

العنوان:	إدارة الجودة الشاملة فى صناعة الفنادق
المصدر:	مجلة العلوم الانسانية
الناشر:	جامعة بابل - كلية التربية للعلوم الإنسانية
المؤلف الرئيسي:	حمادى، سعد فرج
المجلد/العدد:	ع16
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الصفحات:	133 - 156
رقم MD:	634950
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة الجودة الشاملة، صناعة الفنادق ، جودة الخدمات الفندقية ، رضا الزبون
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/634950

إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق

م.م. سعد فرج حمادي

جامعة النهدين

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، صناعة الفنادق، جودة الخدمات الفندقية، رضا الزبون، أشراك العاملين.

المستخلص

تعد صناعة الفنادق أحد الصناعات الفرعية الأساسية والحيوية التي تؤلف صناعة أكبر -صناعة السياحة- إذ أنها توفر مجموعة من الخدمات المتنوعة، كما وتواجه المنظمات الفندقية تحديات كبيرة أهمها، كيف تتمكن من تقديم خدمات تتصف بالجودة وذلك لضمان تحقيق رضا زبائنها وولائهم، وزيادة ربحتها، وتعزيز مركزها وضمان البقاء والاستمرار في نفس الوقت.

وإدارة الجودة الشاملة من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي أصبحت تفرض نفسها كنظام شامل ينعكس إيجابياً على حالة الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات بمختلف المنظمات. وبالتالي فإن هذا البحث يناقش دور إدارة الجودة الشاملة في دعم نهج الإدارة الفندقية في التركيز على رضا الزبون وإشاعة بيئة تتيح مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر، وتحسين فعاليتها، والمرونة، وقدراتها التنافسية، ومصدراً لاستدامة الميزة التنافسية لها.

المقدمة :

جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات الفندقية في صناعة الفنادق لتحقيقها. ويشكل الزبون/السائح ومتطلباته واحتياجاته المحور الرئيسي التي يجب أن تبنى عليه كل فعاليات ونشاطات وجهود المنظمة الفندقية وسط بيئة تعرف بشدة المنافسة واشتداد الشروط التي يضعها هذا الزبون وتزايدها يوم بعد يوم.

وتشكل الخدمة الفندقية جوهر وأساس الصناعة الفندقية، ويتلقى الزبون/السائح صناعة الفنادق خدمات متنوعة ومتعددة ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة لذا يمكن القول أن تتطلب إتقان فنون الضيافة والإطعام وخدمات الترفيه وغيرها.

وقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم صناعة الفنادق على اختلاف أنواعها وأحجامها، لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبون/السائح وكيفية تلبية متطلباته ورغباته المتنامية. فضلاً على أنها تركز على ضرورة مشاركة العاملين والتكامل والتفاعل بين كافة أنشطة وعمليات المنظمة الفندقية لإتقان العمل منذ البداية حتى النهاية والتحسين المستمر لكل جوانب العمل الفندقي لتعزيز مستوى الخدمات الفندقية بما يتلاءم واحتياجات وتوقعات السياح وبالتالي تحقيق رضاه. لذا يستمد هذا البحث مبرراته من خلال زيادة احتدام المنافسة بين المنظمات الفندقية وسعي المنظمات الفندقية نحو التفوق لزيادة رضا زبائنها، وتعزيز مركزها، وزيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة الفندقية وأبعادها الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية وضمان بقائها واستمرارها.

1- الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تعبيراً أنتشر في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في أغلب المنظمات، لاسيما في اليابان والدول الغربية، حيث أصبح من معايير تقييم الإدارة، في تلك المنظمات والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

وقد احتل موضوع إدارة الجودة الشاملة الأولوية من حيث الاهتمام في العقود الأخيرة وشكل إحدى الأسبقيات القوية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات المعاصرة اليوم سواء كان ذلك في المصنع أو الجامعة أو الفندق أو المستشفى أو غيره.

1-1- الخلفية التاريخية للجودة:

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المنظمات الصناعية هناك. وبعد نجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول، ورغم ذلك فأنا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ

طويل وعريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كأن يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها (عقيلي 2001).

وفي الحضارة الإسلامية على وجه الخصوص نلاحظ أن هناك دلالات كثيرة من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة قد اهتمت بالجودة ومن بين هذه الدلالات مبدأ الشورى والذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات بناءً على التشاور مع أفراد المجتمع. كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء والإسلام أيضاً يبحث العامل المسلم على إتقان عمله، وأن يكون مسئولاً عن جودته وسلامته من العيوب، بالإضافة إلى أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته، حيث أن هذا المبدأ يعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

كأن لإسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءاً من "Fredrick Taylor" وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه و"Henri Fayol" صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام و"Elton Mayo" ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى إسهامات كل من "Shewhart, Crosby, Juran" وغيرهم وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين أسهموا كلهم بفاعلية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور "Shibba, Ishikawa, Taguchi" وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه، والذين ركزوا على تطور جودة المنتج وإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة (Godfrey, 1998). إلا أنه تشير أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كأن على يد الدكتور "Edward Deming" في أمريكا، لكن ذلك لم يلق اهتماماً هناك وعندما أنتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية منذ سنة 1931 اهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي (جودة، 2004)

2-1- مفهوم الجودة:

الجودة كمصطلح "Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كأن المنظمة، المورد، الزبون، المجتمع... وغيره (جوده ، 2004). ولتحديد مفهوم الجودة بدلاً من استعراض تعاريف روادها الأوائل، وما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها: فقد عرفها "Joseph Juran" بأنها "هي الملائمة للغرض أو للاستعمال" أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها (الدراكة، 2001).

وعرف "Joseph Jablonski" الجودة بأنها "تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما". في حين عرفها "Edward Deming" بأنها "تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل" بينما نجد "Kauro Ishikawa" قد عرفها بأنها "تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها" (سعد ، 1997).

وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها "مجموع مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة" (كاظم، 2000).

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها وما سبق ذكره يمكن استخلاص ما يلي (سعد، 1997):

- ✓ أن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني (الأفضل) بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الأفضل للعميل الذي حظيت بإرضائه وتحقيق تطلعاته.
- ✓ أن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج والزبون والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية ووظيفية.
- ✓ تمتلك الجودة طابعاً حركياً وهذا يتطلب من المنتج أن يكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطور حاجات ورغبات الزبائن.

1-3- تطور مفهوم الجودة:

يبدو جلياً مما تقدم أن تعاريف الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضا الزبون. وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردها من الزمن، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي (Eraqi,2008):

المرحلة الأولى: عملية تفتيش الجودة quality inspection، والتي تجري لاختيار المنتج/ الخدمة السياحية جيدة أم لا، وأن تقرر إلى أي مدى هذا المنتج مطابق.

المرحلة الثانية: مراقبة الجودة quality control، وهو نظام يستخدم لفحص خطوات تصنيع المنتجات، بدءاً من اختبار جودة المواد الخام من خلال مراحل مختلفة من الصناعة التحويلية، ومراقبة الجودة أثناء التخزين والتسليم لاكتشاف الأخطاء.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة quality assurance، لتحديد الأماكن وأنواع المشاكل التي يمكن توقعها، وهو نظام يضمن جودة منتج معين الذي يلي تطلعات المستهلك والمطابقة.

المرحلة الرابعة: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management). إدارة الجودة الشاملة هو نظام صممه ادوارد ديمينج وجوزيف جوران، ويهدف إلى استخدام عملية التحكم الإحصائية (SCP) في مراحل الصناعة التحويلية (Gilbert, 1992; Hyde, 1992; Martin, 1993). بطبيعية الحال، فأن تنفيذ هذه المراحل يجب أن يسترشد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان الاستدامة في أعمال المنظمة.

1-4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم المعاصرة والهامة التي تسعى الشركات والمنظمات كافة في مختلف الدول إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

وحتى يكون لدينا فهم واضح لهذا المفهوم فأن علينا تحديد عناصره:

- الشاملة: تعني كل شيء في المنظمة العمليات، النظام، مستويات الإدارة، العاملين جميعهم يشاركون في إرضاء الزبون (Macdonald,1993).
- الجودة: تعني أشياء عديدة لكثير من الناس، ومفهوم الجودة من السهل تصويره ولكن من الصعب تحديده (Garvin,1988)، إذ لمفهوم الجودة عدة تعاريف كما بينا سابقاً.
- الإدارة: تعني إدارة العمليات وتشتمل على الجمهور، الأنظمة، الأدوات والتقنيات. بالإضافة إلى الاستمرار بالتحسين المستمر والتخطيط والقياس والرقابة (Macdonald, 1993).
- وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى تحسن الأداء (عبد المحسن، 1996).
- وعرفها جابلونسكي: بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الإمكانيات المشتركة وتوحيد جهود الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جابلونسكي، 1993).
- في حين (Gilbert 1992) يعطي تعريفاً كمياً لإدارة الجودة الشاملة على أنها عملية تهدف إلى التركيز على توقعات الزبائن، ومنع وقوع المشاكل وبناء التزام كامل بالجودة لدى العاملين وتشجيعهم على المساهمة في اتخاذ القرار.
- إدارة الجودة الشاملة: هي نهج الإدارة التي تركز على العملية المستمرة ولتحسين النظام باعتبارها وسيلة لتحقيق رضا الزبائن لضمان نجاح طويل الأمد للمنظمة (Summers, 2006). لذا يمكن رؤية إدارة الجودة الشاملة على أنها التغيير في أسلوب الإدارة التي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن بشكل مستمر من خلال التقييم والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية والأنظمة (Dahlgaard et, 1998).

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارة المنظمة والممارسات التي تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمنظمة في أنجح وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة (Adeoti, 2003).

وتعنى إدارة الجودة الشاملة عند بعض الاقتصاديين: أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ لتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن (العلي والموسوي، 2002).

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري طويل الأجل مبني على الجودة يهدف إلى تحقيق رضا الزبائن، من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، وخلق ثقافة تنظيمية تسود المنظمة تتوافر فيها المرونة وتلاءم مع مبادئ الجودة الشاملة، وتحسين العمليات بما يحقق في النهاية المنفعة لجميع أعضاء المنظمة، وزيادة ربحية المنظمة.

1-5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ المتجانسة والمتماثلة أساساً :

- **التركيز على الزبون:** تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والزبون الداخلي (Ross, 1996)، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمنظمة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المنظمة (Dahlgaard et al, 1998).
- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها . كون الجودة رحلة لا تنتهي (يخصية، 2005).
- **التعاون الجماعي:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المنظمة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتراف به (هادي ، 2005).
- **التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:** يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، أن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة (عبد الكريم ، 2003).
- **المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة (السقاف، 1996).
- **اتخاذ القرار بناءً على الحقائق:** تتميز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. أن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظام معلومات المنظمة، ويستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وهيكل السمكة "لإيشيكاوا" وخريطة الانتشار وغيرها (يخصية ، 2005).

ويأسقاط هذه الإطار والعناصر على مشروع إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة في منظمة ما، ومنها المنظمة الفندقية

فإن الأمر يستلزم ما يلي :

- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- التركيز على الزبون.
- قياس الأداء.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية.
- التعليم والتدريب المستمر.

- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق عمل للجودة.

1-6- المكونات الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

أن نقطة البداية لأي عملية تحسين للجودة ضمن منهجية إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتحديد لكل الأهداف والعمليات المطلوب تحسينها والأدوار والمسؤوليات والموارد والأدوات اللازمة لتحقيق ذلك وهذا ضمن برنامج محدد ومتكامل الجوانب يتعاون الجميع على تنفيذه.

ويعرف (السلمي، 2002) البرنامج عموماً على أنه "مجموعة من الأنشطة والفعاليات والإجراءات المترابطة التي يجري تنفيذها في توقيتات محددة وفي علاقات مخططة إما متزامنة أو متتابعة، ويتم في إثنائها استهلاك موارد وتطبيق تقنيات، كما يتولى مسؤوليتها أفراد يعملون في تناسق وبتوجيه من قيادة المنظمة وصولاً إلى أهداف مرغوبة ومحددة". ويضيف (السلمي، 2002) يتطلب من المنظمة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- يتم تحديد أهداف لإدارة الجودة الشاملة يصمم البرنامج لتحقيقها.
 - تخطيط أنشطة إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
 - تخصص موارد مختلفة ومتنوعة تستخدم في ممارسة أنشطة إدارة الجودة الشاملة.
 - إتباع تقنيات واستعمال أدوات لمزج الموارد وتشغيلها للوصول إلى المخرجات المطلوبة.
 - إعداد أفراد من مستويات مهارة وخبرة متعددة.
 - تحديد التوقيت من حيث المدى الزمني اللازم لإعداد برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - وفي الأخير قيادة مسؤولة توجه وتنسيق مختلف عناصر البرنامج نحو التنفيذ السليم لأهدافه.
- وقد أعطى (MCAdam, 2001) خمس نقاط تعريفية كإطار استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- فهم متطلبات الزبائن ورضاهم هو حيوي داخل المنظمة.
 - مشاركة العاملين والتفاهم في التحسين المستمر على جميع المستويات هو المطلوب داخل المنظمة.
 - هناك حاجة للالتزام الإدارة وثبات الهدف داخل المنظمة.
 - ينظر إلى المنظمة على أنها سلسلة من العمليات التي تتضمن المورد والزبائن.
- في حين يشير (Zairi & Youssef, 1995) أن لجميع برامج إدارة الجودة الشاملة عدة عناصر مشتركة هي:
- منهجية إدارة تشارك في دعم جهود الجودة، وقيادة قوية وملتزمة بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونشره في جميع أنحاء المنظمة.
 - التركيز على الزبائن وتحقيق رضاهم.
 - الحاجة إلى التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن.

ومن خلال ما تقدم يمكننا القول أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة إنما تهدف إلى حماية حياة المنظمة من خلال ضمان استقرارها وبقائها وتطورها بين المنظمات المنافسة، عن طريق توفير مناخ ملائم لعمل أفرادها لضمان تنميتهم وتطويرهم وتقديمهم الأداء الجيد، بما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تلي احتياجات وتطلعات الزبائن مما يزيد من ولائهم للمنظمة وكسب ثقتهم ويمكنها من تحقيق أهدافها، والتي أولها تحقيق الربحية لاسيما على المدى الطويل وبالتالي المحافظة على بقائها وتطورها. كما أن الدور المحوري لإنجاح تطبيق هذه التقنية الإدارية المتطورة يتركز على البعد الإنساني في المنظمة بداية بالالتزام القوي لقيادة هذه المنظمة في أنجاح هذا المسعى وكذا العمل على إرضاء الزبون الداخلي والخارجي، ومراعاة المصالح العامة للمجتمع بأسره.

2: صناعة الفنادق

تعد صناعة الفنادق احد الصناعات الفرعية الأساسية والحيوية التي تؤلف صناعة أكبر -صناعة السياحة- إذ أنها توفر مجموعة من الخدمات التكميلية الأساسية الضرورية للزبون/ السائح.

والمنظمات الفندقية أحد الأركان الأساسية لصناعة السياحة، وينفق السائح جزءاً مهماً من ميزانيته السياحية في الفنادق كما يوضح (علي، 1998) وبافتراض أن السائح يشتري خدمات الإيواء وخدمات الطعام من الفنادق فإنه يكون قد أنفق نسبة تفوق الـ 45% من ميزانيته السياحية، مع الإشارة إلى أن بعض الفنادق تحتوي على مراكز تسوق، وهذا يزيد من النسبة التي تنفق في حدود الفنادق. والمنظمة الفندقية ينبغي أن لا تكتفي بتقديم خدمات الإيواء والطعام والشراب وغيرها للزبون/ السائح، بل ينبغي العمل على تعزيز هذه الخدمات وجعلها تتصف بالدفء والثقة والصدقة المتبادلة بين الفندق والسائح/ الزبون لتحقيق صورة ذهنية متميزة، وهذا يقود إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الفندقية عبر إشباع حاجات ورغبات السائح/ الزبون. والصناعة الفندقية هي صناعة ذات اتجاهات خدمية سلعية، فهي لا تقدم خدماتها الفندقية غير الملموسة فقط، بل تقدم أيضاً سلعة ملموسة مثل الطعام والشراب والتحف والخرايط السياحية والسلع السياحية المختلفة (Polo, 2010).

■ أن المنظمات الفندقية هي منظمات ضيافة (hospitality) لأنها تقدم خدمات السكن والطعام والشراب والراحة وخدمات أخرى، و تختلف منظمات الضيافة عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل طبيعة الموقع والحجم وهيكل التكاليف ونمط الإدارة وطبيعة المستهدفين من كل منظمة (Cutcliffe, 1991).

كما وتختلف طبيعة الأنشطة للخدمات الفندقية باختلاف طبيعة المنظمة الفندقية إذ هناك شكلين أساسيين للمنظمات الفندقية (Ghazi, 1989):

- **الفنادق المستقلة Independent Hotels:** هي فنادق لا ترتبط بأية سلسلة من السلاسل الفندقية العالمية، وملكيته تعود إلى فرد أو مجموعة أفراد Individual Hotels. وقد تعود ملكيتها إلى الحكومة Government Hotels أو إلى القطاع المشترك، ويشارك مالكو هذه الفنادق في إدارتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- **فنادق السلسلة Hotel Chains:** فنادق السلسلة هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد، كسلسلة فنادق هلتون "Hilton" والشيراتون "Sheraton" الشهيرة وغيرها. ويجري تشغيلها وإدارتها وفقاً لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية. وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه الفنادق رسوماً مقررة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية.

2-1- تصنيف الفنادق

يقصد بتصنيف الفنادق "hotels categorize" وضعها ضمن مجموعات وكل مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو النجوم، تختلف عن المجموعات الأخرى في الخدمات والأسعار (الكحلي، 1997). وتوجد طريقتان لتصنيف الفنادق العالمية. إما من خلال الوظائف أو تصنيفات النجوم (Polo, 2010)، والدرجات (الزنتاني، 1997).

2-1-1 تصنيف الفنادق حسب الوظائف أو المهام، يتم تصنيف الفنادق إلى أنواع عدة على النحو التالي:

- **الفندق التجاري Commercial Hotel:** سلسلة من الفنادق التي تتوفر فيها معايير الخدمة ووسائل الراحة.
- **فندق المطار Airport Hotel:** فندق بالقرب من المطار لكنه لا يجب أن يكون متصلاً أو بجوار المطار ، ويمكن أن يكون على مسافة تصل إلى خمسة أميال.
- **مركز المؤتمرات Conference Center:** فندق متخصص (عادة في مكان مزدحم قليلاً لكن يمكن الوصول إليه بسهولة). صممت وبنيت حصراً لاستضافة المؤتمرات والمعارض والاجتماعات الكبيرة ، والحلقات الدراسية والتدريب والدورات ، ومركز المؤتمرات في كثير من الأحيان يوفر التسهيلات المكتبية ومجموعة من وسائل الترفيه.
- **الفندق الاقتصادي Economy Hotel:** فندق يوفر خدمات قليلة.
- **فندق الجناح أو الأجنحة Suite or All-Suite Hotel:** وهي الفنادق التي تحوي على غرف وفيها غرفة للمعيشة و/ أو مطبخ.
- **الفندق السكني أو الشقق Residential Hotel or Apartment Hotel:** يضم مجموعة من الشقق المفروشة ويستخدم فيها نظام الحجز كما في الفنادق إذ لا توجد عقود ثابتة.
- **فندق كازينو Casino Hotel:** يمثل منظمة تجارية يجمع بين الكازينو والفندق أو المبنى الذي يضم كلا من الفندق والكازينو.
- **فنادق المنتجعات Resort Hotel:** فندق يخدم في المقام الأول المصطافون والسياح، ويقدم في العادة أكثر وسائل الترفيه والراحة والخدمات في بيئة أكثر جمالياً من الفنادق الأخرى. وتقع هذه الفنادق في وجهات سياحية جذابة ذات الطبيعة وزبائنها الذين

يجب أن تكون المغامرة مع الرقي والراحة. وتختلف تبعاً لعوامل الجذب في المنطقة، و البعض قد تقدم خدمات الغولف والتنس والغوص وتبعاً لطبيعة محيطها، وقد يرتب أيضاً أنشطة ترفيهية أخرى.

2-1-2- تصنيف الفنادق حسب النجوم أو الدرجات، يتم تصنيف الفنادق حسب النجوم أو الدرجات وعلى النحو الآتي:

