

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

تأثير جودة الخدمات الفندقية في درجة رضا العملاء

دراسة حالة على

(فنادق مدينة الخرطوم)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في السياحة والفندقة

إعداد الطالب

علي أحمد علي محمد صالح

إشراف

أ.د/ أحمد علي عوض

يناير 2010 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال سبحانه وتعالى:

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ).

صدق الله العظيم

الآية "105" سورة التوبة

(وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا رَوْحَيْنِ اثْنَيْنِ
يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ).

صدق الله العظيم

الآية "3" سورة الرعد

الإهداء

إلى سر أُملي وحببي وحناني

وموجهات علمي وإنشغالي

إلى شمسي وقمري أبي الكريم وأمي الحانية

أهدي عملي وجهدي ثمرات قطوف داننية

إلى من قاسمتني حلم الليالي... وشاطررتني ووقفت إلى جانبي

حتى أكتملت هذه الدراسة...زوجتي...الغالية...

إلى روجي وعيني وإحساسي... برؤيته تعود أنفاسي

أبني...يوسف...

إلى أزهي الزهور نضارة... إلى من معهم تعم الفرحة

إخوتي الأعزاء....

كما أهدي عملي إلى كل من زرع في نفسي بذرة أمل

أو ساعدني لأصعد درجة

أو شجعني لحمل شعلة العلم وسلاح الزمن

إلى كل هؤلاء أهدي عملي ب

ب

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة.

ومن بعد ربي سبحانه وتعالى الشكر أجزله لأستاذي ومعلمي الأستاذ الدكتور/
أحمد على عوض الذي أتشرف بإشرافه على هذه الرسالة فقد بذل كل وقته
لنصحي....وكان علمه الرشيد نبراساً وخير معين لإرشادي، فكانت الفائدة عميقة
عمق علمه المثمر، مما ساعد على إكمال هذه الرسالة، أكرر شكري وتقديري
واحترامي.

الباحث

يناير 2010 م

فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د- ز	فهرس الموضوعات
ح- ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل- م	ملخص الدراسة باللغة العربية (المستخلص)
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)
الفصل الأول: (الإطار العام) منهجية الدراسة	
1	1-1 تمهيد
2	2-1 مشكلة الدراسة
3	3-1 أهمية الدراسة
3	4-1 أهداف الدراسة
4	5-1 فرضيات الدراسة
4	6-1 منهجية الدراسة
5	7-1 مصادر المعلومات
5	8-1 حدود الدراسة
6	9-1 هيكلية الدراسة
7	10-1 طرق ووسائل جمع المعلومات
9	11-1 تحديد العينة

11	12-1 الدراسات السابقة
16	13-1 المشاكل التي واجهت الباحث
	الفصل الثاني: (الإطار النظري) نشأة وتطور الفنادق وتصنيفها
17	1-2 تمهيد
18	2-2 مفاهيم عامة
22	3-2 المراحل التاريخية لتطور الفنادق
22	1-3-2 الفندقية في العصور القديمة
24	2-3-2 الفندقية في العصور الوسطى
25	3-3-2 الفندقية في العصر الحديث
26	4-3-2 نشأة السلاسل الفندقية
27	4-2 تصنيف الفنادق وأنواعها
30	5-2 نماذج تطور الفنادق في بعض بلدان العالم
30	1-5-2 الفندقية في أمريكا
31	2-5-2 الفندقية في إنجلترا
32	3-5-2 الفندقية في فرنسا
33	4-5-2 الفندقية في مصر
35	5-5-2 الفندقية في السودان
	الفصل الثالث: جودة الخدمات الفندقية
40	1-3 تمهيد
42	2-3 مفاهيم عامة
51	3-3 الخصائص التمايزية للخدمة الفندقية

53	4-3 القطاعات الرئيسية المكونة للمنشأة الفندقية
55	5-3 استراتيجية تطوير الخدمة الفندقية
55	6-3 استراتيجية تغليف الخدمة الفندقية
55	7-3 أهداف الجودة
57	8-3 مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالفنادق
60	9-3 قياس جودة الخدمة في صناعة الفنادق
68	10-3 معايير الجودة المطلوب تطبيقها بالفنادق
70	11-3 معايير الجودة في قطاع الأقسام التشغيلية للفندق
72	12-3 إدارة الجودة والمواصفات الدولية (الأيزو)
	الفصل الرابع: رضا العملاء
76	1-4 تمهيد
76	2-4 مفاهيم عامة
79	3-4 العوامل التي تؤثر في سلوك العملاء
84	4-4 قواعد إرضاء العملاء
86	5-4 وسائل قياس رضا العملاء
87	6-4 ضمان إستمرار رضا العملاء
90	7-4 أهمية العنصر البشري في مجال صناعة الفنادق
92	8-4 أهمية الرضا الوظيفي للأفراد
92	9-4 تنمية الموارد البشرية
	الفصل الخامس: جودة الخدمات الفندقية في فنادق مدينة الخرطوم وأثرها في رضا العملاء (الدراسة الميدانية)
95	1-5 النتائج
95	1-1-5 أثر جودة الخدمة الفندقية في رضا العملاء

