



## دور معايير قياس الخدمة في تحسين جودة الخدمات الفندقية دراسة تحليلية تقييمية

إيهاب ربيع محمد علي<sup>١</sup> هاشم عوض فضل السيد<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> قسم الدراسات السياحية، كلية تنمية المجتمع، جامعة النيلين، جمهورية السودان  
<sup>٢</sup> قسم ادارة الفنادق، كلية الاثار والسياحة، جامعة شندي، جمهورية السودان

ملخص	معلومات المقالة
<p>تتناول الدراسة مقاييس ومعايير الخدمة في المنشآت الفندقية. أهمية قياس جودة الخدمة تساهم في زيادة رضا العملاء، وبالتالي تلبية حاجاته ورغباته والتي تتعكس بدورها ايجابا على اداء الفندق وتحقيق اهداف الادارة من ارباح وسمعة ودعم للعلامة التجارية، مشكلة الدراسة تتناول بالشرح والتحليل نماذج من المعايير الخدمة بالمنشآت الفندقية وتحديد، ابعادها، مميزاتها وعيوبها للعمل علي تجنبها ، بالتركيز على ثلاث نماذج هي: (TQM -SERVQUAL-Six Sigma)، أهمية الدراسة تتجسد في تحديد مميزات وعيوب أو سلبيات تطبيق تلك المقاييس، ولذلك تركزت اهداف الدراسة في إبراز دور هذه المقاييس بالرغم من بعض السلبيات في التوصل الى نتائج حاسمة، من نتائج الدراسة، يساهم قياس جودة في رفع كفاءة جودة الخدمة المقدمة، ومن توصيات الدراسة: اقترح الباحث بالتوافق مع رأى الخبراء على العمل على ترقية وتعزيز قياسات الخدمة من خلال للتقليل من آثار القصور كما إن الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ، ورفع كفاءتهم بالتدريب الذي يساهم بدوره في رفع كفاءة الخدمات المقدمة في الفنادق.</p>	<p><b>الكلمات المفتاحية:</b> معايير، جودة الخدمة، الفندق، الخدمات الفندقية.</p> <p><b>(IJTHS), O6U</b> المجلد ٧، العدد ٢، أكتوبر ٢٠٢٤ ص ١٧٠-١٨٦ تاريخ الاستلام: ٢٠٢٤/٨/٢٦ تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١٠/٣٠ تاريخ النشر: ٢٠٢٤/١١/٧</p>

### ١. مقدمة

يعد القطاع السياحي من القطاعات الحيوية التي تساهم في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال إيرادات عالية. وقد أضحت علم السياحة موضوع اهتمام واسع من قبل باحثين في مجالات متعددة مثل الاقتصاد، العلوم الاجتماعية، والجغرافيا، والقانون، وعلم النفس، والإدارة. (Kotler et al., 2017) في هذا السياق، تُعتبر الضيافة أو إدارة صناعة الضيافة عنصراً أساسياً في صناعة السياحة، حيث يُطلق عليها "روح القطاع السياحي" نظراً لدورها في تقديم خدمات الإيواء، الطعام، والخدمات الأخرى للسائحين أثناء إقامتهم. (Grönroos, 1984).

ترتبط تجربة السائح بجودة الخدمات المقدمة إليه، وهو ما يتطلب من إدارة المنشآت الفندقية تقديم خدمات متكاملة تلبي احتياجات السائحين بكفاءة واحترافية. ويعتبر رضا العملاء عن هذه الخدمات مؤشراً مهماً على نجاح المؤسسات الفندقية. وفقاً لنموذج SERVQUAL الذي قدمه (Parasuraman et al. (1988)، يتم قياس جودة الخدمة عبر الفجوة بين توقعات العملاء والخدمات التي تم تقديمها فعلياً.

إدارة الجودة الفعالة تعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي ومتابعة مستوى رضا النزلاء بانتظام. كما أن التحسين المستمر لجودة الخدمات يتطلب التغذية الراجعة من العملاء لتحسين الأداء ومعالجة أي نواقص (Bitner et al., (1990). لذلك، تُستخدم العديد من النماذج العلمية مثل SERVQUAL لقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين لضمان نجاح تجربة السائح وتحقيق الأهداف المالية وغير المالية للفندق.

### مشكلة الدراسة:

تتعرض العديد من المنشآت السياحية بصورة عامة، ومنشآت الضيافة على وجه الخصوص الفنادق، لتعرض إلى منافسة شرسة في عالمنا اليوم نتيجة التطور الرقمي وزيادة وعي الإنسان أو السائح في العالم، وفقاً لذلك تلجأ الكثير من منشآت السياحة والضيافة إلى الحرص في تقديم خدمات ذات جودة عالية تتناسب وتواكب توقعات العملاء المحتملين لعدة أسباب وهي ضمان البقاء والاستمرارية في سوق المنافسة، تحقيق أرباح، ودعم العلامة التجارية من أجل الوصول إلى ذلك لا بد من تقديم خدمات عالية الجودة تلبى حاجات ورغبات العملاء بمختلف فئاتهم ومن أجل تحقيق ذلك ابتكر العلماء والخبراء في قطاع الضيافة العديد من النماذج العلمية من أجل التحليل وقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة. هذه الدراسة يتناول الباحث عدد من النماذج السائدة في قياس جودة الخدمات الفندقية.

### اهمية الدراسة

تتطرق الدراسة إلى تقديم نماذج لقياس مستوى جودة الخدمة داخل المؤسسات الفندقية، نماذج القياس المقترحة في الدراسة خضعت للنقد والحياد والاشادة من جانب بعض اراء العلماء سلباً وإيجاباً، تناول ورافق الباحث كل ذلك في الدراسة، للاطلاع والتحليل والوصول إلى نتائج بعد عرض كل نموذج على حدة.

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق بعض الاهداف التالية:

- ١- ابراز اهمية تطبيق معايير جودة الخدمة للقطاع الفندقى من خلال عرض بعض نماذج المعايير.
- ٢- تغطية القصور في المعارف المرتبطة بدراسة الجودة في منشآت الفنادق.
- ٣- دراسة العوامل المحيطة والمؤثرة في تعزيز كفاءة المقاييس.
- ٤- التطرق الى السلبيات والإيجابيات التي تلازم تطبيق هذه المقاييس

## فرضيات الدراسة

تساهم المعايير المستخدمة فى قياس جودة الخدمة فى رفع كفاءة جودة الخدمة المقدمة.