- **فندق خمس نجوم Five star Hotel:** فنادق الدرجة الممتازة، وهي الفنادق الفخمة وأعلى الفنادق/ المنتجعات في العالم. وتقدم خدمات متميزة ومتكاملة لتعزيز بقاء الزبون، على سبيل المثال ملاعب الغولف ومهبط للطائرات الصغيرة.
 - **فندق أربع نجوم Four Star Hotel:** فنادق الدرجة الأولى؛ أسعارها عالية (وخاصة على الطبقة المتوسطة) وتقدم خدمات متنوعة ومترفة. كخدمات المساج و السونا.
 - **فندق ثلاث نجوم Three Star Hotel:** فنادق الدرجة الثانية، أسعار متوسطة أقل من فنادق أربع نجوم، وخدمة يومية، كخدمة الغرف، حمام سباحة.
 - **فنادق النجمتين Two star Hotel:** فنادق الدرجة الثالثة (فنادق الميزانية)، أسعارها معتدلة وتقدم خدمات يومية متوسطة.
 - **فنادق النجمة الواحدة One Star Hotel:** فنادق الدرجة الرابعة (ميزانية منخفضة)، رخيصة، قد لا تقدم خدمة يومية أو خدمة الغرف.
 - **فنادق بدون تصنيف No Category Hotels:** وتشمل هذه الفنادق الموتيلات والبيوت وغيرها من طابق واحد مع خدمات محدودة. ومع ذلك تمثل هذه الفنادق 41% من حصة السوق الإجمالية الفندقية.
- وهناك أنواع متعددة من المواقع والأماكن المتاحة أمام المنظمات الفندقية لإنشاء الفندق عليها، ويقسم (Wyckoff & Sasser, 1981) الفنادق حسب مواقعها إلى ما يأتي:
- **فنادق مراكز المدن City Center Hotels:** تقع هذه الفنادق في مراكز المدن، وتلعب دوراً حيوياً في المجتمعات كمراكز اقتصادية واجتماعية وسياسية، وغالباً تكون فنادق كبيرة الحجم، وأسعارها مرتفعة، ويتوفر فيها مواقف للسيارات والخدمات التكميلية اللازمة، وهذه الفنادق تستقبل فئات سوقية مختلفة.
 - **فنادق الضواحي Suburban Hotels:** هي فنادق تبني في ضواحي المدن (بسبب ارتفاع تكاليف الأراضي أو عدم وجود أراضي في هذه المراكز)، وغالباً تكون ذات بيئات متوسطة الحجم، وتحتوي على مواقف مكشوفة قد تكون مجانية، وغرفة اجتماعات كبيرة، وصالة طعام واسعة، وتكون أسعار الخدمات الفندقية المتنوعة في هذه الفنادق متوسطة (أقل من أسعار فنادق مراكز المدن) ومن مزايا هذه الفنادق قابليتها للتوسع لأنها تقع في أماكن مفتوحة.
 - **فنادق المطارات Airport Hotels:** تقع هذه الفنادق داخل المطارات أو قربها، وغالباً تكون ذات بنايات منخفضة أو متوسطة الحجم، وتوفر هذه الفنادق خدمات فندقية محدودة، وضيوف هذه الفنادق غالباً من المسافرين أو العابرين من المطار إلى دول أخرى، وأسعارها مرتفعة نسبياً، ويتوفر في هذه الفنادق مستوى عال من الأمان.
 - **فنادق العبور Highway Motels:** تتكون هذه الفنادق غالباً من مباني صغيرة، وتقع على الطرق البرية الخارجية وتقدم الخدمات الفندقية الأساسية (إيواء وطعام وشراب وغسيل وكوي ومواقف سيارات...) والسوق المستهدفة لهذه الفنادق هم المسافرون على الطرق الخارجية الذين يقطعون مسافات طويلة ويحتاجون إلى الراحة أثناء السفر.
 - **فنادق المنتجعات Resort Hotels:** تقع هذه الفنادق خارج المدن، وتقام في مناطق الجذب السياحي الطبيعية، وتحتوي على وسائل وأدوات ترفيه واستحمام ونوادي وحدائق وألعاب وغيرها. وتستهدف هذه الفنادق السائح/ الزبون الذي يبحث عن الترفيه والاستحمام، وهذا النوع من الفنادق يتطلب جهوداً تسويقية متميزة لجذب هذا السائح/ الزبون إلى هذه الفنادق، وهناك عدة أصناف لفنادق المنتجعات مثل فنادق المنتجعات الصيفية وفنادق المنتجعات الشتوية وفنادق المنتجعات الدائمة.

2-2- خصائص الصناعة الفندقية:

- تشكل الخدمة الفندقية جوهر وأساس الصناعة الفندقية وبالتالي تنطبق عليها كل تلك الخصائص المميزة للخدمة، واهم هذه الخصائص للصناعة الفندقية وفقاً لما يشير (الكحلي 1996) ما يأتي:
- موسمية النشاط الفندقي، وهذا يعود إلى الدافع الأساسي للجولة السياحية.
 - تنوع الخدمات الفندقية التي تعرضها المنظمة الفندقية.
 - عدم قابلية الخدمات الفندقية للتخزين، فالخدمة التي لإتباع اليوم لا يمكن تعويضها.
 - ارتباط الخدمات الفندقية بالمكان (جغرافية النشاط الفندقي)، إذ يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية بصورة كبيرة على كثافة العمل البشري.
 - الفندق يقدم خدماته ضمن تصنيف محدد، وهذا يؤثر على حجم وطبيعة السوق الفندقية المستهدفة.
 - في حين يشير (Rice et al, 1981) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز صناعة الفنادق أهمها:
 - أن الأعمال الأساسية Basic Business للفنادق تركز على تقديم خدمة الإيواء وتحقيق نسبة إشغال لغرف وأجنحة الفندق، مع الإشارة إلى أن جانبا كبيراً من الإيرادات الفندقية يتحقق من خلال الخدمات الإضافية الأخرى التي يقدمها الفندق.
 - تتسم التكاليف التشغيلية بكثافة العمل Labor Intensive.
 - تتعامل الفنادق بصورة كبيرة مع الوسطاء (مثل وكالات السياحة والسفر).
 - الاهتمام المتزايد والحماس المتوقد لتنوع الخدمات الفندقية بحيث تكون هذه الخدمات قادرة على تحقيق التداؤبية Synergy.
 - السعي من خلال المنافسة إلى تحقيق أسواق مستقرة نسبياً.
 - الاهتمام بتوفير المعدات والتسهيلات المادية الخاصة براحة ومتعة زبون الفندق.
 - متوسط حجم الفنادق في تزايد، وعدد الفنادق المستقلة مستقر نسبياً أو يتجه أحياناً نحو التناقص.
 - الكثير من الفنادق المستقلة تتحول إلى سلاسل فندقية Hotel Chains مع الإشارة إلى أن النسبة الأكبر من الفنادق في العالم تتبع سلاسل فندقية .

3-2- الخدمات الفندقية

- الخدمة يعرفها كوتلر (Kotler, 2000) على أنها "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء. كما ويعرفها نورمان (Norman 1991) بأنها عبارة عن "تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون" يهدف التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما . وكذلك يعرفها (Looy et 2003) على أنها جميع النشاطات الاقتصادية الغير ملموسة، والتفاعل الإنساني بين مقدم الخدمة والزبون.
- في حين يرى (Lovell, 2001) أن الخدمة عبارة عن "منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي وقد تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، و هي في الغالب غير محسوسة.
- ويرى (Sahlberg, 1996) أن الخدمات الفندقية والسياحية هي منتجات على درجة عالية من التعقيد، إذ يتلقى السائح/ الزبون عددا كبيرا من الخدمات المتداخلة، ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة، وهذا الواقع يتطلب تحليلاً دقيقاً لهذه الخدمات لتوفير أفضل مستويات الجودة.
- وتعرف الخدمات الفندقية على أنها "مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي (السكر، 1999).
- والخدمة الفندقية لا يمكن فصلها فهي في حقيقة الأمر تنتج وتستهلك في نفس الوقت، كما ولا يمكن فصلها عن من يقدمها (McCull et al, 1998). لذا يحصل غالبية زبائن المنظمات الفندقية على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، ويشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة، ولا يمكنهم امتلاكها أو تخزينها كما هو الحال في السلع المادية، كما أن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها، فهي دائماً متعددة ومختلفة تبعاً لظروف معينة .

أن الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة وتحتوي على عدد من الأنشطة جميعها تهدف إلى خدمة الزبون (السائح) فيما يتعلق بخدمات الإقامة والتغذية والترفيه. وبعض الخدمات الخاصة مثل مراكز رجال الأعمال ومحلات البيع، قاعات المؤتمرات وصلات العروض المختلفة ونوادي الرياضة والصحة والمساح وغيرها من النشاطات المتنوعة الأخرى (الكحلي، 1997).

ويشير (المصري، 1998) إلى أن خصائص الخدمة الفندقية تتضمن:

- سيادة الجانب الإنساني على نظم أنتاج وتقديم الخدمة: يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة كواجهة لهذا النظام وجزء من مدخلاته على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.
- الكيان أو الجانب الغير ملموس للخدمة: تتميز النظم الخاصة بإنتاج وتقديم الخدمة بأن أنشطتها تؤدي دون أن يكون لها كيان مادي ملموس، بل تتميز بأن لها مؤثرات سيكولوجيا تتمثل في ملامح متعددة، مثل طبيعة وأسلوب تعامل مقدم أو مقدمي الخدمة، لغتهم، مستوى تجهيزات مكان تقديم الخدمة والجو المحيط به، المدة المستغرقة في تقديم الخدمة... الخ.
- تزامن أنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد: بخلاف السلع فالخدمات لا تستهلك على مدى زمني معين وإنما لا يتأثر بها المستفيد إلا مع بداية تقديمها ويزداد ذلك مع مرور وقت تقديم هذه الخدمة، على عكس السلعة التي يمكن تجربتها قبل استعمالها.
- الخدمات لا تخزن: لا يمكن تخزين الخدمة قبل بيعها وهذا على خلاف السلع، فالمقاعد الخالية في طائرة مثلا، أو الغرف الغير محجوزة في الفندق، فأما تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها.
- عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة: أن كانت آلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة، أي يمكن أن يكون لها خاصية النمطية، بينما الخدمات لا تتسم بالنمطية وحتى وأن كانت مخرجات لنفس النظام الخدمي، فمثلا يمكن أن يختلف مستوى أداء الخدمة المصرفية من فرع لآخر لنفس البنك ومن شبك لآخر لنفس الفرع ولذلك تصعب مراقبة الجودة في أنتاج الخدمات وأيضا تصعب عملية تقدير درجات الإشباع بها من قبل العملاء.

3- الجودة الشاملة وصناعة الفنادق:

أن المنظمات الفندقية هي الأماكن التي يقصدها السائحون أو الزبائن سواء قدموا من داخل الوطن أو خارجه طلبا للإقامة والراحة (Laxmi, 2010). وطبيعة النشاط في المنظمات الفندقية هو تقديم الخدمات الفندقية المتعددة وبالتالي فإن نشاطاتها ذات صفة خدمية بالدرجة الأولى، حيث أن قطاع الخدمات عموما يشهد نمو متصاعدا وملفتا للنظر خلال العقود الأخيرة. ولقد أخذت الخدمات المختلفة بشكل عام كالتعليم والسياحة والنقل والتأمين والخدمات المالية والطبية وغيرها، في احتلال مراكز الصدارة من حيث العائد التي تحققه والعمالة التي توفرها في العديد من المجتمعات، لاسيما في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية واليابان وتجمع العديد من الأدبيات الاقتصادية في هذا الخصوص على أن الخدمات هي السمة المميزة للعصر الحالي (أبو ناعم، 1995).

لقد آثرت إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات. ويمكن رؤية تأثيرها من خلال الإعداد المتزايدة للدراسات التي أجريت

لاسيما في قطاع الفنادق والسياحة والذي شهد تغيرات لا يمكن التنبؤ بها بسهولة سواء في تغيرات الزبائن، والقدرة التنافسية للسوق، القوى العاملة الغير مستقرة بسبب العولمة، والتغيرات الديمقراطية، وكذلك التطورات الاقتصادية والتكنولوجية. مما يتطلب من المنظمات

زيادة جهودها لإدارة الجودة للحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم (Buciuniene & Skudiene, 2008; Camison, et al:)

(1996; Summers, 2006).

ووجد الباحثون (Sohal & Terziovski, 2000 & Rijk, 2001; Keating & Harrington, 2003) أن برامج إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق تعزز من الأداء التنظيمي والربحية، و تحسين العمل الجماعي والروح المعنوية، وزيادة رضا الزبائن، وتحقيق مزايا تنافسية.

