نظام الإقامة الشاملة وتأثيره فى القطاع الفندقي "دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ"

أحمد حسن أحمد عبدالقوى

مدرس الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة الآثار السلبية المترتبة على تطبيق نظام الإقامة الشاملة "All-Inclusive System " فى الفنادق وأهم السبل المقترحة لتطويره . تم تطبيق الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء على عينة عشوائية من العاملين والعملاء وبعض المدراء فى عدد من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ . ومن خلال تحليل البيانات الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة التى توضح مدى التأثير السلبى لنظام الإقامة الشاملة سواء فى جودة الخدمات ، أو نوعية العاملين والعملاء ، أو الأداء المالى للفنادق والاقتصاد المحلى . قدم البحث مجموعة من التوصيات الهامة التى تتضمن تقديم أنواع جديدة من نظام الخدمة الشاملة كوسيلة لتطوير هذا النظام والتغلب على مشكلاته.

الكلمات المفتاحية: نظام الإقامة الشاملة AI ، السياحة المقاطعة للاقتصاد Enclave Tourism – شرم الشيخ.

……..

الإستعراض المرجعى

مفهوم الخدمة الشاملة "All-Inclusive System"

يُعد نظام الخدمة الشاملة AI نظاماً تسويقياً a marketing system يتضمن تقديم كافة الخدمات الفندقية والترفيهية للعميل بسعر واحد ثابت a fixed price package ، يدفعه العميل مُقدماً لشركات أو وكالات السفر ومنظمى الرحلات قبل انطلاقها (Anderson, 2007; Chambers, 2010) . وقد تختلف هذه الخدمات من فندق لآخر ، إلا أنها غالباً ما تشتمل على خدمات الانتقال وتذاكر الطيران ، الإقامة ، الأغذية والمشروبات بجميع أنواعها ، بالإضافة إلى بعض التسهيلات والأنشطة الرياضية والترفيهية الأخرى ، ومن ثم يساعد هذا النظام العملاء على قضاء رحلاتهم والتمتع بكافة الخدمات داخل الفندق دون أن يحملوا هم التفكير فى أى نفقات أخرى إضافية (Ozyurt *et al*, 2012) . وبالتالى فرحلة الخدمة الشاملة عبارة عن رحلة سياحية مُعدة ومُخططة مسبقاً وشاملةً لجميع الخدمات التى عادةً ما يتطلبها العميل فى سفره بتكلفة اقتصادية تُدفع مرة واحدة لمنظمى الرحلة قبل انطلاقها (Ozdemir *et al*, 2012) ، وذلك بهدف جذب العملاء .

وغالباً ما تستخدم بعض الدول النامية هذا النظام للترويج لأنشطتها السياحية المتنوعة ، وإيصال صوتها للأسواق السياحية المختلفة حول العالم (Tiliute and Condratov, 2014) . ومع مرور الوقت اشتهرت منتجعات الإقامة الشاملة وازداد حجم الإقبال عليها ، حتى أصبحت الآن تجذب الملايين من السياح حول العالم ، الأمر الذى أدى إلى تقديم أنواع عديدة من نظم الخدمة الشاملة (Acar and Şenol, 2014) . فعلى سبيل المثال تقدم المنتجعات المصرية ثلاثة أنواع هى Soft All-Inclusive والذى يتضمن تقديم جميع الخدمات عدا المشروبات الكحولية ، و Hard All-Inclusive وتقدم فيه جميع الخدمات بالإضافة إلى المشروبات الكحولية ، وأخيراً Ultra All-Inclusive الذى يتميز بوجود بعض الخدمات الإضافية مثل (كورس تدليك مجانى Free Spa ، إنترنت مجانى ، عصائر طبيعية ، إشراف داخلى مرتين فى اليوم Turn Down Service) ، بالإضافة إلى خدمات البوفيه المفتوح على مدار الساعة .

نشأة وتطور نظام الإقامة الشاملة

ظهر مصطلح الخدمة الشاملة لأول مرة فى العالم عام 1930 فى مخيمات العطلات holiday camps داخل المملكة المتحدة ، وكان يهدف إلى الترويح عن الطبقة العاملة أثناء عطلاتهم عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات لهذه الطبقة فى مكان واحد بأسعار اقتصادية . وأخذت هذه الفكرة تنتشر مع الوقت حتى أصبحت نظاماً خدمياً معروفا خاصةً فى فترة الخمسينيات . ففى عام 1950 قامت شركة الإدارة الفرنسية French Club Mediterranean المعروفة باسم " Club Med " التى أُسِست فى أعقاب الحرب العالمية الثانية بتوسيع مفهوم الخدمة الشاملة (المعروف بمخيمات العطلات فى ذلك الوقت) ليصبح آنذاك مفهوماً فندقياً جديداً تحت مسمى Club Vacation / Holiday ، ومن هنا تُعد " Club Med " أول شركة إدارة تُقدم نظام الـ"All -inclusive " حول العالم (Mutisya, 2011) .

وكان الهدف الرئيسى لشركة " Club Med " من تقديم مفهوم الخدمة الشاملة فى بداية الأمر هو تقليل التكاليف التى تعكر على السياح صفو رحلاتهم . وقد لاقت رحلات هذه الشركة رواجاً كبيراً خاصة فى السنوات الأولى بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث نجحت الشركة الفرنسية فى وضع بعض المعايير الخاصة بتوفير سبل الراحة والاستجمام للعملاء وتقديم كل ما هو جديد من وسائل الترفيه والتسلية بأسعار اقتصادية ، وكان تركيزها بشكل أساسى على أصحاب الدخول المنخفضة خاصةً من شرائح الشباب . وفى منتصف عام 1960 أصبحت " Club Med " هى الشركة الرائدة فى تقديم نظام الخدمة الشاملة تحت مسمى Club Holiday . ومع مرور الوقت طورت الشركة خططها التسويقية وانتقلت من التركيز على أسواق الشباب إلى استهداف الأسواق العائلية الكبيرة (Anderson, 2012; Condratov, 2014) .

أسباب الإنتشار

توجد عدة أسباب رئيسية وراء تبنى الكثير من الفنادق حول العالم لنظام الخدمة الشاملة ، منها السعي الدؤوب نحو زيادة معدلات الإشغال ، ونتيجة للظروف الحرجة التى مرت بها بعض الدول مثل الاضطرابات السياسية وعدم استقرار الأوضاع الأمنية ، بالإضافة إلى المنافسة الدولية الشديدة فى القطاع السياحى (Mutisya, 2011) . أما بالنسبة لتفضيل العملاء لهذا النظام وإقبالهم عليه فيرجع إلى عدة أسباب منها الوقت والقيمة Time and Value . فالعملاء عادةً لا يرغبون فى قضاء أوقات طويلة فى تخطيط رحلاتهم وحساب التكاليف المحتملة لها وإعداد الميزانيات المناسبة لذلك ، وفى نفس الوقت دائماً ما يبنون توقعات عالية حول مستوى جودة الخدمات التى ستُقدم لهم ، وبالتالى فهم يعتقدون أن نظام الخدمة الشاملة ربما يوفر لهم ذلك (Yayli and yayla, 2012).

كما يرى البعض (Pelit *et al*, 2011) أن نظام الخدمة الشاملة يُعد نظاماً جاذباً للعملاء لأنه الأرخص مقارنةً بنظم الخدمة الفندقية الأخرى (Bed , Bed and Breakfast, Half Board, Full Board) ، حيث يساعدهم هذا النظام على قضاء أجازات طويلة مخططة مسبقاً بأسعار اقتصادية . بينما يرى البعض الآخر (Ozdemir *et al*, 2012) أن من أهم أسباب رضا العملاء عن منتجعات الإقامة الشاملة أنها تناسب غالبية شرائح المجتمع ، كما ان رحلات الإقامة الشاملة تساعد العملاء على معرفة جميع التكاليف والتفاصيل الكلية للرحلة قبل انطلاقها ، بالإضافة إلى أنها تعد وسيلة آمنة لزيارة دول أجنبية ذات ثقافات مختلفة دون التخطيط الطويل والتفكير فى إجراءات السفر والحجز والمواصلات والإقامة وتغيير العملات .