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(1-1)	توزيع الاستقصاءات	8
(2-1)	فنادق العينة	9
(1-3)	مقارنة بين المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة	48
(2-3)	أبعاد جودة الخدمة بالفنادق	63
(3-3)	الفروق الأساسية بين نظام الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة ISO9000	47
(1-5)	توصيف عينة الدراسة من العملاء طبقاً للجنس والجنسية والعمر	96
(2-5)	توصيف عينة الدراسة طبقاً للجنس والجنسية والحالة الإجتماعية	96
(3-5)	العامل المؤثر في إختيار العملاء لفندق الإقامة	98
(4-5)	الغرض من الإقامة بالفنادق لعينة الدراسة	99
(5-5)	متوسط لياالي الإقامة الفندقية	100
(6-5)	مناسبة أسعار الإقامة بفنادق العينة للعملاء	101
(7-5)	ترتيب الخدمات الفندقية المقدمة للعملاء حسب أهميتها لهم	102
(8-5)	ترتيب الخدمات التي تحقق أقصى إرضاء لهم	103
(9-5)	تأثير المتغيرات المستقلة على رضاء العملاء	104
(10-5)	العلاقة بين الرضا عن الخدمات والعوامل المؤثرة فيه	104
(11-5)	مدى إشباع الفندق لحاجات ورغبات العملاء	105
(12-5)	مقترحات العملاء لتطوير الخدمات الفندقية	106
(13-5)	العلاقة بين مستوى الخدمات المقدمة ودرجة الفندق	107
(14-5)	آراء العملاء عن مستويات أداء الخدمة المقدمة	109
(15-5)	الأهمية النسبية لأبعاد جودة أداء الخدمة كما يراها العملاء	110
(16-5)	توصيف عينة الدراسة من العاملين طبقاً للجنس والعمر	111

112	توصيف عينة الدراسة من العاملين طبقاً للجنسية ومستوى التعليم	(17-5)
-----	---	--------

112	توزيع العاملين على أقسام الفندق تبعاً للتخصص الدراسي	(18-5)
113	الدورات التدريبية للعاملين	(19-5)
114	أثر مستوى الدخل الشهري على الرضا الوظيفي للعاملين	(20-5)
115	توزيع العاملين حسب الوظيفة الحالية بأقسام الفندق المختلفة	(21-5)
117	الرضا الوظيفي وتأثيره على الرغبة في ترك العمل	(22-5)
117	أسباب رغبة العاملين في ترك العمل مرتبة تنازلياً	(23-5)
118	توصيف عينة الدراسة من مديري الأقسام تبعاً للجنسية والجنس والعمر	(24-5)
119	التخصص الدراسي ومستوى التعليم لمديري الأقسام	(25-5)
120	رأي مديري الأقسام في مستوى الخدمات المقدمة بالفندق	(26-5)
122	مدة العمل بالفندق حسب القسم المدار	(27-5)
123	عقد اللقاءات والندوات التدريبية للعاملين	(28-5)
124	أثر الدخل الشهري لمديري الأقسام على رضائهم الوظيفي	(29-5)
124	رأي مديري الأقسام في سبل تحقيق رضا العملاء	(30-5)
125	الإجراءات التي تساعد على تحسين جودة الخدمة الفندقية مرتبة تنازلياً	(31-5)
125	وسائل حكم مديري الأقسام عن مستوى جودة الخدمات المقدمة	(32-5)
126	سعى الإدارة لتحقيق الجودة وطرق تطبيقها	(33-5)
127	معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة للتطوير وجودة الخدمة المقدمة	(34-5)
127	معاملات الارتباط بين مدة العمل بالفندق وبعض متغيرات البحث	(35-5)
128	توصيف عينة الدراسة من مدراء الفنادق تبعاً للجنسية والجنس والعمر	(36-5)
129	التخصص الدراسي ومستوى التعليم لمديري الفنادق	(37-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
20	الفندق كنظام	(1-2)
45	العلاقة بين الجودة المتوقعة والمدركة والمجربة	(1-3)
49	عناصر إدارة الجودة الشاملة بالفنادق	(2-3)
65	نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة	(3-3)
73	نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية	(4-3)
88	نتائج رضا العملاء	(1-4)
97	توزيع عينة الدراسة تبعاً للمهنة	(1-5)
99	ولاء العملاء لفندق معين للإقامة فيه دون الآخر	(2-5)
113	عدد ساعات الورديات بفنادق العينة	(3-5)
116	دور التعليم الفندقي في رفع كفاءة العامل	(4-5)
121	الخبرة السابقة في مجال الإدارة لمديري الأقسام	(5-5)
129	مدة العمل بالفندق لمديري الفنادق	(6-5)

المستخلص

هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الخدمات الفندقية المقدمة بفنادق مدينة تهدف الخرطوم في رضا العملاء، وكيفية تطوير وتحسين جودة تلك الخدمات. حيث يتمتع القطاع الفندقي بأهمية خاصة لما له من دور كبير كأحد أهم مصادر الدخل القومي في الوقت الحاضر، تزايدت حدة المنافسة داخل هذا القطاع بشكل كبير وأصبح من المهم جداً للمنشآت الفندقية أن تدرس بشكل متعمق كيفية الحفاظ على العملاء في الوقت الحالي والمستقبل، وذلك عن طريق تقديم خدمات فندقية ذات مستوى جيد و متميز يرضي هؤلاء العملاء.

إن إرضاء العميل هو بلا شك - القوة المحركة لأرباح هذه الفنادق وبقائها في السوق، فعندما يشعر العميل بالرضا سيعود ثانية للفندق ومعه عملاء آخرين لأنه سيخبرهم بجودة الخدمات المقدمة بالفندق، وكل هذا سيؤدي إلى زيادة أرباح الفندق إضافة إلى سمعته وشهرته في السوق، أما إذا كانت الخدمات غير مرضية فهذا بدوره يؤدي إلى أن يترك العميل المكان دون عودة إضافة إلى الدعاية السالبة التي سيقوم بها بين أقرابه ومعارفه، والتي ستنتهي بخسارة الفندق لعملاء المستقبل المحتملين أيضاً.

