة للزبائن) بشكل فعال، وبما يحقق أهدافها التنافسية بالعلاقة مع الفنادق الأخرى؟
3. هل يوجد نموذج معين يمكن أن تستخدمه الإدارات الفندقية في إدارة المردود بما يؤدي إلى تحسين فاعليتها في تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها في الأداء الفندقي؟
4. ما هي اتجاهات الأفراد المسؤولين والعاملين في فنادق الدرجة الأولى في عمان نحو إدارة المردود؟

أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهدافه فيما يأتي:

أولا: تحديد مفهوم إدارة المردود ومكوناتها أو آلياتها الأساسية (التي تتحدد بمستويات الأسعار، وفئات الغرف، وأنظمة الحجز، والموسم السياحي) وتقييم نتائج تطبيقاتها في فنادق الدرجة الأولى في عمان التي تمثل عينة البحث.

ثانيا: إعداد وتطوير نموذج يمكن أن يساهم في فهم وترشيد الآليات والممارسات الخاصة بإدارة المردود في الفنادق الأردنية.

فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث فيما يأتي:

1. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام مستويات متعددة من الأسعار وآليات تطبيق إدارة المردود في عينة البحث من فنادق الدرجة الأولى في عمان.
2. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقسيم غرف الفندق إلى فئات متعددة وآليات تطبيق إدارة المردود.
3. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة الحجز المختلفة وآليات تطبيق إدارة المردود.
4. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموسم السياحي والمواسم الأخرى، وآليات تطبيق إدارة المردود.
5. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنافسة وآليات تطبيق إدارة المردود.
6. ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعايرة المرجعية (التاريخية والتنافسية) وآليات تطبيق إدارة المردود.

أهمية البحث

لا زالت إدارة المردود بحاجة إلى الدراسة والبحث؛ إذ من الملاحظ وجود ندرة واضحة في عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع الحيوي في المجالات المختلفة ومنها الصناعة الفندقية. كما ان أهمية البحث تنبع من الحاجة إلى تطوير نموذج أو قواعد أو آليات يمكن أن تساعد إدارة الفنادق على إدارة السعة المتاحة واجتذاب الفئات المختلفة من الزبائن في المواسم المختلفة بما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة بالفنادق الأخرى وتضخيم عوائدها ونتائج أعمالها.

2. منهج البحث

إن منهج البحث تحليلي نقدي على مستويين، الأول: الأدبيات التي تناولت إدارة المردود، والثاني: ممارسات ونتائج إدارة المردود في الفنادق المكونة لعينة البحث من خلال مجموعة الإحصاءات المتعلقة بالسعة والعوائد المتحققة فيها من جهة، ومن خلال الاستبانة الموجهة لمجموعة المديرين ذوي العلاقة بإدارة المردود في تلك الفنادق من أجل الوقوف على الاتجاهات والعوامل الأساسية التي أدت إلى النتائج المتحققة فعليا في إدارة المردود من جهة أخرى. وفي ضوء ذلك كله، تمت الاستعانة في عملية التحليل والتقييم لهذه الفنادق بنموذج تم وضعه وتطويره، يمكن استخدامه في ترشيد وتقييم إدارة المردود.

عينة البحث

إن مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الفنادق العاملة في الأردن، واسع ومتنوع ومنتشر انتشارا جغرافيا واسعا، ولأن إدارة المردود من الأساليب المتقدمة فإن، استخدامه عادة ما يكون في الفنادق الكبيرة والمتوسطة الحديثة، التي تتوفر فيها أنظمة تسجيل وتوثيق لعناصر السعة واستخدامها، وللعوائد المتحققة منها. وقد تمثلت عينة البحث في الفنادق التالية:

الفندق	السعة المتاحة (عدد الغرف)
1- Intercontinental	450
2- Le Meridian	432
3- Grand Hyatt	316
4- Marriott	293
5- LeRoyal	282
6- Crown Plaza Amman	279
7- Sheraton	268
8- Radisson SAS	260
9- Holiday Inn	218
10- Four Seasons	195

خطة البحث

من أجل تغطية البحث لموضوعه وتحقيق أهدافه، فقد تضمنت خطة البحث الفقرات التالية:

- مفهوم إدارة المردود.
- آليات إدارة المردود.
- نموذج تقييم إدارة المردود.
- تحليل البيانات المتعلقة بإدارة المردود.
- اختبار الفرضيات.
- الاستنتاجات والتوصيات.

3. مفهوم إدارة المردود

يمكن القول إن هناك نوعين من الشركات الخدمية بالعلاقة مع السعة، الأولى: الشركات الخدمية ذات السعة المادية الثابتة نسبيا كما هو الحال في شركات الخطوط الجوية (كل طائرة تمثل سعة متاحة في يوم الرحلة)، والفنادق (عدد الغرف في الفندق يمثل السعة المتاحة)، والمطاعم الراقية (عدد الطاولات المخصصة للزبائن تمثل السعة المتاحة للفندق في كل وجبة)، ومكتب تأجير السيارات (سيارات المكتب المخصصة للتأجير يمثل السعة المتاحة للمكتب في كل يوم خدمة)... إلخ. والثانية: الشركات الخدمية التي تتحدد سعتها بالقدرة البشرية المرنة نسبيا كما هو الحال في الشركات الاستشارية، وشركات التأمين، والمصارف... إلخ. وفي هذه الأخيرة يتسم مفهوم السعة بالمرونة العالية من حيث التكيف لمواجهة الزيادة (باللجوء إلى وقت إضافي، أو التعجيل، أو عاملين متعددي المهام) والنقصان (اللجوء إلى العمل الجزئي، أو التبطيء، أو الاهتمام بالجودة، أو عاملين في مهام محددة).

ولعل المشكلة الأساسية التي تواجه النوع الأول من الشركات الخدمية (ومنها الفنادق) وجود السعة الثابتة نسبيا (Relatively Fixed Capacity) التي تتسم بالطبيعة الفنائية؛ أي ان الغرفة التي لا تستخدم في يوم معين تُعد فرصة ضائعة وعائداً مفقوداً. كما لا يمكن خزن خدمتها أو منفعتها إلى فترة لاحقة (كما في خزن السلع من فترة لأخرى)، ولا يمكن تحويلها لاستخدام آخر (كما في تحويل أمين الصندوق في المصرف إلى مدقق حسابات في أوقات عدم طلب الخدمة عليه من قبل الزبائن). وقد واجهت الفنادق هذه المشكلة (وكذلك الشركات الخدمية المشابهة الأخرى) بصعوبة بالغة قبل السبعينات وذلك لوجود لوائح الأسعار المحددة من جهة (كما هو الحال في مجال الخطوط الجوية، وإلى حد ما في الفنادق) وضعف المرونة في اتخاذ الاجراءات والتدابير الجديدة التي تحفز الطلب وتزيد من استغلال هذه السعة من جهة أخرى. فمع أن الفنادق كانت تستخدم الترويج القائم على السعر في موسم الركود السياحي؛ إذ توضع أسعار عالية في موسم الرواج السياحي (الطلب العالي) وأسعار مخفضة في موسم الركود السياحي، إلا أن هذا الإجراء كان محدود التأثير، لأنه موسمي في دورة موسمية طويلة أمدها سنة كاملة.

وفي السبعينات تم إلغاء اللوائح المقيدة في الولايات المتحدة ومن ثم في الدول الأخرى لأسعار الخطوط الجوية (المجال الريادي الذي تطورت فيه إدارة المردود) مما سمح لها أن تضع أسعارها الخاصة (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2001). وكان هذا إيذانا بتطور إدارة جديدة هي إدارة المردود (Yield Management)، ليشمل استخدام إدارة المردود المجالات الأخرى، ومنها الفنادق التي تتماثل بدرجة كبيرة مع الخطوط الجوية. وكانت أول دراسة أعدها شيريل كيمز (S. Kimes) عام 1989 بعنوان (أساسيات إدارة المردود) عن إدارة المردود التي كانت أول دراسة لتطبيق إدارة المردود في مجال آخر غير مجال الخطوط الجوية. وإن كان فيما بعد قد تم تطبيقها في مجالات أخرى مثل المطاعم (Kimes, 1998) والرحلات السياحية (Kimes,2000). وهكذا أصبحت إدارة المردود مجالا فعالا من مجالات الفاعلية الإدارية والتنافسية في الفنادق، ومؤثراً في تضخيم العوائد في اليوم الفندقي ونتائج الأعمال في نهاية الفترة المالية وفي تحسين الميزة التنافسية للفندق بالعلاقة مع الفنادق المنافسة والصناعة الفندقية.