وفى نفس السياق أشارت بعض الدراسات السابقة (Tiliute and Condratov, 2014) إلى أن 52% من السياح الأمريكيين يفضلون نظام الخدمة الشاملة لعدة أسباب من أهمها تطلع هؤلاء العملاء للراحة والاسترخاء وعدم التفكير أو الدخول فى أى تفاصيل أثناء رحلتهم ، نظراً لأن نظام AI يضمن للعميل الحصول على كافة الخدمات والأنشطة الترفيهية بسعر واحد مدفوع مقدماً ، ومن ثم فهذا النظام يساعد العملاء على تقليل النفقات غير المتوقعة والمحافظة على الميزانية المُعدة للسفر . أيضاً هناك بعض العوامل التى ربما تفسر أسباب إقبال العملاء على نظام AI وهى عامل التكلفة ، الجودة ، الأمان والضمان Security and Guaranteed Departure ، سمعة شركة السياحة ، اتصالات الكلمة المنطوقة WOM ، شمولية الخدمات والأنشطة الترفيهية (Condratov, 2014 ; Tavers and Kozak, 2015) .

أهم التأثيرات الإيجابية

يعمل نظام الخدمة الشاملة على زيادة معدلات الإشغال الفندقي من خلال زيادة أعداد السياحة الأجنبية وتنشيط حركة السياحة الداخلية ، كما تُعد منتجعات الإقامة الشاملة أماكن مثالية للعائلات التى لديها أطفال إذ تخفف من أعبائهم المالية بتقديم بعض الخدمات المجانية الخاصة بالأطفال Childcare ضمن الـ Package . أيضاً يُمثل هذا النظام خياراً إضافياً أمام العميل بجانب نظم الخدمة الأخرى مما يوسع من دائرة الخيارات أمام العملاء . ومن أهم إيجابيات هذا النظام أنه يساعد شركات ووكالات السفر ومنظمى الرحلات على زيادة أرباحها ، وسهولة تسويق المنشآت الفندقية والترويج لها حول العالم (Pelit *et al*, 2011) .

ومن إيجابيات هذا النظام أيضاً أنه يتميز بأسعاره الاقتصادية التى تناسب شرائح عريضة من المجتمعات خاصةً أصحاب الدخول المنخفضة وبأنه يساعدهم على الذهاب فى رحلات طويلة حول العالم بأسعار منخفضة ، وكذلك بدوره فى تقليل حجم الإنفاق غير المتوقع أثناء الرحلات ، وقلة الإكراميات Tips المدفوعة للعاملين بالفنادق ، بالإضافة إلى مساعدة العملاء على قضاء عطلاتهم فى دول أجنبية فى إطار من الأمان دون التعرض لأى محاولات للغش . كما يسهل هذا النظام العلاقات بين الفندق والعملاء ويقلل من رؤوس الأموال المنفقة على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بإعداد وتتبع حسابات وفواتير العملاء . وأخيراً يساعد العملاء على التخطيط الأفضل لرحلاتهم وإطلاعهم المسبق على تفصيل البرنامج السياحى بكافة تفاصيله وتكاليفه (Ozdemir *et al*, 2012 ; Tiliute and Condratov, 2014) .

أهم التأثيرات السلبية

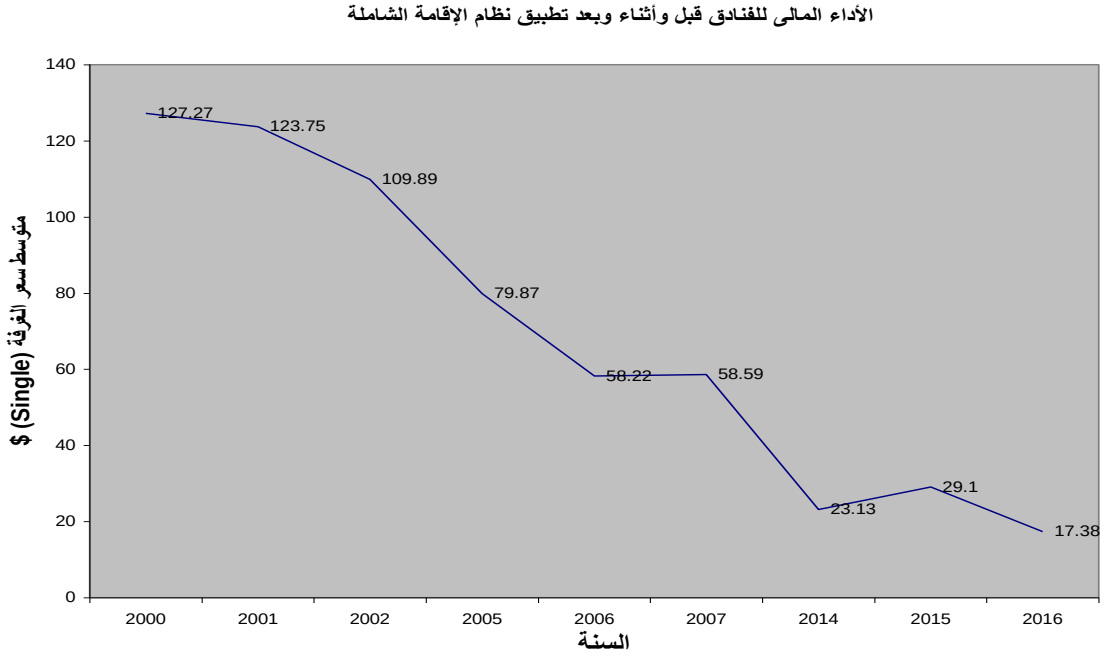
على الرغم من بعض الإيجابيات التى يتميز بها نظام الإقامة الشاملة ، إلا أن له عدة آثار سلبية ، حيث يراه البعض ، بأنه شر لابد منه necessary evil ، بينما يشبهه آخرون بالإستعمار الداخلى Internal Colonialism (Anderson, 2012) ؛ لأن العميل يقوم بدفع جميع نفقات الرحلة لشركات أجنبية خارج البلد المضيف (شاملةً الإقامة ، والمواصلات ، والأغذية والمشروبات ، والوجبات الخفيفة Snacks ، والأنشطة الترفيهية والرياضية) . وبالتالى عندما يأتى إلى الفندق فإنه يتمتع بكل هذه الخدمات دون أن يضطر لدفع أى شئ سواء داخل الفندق أو خارجه ؛ الأمر الذى يترتب عليه عواقب سلبية سواء فى ربحية الفندق ، أو فى جودة وإسلوب تقديم الخدمات ، جودة الأغذية والمشروبات ، مهارة ونوعية العمالة ، الاقتصاد المحلى للبلد المضيف والمحال والمراكز الترفيهية والتسويقية المحيطة (Smith and Spencer, 2011 ; Kondo, 2014 ; Tavares and Kozak, 2015)

فبالنسبة لتأثيره السلبي فى مستوى جودة الأغذية والمشروبات ، نجد أنه فى ظل تطبيق نظام الإقامة الشاملة تكون هناك زيادة ملحوظة فى معدل الاستهلاك الغذائى داخل الفنادق من خلال البوفيهات المفتوحة على مدار اليوم . والذى يمثل دائماً الجزء الأكبر من إجمالى النفقات . وبناءً على ذلك تضطر منتجعات الإقامة الشاملة إلى أن تقلل قدر المستطاع من إجمالى هذه التكاليف حتى تتمكن من تحقيق هامش ربح يغطى هذه المصروفات ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى انخفاض مستوى جودة الأغذية والمشروبات (Mutisya, 2011 ; Anderson, 2012) . كما توصل البعض (Ozdemir *et al*, 2012) إلى وجود علاقة قوية بين مستوى رضا العملاء عن منتجعات الإقامة الشاملة ومستوى رضاهم وولائهم للمقصد السياحى . أما بالنسبة لتأثيره السلبى فى مهارة ونوعية العاملين ومن ثم جودة الخدمات المقدمة ، فقد أوضحت نتائج التقرير الذى أصدرته الشئون السياحية التابعة لإتحادIUF (الإتحاد الدولى لنقابات عمال الغذاء والزراعة والفنادق والمطاعم وتوريد الأطعمة والتبغ وعمال الأنشطة المرتبطة بها) فى عام 2013 والذى يتعلق بحقوق العاملين فى منتجعات الإقامة الشاملة وظروف العمل داخلها أن العاملين داخل هذه المنتجعات يعانون بشكل خاص من انخفاض مستوى الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى .

وعن تأثيره السلبى فى اقتصاديات الدول المضيفة فقد أوضحت دراسة سابقة (Pelit *et al*, 2011) أن جميع القطاعات المرتبطة بالسياحة مثل (المطاعم ، البازارات ، الأندية ، المراكز الترفيهية) تعانى من خسائر اقتصادية كبيرة وانخفاض ملحوظ فى حجم الإقبال عليها جراء تطبيق نظام الإقامة الشاملة . كما أكدت دراسة حديثة (Tavares and Kozak, 2015) أن هناك منشآت فندقية حول العالم مثل الفنادق التركية تقدم أنواعاً عديدة من أنظمة الخدمة الشاملة فى محاولة منها لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء مثل Super All Inclusive System و Mega All Inclusive و Ultra All-Inclusive و All-Inclusive Plus و High Class All Inclusive ، وعلى الرغم من ذلك فمعظم القطاعات السياحية التركية تعانى من التأثير السلبى لهذا النظام . كما تعد منطقة البحر الكاريبى أيضاً خاصة جاميكا من الدول التى تضررت كثيراً من جراء تطبيق نظام الإقامة الشاملة على الرغم من أنها تعد من أوائل الدول التى طبقت هذا النظام عام 1970 نتيجة الظروف الصعبة التى واجهت القطاع السياحى آنذاك بسبب أزمة البترول والأزمة الاقتصادية التى مرت بها البلاد فى أوائل السبعينيات (Kondo, 2014) . أيضاً أشارت دراسة سابقة (Yayli and yayla, 2012) إلى أن هذا النظام يؤثر سلبياً فى اقتصاديات الدول التى تعتمد بشكل كبير على السياحة فى دخلها القومى ، حيث تقل العملة الصعبة الواردة إليها نظراً لأن الجزء الأكبر من حجم الإنفاق السياحى يذهب إلى شركات السياحة ومنظمى الرحلات الأجنبية Major Tour Operator التى تتعاقد على تسويق المنشآت الفندقية . ومن سلبيات هذا النظام كذلك أنه يشجع المنافسة غير العادلة بين الفنادق ، فالمنتجعات التى تهتم بجودة الخدمات قد يقل حجم الإقبال عليها مقارنةً بالفنادق الأخرى التى تقدم نظام الإقامة الشاملة بأسعار منخفضة جداً بغض النظر عن مستوى الجودة المقدمة . كما أن بعض الدول المضيفة قد تنفق أموالاً طائلة على مشروعات البنية التحتية لمواجهة الأعداد الكبيرة التى يجذبها نظام الإقامة الشاملة لها والتى غالباً ما تكون فى منتجعات بعيدة عن مراكز المدن . فتضطر هذه الدول إلى إنشاء المطارات والطرق وتوفير جميع الوسائل التى تخدم القطاع السياحى والتى قد يُنفق عليها ملايين الدولارات . وقد يأتى هذا الإنفاق الكبير فى مشروعات البنية التحتية الخاصة بقطاع السياحة على حساب قطاعات وجوانب أخرى أكثر حيوية مثل الصحة والتعليم (Tavares and Kozak, 2015) .

الدراسة الإستطلاعية

ساعدت الدراسة الاستطلاعية التى تمت مع بعض المدراء والعاملين فى عدد من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ فى صياغة مشكلة البحث ، إذ أن القطاع الفندقى فى مصر قد عانى من مشكلات كبيرة بعد تطبيق نظام الإقامة الشاملة ، وقد اتضح ذلك من خلال الأداء المالى للفنادق قبل وبعد التطبيق (شكل 1) .



المصدر : إحصائيات رسمية من وزارة السياحة وفنادق العينة (21 فندقاً)

يتضح من الشكل (1) وجود تأثير سلبى لنظام الخدمة الشاملة فى الأداء المالى للفنادق ، وذلك من خلال الانخفاض الشديد لمتوسط سعر بيع الغرفة بعد تطبيق هذا النظام . ففى فترة ما قبل تطبيق هذا النظام كان يتراوح متوسط سعر بيع الغرفة بالدولار من 127.27 $ عام 2000 إلى 109.89 $ عام 2002 . وفى فترة التطبيق انخفض هذا السعر إلى 79.87 $ عام 2005 حتى وصل إلى 58.59 $ عام 2007 . أما بعد تطبيق هذا النظام بعدة سنوات فقد واصل هذا الانخفاض فى متوسط سعر بيع الغرفة حتى وصل إلى 17.38 $ عام 2016 .

هدفا البحث

1. دراسة الآثار السلبية المترتبة على تطبيق نظام الإقامة الشاملة فى الفنادق المصرية ؛
2. إقتراح بعض السبل الفعالة لتطوير هذا النظام والتغلب على آثاره السلبية .

منهج البحث

تم استخدام المنهج الإستنباطى "Deductive Approach" الذى يقوم على جمع البيانات الميدانية إعتماداً على النظريات والدراسات السابقة . كما تم تطبيق الدراسة الميدانية باستخدام استمارات استقصاء وُزعت على عينة عشوائية من العملاء ، والعاملين فى قسم الأغذية والمشروبات ، والمدراء فى قسمى الأغذية والمشروبات والمكاتب الأمامية فى عدد 21 فندقاً من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ، أى ما يعادل 50% من إجمالى الفنادق (41 فندقاً – دليل الفنادق المصرية ، الإصدار الأخير 33 لعام /2013) . وقد بلغ معدل الإستجابة على النحو الموضح بالجدول التالى (2) :

جدول (2) : معدل الإستجابة فى عينة البحث

	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	معدل الإستجابة
عينة العاملين	250	11	22	217	%87
عينة العملاء	450	5	7	438	%97
عينة المدراء	42	3	2	37	%88

تم اختيار مدينة شرم الشيخ مجتمعاً للبحث لأنها تجمع أكبر عدد من المنتجعات التى تطبق نظام الإقامة الشاملة فى مصر ، كما تم اختيار فئة الخمس نجوم بإعتبار أنها تسعى دائماً إلى تبنى وتطبيق كافة الاتجاهات الإدارية الحديثة التى ترفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة . وقد استهدف استقصاء العملاء التعرف على آرائهم فى جودة الخدمات ومستوى أداء العاملين قبل وبعد تطبيق نظام الإقامة الشاملة ، بينما استهدف استقصاء العاملين تحديد مستوى رضاهم عن جودة بيئة العمل قبل وبعد تطبيق هذا النظام . أما استقصاء المدراء فقد استهدف تحديد أهم الآثار السلبية لنظام الخدمة الشاملة فى الفنادق ، وأهم السبل المقترحة لتطويره . استغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة أشهر بداية من أكتوبر 2016 حتى ديسمبر 2016 .

النتائج والمناقشة

1.تحليل استقصاء العملاء

للتعرف على مستوى تقييم العملاء للخدمات الفندقية قبل وبعد تطبيق نظام AI ، فقد تم توجيه بعض الأسئلة فى بداية الاستقصاء لتحديد عدد العملاء الذين قاموا بزيارة منتجعات شرم الشيخ قبل تطبيق هذا النظام ، وقد بلغ عددهم 192 عميلاً من إجمالى 438 كما هو موضح بالجدول (3):

جدول (3) : عدد العملاء الذين قاموا بزيارة فنادق شرم الشيخ قبل تطبيق نظام AI

هل قمت بزيارة منتجعات شرم الشيخ قبل تطبيق نظام الإقامة الشاملة		
نعم	لا	الإجمالى
192	246	438

تم استبعاد استمارات العملاء الذين ليست لهم تجارب سابقة فى منتجعات شرم الشيخ قبل تطبيق هذا النظام (246 عميل) ، والإكتفاء فقط بتحليل استمارات العملاء الذين أقاموا فى فنادق شرم الشيخ قبل تطبيق النظام (192 عميلاً) ، وكانت النتائج على النحو التالى :

جدول (4) : رأى العملاء فى خدمة الأغذية والمشروبات بعد تطبيق نظام AI

نوع الخدمة	مستوى التغير بعد التطبيق		
خدمة الأغذية والمشروبات	إنخفضت (%)	لم تتغير (%)	إرتفعت (%)
1. تنوع المأكولات المقدمة	64	30	6
2. جودة المأكولات المقدمة	82	18	-
3. تنوع المشروبات المقدمة	58	31	11
4. جودة المشروبات المقدمة	79	18	3
5. الشئون الصحية داخل المطاعم	25	66	9

تشير نتائج جدول (4) إلى حدوث تغير سلبى ملحوظ من وجهة نظر العملاء فى مستوى جودة وتنوع الأغذية والمشروبات بعد تطبيق نظام الخدمة الشاملة . وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة (Mutisya, 2011 ; Anderson, 2012) فى أن نظام الإقامة الشاملة يؤثر بشكل سلبى فى جودة الاغذية والمشروبات المقدمة . ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه فى ظل تطبيق نظام الإقامة الشاملة تحدث زيادة ملحوظة فى معدل الاستهلاك الغذائى داخل الفنادق من خلال البوفيهات المفتوحة على مدار اليوم ، الأمر الذى يمثل الجزء الأكبر من إجمالى النفقات . خاصةً وأن تكلفة الغذاء طبقاً لـ Food Allocation (الاجتماع الشهرى الخاص بتحديد تكلفة الفرد يومياً من الأغذية) قبل تطبيق هذا النظام كان يمثل 30% فقط ، وهذا يعنى أنه كانت هناك 70% أرباحا ناتجة من الأغذية والمشروبات ، أما الآن وبعد العمل بهذا النظام فقد وصلت هذه التكلفة إلى ما يقرب من 45% ومن ثم فالأرباح أصبحت لا تتعدى 55% ؛ لأن العميل يأكل ويشرب طول اليوم ، وتعد هذه خسارة كبيرة بالنسبة للفنادق ، هذا إلى جانب الزيادة فى أسعار الطاقة .