وتم الاعتماد في جمع البيانات على أربعة أنواع من الإستقصاءات شملت عدة شرائح هي: عملاء الفنادق، والعاملون بها، ومديري الأقسام والفنادق، وذلك خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2008م، بفنادق مدينة الخرطوم.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جودة الخدمات المقدمة هي من أهم الاعتبارات عند اختيار العملاء لفندق الإقامة وأن تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة أصبحت على رأس العوامل المؤدية إلى تحقيق رضا العملاء، وعلى الرغم من ذلك فلا يوجد في أي من فنادق العينة قسم مستقل لتوكيد ورقابة الجودة، وربما يرجع ذلك إلى ما أظهرته النتائج عن عدم توافر قوى عاملة متخصصة بمجال السياحة والفنادق.

Abstract

This study aimed to identify how the high quality of hotels' services in Khartoum affected the customer satisfaction and how to raise the standard of these services. For the time being, hotels sector is an important national income source. As the competition gets hot in this field, and in the future hotels extend network of vision and mission through quality service to fulfill the customer's needs, in addition to their loyalty.

Customer's satisfaction absolutely required as a powerful of the benefits of hotels to gain market size competition. Therefore, when the customer had been satisfied, definitely will be back again to the hotel with others, because he appreciated the hotel quality service, this will spread out the hotel function among the competitors, but if the services not attracted the customer's needs, the result will be negative towards the hotel and gradually loss its expected future customers.

Data is collected through four types of questionnaires, including: customers, staff, head departments and managers of hotels in Khartoum in the period from October to November 2008.

The study found out that the high quality of services in hotels is behind customers' preference of a hotel. Serving customers properly attains satisfaction. In spite of those facts, the sample of the study highlighting lacks of quality control. The cause behind that is the lack of specialized staff in the field of hotels and tourism.

The study recommended that a training program is to be designed for raising staff skills and improving the standard of hotels' services.

Also, recommended that hotels' management must focus on all sides of service (tangibility, reliance, response, safety, guarantee and sympathy).

A written manifesto system about the style of the quality standard method is essential to make the staff aware of and easy implemented.

الفصل الأول (الإطار العام)

منهجية الدراسة

1- تمهيد: 1

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك في كتاب الله تعالى فقد ذكر سبحانه وتعالى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (الآية 55 سورة يوسف)، وأورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل قال تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" (الآية 26 سورة القصص)، كل هذه الصفات تدور حول إحسان العمل وإجادته، إن العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه قال سبحانه "الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا" (الآية 2 سورة الملك) (الغامدي، 2008).

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، فكان بالماضي الإدارة تعتقد أن نجاح المؤسسة أو المنظمة يعني تصنيع منتجات وتقديمها بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق وتقييم تلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها، ولكن تغير هذا المفهوم القديم وأستبدله فايغونباوم "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة" بمفهوم آخر يرى أن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص (حلواني، 2004).

يذكر وهدان (2002) أن صناعة الضيافة تعتبر من الأنشطة الاقتصادية المهمة التي تحقق العديد من المزايا للاقتصاد القومي من خلال ما توفره من عائد، وفرص عمل واستثمارات مختلفة كما أنها قوة دافعة للقطاع السياحي، وفي ظل المنافسة الشديدة ووجود توليفة متكاملة من عناصر الجودة والخدمة الممتازة يصبح تطوير الخدمة الفندقية في صناعة الضيافة أمراً حيوياً وبالغ الأهمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية في هيكل هذه الصناعة.

أصبحت الخدمات التي تقدم بالفنادق من الموارد الرئيسة التي تعتمد عليها الفنادق الكبرى بعد أن كانت تعتمد على إشغال الغرف فقط، وحقت هذه الخدمات رواجاً كبيراً لهذه الفنادق وأرباحاً كثيرة مما زاد الاهتمام لتطوير هذه الخدمات لتواجه ظروف الحياة التي تتغير يوم بعد يوم، مما جعلها تهتم بجودة الأغذية والمشروبات التي تقدم للعميل وذلك تكملة لكل الخدمات الجيدة التي تقدم بالفندق، ولتحقيق المزايا التنافسية والكفاءة في الأعمال يتطلب ذلك طرق نافعة وفعالة في أداء الخدمة المقدمة وجودتها، حيث جودة الخدمة مؤشراً للأداء العالي في صناعة الضيافة مع ضرورة استخدام المقاييس لقياس جودة الخدمة لتحسين الخدمة المقدمة للعميل واقتراح أفكار جديدة يمكن تنفيذها والاهتمام بالجودة سواء تعلق الأمر بجودة الخدمة أو جودة العنصر البشري (ناهد، 2004).

والآن أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية مما جعل المنظمات والحكومات توليها اهتمام خاص، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة أو مؤسسة إذا كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في ظل المتغيرات العالمية التي واكبت عصرنا الحالي (سونيا، 2002).

1-2 مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة الأساس لإجراء دراسة في مقابلة التطور المستمر في قطاع الخدمات الفندقية ودراسة الوسائل التي تطور وتعود هذه الخدمات خاصة وأنها تساعد بشكل مباشر في رفع نسب الإشغال بالفنادق، حيث تبين لنا من خلال الدراسات المتاحة والمشاهدة العينية عدم التركيز على العوامل التي تؤثر في درجة إرضاء العملاء بسبب عدم وجود فنادق بالشكل الكافي بمدينة الخرطوم لمقابلة رغبات العملاء بمختلف جنسياتهم، وتدني جودة الخدمات بهذه الفنادق، وعدم التركيز على الصيانة والترميم المستمر لها، كما أن هناك شبه انعدام في البحوث التي تهتم بتقييم جودة الخدمات ومستوى استهلاكها والمعايير التي تحددها، إضافة إلى عدم وجود الكوادر البشرية التي تساعد على تطوير هذه الخدمات ومستوى جودتها.

