

إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق

م.م. سعد فرج حمادي

جامعة النهـرين

المستخلص

تعد صناعة الفنادق احد الصناعات الفرعية الاساسية والحيوية التي تؤلف صناعة اكبر - صناعة السياحة - اذ انها توفر مجموعة من الخدمات المتنوعة ، وتواجه المنظمات الفندقية تحديات كبيرة اهمها ، كيف تتمكن من تقديم خدمات تتصف بالجودة وذلك لضمان تحقيق رضا زبائنها وولائهم ، وزيادة ربحيتها ، وتعزيز مركزها وضمان البقاء والاستمرار في الوقت نفسه .
وإدارة الجودة الشاملة من ابرز التوجيهات الإدارية الحديثة التي اصبحت تفرض نفسها كنظام شامل ينعكس ايجابيا على حالة الاداء والانتاجية وجودة الخدمات بمختلف المنظمات .وبالتالي فان هذا البحث يناقش دور ادارة الجودة الشاملة في دعم نهج الادارية الفندقية في التركيز على رضا الزبون واشاعة بيئة تتيح مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ، وتحسين فعاليتها ، والمرونة ، وقدراتها التنافسية ، ووتكون مصدراً لاستدامة الميزة التنافسية لها .

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

المقدمة :

جودة الخدمات من اهم المتغيرات التي تسعى المنظمات الفندقية في صناعة الفنادق لتحقيقها .وبشكل الزبون/السائح ومتطلباته واحتياجاته المحور الرئيسي الذي يجب ان 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 الصناعة الفندقية واساسها ، ويتلقى الزبون / السائح في صناعة الفنادق خدمات متنوعة ومتعددة ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة .لذا يمكن القول ان صناعة الفنادق تتميز بانها تعتمد بصفة اساسية على مهارة العنصر البشري ، اذ انها صناعة خدمية تتطلب اتقان فنون الضيافة والاطعام وخدمات الترفيه وغيرها .

وقد غدا موضوع ادارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واسعا في عالم صناعة الفنادق على اختلاف انواعها واحجامها ، لان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تركز على الزبون/ السائح وكيفية تلبية

متطلباته ورغباته المتنامية فضلاً على أنها تركز على ضرورة مشاركة العاملين والتكامل والتفاعل بين كافة أنشطة المنظمة الفندقية وعملياتها لأتقان العمل منذ البداية حتى النهاية والتحسين المستمر لكل جوانب العمل الفندقي لتعزيز مستوى الخدمات الفندقية بما يتلائم واحتياجات وتوقعات السياح وبالتالي تحقيق رضاهم ؛ لذا يستمد هذا البحث سوغاته من خلال زيادة احتدام المنافسة بين المنظمات الفندقية وسعي المنظمات الفندقية نحو التفوق لزيادة رضا زبائنهم ، وتعزيز مركزها ، وزيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة الفندقية وابعادها 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 ممارسي الإدارة وتصرفاتهم في أغلب المنظمات، لاسيما في اليابان والدول الغربية، إذ ان 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 ولاسيما عندما تم تطبيق مبادئها على المنظمات الصناعية هناك . وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول، ومع ذلك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبنا والزرعة 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 بناء على التشاور مع أفراد المجتمع .

كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء والإسلام أيضاً يحث العامل المسلم على إتقان عمله ، وان يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب ، فضلاً عن أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته ، و أن هذا المبدأ يعد من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

كان 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، فضلاً عن إسهامات كل من " Juran و Crosby و Shewhart " وغيرهم وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور " Taguchi و

Ishikawa و Shibba " وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه ، والذين ركزوا على تطور جودة المنتج وإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة (Godfrey, 1998) . إلا أنه تشير أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان للدكتور " Edward Deming " في أمريكا، لكن ذلك لم يلق اهتماماً هناك وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية منذ سنة ١٩٣١ 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)

1-2- 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 كان المنظمة أم، المورد، أم الزبون، أم المجتمع... أم غيرها (جودة ، 2004) . ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعريفات روادها الأوائل ، و ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

فقد عرفها " Joseph Juran " بأنها " هي الملائمة للغرض أو للاستعمال " أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي إحتياجات 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 " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة " (كاظم ، 2000) .

من خلال استعراض هذه التعريفات 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 ومما سبق ذكره يمكن استخلاص ما يلي (سعد ، 1997) :

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

1-3- تطور مفهوم الجودة:

يبدو جلياً مما تقدم أن تعريفات 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 ردحا من الزمن ، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي وتميّز 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 لاختبار كون المنتج / الخدمة السياحية جيدة ام لا ، وأن تقرر إلى أي مدى يعد 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 المشكلات التي يمكن توقعها ، وهو نظام يضمن جودة منتج معين هو الذي يلبي تطلعات المستهلك والمطابقة .

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

4-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

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

- الشاملة : تعني كل شي في المنظمة العمليات ، النظام ، مستويات الإدارة ، والعاملين جميعهم يشاركون في إرضاء الزبون (Macdonald , 1993) .

- الجودة : تعني أشياء عديدة لكثير من الناس ، ومفهوم الجودة من السهل تصوره ولكن من الصعب تحديده (Garvin , 1988) ، إذ ان لمفهوم الجودة عدة تعريفات كما بينا سابقاً .
 - الإدارة : تعني إدارة العمليات وتشتمل على الجمهور ، الأنظمة ، الأدوات والتقنيات . علاوة على الأستمرار بالتحسين المستمر والتخطيط والقياس والرقابة (Macdonald, 1993) .
- وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن اول مرة مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى تحسن الأداء (عبد المحسن ، 1996) .
- وعرفها جابلونسكي: بانها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الامكانيات المشتركة وتوحيد جهود الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جابلونسكي،1993) .

في حين (Gilbert 1992) يعطي تعريفاً كمياً لإدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تهدف الى التركيز على توقعات الزبائن ، ومنع وقوع المشكلات 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 بوصفها وسيلة لتحقيق رضا الزبائن لضمان نجاح طويل الأمد للمنظمة (Summers, 2006) ؛ لذا يمكن رؤية إدارة الجودة الشاملة على أنها التغيير في أسلوب الإدارة الذي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن بشكل مستمر من خلال التقييم والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية والأنظمة (Dahlgaard et al, 1998).