وبناءً على ذلك تضطر منتجعات الإقامة الشاملة إلى أن تقلل قدر المستطاع من إجمالى هذه التكاليف حتى تتمكن من تحقيق هامش ربح يغطى هذه المصروفات ، الأمر الذى يؤدى فى نهاية المطاف إلى انخفاض فى مستوى جودة الأغذية والمشروبات من خلال شراء أرخص أنواع الأطعمة والمشروبات والتركيز على الكم وليس الكيف . وفى نفس الوقت تمثل جودة الأطعمة والمشروبات العامل الأكبر والأهم بالنسبة للعملاء ، مما يؤثر فى النهاية بشكل سلبى فى مستوى رضا وولاء هؤلاء العملاء وتكوينهم انطباعات سلبية سواء عن هذه الفنادق أو عن المقصد أو عن البلد المضيف ككل وبالأخص العملاء الذين يحجزون فى الفنادق بنظم الخدمة الأخرى (BB and HB) . هذا فضلاً عن الإضرار بسمعة هذه الفنادق حول العالم نتيجة إتصالات الكلمة السيئة المنطوقة negative word of mouth . وهذا ما توصلت إليه دراسة سابقة (Ozdemir *et al*, 2012) من أن هناك علاقة قوية بين مستوى رضا العملاء عن منتجعات الإقامة الشاملة ومستوى رضاهم وولائهم للمقصد السياحىDestination .

جدول (5) : رأى العملاء فى خدمة الغرف والأنشطة الترفيهية بعد تطبيق نظام AI

نوع الخدمة	مستوى التغير بعد التطبيق		
خدمة الغرف والأنشطة الترفيهية	انخفضت (%)	لم تتغير (%)	ارتفعت (%)
1. مستوى نظافة الغرف	20	67	13
2. جودة وسائل الراحة	55	37	8
3. جودة أثاث الغرفة	47	33	20
4. جودة وتنوع الأنشطة الترفيهية	51	38	11

يتضح من جدول (5) أن هناك إنخفاضاً ملحوظاً من جانب العملاء فى مستوى خدمة الغرف والأنشطة الترفيهية بعد تطبيق نظام الإقامة الشاملة ، والذى ينعكس فى النهاية على رضا وولاء العملاء . ويمكن تفسير ذلك بأن الفنادق بسبب كثرة المصروفات وضعف الأرباح فى ظل تطبيق هذا النظام تضطر إلى التقليل من حجم الإنفاق على مثل هذه الخدمات . فمثلاً لا تعطى اهتماماً كبيراً لجودة وسائل الراحة Amenities التى توفرها فى غرف العملاء مثل جودة أجهزة التكييف والتبريد وتنوع الإضاءة والديكورات والـ Mini Bar ، و الـ TV ومستحضرات التواليت المختلفة . أيضاً لا تعطى الفنادق اهتماماً ملحوظاً بجودة أثاثات الغرف وتنوع الأنشطة الترفيهية مثل تقليل أعداد الرحلات الترفيهية والحفلات الخاصة ، والعروض الفنية وخدمات النوادى الصحية Spa and Health club ، والتى كان يتم العمل بها قبل تطبيق هذا النظام حتى تقلل قدر المستطاع من التكاليف .

جدول (6) : رأى العملاء فى أداء العاملين بعد تطبيق نظام AI

نوع الخدمة	مستوى التغير بعد التطبيق		
أسلوب تقديم الخدمة (أداء العاملين)	انخفضت (%)	لم تتغير (%)	ارتفعت (%)
1. مستوى أداء العاملين	73	20	7
2. سرعة تلبية طلبات العميل	55	33	12
3. سرعة التعامل مع مشكلات العميل	69	31	-
4. مستوى الشعور بالود والصداقة فى التعامل مع العاملين .	51	40	9

يتضح من جدول (6) أن مستوى أداء العاملين قد انخفض بشكل كبير من وجهة نظر العملاء بعد العمل بنظام الخدمة الشاملة فى منتجعات مدينة شرم الشيخ . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Yayli and yayla, 2012 ; IUF, 2013) التى أشارت إلى أن تطبيق نظام الإقامة الشاملة قد أثر سلباً فى جوانب عديدة لعل من أهمها انخفاض مستوى أداء العاملين نتيجة كثرة الضغوط التى يتعرضون لها فى ظل العمل بهذا النظام ، بالإضافة إلى انخفاض جودة بيئة العمل داخل هذه المنتجعات والتى أثرت أيضاً بالسلب فى مستوى رضا وولاء هؤلاء العاملين . وقد يرجع السبب أيضاً فى تدنى مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العملاء إلى أن العاملين بفنادق الإقامة الشاملة غالباً ما يعاملون العملاء بطريقة غير لائقة اعتقاداً منهم أن هؤلاء العملاء هم السبب الرئيسى فى تدنى رواتبهم وزيادة ضغوط العمل عليهم ، وقد ظهر ذلك جلياً فى نتائج الجدول (5) من الانخفاض الملحوظ فى مستوى شعور العملاء بالود والصداقة فى تعاملهم مع العاملين ، وفى سرعة تلبية طلباتهم والتعامل مع مشكلاتهم .

جدول (7) : معدل الإقبال على المراكز التسويقية والترفيهية خارج الفندق بعد تطبيق نظام AI

مستوى الإقبال (%)	مرتفع (%)	متوسط (%)	منخفض (%)	منعدم (%)
معدل إقبالك على المراكز التسويقية والترفيهية خارج الفندق مثل المطاعم والبازارات والمتنزهات .	8	16	40	36

يتضح من نتائج جدول (7) أن هناك انخفاضاً ملحوظاً فى مستوى إقبال العملاء على المراكز التسويقية والترفيهية خارج الفندق مثل المطاعم والمتنزهات بعد تطبيق نظام الإقامة الشاملة ، الأمر الذى نستنتج منه أن هذا النظام يؤثر بالسلب فى اقتصاديات الدول المضيفة . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج إحدى الدراسات السابقة (Pelit *et al*, 2011) التى أشارت إلى أن جميع القطاعات المرتبطة بالسياحة مثل (المطاعم ، البازارات ، المحال والمراكز التجارية ، المقاهى والكافتريات ، مراكز تأجير السيارات ، الملاعب الرياضية ، الحدائق ، الأندية والمتنزهات ، المتاحف ، الشواطئ) تعانى من خسائر اقتصادية كبيرة وانخفاض ملحوظ فى حجم الإقبال عليها جراء تطبيق نظام الإقامة الشاملة . ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النظام يوفر للعميل جميع الخدمات التى يحتاجها داخل مقر إقامته بالفندق سواء كانت أطعمة أو مشروبات أو حتى أنشطة ترفيهية ، وبالتالى فلن يضطر العميل إلى الذهاب خارج الفندق والتردد على مثل هذه الأماكن . ومن ثم لا يقدم هذا النظام أى قيمة اقتصادية للدول المضيفة ، بل على العكس فإنه يساعد بذلك فى بطء وإعاقة عمليات النمو الاقتصادى داخل هذه الدول ، ولهذا يطلق عليه البعض (Kondo, 2014) مسمى السياحة المقاطعة للإقتصاد المحلى "Enclave Tourism".