1-3 أهمية الدراسة:

تحاول هذه الدراسة وضع الخدمات الفندقية التي تقدم لفئات المجتمع السوداني في إطار عملي من حيث دراسة أنماطها وطرق تقديمها وتقييم جودتها ومعرفة العوامل التي تساعد في تطويرها والمشاكل التي تواجهها، وخصوصاً التي تؤثر في درجة إرضاء العملاء ودور الإدارة والعاملين في وضع حلول عملية لها. إضافة إلى أن هذا البحث يعتبر نواة لغيره من الأبحاث في نفس المجال لاستكمال مسيرة التنمية والتطوير.

1-4 أهداف الدراسة:

الهدف العام لهذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير جودة الخدمات الفندقية في إرضاء العملاء وكيفية تطوير وتحسين جودة تلك الخدمات ويمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- 1- دراسة نوعية الخدمات الفندقية المقدمة في مجتمع الدراسة.
- 2- دراسة ظروف وطبيعة العاملين وكيفية تأثيرهم في إرضاء العملاء وزيادة نسبة الإشغال.
- 3- دراسة العوامل والمعايير التي تؤثر في إرضاء العملاء من تلقيهم الخدمات الفندقية.
- 4- تصحيح الأخطاء التي قد تقع فيها بعض الفنادق عند تقديم خدماتها.
- 5- المحافظة على تحسين جودة الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى زيادة الرضا للعملاء.
- 6- تحديد الأداء الفعلي لجودة الخدمة التي تقدم في المنشآت الفندقية.
- 7- إصدار مجموعة من التوصيات والمقترحات لتطوير جودة الخدمات الفندقية وتحسينها للوصول إلى إرضاء عملاء الفنادق حتى تكون نواة في جذب عدد أكبر من العملاء وزيادة نسب الإشغال وما يترتب على ذلك من مساهمة في التنمية.

1-5 فرضيات الدراسة:

- 1- هناك علاقة بين درجة الفندق ومستوى الخدمة المقدمة بالفنادق ورضاء العملاء.
- 2- تتأثر جودة الخدمات الفندقية وتطويرها وتحسينها بمستوي التعليم والخبرة لدي العاملين بالفنادق.

3- تحقيق رضا العاملين يحسن من أدائهم ويرفع مستوى الخدمة المقدمة ويؤدي إلى إرضاء العملاء.

4- يؤثر أسلوب إدارة الفندق في جودة الخدمات الفندقية المقدمة.

5- جودة الخدمات المقدمة بالفنادق تؤدي بشكل فعال في جذب عدد كبير من العملاء وبالتالي زيادة نسب الإشغال.

1-6 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في البحث حيث تهدف الدراسة لوجود مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: المنهج الوصفي

تهدف إلى وصف وشرح للخدمات الفندقية التي تقدم بالفنادق، والعوامل التي تؤثر في تطور هذه الخدمات وجودتها وتأثير ذلك في إرضاء العملاء، وشرح لبيئة العمل بالنسبة للعاملين وأثر ذلك في مستوي الأداء ومستوي الخدمة المقدمة.

المرحلة الثانية: المنهج التحليلي

وفي هذه المرحلة تقوم الدراسة بتحليل تلك العوامل بغرض التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي من شأنها إلقاء الضوء على سبل تحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية المقدمة ومحاولة تحقيق أكبر قدر من إرضاء العملاء وحل مشكلة تدني إشغال الفنادق وتحسين ظروف وأوضاع العاملين في الفنادق السودانية.

1-7 مصادر المعلومات:

- مصادر ثانوية: من مراجع وكتب خاصة بالفنادق والجودة الفندقية ومواقع الفنادق الالكترونية إضافة إلى البحوث والرسائل العلمية المنشورة والمتاحة في هذا المجال وذلك على المستوي المحلي والدولي.
- الدراسة الميدانية: لتحقيق هذه الأهداف وتعتمد الدراسة الميدانية على أربعة من استمارات الاستبيان صممت خصيصاً لهذا الغرض وهي:
 1. استمارة توزع على عينة عشوائية من رواد الفنادق.
 2. استمارة توزع على عينة عشوائية العاملين بالفنادق.
 3. استمارة توزع على عينة عشوائية مديري الأقسام بالفنادق
 4. استمارة توزع على مديري الفنادق.

وسوف تخضع نتائج الدراسة الميدانية للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج

11). SPSS (Statistical Package for Social Sciences

1-8 حدود الدراسة:

سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية على عدد من الفنادق بمدينة الخرطوم خلال 2007-2009م، وتشمل على:

1. عملاء تلك الفنادق.
2. العاملين بتلك الفنادق.
3. مديرو الأقسام بالفنادق
4. مديرو تلك الفنادق.

وتم اختيار مدينة الخرطوم لأنها عاصمة جمهورية السودان وتزخر بوجود فئات مختلفة من العملاء وبوجود فنادق فئة الأربع والخمس نجوم والثلاثة نجوم وغيرها من الفنادق والمطاعم الكبرى والجامعات والمدارس والهيئات والمنظمات الحكومية، والعديد من رجال الأعمال والمستثمرين باختلاف جنسياتهم، حيث يحتاج هؤلاء العملاء إلى وجود خدمات فندقية متميزة ذات جودة عالية.

فنادق الدراسة:

فنادق الأربع نجوم: عدد 2 فندق.

