

دور إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة

أ.د/ سيد محمود السيد الخولي

مقرر اللجنة العلمية الدائمة للترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات (إدارة الأعمال)
استاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس- القاهرة- جمهورية مصر العربية

د/ لجين محسن علي المغربي

مدرس اداره الاعمال كلية التجارة والعلوم الإدارية- جامعة ظفار- صلالة- سلطنة عمان

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلي بيان دور إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة؛ ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام المؤلفون بتقسيم إستراتيجية كايزن إلى أربعة أبعاد تتمثل في: التخطيط، التنفيذ، الفحص، الإستجابة)، كما قام المؤلفون بتقسيم أبعاد جودة الخدمة إلى خمسة أبعاد تتمثل في الجوانب المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة (التعاطف)؛ أتبع المؤلفون المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتوزيع استمارة إستقصاء على عينة طبقية بلغت (٣٧٣) مفردة، ولكن قام المؤلفون بتوزيع (٤٠٠) استبيان من أجل الوصول إلى حجم العينة المطلوب، وتم إرسال قوائم الاستقصاء التي أتمتت عليها الدراسة لتجميع البيانات إلى مفردات العينة وبلغت نسبة الإستجابة (٥٠,٧٢%) بواقع (٢٩٠) قائمة، وقد تم استبعاد (١١) قائمة لعدم الأستيفاء، وبهذا يكون إجمالي عدد القوائم التي أجري عليها التحليل الإحصائي (٢٧٩) قائمة بنسبة (٧٠,٦٩%).

وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥%) لإستراتيجية كايزن بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، الفحص الإستجابة على جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (الجوانب المادية، الإعتمادية، الإستجابة الثقة التعاطف)؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للنموذج ككل (٠.٨٩٥)، أي أن المتغير المستقل إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيذ الفحص الإستجابة تفسر (٥٠,٨٩%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة)، أما النسبة الباقية (٥٠,١٠%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو

لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لجودة الخدمة بأبعادها (الجوانب المادية، الإعتدادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف)، على الترتيب (٠.١٥٨، ٠.٣٩٥، ٠.١٨٠، ٠.١٦٧، ٠.٣٩٨) أي أن إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيذ الفحص الإستجابة تفسر التباين الذي يحدث لجودة الخدمة بأبعادها (الجوانب المادية، الإعتدادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف)، بالنسب التالية على الترتيب (١٥.٨٪، ٣٩.٥٪، ١٨.٠٪، ١٦.٧٪، ٣٩.٨٪).

مصطلحات علمية: إستراتيجية كايزن، إدارة التميز التخطيط التنفيذ، الفحص الإستجابة الجوانب المادية، الإعتدادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف.

Abstract:

The aim of the research is to demonstrate the role of the Kaizen strategy in improving service in the five stars in Cairo. Their energies from flying, their energies, their energies, their energies, their energies, their energies, their energies. The researcher followed the descriptive and analytical approach, and distributed an investigation form on a stratified sample amounting to (373) single, but the researcher distributed (400) questionnaires in order to reach the required sample size, and the survey lists on which the study relied on to collect data were sent to the sample vocabulary. The response is (72.5%) by (290) lists, and (11) lists have been excluded for non-compliance. Thus, the total number of lists for which the statistical analysis was conducted is (279) with a percentage of (69.7%). The results of the field study indicated the existence of a statistically significant substantial impact at a significant level (0.05%) of the Kaizen strategy in its four dimensions (planning, implementation,

examination, response), on the quality of service in its five dimensions (material aspects, reliability, response, confidence, empathy). ; Where the value of the coefficient of determination (R^2) for the model as a whole was (0.895), That is, the independent variable, the Kaizen strategy for continuous improvement in its dimensions (planning, implementation, examination, response), explains (89.5%) of the variance in the dependent variable (quality of service), and the remaining percentage (10.5%) may be due to random error, or not to include Other independent variables that are responsible for explaining part of the dependent variable; The explanatory strength of the determination coefficient (R^2) for quality of service has also reached its dimensions (Material aspects, reliability, response, confidence, empathy), respectively (0.158, 0.395, 0.180, 0.167 0.398) that is, the Kaizen strategy for (planning, dimensions its in improvement continuous implementation, examination, response), explains the variation that occurs to service quality in its dimensions (Material aspects, with the and empathy), confidence, reliability, response, following percentages, respectively (15.8%, 39.5%, 18.0%, 16.7%, 39.8%).

Key Words: Kaizen Strategy, Excellence Management, Planning, Implementation, Inspection, Response, Material Aspect, Reliability, Responsiveness, Trust, Empathy.

أولا: مقدمة

استراتيجية كايزين أسلوب ياباني ظهر للوجود خلال ثمانينيات القرن العشرين؛ لتحسين العمليات ، جوهره تشجيع الابتكار والتغيير ، وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة ، وتمكينهم بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام التي يكلفون بها ، وأكثر قدرة علي إنجازها ، ويتعامل " كايزين " مع مدخل التغيير علي أساس مستمر وتدرجي ؛ لتحسين الوضع الراهن ، من خلال جلب قيمة مضافة، وأيضاً ترسيخ مفهوم إدارة الزمن والمكان من خلال الاستخدام الأفضل للموارد وإضفاء المرونة علي إجراءات العمل ، بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين ، وانخفاض تكلفة العمليات؛ والكايزين أسلوب قائم علي فكرة الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ افعله صحيحاً منذ البداية ، وبالتالي فالأسلوب يجبر الموظفين علي جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسة في مجالات المنافسة؛ في ظل موارد متواضعة للعديد من الجامعات ، فهذا الأسلوب يركز بشكل كبير علي التحسين المستمر ، والأبتعاد عن الهدر بجميع أشكاله سواء مادياً كان أو معنوياً ، وأن كل عمل يمكن تحسينه للأفضل للتقليل من هذا الهدر.

يشهد العالم حالياً صراعا اقتصاديا ماديا غير مسبوق يتمثل في المنافسة بهدف الفوز بالأسواق الدولية للمنتجات والخدمات وعليه أصبح البقاء والاستمرار من نصيب المؤسسات والشركات التي تقدم منتجات ، أو خدمات ذات جودة عالية؛ فالجودة : هي الغاية التي تسعى لها الشركات، وتتطلع لتطبيقها في مختلف مجالات عملها، فاصبحت الشغل الشاغل لمعظم قطاعات الأعمال.

كما تتعدد الاستراتيجيات التنافسية للفنادق فهناك من يسعى لاكتساب ميزة تنافسية بالوقت أو بالتكلفة او بالجودة فقد اصبحت المنافسة في تقديم ارقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه الكثير من المنظمات ومنها الفنادق لضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها والتي يجب ان تتناسب مع الاداء السليم والتحسين المستمر وزيادة ولاء العميل ودفعه لاستمرار التعامل معها اذ تمكن الفندق من زيادة ارباحه

والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر من خلال الاهتمام برغبات العملاء والتكيف مع الحاجات المتغيرة وتنمية روح الفريق الواحد.

في ضوء ما سبق ونظراً لتنامي الإهتمام باستراتيجيات التحسين المستمر للمنظمات، وما لها من أثر على تحسين جودة خدماتها، فقد ركز البحث الحالي على بحث العلاقة بين استراتيجية كايزن للتحسين المستمر وجودة الخدمة في مجال الفنادق.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١) الدراسات التي تناولت إستراتيجية كايزن

هدف دراسة (جاد، ٢٠٢٠) بعنوان " دور إستراتيجية كايزن KAIZEN" في تحسين إدارة المشروعات الهندسية بالتطبيق على شركات المقاولات بمدينة القاهرة الكبرى" إلى التعرف على دور تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في تحسين إدارة المشروعات الهندسية في شركات المقاولات بمدينة القاهرة الكبرى، ومن أجل تحقيق هدف البحث قام المؤلفون بتقسيم إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر إلى أربع أبعاد (تقليل التكلفة، تحسين الجودة، سرعة التسليم، رضا العملاء)، واستخدم المؤلفون المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستمارة إستقصاء تم توزيعها على عينة مكونة من (٤٢٠) مفردة، ولكن لم يتم التحصل الا على (٣٢٠) استجابة بنسبة (٧٦%)، تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، والبالغ عددها (٢٨٠) قائمة بنسبة (٦٦.٦٦%) ، وتم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS).

وتوصل المؤلفون إلى وجود ممارسات لمنهجية كايزن للتحسين المستمر في الشركات محل الدراسة، وإن كان مديري هذه الشركات لا يعلمون أن ما يقومون به هو تطبيق لمنهجية كايزن للتحسين المستمر (بمفهومها العلمي)، بما ينعكس على تحسين إدارة المشروعات الهندسية بهذه الشركات. كما أن من حيث إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (منهجية كايزن للتحسين المستمر) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع إدارة المشروعات الهندسية)، جاء بعد تحسين الجودة في المرتبة الأولى، يليه بعد رضا العملاء، وجاء بعد سرعة

التسليم في المركز الثالث، في حين جاء بعد تقليل التكلفة في المركز الأخير، وهذا الترتيب يدل على العلاقة الحقيقية بين تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر وتحسين إدارة المشروعات الهندسية بالشركات محل الدراسة. كما تبين وجود علاقة تأثير لكل من الأبعاد التالية (تحسين الجودة، ورضا العملاء على إدارة المشروعات الهندسية، في حين ثبت عدم وجود علاقة تأثير للأبعاد التالية: (سرعة التسليم، وتقليل التكلفة على إدارة المشروعات الهندسية، وهذا دليل آخر على أن تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر مطلب هام لتحسين إدارة المشروعات الهندسية.

كما هدفت دراسة (Suarez-Barraza., et al 2020) - بعنوان - "Kaizen -

Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health

Care in Mexico. A Multiple-Case Study " إلى تحليل التأثير المنهجي

لتطبيق Kaizen في المستشفيات العامة المكسيكية التي حاولت حل المشكلات التشغيلية باستخدام منهجية كايزن؛ قامت المنظمة الخدمية بتطبيق منهجية كايزن - كاتا من أجل تحسين عملية تشغيلية واحدة للمشكلة في الرعاية الصحية، تم استخدام منهج دراسة الحالة من أجل فهم آثار منهجية كايزن - كاتا في حل المشكلات في ثلاثة من المستشفيات العامة في المكسيك.

وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة محركات محددة عند تطبيق منهجية كايزن - كاتا التي تتضمن التأخير ، وشكاوى العملاء ، وإعادة العمل في العمليات والتكلفة الإضافية ، بالإضافة إلى تحديد التأثير على مستويات تطبيق منهجية كايزن - كاتا في كل من فرق التحسين التي تمت دراستها.

(٢) الدراسات التي تناولت جودة الخدمة:

هدفت دراسة (Shen, C., & Yahya, Y. 2021) بعنوان "The impact of service quality and price on passengers' loyalty towards low Cost airlines: The Southeast Asia's perspective - إلى دراسة مدى تأثير جودة الخدمة من خلال اعتماد نموذج AIRQUAL والسعر على ولاء العملاء شركات الطيران في جنوب شرق آسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

عن طريق تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (٢٠٠) راكب لشركات الطيران الأسيوية.

تشير نتائج الدراسة إلى أن جودة الخدمة والسعر لهما تأثير إيجابي كبير على رضا الركاب، ونتيجة لذلك يؤيدان إلى ولاء الركاب؛ كما تؤكد نتائج الدراسة أيضاً الدور الوسيط لرضا العملاء بين جودة الخدمة والولاء والسعر والولاء بشكل منفصل، مما يعني أن رضا العملاء هو عامل حيوي لبقاء الشركات منخفضة التكلفة في سوق طيران شديد التنافسية.

أما دراسة (Kaushal, N., & Goyal, G., 2021) بعنوان "Development

of the instrument for psychological contract effectiveness for service quality in academic institutions" فهدف إلى تطوير أداة فعالية العقد النفسي لجودة الخدمة في المؤسسات الأكاديمية على أساس نظرية التبادل الاجتماعي بين الطلاب والمعاهد التعليمية بفاعلية العقد النفسي، وقسمت الدراسة أبعاد العقد النفسي النفسي إلى الإطار الزمني Time Frame الترتيبات المادية Tangibility النطاق Scope، الثبات Stability؛ في حين قسمت أبعاد جودة الخدمة إلى الإعتادية، والملموسية، والثقة)، ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (٣٦٠) طالب وطالبة من طلاب المعاهد محل الدراسة.

تظهر النتائج أن العقد النفسي للطلاب يختلف اختلافاً كبيراً عن التزام المعلم، ومرافق البنية التحتية، والمرافق المؤسسية، والمرافق الأخرى المختلفة.

واستهدفت دراسة (رضوان، ٢٠٢٠) بعنوان "أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية" قياس أثر أبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال تحليل الدور الوسيط لتطوير القدرات التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٣٩ مفردة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بطنطا والمدارس التابعة لها، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات

الهيكلية (التحليل العاملي) (التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الهدم الخلاق في القدرات التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، كما أن أكثر أبعاد الهدم الخلاق تأثيراً في تحسين جودة الخدمة التعليمية هو إدارة التغيير ثم التفكير الإستراتيجي و يليه الثقافة التنظيمية وأخيراً الإبداع.

٣) التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على فهم العلاقة بين استراتيجيات كايزرن للتحسين المستمر وبيئة العمل ودور القيادة وإدارة الموارد البشرية والعملية والتنظيمية وأثرها على أداء وتطور المنظمات من خلال استراتيجيات كايزرن للتحسين المستمر، وبالتالي فإن هذه الدراسات اتخذت مسارات مختلفة؛ يمكن توضيحها في مسارين كما يلي:

- المسار الأول يدرس ويؤكد على الآثار الإيجابية لإستراتيجية كايزرن للتحسين المستمر علي تطوير المنظمات

- المسار الثاني يدرس آثار عمليات التحسين المستمر على الأفراد ومجموعات العمل

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتبني اساليب التحسين المستمر لرفع كفاءة الأداء في المنظمات
- ضرورة الاهتمام بتحسين جودة الخدمة في المنظمات من أجل تحسين وتنمية رضا العملاء ومن ثم ولائهم.

أختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- الربط بين استراتيجيات كايزرن للتحسين المستمر (المتغير المستقل) ودورها في تحسين جودة الخدمة المتغير التابع، حيث لم تقم أي من الدراسات السابقة بالربط بين المتغيرين معاً، على حد علم المؤلفين.

ثالثاً: الخلفية النظرية للدراسة:

استراتيجية كايزن

• مفهوم وأبعاد إستراتيجية كايزن

يعرف (Alvarado-Ramirez et al., 2018) ويتفق معه (Sangwa, N.R., & Sangwan, K.S. 2020) إن كايزن هي الإستراتيجية التي تجذب العديد من الفوائد النوعية والكمية للمنظمات ؛ غالباً ما ترتبط الفوائد النوعية بالموارد البشرية مثل تحسين مهارات العاملين والتزامهم، احترام الذات والتحفيز، مشاركة الموظفين، التدريب، التواصل والعمل الجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي؛ أما الفوائد الكمية تكون مرتبطة بالعوامل الاقتصادية مثل: زيادة الإنتاجية، الربح، ودوران المخزون، تخفيض المهلة الزمنية للإنتاج، وتقليل التكلفة والعيوب وعدد المراحل في عمليات الإنتاج. كما يعرفها (Chiarini, A and Mascherpa, V. 2018) بأنها الإستراتيجية التي تهدف إلى القضاء على الهدر في عمليات الإنتاج، وهي عملية البحث بطريقة مستمر عن أفضل الطرق والتقنيات لتنفيذ البيانات والمعلومات الجديدة لتنفيذ إجراءات التحسين الجديدة.

ويرى المؤلفون اعتماداً على ما سبق أن:

- أن الكايزن يعرف بأنه أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تعمل على خفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد وتزيد من معدل الإنتاجية.
- الكايزن هي منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبني مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة ، وهي المنهجية التي يمكن استخدامها في ظروف محدودة الموارد.
- كايزن أداة فعالة للتحسين المستمر في خطوات صغيرة ، مما يجعل العملية أكثر كفاءة وفعالية وقابلية للتحكم والتكيف.

ويمكن للباحثة تعريف إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر على أنها قدرة ديناميكية تحس المنظمات على التركيز والإبتكار المتزايد المستمر، وتتخذها هذه المنظمات كقاعدة للتحسين المستمر والتأثير على تحديد حدود ضمان التناسق / المواصفة القياسية للعمليات الإنتاجية، وربما الأهم من ذلك تحفز مشاركة الموظفين في عمليات التحسين.

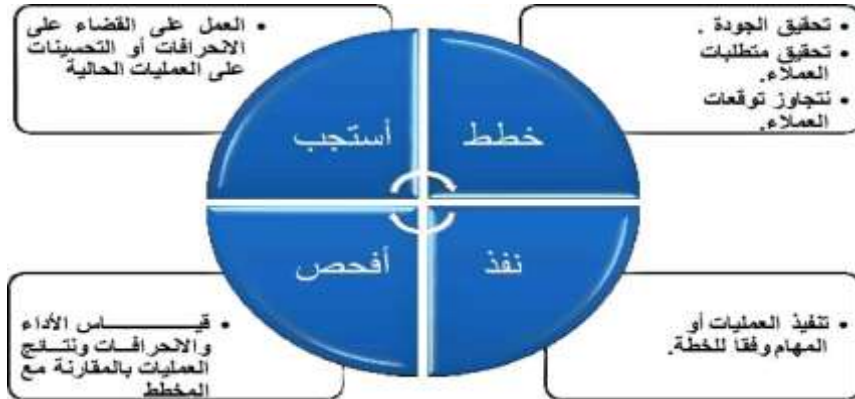
يمكن توضيح ابعاد نموذج كايزن من خلال ما يعرف بدورة ديمينج (Deming's) (PDCA) Cycle؛ وتم تأسيس دورة ديمينج في عام ١٩٥٠م ، بمشاركة كل من والتر شيوارت وويليام إدوارد ديمينج ، وهما من أهم خبراء الجودة الأمريكية، إذ أنشأ إدوارد ديلج دورة حياة (PDCA) Plan, Do, Check Act؛ لذلك سوف يعتمد المؤلفون عند قياس إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر على أبعاد دورة ديمينج، ويمكن توضيح تلك الأبعاد في الآتي : (Kholif et al., 2018)

- **التخطيط Plan :** تتضمن مرحلة التخطيط في دورة ديمينج دراسة الوضع القائم للإجراءات أو للعملية محل التحسين وتجميع بيانات ومعلومات دقيقة عنها سواء من داخل أو خارج المؤسسة و هذه المعلومات تشمل كافة العناصر التسويقية والفنية والمالية، وغيرها من المعلومات التي تساعد في عملية التخطيط، حيث يتم تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات ويتم توجيه المعلومات المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب، إضافة إلى التخطيط والتطوير والتحسين للأعمال التي تتضمنها هذه المرحلة، وتهدف هذه المرحلة إلى التخطيط لما يجب فعله في المستقبل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتخطيط التحسينات اللازمة حسب المواصفات ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع معايير محددة لذلك، وتنظيم الكوادر وتدريب الأفراد على المهام المطلوبة.
- **التنفيذ Do:** تم فيها تنفيذ ما تم تخطيطه على شكل نماذج تجريبية بسيطة، لتحقيق الأهداف المخطط لها في المرحلة السابقة، للتطوير والتحسين.