ويؤكد (Canziani, 1996) على أن المنظمات الفندقية أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تركز على حاجات المستهلك وعلى تحقيق مستوى الجودة المطلوب للخدمات الفندقية. في حين يشير (Digital. 2009) إلى أن

الفنادق بحاجة إلى اعتماد عملية إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحاسمة إذا ما أرادت تحقيق التميز في العمل. بل اعتبر (Koc, 2006) أن إنشاء إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية المهمة الرئيسية مقارنة مع إنشاء إدارة الجودة الشاملة في السلع الملموسة. بل أن إدارة الجودة الشاملة القضية الرئيسية للتمييز بين مخرجات الفنادق داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية قادرة على المنافسة في الصناعة (Koc, 2003). أنها تلعب دوراً حيوياً في تطوير ممارسات الإدارة (Sila & Ebarhimpour, 2003). وأكد العديد من الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة نهج لتحسين فعاليتها، والمرونة، والقدرة التنافسية للعمل على متطلبات الزبائن (Okland, 1989). ومصدر لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (Terziovski, 2006).

3-1- الجودة في الخدمات الفندقية

نتيجة الضغوط التنافسية في بيئة صناعة الفنادق، برزت جودة الخدمة باعتبارها الاستراتيجية الأساسية التنظيمية من أجل البقاء ومبرراً للاستثمار في مبادرات تحسن الجودة (O'Neill, 2001). وتعتبر الجودة في القطاع الفندقي ذات أهمية كبيرة من قبل عدد كبير من الباحثين، (Getty & Getty, 2003; Kandampully, 2006; Luk and Layton, 2004; Yilmaz and Bititci, 2006). بل تلعب دور حيوي لإرضاء الزبائن (Grzanic, 2007)، وعملاً أساسياً لتعزيز قناعة الزبائن (Geetika, 2010). وهي تمثل قيمة مدفوعة للمستهلكين ووسيلة لوضع الخدمة في بيئة ديناميكية كما يرى (Kaul, 2005). في حين يؤكد شاهين أن فهم متطلبات الزبائن عن جودة الخدمة واحتياجاته هو مفيد في نواح كثيرة (Shahin, 2002) ويعرف (Czepial, 1990) جودة خدمة الزبائن على أنها تصور الزبائن لكيفية خدمة جيدة تلي أو تتجاوز توقعاتهم. ويوضح (Voss & Allen, 1994) أن تركيز المنظمات لم يعد على الجودة وإنما على الاستخدام الاستراتيجي للجودة. وقد أدى هذا إلى أن العديد من المنظمات تعلم أن مبادرات الجودة يجب إدماجها في استراتيجية المنظمة. وجودة الخدمات هو النهج الذي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية والفاعلية والمرونة للمنظمة بأكملها، وتساهم في تحديد الموقع التنافسي للمنظمة، و نتائج أفضل الأعمال (Okland, 1989).

ويؤكد كذلك (Holmlund & Kock, 1996; Parasuraman et al, 1988) تقديم جودة عالية من الخدمات الفندقية التي تلي احتياجات الزبائن هو وسيلة هامة لتحقيق القدرة التنافسية للعديد من المنظمات الفندقية لمواجهة منافسيها. بل وأصبحت تمثل ميزة تنافسية لجميع مجالات صناعة الفنادق (Judi, 2007). وجودة الخدمة هي طريقة لإدارة العمليات من أجل ضمان الرضا التام للزبائن على كافة المستويات الداخلية والخارجية (Crzanic, 2007)، وبالتالي يمكن التأثير على جودة الأداء في الصناعة الفندقية بطريقتين متكاملتين (Enrique et al, 2008). الطريقة الأولى: التأثيرات الداخلية من خلال (العمليات) على سبيل المثال زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف وخدمة أكثر فاعلية وقل أخطاء.

الطريقة الثانية: التأثيرات الخارجية (رضا الزبائن والطلب) على سبيل المثال زيادة المبيعات ووحدة السوق والحفاظ على الزبائن وجذب السياح الجدد وتحقيق أعلى مستويات رضا وتحسين صورة المنظمة. ويؤيد كل من (Gustafsson & Johnson, 2004)، (Antony et al, 2004) على أن في صناعة الفنادق جودة الخدمة يمكن أن تؤثر على نوعية الأداء، مما تسبب تأثيرات داخلية على العمليات (سير العمل الداخلي للمنظمة) وخارجية من خلال السوق (رضا الزبائن والطلب). بل تعتبر كمصدر رئيسي لتحسين الأداء (Claver et al, 2008).

وقد أظهرت العديد من الدراسات نتائج إيجابية كبيرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وجودة الأداء (Arumugam et al, 2008) فهدف أي منظمة هو تحقيق رضا الزبون، لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديمها للمنتجات (الخدمات) التي تلي رغباتهم وتشبع احتياجاتهم. فالجودة هي العامل الأساس في اختيار الزبون لتلك الخدمة عن غيرها.

ويؤكد (Choi & Chu, 2001) أن مدراء الفنادق يركزون الآن أكثر على جودة الخدمة بسبب المعايير العالية للزبائن/السياح ومطالبهم عن الخدمة الممتازة، وخاصة بعد زيادة المنافسة بين الفنادق في الصناعة الفندقية، والذي أجبر إدارات الفنادق على العمل باستمرار على التحديد الواضح لمتطلبات الزبائن وفهما وتلبيتها بما يحقق رضاهم وعودتهم للفندق أو أطاله البقاء فيه.

3-2- قياس جودة الخدمة الفندقية

المنتج الفندقية يتكون بصورة أساسية من خدمات، ولذلك فإن خصائص الخدمة تفرض على الإدارة التسويقية للمنتج الفندقية مراعاة الجوانب والقضايا التسويقية ذات العلاقة بهذه الخصائص . ويمكن تعريف المنتج الفندقية بأنه ما تطرحه وتعرضه المنظمات الفندقية من عناصر غير ملموسة وعناصر ملموسة (من خدمات فندقية وسلع داعمة وتكميلية مرتبطة بها).

حيث أن الخدمات الفندقية هي مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب وعناصر غير مادية واللاملموسة والتي هي الغالبة كخدمات الاستقبال والإيواء وتقديم الطعام وغيرها ولذلك تعتبر الخدمات الفندقية بشكل عام غير مادية وغير ملموسة والتي تتكون في الغالب من عناصر إحساسية وعاطفي.

ويشير (Gummesson, 1993) إلى أن هناك أكثر من منظور لتقييم مستوى جودة الخدمة وأهمها:

- تقييم جودة الخدمة من منظور المنتج Producer
- تقييم جودة الخدمة من منظور المستفيد Client
- تقييم جودة الخدمة من منظور المجتمع Society

أن خدمة الزبون بصورة تحقق رضاه هو جوهر العمل الفندقية، وينبغي أن تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق ذلك من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تخطيط وتنفيذ الأعمال الفندقية.

ويذكر (Sahlberg, 1996) إلى أن قياس وتقييم جودة الخدمة من منظور المنتج يعتمد بصورة أساسية على مقارنة مستوى العيوب "Faults" والأخطاء في الخدمة قياساً بمستوى أداء الخدمة المخطط، ويزداد مستوى جودة الخدمة كلما قلت هذه الفجوة (فجوة الأداء Quality Gap). وفقاً ل (Parasuraman et al, 1988) يستند نموذج قياس جودة الخدمة على الفجوات وهي الفرق بين توقعات الزبائن من الخدمة، وتصوراتهم للخدمة التي يتم تسليمها. ويتكون النموذج من خمس ثغرات وينطوي على طرفين، هما الزبون ومقدم الخدمة.

ويرى (Gronroos, 2001) أن جوهر تحقيق جودة الخدمة يعتمد على الأساس الفني Technical، والوظيفي Functional. أما الجودة الفنية فهي ما يتم تقديمه للزبون فعلاً وتتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها، على حين أن الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة. أما من حيث الجودة المتوقعة فقد ميز (Boulding et al, 1993) بين نوعين منها هما: الجودة المتوقع حدوثها "Will expectation" والجودة كما يجب أن تكون "Should expectation"، والأولى تمثل التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتماداً على تقييم الزبون لجهة تقديم الخدمة، فأن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات .

أما تقييم جودة الخدمة من منظور السائح/ الزبون فهو يعتمد على الأساس العاطفي Emotional المحقق في ذهن المستفيد، وتلعب عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد دوراً جوهرياً في توليد مستوى محدد من الجودة المدركة لدى المستفيد (الزبون)، وتكون الجودة المكتسبة بالخبرة Experienced Quality. ويلعب الزبون دوراً أساسياً في جودة الخدمة، ففي كثير من الخدمات الفندقية يشارك الزبون في عملية إنتاج الخدمة بصورتها النهائية، ولا يمكن أن يحصل عليها دون قدر محدد من المشاركة، وقد يلعب الزبون دوراً في تطوير أداء الخدمة. وفقاً للوفلوك و وارتر (Lovell & Wirtz, 2007) ، فأن فهم تصورات وتوقعات الزبائن عن الخدمة ذات أهمية حيوية بالنسبة للمنظمات الخدمية لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأرباح على المدى البعيد. وقياس جودة الخدمة هي العامل الحاسم عندما تحتاج منظمات الخدمة إلى اتخاذ الخطوات اللازمة لمراقبة وتحسين نوعية الخدمة التي يقدمونها (Barron & Harris, 2003)، ونظراً للطبيعة الغير مادية للخدمة، قد تجد منظمات الخدمة صعوبة في فهم كيفية إدراك الزبائن لخدماتهم وتقييم جودة الخدمة (Parasuraman et al, 1985).

وتتميز التقنية المستخدمة لقياس جودة الخدمة بالتعقيد وبعتمادها على الخصائص التي تمثل أساس الفرق بين السلع والخدمات. وهي المساس، تلازم، التباين والتلف. ومع ذلك تم تطوير أدوات لقياس جودة الخدمة تستند على النهج القائم على الأداء (Carrillat & Mulki, 2007)، والتي تعتمد على قياس الفرق بين توقعات المستهلكين وتجاربهم الفعلية، ويطلق عليها SERVQUAL (Parasuraman et al, 1988)، وجرى تحديد عشرة من المعايير المستخدمة من قبل المستهلكين في تقييم

جودة الخدمة هي: المصداقية، والأمن، والوصول، التواصل والتفاهم والزائن، والملموسية، والموثوقية، الاستجابة، والكفاءة والكميائية. في الأبحاث اللاحقة وجد الباحثون درجة عالية من الارتباط بين العديد من هذه الأبعاد أو المعايير وتم توحيدها في خمسة أبعاد واسعة هي: الاعتمادية، الملموسة، الاستجابة، ضمان والتعاطف. وأصبحت هذه الأبعاد الخمسة تشكل المقياس SERVQUAL

وقد وضع (Parasuraman et al,1998) "22" بنداً لأداة الاستبيان لمقياس SERVQUAL مصممة للحصول على توقعات الزائن والتصورات الفعلية لسلسلة من سمات الجودة، وذلك من خلال الأبعاد الخمسة الآتية.