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

وتعني إدارة الجودة الشاملة عند بعض الاقتصاديين : أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في إستجابتها ، ومرنة في تعاملها ، ومركزة على الزبون ، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين 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 وتتلاءم مع مبادئ الجودة الشاملة ، وتحسين العمليات بما يحقق في النهاية المنفعة لجميع أعضاء المنظمة ، وزيادة ربحية المنظمة .

5-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

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

- التركيز على الزبون: تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والزبون الداخلي (Ross, 1996) ، حيث إذا ان يقتصر المقصود بكلمة (زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمنظمة فقط ، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملون في مختلف الدوائر والأقسام داخل المنظمة (Dahlgaard et al, 1998).
- التحسين المستمر: يعد 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 والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. كما أن جهود التحسين يجب أن لا تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها . كون الجودة رحلة لا تنتهي (يحيضية ، 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 للمكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء ، و كذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر ، فضلاً عن احترام آراء جميع أفراد المنظمة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به (هادي ، 2005) .

- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعد العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن 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. إن 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 (يحضية، 2005).

- وبإسقاط هذه الأطروحات العناصر 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.

6-1- المكونات الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

إن 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.

ويعرّف (السلمي، 2002) البرنامج عموماً بأنه "مجموعة من الأنشطة والفعاليات والإجراءات المترابطة التي يجري تنفيذها في توقيتات محددة وفي علاقات مخططة إما مترامنة أو متتابعة، ويتم في أثناءها 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 لإدارة 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 لإدارة الجودة الشاملة.
 - وفي الأخير قيادة مسؤولة توجه وتنسق مختلف عناصر البرنامج نحو التنفيذ السليم لأهدافه.
- وقد اعطى (MCAdam, 2001) خمس نقاط تعريفية كأطار استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف التنظيمية هي ان :

- 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) الى ان 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 الى 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 تسميتهم وتطويرهم وتقديمهم الأداء الجيد، بما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تلبي 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 يرتكز على البعد الإنساني في المنظمة بداية بالالتزام القوي لقيادة هذه المنظمة بانجاح هذا المسعى وكذا العمل على إرضاء الزبون الداخلي والخارجي، ومراعاة المصالح العامة للمجتمع بأسره.

2: صناعة الفنادق

تعد صناعة الفنادق احدى الصناعات الفرعية الاساسية والحيوية التي تؤلف صناعة اكبر - صناعة السياحة - اذ انها توفر مجموعة من الخدمات التكميلية الاساسية الضرورية للزبون / السائح . والمنظمات الفندقية احد الاركان الاساسية لصناعة السياحة ، وينفق السائح جزءاً مهماً من ميزانيته السياحية في الفنادق كما يوضح (علي، 1998) وبافتراض ان السائح يشتري خدمات الايواء وخدمات

الطعام من الفنادق فانه يكون قد انفق نسبة تفوق الـ ٤٥% من ميزانيته السياحية ، مع الاشارة الى ان بعض الفنادق تحتوي على مراكز تسوق، وهذا يزيد من النسبة التي تنفق في حدود الفنادق . والمنظمة الفندقية ينبغي ان لا تكتفي بتقديم خدمات الايواء والطعام والشراب وغيرها للزبون / السائح ، بل ينبغي العمل على تعزيز هذه الخدمات وجعلها تتصف بالدفء والثقة والصداقة المتبادلة بين الفندق والسائح / الزبون لتحقيق صورة ذهنية متميزة ، وهذا يقود الى تحقيق رسالة المنظمة الفندقية واهدافها عبر اشباع حاجات ورغبات السائح / الزبون . والصناعة الفندقية هي صناعة ذات اتجاهات خدمية سلعية ، فهي لا تقدم خدماتها الفندقية غير الملموسة فقط ، بل تقدم ايضاً

سلعة ملموسة مثل الطعام والشراب والتحف والخرائط السياحية والسلع السياحية المختلفة (Polo,2010).

■ ان المنظمات الفندقية هي منظمات ضيافة (hospitality) لأنها تقدم خدمات السكن و الطعام والشراب والراحة وخدمات اخرى ، وتختلف منظمات الضيافة عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل طبيعة الموقع والحجم وهيكل التكاليف ونمط الادارة وطبيعة المستفيدين من كل منظمة (Cutcliffe,1991).

كما تختلف طبيعة الأنشطة للخدمات الفندقية باختلاف طبيعة المنظمة الفندقية اذ ان هناك شكلين اساسيين للمنظمات الفندقية (Ghazi, 1989):

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

1-2- 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 و الأسعار (الكحلي ، 1997). وتوجد طريقتان لتصنيف الفنادق العالمية. إما من خلال الوظائف أو تصنيفات النجوم (Polo,2010) ، والدرجات (الزنتاني، 1997) .

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

- الفندق التجاري Commercial Hotel: وهو من 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 الى خمسة أميال .

- مركز المؤتمرات Conference Center : فندق متخصص (عادة في مكان مزدحم قليلاً لكن يمكن الوصول إليه بسهولة) . وهذه الفنادق صممت وبنيت حصراً لاستضافة المؤتمرات والمعارض والاجتماعات الكبيرة ، والحلقات الدراسية والتدريب والدورات ، و مركز 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 ومطبخ او احدهما.
- الفندق السكني أو الشقق Residential Hotel or Apartment Hotel : يضم مجموعة من الشقق المفروشة ويستخدم فيها نظام الحجز كما في الفنادق زائد 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 المصطافين والسياح ، ويقدم في العادة أكثر وسائل الترفيه والراحة والخدمات في بيئة أكثر جمالية من الفنادق الأخرى. وتقع هذه الفنادق في وجهات سياحية جذابة ذات الطبيعية وزبائنهم الذين يحبون المغامرة مع الرقي والراحة. وتختلف تبعاً لعوامل الجذب في المنطقة ، والبعض قد تقدم خدمات الغولف والتنس والغوص وتبعاً لطبيعية محيطها ، وقد يرتب أيضاً أنشطة ترفيهية أخرى.