## منهجية الدراسة

### ١- نوع الدراسة

دراسة وصفية تقييمية: تهدف إلى تحليل وتقييم دور معايير قياس الخدمة في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

تتناول الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المعايير المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية، وخضوعها للتحليل السلبيات والإيجابيات، للتوصل الى نتائج درجة كفاءتها وفعاليتها فى الاداء كلا على حدة عبر قياس درجة رضاء العملاء داخل المؤسسة الفندقية.

عينة مستهدفة: تشمل موظفي الفنادق والضيوف. يُفضل اختيار فنادق من فئات مختلفة (نجوم مختلفة) للحصول على تنوع في البيانات.

### وسائل ومصادر جمع المعلومات:

وظفت الدراسة وسائل جمع المعلومات الثانوية والاولية فى الدراسة. استخدم الباحث في دراسته مصادر اولية ومصادر ثانوية: استعان الباحث بالكتب، والمراجع، وبعض البحوث، والتقارير، اضافة إلى المنشورات وإجراء مقابلات مع مديري الفنادق لفهم رؤاهم حول تطبيق المعايير.

### أساليب التحليل

- التحليل النوعي: تحليل البيانات الناتجة عن المقابلات لفهم التجارب الشخصية والملاحظات.

### إجراءات البحث

- إجراء المقابلات: مع مديري الفنادق وموظفي خدمة العملاء.
- تحليل البيانات: استخدام التحليل النوعي والموضوعي لتحليل النتائج.

## الدراسات السابقة:

تناول العديد من الباحثين موضوع قياس جودة الخدمة الفندقية والنتائج المحتملة من تطبيق النماذج المختلفة لتحسين جودة الخدمة. في دراسة **Leena N. Fuckey** و**Surya et al. (2014)**، تم تحليل مجموعة من النماذج التي تقيس جودة الخدمة على ثلاث مراحل: هيكلية المرحلة (Mapping Stage)، مرحلة التحليل (Analysis Stage)، ومرحلة الاستنتاج (Concluding Stage). الدراسة ركزت على أهمية تطوير استراتيجيات لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة في الفنادق.

أكد كل من **Lockwood (1995)** و**Parasuraman (1994)** أن صناعة الفنادق لا تعتمد فقط على خدمات الإيواء والطعام، بل تتطلب التزامًا بتقديم خدمات عالية الجودة تعزز التفاعل الإيجابي بين النزيل ومقدم الخدمة. أما **Kandarpully & Suhant (2000)**، فقد أوضحا أن مقاييس جودة الخدمة تعكس مدى قدرة الفنادق على تلبية رغبات الضيوف. ولقياس رضا النزلاء، تُستخدم العديد من الأدوات مثل الدراسات المسحية، المقابلات الشخصية، ولعب دور العميل (Mystery Guest)، بالإضافة إلى الإحصاءات الكمية التي توفر مؤشرات واضحة عن مستوى الجودة.

**Dube & Cononr (2003)** شددوا على أن جودة الخدمة هي مفتاح التميز التنافسي للفنادق، بينما أوضح **Betten (2003)** أن موظفي الصنوف الأمامية هم الركيزة الأساسية في التفاعل مع النزلاء وتحقيق رضاهم.

أخيرًا، أكدت دراسة **Adizg Sdik (2020)** أن هناك علاقة قوية بين جودة الخدمة وحسن التعامل من قبل العاملين في الفنادق. وأظهرت أن جودة الخدمات المقدمة داخل الغرف والبيئة الداخلية لها تأثير أكبر على رضا النزلاء مقارنة بالبيئة الخارجية، وأوصت الدراسة بالاستمرار في قياس مستوى رضا النزلاء باستخدام مقاييس جودة الخدمة بشكل مستمر لتحسين الأداء.

رحاب حسين جواد: تطبيق عناصر الجودة الشاملة في القطاع الفندقي- دراسة ميدانية في شركة فندق بابل -جامعة الكوفة- ٢٠٠٦

هدفت هذه الدراسة الي تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، وإظهار أهميتها فيه، وبيان خطوات تحقيقها في المنظمات السياحية، ثم تحديد عناصر الجودة الشاملة، وقياس مدي تطبيقها في فندق بابل السياحي، وهو من فنادق الدرجة الأولى، وتمثلت الحدود البشرية بالموظفين في شركة فندق بابل وضيوفه، حيث قامت الباحثة بتوزيع ٤٠ استبانة خلال ثلاثة اشهر عي عينة البحث، وتوصلت الدراسة الي انه هناك تطبيقا لعناصر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة للزبون من قبل شركة بابل المساهمة المختلطة، وأن هناك مستوي رضا من قبل الزبون تجاه إدارة الفندق وجودة الخدمة المقدمة ل ه، وان هذا الشيء يجعل الادارة ليست ملزمة فقط بالمحافظة علي هذا المستوي من الجودة، انما بالعمل باستمرار علي تحسينها وتطويرها، وقدمت الدراسة بناء علي ذلك مجموعة من التوصيات أهمها اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة في عملها وذلك بالتركيز علي كل من الزبون الداخلي (الموظف) والزبون الخارجي(الضيف).

## ١ - مفهوم الفندق والخدمات.

لا يوجد تعريف محدد لمصطلح كلمة (فندق) واحدى هذه التعريفات: عرف على انه تلك المنشآت بانها منشآت تجارية تقدم خدمات الاساسية الأيواء والطعام والخدمات الاخرى التكميلية وتعنى بها تكمل تجربة الضيوف اثناء فترة اقامتهم من اتصالات، خدمات تجميل، ساونا، انترنت كافيه الخ، كل هذ الخدمات تقدم بمقابل مادي، والضرورة تلزم كلا من الطرفين النزول والفندق بشروط عقد التزام بدفع قيمة ما يستهلكه الضيف من خدمات، هذا من جانب إلتزام الضيف بعدم الاخلال المالى والامنى والنظام طوال فترة اقامته وحتى لحظة مغادرته الفندق،، فى المقابل على الفندق تقديم خدمات تتاسب او تفوق توقعات النزول وتعمل على الإلتزام بجودة تتاسب تطلعاته وتوقعاته بما يقابل ما يدفعه من اموال. ويحتوى الفندق على اقسام داخلية وهى: الاقسام المباشرة (Line Departments) وهى الاقسام التى يتم فيها المواجهة مابين العميل ومقدم الخدمة، ويشمل الاقسام المباشرة بهذا المعنى كلا من: قسم المكاتب الامامية (Front Office) قسم الاشراف (Housekeeping)، الاغذية والمشروبات (Food & Beverage) ويضم عدد من الاقسام الداخلية، قسم الهندسة والصيانة (Maintenance & Engineering)، وهذا الاقسام يكون إتخاذ قرار المدير فيها اتجاهاها مباشرة، والقسم الغير مباشرة (Staff Departments) او الداعمة للاقسام المباشرة وتضم اقسام: المشتريات (Purchasing)، ادارة الافراد (Human Resources)، العلاقات العامة (Public Relation)، الامن (Security)، والحسابات (Accounting)، وتصنف الفنادق الى عدة تصنيفات: الدرجات (المتمازة - الاولى - الثانية - الثالثة - الرابعة)،، النجوم (خمس نجوم - اربعة نجوم - ثلاث نجوم - نجمتين - نجمة) او خطة الواجبات (كونتينيننتال (Continental) - انجليزى (English) - امريكى كاملة AP - امريكى معدل MAP - اوخطة اوروبية EU) .. الخ.