- الاعتمادية: يعد هذا البعد الأكثر أهمية وتحسناً من قبل الزبون، إذ يعكس مستوى خدمات المنظمة الفندقية عموماً، ويحدد الزبون إدراكه للجودة وفق وعود المنظمة الفندقية في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، إذ يتطلب أداء الخدمات وتقديمها بصورة صحيحة منذ البداية حين يتم الطلب عليها.
- الملموسات: تشكل الملموسات كافة المستلزمات المادية والتجهيزات ذات التماس مباشر مع الزائن، والتي يمكن الاستدلال بها من خلال عدة مظاهر كالذي الرسمي اللائق للعاملين في الفندق، وأجهزة الخدمات التشغيلية من مكائن ومصاعد ومختلف الأجهزة الأخرى. بالإضافة إلى الأثاث داخل الغرف من تليفزيون وثلاجة وجهاز هاتف ومقاعد وأسرة وأفرشه وغيره. وينبغي أن تكون الملموسات في الخدمة أعلى من توقعات الزبون.
- الاستجابة: أن هذه الصفة تتركز حول قدرة ورغبة العاملين في تقديم الخدمة بصورة فورية وفقاً لرغبة الزبون والتفاعل بسرعة مع المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة وفقاً لتصوره.
- ضمان: والتي تعني "الثقة المتبادلة والصدق في الأداء" وهي أيضاً "ذلك القدر من الاستطاعة الذي يتمتع به مقدم الخدمة على تقديم الخدمات بعناية فائقة من دون أي ضرر للعملاء سواء كان مادياً أم معنوياً. ويتم ذلك عندما تقوم المنظمة الفندقية بالوفاء لتعهداتها في تنفيذ الخدمات المعلنة ووفق لما روج لها، وبالتالي ستكون هذه المنظمة صادقة أمام هؤلاء الزائن.
- التعاطف: يتطلب من مقدم الخدمة أن يمتاز بالحادثة المهذبة والمودة الرفيعة فضلاً عن الاحترام المتبادل، وكذا الشفافية والألفة وهذه الصفات ينبغي إبرازها خلال التفاعل المتبادل، ولاسيما في اللحظات الأولى التي يبني على أساسها الزبون/ السائح انطباعه عن مستوى الخدمة المقدمة.

ويتم استخدام المقياس "servqual" مرتين، الأولى قبل حصول الزبون على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة والتي يتم قياسها بعد حصول الزبون على الخدمة، حيث يتم بعد ذلك مقارنة الجودة المتوقعة بالجودة المدركة، لتحديد درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة، أي معرفة الفجوة الفاصلة ما بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة والتي من الضروري العملي تقليصها أو ربما القضاء عليها. مقياس "servqual" يعتبر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في قياس الجودة المدركة للخدمة في كل الدراسات الميدانية، حيث يعتبر إضافة حقيقية في مجال قياس جودة الخدمات. من خلال كل ذلك يمكن القول أن محصلة الفوائد الممكنة تحقيقها من جراء تطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية هي زيادة رضا الزائن عن الخدمات المقدمة وكسب ثقتهم وولائهم، وبالتالي يصعب من اختراق المنافسين إليهم. وهذا دليل على تحسين المركز التنافسي بين المنظمات المنافسة الأخرى في السوق الفندقية.

أن جودة الخدمات المقدمة التي يدركها الزبون يجب أن تتوافق مع توقعاته أو تتعداها لكونها المحدد الأساسي والمحوري لرضا الزبون، بذلك فهي تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها بما فيها المنظمات الفندقية كما أن المنافسة الحادة وزيادة توقعات الزائن أدت إلى خلق مناخ عمل تحتل فيه جودة الخدمات المقدمة مرتبة في غاية الأهمية كمتغير استراتيجي لتحسين درجة رضا الزائن ومن ثم تحسين ربحية المنظمة لاسيما على المدى الطويل.

3-3- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية

تنفيذ نظام إدارة الجودة في أي منظمة أو المنظمة الفندقية يتطلب بعض المتطلبات التي يجب أن تسبق بدء تطبيق هذا البرنامج في المنظمة لعرض الفكرة للتطبيق بالنسبة للعاملين، وتوجيههم لتحقيق أهداف الجودة بفاعلية، وهذه المتطلبات هي (Ishikawa, 1985; Smith, 1993):

✚ **إصلاح ثقافة المنظمة:** إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إصلاح الثقافة الداخلية للمنظمة، لمعرفة ما إذا كان يمكن تطبيق هذا أم لا وفقاً لمعتقدات العاملين. ذلك لأن ثقافة الجودة تختلف عن إدارة الثقافة التقليدية. وهذا يتطلب تعديل أو تغيير الطرق الإدارية وإعداد العاملين للتعامل مع هذا النهج الجديد.

✚ **التسويق للبرنامج:** التسويق الداخلي للعاملين في المنظمة يلعب دوراً هاماً في اطلاعهم على البرنامج، ومزاياها، والمخاطر المتوقعة، وغير ذلك، وباستخدام المحاضرات والاجتماعات وبرامج التدريب لإبلاغ العاملين حول الفوائد التي ستأتي إلى المنظمة ولهم بوصفه نتيجة لتطبيق نظام إدارة الجودة.

✚ **التعلم والتدريب:** لتجنب أي مخاطر في تطبيق هذا البرنامج، يجب تدريب العاملين وتعليمهم أساسيات هذا النهج الجديد لتحقيق الأهداف المنشودة. وعدم الوعي بمبادئ هذا البرنامج تؤدي إلى الفشل، ويمكن تجنب ذلك عن طريق التدريب، والتي ينبغي أن تكون موجهة إلى جميع ولكل مستويات الإدارة، وتشمل استراتيجية التنفيذ، أساليب التدريب والدعم التقني والمهارات اللازمة لحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والأدوات الإحصائية، الخ.

✚ هناك حاجة إلى دعم من الاستشاريين والخبراء والمؤسسات المتخصصة لتطبيق البرنامج في الطريق الصحيح والتعامل مع المشاكل الناجمة عن ذلك، ولا سيما في المراحل الابتدائية.

✚ **تشكيل فريق عمل:** بناء فريق يعمل في مجموعات مع 5-8 أعضاء من الإدارات المعنية من الموثوق بهم، ويجب أن تكون على استعداد لتطوير المنتجات وينبغي أن يكون للفريق السلطة والسيطرة وتقييم المهام الواردة في البرنامج وتقديم الاقتراحات المناسبة لتطوير البرنامج.

✚ الجوائز والحوافز للعاملين لخلق جو من الثقة والولاء للمنظمة.

✚ الإشراف والرقابة عن طريق تصحيح أي انحرافات والتنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة والتغلب على جميع العقبات التي تعوق التنفيذ.

✚ **تنفيذ استراتيجية:** قد يكون ذلك في خطوات متتابعة مثل إعداد (مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرة، ثم الإعداد للأهداف)، والتخطيط (وضع خطة وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ)، والتقييم (باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على قياس مستوى الأداء).

ويضيف كل من (Williams & Buswell, 2003) ضرورة قياس ردود الفعل في المنظمات الفندقية، إذ ينبغي للمنظمة دائماً تحليل ردود الفعل، التي يمكن أن تساعد على تحسين جودة المنتج/ الخدمة على أساس مستمر. وينبغي أيضاً تنظيم قياس النتائج سواء الداخلية والخارجية أو المسموح للزبائن. والذي سيساعد المنظمة على معرفة السوق وإلى فهم أفضل لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم. ودور القياس لا ينتهي أبداً في تحقيق التحسن داخل المنظمة والذي يشمل:

- تحديد فرص التحسين مثل برامج خفض التكاليف.
- المقارنة بين الأداء الفعلي وفقاً للمعايير الداخلية مثل السيطرة على عملية التحسين.
- المقارنة بين الأداء الفعلي وفقاً للمعايير مرجعية خارجية مثلاً مع منظمات أخرى.

3-4- الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية

الميزة الأساسية التي تميز الخدمات عموماً والخدمات الفندقية خصوصاً هو الطبيعة الغير ملموسة للخدمات، والعلاقة بين مقدم الخدمة والزبون. لذا يبدو أن العديد من منظمات الخدمة تسعى لتسويق العلاقة الإيجابية بينها والزبائن.

لذا أجمع أغلب الكتاب (Heizer & Render, 1993) (Asher, 1996) (Fisk et al, 2008) (Wilson et al, 2008) (Yang, 2008) أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية يعتمد على بعدين رئيسيين وهما:

- تحقيق رضا الزبائن

• إشراك (اندماج) العاملين.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على كل من الزبون الداخلي (External Customer) والزبون الخارجي (Internal Customer). إذ يعد الزبائن الخارجيين هم من يستلمون مخرجات النظام السياحي/ الفندقية وهم الزبائن/ السياح. أما الزبائن الداخليون في النظام السياحي/ الفندقية، مثل مدراء وموظفي الفندق ممن يقومون بترجمة احتياجات الزبائن الخارجيين إلى خصائص للخدمات المقدمة (Karjwski & Ritzman, 1999).

ويشير (Adam & Ebert, 1996) إلى أن هناك عاملان أساسيان لنجاح أي منظمة أعمال خدمية (فندقية)،

وهما:

العامل الأول: أن المنظمة عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية (الزبائن والبائعين) بوصفهما العنصرين اللذين يؤثران في الجودة، ويجب على المنظمة التي يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبائن التي تستند إليه أهداف الجودة.

العامل الثاني: وهو العامل المؤثر في نجاح منظمات الأعمال الخدمية فهي مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المدراء والعاملين والموارد العملية الإنتاجية.

ويذكر (Yang, 2008) أن تفوق خدمة الفندق تتجسد من خلال عملية تقديم الخدمة للزبائن. لذلك جودة خدمات العاملين تؤثر بشكل مباشر على تسليم خدمات الفندق وجودتها. وقصور الاستراتيجية المناسبة للموارد البشرية لتطوير قدرات العاملين من الأسباب الداخلية التي تؤدي بشكل عام إلى انخفاض تسليم جودة خدمة. ومدراء الفنادق أن لم يركزوا على إدارة الخدمة وعدم تشجيعهم للعاملين على الاهتمام بالخدمة وإدراك الزبون سيؤدي إلى مستويات منخفضة في جميع مستويات الخدمة في الفندق (Gronroos, 2000). ويركز كذلك (Wilson et al, 2008) على أن من أساسيات عمل المنظمات الفندقية هو فهم ومقابلة ما الذي يريده الزبون مع قدرات عاملي الخدمات على تسليم الخدمة.

3-4-1- تحقيق رضا الزبائن:

تستند إدارة الجودة على الآراء الشخصية للزبائن، وبالتالي فإن النقطة المرجعية للنظر في مدى جودة الخدمة هو في آراء الزبائن، وعلى إدارات المنظمات الفندقية أن تأخذ ذلك في الاعتبار إذا ما أرادت النجاح عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (Ricard et al, 2010). وبنفس الاتجاه ركز مؤلفين مختلفين أبحاثهم في مجال إدارة خدمات عالية الجودة مستمدة حصراً من آراء الزبائن المقيمين في الفندق (Chi & Gursoy, 2009; Kandampully, 2006; Luk & Layton 2004). لذا يعد الزبون (الشخص الذي يحصل على الخدمة) هو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، ومعنى آخر، أن النشاط يبدأ بالزبون من خلال تلبية احتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنه هو من يقتني هذا المنتج (الخدمة)، وبالتالي فعملية التقييم ستكون من قبله، وعليه فإن إرضاء الزبون يعني زيادة إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح (النعيمي وحسين، 2000).