2-1-2- تصنيف الفنادق بحسب 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 و متكاملة لتعزيز بقاء الزبون ، على سبيل المثال ملاعب الغولف ومحيط للطائرات الصغيرة.
 - فندق أربع نجوم Four Star Hotel :فنادق الدرجة الأولى ؛ اسعارها غالية (ولاسيما على الطبقة المتوسطة) وتقدم خدمات متنوعة ومترفة بخدمات المساج والسونا .
 - فندق ثلاث نجوم Three Star Hotel :فنادق الدرجة الثانية ، أسعار متوسطة أقل من فنادق اربع نجوم، وخدمة يومية ، كخدمة الغرف ، حمام سباحة.
 - فنادق النجمتين Two Star Hotel : فنادق الدرجة الثالثة (فنادق الميزانية) ، اسعارها 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 وهي من طابق واحد مع خدمات محدودة. ومع ذلك تمثل هذه الفنادق ٤١ ٪ من حصة السوق الإجمالية الفندقية.
- وهناك أنواع متعددة من المواقع والأماكن المتاحة أمام المنظمات الفندقية لإنشاء الفندق عليها، ويقسم (Wyckoff & Sasser, 1981) الفنادق بحسب مواقعها إلى ما يأتي:

- فنادق مراكز المدن City Center Hotels: تقع هذه الفنادق في مراكز المدن، وتلعب دورا حيويا في المجتمعات كمراكز اقتصادية واجتماعية وسياسية، وغالبا تكون فنادق كبيرة الحجم، وأسعارها مرتفعة، ويتوفر فيها مواقف للسيارات والخدمات التكميلية اللازمة، وهذه الفنادق تستقبل فئات سوقية مختلفة.
- فنادق الضواحي Suburban Hotels: وهي فنادق تبني في ضواحي المدن (بسبب ارتفاع تكاليف الأراضي أو عدم وجود أراضي في هذه المراكز)، وغالبا تكون ذات بنايات متوسطة الحجم، وتحتوي على مواقف مكشوفة قد تكون مجانية، وغرفة اجتماعات كبيرة، وصالة طعام واسعة، وتكون أسعار الخدمات الفندقية المتنوعة في هذه الفنادق متوسطة (اقل 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، وغالبا تكون ذات بنايات منخفضة أو متوسطة الحجم، وتوفر هذه الفنادق خدمات فندقية محدودة، وضيوف هذه الفنادق غالبا من المسافرين أو العابرين من المطار إلى دول أخرى، وأسعارها مرتفعة نسبيا، ويتوفر في هذه الفنادق مستوى عال من الأمان.
- فنادق العبور Highway Motels: تتكون هذه الفنادق غالبا من مباني صغيرة، وتقع على الطرق البرية الخارجية وتقدم الخدمات الفندقية الأساسية (إيواء وطعام وشراب وغسيل وكي 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 واستجمام ونواد وحدائق وألعاب وغيرها. وتستهدف هذه الفنادق السائح/الزبون الذي يبحث عن الترفيه والاستجمام، وهذا النوع من الفنادق يتطلب جهودا 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 الصناعة الفندقية وإساسها وبالتالي تنطبق عليها جل تلك الخصائص المميزة للخدمة، وأهم هذه الخصائص للصناعة الفندقية وفقا 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 لا تباع 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 السوق الفندقية المستهدفة وطبيعته .
- في حين يشير (Rice et al,1981) الى ان هناك مجموعة من الخصائص التي تميز صناعة الفنادق اهمها :
- ان الاعمال الاساسية Basic Business للفنادق تركز على تقديم خدمة الايواء وتحقيق نسبة اشغال لغرف واجنحة الفندق ، مع الاشارة الى ان جانباً كبيراً من الايرادات الفندقية يتحقق من خلال الخدمات الاضافية الاخرى التي يقدمها الفندق .
- تتسم التكاليف التشغيلية بكثافة العمل Labor Intensive.
- تتعامل الفنادق بصورة كبيرة مع الوسطاء (مثل وكالات السياحة والسفر) .
- الاهتمام المتزايد والحماس المتوقد لتتويع الخدمات الفندقية بحيث تكون هذه الخدمات قادرة على تحقيق التداوبية Synergy .
- السعي من خلال المنافسة الى تحقيق اسواق مستقرة نسبياً .
- الاهتمام بتوفير المعدات والتسهيلات المادية الخاصة براحة ومتعة زبون الفندق .
- متوسط حجم الفنادق في تزايد ، وعدد الفنادق المستقلة مستقر نسبياً او يتجه احياناً نحو التناقص .
- الكثير من الفنادق المستقلة تتحول الى سلاسل فندقية HotelChains مع الاشارة الى ان النسبة الاكبر من الفنادق في العالم تتبع سلاسل فندقية .

3-2- الخدمات الفندقية

الخدمة يعرفها كوتلر (Kotler,2000) بانها "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء". كما ويعرفها نورمان (Norman1991) بانها عبارة عن "تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون "يهدف التفاعل الى تحقيق الكفاءة لكليهما . وكذلك يعرفها (Looy et al 2003) بأنها جميع النشاطات الاقتصادية غير الملموسة ، والتفاعل الانساني بين مقدم الخدمة والزبون .

في حين يرى (Lovelock, 2001) ان الخدمة عبارة عن " منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها او متصلة بشيء مادي وقد تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية ، وهي 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 تحليلا دقيقا لهذه الخدمات لتوفير أفضل مستويات الجودة.

وتعرف الخدمات الفندقية على انها " مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسائح الراحة والتسهيلات عند شراء المنتجات السياحية واستهلاكها بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي (السكر ،1999) .

والخدمة الفندقية لا يمكن فصلها فهي في حقيقة الأمر تنتج وتستهلك في الوقت نفسه ، كما ولا يمكن فصلها عن من يقدمها (McColl 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 دائما متعددة ومختلفة تبعا لظروف معينة .

إن 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 وصالات العروض المختلفة ونوادي الرياضة والصحة والمسابح وغيرها من النشاطات المتنوعة الأخرى (الكحلي، 1997). ويشير (المصري، 1998) الى ان خصائص الخدمة الفندقية تتضمن :

- سيادة الجانب الإنساني على نظم إنتاج الخدمة: وتقديمها يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة كواجهة لهذا النظام وجزء من مدخلاته على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.
- الكيان أو الجانب غير الملموس للخدمة: تتميز النظم الخاصة بإنتاج الخدمة وتقديمها بأن أنشطتها تؤدي من 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، ولغتهم، مستوى تجهيزات مكان تقديم الخدمة والجو المحيط به، والمدة المستغرقة في تقديم الخدمة... الخ.
- تزامن إنتاج 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 فندق، فإنها تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها.
- عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة: إن كانت الات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة، أي يمكن أن يكون لها خاصية النمطية، بينما الخدمات لا تتسم بالنمطية وحتى وإن كانت مخرجات للنظام الخدمي نفسه، فمثلا يمكن أن يختلف مستوى أداء الخدمة المصرفية من فرع لآخر بنك نفسه ومن شبك لآخر فرع نفسه ولذلك تصعب مراقبة الجودة في إنتاج الخدمات وأيضا تصعب عملية تقدير درجات الإشباع بها من قبل العملاء.