لهذا يرى (S. E. Kimes) أن إدارة المردود هي عملية فرض أسعار أعلى عندما يكون الطلب عاليا وعرض الخصم (أسعار مخفضة) في فترات الطلب المنخفض (Johnson and Clark, 2001). وفي دراسته حول أساسيات إدارة المردود، يعرفها بأنها عملية تخصيص للنمط الملائم من السعة لنمط ملائم من الزبائن وبأسعار ملائمة لزيادة العوائد (Kimes, 1989). وفي الاتجاه نفسه يعرفها (W. J. Relihan) بأنها أسلوب مؤكد لتضخيم العوائد من خفض أسعار الغرف لزيادة مبيعات الغرف في فترة الطلب الضعيف، ورفع هذه الأسعار في حالة الطلب العالي (Relihan, 1989).

وتعرف إدارة المردود أيضا بأنها: مجموعة الطرق المستخدمة في محاولة تضخيم العوائد، على اعتبار أن إدارة المردود تعتمد على مجموعة الطرق، مثل سياسات التسعير وتقسيم السعة إلى فئات أو قطاعات سوقية في ضوء التذبذبات الحاصلة في الطلب. ومما يؤخذ على هذا التعريف

النزول بإدارة المردود إلى مستوى الأساليب والطرق، رغم أن التسمية تشير إلى أنها إدارة أكثر من كونها مجموعة من الطرق والأساليب. كما يعرفها البعض بأنها عملية تخطيط النمط الملائم من السعة للنوع المعين من الزبائن بالسعر الملائم لتضخيم المردود (Looy et al., 1998).

ولعل البعض أخذ يميل بالتعريف نحو موجة الحوسبة، وذلك بتعريف إدارة المردود بأنها ممارسة تعديل الأسعار صعودا ونزولا استجابة للتغير في الطلب من أجل الرقابة على المردود وذلك من خلال عمليات محوسبة (www.hometravelagency.com)، ومع ذلك فإن الحوسبة ليست سوى وسيلة تمكين (Enabling) وليس شرطا لازما لإدارة المردود. وقد يكون هذا ما ذهب إليه (W. H. Lieberman) عندما تحدث عن عشر خرافات سائدة في إدارة المردود تشير الخرافة الأولى منها إلى اعتبار إدارة المردود نظاما محوسبا؛ لأن العاملين يظلون هم الأساس فيها (Lieberman, 1993).

وفي نفس الاتجاه نجد أن الجمعية الدولية للفنادق (IHA) تؤكد أن إدارة المردود هي الإدارة المثلى التي ينبغي استخدامها لأغراض التخطيط لنشاطات وفعاليات الفندق (الطائي، 2003). ومع ذلك فإن إدارة المردود لابد من النظر إليها بطريقة تتجاوز التعامل معها بوصفها إدارة تطبيقية لآليات أو طريقة إلى المدخل أو النظام الشامل. فلقد أكد (Hakserver et al.) أن إدارة المردود هي عبارة عن مدخل يستهدف تضخيم العوائد من خلال وحدات توليد المردود التي تكون محدودة العدد في فترة معينة (كما في العدد المحدود لغرف الفندق في يوم معين) (Hakserver et al., 2000).

وعرفها (Fitzsimmons and Fitzsimmons) تعريفا واسعا بأنها المدخل الجديد لتضخيم العوائد والنظام الشامل الذي يمزج العديد من الاستراتيجيات (مثل استخدام أنظمة الحجز، والحجز الزائد Overbooking، وتجزئة الطلب) لتحقيق ذلك (Fitzsimmons and Fitzsimmons). ويميل الباحثان إلى توسيع مفهوم إدارة المردود لأنها ترتبط بعوامل أساسية في نجاح الفندق واستمراره، كما هو الحال في السعة وتقسيمها إلى فئات أو درجات، والأسعار المتعددة المرنة، وتذبذب الطلب والمنافسة عليه، والطابع الموسمي للعمل السياحي عموما وعمل الفنادق بشكل خاص، ونظام الحجز. وبالتالي فإن مفهوم إدارة المردود كما نطرحه يتضمن الجوانب التالية:

أولا: إدارة المردود جزء من رؤية واستراتيجية إدارة الفندق العامة من أجل تحقيق أهدافها في البقاء والنمو.

ثانيا: إدارة المردود جزء من إدارة العرض (السعة) لأن الطبيعة الفنائية في الخدمة الفندقية تقود إلى تقسيم السعة إلى فئات جذابة لقطاعات متعددة ومتميزة من الزبائن، وهذا جزء من الفاعلية الإدارية لإدارة العرض في الفندق.

ثالثا: إنها جزء من إدارة الطلب، على أساس أن عرض السعة وفئاتها المتنوعة لابد من أن يكون وثيق الصلة بإثارة وتحفيز الطلب عليها من قبل فئات محددة من الزبائن الموجهة لهم.

رابعا: إنها جزء من إدارة عملية التسعير؛ فإذا كانت الطبيعة الفنائية للخدمة الفندقية تجعل الفندق معرضا لخسارة كامل العائد من الغرفة غير المشغولة، فإن نطاق الأسعار الواسع من الحد الأدنى لسعر الغرفة (السعر المخفض الذي يمكن أن يكون نظريا مساويا للتكلفة التشغيلية للغرفة) إلى السعر المعلن للغرفة (Rack Rate) يغطي مدى واسعا من توليد العوائد، وإغراء الزبائن، وإنشاء فئات جديدة من الزبائن عن طريق التسعير وإدارته.

خامسا: إنها جزء من نظام الحجز بوصفه النظام الأكثر ديناميكية في الفنادق، الذي يمكن أن يغطي فترات طويلة بشروط مختلفة ومتنوعة. وإن إدارة المردود تستخدم هذا النظام في الإطار اليومي أو الشهري أو السنوي من أجل تحقيق أهدافها في تضخيم العوائد، آخذين في الاعتبار أن الفندق الذي يمكن تقسيمه إلى فئات (فئة السعر الأعلى، السعر الاعتيادي، السعر المخفض الفردي، السعر المخفض الجماعي)، يمكن تقسيمه أيضا على أساس زمني لأغراض الحجز على مدار السنة بما يعزز توليد المردود، إضافة إلى مرونة في تحديد أو تمديد إمكانية الحجز على صعيد اليوم الواحد.

سادسا: إدارة المردود في كل دلالاتها المذكورة أعلاه إنما تخضع للطابع الموسمي (الموسم السياحي المواتي، وغير السياحي: موسم الركود) للشروط والظروف التي يتسم بها العمل الفندقي في ظل المنافسة الشديدة بين الفنادق المختلفة لاسيما فنادق الدرجة الأولى.

4. آليات إدارة المردود

كما هو معروف، فإن إدارة المردود ملائمة للتطبيق في الفنادق بسبب الشروط الملائمة المتمثلة بالآتي (Hakserver et al.,):

أ- الشركة (الفندق) تعمل بسعة ثابتة.

ب- الطلب (الزبائن أو النزلاء) يمكن تقسيمه إلى أقسام أو فئات ملائمة ومحددة.

ج- رصيد السعة قابل للتلاشي عند عدم استخدامه في كل فترة.
د- المنتج (الخدمة) يمكن أن يباع بشكل جيد مسبقا (استخدام نظام الحجز).
ه- وجود تذبذبات في الطلب (فترة رواج وفترة ركود).
و- تكلفة البيع وتكلفة الخدمة الحدية منخفضة، ولكن تكاليف تغيير السعة عالية.

ولعل مما يعطي لإدارة المردود أبعادها الحيوية والمرنة هو أن كل واحد من هذه الشروط ليس له نمط محدد أو طريقة محددة للتعامل معه، وإنما هناك مرونة عالية في الاستجابة، حسب الظروف العامة للفندق وموقف الإدارة منها من جهة، والتغيرات الجارية اليومية في الفندق من جهة أخرى. ولتوضيح ذلك نشير إلى أن إدارة المردود يمكن أن تستخدم مجموعة من الآليات التي تقوم على المبادلات (Tradeoffs) التي تجريها بين المتغيرات الأساسية التي تستخدمها إدارة المردود لتحقيق أهدافها من أجل تضخيم أو زيادة العوائد. ويمكن أن نشير إلى بعض هذه الآليات والمبادلات فيما يأتي:

أولا: ان تقسيم سعة الفندق إلى فئات لن يكون تقسيما جامدا في كل المواسم وإنما يميل التقسيم لصالح الفئات ذات الأسعار العالية فيتم توسيع هذه الفئات في موسم الرواج أو الطلب العالي، في حين يميل التقسيم لصالح الفئات ذات الأسعار المنخفضة في موسم الركود أو الطلب المنخفض. والأكثر من ذلك أيضا أن إدارة المردود يمكن أن تعمل على تبديل هذا التقسيم على مستوى اليوم الواحد. فعندما تجد أن الحجز ضعيف في يوم معين فإنها تقدم عروضا تميل لصالح فئات الأسعار المنخفضة ضمن إجراءاتها في تحسين الطلب، بما في ذلك توسيع الفئات ذات الأسعار المنخفضة على حساب الفئات ذات الأسعار العالية.