- **الفحص أو التدقيق Check:** يتم في هذه المرحلة عمل القياسات لنتائج تنفيذ الخطة، والتأكد من عدم ظهور أي مشكلة إضافية نتيجة للتطوير الجديد في الإجراء، وتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات التي تم تحديدها في التخطيط باستخدام مخطط السبب والأثر، والتحقق من كل العناصر المؤثرة في النتائج باستخدام التوزيعات التكرارية وخرائط المراقبة.
- **الإستجابة أو التنقيح Act :** يتم في هذه المرحلة تطبيق ما تم التخطيط له، واعتماد الخطة إذا نجحت وتعديلها إذا ظهرت مشاكل ثم جعل من هذا التطوير مقياس يتم العمل به في التطبيقات اللاحقة، بناء على نتائج المراجعة والتقييم تقوم المؤسسة باجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو السلعة أو الخدمة ويتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وقوع أي انحراف عن المواصفات، و التدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافه ويجب تمرير المعلومات المستنتجة من الدراسة للخلف بدقة وبأقصى سرعة للشخص المناسب ومن ثم العودة الى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط. (Lerche et al., 2020)

ويوضح الشكل التالي رقم (١) دورة ديمينج (PDCA) (Deming's Cycle) وذلك كما يلي:

شكل رقم (١) دورة ديمينج (PDCA) (Deming's Cycle)



من إعداد المؤلفين بالإعتماد على المراجع المذكورة لدورة ديمينج بعالية

يوضح الشكل السابق رقم (١) مراحل دورة ديمنج والتي تبدأ بمرحلة التخطيط والتي تعنى وضع الخطط التي تذلل العوائق وتتغلب على المشكلات التي تعمل على تعطيل الأداء، وتستبعد الأخطاء؛ ولا بد من تركيز التخطيط على العميل ومتطلباته ورغباته وتوجهاته في المستقبل، ويشترك كل من المديرين والملاحظين والموظفين الذين يخططون معاً لتحسين المنظمة ككل؛ أما المرحلة الثانية فتعني التنفيذ أى تطبيق الخطط الموضوعه، طبقاً للخطة، ويتم التنفيذ أولاً على عينة تجريبية، وهنا تظهر الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين ويتم تسجيل الملاحظات والاستفادة منها في تحسين عمليات التشغيل باستمرار؛ ثم تأتى المرحلة الثالثة وهي مرحلة الفحص وتعنى التأكد من أن الخطط الموضوعه تعطى النتائج المطلوبة وتؤدي إليها ولا بد أن يتم ذلك داخل أو في موقع الحدث أو مكان العمل، ثم تأتى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الإستجابة والتطوير، وفي هذه المرحلة لا بد على المدير أن يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها، وجيب على المدير أن يراقب سير إجراءات تنفيذ الخطط وأن يحرص على تدريب العاملين عليها، حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء.

(٢) جودة الخدمة:

• مفهوم جودة الخدمة:

يعرف (Abu-Nahel et al., 2020) جودة الخدمة على أنها إنطباع العملاء الكلي للتفوق النسبي أو عدم التفوق فيما يخص المنظمة وخدماتها. ويعرفها (سعيد، ٢٠١٨) بأنها كل ما تقدمه المنظمة أو ما يمكن أن يتوقعه متلقي الخدمة منها. أما (Xu, L, & Prybutok, V., 2017) فيعرفها بأنها مجموعة أو حزمة من المنافع الصريحة والتي يتم القيام بها من خلال استخدام تسهيلات مادية وقد تعتمد أيضاً على سلع تسهل عملية تقديمها.

إعتماداً على ما سبق يمكن للباحثة إستنتاج ما يلي:

- تعتمد جودة الخدمة على تقييم العميل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلاً مع ما توقعه من تلك الخدمة.

- إن مفهوم جودة الخدمة يرتكز على وجهة نظر العميل، وهو ما يجعلها مقياساً نسبياً يختلف من عميل إلى آخر.
- إن مفهوم جودة الخدمة الفندقية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة، فهي تعني: تقديم خدمات تقابل حاجات وتوقعات العملاء أو تتجاوزها.
- كما تختلف آراء الباحثين حول تحديد أبعاد جودة الخدمة، وقد حدد المؤلفون في هذه الورقة جودة الخدمة في الآتي: (Ali, M., & Raza, S.A., 2017)
- الجوانب المادية الملموسة : وهي تشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية مثل المعدات، ومظهر مقدمي الخدمة، وأدوات ووسائل الاتصال معهم معهم، ففي كثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة، أو التكنولوجيا المستخدمة في تقديمها ، والمظهر الداخلي وتصميم المكان وديكوراتها، أو الأشياء المستخدمة لبناء جو مريح للعميل.
- الإعتدائية : هي القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة؛ وتعني كذلك قيام المنظمة بأداء الخدمة الصحيحة من أول مرة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل، بالإضافة إلى إعماده على مقدم الخدمة في أدائها، أي يشمل على أداء الخدمة في الوقت المحدد لها، مع الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن ذلك.
- الاستجابة : وتعني الحرص على مساعدة العميل المستفيد من الخدمة وتقديم تلك الخدمات له بشكل سريع ولائق . كما أنها تعتبر إعلام العملاء متي تقدم الخدمة، وتقديم خدمة سريعة وفورية، ووجود رغبة دائمة من العاملين لمساعدة العملاء، وعدم إنشغال العاملين عن الرد على أسئلة العملاء.
- الثقة: وهي عملية تحلي العاملون (مقدمي الخدمة) بالمعرفة الكافية ومدى قدراتهم على الأيحاء بالثقة والأطمئنان للعميل. كما يقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة بصورة خالية من المخاطر.
- التعاطف: ويقصد به مدى الأهتمام والعناية الشخصية التي تظهرها المنظمة والمتمثلة في مقدمي الخدمة تجاه عملائها، ورعاية مصالحهم بالقدر المعقول.

رابعاً: الجزء المنهجي للدراسة:

١. مشكلة الدراسة:

تعد الخدمات الفندقية أحد أنواع الخدمات واسعة الانتشار وذات الأهمية الكبيرة في مختلف أنحاء العالم؛ ومع الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات الفندقية سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، فإن تلك الفنادق تتسابق فيما بينها لتقديم خدمات أفضل من أجل تنمية رضا العميل وكسب ولاءه، وعليه فقد أصبح من الضروري لهذه الفنادق تبني المفاهيم الإدارية وخاصة مفهوم الجودة، عندما تخطط من أجل التميز، أو حتى من أجل البقاء في السوق.

وقام المؤلفون بعمل دراسة الاستطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلة محل الدراسة على عينة طبقية تكونت من (٦٠) مفردة، توصل المؤلفون من خلالها إلى وجود مجموعة من الظواهر الدالة على أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الفنادق محل الدراسة بشكل خاص والمنظمات بجميع أنواعها ومجالات تخصصها بشكل عام، تذكر منها ما يلي:

- هناك تفاوت بين عينة الدراسة الإستطلاعية بالنسبة لنظرتهم لأهمية تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر
- يري (٣٨) من العينة أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهياً) للعمل نحو الأبداع والابتكار لتحسين الخدمة.
- قلة الوعي بمفهوم إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في (٦٣%) من العينة انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية في العمل في (٥١%) من العينة.
- قلة الأهتمام بالعاملين ومشكلاتهم وقضاياهم بالدرجة اللازمة في (٧٢%) من العينة مما يؤثر على تنفيذ المهام الموكلة إليهم مما يؤدي الي التأخر في تقديم الخدمة للعملاء
- يرى (٣١) من العينة عدم وجود نظام وأسس ومعايير لتقييم مستوي جودة الخدمة المقدمة.

في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على دور تطبيق إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة ؛ ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما مدى إدراك العاملين بالفنادق محل الدراسة بأهمية تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر ؟

٢. ما هو المستوي الحالي لجودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة ؟

٣. ما مدى توافر أبعاد جودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة؟

٤. ما هو مدى إدراك العاملين بالفنادق محل الدراسة بأهمية تحسين جودة الخدمة من خلال تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر ؟

٥. ما هي المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الفنادق محل الدراسة؟

٢. أهداف الدراسة :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. إلقاء الضوء على متغيرات الدراسة، وهي إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر (المتغير المستقل جودة الخدمة (المتغير التابع) .

٢. التعرف على واقع تطبيق أبعاد إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الفنادق محل الدراسة.

٣. التعرف على واقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

٤. تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في تنفيذ إجراءات جودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة.

٥. التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات من واقع الدراسة الميدانية التي يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق

إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة في الفنادق محل الدراسة.

٣. أهمية الدراسة

• أولاً الأهمية العلمية

علي الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، وجودة الخدمة كلا على حدة، إلا أن الدراسات السابقة العربية تفتقر ما يجمع بين الموضوعين معاً، وهذا ما يزيد من أهمية تلك الدراسة من خلال الربط بين إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر وجودة الخدمة.

كما أن موضوع إستراتيجية كايزن يعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت بإهتمام بالغ من قبل المهتمين بمجال التطوير والتحسين وكذلك موضوع وجودة الخدمة، في حين أن كلاهما يعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

ولذلك فأهمية الدراسة من المنظور العلمي تنصب في أن الدراسة الحالية سوف تكون أمتداد للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم بأثراء المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

• ثانياً الأهمية العملية:

يُعتبر قطاع الفنادق في غاية الأهمية بالنسبة لأي دولة لما له من تأثير إيجابي في بناء الاقتصاد والنهوض به؛ لذا تُعدّ الخدمات الفندقية في مصر من المصادر الأساسية للدخل القومي، كما أن قطاع الفنادق من القطاعات الإنتاجية المهمة بعد قطاعات البترول والزراعة والصناعة ومجال التشغيل العمالة الفنية والإدارية ويرتبط قطاع الفنادق بالقطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى في الاقتصاد القومي بعلاقات قوية الصلة، فالطلب على أي من الأنشطة أو التسهيلات التي تقدمها الفنادق يحفز أنشطة اقتصادية أخرى مرتبطة بالنشاط الفندقي، فهناك ارتباط قوي بقطاعات الصناعات الغذائية تعود بأثر بنائه على القطاع الغذائي، كما أن زيادة طاقة الاستيعاب الفندقية تعني تنشيط قطاع آخر في الاقتصاد القومي هو قطاع التشييد والبناء وهو من أهم القطاعات القادرة على خلق فرص عمل جديدة،

وللفنادق علاقة وثيقة بميزان المدفوعات للدولة حيث تعتبر صناعة الفنادق من الصناعات التي يمكن بواسطتها التأثير على متحصلات الدولة من النقد الأجنبي كما أن هذه الصناعة تشجع رجال الأعمال على إقامة المعارض والمؤتمرات والندوات.