## مفهوم الخدمة وجودة الخدمة

تعرف الخدمة وفقاً لـ **Philip Kotler (1998)** بأنها مجموعة من العمليات والأفعال والتدخلات التي تحدث في سياق اجتماعي، حيث يتم التركيز على عملية الخدمة خلال التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل. يُعرف **Shostack (2003)** التداخل بأنه الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها موفر الخدمة مع العميل، حيث تُعتبر هذه اللحظة "اللحظة الصادقة" (Moment of Truth)، وهي اللحظة الحاسمة التي يتم فيها تقييم جودة الخدمة.

عرف العزيز (٢٠٠٠) الخدمة الفندقية بأنها: " الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية".

أما جودة الخدمة، فتعبر عن درجة الدعم والمساعدة التي يقدمها الموظفون لتسهيل عملية الشراء للعميل أو الضيف، أو يمكن تعريفها بأنها مجموعة الجهود التي تبذلها الإدارات الفندقية لتحقيق تجربة ناجحة وزيادة رضا النزول (Pleasant Customer Experience).

قسم (2005) Mills الخدمات إلى ثلاث فئات:

١. **تداخل الصيانة (Maintenance Interactive)** يشير إلى التفاعل البسيط بين العميل ومقدم الخدمة، كما هو الحال في خدمات المطاعم السريعة.
٢. **تداخل المهام (Task-Interactive)** يتسم هذا النوع بمزيد من التعقيد حيث يرتبط بمعرفة وتجربة مقدم الخدمة.
٣. **التداخل المعقد (Complex Interaction)** يُعتبر هذا النوع الأكثر تعقيدًا لأنه يعتمد على كفاءة وشخصية وأداء مقدمي الخدمة، ويتميز بمستوى عالٍ من المخاطر، كما نجده في المنشآت السياحية والفندقية.

## ٢- مفهوم جودة الخدمة:

جودة الخدمة تُعرف بأنها التأثير الشامل لأداء الخدمة، والذي يحدد مستوى رضا المستهلك بناءً على ما إذا كانت تجربته:

١. دون توقعات العميل.
٢. تتوافق مع التوقعات.
٣. تفوق التوقعات بعد استهلاك الخدمة.

يشير مقال في هارفارد بيزنس ريفيو إلى أن جودة الخدمة ترتبط بالمقارنة بين توقعات العميل عن الخدمة والأداء الفعلي المقدم من المؤسسة، كما تتعلق بتجربة العميل العامة وأدائه في التفاعل مع الخدمة (Harvard Business Review, 2023).

## العلاقة ما بين الجودة والخدمات الفندقية:

نشرت (Fukey, L. N., Issac, S. S. et al., 2014)، لابد ان يوضع في الاعتبار حاجات ورغبات الضيوف والنزلاء داخل الفندق ولا بد من الاستيعاب ان هذه الحاجات والرغبات تتحسن من خلال الكيفية التي تقدم بها ، لأنه من المعتاد عن توقعات حصول الضيف او النزول على خدمة تلبى حاجاته مقابل ما يدفعه من اموال، وبالتالي يشبع رغباته، والا انه سوف يتحول الى فندق آخر، في حالة الفشل في تقديم الخدمة .ومن اجل تحقيق وانجاز ذلك يلجأ الباحثين الى دراسة بعض التفاصيل المتعلقة بالضيوف في مجال جودة الخدمة الفندقية، لعدة اسباب منها تحقيق الرضا وكسب الولاء- زيادة الارباح- تحسين وتعزيز سمعة المؤسسة. ترتبط تجربة العميل او الضيف داخل الفندق بعدة منافع ملموسة مثل نظافة الغرف والديكور والترتيب ومنافع غير ملموسة مثل اداء العاملين وحسن معاملتهم اي منافع طبيعية ونفسية، ولذلك كان هنالك اجماع بان الخدمة هي المنافع التي يحصل عليها الضيف طوال فترة اقامته

اثناء التداخل او الاتصال بين الضيف وموفر الخدمة، وعادة يرتفع مستوى رضاء الضيف بارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة داخل الفندق، ومن خصائص الخدمات المقدمة داخل الفندق والتي قد تعبر عن المزيد من مقابلة التحديات في تقديم الخدمة هي إن الخدمة غير ملموسة (Intangible) ، لا يمكن الفصل بين أنتاج الخدمة ووقت الاستهلاك اي ان انتاج واستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت ، مما يصعب من عملية اكتشاف الأخطاء (Simultaneous) ، فناء الخدمة ، اي بمعنى ان الخدمة تستعمل او تستهلك ولا تعاد مثلا الإقامة في الفندق ، عدم التجانس والنمطية (Heterogeneity)، اي من الصعوبة تقديم خدمة بنمط واحد عند تكرار التجربة لعدد من العوامل منها تغير وتقلب مزاجية ونفسيات العاملين ٥- لا يمكن تقييم جودة الخدمة الا بعد تقديمها.