ومن الجدير بالذكر أن هناك منشآت فندقية حول العالم مثل الفنادق التركية تقدم أنواعاً عديدة من أنظمة الخدمة الشاملة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء مثل Super All Inclusive System و Mega All Inclusive و Ultra All-Inclusive و All-Inclusive Plus و

High Class All Inclusive ، ورغم ذلك فمعظم القطاعات السياحية التركية تعانى من التأثير السلبى لهذا النظام . فعلى سبيل المثال يشكو منظمو الرحلات التركية من ضعف الأرباح ، بينما يرى مدراء ومالكو الفنادق إنهم يقدمون معظم خدماتهم للعملاء فى ظل هذا النظام بشكل مجانى وبالتالى يتكبدون خسائر كبيرة . أيضاً يرى العاملون فى الفنادق التركية إنهم يعملون لساعات طويلة بمرتبات متدنية ، كما يشكو أصحاب المراكز التسويقية والترفيهية من قلة المبيعات من جراء تطبيق هذا النظام فى الفنادق المحيطة بهم . أما بالنسبة للعملاء فإنهم دائماً ما يشكون من انخفاض جودة الخدمات المقدمة لهم داخل هذه الفنادق (Tavares and Kozak, 2015) .

أيضاً من نتائج جدول (7) يمكن إستنتاج ما يلى :

- وجود بعض التأثيرات الاجتماعية السلبية لهذا النظام نتيجة قضاء عملائه أوقاتهم داخل الفنادق ، وبالتالى فإنهم لا يحتكون بالمجتمع والبيئة المحيطة ومن ثم لا يتعرفون على معالم وآثار وعادات وتقاليد وحضارة البلد المضيف ؛
- كما إن قضاء العملاء معظم أوقاتهم داخل مقر المنتجعات يجعلهم يعممون أى سلبيات أو تجاوزات قد تحدث داخل هذه الفنادق على مجتمع البلد المضيف ككل ، باعتبارها انعكاساً لطبيعة هذا المجتمع ؛
- كما يترتب أيضاً على الإقامة الدائمة بالفنادق ارتفاع فى معدل إهلاك المرافق والبنى التحتية والمادية كالتجهيزات والحمامات وأجهزة التكييف والأثاثات والكهرباء والمياه ؛
- زيادة مستوى الضغوط على العاملين بالفندق ، ومن ثم اإنخفاض مستوى أداء وجودة الخدمات المقدمة ؛
- زيادة معدل استهلاك الأغذية والمشروبات بكافة أنواعها ، بالإضافة إلى الوجبات الخفيفة ؛
- انخفاض مستوى الإقبال على المراكز التسويقية والترفيهية المحيطة بالفنادق يؤدى إلى تسريح عدد كبير من العمالة ، وبالتالى تزيد معدلات البطالة فى المجتمع ، خاصةً وأن بعض هذه المراكز التسويقية تتعثر اقتصادياً مع مرور الوقت وتغلق أبوابها . هذا مع العلم أن هناك ما يقرب من 3 ملايين عامل مصرى يعملون فى أحد القطاعات المرتبطة بالسياحة بشكل أو بآخر . أيضاً يترتب على هذا الإقبال المنخفض على هذه المراكز قلة المبيعات ومن ثم قلة الضرائب والتأمينات والإيجارات التى تُدفع للدولة ، الأمر الذى يؤثر سلباً فى الاقتصاد المحلى .

جدول (8) أسباب تفضيل العملاء لمنتجعات الإقامة الشاملة

	أسباب التفضيل	النسبة (%)
1	السعر المنخفض	38
2	الأمان والضمان	14
3	شمولية وتنوع الخدمات والأنشطة الترفيهية .	29
4	جودة الخدمات المقدمة .	1
5	خدمات الأطفال المجانية	7
6	سمعة شركة السياحة	3
7	اتصالات الكلمة المنطوقة WOM	2
8	الاطلاع المسبق على تفاصيل البرنامج السياحى للرحلة .	6

يوضح جدول (8) أن أهم أسباب تفضيل العملاء لمنتجعات الإقامة الشاملة السعر المنخفض ، وهذا ما أوضحته دراسة Pelit *et al*, (2011) من أن نظام الخدمة الشاملة يُعد نظاماً جاذباً للعملاء لأنه الأرخص مقارنةً بنظم الخدمة الفندقية الأخرى (Bed Only , Bed and Breakfast, Half Board, Full Board) ، حيث يساعدهم هذا النظام على قضاء أجازات طويلة مخططة مسبقاً بأسعار اقتصادية .

ومن خلال نتائج جدول (8) يمكن إستنتاج ما يلى :

- ظهور عامل السعر المنخفض كأحد أهم أسباب تفضيل العملاء لمنتجعات الإقامة الشاملة يدل على أن نظام الخدمة الشاملة يعد نظاماً جاذباً لأصحاب الدخول المنخفضة أو بمعنى آخر جاذباً للسياحة الرخيصة التى تختصر السياحة المصرية داخل إطار الفندق ، خاصةً وأن الفنادق تقوم بتخفيض أسعارها من حين لآخر بسبب المنافسة الشديدة سواء المحلية أو الدولية عملاً بمبدأ " كلما قل السعر كلما زاد الإشغال " ، هذا إلى جانب الضغوط السلبية الكبيرة التى تمارسها شركات السياحة العالمية على هذه الفنادق مستغلةً اضطرابات الأوضاع الأمنية وغياب دور شركات السياحة الوطنية حول العالم ، حتى وصل الحال إلى أن مصر أصبحت مقصداً للسياحة الرخيصة

. ومن الجدير بالذكر هنا أن العملاء قبل تطبيق هذا النظام منذ عدة سنوات كانوا يفتخرون بلون البشرة الأسمر الذى تسببه لهم أشعة الشمس فى مدينة شرم الشيخ ، أما الآن فينظر إلى هذا اللون بعين الاحتقار بعدما أصبحت شرم الشيخ " مقصداً للغلابة " . بل تكاد أن تكون أرخص منتجع سياحى حول العالم بشهادة العديد من المدراء ؛

- أصبح رخص أسعارنا من وجهة نظر العميل مؤشراً على تدنى جودة خدماتنا ، إذ أن هذه الأسعار الرخيصة شكلت صورة ذهنية سيئة عن منتجعات شرم الشيخ لدى السائح الغنى وجعلته يرتاب ويعزف عن المجئ والتردد على مثل هذا المقصد . وهذا ما ظهر جلياً من خلال الأداء المالى للفنادق قبل وبعد تطبيق هذا النظام (جدول 1) .

جدول (9) : مستوى رضاء العملاء عن القيمة المدركة مقابل السعر المدفوع

مستوى الرضا عن القيمة المدركة (%)	راض جداً (%)	راض (%)	إلى حد ما (%)	غير راض (%)	غير راض جداً (%)
مستوى رضاك عن القيمة المدركة مقابل السعر المدفوع Value for Money	7	9	39	33	12

يتضح من جدول (9) انخفاض مستوى رضاء العملاء إلى حد ما عن القيمة المدركة التى حصلوا عليها داخل الفندق مقابل السعر المدفوع لشركات السياحة . ويمكن تفسير ذلك بأن الجزء الأكبر من حجم الإنفاق السياحى يذهب إلى وكالات السياحة ومنظمى الرحلات الأجنبية التى تتعاقد على تسويق المنشآت الفندقية والتى غالباً ما تتحكم فى معدلات الإشغال والأسعار ونوعية السياحة ، كما تستغل الظروف الاستثنائية التى تمر بها بعض الدول كالاضطرابات الأمنية والسياسية والأزمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية وتجبر الفنادق على تخفيض الأسعار وتقديم أكبر ما يمكن تقديمه من الخدمات والتسهيلات للعملاء بأقل سعر ممكن حتى تُسوق الفندق دولياً من خلال نظام الخدمة الشاملة ، خاصةً وأنه لا توجد شركات سياحة مصرية حول العالم تقوم بتسويق الفنادق المصرية . وفى هذه الحالة ترضخ الفنادق لمثل هذه الشروط مقابل نسب الإشغال . وهنا تتحصل هذه الشركات الأجنبية على النصيب المالى الأوفر من عوائد الإقامة الشاملة فى مقابل الفتات الذى تتركه لهذه الفنادق والذى لا يساعدها على تحسين جودة خدماتها ، بل إنها تنفق منه فى جوانب أخرى عديدة مثل مرتبات العاملين ، والتأمينات ، الضرائب ، ومستحقات شركات الإدارة ، ووسائل الطاقة المختلفة كالغاز والماء والكهرباء ، مما يؤثر سلبياً فى مستوى رضا العملاء عن القيمة المدركة مقابل السعر المدفوع value for money . وبالتالى دائماً ما تفضل شركات ومنظمو الرحلات الأجنبية هذا النظام عند تسويقها للمنشآت الفندقية لسببين رئيسيين ، أنها من ناحية تحاول أن تحافظ على رضا عملائها عند مستوى معين ، وفى نفس الوقت تحاول أن تحافظ على معدل أرباحها عند أعلى مستوى ، وذلك كله على حساب جودة الخدمات وأرباح المنتجعات .