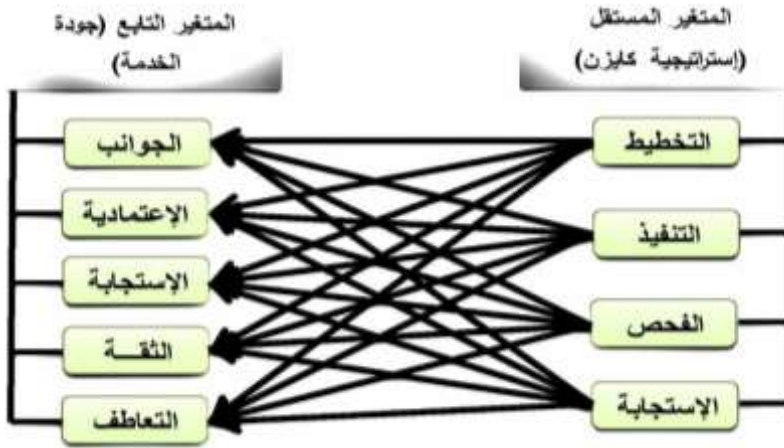
يعمل قطاع السياحة المتمثل في القطاع الخاص والحكومي على تطبيق معايير جديدة للفنادق المصرية لضمان ارتفاع مستوى الخدمة المقدمة للسياح، وتقديم كافة التسهيلات و الترفيه للسائح ؛ وفي هذا الصدد وضعت وزارة السياحة، خطة لتقييم المنشآت الفندقية المصرية، وفقا للمعايير الدولية، وذلك ضمن الخطة الشاملة لهيكله قطاع السياحة التي تم وضعها على معايير منظمة السياحة العالمية. لذلك بأهمية الدراسة من الناحية العملية تتمثل في أن قطاع الفنادق في مصر بحاجة إلى تطبيق أحد أهم الأساليب الإدارية في الجودة الشاملة وهو أسلوب كايزن للتحسين المستمر.

٤. فروض البحث:

الفرض الرئيسي

"لا يوجد تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر (التخطيط التنفيذ، الفحص الإستجابة) على تحسين جودة الخدمة (الجوانب المادية، الإعتيادية، الإستجابة الثقة، التعاطف) في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة".

شكل رقم (١/١) إطار الدراسة المقترح
من إعداد المؤلفون اعتماداً على الدراسات السابقة



٥. مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

حدد المؤلفون مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى، وعددهم (١٨) فندق.

• حجم ونوع العينة:

تم استخدام العينة الطبقية، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو، جمعة، ٢٠٠٩) عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$\text{حيث إن: } n = \frac{c(c-1)}{2i + \frac{c(c-1)}{2}}$$

$n =$ حجم العينة المطلوب.

$c = (٥٠ \%)$ للحصول علي أكبر للعينة.

أ = ب ÷ ١.٩٦ ، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥) .
تطبيق المعادلة :

$$2 \left[\frac{0.00}{1.96} \right] + \frac{(0.00 - 1) \cdot 0.00}{23600} = 0$$

إذاً (ن) = ٣٧٨ مفردة

● أسلوب الدراسة :

- لتحقيق اهداف البحث واختبار فروضه اعتمد المؤلفون على المنهج الوصفي التحليلي.
- اعتمد المؤلفون على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنها أداب البحث، مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة لتتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض ، والوصول إلى أهداف البحث، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:
- المتغيرات الديموجرافية وشملت النوع العمر، المستوى التعليم المستوى الوظيفي، مستوى الخبرة.
- إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر : وشمل هذا القسم على (٢١) عبارة مقسمين على المحاور التالية:
- التخطيط وأشتمل على (٦) عبارات
- التنفيذ : وأشتمل على (٥) عبارات.
- الفحص وأشتمل على (٥) عبارات.
- الإستجابة وأشتمل على (٥) عبارات.

- جودة الخدمة : وشمل هذا القسم على (٢٢) عبارة مقسمين على المحاور التالية:
- الجوانب المادية :وأشتمل على (٥) عبارات
- الإعتمادية: وأشتمل على (٤) عبارات.
- الأستجابة: وأشتمل على (٤) عبارات.
- الثقة: وأشتمل على (٥) عبارات.
- التعاطف وأشتمل على (٤) عبارات.
- تم تفريغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتليل وتكويدها ، حيث تم الاستجابة على نسبة (٥.٧٢%) بواقع (٢٩٠) قائمة، وقد تم أستبعاد (١١) قائمة لعدم الأستيفاء، وبهذا يكون إجمالي عدد القوائم التي أجري عليها التليل الإحصائي (٢٧٩) قائمة بنسبة (٧.٦٩%) . ثم تم تشغيل وتليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج التليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية (SPSS-Version 22).
- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة وذلك كما يلي:
- التليل الإحصائي الوصفي وهي تحليلات إحصائية تصف البيانات التي تم جمعها.
- التليل الإحصائي الإستدلالي : ليتمكن الباحثون من قياس العلاقات والارتباطات بين المتغيرات.
- **محددات الدراسة :**
- الحدود الزمنية تم تجميع البيانات لهذه الدراسة في الفترة من ٢٠٢٠/٦/٥ إلى الفترة ٢٠٢٠/٧/٣١.
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى.
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على جميع العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى.

خامساً الدراسة الميدانية:

- اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة:
جدول رقم (٢) ثبات المقياس لعبارات قائمة الاستقصاء باستخدام طريقة " ألفا كرومباخ" لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	معامل الصدق الذاتي
إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر	21	.899	0.948
جودة الخدمة	22	0.800	0.894

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (٢/٤) إلى أن قيمة ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة كانت على التوالي (٠.٨٩٩، ٠.٨٠٠) ؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٠.٧٠ %) وبناءً على ذلك يمكن القول بأن عبارات الإستمارة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة
جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.833	3.67	إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر
.599	4.45	بعد التخطيط
1.149	3.11	بعد التنفيذ
.689	4.16	بعد الفحص
1.027	4.06	بعد الإستجابة
0.699	3.65	جودة الخدمة
.731	3.46	الجوانب المادية
.901	3.42	الإعتمادية
.724	3.22	الإستجابة
.756	3.44	الثقة
.696	3.40	التعاطف

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

بتحليل بيانات الجدول السابق، تتضح النتائج التالية:

- احتل متغير "إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر " المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٧)؛ في حين جاء متغير جودة الخدمة في المركز الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٥).
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير " إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر " وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد التخطيط في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بعد الفحص " ثم بعد " الاستجابة" وأخيرا "التنفيذ".
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "جودة الخدمة " وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "الجوانب المادية" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بعد " الثقة ثم بعد "الاعتمادية" ثم بعد "التعاطف" وأخيرا "الاستجابة".

● الأحصاء الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغراف

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

بيانات	المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	173	62%
	أنثى	106	38%
المر	أقل من ٣٠	74	26%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	89	31%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	70	25%
	من ٥٠ فما فوق	46	18%
المستوى التعليمي	نون الجامعي	32	11%
	جامعي	156	55.9%
	فوق الجامعي	91	33.1%
المستوى الوظيفي	علوا	91	32%
	متوسطة	131	46.9%
	تشغيلية	57	21.1%
مستوى الخبرة	أقل من ٥ سنوات	166	59.4%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	80	28.6%
	من ١٠ سنوات فأكثر	33	12%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٦٢.٠ %) من إجمالي حجم العينة؛ كما يتضح أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة إذ بلغت نسبتهم (٣١.٠ % من إجمالي حجم العينة؛ كما يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يقع مستواهم التعليمي في المستوى الجامعي إذ بلغت نسبتهم (٥٥.٩ %) من إجمالي حجم العينة ؛ كما يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يقع مستوى وظيفتهم في الإدارة المتوسطة إذ بلغت نسبتهم (٤٦.٩ %) من إجمالي حجم العينة؛ كما يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات إذ بلغت نسبتهم (٥٩.٤ %) من إجمالي حجم العينة.

• نتائج اختبار الفرض الرئيسي:

من أجل دراسة صحة الفرض الرئيسي القائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر التخطيط التنفيذي. الفحص، الإستجابة على تحسين جودة الخدمة (الجوانب المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف) في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى"؛ قامت المؤلفون باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيذي الفحص الإستجابة على تحسين جودة الخدمة بأبعادها (الجوانب المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف) في الفنادق محل الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر على جودة الخدمة بأبعادها

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B		أختبار T		أختبار F		
			التخطيط	التنفيذ	الفحص	الإستجابة	القيمة	المعوية	
جودة الخدمة	.946	.895	.653	.548	.148	.168	365.960	.000	
			التخطيط	-0.000	8.059	-0.000			11.018
			التنفيذ	-0.000	2.860	-0.004			4.595
			الفحص	-0.000	11.018	-0.004			4.595
الإستجابة	-0.000	2.860	-0.004	4.595					

دور إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة
 د. سيد محمود السيد الخولي & د. لجين محسن علي المغربي

تابع جدول رقم (٥) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد إستراتيجية كايزن
 للتحسين المستمر على جودة الخدمة بأبعادها