فنادق الثلاثة نجوم: عدد 6 فنادق.

فنادق النجمتين: عدد 3 فنادق.

1-9 هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوعات الدراسة إلى ست فصول على النحو التالي:

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) يتضمن على المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، مناهج الدراسة، هيكلية الدراسة، وسائل جمع المعلومات، عينة الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة.

وقد أشتمل الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) على أهم الدراسات التي أجريت على الخدمات الفندقية والفنادق بصورة عامة سواء على النطاق المحلي أو الدولي، ويشتمل على مفهوم الفندق والسلاسل الفندقية، ويتضمن أيضاً على نشأة وتطور الفنادق في العصور المختلفة، كما يشتمل على نماذج لتطور الفنادق في بعض دول العالم، وتصنيف الفنادق وأنواعها.

بينما يتناول الفصل الثالث أهم تعريفات الخدمة وجودة الخدمة والجودة وجوده أداء الخدمة الفندقية بالفنادق، إدارة الجودة الشاملة بالفنادق والمواصفات الدولية (الأيزو)، وخصائص الخدمات الفندقية ومكونات المنتج الفندقي، ويشتمل أيضاً على

أهم أهداف الجودة، إضافة إلى أهم أساليب قياس جودة الخدمة ومعايير الجودة في الأقسام التشغيلية بالفنادق.

كما تناول الفصل الرابع أهم تعريفات الرضا والولاء للعملاء والرضا الوظيفي للعاملين وأيضاً أهم العوامل المؤثرة على درجة إرضاء العملاء وتأثير جودة الخدمة الفندقية على رضائهم، وأهمية العنصر البشري في صناعة الفنادق وتأثير الرضا الوظيفي للعاملين على جودة الخدمة المقدمة بالفنادق.

وقد أشتمل الفصل الخامس على أهم النتائج المتحصل عليها ومناقشتها بعد إجراء تحليل إحصائي لها وعرضها في صورة جداول وأشكال توضيحية ورسوم بيانية، ومناقشة النتائج والفرضيات.

أما الفصل السادس يحتوي على أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات القابلة للتطبيق الفعلي لتطوير الخدمات الفندقية في جمهورية السودان وحل المشاكل التي تعترضها والخاتمة، مع استعراض لأهم المراجع العربية والأجنبية التي تم الاستعانة بها.

10-1 طرق ووسائل البحث

جمعت بيانات الدراسة من مصدرين هما:

المصادر الأولية والثانوية: وتشمل الكتب والمراجع والرسائل والبحوث العلمية.

العمل الميداني: والذي أنحصر في الملاحظة والاستبانة.

الملاحظة: تستخدم الملاحظة في جمع المعلومات والبيانات البحثية وهي تتبع

للأحداث والمشاهدات، وذلك عبر حمل بطاقة تسجيل ملاحظات تعد مسبقاً

وهي تجمع مجموعة من المشاهدات على الظاهرة وتغيرها.

وتنقسم الملاحظة إلى قسمين:

- ملاحظة بسيطة غير منظمة.

- ملاحظة منظمة.

وتقسيم آخر إلى:

- ملاحظة بالمشاركة.

- ملاحظة دون المشاركة.

فالملاحظة بالمشاركة يشترك فيها الباحث مع المجموعة المطلوب ملاحظتها فيما يقومون به من أعمال وأنشطة دون أن يتعرفوا عليه وهذا النوع صعب تنفيذه والاندماج في سلوكهم خصوصاً إذا كانت لديهم طباع مختلفة، أما الملاحظة بغير المشاركة فيقف الباحث بعيداً ولا يشارك في أنشطة المجموعة، والملاحظة رغم أنها بسيطة إلا أنها تحتاج إلى تدريب وتمارين وتهيئة ومعرفة (زويلف، 1998).

الاستبانة: الاستبانة أو الاستفتاء هي إحدى الوسائل المتبعة في جمع المعلومات والحقائق والاتجاهات من العينة التي يختارها، وذلك بقصد التعرف على آراء العينة واتجاهاتها نحو ظاهرة السياحة والفندقة واستجاباتهم لذلك، والاستبانة أداة مفيدة في التشخيص وتقويم الاداء، ويمكن الاستعانة بها مع المقابلة والملاحظة وغيرها لإكمال إجراءات البحث العلمي في النشاط السياحي والفندقي في السودان (أبو زيد، 2008).

تم تصميم أربعة أنواع من الإستبانات شملت عدة شرائح من المجتمع السوداني (عملاء الفنادق، العاملون بالفنادق، مديري الأقسام ومديري الفنادق)، وذلك لإختبار الفرضيات ومدى إثباتها في الدراسة وهذه الاستقصاءات هي:

الاستقصاء الأول: وزع على مدراء الفنادق والهدف منه معرفة الدور الذي تقوم به الإدارة في جذب العملاء.

الاستقصاء الثاني: وزع على مدراء الأقسام للتعرف على دور الإدارة في تطوير وتحسين الخدمات الفندقية المقدمة.

الاستقصاء الثالث: وزع على العاملين والهدف منه التعرف على دورهم في تحسين الخدمة المقدمة ورضاء العملاء.

الاستقصاء الرابع: وزع على عملاء الفنادق مستهلكي هذه الخدمات للتعرف على تأثير مستوى الخدمة في درجة رضائهم.

جدول (1-1): توزيع الاستقصاءات

الاستقصاء	الموزع	المرتجع	النسبة
الأول	11	7	63.6%
الثاني	55	38	69.1%
الثالث	110	85	77.2%
الرابع	180	110	61.1%
المجموع	356	240	

المصدر: الباحث

خضعت الاستقصاءات الأربعة للتحليل الإحصائي بالطرق الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون Persons Correlation Confident.
- تحليل النسب Percentage Analysis.