ثانيا: ان نظام الحجز يعمل على توسيع الحجوزات بما يفوق المتاح من الغرف (على اعتبار أن كثيراً من حالات الحجز لا يتم تأكيدها أو تنفيذها) في فترات انخفاض الطلب، في حين يتم تقليص للمتاح لأغراض الحجز في فترات الرواج وازدياد الطلب. كما ان إدارة المردود تغير حدود الحجز على مستوى اليوم الواحد. فإذا كان الفندق يواجه إقبالا جيدا في الساعات الأولى من اليوم، فإن إدارة المردود تعمل على خفض المتاح من الغرف لأغراض الحجز مع عدم القبول بالحجز بما يتجاوز المتاح. والعكس صحيح؛ فإذا كان الإقبال محدوداً في الساعات الأولى من اليوم، تعمل إدارة المردود على تشجيع الحجز بأعلى من المتاح.

ثالثا: ان إدارة المردود تستخدم الأسعار المختلفة للفندق أو للفئات حسب الطلب على مستوى الموسم أو على مستوى اليوم الفندقي. ففي الموسم الحافل بالمؤتمرات والأنشطة الثقافية والإعلامية والترفيهية يتم تبني الأسعار العليا، في حين في المواسم الخالية من ذلك فإن الأسعار تنخفض بشكل ملحوظ من أجل تحفيز الطلب. وكذلك على مستوى اليوم الفندقي فإن إدارة المردود قد تواجه السؤال: إلى أية ساعة في اليوم يتم التمسك بالأسعار المعلنة العالية وعدم تخفيض السعر لغرض تحفيز الطلب؟ أي بعبارة أخرى: ما هي الساعة التي يحددها الفندق داخليا أو في إعلاناته وعروضه ويتم التحول عندها من الأسعار العالية التي عادة يكون الحجز فيها مؤكدا، إلى الأسعار المنخفضة التي قد يكون الفندق فيها ممتلئاً والحجز غير مؤكد؟ إن إدارة المردود في فندق كولون (Kowloon) في هونج كونج تستخدم الأسعار المختلفة لخدمة المطعم فيها حسب وقت الوصول. فالمطعم الذي يقدم البوفيه يفرض سعرا قبل الواحدة ظهرا مقداره (118) دولاراً (عملة هونج كونج) ليزداد السعر إلى (128) دولاراً من الواحدة حتى الثانية ولتبدأ الأسعار بالانخفاض إلى (108) دولارات عند الساعة الثالثة، وليرتفع السعر إلى (248) دولاراً عند الساعة السابعة مساء وهو وقت الذروة، ليبدأ السعر بالانخفاض مجددا إلى (138) دولاراً في العاشرة ثم إلى (98) دولاراً في الساعة الحادية عشرة (Johnson and Clark). ولا بد من تأكيد أنه في حالتي الزيادة أو التخفيض في الأسعار (على مستوى الموسم أو حتى اليوم الفندقي الواحد) يجب أن يتم ذلك بقدر مناسب وبما يساهم في تحسين استغلال السعة من أجل زيادة العوائد الكلية للفندق كهدف نهائي. إن هذه الأمثلة تكشف الصعوبات التي تواجه إدارة المردود في مواجهة التغيرات وظروف العمل على مستوى المواسم أو أيام العمل الفندقي. وهي أيضا التي تجعل المرونة ضرورية إلى أقصى الحدود، من أجل تحقيق إدارة المردود أهدافها في تضخيم عوائدها الكلية باستخدام مجموعة الوسائل والإمكانات المتاحة لذلك.

رابعا: تأثير المضاعف (Multiplier Effect): فالبعض يرى أن الاهتمام يجب أن ينصب على الإنفاق الكلي للزبون وليس على سعر الغرفة فقط (Jones, 1999). إن الخدمات

المصاحبة لخدمة الإيواء في الفندق كما هو الحال في المطاعم وأماكن التسلية ومحلات التحف والفولكلور، وغيرها يمكن أن تدخل ضمن اهتمامات إدارة المردود الساعية إلى تضخيم العوائد الكلية. لهذا فإن إدارة المردود قد تفكر بمبادلات (Tradeoffs) على شاكلة: هل نقبل عددا أقل من النزلاء الذين يدفعون أجرة كاملة على الغرف التي يشغلونها مع خدمات مصاحبة أقل، أم نقبل عددا أكبر من النزلاء بأسعار مخفضة مع خدمات مصاحبة أكبر؟

5. نموذج تقييم إدارة المردود

من أجل ترشيد إدارة المردود وتضخيم عوائدها الكلية فقد تم تطوير نموذج مقترح من قبل الباحثين يمكن أن يكون مرشدا لما يجب اتخاذه حسب الآليات أو المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المردود الذي تحققه الفنادق من جهة، ومساعدا قويا في تقييم موقع الفندق في إدارة المردود سواء في ضوء متغيرات النموذج (التي هي المتغيرات الأساسية التي تؤثر في إدارة المردود) أو بالمقارنة مع إدارة المردود في الفنادق المنافسة الأخرى التي تقترب أو تبتعد عن هذا المتغير أو ذاك من المتغيرات التي تعتمد عليها إدارة المردود في تحسين كفاءتها وزيادة عوائده الكلية من جهة أخرى. ونعرض للنموذج من خلال ما يأتي:

أولا: وصف النموذج

النموذج عبارة عن مصفوفة إدارة المردود (3×3)، وتقوم على التفكير المصفوفي الذي يربط المتغيرات الأساسية التي تقع على المحاور الأربعة للمصفوفة في علاقات متداخلة ومترابطة في كل النقاط الواقعة على المصفوفة. كما ان المصفوفة تتضمن خطين يحددان داخلهما منطقة الفاعلية (Effectiveness A.)؛ (إذ الفاعلية هي مدى تحقيق الأهداف على المستوى الكلي للفندق)، ومنطقة اللافاعلية (Non-Effectiveness A.) خارجهما. وهاتان المنطقتان تمثلان البعد التوجيهي في المصفوفة، لأن وقوع إدارة المردود في إجراءاتها المتعلقة بالمتغيرات الأساسية خارج منطقة الفاعلية (الجدوى) يعني أنها ليست رشيدة في استجابتها سواء في أسعارها، أو في تقسيم الفندق إلى فئات، أو في الموسم، أو في نظام الحجز.

ثانيا: متغيرات النموذج

النموذج يتكون من أربعة متغيرات هي نفسها المكونات الأربعة التي أشرنا لها في تحديد مفهوم إدارة المردود وهي: الأسعار، والسعة وتقسيمها إلى فئات الغرف (عليا ومتوسطة ودنيا)، والطلب (عالٍ، متوسط، منخفض)، ونظام الحجز (واسع، متوسط، محدود؛ وكذلك على أساس تقليدي Off-line أو عبر الإنترنت On-line وهذا ما يستخدم في شبكة الفنادق العالمية عموما) والتعامل مع الموسم (انظر الشكل رقم 1)، في حين ان الاستراتيجية (المكون الخامس في تحديد مفهوم إدارة المردود) هي الموجه الشامل والرئيسي لهذه الإدارة في سوق المنافسة الفندقية المتزايدة، وما يرتبط بها من حاجة إلى استخدام المعايرة المرجعية بالعلاقة مع الفنادق المنافسة للإبقاء على الشركة في منطقة الفاعلية؛ منطقة تحقيق الأهداف الأساسية لإدارة المردود.

ثالثا: الموقع في المصفوفة

إن لكل شركة بخصائصها المتميزة موقعا على المصفوفة، وإن هذه المواقع يمكن تحديدها على المصفوفة كالآتي:

المستوى الأول: يتحدد هذا المستوى بالاستخدام الجيد الواسع والمرن للمتغيرات الأربعة، بما يمكن الفندق من تحقيق ميزة تنافسية قوية بالعلاقة مع الفنادق الأخرى عموما، ويقع عند منطقة الفاعلية في المصفوفة.

ويلاحظ أن استخدام المتغيرات الأربعة لا يكون عند النقاط القصوى، وإنما يكون عند مدى منطقة الفاعلية الممتدة من خلايا المناطق القصوى إلى مناطق الفاعلية الدنيا حسب المتغيرات. وهذا يعطي إدارة المردود مرونة عالية في استخدام المستويات المختلفة من تقسيم الغرف أو الأسعار أو التوسع في نظام الحجز أو في التعامل مع نوع الموسم.