وهذا يتطلب من جميع ممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي أن تركز على رضا الزبون وتلبية احتياجاته. وأيضاً ضرورة ربط كل من حاجات الزبائن مع عمليات تصميم العملية السياحية في الفندق والاستفادة من عملية الربط تلك في تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون (Aquilaho, 1995).

وقد اهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده الزبائن حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن. ومرد هذا يرجع، إلى أن الزبائن لا يكونون دائماً واعين بكل متطلباتهم، وحتى أن كانوا واعين فأهم لا يعبرون عنها دائماً. أما عندما يجدون متطلباتهم فأهم لا يقدمون عنها دائماً معلومات مفصلة. اليوم إدارات علاقات الزبائن هو مفتاح لكثير من أنظمة إدارة الأعمال لأنه من دون بناء علاقات مع الزبائن لن يكون العمل كعمل تجاري طويل الأجل (Arumugam et al, 2008). وضمن هذا السياق، يمكن إنشاء علاقة إيجابية طويلة الأمد وذات فائدة متبادلة بين الزبائن والفندق. فالالتزام الأعلى بالزبائن يؤدي إلى زيادة معدل العائد للفندق واحتمال عودتهم للفندق نفسه (Choi & chu, 2001) ولنجاح العلاقة يجب على مقدم الخدمات التركيز على ما يلي:

• جعل احتياجات وتوقعات الزبائن جوهر فلسفتهم بين مقدم الخدمة والزبائن.

- التعاطف مع الزبون والمبني على الثقة والالتزام.

وحتى تكون العلاقة فعالة يجب تعزيز العلاقات مع الزبائن الحاليين في محاولة تعظيم رضاهم (Martin, 2002). وفي صناعة الفنادق تمثل قناعة الزبون أكبر التحديات التي تواجه المديرين بعدما أصبحت متطلبات الزبائن تركز على الحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة (Lam & Zhang, 1999)، (Yen & su, 2004).

وينصح كل من (Oliver 1997; Barsky & Nash 2003) المنظمات الفندقية التركيز على فهم التوقعات ويضيف (Barsky & Nash, 2003) أن المنظمات التي لديها القدرة على فهم توقعات الزبائن واحتياجاتهم وتكون قادرة على سرعة تلبية تلك الاحتياجات وإرضائهم وتحقيق مزيد من الأرباح من تلك المنظمات التي فشلت في فهم وتلبية احتياجات الزبائن، و ينبغي على المنظمات الفندقية كى تريح أن تنظر إلى رغبات عملائها وتوقعاتهم (Singh, 2006).

وفقا ل (Bruhn & Georgi, 2006) عندما يجد الزبائن من أن التصورات عن الخدمة تتجاوز توقعاتهم، سيرون جودة خدمة عالية. وعندما تصورات الزبائن للخدمة تفشل في تلبية توقعاتهم، فأهم سينتبهون إلى سوء نوعية الخدمة. وبالتالي فإن توقعات خدمة الزبائن والتصورات محددات جودة الخدمات في قطاع الضيافة.

فجودة الخدمة ورضا الزبائن هي العوامل الحاسمة "critical factors" لنجاح أي عمل تجاري (Gronoos, 1990). والرضا يلعب دوراً رئيسياً في صناعة الخدمات وخاصة صناعة الفنادق (Gustafsson & Johnson, 2004). ويؤكد (Shem Well et al, 1998) أن جودة الخدمة ورضا الزبائن هي عوامل رئيسية في الصراع التنافسي للحصول على الخبرة التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن. بينما يشير (Valdain, 2009) إلى أن مفتاح تحقيق الأرباح المستدامة يكمن في تقديم خدمة ذات جودة عالية تنتج رضا الزبائن. ورضا الزبائن هو نقطة الانطلاق لبناء ولاء الزبائن (Gandolfo & Rosa, 2010). ورضا الزبائن هو نتيجة للقيمة المستلمة من قبلهم، مما يتطلب من صانعي السياسات العمل باستمرار في تحسين نوعية الخدمات والقيمة المتصورة للزبائن لتحقيق رضاهم والولاء (Sutanto, 2009).

ويؤكد كل من (Richard & Sundaram, 1993) أن أصحاب الفنادق بحاجة إلى الاعتراف الكامل أن سمات الخدمة هي الأكثر احتمالاً للتأثير على نوايا اختيار الزبائن، ويمكن لممارسات رضا الزبائن مساعدتهم على تحديد العناصر الحاسمة التي تؤثر على تجربة الزبائن للشراء والسلوك اللاحق من خلال الدعاية عن طريق الفم "Word of mouth" (Choi & chu 2001)، (Kim et al, 2001). والكلمة الطيبة للزبون تلعب دوراً مهماً باعتبارها مصدر معلومات عن تنبؤات وتوقعات الزبائن للخدمة المطلوبة، وينظر إليها على أنها دعاية غير متحيزة (Yang, 2008). وهي تمثل دعاية بدون تكاليف وتصل إلى الأصدقاء والزبائن الآخرين والخبراء (Zeithaml & Bitner, 1996). بل أنها تؤدي إلى تحسين العلاقات مع كل زبون (Jones et al, 2007).

2-4-3- أشراك العاملين:

على الرغم من أن استخدام تكنولوجيا ضخمة جداً في هذه الأيام لا يزال الإنسان العامل هو المكان الأكثر أهمية في معايير الخدمة الناجحة. ومنظمات الخدمة الفندقية تعتمد على العنصر البشري في نسبة كبيرة كما أن أداء العاملين يحدد مخرجات الخدمة (ipekq, 2000).

ولأجل خلق حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة أو المنتج لا بد من أشراك أو اندماج العاملين كافة الذي يعد المحور الثاني الضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي. فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات (Dilworth, 1992). فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح، وبدون هذا الالتزام لا يمكن تحقيق حالة الاندماج بين العاملين (Atkinson & Brown, 2001). ويشير (Heizer & Render, 1993) إلى أن إشراك العاملين يقصد به مشاركتهم في كل خطوة من خطوات عملية إنتاج وتقديم الخدمة.

ويشير (Wilson et al, 2003) أن مقدمي الخدمات يمثلون المنظمة في عين الزبائن، ويؤثرون على صورة وسمعة Reputation المنظمة فعندما يقومون العاملون بتقديم خدمات جيدة ودقيقة تقابل احتياجات الزبائن فإن المنظمة الفندقية ستحصل على سمعة جيدة وتحرز حصة سوقية عالية، ومعدل عائد أعلى من منافسيها، والعاملين الذين يملكون المعرفة والفهم باحتياجات الزبائن يؤثرون أيضاً على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الضمان والملموسة.

أن ما يميز صناعة الفنادق عن الصناعات الأخرى هي العلاقة المعقدة بين العاملين والزبائن، لأن عملية تسليم الخدمة هي جزء من إنتاج الخدمة. والزبون يستهلك الخدمة ومن ثم يقيم جودة الخدمة وقيمة استهلاكه للخدمة. وفي مثل هذه الظروف لا توجد فرصة لمقدمي الخدمات لتصحيح إخفاقات الخدمة بدون انتباه الزبون (Wilson et al, 2003)، لذلك الإدارة بحاجة إلى بذل الجهد لإدارة شؤون العاملين في نظام الخدمة إذا أرادت البحث أو السعي للميزة التنافسية في جودة خدمتها ورضا الزبائن.

وأكد العديد من الباحثين أهمية الاتصال بين العاملين والزبائن في خلق وتوفير جودة خدمات جيدة (Binter et al, 1990); (Hartlined & Ferrell, 1996) (Kelley & Hoffman 1997).

وأشار (Tsaur & Lin, 2004) إلى أن جودة الخدمة تعتمد على أداء نتيجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون. أن أداء العاملين وهم يمثلون خط المواجهة (الخط الأمامي) مع الزبون سيؤثر على جودة الخدمة ورضا الزبون (Mohrand Binten, 1995). وقد قدم (Heskett et al, 1994) نظرية سلسلة ربح الخدمة والتي أكدت على الدور الحاسم لأداء العاملين في تحقيق رضا الزبائن. الأداء الجيد لعامل خط الأمامي (Front-Line) يعتمد بشدة على المواقف والسلوكيات في الخدمة، وعامل الميزة هو ناتج مواقف وسلوكيات مقدمي الخدمات عند تسليم الخدمة كما يوضح (Constanti & Gibbs, 2005). بينما أشارت (Ahearne et al, 2007) إلى أن سلوك مقدمي الخدمات مهم لبناء الثقة ورضا الزبون.

وبالنظر لأهمية عملية الاتصال ينبغي أن يتحلى طاقم الفندق بمجموعة من الخصائص في الاتصال الشخصي مع السائح/ الزبون، وأهم هذه الخصائص ما يذكر (Ross, 1996) وهي الأدب والمقدرة الاجتماعية والتقمص الوجداني.

● **الأدب:** وتحقيق هذه الصفة يتطلب احترام السائح/ الزبون واحترام ذاته وعدم اقتحام خصوصيته وعدم طرح أسئلة شخصية وعدم خداعه.

● **المقدرة الاجتماعية:** ينبغي أن يمتلك طاقم الفندق مقدرة اجتماعية خاصة في التعامل مع السائح/ الزبون والمقدرة الاجتماعية كما يعرفها (Argyle, 1991) هي القدرة على أحداث التأثير المطلوب في الآخرين في مواقف اجتماعية معينة وذلك من خلال امتلاك المهارات اللازمة.

● **التقمص العاطفي:** يمكن تحقيق عملية اتصال فاعلة من خلال التقمص العاطفي Empathy، ويقصد بذلك الاستجابة العاطفية الإيجابية التي تنسجم مع الحالة العاطفية للزبون.

ويؤكد (Eisenberg & Strayer, 1987) على أن التقمص والتجاوب العاطفي مع السائح/ الزبون يعبر عن القدرة على تحليل الإشارات والحركات غير الشفهية الصادرة عنه. في حين يشير (Normann 1991) على أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بصورة قطعية في لحظة أطلق عليها "لحظة الحقيقة" Moment of Truth وهي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة (أحد العاملين في الفندق) والزبون (الزبون أو السائح في الفندق)، وهذه اللحظة تعتمد على المواصفات التي يتمتع بها مقدم الخدمة والتي اكتسبها من خلال خبراته، ومن خلال البرامج التدريبية التي تلقاها، وتوجيهات مديرية له. وتعتمد أيضا على شخصية الزبون وسلوكه.

ويقترح (Lovelock 2000) إعداد خارطة تدفق توضح تسلسل وطبيعة الخدمات التي يتلقاها زبون الفندق. أن قضاء هذا السائح / الزبون يوما واحدا هي خلاصة التفاعل بين السائح/ الزبون والفندق (إدارة الفندق وعامله وتجهيزاته وخدماته...). أن تكرار زيارة هذا الزبون لهذا الفندق تعتمد بصورة أساسية على هذه الخبرات، وهنا يبرز دور الإدارة الفندقية في الفندق المذكور في ضرورة العمل الدائم على تحقيق ميزة تنافسية دائمة للفندق وبناء صورة ذهنية متميزة Image حول الفندق لدى الزبون. وخارطة التدفق تتضمن مجموعتين أساسيتين من الأنشطة هما:

المجموعة الأولى: توضع الخطوات التفصيلية التي يمارسها الزبون منذ لحظة حجزه في الفندق وحتى لحظة مغادرته، وهي تقع ضمن ما وصفه بالمرحلة الأمامية Front Stage.