3- الجودة الشاملة وصناعة الفنادق:

إن 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، 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 الذي 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 أثرت ادارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات. ويمكن رؤية تأثيرها من خلال الاعداد المتزايدة للدراسات التي اجريت لاسيما في قطاع الفنادق والسياحة والذي شهد تغيرات لايمكن التنبؤ بها بسهولة سواء في تغيرات الزبائن، والقدرة التنافسية للسوق، او القوى العاملة غير المستقرة 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; Geraedts & Rijk, 2001; Keating & Harrington, 2003) ان برامج إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق تعزز من الاداء التنظيمي والربحية ، وتحسين العمل الجماعي والروح المعنوية ، وزيادة رضا الزبائن ، وتحقيق مزايا تنافسية .

ويؤكد (Canziani,1996) على ان 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) الى ان الفنادق بحاجة الى اعتماد عملية إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحاسمة اذا رادت تحقيق التميز في العمل . بل عد (Koc,2006) انشاء إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية المهمة الرئيسية مقارنة مع انشاء إدارة الجودة الشاملة في السلع الملموسة . بل ان إدارة الجودة الشاملة هي القضية الرئيسية للتميز بين مخرجات الفنادق داخل الصناعة ، وبناء ميزة تنافسية قادرة على المنافسة في الصناعة (Koc,2003) . انها تلعب دوراً حيوياً في تطوير ممارسات الادارة (Sila&Ebrahimpour, 2003) . واكد العديد من الباحثين ان ادارة الجودة الشاملة نهج لتحسين فعاليتها ، والمرونة ، والقدرة التنافسية للعمل على متطلبات الزبائن (Okland,1989) . ومصدر لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال (Terziovski,2006) .

3-1- الجودة في الخدمات الفندقية

نتيجة الضغوط التنافسية في بيئة صناعة الفنادق ، برزت جودة الخدمة باعتبارها الاستراتيجية الاساسية التنظيمية من اجل البقاء ومبرراً للاستثمار في مبادرات تحسن الجودة (O'Neill, 2001). وتعد 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 دوراً حيوياً لإرضاء الزبائن (Grzanic,2007) ، وعاملاً أساسياً لتعزيز قناعة الزبائن (Geetika,2010). وهي تمثل قيمة مدفوعة للمستهلكين ووسيلة لوضع الخدمة في بيئة تفاعلية كما يرى (Kaul, 2005). في حين يؤكد شاهين ان فهم متطلبات الزبائن عن جودة الخدمة واحتياجاته هو مفيد في نواح كثيرة (Shahin, 2002) ويعرف (Czepiel,1990) جودة خدمة الزبائن على انها تصور الزبائن لكيفية خدمة جيدة تلبي أو تتجاوز توقعاتهم . ويوضح (Voss&Allen,1994) ان تركيز المنظمات لم يعد على الجودة ، وانما على الاستخدام الاستراتيجي للجودة. وقد أدى هذا إلى ان العديد من المنظمات تعلم أن مبادرات الجودة يجب إدماجها في استراتيجية المنظمة.

وجودة الخدمات هي النهج الذي يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية والفعالية والمرونة للمنظمة بأكملها ، وتساهم في تحديد الموقع التنافسي للمنظمة ، في نتائج افضل للأعمال (Okland,1989). ويؤكد كذلك (Holmlund & Kock, 1996; Parasuraman et al, 1988) ان تقديم جودة عالية من الخدمات الفندقية التي تلبي احتياجات الزبائن هو وسيلة هامة لتحقيق القدرة التنافسية للعديد من المنظمات الفندقية لمواجهة منافسيها . بل أصبحت تمثل ميزة تنافسية لجميع مجالات صناعة الفنادق (Judi,2007).

وجودة الخدمة هي طريقة لادارة العمليات من اجل ضمان الرضا التام للزبائن على كافة المستويات الداخلية والخارجية (Crzanic,2007) ، وبالتالي يمكن التأثير على جودة الاداء في الصناعة الفندقية بطريقتين متكاملتين (Enrique et al, 2008) .

الطريقة الأولى : التأثيرات الداخلية من خلال (العمليات) على سبيل المثال زيادة الانتاجية وتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف وخدمة اكثر فعالية و اقل اخطاء .

الطريقة الثانية : التأثيرات الخارجية (رضا الزبائن والطلب) على سبيل المثال زيادة المبيعات ووحدة السوق والحفاظ على الزبائن وجذب السياح الجدد وتحقيق اعلى مستويات رضا وتحسين صورة المنظمة .

ويؤكد كل من (Gustafsson&Johnson,2004)، (Antony et al ,2004) على ان جودة الخدمة في صناعة الفنادق يمكن ان تؤثر على نوعية الاداء ، مما يسبب تأثيرات داخلية على العمليات (سير العمل الداخلي للمنظمة) وخارجية من خلال السوق (رضا الزبائن والطلب) . بل تعد مصدراً رئيساً لتحسين الاداء (Claver et al,2008).

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

ويؤكد (Choi& Chu, 2001) ان مديري الفنادق يركزون الآن اكثر على جودة الخدمة بسبب المعايير العالية للزبائن/ السياح ومطالبهم عن الخدمة الممتازة ،ولاسيما 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 اطالة البقاء فيه .

3-2- قياس جودة الخدمة الفندقية

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

اذ أن الخدمات الفندقية هي مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب وعناصر غير المادية واللاملموسة والتي هي الغالبة كخدمات الاستقبال والايواء وتقديم الطعام وغيرها ولذلك تعد الخدمات الفندقية بشكل عام غير مادية وغير ملموسة و تتكون في الغالب من عناصر احساسية وعاطفية.

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

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

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

ويذكر (Sahlberg,1996) أن قياس جودة الخدمة وتقويمها 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) . وقالـ (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 لأشباعها ، 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 ، والثانية 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) ، وتتكون 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 وارتز (Lovelock & Wirtz, 2007) ، فإن 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 غير المادية للخدمة ، قد تجد منظمات الخدمة صعوبة في فهم كيفية إدراك الزبائن لخدماتهم وتقييم جودة الخدمة (Parasuraman et al, 1985).