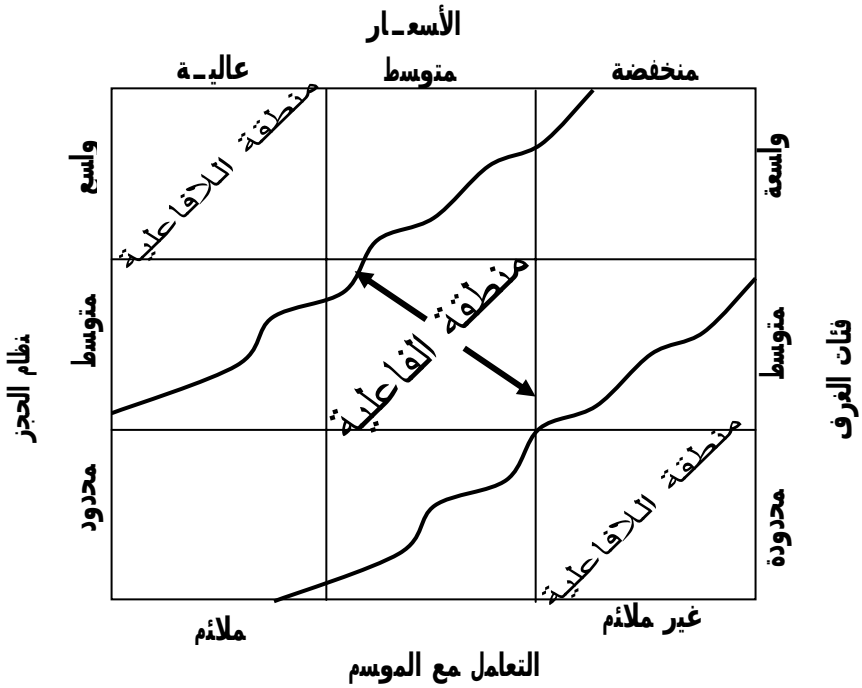
المستوى الثاني: يتحدد هذا المستوى بالاستخدام غير الملائم للمتغيرات الأربعة في إدارة المردود بما يمنع الفندق من التحسين الملائم لمردوده، وبالتالي عدم تحقيق ميزة تنافسية، وضعف في مؤشر التغلغل السوقي مقارنة بالفنادق المنافسة. وفنادق هذا المستوى تقع في منطقة اللافاعلية (منطقة الخيارات المتضاربة وغير المتسقة) في المصفوفة.

رابعا: التقييم من خلال مصفوفة إدارة المردود

إن الأساس في عمل المصفوفة ومنطق المعالجة والتقييم يقوم على ما يأتي:

أ- منطقة الفاعلية هي منطقة مرشدة لأنها تساعد على التمييز بين الفنادق التي تستخدم إدارة المردود بطريقة فعالة أو

ملائمة لتحقيق أهدافها المباشرة في تضخيم عوائدها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في زيادة حصتها السوقية، في حين ان منطقة اللافاعلية توضح إخفاق إدارة المردود في استخدام الأدوات والوسائل الضرورية لتضخيم عوائدها وتحسين حصتها السوقية. كما ان المصفوفة تكشف بوضوح كبير أن منطقة اللافاعلية تشير إلى اتخاذ الفندق إجراءات غير ملائمة بهذا القدر أو ذاك مع الموسم (الطلب) من حيث الأسعار، وتقسيم الفندق إلى فئات، أو نظام الحجز. وهذا يجعل الفندق يعمل خارج حدود الفاعلية مع الإخفاق في تحقيق ميزة تنافسية. فليس من الرشد الإداري التوسع في فئة الغرف ذات الأسعار المعلنة العالية في الموسم غير المواتي. كما ليس من الرشد الإداري أيضا في الموسم المواتي (الطلب العالي) التوسع في نظام الحجز (رغم أن القسم الأكبر من حالات الحجز لا يتم تنفيذها).



الشكل رقم (1): نموذج متغيرات إدارة الموارد.

ب- إن منطقة الفاعلية ليست كلها متجانسة في المصفوفة، وإنما هي ذات مدى واسع نسبيا، من حيث ان امتداد هذه المنطقة يمثل المرونة العالية في استخدام المتغيرات الأربعة من قبل إدارة المردود. فهذا المدى يسمح لإدارة المردود مثلا في التعامل مع الموسم زيادة الأسعار، ومع الحد من تقسيم الغرف واستخدام الحجز المحدود مع إمكانية في الانتقال في منطقة الفاعلية حسب الظروف التي يواجهها كل فندق كما هو الحال في الانتقال إلى الأسعار المتوسطة إذا كان ذلك بالنتيجة يزيد الحصيلة الكلية للعوائد.

ج- إن منطقة اللافاعلية تمثل حالة عدم الاتساق في استخدام المتغيرات الأربعة لإدارة المردود. فمن غير الملائم استخدام الأسعار المنخفضة في الموسم المواتي أو استخدام تقسيم الغرف المحدود في الموسم غير المواتي.

د- من أجل استكمال عمل هذا النموذج فإن الباحثين قاما بتقييم مدى تبني وتطبيق إدارة المردود في فنادق عينة البحث للمتغيرات الأساسية في المصفوفة في إطار الهدف المباشر لإدارة المردود في تضخيم العوائد والرؤية الاستراتيجية للفندق؛ لكسب ميزة تنافسية وتحسين حصته السوقية بالمقارنة مع المنافسين، وذلك بالاعتماد على مجموعتين من البيانات هما:

الأول: العوائد المتحققة والمؤشرات الأساسية المستخدمة في إدارة المردود في هذه الفنادق بالمقارنة مع بعضها بالاعتماد على الإحصاءات التي تعدها هذه الفنادق.

الثاني: آراء المسؤولين الأساسيين عن إدارة المردود، وإدارة الفنادق عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات الأساسية لإدارة المردود وأولوية استخدامها في هذه الفنادق.

وفي محاولة أولية تم تطبيق نموذج متغيرات أو آليات

إدارة المردود المقترح على فنادق عينة البحث في ضوء البيانات الإحصائية عن تحليل السوق اليومي التي تصدر عن الفنادق العشرة وإجابات أفراد العينة، التي كشفت أن جميع فنادق العينة تستخدم إدارة المردود وآلياتها ومتغيراتها.

ويلاحظ أن بعض الفنادق (كما في الماريوت وجراند حياة) تحقق نسبة إشغال أعلى مع أسعار ملائمة مع مرونة سعرية واضحة في موسم الرواج وموسم الركود، في مقابل فنادق أخرى (مثل فور سيزونز وهولیداي إن)، فإنها أقل مرونة في متغيرات إدارة المردود مع أسعار عالية في الأول منها، ومرونة سعرية أقل في الثاني في موسم الرواج إلى موسم الركود. وهذا ما ينعكس على النتائج المتحققة من قبل هذه الفنادق في ضوء الأدلة الثلاثة المعتمدة وهي (دليل التغلغل السوقي MPI، ودليل العائد المتوسط ARI، ودليل توليد العوائد RGI). وقد أسقطت بيانات الفنادق (وكذلك إجابات المبحوثين ذات العلاقة بآليات إدارة المردود) على النموذج لتحديد موقعها على النموذج - المصفوفة. ويوضح الشكل رقم (2) هذا التطبيق. ويمكن أن نلاحظ من الشكل ما يأتي:

أولا: ان حجم الدائرة المستخدمة يمثل حجم الفندق من حيث السعة أي عدد الغرف المتاحة. ويلاحظ أن فندق الانتركونتيننتال هو الأكبر (450) غرفة، يليه المريديان (432) غرفة، في حين كان الفندق الأصغر هو فورسيزونز (195) غرفة.

ثانيا: ان موقع الدائرة لكل فندق على مصفوفة النموذج تم تحديده بالاعتماد على تقرير التحليل اليومي (ومؤشراته الأساسية التي سنتحدث عنها فيما بعد) الذي يصدر عن هذه الفنادق العشرة وفي فترات متعددة. والباحثان يؤكدان أن توزيع مواقع الفنادق على المصفوفة يمثل تقييما تقريبيا.

ثالثا: ان موقع الدائرة الممثلة لكل فندق يحدد درجة الفاعلية فيه بالاعتماد على المتغيرات الأربعة لإدارة المردود. ويمكن أن نلاحظ مثلا:

أ. أن أكثر الفنادق عينة البحث تقع في منطقة الفاعلية وهذا يعود إلى أنها فنادق كبيرة وذات خبرة كبيرة في مجال عملها (مثل الانتركونتيننتال والمريديان والشيراتون).

ب. أن بعض الفنادق في ضوء المعطيات ومن منظور إدارة المردود يمكن وضعها في منطقة اللافاعلية مثل: لارويال، والفور سيزونز والهوليداي إن.

ج. أن فنادق منطقة الفاعلية لا تقع عند حافة قصوى في أحد مكونات أو آليات إدارة المردود. وهذا يعود إلى أن إدارة المردود تستخدم تكتيكات عديدة تقوم على المرونة في استخدام هذه المكونات والآليات. وهذا ما لا يتوفر إلا في منطقة الفاعلية. وهي منطقة المرونة في الأسعار وتعدد كبير في تقسيم الغرف المتاحة وفي تعدد مستويات الحجز والمرونة فيه.