والمجموعة الثانية: تتضمن عدداً كبيراً مترابطاً من الأنشطة التي ينبغي أن يمارسها الفندق حتى يتم تنفيذ عملية التفاعل بين السائح/ الزبون والفندق بأفضل صورة، وهذه الأنشطة يطلق عليها أنشطة المرحلة الخلفية Stage Back، ولا يشاهد السائح/ الزبون جميع هذه الأنشطة، ولكن ينبغي أن تدرك إدارة الفندق هذه الأنشطة وتحدد نقاط قوتها وتدعمها ونقاط ضعفها وتعالجها.

ويؤكد (Owen & Richard, 1995) على أن الفنادق الأكثر ربحية هي تلك التي تنجح في رفع كفاءة طاقم العمل، وتنجح في تحقيق قدر كاف من التخفيض في التكاليف وتعظيم حجم مبيعات خدماتها، وهذا يقود إلى تعظيم الربح المحقق ورفع معدل الربحية.

لذا يرى الباحث أن جودة الخدمة الفندقية تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي تقدم بها. وأن نجاح المنظمات الفندقية في تقديم مستوى أفضل من الخدمات وتحقيق رضا السائح/ الزبون يكون مرهوناً بنجاح العلاقة وعملية الاتصال المباشر Face-to-Face بين طاقم الفندق من جانب والسائح/ الزبون من جانب آخر.

وأن تحقيق جودة الخدمة الفندقية يتطلب العمل كفريق، ويعد العاملين محورا أساسيا في منظومة جودة الخدمات الفندقية. وتتجه اليوم الإدارات الفندقية الحديثة نحو تبني مدخل جديد قوامه تحقيق جودة الخدمات من خلال منهج تدريب العاملين على تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، وإشراك العاملين في صناعة القرار، وهذا الاهتمام نابع من إدراك وإيمان الإدارة بأهمية هذا العنصر (إشراك العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.

الخلاصة :

أن صناعة الفنادق هي إحدى الصناعات الحيوية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وهي صناعة تكميلية أساسية لصناعة السياحة، ويعتمد نجاح أية منظمة فندقية على وضع وتنفيذ استراتيجية فندقية قادرة على تحقيق الفاعلية في البيئة المحيطة. وتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية المتنوعة استراتيجية وظيفية جوهرية في تحقيق الأداء الفندقي المطلوب. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية لتسويق الخدمات الفندقية المتنوعة تعتمد على مجموعة ركائز أساسية هي:

- ✓ تكريس وتعزيز فلسفة الجودة داخل المنظمة الفندقية، ونشر ثقافة جودة الخدمة في كل مستويات المنظمة ولدى جميع الأطراف ذات العلاقة بتقديم الخدمة.
- ✓ تحليل وتعديل عمليات تقديم الخدمة انطلاقاً من منظور الزبون، إذ ينبغي تحليل وتعديل (إذا اقتضى الأمر) جميع عمليات تقديم الخدمة إلى الزبون، وينبغي التركيز على نقاط الاحتكاك بين العاملين والزبون منذ دخوله إلى الفندق حتى مغادرته. أن عمليات التحليل هذه تحقق مزايا مهمة للمنظمة الفندقية إذ أنها تحلل جزئيات عمل العاملين وتعدها وتعظم القيمة المدركة والمحققة من تقديم الخدمة إلى الزبون، كما تؤدي إلى حذف جميع الأعمال التي تعيق أداء الخدمة بالجودة المطلوبة.
- ✓ تدريب مديري الفنادق على كيفية تسهيل أنشطة العاملين والعمل كفريق عمل متكامل على مستوى المداخلات والمخرجات لتحقيق تطوير مستمر لنظام تقديم الخدمات الفندقية.
- ✓ يفترض أن تستخدم الفنادق أساليب ووسائل بحث متطورة وشاملة لتحقيق الاتصال بالعاملين وجمع البيانات ذات العلاقة، وينبغي التركيز على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمستوى جودة الخدمة الفندقية، وحتى ينجح نظام التغذية العكسية الخاص بالزبون بصورة فاعلة، فهذا يستوجب تفعيل نظام وتكنولوجيا معلومات متطورة للعمل على مستوى المنظمة الفندقية بصورة عامة، وعلى مستوى كل قسم من أقسام المنظمة بصورة خاصة.
- ✓ ينبغي أن تعيد الإدارة الفندقية النظر بصورة أمنية وصادقة في نظام المكافآت والأجور والحوافز المعمول به داخلها، وأن تعيد النظر أيضاً في مقاييس تقويم أداء العاملين وخصوصاً ما يتعلق بالحكم على مستوى جودة الخدمة التي يقدمها العاملون للزبون، وأن يجري توجيه نتائج هذا النشاط نحو تحقيق بيئة عمل قائمة على ثقافة الجودة الشاملة.
- ✓ تكريس مفهوم الخدمة المتكاملة لدى العاملين وتدريبهم على مراقبة ورصد البيانات والمعلومات الخاصة بالسائح/ الزبون من جميع المصادر اللازمة.
- ✓ أن جودة الخدمة تتطلب ترجمة حاجات الزبون المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها.

المصادر العربية:

1. أبو ناعم، عبد الحميد، (1995)، "أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي"، مطبعة النيل، القاهرة، ص 3.
2. جابلونسكي، جوزيف، (2002)، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، (مركز الخبرات المهنية للإدارة) بميك، القاهرة، ص 1.
3. جودة، محفوظ أحمد، (2004)، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، ص 32.
4. الدراكة، مأمون، (2001)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر، عمان، ص 19.
5. الزنتاني، فرج عبد الوهاب، (1997)، "إدارة الفنادق"، منشورات إلجا، مالطا، ص 20.
6. سعد، خالد، (1997)، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، مكتبة الملك فهد، الرياض، ص 71.
7. السقاف، حامد عبد الله، (1996)، "المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع، السعودية، ص 62.
8. السكر، مروان (1999) مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجد لاوي، ط (1)، الأردن، ص 39.
9. السلمي، علي، (2003)، "إدارة التميز"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 185.
10. عبد الكريم، يحيى برويق، (2003)، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية"، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 56.
11. عبد المحسن، توفيق محمد، (2005)، "الجودة الشاملة وستة سيحما"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 199.
12. عقيلي، عمر وصفي، (2001)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، ص 1-19.
13. علي، محمد أمين سيد، (1998)، "إدارة الفنادق ورفع كفاءة الإنتاجية"، دار وائل للنشر، عمان، ص 53.
14. العلي، رضا صاحب، الموسوي، سنان (2002)، "مفاهيم إدارة معاصر"، الوراق، عمان، ص 24.
15. كاظم، حمود خضير، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ص 42.
16. الكحلي، ياسين، (1997)، "إدارة الفنادق والقرى السياحية"، دار الوفاء للنشر، مصر، ص 1-48.
17. المصري، سعيد محمد، (1998)، "إدارة الفنادق"، مؤسسة شباب الجامعة، ص 11-12.
18. النعيمي محمد عبد العال، وحسين، فراس عدنان، (2000)، "استخدام النماذج الخطية في تفضيلات المستهلك"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد 4، ص 2.
19. هادي، عباس صلاح، (2005)، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
20. يحضيه، سمالي محمد، (2005)، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 45.

1. Adam, E. & Ebert, R., (1996), "Predation and Operation management, concepts, models".p 601.
2. Adeoti, J. O., (2003), "The Impact of total Quality Management on Banks Performance in Nigeria. Advances in Management" Vol. 3. (1): 79-85.
3. Ahearne, M. R. & E. Jones, (2007), "Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 35. (4): 603- 616.
4. Antony, F. F. & Ghosh, S., (2004), "Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol.16. (6): 380- 384.
5. Aquilaho, N., chas, R. & Davis, M., (1995), "Fundamental of operation management, P. Ivwin".
6. Argyle, M., (1991), " Cooperation: The Basis of Sociability" (London: Routledge), p 64.
7. Arumugam, V., Ooi, K.B. & Fong, T.C., (2008), "TQM practices and quality management performance- an investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia". The TQM Magazine", Vol.20, (6): 636-650.
8. Asher, M., (1996), "Managing Quality in the service sector", London: Kogan Page, p55.
9. Atkinson, H & Brown, J. B., (2001). "Rethinking performance measure: assessing progress in UK hotels". International Journal of hospitality management, vol.13, no.3, p.128-135.
10. Baron, S. & Harris, K., (2003), "Services marketing: Texts and cases" (2nd Ed.), New York: Palgrave.
11. Barsky, J. & Nash, L., (2003), "Customer satisfaction: Applying concepts to industry- wide measures. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", Vol. 44. (4): 173- 183.
12. Bitner, M.J., (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". Journal of Marketing, Vol. 14, (2): 69-82.
13. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). "A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions". Journal of Marketing Research, 30(1).
14. Buciunene, I. & Skudiene, V., (2008), "Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies". South East European Journal of Economics and Business", Vol. 3, (2): 57-66.
15. Bruhn, M. & Georgi, D., (2006), "Services marketing: Managing the service value chain". Harlow: Pearson Education.
16. Camison, C., Flor, M., Cruz, S., & Kuster, I., (1996), "Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: An empirical analysis". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.13, (7): 79-92.
17. Canziani, B. F. , (1996), "Customer Service Training based on Quality Management Techniques" in: The International Hospitality Business, Edited by Richard Kotas,

- Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen" , (London: Cassell).
18. Carrillat, F.A., Jaramillo, F. & Mulki, J.P., (2007), "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales". *International Journal of Service Industry Management*, Vol.18, (5): 472-490.
 19. Chi, C. & Gursoy, D., (2009), "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: A empirical examination". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28: 245-253.
 20. Choi, T. Y. & Chu., Raymond, (2001), "Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*.
 21. Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J. J. & Molina-Azorín, J. F., (2008), "TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management and Data Systems*", Vol. 108, (2): 228-244.
 22. Constanti, P. & P. Gibbs, (2005), "Emotional labor and surplus value: The case of holiday 'reps'". *The Service Industries Journal*, Vol. 25, (1): 103-116.
 23. Cutcliffe, G., (1991), "Analyzing Catering Operations," (London: Edward Arnold).p76
 24. Czepiel, J.A., (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research" *Journal of Business Research*", Vol. (20): 13-2.
 25. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. & Kanji, G. (1998), "Fundamentals of Total Quality Management. London: Chapman & Hall".p 19 .
 26. Digital Knowledge, (2009), "Customer satisfaction in Hotels in Cape Town. *CPUT Theses & Dissertations* ", 26-27.
 27. Dilworth, James, B., (1992), "operation management, design planning and control of Manufacturing and serves" mc Graw Hill, p 98.
 28. Eisenberg, N., J. Strayer, (1987), "Empathy& its Development, Cambridge": Cambridge University Press".
 29. Enrique Claver-Cortes, José F. Molina-Azorin, Jorge Pereira-Moliner & Juan Jose Tarí (2008), Business Management Department, University of Alicante, Alicante, Spain.
 30. Eraqi, M. I., (2008), "Quality management systems in tourism company the case of travel agencies in Egypt", *Int. J. Business Excellence*, Vol. 1(3): 337-352.
 31. Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J., (2008), "Interactive services marketing" (2nd Ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
 32. Gandolfo Dominici& Rosa Guzzo (2010) Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily, *International Journal of Marketing Studies* Vol. 2, No. 2; November p3.
 33. Garvin, D.A., (1988), "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", Free Press: New York.p xi.
 34. Ghazi, M. H., (1989), " Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases". (New York, Berlin: Walter de Gruyter), p .239.
 35. Geetika, S.N., (2010), "Determinants of Customer Satisfaction on Service Quality: A