وتمتاز التقنية المستخدمة لقياس جودة الخدمة بالتعقيد وباعتمادها 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 والزبائن ، والملموسية ، والموثوقية ، الاستجابة ، والكفاءة والكياسة. في الأبحاث اللاحقة وجد الباحثون درجة عالية من الارتباط بين العديد من هذه الأبعاد أو المعايير وتم توحيدها في خمسة أبعاد واسعة هي : الاعتمادية ، الملموسية ، الاستجابة ، الضمان والتعاطف. وأصبحت هذه الأبعاد الخمسة تشكل المقياس SERVQUAL .

وقد وضع (Parasuraman et al ,1988) " ٢٢ " بنداً لأداة الاستبيان لمقياس SERVQUAL مصممة للحصول على توقعات الزبائن والتصورات الفعلية لسلسلة من سمات الجودة ، وذلك من خلال الأبعاد الخمسة الآتية.

- الاعتمادية: يعد هذا البعد الأكثر أهمية وتحسسا 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 المباشر مع الزبائن، والتي يمكن الاستدلال بها من خلال عدة مظاهر كالزي الرسمي اللائق للعاملين في الفندق ، وأجهزة الخدمات التشغيلية من مكائن ومصاعد ومختلف الأجهزة الأخرى . فضلاً عن

الأثاث داخل الغرف من تلفزيون وثلاجة وجهاز هاتف ومقاعد وأسرّة وأفرشة وغيره . وينبغي أن تكون الملموسات في الخدمة أعلى من توقعات الزبون.

- الاستجابة: إن هذه الصفة تركز حول قدرة العاملين ورغبتهم في تقديم الخدمة بصورة فورية وفقاً لرغبة الزبون والتفاعل بسرعة مع المشكلات غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة وفقاً لتصوره.
- الضمان : والتي تعني "الثقة المتبادلة والصدق في الأداء" وهي أيضاً "ذلك القدر من الاستطاعة الذي يتمتع به مقدم الخدمة ويعينه على تقديم الخدمات بعناية فائقة من دون أي ضرر للعملاء سواء أكان مادياً أم معنوياً". ويتم ذلك عندما تقوم المنظمة الفندقية بالوفاء بتعهداتها في تنفيذ الخدمات المعلنة ووفقاً لما روج لها ، وبالتالي ستكون هذه المنظمة صادقة أمام هؤلاء الزبائن.
- التعاطف : يتطلب من مقدم الخدمة إن يمتاز بالمحاذة المهيبة 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 ، ويتم 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 العمل على تقليصها أو ربما القضاء عليها . مقياس "servqual" يعد الأكثر شيوعاً واستعمالاً في قياس الجودة المدركة للخدمة في جل الدراسات الميدانية ، إذ يعتبر إضافة حقيقية في مجال قياس جودة الخدمات . من خلال كل ذلك يمكن القول أن محصلة الفوائد الممكن تحقيقها من جراء تطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية هي زيادة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة وكسب ثقتهم وولائهم ، وبالتالي يصعب من اختراق المنافسين لهم . وهذا دليل على تحسين المركز التنافسي بين المنظمات المنافسة الأخرى في السوق الفندقي.

إن جودة الخدمات المقدمة التي يدركها الزبون يجب أن تتوافق مع توقعاته أو تتعدها لكونها المحدد الأساسي والمحوري لرضا الزبون، بذلك فهي تعد في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها بما فيها المنظمات الفندقية. كما أن المنافسة الحادة وزيادة توقعات الزبائن أدت

إلى خلق مناخ عمل تحث فيه جودة الخدمات المقدمة مرتبة في غاية الأهمية كمتغير استراتيجي لتحسين درجة رضا الزبائن ومن ثم تحسين ربحية المنظمة لاسيما على المدى الطويل.

3-3- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية

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

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

✚ التسويق للبرنامج : التسويق الداخلي للعاملين في المنظمة يلعب دورا هاما في إطلاعهم 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 ويؤدي إلى الفشل ، ويمكن تجنب ذلك عن طريق ممارسة التدريب ، والتي ينبغي أن تكون موجهة إلى الجميع 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 المشكلات 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 المجموعة 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 ، اذ ينبغي للمنظمة دائما تحليل ردود الفعل ، التي يمكن أن تساعد على تحسين جودة المنتج / الخدمة على أساس مستمر. وينبغي أيضا تنظيم قياس النتائج سواء الداخلية والخارجية أو المسوح للزبائن. والذي سيساعد المنظمة على معرفة السوق وإلى فهم أفضل لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم. و دور القياس لا ينتهي أبدا في تحقيق التحسن داخل المنظمة والذي يشمل :

- تحديد فرص التحسين مثل برامج خفض التكاليف .
- المقارنة بين الأداء الفعلي وفقا للمعايير الداخلية مثل السيطرة على عملية التحسين .
- المقارنة بين الأداء الفعلي وفقا لمعايير 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 هي الطبيعة غير الملموسة للخدمات ، والعلاقة بين مقدم الخدمة والزبون . لذا يبدو ان العديد من منظمات الخدمة تسعى لتسويق العلاقة الايجابية بينها والزبائن .

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

- تحقيق رضا الزبائن .

- اشراك (اندماج) العاملين.

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

ويشير (Adam&Ehort,1996) الى ان هناك عاملان أساسيان لنجاح أي منظمة أعمال خدمية (فندقية) ، وهما:

العامل الأول : إن 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 فهو مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المديرين والعاملين والموارد والعملية الإنتاجية.

ويذكر (Yang,2008) ان تفوق خدمة الفندق تتجسد من خلال عملية تقديم الخدمة للزبائن. لذلك فجودة 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 الى انخفاض تسليم جودة خدمة .

ومديروا الفنادق ان لم يركزوا على إدارة الخدمة وعدم تشجيعهم للعاملين على الأهتمام بالخدمة وإدراك الزبون سيؤدي ذلك الى مستويات منخفضة في جميع مستويات الخدمة في الفندق (Gronroos,2000) . ويركز كذلك (Wilson et al,2008) على ان من أساسيات عمل المنظمات الفندقية فهم ومقابلة ما 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 ان تأخذ ذلك في الحسبان اذا ما ارادت النجاح عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة (Ricard et al ,2010). وبالاتجاه نفسه ركز مؤلفون مختلفون 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، وبمعنى آخر ، إن النشاط يبدأ بالزبون من خلال تلبية احتياجاته وما يطمح إليه ، وينتهي به، لأنه هو من يفتتي هذا المنتج (الخدمة) ، وبالتالي فعلمية 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 المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستفيدون (Aquilaho, 1995).