6. تحليل البيانات المتعلقة بإدارة المردود

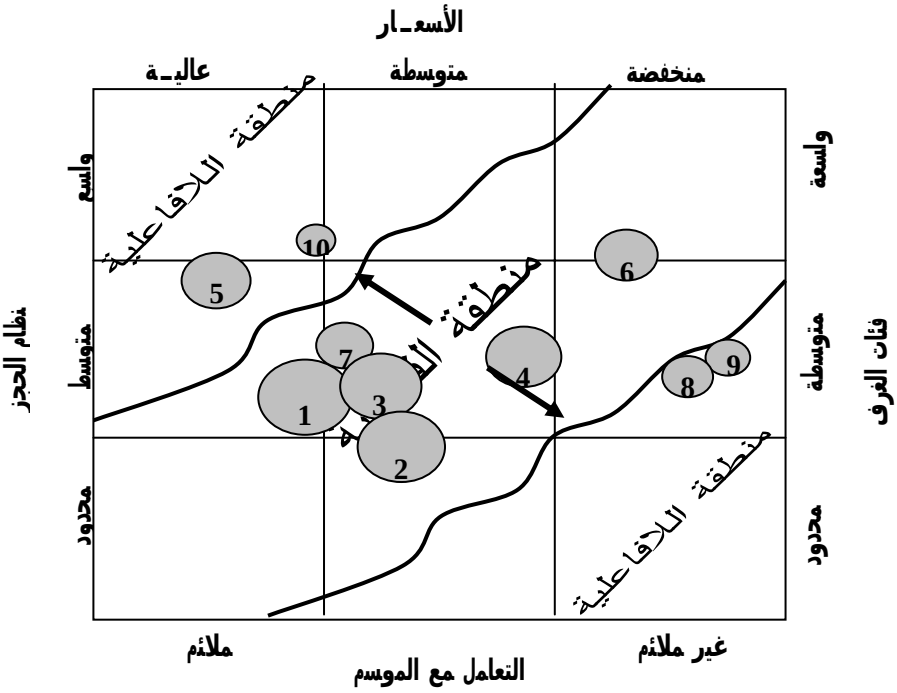
للقيام بتحليل بيانات إدارة المردود في الفنادق العشرة عينة البحث، حصل الباحثان على بيانات رسمية لتقارير تحليل السوق المتعلقة بعام (2003) عن هذه الفنادق. وهذه البيانات معبرة عن واقع إدارة المردود في هذه الفنادق في موسم الركود وموسم الرواج السياحي. ولابد من الإشارة إلى أن تقارير تحليل السوق يتم إعدادها حسب التوجهات الدولية للصناعة الفندقية، أي انها تستخدم على نطاق دولي واسع في الفنادق (Sanchez and Sater, 2005)، ومن هذه البيانات يمكن أن نلاحظ ما يأتي:

أولا: ان نسبة إشغال الغرف (ORP) في الفنادق العشرة تصل بالمتوسط في موسم الرواج السياحي (كما في شهر آب August) حوالي (87%) في الفنادق العشرة. وقد حققت بعض الفنادق نسبة الإشغال الكامل (100%) في ماريوت و(93%) في كل من (جراند حياة والمريديان) في حين كانت في أقل مستوى لها في (الفور سيزونز) حوالي (64%) ولارويال (75%).

أما في موسم الركود (كما في الشهر الثاني من السنة) فإن نسبة الإشغال تنخفض بشكل كبير، فقد بلغت بالمتوسط (22.9%) للفنادق العشرة لتصل في أعلى مستوى إلى (34%) في الانتركونتيننتال، و(32%) في الماريوت؛ في حين بلغت في أدنى مستوى لها في (لارويال) (10.3%) والمريديان (12%). وهذا يعني أن الفجوة الموسمية في نسب الإشغال ما بين أعلى نسبة إشغال وأدنى نسبة إشغال تصل إلى (64%)، وان متوسط الإشغال في السنة (في موسم الرواج السياحي والركود) حوالي (50%). وهذه النسبة تُعد أقل مما تحققه الدول الأخرى؛ إذ بلغت في الفنادق الأسترالية (62.5%) عام 2005 (www.abs.gov.au) وفي كندا (62.1%) عام 2004 (www.hotelassociation.ca). ومقارنة بالمعيار الدولي في نسبة الإشغال فإن الفجوة تتسع؛ فقد سجلت دبي نسبة (86%) تليها ولاية نيويورك (83%) وسنغافورة (80%) (www.asia.news.yahoo.com).

ثانيا: ان تباين نسبة الإشغال لغرف الفنادق بين الموسمين ينعكس على مردود هذه الغرف الذي يصل بالمتوسط لكل الفنادق في موسم الرواج حوالي (40) ديناراً (يمثل المردود العائد الكلي للغرف مقسوما على العدد الكلي للغرف المشغولة وغير المشغولة). وان أعلى مستوى لهذا المردود سجله فندق الشيراتون فبلغ حوالي (55) ديناراً وكان أدنى مستوى له في فندق (راديسون ساس)؛ إذ بلغ حوالي (25) ديناراً.

أما في موسم الركود فينخفض المردود المتوسط لكل الفنادق إلى النصف أي إلى حوالي (20) ديناراً. وإن أعلى مستوى له سجل في (إنتركونتيننتال)، فبلغ حوالي (28) ديناراً وأقل مستوى له في (هولیداي إن)؛ إذ بلغ حوالي (8.5) دينار.



الفنادق العشرة مرتبة حسب السعة: 1. الانتركونتيننتال (الأكبر) 2. المريديان 3. جراند حياة 4. الماريوت 5. الرويال 6. كراون بلازا عمان 7. الشيراتون 8. راديسون 9. هولیداي إن 10. فور سيزونز.

الشكل رقم (2): تقييم متغيرات إدارة المردود حسب النموذج المقترح.

ثالثا: على صعيد المقارنة التنافسية فإن الأدلة الثلاثة المستخدمة تشير إلى ما يأتي:

أ. **دليل التغلغل السوقي (MPI):** هذا الدليل يشير إلى نسبة إشغال كل فندق إلى متوسط الإشغال للفنادق العشرة، وقد احتل في موسم الرواج الموقع الأول فندق الشيراتون بنسبة (1.2) تلاه فندق ماريوت بنسبة (1.15) يليه فندق المريديان بنسبة (1.07). وفي موسم الركود احتل الموقع الأول فندق انتركونتيننتال بنسبة (1.49) تلاه في الموقع الثاني فندق الماريوت بنسبة (1.41) ومن ثم في الموقع الثالث فندق الشيراتون بنسبة (1.22)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة فندق لارويال (0.45) وتلاه المريديان بنسبة (0.52).

ب. **دليل العائد المتوسط (ARI):** هذا الدليل يشير إلى نسبة العائد المتوسط لكل فندق مقسوما على العائد المتوسط للفنادق العشرة، وقد جاء بالموقع الأول حسب هذا الدليل في موسم الرواج فندق فورسيزونز بنسبة (1.78) يليه فندقا لارويال وشيراتون بنسبة (1.31). أما في موسم الركود فقد احتل فندق لارويال الموقع الأول بنسبة (1.33) تلاه جراند حياة بالموقع الثاني بنسبة (1.26). وجاء في المرتبة الأخيرة في هذا الدليل على التوالي: راديسون ساس بنسبة (0.59) وهولیداي إن بنسبة (0.56). ولعل هذا الدليل يكشف المرونة العالية في بعض الفنادق في المواسم المختلفة بما يحقق نسبة أكبر في إشغال الغرف. والمؤشرات تشير إلى أن هذه المرونة عالية في فندق الانتركونتيننتال وجراند حياة في حين كانت هذه المرونة محدودة في فورسيزونز وهولیداي إن.

ج. **دليل توليد العوائد (RGI):** هذا الدليل يشير إلى نسبة عوائد الغرف المشغولة في كل فندق مقسومة على متوسط هذه العوائد في الفنادق العشرة. وقد احتل الموقع الأول فندق الشيراتون في موسم الرواج بنسبة (1.39) تلاه فندق فورسيزونز بنسبة (1.31) يليه جراند حياة بنسبة (1.19). في حين جاء بالموقع الأخير راديسون ساس (0.62) وكراون بلازا عمان (0.70). وفي موسم الركود جاء الانتركونتنتال بالموقع الأول، فقد بلغ الدليل (1.59) تلاه فندق الماريوت بنسبة (1.43) في حين جاء بالموقع الأخير هوليداي إن بنسبة (0.45) تلاه فندق راديسون ساس بنسبة (0.53).

7. نتائج الدراسة الميدانية

اشتمل البحث في جانبه الآخر على دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبانة، التي وزعت على عينة قصدية مختارة من المسؤولين (المديرين) عن إدارة المردود وما يرتبط بها في فنادق الدرجة الأولى في عمان وبمعدل (5) استمارات لكل فندق، وقد تم الحصول على (34) استمارة كاملة. وكانت الإجابة من جميع الفنادق بما لا يقل عن استمارتين من بعض الفنادق في مقابل خمس أو أربع استمارات من الفنادق الأخرى. ونعرض فيما يأتي لنتائج الدراسة الميدانية.