أختبار ف F-Test	أختبار ت T-Test		معامل الإنحدار B		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	
	المتوية	القيمة	المتوية	القيمة				
.000	76.809	.000	8.764	.398	.158	.398	الجواب المعدة	
		.000	6.201	.329				التخطيط
		.000	3.780	.277				التنفيذ
		.000	9.018	.348				الفحص
.000	267.007	.000	16.340	.628	.395	.628	الإستجابة	
		.000	12.285	.597				التخطيط
		.000	9.100	.410				التنفيذ
		.000	11.838	.570				الفحص
.000	44.891	.000	4.866	.405	.180	.425	الإستجابة	
		.000	2.175	.325				التخطيط
		.000	2.963	.378				التنفيذ
		.000	6.953	.415				الفحص
.000	82.164	.011	2.552	.551	.167	.409	الثقة	
		.000	3.387	.499				التخطيط
		.000	4.128	.373				التنفيذ
		.000	4.687	.514				الفحص
.000	89.713	.000	4.120	.243	.398	.631	التعاطف	
		.000	6.054	.301				التخطيط
		.000	3.640	.187				التنفيذ
		.000	7.688	.314				الفحص

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- إعتماداً على الجدول السابق رقم (٥) يبين التحليل الإحصائي أن هناك تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية الأبعاد إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر (التخطيط، التنفيذ، الفحص الإستجابة على تحسين جودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة؛ حيث أن :
١. القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٨٩٥)، أي أن المتغير المستقل إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها (التخطيط التنفيذ، الفحص الإستجابة)، تفسر (٨٩.٥ %) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة)، أما النسبة الباقية (٥.١٠%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) لجودة الخدمة بأبعادها (الجوانب المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة التعاطف على الترتيب (٠.١٥٨، ٠.٣٩٥، ٠.١٨٠، ٠.١٦٧، ٠.٣٩٨) أي أن إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيذ الفحص الإستجابة)، تفسر التباين الذي يحدث لجودة الخدمة بأبعادها (الجوانب المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف)، بالنسب التالية على الترتيب (١٥.٨ %، ٣٩.٥ %، ١٨.٠ %، ١٦.٧ %، ٣٩.٨ %).
 ٢. معنوية معامل الارتباط (R) : بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٤٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيذ الفحص الإستجابة)، والمتغير التابع (جودة الخدمة. كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
 ٣. معنوية المتغير المستقل : بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط، التنفيذ، الفحص، الإستجابة على الترتيب (٠.٦٥٣، ٠.٥٤٨، ٠.٠١٤٨، ٠.١٦٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (جودة الخدمة). كما

تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%).

بناءً على ذلك يتم رفض الفرض العدم الرئيسي الذي ينص على أن "لا يوجد تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر التخطيط التنفيذي الفحص الإستجابة على تحسين جودة الخدمة (الجوانب المادية، الإعتماضية، الإستجابة، الثقة التعاطف) في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى".

سادساً : نتائج الدراسة:

١. وافقت عينة الدراسة من العاملين في فنادق الخمس نجوم محل الدراسة على أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، حيث جاءت درجة الموافقة (موافق)، مما يدل على تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الفنادق محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين بها، وجاءت ترتيب هذه الأبعاد وفقاً لدرجة الموافقة عليها كالتالي التخطيط التنفيذي، الإستجابة (الفحص)؛ ويدل صغر معامل الإختلاف المعياري على إتفاق عينة الدراسة حول إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.

٢. وافقت عينة الدراسة من العاملين في فنادق الخمس نجوم محل الدراسة على أبعاد المتغير التابع جودة الخدمة، حيث جاءت درجة الموافقة (موافق)، مما يدل على تطبيق مفهوم جودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين بها، وجاءت ترتيب هذه الأبعاد وفقاً لدرجة الموافقة عليها كالتالي، الجوانب المادية، الإعتماضية، التعاطف، الثقة، الإستجابة)؛ ويدل صغر معامل الإختلاف المعياري على إتفاق عينة الدراسة حول مفهوم جودة الخدمة.

٤. رفض الفرض الرئيسي القائل بأنه "لا يوجد تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر (التخطيط التنفيذي، الفحص الإستجابة على تحسين جودة الخدمة الجوانب المادية الإعتماضية، الإستجابة الثقة التعاطف) في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى"؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للنموذج ككل (0.895)، أي أن المتغير المستقل إستراتيجية كايزن

للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيد الفحص الإستجابة تفسر (٨٩.٥%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة)، أما النسبة الباقية (٥.١٠%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) لجودة الخدمة بأبعادها الجوانب المادية، الإعتيادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف)، على الترتيب (١٥٨.٠، ٣٩٥.٠، ١٨٠.٠، ١٦٧.٠، ٣٩٨.٠) أي أن إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها التخطيط التنفيد، الفحص الإستجابة، تفسر التباين الذي يحدث لجودة الخدمة بأبعادها الجوانب المادية، الإعتيادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف)، بالنسب التالية على الترتيب (١٥.٨%، ٣٩.٥%، ١٨.٠%، ١٦.٧%، ٣٩.٨%)

سابعا: توصيات الدراسة:

١. إشراك العاملين في دورات تدريبية للتعرف على أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر وضرورة إقناعهم بالفوائد والإيجابيات التي سوف تنتج من تطبيقها، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
٢. عمل خطط بديلة للتحسين المستمر في الفندق لإستخدامها في حالة حدوث إي خلل في الخطة الإستراتيجية الرئيسية التي تمت وضعها.
٣. ضرورة العمل على تشكيل حلقة لمتابعة عملية التحسين المستمر من المتخصصين في مجال الجودة والتحسين المستمر وتكون البداية باعتماد دورة ديمنج.
٤. ربط عملية تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً بمستوى مساهمتهم في التحسين المستمر، وجودة الأداء.
٥. إشراك العاملين في عمليات تحسين الخدمة من خلال مشاركتهم في صياغة واتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.
٦. تنمية روح المبادرة لدى العاملين من خلال تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة التي تساعد على التطوير والتحسين مهما كانت بسيطة.

٧. العمل على تبسيط الإجراءات التي تساعد في تقديم الخدمة إلى العملاء في الوقت المناسب، من خلال إعادة النظر في سلسلة الإجراءات المتبعة وتحديد سلبياتها إنطلاقاً نحو عمليات التطوير والتحسين.

٤ توصيات الدراسة ومؤشرات قياسها:

في ضوء الشق النظري والعملية للدراسة، و الإقتراح المقترح للدراسة، والذي تناول دراسة دور تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في تحسين جودة الخدمة في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج؛ يمكن للباحثة تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة لتعزيز تحسين مستوى جودة الخدمة في الفنادق محل الدراسة، و تفعيل إطار الدراسة بشكل عملي. استمد المؤلفون التوصيات المقترحة من مبادئ كايزن للتحسين المستمر و التي تنص بدورها على ضرورة إدخال التحسينات و مراقبة الجودة في كل الأقسام و العاملين و الأليات و البرامج و الأنظمة المستخدمة في الفندق و لكن بتركيز أكبر على "الجيمبا" او مواطن انتاج الخدمة الفندقية نفسها و التي بدورها ستجمع بين العميل و مقدم الخدمة الفندقية حتى تتأكد إدارة الفندق ان التحسينات و مراقبة الجودة تتم في اكثر الأنشطة إضافة و أهمية استراتيجية للعميل مما سوف ينعكس ايجابياً على ربحية الفندق و حصته السوقية و اقبال العملاء الجدد عليه و ولاء العملاء الحاليين للفندق. قسم المؤلفون تلك المواطن الى أنشطة تتعلق بالإدارة و التخطيط الإستراتيجي، الأقسام التشغيلية و اخيراً و ليس آخر اقسام الصيانة الدورية. سيتم قياس التطورات المستحدثة و فعاليتها في هذه الفنادق باستخدام ٣ أنواع رئيسية من KPIs او مؤشرات الأداء تتعلق بالتالي: (١) العمليات التشغيلية، (٢) تجربة العميل في الفندق و (٣) الأداء المالي للفندق.

دور إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة

د. سيد محمود السيد الخولي & د. لجين محسن علي المغربي

و حيث يوضح الجدول التالي ملخص التوصيات المقترحة للدراسة، ومن الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ، وما هي الموارد المطلوبة لذلك، وكم يبلغ الإطار الزمني لتنفيذ تلك التوصيات، وذلك كما يلي:

جدول ملخص بتوصيات الدراسة وآليات التنفيذ

م	التوصيات المقترحة للتنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
١	إشراك العاملين في دورات تدريبية للتعرف على أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر وضرورة إقناعهم بالفوائد والإيجابيات التي سوف تنتج من تطبيقها، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.	إدارة الموارد البشرية	موارد مادية و بشرية	بشكل دوري
٢	عمل خطط بديلة للتحسين المستمر في الفندق، لإستخدامها في حالة حدوث إي خلل في الخطة الإستراتيجية الرئيسية التي تمت وضعها.	إدارة التخطيط	موارد بشرية مدربة على التخطيط السليم	بشكل دوري
٣	ضرورة العمل على تشكيل حلقة لمتابعة عملية التحسين المستمر من المتخصصين في مجال الجودة والتحسين المستمر وتكون البداية باعتماد دورة ديمنغ.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية مدربة على التخطيط السليم، موارد مادية	كل ٦ شهور
٤	ربط عملية تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً بمستوى مساهمتهم في التحسين المستمر، وجودة الأداء.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية، موارد مادية	مرة كل ٦ شهور
٥	إشراك العاملين في عمليات تحسين الخدمة من خلال مشاركتهم في صياغة وإتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية، موارد مادية	بشكل دوري
٦	تنمية روح المبادرة لدى العاملين من خلال تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة التي تساعد على التطوير والتحسين مهما كانت بسيطة.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية مبتكرة	بشكل دوري
٧	العمل على تبسيط الإجراءات التي تساعد في تقديم الخدمة إلى العملاء في الوقت المناسب، من خلال إعادة النظر في سلسلة الإجراءات المتبعة وتحديد سلبياتها إنطلاقاً نحو عمليات التطوير والتحسين.	الإدارة العليا، إدارة التسويق	موارد بشرية	بشكل دوري

من إعداد المؤلفون

أولاً: التوصيات الخاصة بالإعتبرات التشغيلية للفندق: يجب ضمان مستويات رضا عالية للغرف الفندقية التي يشغلها العملاء من خلال استطلاعات الرأي الموزعة ثلاث مرات على الأقل: مرة واحدة كل ٣٣٪ بعد إجمالي الوقت الذي يقضيه العملاء المخطط له للتأكد من فعالية إجراءات كايزن التي تم اتخاذها للتحسين من جودة الخدمة. بالإضافة الى انه يجب تحديث المتابعة، و التي قد تتضمن الرقمنة لسهولة الاستخدام والاستجابة بشكل أكبر للعملاء ، مع مراعاة سلطات الإدارة المحلية في هذا الصدد. يجب على فريق الإدارة في المقابل توفير الموارد البشرية والاقتصادية الكافية لضمان إمكانية تنفيذ خطة العمل بسرعة وفعالية و أن تتضمن خطة العمل أيضًا توفير المعدات والإجراءات اللازمة، التي يجب تطويرها بالتعاون مع سلطات السياحة المحلية والدولية ، لإدارة الشكاوى المحتملة وجذورها.