### ٣- معايير قياس جودة الخدمة:

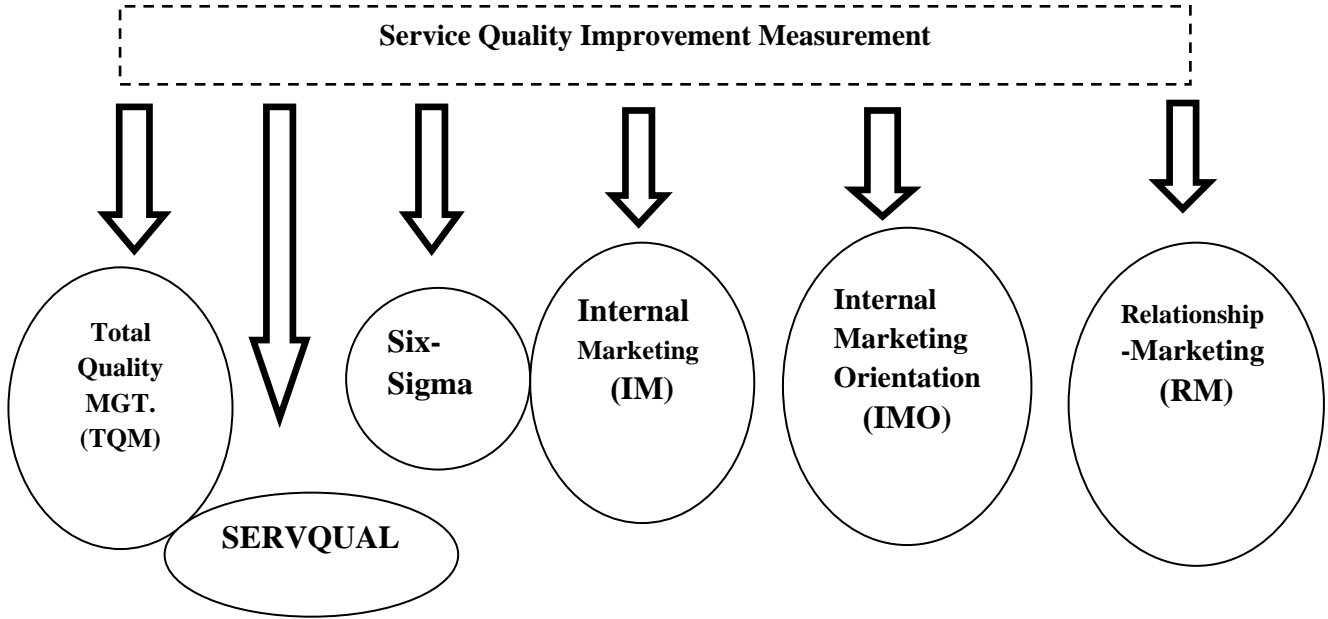
عرف (Ramaswamy (1996) ثلاث مقاييس أساسية يجب أن تركز عليها المؤسسات الفندقية:

١. قياس أداء الخدمة: (Service Performance) يتضمن قياسات داخلية تُستخدم لتقييم فعالية الخدمات المقدمة.
٢. قياس درجة رضا العميل: (Customer Satisfaction) يشمل أدوات مثل TQM (إدارة الجودة الشاملة) وSERVQUAL، التي تهدف إلى قياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة (Zeithaml et al., 1990).
٣. القياسات المالية: مثل قياس الإيرادات والأرباح، بالإضافة إلى استخدام مقياس Six Sigma، الذي يركز على تحسين جودة العمليات والتأكد من توجيه الموارد المالية بما يتناسب مع وضع الحصة السوقية للمؤسسة (Snee, 2010).

هناك العديد من القياسات الكمية والنوعية الأخرى، حيث يعتمد النوع الكمي على جمع وتحليل المعلومات ونشر النتائج. بينما يعتمد النوع النوعي على أساليب مثل الملاحظة والمقابلات الشخصية.

في الجزء التالي، سيتم استعراض بعض المقاييس المستخدمة لقياس جودة الخدمة في الفنادق، والتي تُستخدم على نطاق واسع في القطاع. الشكل أدناه (١) يوضح بعض المعايير المستخدمة في هذه الدراسة. ترتبط بعض أنواع مقاييس جودة الخدمة بالتسويق، مثل التسويق الداخلي (IM) وإدارة العلاقة مع العملاء (RM). ومع ذلك، تركز هذه الدراسة على ثلاث معايير لقياس أداء الخدمة في الفنادق، وهي إدارة الجودة الشاملة (TQM) و Six Sigma، مع إمكانية تناول المعايير المرتبطة بالتسويق في دراسة مستقبلية.

الشكل (١) يوضح معايير قياس جودة الخدمة في الفنادق



(Fukey, L. N., Issac, S. S. et al., 2014)

## ٣-١. مقياس (Total Quality Management)

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) هي استراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز وتحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تحسين العمليات التنظيمية بشكل شامل. تعتمد هذه الإدارة على أربعة مرتكزات أساسية، وهي:

١. **كفاءة تقديم الخدمة (Efficiency Process)**: تهدف إلى تقديم خدمة خالية من العيوب تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمة المقدمة. (Dale, 2003)
٢. **إدارة العاملين (People Management)**: تركز إدارة الجودة الشاملة على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وتحفيز العاملين معنوياً ومادياً. يساهم هذا المحور في رفع كفاءة الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة. (Oakland, 2014)
٣. **التركيز على العملاء (Customer Focused)**: يرتبط هذا المحور بتقديم خدمات تتماشى مع حاجات وتوقعات العملاء، بل ويفوقها أحياناً. الهدف هو تحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء عبر تقديم خدمة متميزة تتناسب مع توقعاتهم. (Shahin & Dabestani, 2011)
٤. **العمل الجماعي (Team Building)**: يهدف إلى تعزيز روح التعاون بين العاملين، مما يخلق بيئة عمل منسجمة ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. العمل الجماعي القوي يعزز من إنتاجية العاملين ويساهم في تقديم خدمة عالية الجودة تعكس ثقافة المؤسسة وقيمتها.