أولا: خصائص أفراد العينة

تكونت عينة البحث من (34) من المديرين في الأغلب، وبعض الموظفين في الفنادق العشرة. والجدول رقم (1) يوضح أن أفراد العينة هم في الغالبية من حملة الشهادة الجامعية بنسبة حوالي (71%) ومن ذوي التخصص بإدارة الفنادق والسياحة، والتخصصات القريبة منها كإدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد والمالية. كما ان غالبيتهم (88%) من ذوي الخبرات الطويلة نسبيا في المجال الفندقي؛ خمس سنوات فأكثر ونصفهم لديهم (10) سنوات فأكثر. كما أن أغلبهم ممن حظي بدورات عديدة؛ (6) دورات تدريبية فأكثر.

ثانيا: آراء أفراد العينة

تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة تتعلق بآراء وتقييم أفراد العينة لإدارة المردود ومكوناتها الأساسية (انظر الجدول رقم 2). ويتضح من الجدول أن جميع فنادق عينة البحث تستخدم إدارة المردود ومكوناتها الأساسية مع اختلافها في مدى التوسع في استخدامها. ونعرض فيما يأتي لهذه الآراء:

أ. إدارة المردود في الفنادق العشرة تضع تقسيم الغرف إلى فئات حسب الزبائن المستهدفين بالمرتبة الأولى من الاهتمام، يليها في المرتبة الثانية نظام الحجز المسبق، وفي المرتبة الثالثة مرونة وتعدد الأسعار، وفي المرتبة الأخيرة الاهتمام بالموسم السياحي.

ب. (53%) من أفراد العينة أكدوا أن الفنادق تستخدم الأسعار المخفّضة لكل أنواع الغرف والأجنحة. وتتراوح مستويات التخفيض في أسعار الغرف والأجنحة بين (20-30%) في الغالب، وهناك من يعطى تخفيضا يزيد على (30%) ولكن هذا قليل الاستخدام. ويكون استخدام الأسعار المخفضة بدرجة أكبر بين المواسم المتعددة وبدرجة أقل في الموسم الواحد.

ج. أكد أفراد العينة أن الفنادق تتوسع بدرجة كبيرة في نظام الحجز في الموسم السياحي المواتي، وبدرجة أقل في موسم الركود (الموسم غير المواتي). وهذا يمكن تفسيره بأن الموسم غير المواتي يشهد انخفاضا كبيرا في عدد الغرف المشغولة مما لا يوجد حاجة للحجز المسبق. إلا أن ما يزيد اللجوء إلى الحجز المسبق حتى في الموسم غير المواتي هو أن الفنادق تعطي خصما عند الحجز المسبق.

د. ان أفراد العينة الذين أكدوا أهمية تقسيم الغرف إلى فئات وأعطوها المرتبة الأولى، أكدوا أيضاً أن الفنادق تقوم بتغيير فئات الغرف حسب الزبائن المستهدفين من موسم لآخر وأنها تقوم بإبلاغ الزبائن بوجود فئات متعددة من الغرف عن طريق مكاتب السفر والسياحة أو عند وصول الزبائن إلى الفندق.

ه. ان المنافسة بين فنادق الدرجة الأولى ذات تأثير كبير في استغلال هذه الفنادق لطاقتها الكلية من الغرف. كما أن المنافسة الأخرى تأتي من الفنادق المتوسطة تليها منافسة الشقق المفروشة.

و. رغم أهمية إدارة المردود وتأثيراتها في استقطاب الزبائن، إلا أن هناك مشكلات أشار لها أفراد العينة تحد من كفاءة الفنادق. وهذه المشكلات هي حسب الأهمية: كفاءة العاملين، والعناية والنظافة، والأسعار، والموقع، والمنافسة، ومستوى الخدمات، وإدارة الفندق، وسرعة الاستجابة.

الجدول رقم (1): خصائص أفراد العينة.

الخصائص	البيانات	التكرار	%
الشهادة	اقل من الثانوية	-	-
	الثانوية	1	2.9
	دبلوم	8	24
	بكالوريوس	24	71
	ماجستير	-	-
	دكتوراة	-	-
	غير مبين	1	2.9
المجموع		**34**	**100**
التخصص	إدارة فنادق/ سياحة	10	29
	إدارة أعمال وإدارةعامة	8	24
	محاسبة ومالية	7	21
	لغات (إنجليزي وفرنسي)	6	18
	أخرى	3	8.8
المجموع		**34**	**100**
سنوات الخدمة	اقل من 5	-	-
	من 5 إلى < 10	4	12
	من 10 إلى < 15	15	44
	من 15 إلى < 20	11	32
	أكثر من 20	4	12
المجموع		**34**	**100**
الوظيفة الحالية	مدير المبيعات والعلاقات	6	18
	موظفو المكاتب الأمامية	9	26
	مدير المالية والمحاسبة	8	24
	مدير موارد بشرية	5	15
	مدير الصيانة	1	2.9
	أخرى	5	15
المجموع		**34**	**100**
عدد الدورات		التكرار	%
التدريب	1-2	2	5.88
	3-4	5	14.7
	5-6	10	29.4
	7-8	6	17.6
	9-10	3	37.5
	أكثر من 10	8	23.5
المجموع		**34**	**100**

الجدول رقم (2): آراء الأفرادالعينة بآليات إدارة المردود.

الاختلاف بين السعر المعلن والسعرالمخفض		**التكرار**	**%**
الاختلاف بالاسعار	10%	1	3
	20%	9	26
	30%	6	18
	30% <	2	6
المجموع		**18**	**53**
استخدام الأسعار المتعددة:		التكرار	%
الأسعار المتعددة	نعم: في الموسم الواحد	6	18
	نعم: في المواسم المتعددة	12	35
المجموع		**18**	**53**
توسع الفندق لاستخدام نظام الحجز:		التكرار	%
في الموسم السياحي	نعم	27	79.4
	لا	5	14.7
	لم يذكر	2	5.88
المجموع		**34**	**100**
توسع الفندق لاستخدام نظام الحجز:		التكرار	%
في موسم الركود	نعم	21	61.8
	لا	11	32.4
	لم يذكر	2	5.88
المجموع		**34**	**100**
الحجز المسبق يمكن أن يحصل على الخصم:		التكرار	%
الحجز المسبق بخصم	نعم	18	52.9
	لا	14	41.2
	لم يذكر	2	5.88
المجموع		**34**	**100**
المنافسة تحد من استغلال السعة:		التكرار	%
المنافسة	نعم	26	76.5
	لا	7	20.6
	لم يذكر	1	2.94
المجموع		**34**	**100**
المنافسة تحد من استغلال سعة الفندق:		التكرار	%
المنافسة	نعم	25	73.5
	لا	9	26.5
المجموع		**34**	**100**
المنافسة الأكثر خطورة تأتي من:		التكرار	%
مصادر المنافسة	أ- الفنادق المتوسطة	15	44.1
	ب- الفنادق الصغيرة	2	5.88
	ج- الشقق المفروشة	14	41.2
	د- أخرى تذكر	3	8.82
المجموع		**34**	**100**

8. اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات تضمنت استمارة الاستبانة مقياسا إجرائيا تم إعداده في ضوء خبرة الباحثين، واعتمادا على المكونات الأساسية لإدارة المردود، لاختبار فرضيات البحث. وكانت النتائج كالآتي:

أولا: مستويات متعددة من الأسعار

أظهرت إجابات أفراد العينة وغالبيتهم من العاملين في إدارة المردود ان فنادق الدرجة الأولى تستخدم الخصم في الأسعار وان هناك سياسة واضحة تتعلق بمرونة الأسعار واستخدام مستويات متعددة للأسعار. وليس هناك شروط صعبة للحصول على الخصم في الأسعار. كما ان هناك فرقا كبيرا في السعر الاعتيادي والأسعار المخفضة للغرف، وان الفنادق تستخدم الأسعار المتعددة بمرونة عالية لنفس الغرفة كأحد تكتيكات إدارة المردود في الفنادق. والجدول رقم (3) يوضح اختيارات العينة على مدرج ليكرت الخماسي، فقد كان المتوسط الحسابي العام هو (3.6) والانحراف المعياري (0.182) وان قيمة (t) المحسوبة هي (19.17). وحسب قاعدة القرار فقد رفضت الفرضية لأن قيمة (t) المحسوبة كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) وتحققت الفرضية البديلة. وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المستويات المتعددة للأسعار وآليات تطبيق إدارة المردود في فنادق الدرجة الأولى في عمان.