وقد اهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة 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 إن كانوا واعين فإنهم لا يعبرون عنها دائماً. أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائماً معلومات مفصلة.

اليوم ان ادارة علاقات الزبائن هي مفتاح لكثير من انظمة ادارة الاعمال لانه من دون بناء علاقات مع الزبائن لن يكون العمل كعمل تجاري طويل الاجل (Arumugam et al,2008) . وضمن هذا السياق ، يمكن انشاء علاقة ايجابية طويلة الامد وذات فائدة متبادلة بين الزبائن والفندق .فالالتزام الاعلى بالزبائن يؤدي الى زيادة معدل العائد للفندق واحتمال عودتهم للفندق نفسه (Choi&chu,2001) ولنجاح العلاقة يجب على مقدم الخدمات التركيز على مايلي :

- 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 اكبر التحديات التي تواجه المديرين بعدما

اصبحت متطلبات الزبائن تركز على الحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة (Lam&Zhang,1999) ، (Yen& Su,2004) .

وينصح كل من (Barsky&Nash2003; Oliver1997) المنظمات الفندقية التركيز على فهم التوقعات . ويضيف (Barsky&Nash,2003) ان المنظمات التي لديها القدرة على فهم توقعات الزبائن واحتياجاتهم وتكون قادرة على سرعة تلبية تلك الاحتياجات وارضائهم تحقق مزيداً من الارباح اكثر من تلك المنظمات التي فشلت في فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها ، وينبغي على المنظمات الفندقية كي تربح ان تنظر الى رغبات عملائها وتوقعاتهم (Singh,2006).

وفقاً لـ (Bruhn &Georgi ,2006) عندما يجد الزبائن ان التصورات عن الخدمة تتجاوز توقعاتهم ، سيرون جودة خدمة عالية . وعندما تقشل تصورات الزبائن للخدمة في تلبية توقعاتهم ، فإنهم سينتبهون إلى سوء نوعية الخدمة. وبالتالي فإن توقعات خدمة الزبائن والتصورات هي محددات جودة الخدمات في قطاع الضيافة.

فجودة الخدمة ورضا الزبائن هي العوامل الحاسمة " critical factors " لنجاح اي عمل تجاري (Gronoos,1990). و الرضا يلعب دوراً رئيسياً في صناعة الخدمات وخاصة صناعة الفنادق (Gustafsson&Johnson,2004). ويؤكد (ShemWell et al ,1998) ان جودة الخدمة ورضا الزبائن هي عوامل رئيسية في الصراع التنافسي للحصول على الخبرة التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن. بينما يشير (Valdain ,2009) الى ان مفتاح تحقيق الارباح 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 على تحسين نوعية الخدمات والقيمة المتصورة للزبائن لتحقيق رضاهم والولاء (Sutanto,2009).

ويؤكد كل من (Richard & Sundaram, 1993) ان أصحاب الفنادق بحاجة إلى الاعتراف الكامل ان 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 تتبوءات وتوقعات الزبائن للخدمة المطلوبة، وينظر إليها على أنها دعاية غير متحيزة (Yang , 2008) . وهي تمثل دعاية بدون تكاليف وتصل الى الأصدقاء والزبائن الآخرين والخبراء (Zeithaml & Bitner ,1996) . بل انها تؤدي الى تحسين العلاقات مع كل زبون (Jones et al, 2007).

3-4-2- أشارك العاملين:

على الرغم من ان استخدام تكنولوجيا ضخمة جداً في هذه الايام لا يزال الانسان العامل هو المكان الأكثر اهمية في معايير الخدمة الناجحة . ومنظمات الخدمة الفندقية تعتمد على العنصر البشري في نسبة كبيرة كما ان اداء العاملين يحدد مخرجات الخدمة (ipekq ,2000) .

ولأجل خلق حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة أو المنتج لابد من إشراك أو دمج 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 إلتزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح ، وبدون هذا الإلتزام لا يمكن تحقيق حالة الإندماج بين العاملين (Atkinson&Brown,2001). ويشير (Heizer&Render,1993) الى ان اشراك العاملين يقصد به مشاركتهم في كل خطوة من خطوات عملية انتاج وتقديم الخدمة.

ويشير (Wilson et al, 2003) ان مقدمي الخدمات يمثلون المنظمة في عين الزبائن ، ويؤثرون على صورة وسمعة Reputation المنظمة فعندما يقوم العاملون بتقديم خدمات جيدة ودقيقة تقابل احتياجات الزبائن فان المنظمة الفندقية ستحصل على سمعة جيدة وتحرز حصة سوقية عالية ، ومعدل عائد اعلى من منافسيها ، والعاملين الذين يملكون المعرفة والفهم باحتياجات الزبائن يؤثرون ايضاً على الابعاد الخمسة لجودة الخدمات: الأتمتادية ، الاستجابية ، التعاطف ، الضمان والملموسية .

ان ما يميز صناعة الفنادق عن الصناعات الأخرى في العلاقة المعقدة بين العاملين والزبائن ، لان عملية تسليم الخدمة هي جزء من انتاج الخدمة . والزبون يستهلك الخدمة ومن ثم يقيم جودة الخدمة وقيمة استهلاكه للخدمة . وفي مثل هذه الظروف لا توجد فرصة لمقدمي الخدمات لتصحيح اخفاقات الخدمة بدون انتباه الزبون (Wilson et al, 2003) ، لذلك فالادارة بحاجة الى بذل الجهد لادارة شؤون العاملين في نظام الخدمة اذا ارادت البحث او السعي للميزة التنافسية في جودة خدمتها ورضا الزبائن .

واكد العديد من الباحثين اهمية الاتصال بين العاملين والزبائن في خلق وتوفير جودة خدمات جيدة (Binter et al,1990) ; (Hartlined & Ferrell,1996) (Kelley &Hoffman, 1997) .
واشار (Tsaur &Lin, 2004) الى ان جودة الخدمة تعتمد على اداء نتيجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون . ان اداء 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 اكدت على الدور الحاسم لاداء العاملين في تحقيق رضا الزبائن . الاداء الجيد لعاملي 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 اشارت (Ahearne et al, 2007) الى ان سلوك مقدمي الخدمات مهم لبناء الثقة ورضا الزبون .