- **إشراف الفندق:** يجب تقييم تنفيذ خطة العمل وفعالية التدابير المتخذة بشكل متكرر للتحقق من الامتثال وتحديد الثغرات وتصحيحها وتكييف الخطة مع الخبرة العملية. يمكن لفريق الأزمات الذي يضم أعضاء من كل قسم فندق ذي صلة أن يدعم الإدارة في تنفيذ خطة العمل وتحديد التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب حسب ما يرد الى إدارة الفندق من ردود أفعال للعملاء. من الضروري الانتباه لأي فترات زمنية قصيرة غير معتادة يقضيها العملاء في أي من مرافق الفندق و تحديد الأسباب لذلك، و كيف يمكن لأدوات كايزن ان تحسن من مستوى خدمة الفندق في هذا الصدد.
- **سجل الإجراءات:** يُنصح بالاحتفاظ بسجل للإجراءات التشغيلية المهمة في الحفاظ على مستويات عالية من الجودة في الفندق والتدابير التي تم تنفيذها وتسجيلها بتفاصيل كافية (على سبيل المثال ، بما في ذلك تاريخ ووقت العميل غير الراضي ، ومن قبل من ، وأين بالضبط الفندق ، وما إلى ذلك). يمكن استخدام هذا السجل لتحسين إجراءات الجودة المنفذة، و تحديد مواطن التنفيذ بالنسبة لإستراتيجية كايزن لتحسين رضا العميل.

- **التواصل:** يجب الحفاظ على التواصل بين إدارة الفندق والموظفين ، بما في ذلك من خلال المديرين المسؤولين عن الأقسام المختلفة ، من أجل التحديد المسبق لسياسة المعلومات للضيوف وكذلك توفير المعلومات والحصول عليها بسرعة بشأن حوادث عدم الرضا التي قد تنشأ في المنشأة و لمعرفة المستوى الحالي من الخدمة المقدمة في الفندق و استخدام مثل تلك المعلومات أدوات كايزن اللازمة تحت الظروف الحالية، وكذلك كيفية تطوير عملاء مخلصين سعداء على المدى الطويل. إن توفير إرشادات للموظفين حول كيفية توصيل خطة العمل للضيوف وأصحاب المصلحة الآخرين يمكن أن يضمن اتساق المواءمة وجودتها. يمكن أيضاً للوثائق القصيرة أو الملصقات التسويقية أن تبرز و تشدد على أهمية القيم الرئيسية التي يحرص عليها الفندق في تواجدتها بين الضيوف والموظفين، بما في ذلك الترويج لأهمية العملاء ، والإجراءات التي يجب اتباعها في حالة وجود أي مخاوف لدى العميل ، وبيانات الترحيب ، والأجواء الإيجابية في جميع أنحاء الفندق. يمكن أن تكون المنشورات الرسمية التي ترحب بالعملاء ، بلغات مختلفة ، أدوات معلومات مفيدة و تطبيق جيد لكايزن في تحسين خدمة الفندق. قد يكون من المفيد أن يكون لدى الفندق قائمة محدثة بمعلومات الاتصال الخاصة بالموظفين، بما في ذلك أرقام هواتف الطوارئ لضمان الاستجابة للعملاء.
- **التدريب والمعلومات:** يجب على الإدارة إبلاغ جميع الموظفين بمقاييس الجودة و مستلزمات كايزن التي سيتم اعتمادها، و من ثم التدابير التي يمكن أن تحافظ على معايير خدمة عالية للعملاء، بما في ذلك التوصية بكيفية استخدام مرافق الفندق على أفضل وجه ، وما هي الميزات الأخرى التي يرغب العملاء في العثور عليها. يجب أن تنظم الإدارة ملخصات المعلومات التي يجب أن تغطي جميع تدابير الجودة الأساسية لضمان رضا العميل وعلامات ومؤشرات وأعراض عدم الرضا المحتمل هذا، فقد تكون هناك حاجة للتدريب لإجراءات محددة.
- **الاستقبال والكونسيرج:** يجب أن يكون موظفو مكتب الاستقبال على دراية كافية بكيفية الترحيب بالعملاء على أفضل وجه حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام الموكلة

إليهم ومنع حدوث خدمة دون توقعات العملاء داخل الفندق، و التأكد ان اجراءات كايزن يتم تطبيقها حسب ما خطط له. يجب أن يكون العاملين قادرين على إبلاغ الضيوف بمن يمكن من خلالهم الاستفسار عن سياسة الفندق فيما يتعلق بمعايير الجودة المحددة أو الخدمات الأخرى التي قد يحتاجها النزلاء (على سبيل المثال ، مرافق الجيم ومرافق تقديم الطعام والخدمات الطبية والصيدلية المتوفرة في المنطقة أو في المؤسسة بحد ذاتها). يجب أن يكونوا قادرين أيضًا على تقديم المشورة وتهئية الضيوف غير الراضين حتى يتم التعامل معهم من قبل الإدارة المختصة - يجب على الإدارة ترتيب ذلك على الفور - بالإضافة إلى توفير التصحيح الأساسي لقصور الخدمة الذي حدث. يجب توفير المعدات الضرورية ووسائل الراحة والأطقم بالقرب من مكتب الاستقبال حيث أنه عادة ما يكون أكثر نقاط الاتصال للعملاء عندما يكون لديهم شكاوى ويجب رعايتهم في المقابل لتعويضهم عن عدم الرضا الذي شعروا به. على سبيل المثال: • ألعاب بلاي ستيشن. • مرافق السبا والتدليك. • ركن الأفلام السينمائية • تمارين رياضية • معرض للأزياء • أفلام حول مواقع السفر الشائعة.

يجب ألا يكون موظفو مكتب الاستقبال ، إن أمكن ، أكبر سنًا أو يعانون من ظروف صحية أساسية حتى يتأكد تطبيق استراتيجية كايزن بأعلى المستويات و أكثر فعالية. يجب أن يستوفي موظفو مكتب الاستقبال جميع الخصائص والمؤهلات الشخصية المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق المعايير المطلوبة من قبل الفندق وهيئات السياحة الدولية.

- **معلومات رسمية ومحدثة:** يجب أن تكون المعلومات الرسمية والحديثة متاحة حول معظم مجالات الرضا و / أو عدم الرضا و هل و متى يمكن لأدوات كايزن ان تعالج القصور في الخدمة. يجب أن يكون موظفو الاستقبال على دراية بالملف الشخصي النموذجي للعملاء واحتياجاتهم و رغباتهم المتوقعة وأن يتصرفوا وفقًا لذلك و لمبادئ كايزن. يجب أن يتوفر لمكتب الاستقبال على الفور أرقام هواتف

الأقسام المختلفة في حالة طلب العميل ذل، حيث ان ذلك له علاقة مباشرة ببعد الإستجابة في تحقيق جودة الخدمة في الفندق.

يجب على موظفي الاستقبال تدوين جميع الحوادث ذات الصلة التي تصل إلى علمهم ، مثل طلبات زيارات المطاعم لتحديث دليل أفضل السبل للتعامل مع العملاء وما يمكن أن يحدد احتياجاتهم. كما يجب على موظفي الاستقبال التعامل مع كل هذه المعلومات بحذر ، وترك الأمر للإدارة والإدارات الأخرى ذات الصلة لتقييم الموقف واتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: التوصيات الخاصة بتحسين الخدمات الفنية والصيانة: يجب فحص وصيانة تدفق المياه النظيفة للاستهلاك وفي أحواض السباحة أو المنتجعات الصحية ضمن الحدود الموصى بها وفقاً للأعراف والمعايير الدولية حيث ان ذلك يدخل في مواطن التحسين المحتملة لكايزن و تحسين خدمة الفندق.

* **معدات غسيل الأطباق والغسيل:** يجب التحقق من الأداء السليم لغسل الأطباق ومعدات الغسيل ، خاصة درجات حرارة التشغيل ، فضلاً عن الجرعة الصحيحة من مواد التنظيف والتعقيم الكيماوية.

* **تكييف الهواء:** يجب الانتباه ، كما في الظروف العادية ، إلى مراقبة مرشحات التكييفات والحفاظ على معدل الاستبدال المناسب للهواء الداخلي. يجب فحص الأداء السليم للتهوية ، وتبادل الهواء ، ومعدات إزالة الرطوبة من حمامات السباحة المغطاه و تحديد اجراءات التحسين الخاصة بالتهوية اذا حدثت مشاكل او شكاوى للعاملين في هذا الصدد.

* **الموزعات:** يجب إجراء فحوصات منتظمة لضمان حسن سير الصابون وموزعات محلول المطهر ، ومجففات الأيدي ، وموزعات الأنسجة التي يمكن التخلص منها ، وغيرها من الأجهزة المماثلة. يجب إصلاح الوحدات المعيبة أو استبدالها بسرعة، كما يجب أن تتضمن خطة عمل الفندق تركيب وحدات لتوزيع الجل في مناطق مختلفة من الفندق ، بما في ذلك الحمامات العامة التي يستخدمها

الضيوف والموظفون ، وغيرها من المجالات ذات الأهمية (مثل مدخل قاعة الطعام والمطاعم).