ثانيا: تقسيم الغرف إلى فئات

أظهرت الإجابات أن فنادق الدرجة الأولى تتبنى سياسة واضحة من أجل زيادة استغلال سعة الفندق (أنواع الغرف والأجنحة المتاحة)، وان هذه السياسة موجهة لتقديم الخدمات لفئات متعددة ومتدرجة من الزبائن، في مقابل ضعف الاهتمام بإجراءات إبلاغ الزبائن بوجود فئات متعددة من الغرف في الفندق وكذلك ضعف الإعلان عن ذلك. والجدول رقم (4) يوضح اختيارات أفراد العينة، فكان المتوسط العام هو (3.525) والانحراف المعياري (0.454) وان قيمة (t) المحسوبة (7.71) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05). لذا رفضت فرضية العدم وتحققت الفرضية البديلة. وهذا يعني أن هناك علاقة بين تقسيم الغرف إلى فئات متعددة وآليات إدارة المردود في الفنادق عينة البحث.

ثالثا: الموسم السياحي

أظهرت الإجابات أن هذه الفنادق تستخدم الأسعار المتباينة في المواسم المختلفة (الأسعار العالية في الموسم السياحي والمخفضة في غيره)، وأنها تعمل على تمييز بين المواسم المختلفة على مدار السنة، مع تأثر الطلب على الغرف في الموسم السياحي الذي يعزى إلى المنافسة بين هذه الفنادق التي تستخدم مؤشرات رقمية (بالتاريخ وبعدد الغرف المشغولة) لتحديد الموسم السياحي وتمييزه عن غيره. والجدول رقم (5) يوضح اختيارات أفراد العينة؛ إذ كان المتوسط العام (3.8) والانحراف المعياري (0.563).

الجدول رقم (3): اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالأسعار.

رقم العبارة في الاستبانة	مستويات الاختيار										المتوسط
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
2	3	8.82	6	18	6	18	16	47.1	3	8.82	3.3
8	-	0	-	0	9	26	19	55.9	5	14.7	3.8
9	-	0	5	15	7	21	15	44.1	7	20.6	3.7
10	-	0	5	15	8	24	18	52.9	3	8.82	3.6
15	-	0	7	21	4	12	18	52.9	5	14.7	3.6
المتوسط العام											3.6
قيمة (t-test)	19.17	درجة الحرية		33		مستوى المعنوية		0.05			
الانحراف المعياري	0.182										

الجدول رقم (4): لاختبار الفرضية المتعلقة بتقسيم الغرف.

رقم العبارة في الاستبانة	مستويات الاختيار										المتوسط
	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
1	-	0	2	5.9	5	15	21	61.8	6	17.6	3.9
4	-	0	-	0	8	24	19	55.9	7	20.6	4
11	2	5.88	10	29	8	24	14	41.2	-	0	3
12	2	5.88	2	5.9	11	32	17	50	2	5.88	3.4
المتوسط العام											3.525
قيمة (t-test)	7.71		درجة الحرية	33	مستوى المعنوية		0.05				
الانحراف المعياري	0.454										

الجدول رقم (5): لاختبار الفرضية المتعلقة بالموسم السياحي.

رقم العبارة في الاستبانة	مستويات الاختيار										المتوسط
	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
3	1	2.94	-	0	5	15	12	35.3	16	47.1	4.2
6	-	0	1	2.9	11	32	17	50	5	14.7	3.8
5	4	11.8	11	32	3	8.8	11	32.4	5	14.7	3.1
18	-	0	-	0	3	8.8	19	55.9	12	35.3	4.3
المتوسط العام											3.8
قيمة (t-test)	8.28		درجة الحرية	33	مستوى المعنوية		0.05				
الانحراف المعياري	0.563										

كما كانت قيمة (t) المحسوبة (8.28) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05). لذا رفضت فرضية العدم وتحققت الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة بين استخدام الأسعار المتباينة في المواسم المختلفة وآليات إدارة المردود في فنادق عينة البحث.

رابعا: نظام الحجز

ظهر من إجابات المبحوثين أن لدى هذه الفنادق أنظمة الحجز المتعددة والمتباينة حسب فئات زبائن الفندق، وان هناك مستوى معينا من حجز الغرف يكون مرشدا في استخدام أو عدم استخدام الأسعار المخفضة، إضافة إلى استخدام الحجز المسبق قبل فترة طويلة نسبيا. كما تستخدم مكاتب السفر والسياحة في عملية الحجز لزيادة الطلب في ظل المنافسة الشديدة. والجدول رقم (6) يوضح اختيارات أفراد العينة؛ إذ كان المتوسط العام (3.8) والانحراف المعياري (0.226). وكانت قيمة (t) المحسوبة (20.56) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، لذا رفضت فرضية العدم وتحققت الفرضية البديلة المتعلقة بوجود علاقة بين استخدام أنظمة الحجز المتعددة وآليات إدارة المردود في الفنادق عينة البحث.

خامسا: المنافسة

أظهرت إجابات أفراد العينة أن المنافسة شديدة في القطاع الفندقي عموما وبين فنادق الدرجة الأولى بشكل خاص؛ إذ

ساهمت هذه المنافسة في خفض الطلب على غرف الفنادق بما في ذلك في الموسم السياحي، وهذا أدى إلى توسع هذه الفنادق في خفض الأسعار عموما وكذلك في استخدام الفنادق للأسعار الأقل مقارنة بالمنافسين.

كما ان هذه المنافسة أدت إلى الاهتمام بالمعيار الدولي (الفنادق الدولية) في عملية تقييم الأداء التنافسي. والجدول رقم (7) يظهر خيارات أفراد العينة؛ إذ كان المتوسط العام (3.8) والانحراف المعياري (0.149). وكانت قيمة (t) المحسوبة (31.35) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، لذا رفضت فرضية العدم وتحققت الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين حالة المنافسة في سوق الفنادق وآليات إدارة المردود في الفنادق عينة البحث.

الجدول رقم (6): اختبار الفرضية المتعلقة بالحجز.

رقم العبارة في الاستبانة	مستويات الاختيار										المتوسط
	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
12	2	5.88	2	5.9	11	32	17	50	2	5.88	3.4
16	2	5.88	1	2.9	3	8.8	18	52.9	9	26.5	3.8
17	-	0	3	8.8	7	21	13	38.2	11	32.4	3.9
19	1	2.94	1	2.9	6	18	19	55.9	7	20.6	3.9
المتوسط العام											3.8
قيمة (t-test)	20.56		درجة الحرية		33		مستوى المعنوية		0.05		
الانحراف المعياري	0.226										

الجدول رقم (7): اختبار الفرضية المتعلقة بالمنافسة.

رقم العبارة في الاستبانة	مستويات الاختيار										المتوسط
	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
6	-	0	1	2.9	11	32	17	50	5	14.7	3.8
13	-	0	3	8.8	4	12	18	52.9	9	26.5	4
14	1	2.94	2	5.9	4	12	21	61.8	6	17.6	3.9
20	3	8.82	-	0	8	24	19	55.9	4	11.8	3.6
المتوسط العام											3.8
قيمة (t-test)	31.35		درجة الحرية		33		مستوى المعنوية		0.05		
الانحراف المعياري	0.149										

سادسا: المعايرة

إن المعايرة أو المقارنة المرجعية من الأدوات المهمة في التحسين المستمر لسياسات وخدمات الفنادق. وإن إدارة المردود قد لا تكون فعالة إلا بالمقارنة مع المنافسين. وهذا يجعل استخدام المعايرة ضرورياً. وهي تستخدم على نطاق واسع في المقارنة التنافسية البينية في هذه الفنادق من خلال إعداد جداول قياسية لتحليل حالة السوق اليومية. وقد أظهرت خيارات أفراد العينة أن هذه الفنادق تستخدم المقارنة البينية لتقييم أدائها على نحو دوري، إضافة إلى المعايرة الدولية بالمقارنة مع الفنادق ذات مستويات الأداء الأعلى دوليا، وان المنافسة هي التي تجعل هذه المقارنة ذات دور كبير في توسع الفنادق في استخدام الأسعار الأقل. وأخيرا فإن هذه

الفنادق تستخدم المقارنة التاريخية (الفترات الماضية والحالية) في تقييم أدائها.

والجدول رقم (8) يوضح خيارات أفراد العينة، فقد كشفت هذه الخيارات أن فنادق الدرجة الأولى ذات اهتمام قوي بالمعايرة؛ إذ بلغ المتوسط العام (4) وهذا أعلى متوسط، والانحراف المعياري (0.204). وكانت قيمة (t) المحسوبة (28.51) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05). لذا رفضت فرضية العدم وتحققت الفرضية البديلة بوجود علاقة بين استخدام المعايرة التاريخية والتنافسية وآليات إدارة المردود في الفنادق عينة البحث.

الجدول رقم (8): لختبار الفرضية المتعلقة بالمعايرة.