2. تحليل استقصاء العاملين

فيما يلى تحليل لاستقصاء العاملين فى فنادق العينة ، والذى يهدف إلى التعرف على ظروف وجودة بيئة العمل بعد تطبيق نظام الخدمة الشاملة .

جدول (10) : رأى العاملين فى ظروف وجودة بيئة العمل بعد تطبيق نظام AI

ظروف العمل	مستوى التغير بعد التطبيق		
	انخفضت (%)	لم تتغير (%)	ارتفعت (%)
1. معدل الأجور .	57	43	-
2. معدل الحوافز والمكافآت .	60	36	4
3. معدل الإكراميات tips .	75	25	-
4. فرص الترقى .	48	41	11
5. فرص التدريب .	52	40	8
6. المشاركة فى إتخاذ القرارات .	25	66	9

7. ساعات العمل .	6	30	64
8. ضغوط العمل .	9	32	59

يتضح من جدول (10) وجود تأثير سلبى لنظام الإقامة الشاملة فى جودة بيئة وظروف العمل كمؤشرات هامة للرضا الوظيفى داخل الفنادق . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج التقرير الذى أصدرته الشئون السياحية التابعة لإتحاد IUF (الإتحاد الدولى لنقابات عمال الغذاء والزراعة والفنادق والمطاعم وتوريد الأطمة والتبغ وعمال الأنشطة المرتبطة بها) فى عام 2013 والذى يتعلق بحقوق العاملين فى منتجعات الإقامة الشاملة وظروف العمل داخلها التى أوضحت أن العاملين داخل هذه المنتجعات يعانون بشكل خاص من انخفاض مستوى الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى نتيجة شعورهم بعدم الأمان الوظيفى ، وتدنى مستوى الأجور والحوافز والمكآفآت والإكراميات tips ، وعدم المساواة فى فرص الترقى والتدريب ، وضعف المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات . بالإضافة إلى ظروف العمل غير المستقرة precarious work وغير المواتية كطول ساعات العمل خاصة داخل أقسام الخدمة المختلفة كالبوفيهات المفتوحة ، وكثرة الأعباء الإضافية دون مقابل ، ومن ثم كثرة الضغوط التى يتعرض لها العاملون والتى تؤثر فى حياتهم الأسرية . الأمر الذى يؤدى إلى هروب العمالة الماهرة والاعتماد على العمالة غير المدربة ومن ثم انخفاض جودة الأداء ومستوى الخدمة المقدمة .

ومن خلال نتائج جدول (10) يمكن استنتاج ما يلى :

- أدى نظام الإقامة الشاملة إلى انخفاض جودة بيئة العمل داخل الفنادق بمدينة شرم الشيخ ، الأمر الذى ترتب عليه عدة نتائج سلبية هى : هروب العمالة الماهرة ، جذب العمالة غير المدربة ، انخفاض جودة الخدمة المقدمة للعميل ، هروب السياحة الغنية ، جذب السياحة الرخيصة . وبالتالى أصبحت مدينة شرم الشيخ الآن مقصداً سياحياً رخيصاً .
- هروب العمالة الماهرة أدى إلى إضطرار الفنادق للتخلى عن بعض أهم معايير اختيار العاملين الخاصة بالمهارات والخبرات ، أو بمعنى آخر " عدم وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب " .

3. تحليل استقصاء المدراء

فيما يلى تحليل لاستقصاء المدراء داخل فنادق العينة ، والذى يهدف إلى التعرف على رأى الإدارة الفندقية فى نظام الإقامة الشاملة ، وأهم السبل المقترحة لتطوير هذا النظام والتغلب على سلبياته .

جدول (11) : رأى المدراء فى نظم الخدمة الفندقية من حيث معدل الربحية

معدل الربحية / نظم الخدمة	مربح جداً (%)	مربح (%)	إلى حد ما (%)	غير مربح (%)	غير مربح جداً (%)
إقامة + إفطار فقط Bed and Breakfast (BB)	79	18	3	-	-
إقامة + إفطار وعشاء Half Board (HB)	68	30	2	-	-
إقامة + إفطار وغداء وعشاء Full Board (FB)	3	5	15	22	55
نظام الإقامة الشاملة All-inclusive System	-	-	4	31	65

يتضح من نتائج جدول (11) أن أعلى نظم الخدمة الفندقية من حيث معدل الربحية على التوالى هى 1) إفطار فقط Bed and Breakfast (BB) ، 2) إفطار وعشاء Half Board (HB) ، 3) إفطار وغداء وعشاء Full Board (FB) ، 4) نظام الإقامة الشاملة All-inclusive System وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Acar and Şenol (2014) . ويمكن تفسير ذلك إنه كلما انخفض عدد الوجبات والمشروبات المقدمة للعميل داخل الـ Package ، كلما ارتفع معدلات الربح . لأن الأغذية والمشروبات تمثل دائماً الجزء الأكبر من إجمالى النفقات . ولذلك فى حالة نظام (إفطار فقط Bed and Breakfast (BB)) تنخفض تكاليف الفندق بشكل كبير لأن الفندق فى هذا النظام لا يتحمل سوى وجبة الإفطار فقط والتى غالباً لا تكون مكلفة ، أما عدا ذلك يتحمله العميل ، ومن ثم يحقق الفندق هنا أرباحاً كبيرة دون أى مصروفات من خلال بيعه للغرف ، وفى نفس الوقت يساعد بشكل كبير فى تشغيل منافذ الخدمة المختلفة .

أما فى حالة نظام (إفطار وعشاء Half Board (HB)) فإن الفندق يتمكن أيضاً من تحقيق بعض الأرباح ، لأن العميل فى هذه الحالة يتحمل تكاليف وجبة الغداء وما يرتبط بها من مشروبات وأطعمة خفيفة snacks والتى عادةً ما تكون مكلفة ، وبالتالى يساعد هذا النظام على تشغيل مطاعم الفندق ومنافذ الخدمة المختلفة . بينما فى نظامى (إفطار وغداء وعشاء Full Board (FB) ، والإقامة الشاملة All-inclusive System) فإن أرباح الفندق تنخفض بشكل ملحوظ نظراً للزيادة الكبيرة فى تكاليف الأغذية والمشروبات والتى يتحملها الفندق وبالأخص فى نظام All-inclusive System والذى يقوم على خدمة البوفيهات المفتوحة على مدار الساعة تقريباً . هذا بالإضافة إلى

التكاليف الأخرى التى يتحملها الفندق مثل المرتبات ، الضرائب ، التأمينات ، مستحقات شركات الإدارة ، المياه ، والغاز ، والكهرباء . إلى جانب قلة مبيعات المنافذ الخارجية Outlets .

جدول (12) : رأى المدراء فى مدى تأثير نظام الإقامة الشاملة فى البيئة الفندقية

نواحى التأثير	نوع التأثير	
	إيجابى (%)	سلبى (%)
1. العملاء	23	77
2. العاملون	36	64
3. جودة الخدمة المقدمة	10	90
4. الاقتصاد المحلى	42	58
5. مستقبل الفندق	39	61

تشير نتائج جدول (12) إلى وجود تأثير سلبى ملحوظ لنظام الإقامة الشاملة فى كل من العاملين ، العملاء ، جودة الخدمات ، الاقتصاد المحلى ومستقبل الفندق . وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة (Pelit *et al*, 2011; Kondo, 2014 ; Tavares and Kozak, 2015) من أن نظام الخدمة الشاملة يؤثر بالسلب فى القطاع السياحى وجميع القطاعات المرتبطة بها .