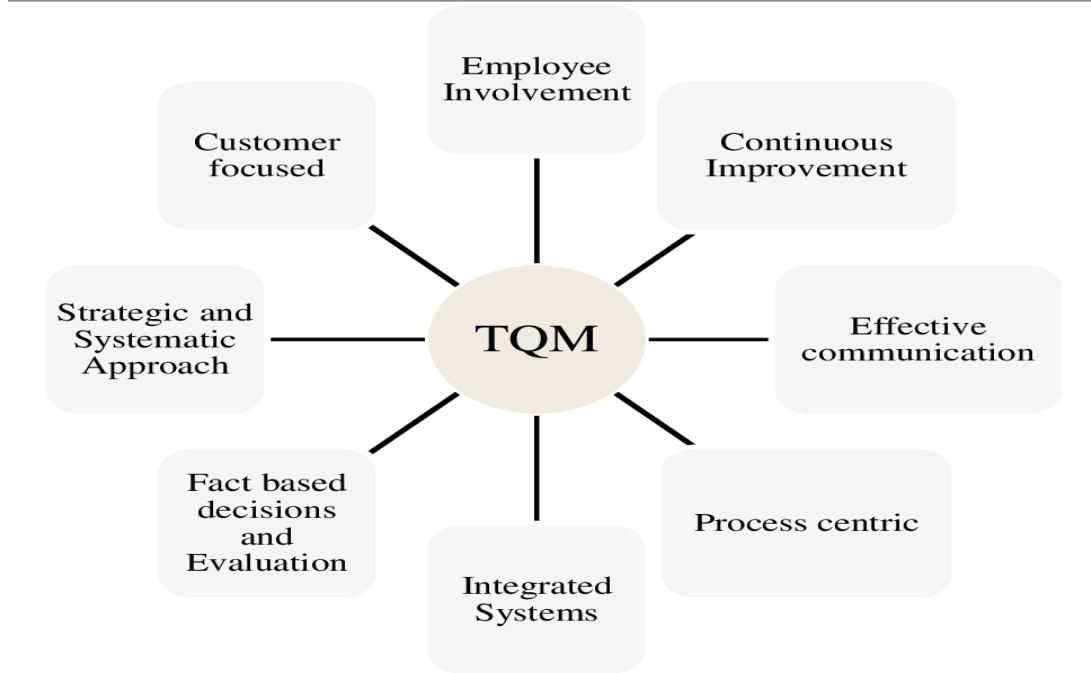
## الانتقادات المتعلقة بتطبيق TQM في الفنادق:

- **عدم استقرار الطلب:** يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي تحديات خاصة، أهمها تباين الطلب. عند ارتفاع الطلب وزيادة الازدحام، قد يؤدي ذلك إلى عدم رضا بعض الضيوف بسبب الضغط الواقع على العاملين، مما يزيد من احتمالية الأخطاء. (Shahin & Dabestani, 2011)
- **التركيز على العاملين:** يبعد الاهتمام بالعاملين جزءًا أساسيًا في تطبيق TQM في الفنادق. يتم التركيز بشكل كبير على تلبية احتياجات العاملين، حيث يرتبط تحقيق رضاهم بتحقيق رضا الضيوف. لهذا السبب، يتم تدريب العاملين بشكل مستمر على كيفية التعامل مع ضغوط العمل وتلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة (Dale, 2003).

## توصيات (Shahin &amp; Dabestani 2011) لتطبيق TQM في الفنادق:

١. زيادة جرعات التدريب للعاملين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.
٢. توفير قيادة ملتزمة وقادرة على تلبية حاجات العاملين والضيوف.
٣. وضع معايير دقيقة لتطبيق الجودة الشاملة وتحديد الأبعاد المناسبة لها.
٤. تعزيز العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الضيوف، والعمل على تطويرها.
٥. التأكيد على أن نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.

## الشكل (٢). عناصر تطبيقات نظام TQM الأساسية في الفنادق.



Source: Alneyadi, A. (2023).

## ٣-٢. مقياس (SERVQUAL)

وهو من المقاييس القياسية المستخدمة في قياس جودة الخدمة في الفنادق، التي ابتكرها كلاً من

العميل ، وبناءً على ذلك تم تحديد خمسة محددات للخدمة يتم خلالها قياس جودة الخدمة وهي كما أوضحها كلا من (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988) ، الذين اجروا ابحاث مكثفة لقياس احتياجات العميل ، وبناءً على ذلك تم تحديد خمسة محددات للخدمة يتم خلالها قياس جودة الخدمة وهي كما أوضحها كلا من (Tenner.A.R. & De Torno .I.J,(1992)

١- الثقة (Reliability)، ويعنى بها المقدرة على تنفيذ الخدمة التي تم الوعد بها بدقة، واستقلال وقدرة المؤسسة على اداء الخدمة بطريقة معينة تلبى احتياجات عملائها كما يريد بحيث تتضمن هذه العملية في كل خطوة اثناء تقديم الخدمة من تعامل الضيوف بما في ذلك عمليات: التسليم، والتنفيذ، وإيجاد الحلول السريعة والدقيقة للمشكلة ومعالجة ردود الافعال السلبية الناتجة عن الضيوف بحكمة.

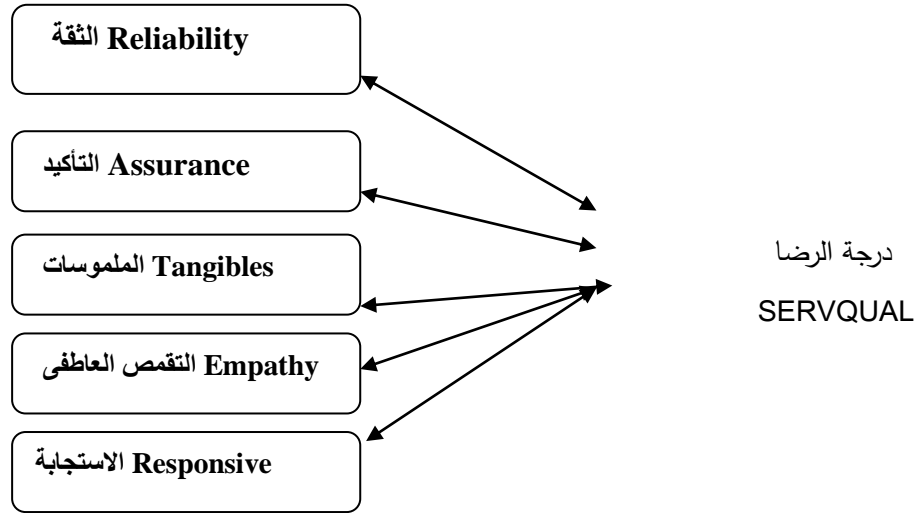
٢- التوكيد (Assurance)، ويعنى بها الثقة في ذهن العميل بحيث يضعها في موضع القادر والتمكن من تقديم الخدمة بصورة وشكل وطريقة تلبى حاجاته ورغباته دون المنافسين، بناءً على وجود عنصر او سبب معين توفره المؤسسة قادر على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك مثل السلاسل الفندقية مثل فنادق الهيلتون العالمية التي تتميز بتقديم الخدمات المميزة وتمتلك الامكانيات المهولة للتعامل مع الفئات المستهدفة في السوق.

٣- الملموسات (Tangibles)، ويعنى بها بيئة العمل المحيطة الملموسة مثل: المعدات ومظهر العاملين، الديكور، مستوى النظافة، ملائمة الغرف والمطاعم ويشمل التعريف كل النواحي الجمالية من: ما نراه ما يسهل، وما نسمعه ما يريح الاعصاب، وما نشمه من طيب ، وما نلمسه من ملمس ناعم، وما نتذوقه من طعام طيب، كلها عوامل تعبر عن هوية ومكانه المؤسسة وتقدر هبة ومكانة العميل.