- تحليل جداول الاقتران Cross tab Analysis.
- اختبار مربع كاي Chi Square .
- اختبار الانحدار Regression.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean-Std. Deviation).
- ليكرت التدرجي.

1 تحديد العينة 11-

يقصد بالعينة أنها تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات لذا يلجأ الباحث إلى دراسة عينة مصغرة للمجتمع تغنيه عن دراسة كافة وحدات المجتمع.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة نوعين من العينات وهي:

- **العينة العشوائية البسيطة:** والتي يمكن أخذها على أساس عشوائي وتستخدم في حالة أن يكون المجتمع متجانساً من حيث الغرض أو الصفة التي تتعلق بها الدراسة وهي ابسط أنواع العينات، ومن ثم تم استخدامها في اختيار عينة فنادق الدراسة، فيبلغ عدد فنادق مدينة الخرطوم 78 فندقاً مصنفاً وغير مصنف ولكن هذه الدراسة سوف تعتمد على الفنادق المصنفة فقط.

حددت العينة الأساس بعد حصر الفنادق المصنفة في مدينة الخرطوم وذلك من خلال البيانات المأخوذة من وزارة السياحة والحياة البرية، المجتمع الكلي للدراسة يضم كل الفنادق المصنفة بمدينة الخرطوم وعددها 39 فندق، وتم أخذ العينة بنسبة 30% من المجتمع الكلي للدراسة، وتم السحب العشوائي لضمان أن تكون جميع مفردات العينة لها نفس الفرصة، فقد تم إختيار 11 فندقاً من فنادق مدينة الخرطوم من فئة النجمتين والثلاثة والأربع نجوم وهي:

جدول (1-2) فنادق العينة

درجته	إسم الفندق
أربعة نجوم	البحرين
أربعة نجوم	الفردوس
ثلاثة نجوم	شهرزاد
ثلاثة نجوم	التاكا هاوس
ثلاثة نجوم	داندس
ثلاثة نجوم	أنعام
ثلاثة نجوم	هورايزون
ثلاثة نجوم	الشارقة
نجمتين	دامة
نجمتين	فالكون
نجمتين	سنترال

وبالنسبة لعينة الدراسة من العملاء فقد تم حصر عدد الأسرة بفنادق العينة البالغة 11 فندقاً فقد بلغ عددهم 904 سرير وهذه هي نسبة الإشغال الكاملة لهذه الفنادق وتم أخذ العينة على أساس المعادلة الآتية:

$$ع = (ل م) \times (ن) ك / (ل م) \times (ن) + (د) ك^2$$

$$ع = (904) (904)^2 (0.04) + (1.96) \times (0.1)(0.9) / (904) (904)^2 (1.96) \times (0.1)(0.9)$$

حيث:

ع = حجم العينة المتوقع.

ك = حجم المجتمع المتمثل في عدد الأسرة.

ن = الانحراف المعياري 1.96.

م = احتمال النسبة المحتملة لأخذ العينة وقدرت 10%.

ل = نسبة الفشل 90%.

د = نسبة الخطأ 0.04.

إذاً ع = 175 استمارة تم توزيع 180 استمارة على جميع فنادق العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استلام 110 استمارة صالحة للتحليل وأستبعد 70 استمارة غير صالحة.

أما بالنسبة للعاملين ومديري الأقسام بالفنادق فقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين وكذلك لمديري الأقسام في كل أقسام الفندق فقد تم توزيع (110) استمارة للعاملين تحصل الباحث على (85) استمارة صالحة للتحليل بنسبة 77.2%، أما مديرو الأقسام فتم توزيع (55) استمارة تم تحصيل (38) استمارة صالحة بنسبة 69.1%.

■ **عينة الحصر الشامل:** استخدمت هذه العينة مع مدرء الفنادق فتم توزيع

(11) استمارة تحصل الباحث على (7) استمارات فقط بنسبة 63.6%.

وقد تم حجب أسماء الفنادق في التحليل وذلك لاشتراط مدرائها ذلك والسرية

التامة.

الدراسات السابقة 112-

أولاً البحوث والمجلات العلمية:

1- دراسة عوض ومنى (2008أ): بعنوان "الرضاء الوظيفي وأثره على جودة

الخدمة بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم"، وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- التعليم الفندقى لم يشكل إلا نسبة ضئيلة جداً (7.2%) فقط من إجمالي القوى العاملة بالمطاعم.
 - أن أهم المشاكل التي تواجه مطاعم الأغذية السريعة عدم توافر العمالة المؤهلة في هذا المجال.
 - زيادة معدل دوران العمالة الناتج عن عدم رضائهم الوظيفي ويرجع ذلك إلى انخفاض الأجور وعدم الشعور بالأمان الوظيفي.
 - وقد أوصت الدراسة بما يلي.
 - ضرورة اهتمام الإدارة بإرضاء العاملين لتقليل معدل دوران العمالة.
 - ضرورة تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بما يحقق رضا العملاء.
 - ضرورة المتابعة لقياس جودة الخدمة بصورة دورية.
- 2- دراسة عوض ومنى (2008ب): بعنوان "جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم".