تحليل أسئلة المدراء المفتوحة

1. أسباب العمل بهذا النظام داخل منتجعات شرم الشيخ

- أشار 47% من المدراء إلى وجودة عدة أسباب رئيسية وراء تطبيق هذا النظام داخل فنادق شرم الشيخ والإستمرار فى العمل به حتى الآن على الرغم من سلبياته الكثيرة التى من أهمها اضطراب الأوضاع الأمنية سواء فى مصر أو العالم منذ عدة سنوات . ففى عام 2003 كانت حرب العراق وما ترتب عليها من تأثيرات سلبية أضرت بالسياحة المصرية وأدت إلى انخفاض كبير فى معدلات الإشغال الفندقى بمدينة شرم الشيخ . فى عام 2005 (بداية العمل بهذا النظام) حدثت تفجيرات طابا ودهب وخليج نعمة والتى أثرت أيضاً بشكل كبير جداً فى انخفاض معدلات الإشغال الفندقى بمدينة شرم الشيخ لعدة سنوات .
- وفى عام 2009 كانت هناك الأزمة الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من تأثيرات سلبية فى حركة السياحة العالمية . وفى عام 2010 وقعت أزمة هجمات أسماك القرش على شواطئ شرم الشيخ . فى عام 2011 قامت ثورة 25 يناير وما ترتب عليها من تأثيرات سلبية أضرت كثيراً بمعدلات الإشغال فى منتجعات مدينة شرم الشيخ . وأخيراً فى أواخر عام 2015 وقعت الأزمة الكبرى وهى حادث سقوط الطائرة الروسية والتى تعد من أكبر الأزمات التى تعرضت لها مدينة شرم الشيخ والتى أثرت فى معدلات الإشغال الفندقى داخلها بشكل لم يسبق له مثيل . هذه الإضطرابات أجبرت الفنادق على العمل بهذا النظام كطوق نجاة لتنشيط السياحة خاصةً بعد تفجيرات عام 2005 والتى ألغى فى أعقابها الآلاف من السياح حجوزاتهم كما ألغيت العديد من الرحلات السياحية التى كانت متجهة لمدينة شرم الشيخ . وعلى خلفية هذه الأحداث تم إطلاق برامج وعروض الـ All Inclusive فى محاولة لاستعادة الوفود السياحية .
- كما أشار 23% من المدراء إلى أن سبب تطبيق هذا النظام هو المنافسة القوية سواء الدولية أو الداخلية . فبالنسبة للمنافسة الدولية فهناك أسواق قوية تنافس مصر فى عروض وأسعار هذا النظام مثل تركيا ، الأردن ، قبرص ، أسبانيا ، إسرائيل وجنوب أفريقيا . أما داخياً فتوجد أيضاً منافسة شديدة للاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق السياحية الدولية . حيث تقوم الفنادق بعمل مضاربة فى الأسعار لزيادة حجم الإشغال على حساب الفنادق الأخرى ، فتقلل الأسعار حتى وصل الحال إلى أن بعض فنادق 5 نجوم تبيع الغرفة بـ 14 دولارا فقط للفرد فى الليلة الواحد شاملة (بوفيه مفتوح تقريباً على مدار اليوم للإفطار والغداء والعشاء والمشروبات بجميع أنواعها والسندوتشات ، والفواكه ، والآيس كريم والألعاب ، خدمات الأطفال) .
- وبناء على ما سبق تضطر الفنادق بسبب عدم استقرار الأوضاع الأمنية والأزمات المتكررة بالإضافة إلى المنافسة الشديدة دولياً وداخلياً أن تجدد عقودها مع شركات السياحة العالمية بنظام الإقامة الشاملة ، على الرغم من أن هذه العقود قد تستمر لفترات طويلة ربما يصل بعضها إلى 5 سنوات .

- بينما يرى 18% من المدراء أن من أهم أسباب العمل بهذا النظام الضغوط المستمرة التى تمارسها شركات السياحة الأجنبية على الفنادق المصرية للعمل بهذا النظام لأن ربحها منه يفوق بكثير أرباح الفنادق نفسها ، وذلك نتيجة لغياب دور شركات السياحة الوطنية ، وقد تم توضيح ذلك فى نتائج الجدول (9) .
- بالإضافة إلى ما سبق يرى 12 % من المدراء أنه كانت هناك توقعات كبيرة أن هذا النظام سوف يساعد بشكل كبير فى استعادة حركة النشاط السياحى وزيادة معدلات الإشغال وعودتها إلى معدلاتها الطبيعية مرة أخرى .

2. أهم السبل المقترحة لتطوير نظام AI والتغلب على آثاره السلبية

أشارت أجوبة المدراء إلى عدة طرق يمكن من خلالها تطوير هذا النظام والتغلب على الكثير من سلبياته كما هو موضح فى النقاط التالية :

1. اقترح 22% من المدراء نظاماً بديلاً لنظام AI يسمى نظام الإقامة الشاملة المقنن"Limited All-inclusive System " والذى يهدف إلى تقنين معدل استهلاك الأغذية والمشروبات داخل البوفيهات المفتوحة ، من خلال تصميم قائمة طعام محددة Set Menu لوجبتى الغداء والعشاء موضح بها جميع التفاصيل من حيث الأصناف والكميات Portions ، بينما تظل وجبة الإفطار كما هى بنظام الـ Open Buffet . هذا بالإضافة إلى تقنين معدل استهلاك المشروبات من خلال تحديد عدد المشروبات المتاحة للعميل على مدار اليوم بأن تكون مثلاً 5 مشروبات سواء باردة أو ساخنة . وهنا عندما يحتاج العميل تناول أى أطعمة أو مشروبات أخرى إضافية فإنه يقوم بدفع تكاليفها للفندق ، وبالتالى تكون هناك فرصة كبيرة لتشغيل منافذ الخدمة المختلفة وتحقيق بعض الأرباح .
2. بينما اقترح 19% من المدراء زيادة أسعار الـ All-inclusive system وتخفيض أسعار نظم الخدمة الأخرى الأكثر ربحية بالنسبة للفندق وهى (إفطار فقط Bed and Breakfast (BB) و إفطار وعشاء Half Board (HB)) . وفى هذه الحالة يمكن للفندق أن يقدم لعملاء الـAll-inclusive خدمة فندقية عالية الجودة ترضى العميل من ناحية وفى نفس الوقت تغطى التكاليف الخاصة بالأغذية والمشروبات والمرتبات وغيرها ، الأمر الذى يساعد على جذب السياحة الغنية مرة أخرى . أيضاً فى نفس الوقت سيتجه عدد كبير من العملاء الحاليين إلى نظم الخدمة الأخرى الأرخص بالنسبة لهم وهى (BB and HB) ، وبالتالى ستكون هناك فرصة كبيرة لتشغيل منافذ الخدمة المختلفة وتحقيق مزيد من الأرباح ، لأن العميل هنا سيقوم بشراء وجبتى الغداء والعشاء فى حالة BB أما فى حالة HB فسيقوم بشراء وجبة الغداء فقط ، وفى كلتا الحالتين سيضطر لشراء جميع ما يلزمه من مشروبات وعصائر وsnacks وخلافه على مدار اليوم . ومع مرور الوقت يمكن للفندق أن يلغى نظام الـ All-inclusive بشكل تدريجى ، والعودة مرة أخرى إلى نظم الخدمة السابقة (BB and HB) .

3. كما اقترح 17% من المدراء دخول أسواق جديدة لم يتم التعامل معها من قبل بنظام الـ All-inclusive وفى نفس الوقت تكون بعيدة عن المنافسة الدولية ، مثل دول جنوب شرق آسيا (الصين ، إندونيسيا ، ماليزيا ، اليابان) ؛ وذلك بعمل دراسة دقيقة للتعرف على جميع احتياجات ومتطلبات هذه الأسواق والعمل على تلبيتها ، إلى جانب إمكانية توفير خطوط طيران لنقل هؤلاء العملاء إلى مقاصدنا السياحية ، خاصةً وأن هذه الأسواق لا تقبل على الأكل بشراهة كما أنها لا تميل إلى النوم والإسترخاء الطويل داخل الفنادق ، بل تفضل دائماً التحركات الخارجية والزيارات الثقافية ، ومن ثم ففكرة الـAll-inclusive غير مطروحة فى أذهانهم ولا يتطلعون إليها لأنها لاتتماشى مع طبيعتهم الحياتية . وذلك على العكس من السوق الروسيه والإنجليزية التى تفضل بقوة تناول الأطعمة والمشروبات والاسترخاء داخل الفنادق طوال اليوم . وبالتالى ستساعد هذه الأسواق الجديدة على توصيل الفنادق المصرية إلى مرحلة الأمان فى معدلات الإشغال التى تغطى التكاليف الأساسية كالمرتبات والضرائب . وهنا ستتمكن الفنادق من رفع أسعار الـAll-inclusive وتجديد العقود مع شركات السياحة العالمية بناء على ضوابط جديدة وعدم الرضوخ للضغوط التى تمارسها عليها من حين لأخر لتخفيض الأسعار .