٤- التقمص العاطفي (Empathy)، ويعنى به الرعاية والانتباه الفردي للضيوف، وتقديم الخدمة بطريقة توحى بالتعاطف مع رغبات الضيوف ومتطلباتهم من خلال التواصل الإنساني المجرد الذي يشمل الادب في التصرف والمعاملة والذوق الرفيع في الكلمة واختيار أجملها وبلغها في التعبير في مختلف المواقف خلال الاتصال مع العميل..

٥- الاستجابة (Responsiveness)، الترحيب بمساعدة العملاء، والاستجابة الفورية بطريقة توحى بالقبول وتعبر عن السعادة في الاستجابة لمتطلبات الضيوف والعملاء.. والشكل (٣) التالي يوضح تلك العلاقات.

## الشكل (٣) نموذج نظام (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمات في الفنادق.



المصدر: (Tenner.A.R. & De Torrno .I.J,(1992)

إن العديد من الفنادق تستخدم هذا القياس لنجاحه في قياس الأبعاد المستخدمة للقياس البعد المعنوي المتعلق بالاحاسيس والعاطفة والتواصل الانساني وحدد الخبراء نقاط لقياس كل عامل من العوامل الخمس على حدة حسب اهميته مثل : العاطفة (Empathy) حدد لها (٥) نقاط وهي بمثابة الدرجة الكاملة للتقييم الكلي في الاجابة على الاسئلة المطروحة داخل الاستمارة، يتحصل خلالها الضيف على مجموعة نقاط من الدرجة الكاملة من خلال الاجابة على الاسئلة المطروحة في الاستمارة، تختلف نقاط القياس بين بعد وآخر في المدى تبلغ نقاط درجة الإستجابة (Responsiveness) (٤) نقاط ،نقاط درجة الثقة (Reliability) تبلغ ( ٤ ) نقاط ونقاط درجة الملموسات (Tangibles) تبلغ (٤) نقاط ، الجدير بالذكر إن استخدام هذا المقياس لايتناسب في الاستخدام في المنشآت الصناعية لآختلاف البيئات وطريقة التعامل حيث العاملين بالمنشآت الصناعية لايتوفر لهم تواصل مباشر مع عملائهم.عكس التواصل المباشر (Face to Face) في الخدمة الفندقية.

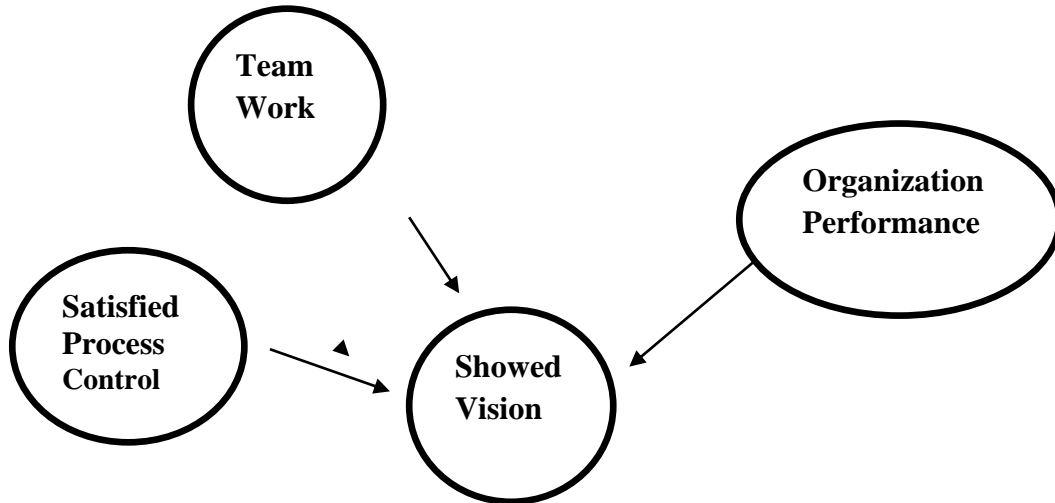
من الانتقادات ايضاً التي تعرض لها هذا هي صعوبة تحديد درجة تأثير كل بعد من ابعاد القياس الخمس على العميل او الضيف نتيجة اختلاف الآراء والطبيعة البشرية، بمعنى قد يغلب تأثير العاطفة والتي تتجسد في التواصل الايجابي عند بعض الضيوف، اكثر من تأثير الملموسات او البعد المكاني Tangibles اى قد يغلب تأثير البعد المكاني على العاطفي Empathy عند البعض، والبعض الاخر قد يكون بعد سرعة الاستجابة Responsiveness اكثر ايجابية ، عند بعض الضيوف ،بينما يتاثر آخر بالبعد المكاني Tangibles اكثر من العاطفة ورابع قد لايتاثر باى من البعدين ويغلب رضاه على سرعة الاستجابة ،،ايضا من الإنتقادات هي عدم الحصول على اجابة حاسمة في حالة عدم جاهزية العميل على الاجابة لاي سبب من الاسباب، قد يكون مشغول بامر ما ،او ان حالته النفسية لاتسمح على التركيز في الاجابة، نتيجة التوتر لذلك ادى كل ذلك للتباين في الآراء الى صعوبة تحديد الدقة في درجة الرضاء والتوصل الى نتائج دقيقة من تطبيق المقياس.

## ٣-٣. مقياس Six Sigma

وهو من المقاييس الاحصائية والتي تستخدم عالمياً في المؤسسات ، يعتمد في مفهومه على مبدأ السبب والمؤثر (Cause & Effects) ، ويعتمد مؤشره الإحصائي على تحقيق نسبة ٩٩,٩٩,٩٦٦ من اختبار كل الفرص المتاحة خلال التحليل الإحصائي، من اجل الوصول الى نتيجة خالية من العيوب (Free of Defects) من فوائده انه يعمل على تطور وتجديد الافكار ، والعمل على حل مشاكل العملاء، يستخدم اليوم المقياس بصورة واسعة داخل الفنادق من اجل قياس جودة الخدمة وإرضاء العميل ، واكتساب ولائه اتجاه المنتج او المؤسسة الفندقية شكل (٤)، وهناك العديد من التجارب الناجحة من تطبيق المقياس داخل الفنادق ، والغرض من استخدامه، هو إزالة والتقليل من الفوارق وتحسين الكفاءة بالتركيز على العميل اولاً ، ومن ثم تعميم النتيجة في المؤسسة ومن فوائده كما ذكر كلا من (Hesami.S.et.al.,2013):

- ١- عرض وانجاز نتائج الاداء في فترات قصيرة وطويلة الامد.
- ٢- التقليل من الهدار والاختلال.
- ٣- رفع مقدرات العاملين الى اعلى مستوى.
- ٤- يعزز من الاتصال الفعال.
- ٥- التحسين المستمر للخدمة.
- ٦- قصر فترة الشروع في الاصلاح.