رقم العبارة في الاستبانة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المتوسط
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
7	-	0	-	0	2	5.9	22	64.7	10	29.4	4.2
13	-	0	3	8.8	4	12	18	52.9	9	26.5	4
14	1	2.94	2	5.9	4	12	21	61.8	6	17.6	3.9
21	1	2.94	2	5.9	6	18	20	58.8	5	14.7	3.8
المتوسط العام											**4**
قيمة (t-test)	**28.51**	**درجة الحرية**		**33**		**مستوى المعنوية**		**0.05**			
الانحراف المعياري	**0.204**										

9. الاستنتاجات التوصيات

نورد فيما ياتي أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء ما تمت دراسته، والآراء التي قدمها المبحوثون حول إدارة المردود.

أولا: الاستنتاجات

1. إن فنادق الدرجة الأولى -عينة البحث- في عمان تواجه مشكلة استغلال السعة (الغرف والأجنحة المتاحة) كل يوم؛ إذ إن كل غرفة غير مشغولة أو مستخدمة هي سعة ضائعة وعائد مهدور.
2. إن فنادق عينة البحث تستخدم آليات إدارة المردود المتمثلة في تقسيم الغرف إلى فئات متعددة، وتباين أسعار هذه الفئات، والموسم السياحي وغير السياحي، وأخيرا نظام الحجز، وفق مجموعة من التكتيكات على أساس المبادلات (Trade-offs) بين هذه الآليات من أجل تحسين استغلال سعة الفندق وزيادة العوائد الكلية لإدارة المردود.
3. لتقييم كل فندق من فنادق الدرجة الأولى هناك حاجة إلى أداة أو نموذج للتقييم من أجل تحقيق إدارة المردود للنتائج الأفضل بالمقارنة مع الفنادق المتنافسة.
4. إن تحليل بيانات إدارة المردود في الفنادق عينة البحث تكشف أن هذه الفنادق تتباين تباينا واضحا في نسبة إشغال الغرف؛ إذ تراوحت بين أعلى نسبة (100%) في ماريوت وأدنى نسبة (64%) في الفورسيزونز في الموسم السياحي، مقابل (34%) في الانتركونتيننتال و(12%) في المريديان على التوالي في موسم الركود.
5. إن فنادق الدرجة الأولى ليست واحدة في استخدام آليات إدارة المردود (وبشكل خاص الأسعار) من أجل زيادة العوائد الكلية. فبعض الفنادق مثل (فورسيزونز ولارويال) استخدمت الأسعار العالية لزيادة العوائد والتعويض عن نقص اشغال الغرف فيها؛ في حين ان فنادق أخرى مثل (إنتركونتيننتال والماريوت) استخدمت الأسعار المنخفضة نسبيا من أجل زيادة نسبة الإشغال وبالتالي زيادة العوائد مقابل فنادق أخرى اتسمت بوضع غير ملائم في هذا المجال لانخفاض الأسعار ونسبة الإشغال مثل فندق راديسون ساس.
6. إن فنادق الدرجة الأولى في عمان تستخدم ثلاثة أدلة للمقارنة التنافسية هي: دليل التغلغل السوقي (MPI)، ودليل العائد المتوسط (ARI)، ودليل توليد العوائد (RGI)، وقد تباينت هذه الفنادق في النتائج المتحققة حسب ما تم الكشف عنه في البحث.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة قيام فنادق الدرجة الأولى في عمان التي تحافظ على الأسعار العالية ونسبة الإشغال المنخفضة مثل الفورسيزونز ولارويال، بتقييم المبادلات (Tradeoffs) المختلفة في إدارة المردود من أجل اختيار المبادلة الأكثر تحقيقا للعوائد الكلية الأعلى.
2. دعوة فنادق الدرجة الأولى في عمان إلى اعتماد تكتيكات متعددة في كل آلية من آليات إدارة المردود بما يحقق النتائج الأفضل المتمثلة في عوائد أعلى للفندق، وبدائل أكثر أمام الزبون بما يرضيه. وفي مقدمة هذه التكتيكات:
   - المزيد من تدرجات الأسعار.
   - المزيد من فئات الغرف والأجنحة.
   - اهتمام أكبر بنظام الحجز (لفترات قصيرة أو طويلة أو تعديلات الحجز) لصالح زيادة نسبة الإشغال في الفندق.
   - المزيد من الإجراءات والمبادرات المقدمة للشركات، والجامعات، ومكاتب السفر والسياحة... إلخ، لزيادة نسبة الإشغال في موسم الركود.
   - زيادة الفعاليات العلمية، مثل عقد المؤتمرات واللقاءات الفنية، بالتنسيق مع المؤسسات العلمية والفنية في الأردن، من أجل تحسين نسبة إشغال الغرف في موسم الركود.
3. العمل على تطوير استخدامات البيانات اليومية والشهرية والسنوية التي يقدمها النظام المحوسب لإدارة المردود والواردة في تقرير تحليل السوق اليومي وذلك من خلال:
   أ. التناغم بين إجراءات إدارة المردود ومكوناتها الأساسية من جهة والبيانات الفندقية التي تعد عن حالة السوق في الموسم السياحي والمواسم الأخرى من جهة ثانية، بما يحقق مرونة عالية في الاستجابة لمتطلبات الاستخدام الفعال لإدارة المردود.
   ب. اعتماد المعيار المرجعي البيني (اعتبار الفندق الأفضل في النتائج الشهرية أو الفصلية هو المعيار القياسي الذي تعمل الفنادق الأخرى على اللحاق به).
   ج. تطوير تقرير تحليل السوق اليومي بإضافة بيانات أخرى، كالمقارنة المرجعية بين كل فندق والفندق الأفضل في نتائج إدارة المردود (إضافة إلى ما هو متبع حاليا؛ المقارنة بالمتوسط لجميع الفنادق العشرة).
4. دعوة الفنادق من أجل استخدام نموذج إدارة المردود المقترح في الدراسة من أجل تحديد موقع كل فندق بالمقارنة مع الفنادق الأخرى من حيث استخدامه لآليات إدارة المردود والمحافظة على موقعه في منطقة الفاعلية وتجنب منطقة اللافاعلية.
5. دعوة الباحثين للقيام بالمزيد من البحوث في مجال إدارة المردود التي تتسم بالندرة دوليا ومحليا، وقد تكون المصفوفة المقترحة من قبل الباحثين دافعا إضافيا من أجل تطبيقها على الفنادق الأخرى التي لم يشملها البحث الحالي.

المراجـع

الطائي، حميد عبد النبي 2003، إطار مفاهيمي لآليات إدارة المردود في الصناعة الفندقية، مجلة الزيتونة الأردنية، العدد الثالث.

Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J. 2001. *Service Management*, McGraw-Hill International, 380.

Hakserver, Cengiz et al. 2000. *Service Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 296.

Johnson, R. and Clark, G. 2001. *Service Operations Management*, Prentice Hall, Harlow, 184.

Jones, P. 1999. Yield Management in UK Hotels: A System Analysis, *Journal of Operational Research Society*, 50 (1111).

Kimes, S. E. et al. 1998. Restaurant Revenue Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (3): 40-45.

Kimes, S. E. 1989. The Basics of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3): 14-19.

Kimes, S. E. 2000. Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-course Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1): 120-127.

Kimes, S. E. 2003. Revenue Management: A Retrospective, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5/6): 131.

Lieberman, W. H. 1993. Debunking the Myths of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1): 34-41.

Relihan, W. J. 1989. The Yield-Management: Approach to

Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(2): 139-140.

Van Looy, Bart et al. 1998. *Services Management*, Pitman Publishing, London, 287.

Hotel- Room Pricing, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(1): 40-45.

Sanchez, J. F and Sater, A. 2005. Hotel Yield Management Using Different Reservation Modes, *International*

Yield Management in 5-Star Hotels in Amman

Hameed A. Altaie and Najem A. Najem*

ABSTRACT

The study regards yield management as the most effective approach in the utilization of hotel capacity with a view to maximizing revenues. The study aims at determining the basic mechanisms of yield management, designing and developing a model contributing to the understanding and rationalizing of the mechanisms and practices related to yield management, and the possibility of using the proposed model in hotel evaluation.

The proposed model is a yield management matrix applied to a sample of selected 5-star hotels in Amman: a 3x3 matrix and four variables upon which the study was based: 2 zones; namely effectiveness zone and non-effectiveness zone. The four variables were: multiple prices, capacity and categories of rooms, various reservation systems and tourism seasonality and other seasons.

The first ten hotels were evaluated in accordance to the matrix, taking into consideration the four mentioned variables and the extent of concentration on them by the sample hotels.

A number of conclusions and recommendations were accordingly drawn.

Keyword: Yield Management, Multiple Prices, Reservation System, Categories of Rooms, Market Penetration Index, Average Rate Index, Occupancy Rate.

Al-Zaytoonah Private University. Received on 13/3/2005 and Accepted for Publication on 22/6/2006.