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في جودة عمليات الخدمة بمطاعم الأغذية السريعة، ودراسة الوعي المعرفي لدى شرائح المجتمع السوداني عن مفهوم الأغذية السريعة وجودة الخدمة بهذه المطاعم، وخلصت الدراسة إلى:

- قد ظهرت علامة الرضا على عملاء مطاعم الأغذية السريعة عن الخدمة المقدمة لهم.
- أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط بين العوامل الديموغرافية للعملاء وارتياح هذه المطاعم، وأن أكثر العوامل تأثيراً هو الحالة الاجتماعية.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة الاهتمام بالعوامل المؤثرة في رضا العملاء عن جودة الخدمة مثل المظهر العام للعاملين ونظافة المطعم والجو المحيط وكذلك كفاءة وسرعة الخدمة.

- مراعاة الاحتياجات المختلفة للعملاء حسب خصائصهم الديموغرافية.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1- دراسة عثمان (2008): بعنوان "قياس تأثير سلوك العاملين على إحساس العميل بجودة الخدمة وعلى الرضا الكلي للعملاء عن المنشأة بفنادق الخمس نجوم بمصر"، وأثبتت النتائج وجود علاقة بين سلوك العاملين الإيجابي/السلبي وإحساس العميل بجودة الخدمة ورضاه مستقبلاً عن المنشأة، كما توصلت الدراسة إلى أن التأثير السلبي للسلوكيات السلبية في رضا العملاء أقوى بكثير من التأثير الإيجابي للسلوكيات الإيجابية في رضا هؤلاء العملاء.

2- دراسة منى (2008): بعنوان "تقييم جودة الخدمة في مطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم".

خلصت الدراسة إلى الآتي:

- أن للعوامل الديموغرافية للعملاء تأثيراً واضحاً على استهلاك الأغذية السريعة وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً هو الحالة الاجتماعية.
- ووجد أن معظم العملاء يتناولون الطعام خارج المنزل لأكثر من مرة أسبوعياً.
- وكان عنصر سرعة الخدمة في مقدمة عناصر الحكم على الجودة من قبل العملاء.
- عملاء المطاعم محل الدراسة يرون أن الخدمة المقدمة جيدة.
- أهم المشاكل التي تواجه مطاعم الأغذية السريعة زيادة معدل دوران العمالة وعدم توافر العمالة المؤهلة في هذا المجال.

وقد أوصت الباحثة بالآتي:

- الاهتمام بالزبي الموحء للعاملين والمظهر اللائق والجاذب.
 - ضرورة اهتمام الإدارة بإرضاء العاملين لتقليل معدل دوران العمالة، وذلك من خلال تصميم برنامج تأهيلي للوظائف الأعلى وعمل حوافز للمتميزين من الموظفين.
 - ضرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة لمديري المطاعم والعاملين بها حول مفهوم رضاء العملاء والعوامل المؤثرة فيه.
 - العمل على إنشاء المزيد من الكليات الحكومية المتخصصة في مجال إدارة الفنادق والمطاعم لزيادة الكوادر المؤهلة لتطوير الخدمة ولدعم برنامج الجودة في القطاعات الخدمية.
- 3- دراسة السيد (2006): بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل ظروف المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة بالتطبيق على قطاع السياحة في مصر".

توصلت الدراسة إلى:

- أن العنصر البشري له دور مهم في مختلف المنظمات السياحية وغير السياحية بالرغم من التطور الكبير في مجال التقنية الحديثة.
- وجود قصور واضح في برامج التدريب.

وأوصى الباحث بما يلي:

- معالجة القصور في التعليم السياحي والفندقي في الجامعات والمعاهد حيث أن ذلك ينعكس مستوى العاملين.
- اهتمام كليات السياحة والفنادق بتحديث مقرراتها الدراسية بما يتناسب مع النظم العالمية الجديدة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتلاءم مع مؤهله العلمي ومهاراته في العمل.
- الاهتمام بالتدريب المستمر والاستعانة بالخبرات المتخصصة.

4- دراسة ناهد (2004): بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية بالتطبيق على فنادق مدينة الغردقة".

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تطبيق الفنادق مفاهيم غير علمية مما يؤثر ذلك على أداء الخدمة المقدمة في هذه الفنادق.
- أن أبعاد جودة الخدمة الخمسة و هي (النواحي المادية الملموسة-الإعتمادية-التعاطف-الضمان والأمان-سرعة الاستجابة من قبل العاملين لمطالب العملاء)، تؤثر على جودة الخدمة بالفندق وتساعد مقدمي الخدمة على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء.

وقد أوصت الباحثة بالآتي:

- إنشاء وحدة لإدارة الجودة في كل قسم من أقسام الفندق ليكون دليل إرشادي لجودة الخدمة والأداء بالفندق.
- ضرورة قياس جودة أداء الخدمة في الفنادق عن طريق المقاييس التالية:
1- $Sevequal$ - جودة الخدمة = التوقعات - الأداء

2- $Servpref$ - جودة الخدمة = الأداء الفعلي

- ضرورة قيام الفنادق بتطبيق المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (تخطيط الجودة-رقابة الجودة-التحسين المستمر للجودة).
- يجب أن تكون سياسة إدارة الموارد البشرية ملائمة للعمل مثل (سياسة الاختيار والتعيين والتدريب)، بما يضمن معه الجودة في أداء الخدمة المقدمة باستمرار.
- ضرورة تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة وطريقة تقديمها من خلالها التركيز على عناصر أبعاد جودة الخدمة و هي (النواحي الملموسة-الإعتمادية-التعاطف-الضمان والأمان-الاستجابة).