*** المطاعم وغرف الإفطار والطعام:** يجب على موظفي المطاعم ووجبة الإفطار وغرفة الطعام الحفاظ على النظافة الشخصية (غسل اليدين بانتظام والنظافة أثناء السعال) بأكبر قدر ممكن من الدقة والبحث عن تحسين جودة تقديم و طهي الطعام الذي يتزايد عليه الطلب. يجب أيضًا تذكير الضيوف عند الدخول والخروج من المطعم أو الإفطار أو غرفة الطعام للإجابة على استبيان لتقييم تجربتهم مع مطعم الفندق ويفضل أن يكون عند مدخل تلك المرافق.

*** آلات البوفيهات والمشروبات:** يجب تغيير الملاقط والمغارف بشكل متكرر، مع ترك هذه العناصر دائمًا في حاويات منفصلة. يجب أن يقدم مطعم الفندق المأكولات العالمية التي تتطابق مع متطلبات السوق المستهدف مع التركيز على تفضيلات عملائها لوجبات معينة مقدمة في مثل هذا المطبخ. يجب توفير ماكينات القهوة وآلات الصودا وغيرها في مواقع أكثر ولا تقتصر فقط على مناطق تقديم الطعام والمطاعم.

*** الأطباق والأواني الفضية ومفروشات المائدة:** يجب غسل وتنظيف جميع الأطباق والأواني الفضية والأواني الزجاجية وتغييرها لمدة ٣ سنوات كحد أقصى. وبالمثل ، يجب أن تحتوي مفارش المائدة والمناديل على تصاميم فريدة تتناسب مع الموقع التسويقي للفندق والأجواء الثقافية.

*** إعداد الجدول كلما كان ذلك ممكناً:** يوصى بوجود ٤ أشخاص كحد أقصى لكل ١٠ أمتار مربعة لأغراض الخصوصية. يجب ترتيب الطاولات بحيث تكون المسافة من ظهر أحد الكراسي إلى التلفزيون في المطعم أكثر من متر واحد من أجل مخاوفهم الصحية.

*** مناطق ترفيهية للأطفال:** يجب تطبيق بروتوكولات أمنية خاصة على هذه المرافق ويجب أن يتم تطبيق طرق مبتكرة للترفيه عن الأطفال.

*** التنظيف والتدبير المنزلي:** يوصى بتعزيز خدمات النظافة. يجب إيلاء اعتبار خاص لتطبيق إجراءات التنظيف والتطهير في المناطق المشتركة (دورات المياه ، القاعات ، الممرات ، المصاعد ، إلخ) كإجراءات وقائية عامة. يجب إيلاء اهتمام للمقابض وأزرار المصعد والدرابزين والمفاتيح ومقابض الأبواب وما إلى ذلك. يجب تنظيف المرحاض وأحواض غسل اليدين والحمامات بمحلول مطهر منزلي عادي يحتوي على ٠.١٪ هيبوكلوريت الصوديوم (أي ما يعادل ١٠٠٠ جزء في المليون) للتأكد من تحقيق تطبيق كايزن فيما يتعلق بنظافة و تعقيم الأسطح.

ثالثاً: التوصيات الخاصة بإدارة الفندق: يجب أن تتبنى إدارة المؤسسة موقفاً مسؤولاً لتحقيق أعلى معايير الجودة الممكنة وتطويرها والحفاظ عليها بشكل مستمر تحت مظلة كايزن الواسعة. يجب على فريق الإدارة ، بالتشاور مع هيئة الفنادق والمطاعم والمطاعم والسياحة والجمعيات الصناعية ، وضع خطة عمل مصممة وفقاً لمعايير الجودة الحالية التي يتم قياسها وتنفيذها وفقاً لتوصيات هيئات السياحة المحلية والدولية بهدف تحقيق الحد الأدنى من مستويات الجودة التي ينبغي توافرها وكيفية تعزيز موقفها في هذا الصدد. يجب أيضاً أن تدير شكاوى العملاء بشكل فعال، وتقلل من تأثيرها بين العملاء والموظفين.

مؤشرات قياس الأداء الرئيسية:

و تنقسم مؤشرات أداء الخدمة الفندقية بعد تطبيق استراتيجية كايزن و التوصيات التي تم ذكرها اعلاه الى ٣ مؤشرات رئيسية تتعلق: بالتكلفة التشغيلية، الأداء المالي، و أخيراً تجربة النزيل مع الفندق.

مؤشرات الأداء الرئيسية للتكلفة التشغيلية بعد تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين

المستمر:

هناك عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية الهامة التي يمكن استخدامها لقياس أداء وربحية العقارات الفندقية بعد تطبيق كايزن. في الواقع ، هذه تتعلق بالممتلكات العامة الأساسية ، وكلما زاد مراقبة الفندق لها، زادت ربحيتها عن طريق تقليل تكاليفه.

١. مؤشرات قياس هدر الطاقة: الكهرباء هي أكبر مصروفات الفنادق وتشكل ٦٠ في المائة من إجمالي نفقاتها. المياه / الخدمة هي ثاني أكبر تكلفة للمرافق (٢٣.٨٪) يليها الغاز / الوقود (١٠.٦٪) والبخار (٢.٣٪). " لحسن الحظ بالنسبة لقطاع الفنادق ، تتيح مجموعة متنوعة من تقنيات إدارة الطاقة الآن ليس فقط مراقبة استهلاك الطاقة بأقصى درجات الدقة ، ولكن أيضاً ضبط وتحسين استهلاك الطاقة استجابة لأنماط الاستهلاك في الوقت الفعلي ، ومن ثم التأكد من ان تطبيق استراتيجية كايزن نجحت في تقليل الهدر ام لا .

على وجه التحديد ، تتيح أجهزة إدارة الطاقة عبر "إنترنت الأشياء" للفنادق الآن استخدام أنظمة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء بشكل أكثر كفاءة وتوفيراً كبيراً في استهلاك الطاقة والتكاليف. بينما تقوم منظمات الحرارة الذكية وأجهزة استشعار الإشغال بمراقبة التقلبات في الإشغال والاستجابة لها ، فإن أنظمة إدارة الطاقة الذكية مثل Verdant EI تستخدم خوارزميات التعلم الآلي المتطورة لتحليل الديناميكا الحرارية التاريخية وأنماط الطقس المحلية وأحمال الطلب القصوى بشكل مستمر لتحسين استهلاك الطاقة في الوقت الفعلي ، كل علي مدار العام.

في الواقع ، يمكن أن يؤدي استخدام أنظمة إدارة الطاقة الذكية لمراقبة استهلاك الطاقة وتحسينه إلى تقليل تكاليف طاقة الفنادق بنسبة تصل إلى ٢٠٪ ، وتوليد أسرع فترات الاسترداد في الصناعة (بين ١٢-٢٤ شهراً).

٢. مؤشرات قياس هدر المياه: سواء كان الأمر يتعلق بغرف الضيوف أو حمامات السباحة أو الصرف الصحي أو خدمة الطعام / المشروبات ، فإن المياه هي أيضاً تكلفة لا مفر منها لممارسة الأعمال التجارية في الفنادق ، وتمثل جزءاً كبيراً من النفقات العامة التي يمكن ويجب إدارتها بعناية ، و من ثم التأكد ان لها نصيب من تطبيق أساليب كايزن المذكورة آنفئ. من خلال تطبيق نظام ذكي لإدارة المياه ، يمكن للفنادق تقليل استهلاك المياه بنسبة ١٥٪ ، واستخدام الطاقة بنسبة ١٠٪ ، وتكاليف التشغيل الإجمالية بنسبة ١١٪. بعبارة أخرى ، يعتبر استهلاك المياه وتكاليفها أحد مؤشرات الأداء الرئيسية التي لا تستطيع الفنادق التغاضي عنها، و يمكن ان تكون احد مؤشرات نجاح تطبيق كايزن.

٣. مؤشرات تكاليف العمالة كنسبة مئوية من المبيعات: بعد كل شيء ، بمجرد إضاءة الأضواء وتشغيل المياه ، لا يزال الفندق يتطلب من الموظفين إدارة الحجوزات ، وتنظيف الغرفة ، وأداء أي عدد من الخدمات التي تُعتبر جزءًا أساسيًا من أي تجربة نزيل. من خلال مراقبة إجمالي نفقات العمالة مقابل الإيرادات ، يمكن للفنادق تجنب الإفراط في التوظيف خلال المواسم أو الأيام أو المناوبات البطيئة.

٤. مؤشرات قياس أداء الموظف: لا تقتصر تكاليف العمالة بالطبع على الرواتب فقط. هناك أيضًا التكاليف الخفية لأداء الموظف. بعبارة أخرى ، هناك المبلغ الذي يدفعه الفندق لكل وحدة عمل ، ثم هناك مقدار القيمة التي يحصل عليها من كل وحدة من تلك الوحدات الفردية. فقد يحتاج الفندق إلى تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء الموظفين ، من حيث موقفهم مخرجاتهم. على سبيل المثال ، المؤشرات التي تقيس المظهر والود وكذلك المؤشرات التي تقيس سرعة الخدمة ونظافة الغرف وما إلى ذلك. معدل دوران الموظفين هو مؤشر آخر مرتبط بالموظفين وهو مهم في أي عمل تجاري. بعد كل شيء ، فإن جزءًا كبيرًا من قياس كفاءة كايزن في الفندق هو فهم ليس فقط العدد الأمثل للموظفين المتاحين في أي وقت معين ، ولكن أيضًا الناتج الأمثل لكل من هؤلاء الموظفين.

مؤشرات الأداء الرئيسية للأداء المالي بعد تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر:

وبالتبع ، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية ليست سوى جزء من الصورة. في نهاية اليوم ، يجب على الفنادق أيضًا أن تراقب عن كثب عددًا من المؤشرات المالية للتأكد من أن أدوات كايزن تساعد في تحقيق أقصى قدر من الربحية. في الواقع ، و بالإضافة إلى إجمالي الإيرادات ، يجب أيضًا مراقبة وتحليل المقاييس مثل إجمالي مبيعات الغرف ومعدلات إشغال الغرف والحجوزات المسبقة لتحسين أداء الفندق، بعد اتخاذ الإجراءات المتعلقة بكايزن و التحسين المستمر.