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

- الادب : وتحقيق هذه الصفة يتطلب احترام السائح / الزبون واحترام ذاته وعدم اقتحام خصوصيته وعدم طرح اسئلة شخصية وعدم خداعه .
- المقدرة الاجتماعية : ينبغي ان يمتلك طاقم الفندق مقدرة اجتماعية خاصة في التعامل مع السائح / الزبون والمقدرة الاجتماعية كما يعرفها (Argyle,1991) هي القدرة على احداث 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 الايجابية التي تتسجم مع الحالة العاطفية للزبون .

ويؤكد (Eisenberg & Strayer,1987) على ان التقمص والتجاوب العاطفي مع السائح / الزبون يعبر عن القدرة على تحليل الاشارات والحركات غير الشفهية الصادرة عنه .

في حين يشير (Normann 1991) الى أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بصورة قطعية في لحظة أطلق عليها " لحظة الحقيقة " Moment of Truth وهي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة (احد 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 مديره له . وتعتمد أيضا على شخصية الزبون وسلوكه.

ويقترح (Lovelock 2000) إعداد خارطة تدفق توضح تسلسل وطبيعة الخدمات التي يتلقاها زبون الفندق. إن قضاء هذا السائح/الزبون يوما واحدا هي خلاصة التفاعل بين السائح/ الزبون والفندق (إدارة الفندق وعامله وتجهيزاته وخدماته...). إن 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. و خارطة التدفق تتضمن مجموعتين أساسيتين من الأنشطة هما:

المجموعة الأولى : توضح 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 ان جودة الخدمة الفندقية تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي تقدم بها. وإن 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.

وإن تحقيق جودة الخدمة الفندقية يتطلب العمل كفريق ، ويعدّ العاملين محورا أساسيا في منظومة جودة الخدمات الفندقية . وتوجه 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 :

إن صناعة الفنادق هي إحدى الصناعات الحيوية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وهي صناعة تكميلية أساسية لصناعة السياحة، ويعتمد نجاح أية منظمة فندقية على وضع استراتيجية فندقية قادرة على تحقيق الفاعلية في البيئة المحيطة وتنفيذها. وتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية المتنوعة استراتيجية وظيفية جوهرية في تحقيق الأداء الفندقي المطلوب. إن 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. إن عمليات التحليل هذه تحقق مزايا مهمة للمنظمة الفندقية إذ أنها تحلل جزئيات عمل العاملين وتعديلها وتعظم القيمة المدركة والمحقة 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 المدخلات 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 أمينة وصادقة في نظام المكافآت والأجور والحوافز المعمول به داخلها، وأن تعيد النظر أيضاً في مقاييس تقويم أداء العاملين ولاسيما 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.
- ✓ إن 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 احمد، (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 ، ص71
7. السّكّاف، حامد عبد الله ، (1996) ، "المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع، السعودية، 62.
8. السكر ، مروان (1999) مختارات من الاقتصاد السياحي ، دار مجدلاوي ، ط (1) ، الأردن، ص 39.
9. السلمي ، علي ، (2003) ، " إدارة التميّز "، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص 185 .
10. عبد الكريم ، يحيى برويقات ، (2003) ، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية"، جامعة تلمسان ، الجزائر، 56.
11. عبد المحسن، توفيق محمد، (2005) ، " الجودة الشاملة وستة سيجما"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص199.
12. عقيلي ، عمر وصفي،(2001) ، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" ، دار وائل للنشر، عمان ، ص.ص 1-19 .
12. علي ، محمد أمين سيد ، (1998) ، " إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية"، دار وائل للنشر، عمان، ص53.
13. العلي ، رضا صاحب ، الموسوي ، سنان (2002) ، " مفاهيم إدارة معاصرة " ، الوراق ، عمان ، ص 24 .
14. كاظم ،حمود خضير ، (2000) ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ص42.
15. الكحلي ، ياسين، (1997) ، "ادارة الفنادق والقرى السياحية"، دار الوفاء للنشر، مصر ، ص.ص 1-48.
16. المصري ، سعيد محمد ، (1998) ، " إدارة الفنادق " ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص.ص 11-12 .
17. النعيمي محمد عبد العال، وحسين، فراس عدنان، (2000) ، "استخدام النماذج الخطية في تفضيلات المستهلك" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد4، ص 2.
18. هادي ، عباس صلاح، (2005) ، "ادارة الجودة الشاملة مدخل نحو اداء منظمي متميز"، الملتقى الدولي العلمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة .
19. يحضيه ، سملالي 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 ، ص45.

المصادر الأجنبية:

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. lvwin"*.
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,
18. Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen" , (London: Cassell).
19. 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.
20. Chi, C. & Gursoy, D., (2009), "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: A empirical examination". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28: 245-253.

21. 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*.
22. 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.
23. Constanti, P. & P. Gibbs, (2005), "Emotional labor and surplus value: The case of holiday 'reps'". *The Service Industries Journal*, Vol. 25, (1): 103-116.
24. Cutcliffe, G., (1991), "Analyzing Catering Operations," (London: Edward Arnold).p76
25. Czepiel, J.A., (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research" *Journal of Business Research*", Vol. (20): 13-2.
26. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. & Kanji, G. (1998), "Fundamentals of Total Quality Management. London: Chapman & Hall".p 19 .
27. Digital Knowledge, (2009), "Customer satisfaction in Hotels in Cape Town. *CPUT Theses & Dissertations* ", 26-27.
28. Dilworth, James, B., (1992), "operation management, design planning and control of Manufacturing and serves" mc Graw Hill, p 98.
29. Eisenberg, N., J. Strayer, (1987), "Empathy& its Development, Cambridge": Cambridge University Press".
30. Enrique Claver-Cortes, José F. Molina-Azorin, Jorge Pereira-Moliner & Juan Jose Tarí (2008), Business Management Department, University of Alicante, Alicante, Spain.
31. 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.
32. Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J., (2008), "Interactive services marketing" (2nd Ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
33. 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.