4. اقترح أيضاً 15% من المدراء تقديم نوع جديد من هذا النظام يسمى نظام الإقامة الترفيهى "Recreational Inclusive system " يتضمن إدماج بعض الرحلات فى الـ Package مما يحقق دخلاً إضافياً للفندق عن طريق تقديم عدد من البرامج الترفيهية للعملاء خارج الفندق تتضمن تناول وجبة الغداء أو العشاء فى رحلات بحرية أو سفارى . فمثلاً إذا كانت تكلفة الـ Normal Package لمدة أسبوع 500 $ ، فإن تكلفة الإقامة الترفيهية لنفس المدة شاملة الرحلات البحرية والسفارى ستكون 650 $. وهنا سيقوم العميل بدفع تكلفة الوجبة مرة أخرى على أساس أنه قد دفعها من قبل ضمن الـ Package . وبالتالى سيحقق الفندق عدة مكاسب أهمها توفير التكاليف الكبيرة التى ينفقها على البوفيه المفتوح ، تقليل معدل إهلاك المرافق والأجهزة والأثاثات وحمامات السباحة والنوادى الصحية Health Club والكهرباء ، والغاز والماء ، تخفيف الضغط على العمالة Staff وإعطاؤهم فرصة للتدريب ، تقليل معدل استهلاك المشروبات والأطعمة الخفيفة ، بالإضافة إلى توفير المنظفات التى تستخدم داخل المطابخ بكميات كبيرة ، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى فإن خروج العملاء من الفندق يترتب عليه أيضاً عدة فوائد منها الاحتكاك بالبيئة المحيطة والتعرف على الصورة الحقيقية للبلد المضيف ، إمكانية إقبال العملاء على المراكز التسويقية المختلفة وبالتالى تحسين الاقتصاد المحلى .

5. أيضاً أكد 12% من المدراء على ضرورة إعادة هيكلة للبرامج التسويقية المتبعة داخل منتجعات شرم الشيخ ، والعمل على تطبيق الاتجاهات الحديثة فى التسويق الفندقى ، والاستعانة بالقدرات البشرية الإبداعية فى مجال التسويق والمبيعات . مع إعادة دراسة للأسواق السياحية من جديد .

6. كما أشار 9% من المدراء إلى أن هناك بعض الفنادق قامت بتوقيع غرامة قدرها 100 جنيه على أى عميل يأخذ طعاماً من البوفيه المفتوح ولا يتناوله خاصةً العميل المصرى ، كنوع من إحكام السيطرة على معدل الإستهلاك والهدر فى الأغذية . وذلك على غرار ما يتم عمله فى بعض الفنادق الأمريكية من وزن المتبقى من المأكولات وقيام العميل بدفع ثمنه على أساس أنه هادر ليس له أى قيمة.
7. وخلاف ما سبق هناك 6% من المدراء يرى ضرورة العودة بشكل عاجل لنظم الخدمة السابقة (BB and HB) والإلغاء الكامل لنظام الإقامة الشاملة .

التوصيات

توصى الدراسة القائمين على إدارة فنادق مدينة شرم الشيخ بالآتى :

1. ضرورة دراسة أهم السبل المقترحة فى هذا البحث لتطوير نظام الإقامة الشاملة والتغلب على آثاره السلبية .
2. ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات الرسمية الملزمة للمقصد السياحى ككل لمنع المضاربة فى الأسعار ، كأن يتم مثلاً عمل بروتوكول ملزم لجميع الأطراف المعنية داخل مدينة شرم الشيخ (أصحاب الفنادق ، شركات الإدارة ، المدراء ، غرف المنشآت السياحية والفندقية ، هيئة تنشيط السياحة ، رجال الأعمال) يتم بموجبه تحديد الحد الأقصى المسموح به للحجز بنظام " الإقامة الشاملة " وليكن مثلاً 40% من إجمالى حجم الإشغال داخل أى فندق ، على أن تكون بقية الحجوزات بنظم الخدمة الأخرى (BB, HB and FB) ، وأن يتم الإتفاق على مدة محددة لسريان هذا البروتوكول ولتكن مثلاً 4 سنوات ، تتولى خلالها وزارة السياحة مهمة المراقبة والإشراف على التنفيذ . وبعد انتهاء هذه المدة يتم عمل تقييم دقيق لجميع الأوضاع داخل المقصد السياحى للتعرف على مدى تأثير هذا الإجراء فى تحسين الوضع السياحى داخل مدينة شرم الشيخ سواء فى أرباح الفنادق ، نوعية السياحة ، جودة بيئة العمل ، جودة الخدمة ، الاقتصاد المحيط .
3. ضرورة إنشاء شركات سياحة مصرية حول العالم للقيام بتسويق الفنادق المصرية دولياً ، مع ضرورة توفير خطوط طيران مناسبة لجذب العملاء من مختلف دول العالم والتركيز على أسواق السياحة الغنية .

المراجع

Acar, D. and Şenol, H. (2014), "Analysis of All-Inclusive System Applied by the Accommodation Business in Turkey in the Context of Target Costing", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences,, Vol.4, No.3, PP.63-79.

Anderson, W. (2007), "Economic Impacts of All-Inclusive: All-inclusive Expenditure, Motivation & linkages in the Balearic Islands", Memoria D'Investigacio, University of Balearic Islands.

Anderson, W. (2012), "Analysis of "All-Inclusive" Tourism Mode in the Balearic Islands", Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism, Vol.7, No.1, PP309-323.

Chambers, L. (2010), "Destination Competitiveness: An Analysis of the Characteristics to Differentiate All-Inclusive Hotels & Island Destination in the Caribbean", Thesis, Rochester Institute of Technology.

Condratov, I. (2014), "All-Inclusive System Adoption within Romanian Tourist Sector", Ecoforum, Vol.3, No.1, PP.78-83.

International **U**nion of **F**ood, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations "**IUF**", (2013), "The Impacts of All-inclusive Hotels on Working Conditions and Labour Rights: in Barbados, Kenya and Tenerife", Tourism Concern Research Report, Switzerland, PP 1-20.

Kondo, M. (2014), "Economic Impacts of All-Inclusive Resorts in Jamaica", HTM 321 Hospitality Research Seminar, State University of New York at Plattsburgh, PP. 1-19.

Mutisya, M. M. (2011), "Customer Satisfaction and Loyality in the Application of the All-Inclusive Holiday Concept at the Kenyan Coast" Doctor of Philosophy in Hospitality Management, the School of Hospitality and Tourism Management, Kenyatta University.

Ozdemir, B. ; Çizel, B. and Cizel , R. (2012), "Satisfaction with All-inclusive Tourism Resorts: The Effects of Satisfaction With Destination And Destination Loyality", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol.13, No.2, PP.109-130.

Ozyurt, P. M. ; Oku, O. and Aktas, A. R. (2012), "Evaluation of All-Inclusive System with Respect to Sustainable Tourism Principles", 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31-June 1/2012, Sarajevo. PP.77-83.

Pelit, E. ; Erkilic, E. ; Aydugan, N. and Bozdoyan, I. (2011), "Tourism Academicians' Assessments' on Advantages and Disadvantages of All-Inclusive System Applied in Turkish Tourism Sector", Management And Education, Vol.7, No.3, PP.117-124.

Smith, T. and Spencer, A. J. (2011), "Predictors of value for Money in Jamaican All-Inclusive Hotels", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.1, No.4, PP.93-102.

Tavares, J. M. and Kozak, M. (2015), "Tourists' Preferences for the All-Inclusive System and Its Impacts on the Local Economy", European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, Vol.6, No.2, PP.7-23.

Tiliute, D. E. and Condratov, I. (2014), "Improving the Quality of Services In All-Inclusive Resorts by Monitoring Tourists Activities", Procedia Economics and Finance, Vol.16, PP.166-172.

Yayli, A. and Yayla, I. (2012), "Reasons of Tourists' Preference of All-Inclusive System", Journal of Business Research, Vol.4, No.1, PP 143-167.

English Summary

This paper concerns the resulting effects of "The all-inclusive system" adopted nowadays at some 5-star hotels in Sharm Elsheikh. The collected data showed adverse effects of this system on the quality of services, categories of customers, financial performance and economy of local community. Relevant recommendations are given to modify this system to overcome its drawbacks.