1. إجمالي ربح التشغيل: أعلى مستوى من الأداء المالي للفندق هو إجمالي الربح التشغيلي ببساطة ، فهو مؤشر أداء رئيسي يقيس أرباح الفندق بعد خصم جميع

نفقات التشغيل. و يساعد هذا المؤشر في الحصول على نظرة سريعة على الأداء المالي للفندق.

٢- **معدل الإشغال:** يمكن التعبير عنه ببساطة على أنه "نسبة المساحة المستأجرة أو المستخدمة إلى إجمالي المساحة المتاحة." وبالنسبة لقطاع الضيافة ، فهذا يعني النسبة المئوية للغرف المتاحة خلال فترة زمنية محددة. سيكون أيضاً أحد أهم مؤشرات الفنادق المتاحة لأنه يوفر: (١) نظرة عامة عالية المستوى على أداء إشغال الفندق ، و (٢) الأساس الذي يمكن من خلاله قياس عدد من المؤشرات الأخرى.

٣- **الإيرادات لكل غرفة متاحة:** يمكن حساب الإيرادات لكل غرفة متاحة أو بإحدى طريقتين: إما "بضرب متوسط سعر الغرفة اليومي للفندق في معدل الإشغال ، [أو] بقسمة إجمالي إيرادات الغرفة في الفندق على إجمالي عدد الغرف المتاحة في الفترة التي يتم قياس. بالطبع ، يمكن أن يتقلب هذا الرقم وفقاً للموسمية والمناخ الاقتصادي واتجاهات المستهلك ، مما قد يجعل من الصعب تتبعه، و ربط النتيجة بفعالية كايزن وحدها. لكن يظل فهم نجاح وربحية فندق في أي وقت من السنة أمراً بالغ الأهمية. في الواقع ، إنه مفيد بشكل لا يصدق للتخطيط والاستعداد لكل من المواسم المرتفعة والمنخفضة.

٤- **التكلفة لكل غرفة مشغولة:** هناك طريقة أخرى لمراقبة وإدارة التكاليف على مستوى الغرفة، و مراقبة ما إذا ما تم تخفيضها بعد تطبيق إستراتيجية كايزن ام لا. وهي من خلال مراقبة التكلفة لكل غرفة مشغولة. يساعد هذا المؤشر في حساب متوسط التكلفة لكل غرفة مشغولة ، ويساعد مديري الفنادق والمشغلين على تقييم ما إذا كانت تكلفة التشغيل لأي غرفة تم تخفيضها بعد اجراءات التحسين المستمر. مؤشرات الأداء الرئيسية لتجربة النزيل بعد تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر:

على الرغم من أهمية قياس الفندق لمؤشراته المالية ، من المهم أيضاً أن تقاس المقاييس التي تساعد في توليد الإيرادات في المقام الأول. - أي الضيوف او النزلاء.

على وجه التحديد ، تمثل تجربة الضيف مجموعة مهمة من المؤشرات لأنها تساعد في تحديد ما إذا كان من المحتمل أن يحجز الضيف في المقام الأول ، أو حتى أن يصبح عميل متكرر، بعد تطبيق استراتيجية كايزن في تحسين الخدمة الفندقية.

١. **التقييم على الإنترنت:** نظرًا لأننا نعيش في العصر الرقمي ، و نظرًا لأن العملاء يشاركون تجربتهم الفندقية عبر الإنترنت ، يمكن للفنادق وضيوفهم المحتملين تتبع مدى جودة تقديم الخدمة الفندقية وفقًا لمقاييس تجربة النزيل المختلفة و استخدام مثل تلك المؤشرات في تقييم إجراءات كايزن في الفندق. لهذا السبب ، يجب أن تراقب الفنادق تقييماتها ومراجعاتها عبر الإنترنت عن كثب ، وتستخدم هذه التعليقات للتحسين المستمر في إجراءات التشغيل ومعايير تجربة النزيل. في الواقع ، لا توفر التقييمات عبر الإنترنت مصدرًا للتعليقات المباشرة من الضيوف فقط حتى تتمكن الفنادق من تعديل خدماتها لتلبية توقعات النزلاء ، ولكنها يمكنها أيضاً أن تؤثر (وسوف) تؤثر على النتيجة النهائية لأداء الفندق لأنها تؤثر على الحجوزات المستقبلية، و الصورة الذهنية للفندق في ائهان العملاء الحاليين و المستقبلين.

٢. **إرضاء العميل:** بالطبع ، يتمثل التحدي في التقييمات عبر الإنترنت في أنها: (١) تظهر فقط بعد إتمام زيارة النزيل ، و (٢) لن يقيم ١٠٠٪ من النزلاء الخدمة الفندقية من خلال الإنترنت. وبالتالي فإن تقييم الخدمة من خلال الإنترنت لن تعطي صورة كاملة لتجارب الضيوف مع الفندق. و هذا هو السبب في ضرورة استكمال مؤشرات تجربة النزيل باستطلاعات العملاء. إنها تسمح للفنادق "بتتبع إجراءات مثل شكاوى العملاء للإدارة أو إنها تسمح للفنادق "بتتبع إجراءات مثل شكاوى العملاء للإدارة أو عدد مراجعات العملاء التي تحصل عليها على مواقع الويب الخارجية". ومع ذلك ، عند استخدام استبيانات العملاء ، من المهم أن تتم صياغة الأسئلة "بطريقة تؤدي إلى استجابات محددة يمكن تتبعها باعتبارها مؤشرات أداء رئيسية".

٣. **برامج الولاء:** لا يوجد نشاط تجاري مثل تكرار الأعمال ، وبالنسبة للفنادق ، يمكن للتعليقات التي يمكن للضيوف العائدين تقديمها من خلال برامج الولاء أن توفر

إحصاءات قيّمة (وقابلة للتنفيذ) حول تجربة نزيل المنشأة وكيف تؤثر على أداء الإيرادات للفندق. بعبارة أخرى ، يمكن أن تساعد برامج الولاء التي تتبعها الفنادق مع عملاءها على قياس تجربة الضيف لعملائها الأكثر قيمة ، مما يساعد على تحسين تجربة الضيف وتأمين الإيرادات من خلال الزيارات المتكررة في المستقبل، و تركيز تطبيق استراتيجية كايزين على مثل هؤلاء النزلاء بالتحديد، حيث القيمة المضافة الأعلى للفندق.

البحوث المستقبلية:

١. دراسة العلاقة بين إستراتيجية كايزن والأداء التنظيمي للفنادق
٢. تأثير إستراتيجية كايزن على تحسين الأنشطة اللوجستية بفنادق الخمس نجوم في القاهرة.
٣. دور إستراتيجية كايزن في تحسين الأداء الإنتاجي.
٤. دور تطبيق المفاضلة المعيارية على تحسين جودة الخدمة الفندقية.
٥. دراسة العلاقة بين "سته سيجما" وتحسين جودة الخدمة الفندقية ذات الخمس نجوم

المراجع:

- جاد، ماجد منير (٢٠٢٠)، " دور إستراتيجية كايزن KAIZEN " في تحسين " إدارة المشروعات الهندسية بالتطبيق على شركات المقاولات بمدينة القاهرة الكبرى ، المجلة العلمية للبحوث الهندسية، كلية الهندسة بالمطرية، جامعة حلوان مجلد ١٦٥ ، ص ص ١٣٣-١٤٩ .
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠) ، أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد – كلية التجارة، ع٣، ص ص ٦٨١ - ٧٢٦ .
- سعيد، همد مصطفى (٢٠١٨) ، " أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمة التعليمية : دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ٦٥ .
- نعيم حافظ أبو جمعة (٢٠٠٩) " أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، القاهرة، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧
- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., AI Shobaki, M. J . , Abu- Naser, S.S., & El Talla, S. A. (2020). Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service, p8.
- Ali, M., & Raza, S. A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. Total Quality Management & Business Excellence, 28(5-6), 559-577.
- Alvarado—Ramírez KM, Pumisacho-Alvaro V H, MiguelDavila JA Suárez Barraza MF (2018) Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: a comparative study in companies from Mexico and Ecuador. TQM J30(4):2
- Chiarini, A., Baccarani, C. and Mascherpa, V. (2018), ^{1 1} Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism", The TQM Journal, vol. 30 No. 4, pp. 425-438. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178>

- Kaushal, N. , & Goyal, G. (2021). Development of the instrument for psychological contract effectiveness for service quality in academic institutions. *International Journal of Management Practice*, 14(1), 49-68.
- Kholif, A. M., Abou El Hassan, D. S., Khorshid, M. A., Elsherpieny, E. A., & Olafadehan, O. A. (2018). Implementation of model for improvement (PDCA-cycle) in dairy laboratories. *Journal of Food Safety*, 38(3), e12451.
- Lerche, J., Neve, H. H., Wandahl, S., & Gross, A. (2020). Combining Takt and Deming Cycles at Operator Level— Practical Study. In *The 10th International Conference on Engineering, Project, and Production Management* (p626). Springer, Singapore.
- Sangwa, N. FR., & Sangwan, K. S. (2020). Continuous Kaizen Implementation to Improve Leanness: A Case Study of Indian Automotive Assembly Line. In *Enhancing Future Skills and Entrepreneurship* (pp. 51-69). Springer, Cham.
- Shen, C., & Yahya, Y. (2021). The impact of service quality and price on passengers' loyalty towards lowcost airlines: The Southeast Asia's perspective. *Journal of Air Transport Management*, 91, 101966. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.101966>
- Suárez—Barraza, M. F., & Miguel-Davila, J. A. (2020). Kaizen—Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3297.
- Xu, L. U. , Blankson, C. , & Prybutok, V. (2017). Relative contributions of product quality and service quality in the automobile industry. *Quality Management Journal*, 24(1), 21-36.