الشكل (٤) اهداف نموذج قياس (6 Sigma) لقياس جودة الخدمات في الفنادق.



المصدر: (Fukey, L. N., Issac, S. S. et al.,2014)

من الانتقادات التي تعرض لها المقياس (Six Sigma) من قبل الخبراء. (Harry, M. J., et.al (2000):

- ١- عدم مقدرة المقياس على التجديد أو الابتكار أو التمييز فقط يعطى نتائج تحدد نسبة الخلل والعمل على ازالته وتقليل المخاطر.
- ٢- يقتصر دوره على نتائج الخبير أو المحلل أو المختص مما يزيد من احتمالات الخطأ في تحديد المشكلة أو إقتراح الحلول المناسبة خاصة اذا كان الخبير أو المستشار ليست له اي علاقة بطبيعة المنتج أو المؤسسة.
- ٣- لا يتنبأ بالآثار المتوقعة أو المحتملة الحدوث مستقبلا.
- ٤- لا يمكن ارشفته وصعوبة تحقيق ذلك لان طريقة تحليله تعتمد على البرمجيات (Software) ونتائجه آنية.

### النتائج:

نتائج الدراسة تتلخص في عدة جوانب رئيسية توضح أهمية تطبيق معايير جودة الخدمة في القطاع الفندقي، وأثر هذه المعايير على رضا النزلاء، وتحقيق التميز التنافسي. وفيما يلي أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

١. أهمية معايير جودة الخدمة: أظهرت الدراسة أن تطبيق معايير جودة الخدمة مثل نموذج SERVQUAL وإدارة الجودة الشاملة (TQM) يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الخدمة المقدمة داخل الفنادق، وزيادة رضا العملاء. حيث لوحظ أن المؤسسات التي تطبيق هذه المعايير بانتظام تحقق أداءً أفضل مقارنة بالفنادق التي لا تعتمد على أساليب علمية في قياس جودة خدماتها.
٢. تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء: أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمة المقدمة ورضا النزلاء. حيث وجدت الدراسة أن تحسين مستوى الخدمات الملموسة مثل النظافة، الديكور، والمرافق المتاحة في الغرف يؤدي إلى زيادة رضا الضيوف. كما تبين أن الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في التعامل مع النزلاء، مثل حسن المعاملة والسرعة في تقديم الخدمات، يرفع من مستوى رضاهم.
٣. التحسين المستمر كضرورة للمنافسة: أشارت الدراسة إلى أن الفنادق التي تعتمد على التغذية الراجعة من العملاء وتقوم بتحليل البيانات الخاصة برضا النزلاء تكون قادرة على تحقيق التميز في سوق تنافسي. بناءً على ذلك، أكدت النتائج ضرورة تحسين العمليات باستمرار لضمان تلبية توقعات العملاء بشكل يفوق التوقعات.
٤. دور العاملين في نجاح تجربة النزلاء: أوضحت النتائج أن العاملين في الصفوف الأمامية (مثل موظفي الاستقبال وخدمة الغرف) هم العامل الحاسم في تشكيل تجربة النزلاء. وأظهرت أن تدريب العاملين باستمرار ورفع مستوى مهاراتهم يسهم في تقديم خدمة عالية الجودة، وبالتالي تحسين رضا الضيوف وزيادة ولائهم للفندق.
٥. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات: أظهرت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات وتقديم خدمات رقمية متقدمة، مثل الحجز الإلكتروني وتقديم طلبات الغرف عبر التطبيقات، يساهم في تحسين جودة الخدمة وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات النزلاء.

٦. معوقات تطبيق الجودة الشاملة: تبين أن هناك تحديات تواجه تطبيق نظام الجودة الشاملة في الفنادق، من بينها عدم استقرار الطلب على الخدمات خلال فترات الذروة، وصعوبة قياس الجودة بشكل دقيق بسبب تداخل العوامل المختلفة مثل كفاءة العاملين والموارد المتاحة.

٧. المعايير المالية كجزء من تقييم الأداء: أوضحت الدراسة أن قياس الجودة لا ينبغي أن يعتمد فقط على رضا العملاء، بل يجب أن يتضمن أيضًا مقاييس مالية مثل الإيرادات والأرباح. وأظهرت النتائج أن الفنادق التي تطبق أنظمة مثل Six Sigma تكون أكثر قدرة على تحسين كفاءة العمليات وتوجيه الموارد بشكل أمثل، مما ينعكس إيجابًا على أدائها المالي

### التوصيات:

١. القياس المستمر: ينبغي قياس جودة الخدمة بشكل دوري لمواكبة التغيرات المستمرة في الطلب.
٢. ترقية الخدمات: يجب العمل على تحسين وابتكار أساليب تصميم وتقديم الخدمات بشكل دائم.
٣. رضا العملاء والموظفين: تحقيق رضا العملاء يعتمد على رضا العاملين، والذي يتحسن من خلال تحفيزهم ماديًا ومعنويًا.
٤. رفع كفاءة العاملين: تعزيز كفاءة الأداء من خلال التدريب العملي والعلمي، مع التركيز على تطوير مهارات الاتصال والإدارة والثقافة العامة.
٥. تطوير مقاييس جديدة: هناك حاجة ماسة لتصميم مقاييس جديدة لجودة الخدمة لتجاوز القصور الموجود في المقاييس الحالية.

### الخاتمة

تواجه الفنادق العديد من التحديات في تقديم خدمات تلبي احتياجات عملائها، وتعتبر جودة الخدمة أحد العوامل الأساسية لتحقيق رضا العملاء. لهذا الغرض، ابتكر العلماء والخبراء العديد من المقاييس لتقييم جودة الخدمة، بهدف تحديد أماكن الخلل والفجوات في عمليات تقديم الخدمة. على الرغم من وجود مقاييس كمية ونوعية، لا يزال الطريق طويلاً نحو إيجاد حلول فعالة لهذه المقاييس.