- Study of Railway Platforms in India". *Journal of Public Transportation*, Vol. 13, (1):97-113.
36. Geraedts, H. P. A., Montenarie, R., & Rijk. P. P. V., (2001), "The benefits of total quality management". *Computerized Medical Imaging and Graphics*, (25): 217-220.
 37. Getty, J. & Getty, R., (2003), "Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15, (2): 94-104.
 38. Gilbert, G., (1992), "Quality improvement in a defense organization", *Public Productivity and Management Review*, Vol.16 (1): 65–75.
 39. Godfrey, A. B. (1998). "Total Quality Management. In Juran, J. M., Godfrey, A. B" (Eds) *Juran's Quality Handbook* (section 14.1-14.33). New York: McGraw-Hill.
 40. Gronroos Christian (1990), "Service management and marketing, international editions", Massachusetts, Toronto, Canada, p.110.
 41. Gronroos C., (2000), "Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management approach", 2nd Edition New York, Chichester: Wiley & Sons, LTD England.
 42. Gronroos, C., (2001), "A service quality model and its marketing implications", *European*.
 43. Grzinic, J., (2007), "Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry", Retrieved on 23 October 2010 from the website of <http://en.scientificcommons.org/23406036>".
 44. Gummesson, E., (1993), "Qualitative Management in Service Organization", *International Service Quality Association*, New York.
 45. Gustafsson, A. & Johnson, M. D., (2004), "Determining attribute importance in a service satisfaction model". *Journal of Service Research*, Vol. 7(2): 124-141.
 46. Hartline, M.D. & Ferrell, O.C., (1996), "the management of customer contact service employees: An empirical investigation", *Journal of Marketing*, 69(October): 52-70.
 47. Heizer, I. & Barry, R., (1993), "Production and Operations Management: Strategies and Tactics", *total quality management*, Vol. 13 (4): 50/522.
 48. Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser & L.A. Schlesinger, (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*", Vol. (72): 88-99.
 49. Holmlund, M. & Kock, S., (1996), "Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking", *Service Industries Journal*, Vol. (16): 287± 304.
 50. Hyde, A., (1992), "The proverbs of total quality management: recharging the path to quality improvement in the public sector", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 16(1): 25–37.
 51. İpekçil Dogan, O., (2000), "Kalite Yonetimi uygulamalarının İşletmelerin rekabet Gücü Üzerine Etkisi, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", Cilt: 2, Sayı: 1.
 52. Ishikawa, K., (1985), "What is Total Quality Control? The Japanese Way", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 53. Jones, D. L., Mak, B., & Sim, J., (2007), "A New Look at the Antecedents and

- Consequences of Relationship Quality in the Hotel Service Environment". *Services Marketing Quarterly*, Vol.28 (3): 15-31.
54. Judi, C., (2007), "Creating Centers that Serve: How Current Thinking in Hospitality Can benefits older People". CITRA Consensus Workshope, December 3, (2).
 55. Kandampully, J., (2006), "The new customer-centred business model for the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18 (3): 173- 187.
 56. Kaul, S., (2005), "Measuring Retail Service Quality: Examining Applicability of International Research Perspectives in India. W.P".
 57. Keating, M. & Harrington, D., (2003), "The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27(9): 441-453.
 58. Kelley, S.W. & K.D. Hoffman, (1997), "An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality". *Journal of Retailing*, Vol. 73, (3): 407-427.
 59. Kim, W. G., Han, J. S. & Lee, E., (2001), "Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 25 (3): 272-288.
 60. Koc, E., (2003), "The role and potential of travel agency staff as a marketing communications tool. *Tourism Analysis*", an interdisciplinary Journal, Vol. 14(1):105-111.
 61. Koc, E., (2006), "Total Quality Management and Business Excellence in Services : The implications of All –Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market", *Total Quality Management* ,Vol.14(7): 857- 877.
 62. Kotler, P., (2000), "Marketing Management". 10th ed., New Jersey, Prentice-Hall.
 63. Krajwaski, L. & Ritzman, L., (1999), "Operation management, strategy and Adison-wesley Publishing Co. Inc.
 64. Lam, T. & Zhang, H., (1999), "Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*", (20):341–349.
 65. Laxmi, R. Kulshrestha, (2010), "Measurement of Quality in Hospitality Industry with Special Context to the Tourism Industry in Agra", *World Journal of Business Studies*, Vol. (1):113-130.
 66. Looy, B. V., Gemmel, P. & Roland, V. D., (2003), "Services ymanagement; an integrated approach", Great Britain: Pearson yeducation limited. 2nd edition, 16.y.
 67. Lovelock, C. H., (2000), "Services Marketing", (New Jersey: Prentice – Hall, Inc.).
 68. Lovelock, C., (2001), "Servicos: marketing e gestao", Sao Paulo: Saraiva.
 69. Lovelock, C.H. & Wirtz, J., (2007), "Services marketing: People, technology, strategy" (6th Ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall.
 70. Luk, S. & Layton, R., (2004), "Managing both Outcome and Process Quality is Critical to Quality of Hotel Service. *Total Quality Management*", Vol.15 (3): 259-278.
 71. Macdonald, Jjon, (1993), "Understanding Total Quality Management", Hodder and Stoughton, London, P.6.
 72. Martin, L., (1993), "Total quality management in the public sector", National

- Productivity Review, Vol. 10(2):195–213.
73. Martin, W.B., 2002. Quality Service. Pearson Education, New Jersey.
 74. McColl, H., (1998), "Introduction - teaching languages to dyslexic learners".
 75. Mc Adams, D., (2001), "Learning from experience—making the most of work-based learning".
 76. Normann, R., (1991), "Service Management: Strategy & Leadership in Service Businesses", (Chichester, UK: John Wiley & Sons), p14.
 77. Oakland, J.S., (1989), "Total Quality Management, Butterworth-Heinemann", Oxford.
 78. Oliver, R.L. 1997. Emotional expression in the satisfaction response. In Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: Boston, M.A.: Irwin-McGraw-Hill. 291-325.
 79. O'Neill, M. (2001). Measuring Service Quality and Customer Satisfaction. In Kandampully, J.; Mok, C.; Sparks, B. (Eds). (2001). Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure. New York: The Haworth Hospitality Press.
 80. Owen, D. & Richard, T., (1996), "Striving Top-Line Profitability through the Management of Human Resources in: The International Hospitality Business", (London: Cassell).
 81. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for further research. Journal of Marketing, Vol. 49(4): 41-50.
 82. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, Vol.64 (1):12-40.
 83. Polo Regionale Como, (2010), "Service Quality and Customer Satisfaction in the Hotel Industry", Politecnico Di Milano, p1.
 84. Rice, J. A., Richard, S. S. & Pamela, A. G, (1981), "Hospitals can learn valuable marketing strategies from Hotels, Hospitals", Vol.55 (22).p119.
 85. Richard, M.D. & Sundaram, D.S., (1993), "Lodging choice intentions: a causal modeling approach". Journal of Hospitality and Leisure Marketing, Vol. 1 (4): 81–98.
 86. Ricard, S. , Mar, V., Xari, R. & Pere, B., (2010), "Determining Service Quality Management in small rural Hotels in Catalonia using A Qualitative Optimization Process", Barcelona, Spain.
 87. Ross, G. F., (1996), "Effective Communication, Motivation & Service Quality among Hospitality Management", in: The International Hospitality Business", (London: Cassell).p208
 88. Sahlberg, B., (1996), "WII Information Technology Change Future Tourism Behavior", International Hospitality Business", (London: Cassell).
 89. Shahin, A., (2002), "SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services", University of Isfahan.
 90. Shemwell, D.J., Yavas, U. & Bilgin, Z., (1998), "Customer-service provider relationship: An empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcome". International Journal of Service Industry Management", Vol. 9: 155–168.
 91. Sila, I. & Ebrahimpour, M., (2003), "An examination of quality management in luxury hotels". International Journal Hospitality and Tourism Administration", Vol. 4(2): 33-59.

92. Singh, H., (2006), "The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention", Asia PACIFIC University College of Technology & Innovation. UCTI Working Paper, WP-06-06.
93. Smith, A.K., (1993), "Total quality management in the public sector", Quality Progress, June, pp.45–48.
94. Sohal, A. S. & Terziovski, M., (2000), "TQM in Australian manufacturing: Factors critical to success". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17(2): 158- 167.
95. Summers, D. C. S., (2006), "Quality", New Jersey: Pearson Prentice Hall, Vol. (5):15-17.
96. Sutanto, J. E., (2009), "Dimension Quality of Service Influence Customer Satisfaction in the Hotel (A Case Study an Examination of the Transaction Model in Service Industry)", Iss: 1978-774X, pp.A108-A113.
97. Terziovski, M., (2006), "Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement", Management Research News, Vol.29 (7): 414-24.
98. Tsaor, S.H. & Y.C. Lin, (2004), "Promoting service quality in tourist hotel: the role of HRM practices and service behavior". Tourism Management", Vol. 25: 417-480.
99. Valdani, E., (2009), "Cliente & Service Management", Egea, Milan.
100. Voss, S. E. & Allen, J. B., (1994), "Measurement of acoustic impedance and reflectance in the human ear canal", J. Acoust. Soc. Am. 95(1):372 384.
101. Williams, C. & Buswell, J., (2003), "Service Quality in Leisure and Tourism", CAB, p.148.
102. Wilson A. , Zeithaml, V.A. , Bitner, N. J. & Gremler D. D. , (2008) , "Service Marketing : Intergrating Customer Focus across the Firm" , 1st European , Mc Graw – Hill Education .
103. Wyckoff, D. & W. Sasser, (1981), "The US. Lodging Industry", (Lexington: Lexington Books). p xxiv.
104. Yang Zhang. (2008), "Problems Existing in Chinas Hotel Services and study on the strategy from the Asped of customer Value". Journal of politics and law, Vol .1, (2):60-63.
105. Yen A., & Su L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. Hospitality Management, 23: 397–408.
106. Yilmaz, Y. & Bititci, U., (2006), "Performance measurement in tourism: a value chain model". International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 18 (4): 341-349.
107. Zairi, M. & Youssef, M.A., (1995), "Benchmarking critical factors for TQM Part II: theory and foundations, Benchmarking for Quality and Technology", Vol. 14(1): 5-20.
108. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J., (1996), "Services marketing", New York: McGraw-Hill..