34. Garvin, D.A., (1988), *"Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge"*, Free Press: New York. p xi.
35. Ghazi, M. H., (1989), *"Strategic Management of Services in the Arab Gulf States: Company & Industry Cases"*. (New York, Berlin: Walter de Gruyter), p .239.
36. 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.
37. 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.
38. 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.
39. Gilbert, G., (1992), *"Quality improvement in a defense organization"*, *Public Productivity and Management Review*, Vol.16 (1): 65–75.
40. 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.*
41. Gronroos Christian (1990), *"Service management and marketing, international editions"*, Massachusetts, Toronto, Canada, p.110.
42. Gronroos C., (2000), *"Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management approach"*, 2nd Edition New York, Chichester: Wiley & Sons, LTD England.
43. Gronroos, C., (2001), *"A service quality model and its marketing implications"*, European.
44. Grzinić, J., (2007), *"Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry"*, Retrieved on 23 October 2010 from the website of <http://en.scientificcommons.org/23406036>.
45. Gummesson, E., (1993), *"Qualitative Management in Service Organization"*, International Service Quality Association, New York.

46. Gustafsson, A. & Johnson, M. D., (2004), "Determining attribute importance in a service satisfaction model". *Journal of Service Research*, Vol. 7(2): 124-141.
47. Hartline, M.D. & Ferrell, O.C., (1996), "the management of customer contact service employees: An empirical investigation", *Journal of Marketing*, 69(October): 52-70.
48. Heizer, I. & Barry, R., (1993), "Production and Operations Management: Strategies and Tactics", *total quality management*, Vol. 13 (4): 50/522.
49. 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.
50. Holmlund, M. & Kock, S., (1996), "Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking", *Service Industries Journal*, Vol. (16): 287± 304.
51. 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.
52. İpekgil Dogan, O., (2000), "Kalite Yonetimi uygulamalarının İşletmelerin rekabet Gücü Üzerine Etkisi, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", Cilt: 2, Sayı: 1.
53. Ishikawa, K., (1985), "What is Total Quality Control? The Japanese Way", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
54. 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.
55. Judi, C., (2007), "Creating Centers that Serve: How Current Thinking in Hospitality Can benefits older People". CITRA Consensus Workshope, December 3, (2).
56. Kandampully, J., (2006), "The new customer-centred business model for the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18 (3): 173-187.

- 57.Kaul, S., (2005), *"Measuring Retail Service Quality: Examining Applicability of International Research Perspectives in India. W.P"*.
- 58.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.*
- 59.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.*
- 60.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.*
- 61.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.*
- 62.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*
- 63.*Turkish Tourism Market", Total Quality Management ,Vol.14(7): 857-877.*
- 64.Kotler, P., (2000), *"Marketing Management". 10th ed., New Jersey, Prentice-Hall.*
- 65.Krajwaski, L. & Ritzman, L., (1999), *"Operation management, strategy and Adison-wesley Publishing Co. Inc.*
- 66.Lam, T. & Zhang, H., (1999), *"Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. Tourism Management", (20):341–349.*
- 67.Laxmi, R. Kulshrestha, (2010), *"Measuement of Quality in Hospitality Industry with Special Context to the Tourism Industry in Agra", World Journal of Business Studies, Vol. (1):113-130.*
- 68.Looy, B. V., Gemmel, P. & Roland, V. D., (2003), *"Services ymanagement; an integrated approach", Great Britain: Pearson yeducation limited. 2nd edition, 16.y.*
- 69.Lovelock, C. H., (2000), *"Services Marketing", (New Jersey: Prentice – Hall, Inc.).*
- 70.Lovelock, C., (2001), *"Servicos: marketing e gestao", Sao Paulo: Saraiva.*

- 71.Lovelock, C.H. & Wirtz, J., (2007), *"Services marketing: People, technology, strategy"* (6th Ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 72.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.
- 73.Macdonald, Jjon, (1993), *"Understanding Total Quality Management"*, Hodder and Stoughton, London, P.6.
- 74.Martin, L., (1993), *"Total quality management in the public sector"*, *National Productivity Review*, Vol. 10(2):195–213.
- 75.Martin, W.B., 2002. *Quality Service*. Pearson Education, New Jersey.
- 76.McColl, H., (1998), *"Introduction - teaching languages to dyslexic learners"*.
- 77.Mc Adams, D., (2001), *"Learning from experience—making the most of work-based learning"*.
- 78.Normann, R., (1991), *"Service Management: Strategy & Leadership in Service Businesses"*, (Chichester, UK: John wiley & Sons), p14.
- 79.Oakland, J.S., (1989), *"Total Quality Management, Butterworth-Heinemann"*, Oxford.
- 80.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.*
- 81.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.*
- 82.Owen, D. & Richard, T., (1996), *"Striving Top-Line Profitability through the Management of Human Resources in: The International Hospitality Business"*, (London: Cassell).
- 83.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.*
- 84.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.*
- 85.Polo Regionale Como, (2010), *"Service Quality and Customer Satisfaction in the Hotel Industry"*, Politecnico Di Milano, p1.

86. Rice, J. A., Richard, S. S. & Pamela, A. G, (1981), "Hospitals can learn valuable marketing strategies from Hotels, Hospitals", Vol.55 (22).p119.
87. 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.
88. 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.
89. Ross, G. F., (1996), "Effective Communication, Motivation & Service Quality among Hospitality Management", in: *The International Hospitality Business*", (London: Cassell).p208
90. Sahlberg, B., (1996), "Will Information Technology Change Future Tourism Behavior", *International Hospitality Business*", (London: Cassell).
91. 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.
92. 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.
93. Sila, I. & Ebrahimpour, M., (2003), "An examination of quality management in luxury hotels". *International Journal Hospitality and Tourism Administration*", Vol. 4(2): 33-59.
94. 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.
95. Smith, A.K., (1993), "Total quality management in the public sector", *Quality Progress*, June, pp.45–48.
96. 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.

97. Summers, D. C. S., (2006), *"Quality"*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Vol. (5):15-17.
98. 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.
99. Terziovski, M., (2006), *"Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement"*, *Management Research News*, Vol.29 (7): 414-24.
100. Tsaour, 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.
101. Valdani, E., (2009), *"Cliente & Service Management"*, Egea, Milan.
102. 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.
103. Williams, C. & Buswell, J., (2003), *"Service Quality in Leisure and Tourism"*, CAB, p.148.
104. 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 .
105. Wyckoff, D. & W. Sasser, (1981), *"The US. Lodging Industry"*, (Lexington: Lexington Books). p xxiv.
106. 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.
107. Yen A., & Su L. (2004). *Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels*. *Hospitality Management*, 23: 397–408.
108. Yilmaz, Y. & Bititci, U., (2006), *"Performance measurement in tourism: a value chain model"*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*", Vol. 18 (4): 341-349.

109. 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.
110. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J., (1996), *"Services marketing"*, New York: McGraw-Hill. .