بينما حققت بعض المقاييس نجاحًا نسبيًا، فإنها تعرضت للنقد بسبب قصورها في تفسير بعض الظواهر والنتائج المتعلقة بالضيوف أو العاملين أو بيئة الخدمة وتأثيراتها. تركزت المقاييس التي تم تناولها في هذه الدراسة على جوانب مهمة تشمل عملية التسويق، وجودة الخدمة، ورضا العملاء، وتحفيز العاملين.

إن السعي المستمر لتطوير مقاييس دقيقة وموثوقة لجودة الخدمة هو أمر ضروري لضمان تحسين تجربة الضيوف وتعزيز الأداء العام للفنادق. يتطلب ذلك مزيدًا من البحث والابتكار لتلبية احتياجات السوق المتغيرة وضمان استدامة النجاح في قطاع الضيافة.

## المراجع العربية:

- ١- عبد العزيز، ماهر توفيق. مبادئ إدارة الفنادق. دار زهران للنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٩.
- ٢- ريزان منصور، نور محمود إبراهيم. قياس جودة الخدمات الفندقية في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء (دراسة حالة فندق أفاميا)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣٨) العدد (٤) ٢٠١٦.

## المراجع الانجليزية

- Alneyadi, A. (2023). Total Quality Management for Competitive Advantage in the UAE. *European Journal of Business and Strategic Management*.
- Betten, C., & Brown, D. (2003). *Frontline Employees: Key to Enhancing Customer Interaction in Hotels*. *Journal of Service Research*, 6(1), 3-15.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*. Blackwell Publishing.
- Dubbe.L.& Maute.M.(1994).The antecedents of Brand witching ,Brand Loyalty& Verbal Responses to service failure. In .T.A .Research & Practices. (pp127-151). Greenwich Press.94.
- Dube, L., & Cononr, P. (2003). *Service Quality, Customer Satisfaction, and Competitiveness: A Case Study in the Hotel Industry*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 44(5), 52-63.
- Fuckey, L. N., Surya, et al. (2014). *Models for Service Quality in the Hospitality Industry*. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 38(4), 567-583.
- Fukey, L. N., Issac, S. S., Balasubramanian, K., & Jaykumar, V. (2014). Service delivery quality improvement models: a review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 343-359.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Harry, M. J., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. Currency.
- Harvard Business Review. (2023). "The Importance of Service Quality." Retrieved
- Hesmis.S. Nikookari.I.& Hasij .F.(2013).Integral model of six sigma & lean organization activity,Asia Industry & Engineering & Management, Retrieved from: http// apiem.net on 2013, Pdf.
- Kandarpully, J., & Suhant, J. (2000). *Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Measurement Techniques*. *International Journal of Hospitality Management*, 19(4), 373-390.
- Kandarpully.J.& Subant.D.(1999). Relationship Marketing: A concept beyond the primary relationship, *Marketing intelligence and Planning*.(7):315-323.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Prentice Hall.

- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education.
- Kotler, P., Chaudhry, P., Gibbs, R., & MacColl, R. (1998). *Marketing in Australia*, Fourth 4<sup>th</sup> edition. New York Prentice Hall. Publishing.
- Leena, Nitin, Fucky, Suraya, Srarh, Issac, .(2014). Service quality improvement models, Retrieved from Direct Science, Available on line at :.http://www.Direct Science.com
- Lockwood, A. (1995). *Managing Service Quality in Hospitality*. International Journal of Hospitality Management, 14(1), 21-31.
- Look, A..(1995), Using service to identify Quality improvements point, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 66(1/2)75-80.
- Mills, J. (2005). *Service Quality Management*. Routledge.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge.
- Parasuraman, A. (1994). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Prasuraman, A., Zeithman, and Berry (1988), SERVQUAL: Multi- Item Scale for measuring Consumer perceptions of service Quality: *Journal of Retailing* 64 (Spring):12-37.
- Ramaswamy, V. (1996). "Service Quality: A Holistic Approach." *Journal of Services Marketing*, 10(1), 34-49.
- Rmaasy Wrrarm Y.R.(1996), Design and Management of Service Process: Keeping customer for a life ( PP.362-363), Reading .U.K.: Addison Wesley.
- Sdik, A. (2020). *Customer Satisfaction and Service Quality in the Hotel Industry: An Empirical Study*. International Journal of Hospitality Management, 45, 131-142.
- Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). "A study of the impact of Total Quality Management (TQM) on hotel guest satisfaction." *International Journal of Hospitality Management*.
- Shahin, A. & Dabestaani.(2011), Feasibility study of improvement of totl Quality Management based on soft factor, *Journal of Industrial & Engineering Management*, 4(2), PP258-280.
- Shostack, L. G. (2003). "Service Strategies for the Future". *Journal of Service Research*, 5(2), 113-124.
- Snee, R. D. (2010). "Six Sigma: The Evolution of the Vision and the Future." *Quality Progress*, 43(6), 20-27.
- Tenner, A.R. & De Torrno .I.J,(1992). *Total Quality Management: Three steps to continuous Improvement* .Cambridge, M.A Addison Wesley.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations." *The Free Press*.



## The Role of Service Quality Standards in Improving Hotel Services: An Analytical Evaluative Study

Ehab Rabee Mohammed Ali<sup>1</sup>

Hashim Awad Fadl Al-said<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Tourism Department, Faculty of community development, Alneelian university, Sudan

<sup>2</sup>Hotels Department, Faculty of Tourism & Archaeology, Shendi University, Sudan

### Abstract

This study examines the commonly used service quality metrics and standards in hospitality establishments. The significance of measuring service quality contributes to assessing guest satisfaction levels, thus helping to meet their needs and desires. This, in turn, positively impacts hotel performance and supports management objectives related to profitability, reputation, and brand enhancement.

The study addresses the problem by analyzing several prevalent standards, defining them, and highlighting their dimensions, advantages, and shortcomings, with a focus on three primary models: Total Quality Management (TQM), SERVQUAL, and Six Sigma. The importance of this research lies in identifying the strengths and weaknesses in the application of these metrics as discussed by experts.

The study's objectives are centered on highlighting the role of these metrics, despite some drawbacks in achieving conclusive results. Findings indicate that measuring service quality significantly contributes to enhancing the efficiency of services provided.

Key recommendations from the researcher include the need to upgrade and enhance service metrics to mitigate shortcomings, alongside emphasizing the importance of employee engagement and motivation, both financially and morally, and enhancing their competencies through training. This approach will contribute to improving service quality in hotels.

**Keywords:** Criteria, Service quality, Hotel, (TQM).