* الدراسة الحالية:

عرضت الدراسة الحالية منهج إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقه في فنادق النجمتين والثلاث والأربع نجوم بمدينة الخرطوم، وأوضحت أثر هذا المنهج على جودة أداء الخدمة المقدمة للعميل ورضائه والعاملين بهذه الفنادق، وقدمت الدراسة عدة مقاييس لقياس جودة أداء الخدمة والأداء في هذه الفنادق مع كيفية القضاء على الفجوة بين توقعات العميل والخدمة المقدمة له بالفعل، أما ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو:

- 1- أهتمت الدراسة بتطبيق الجودة على فنادق مدينة الخرطوم مع التأكيد على استمرارية التحسين والتطوير.
- 2- دراسة أهم المشاكل التي تواجه العاملين بالفنادق والعمل على حلها.
- 3- دراسة العوامل التي تساعد على تطوير وتحسين الخدمة بالفنادق.
- 4- دراسة العوامل التي تجذب العملاء وتؤثر في رضائهم عن الخدمات المقدمة بالفنادق.
- 5- تحديد الأداء الفعلي لجودة أداء الخدمة بفنادق مدينة الخرطوم.
- 6- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة وزيادة نسب الإشغال بالفنادق.
- 7- تحديد بعض المعايير لجودة الخدمات المقدمة بالأقسام المختلفة للفندق.
- 8-الوقوف على أهم المقاييس لجودة أداء الخدمة الفندقية.

1-13 المشاكل التي واجهت البحث

- 1- افتقار المنطقة للدراسات والبحوث العلمية التي يمكن أن يهتدي بها الباحث بسبب ضعف المعلومات والبيانات بالمؤسسات العاملة في القطاع الفندقي الناتج عن إشكاليات التوثيق وتخزين المعلومات.
- 2- ارتفاع نفقات وكلفة البحث والدراسة في الجهد والمال والوقت.
- 3- عدم التعاون من قبل بعض المسؤولين بالفنادق.
- 4- بعد مكان الدراسة من مكان عمل الباحث.

الفصل الثاني (الإطار النظري)

نشأة وتطور الفنادق وتصنيفها

2-1 تمهيد:

تطورت صناعة الفنادق تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، فأصبح الفندق بهذا التطور مركزاً تجارياً، ثقافياً، حضارياً، فنياً واجتماعياً بفضل تكامل الخدمات المقدمة فيه وتعدد أوجه أنشطته وأهميته بالنسبة للمجتمع (غنيمة وآخرون، 2003).

تعد الفنادق في أي بلد سياحي هي الشكل الرئيسي لإقامة العملاء السياح إلى جانب أنها تعتبر في بعض الحالات عاملاً من عوامل الجذب السياحي حيث تضم بعض الفنادق مجموعة من الأنشطة والخدمات السياحية التي تقي بإشباع رغبات واحتياجات السياح لقضاء إقامة طيبة بهذه الفنادق (ليلي، 2004).

يقول طه (2000) أن مفهوم الضيافة أو الفندقية يرجع إلى العصور الأولى، فقد ذكر هذا النشاط في الكتابات القديمة التي تحدثت عن الحضارة المصرية القديمة والحضارة الرومانية، حيث قدمت هذه الكتابات وصفاً للأشكال التي عرفت عن الفنادق في هذا الوقت، فمنذ سنوات عديدة دعت الحاجة المسافرين والعاشرين إلى التوقف وطلب الراحة والطعام أثناء رحلة السفر الطويلة، وبالتالي نشأ ما يعرف بأماكن الراحة حول المواقع القريبة من مصادر المياه، وسميت هذه الأماكن في تلك الفترة بمسميات الخان أو الحانة ثم النزل وكانت هذه الأماكن بدائية، وبدأت هذه الأماكن تتطور من الإقامة البدائية إلى إقامة أكثر راحة فاهتم البعض بتوفير إسطبلات للخيل وبالتالي جمعت أماكن لإقامة العملاء وأماكن لإقامة دوابهم، وبحلول القرن السادس عشر بدأت مرحلة مهمة من مراحل التطور الفندقي، حيث أخذت هذه الأماكن اتجاه تجاري واضح في العصور الوسطى وأطلق عليه اسم الفندق وتحدد المهام الأساس للفندق في تقديم خدمات الإقامة والطعام والترفيه في هذه الفترة، ومع بداية القرن التاسع عشر وحتى وقتنا هذا شهد النشاط الفندقي نقلات متلاحقة من التطور والتقدم ليس فقط في عدد الفنادق التي تم تشييدها ولكن في نوعية الخدمات والتسهيلات التي أصبحت تقدم للعملاء، بجانب إدخال العديد من الخدمات مثل تشييد حمامات خاصة لكل غرفة، استخدام نظام الحجز عن طريق موظفي المكاتب الأمامية وقيام بعض الفنادق بإنشاء أقسام للمبيعات الفندقية.

2-2 مفاهيم عامة

1-2-2 المنظمات (المنشآت) المنتجة للخدمة:

عرفت هيئة التصنيف الصناعي القياسي بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف مكتب الإدارة والميزانية الأمريكية منشآت الخدمات على أنها 'تلك المنشآت

التي تعمل على تقديم الخدمات للأفراد وقطاع الأعمال والهيئات الحكومية وغير الحكومية، وكذلك الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى كما أنها تقدم الخدمات الترفيهية والصحية والخدمات الهندسية والقانونية بجانب بعض الخدمات المهنية الأخرى مثل خدمة الهيئات التعليمية وتسهيل عضوية الأفراد في المنظمات المختلفة بالإضافة إلى بعض الخدمات المتنوعة الأخرى"، إلا أن هذا التعريف يغفل القطاعات غير الصناعية مثل القطاعات المالية وقطاعات تسويق وإنشاء العقارات وعمليات البيع بالجملة والتجزئة، لذا أضافت الهيئة الأمريكية بعد ذلك بعض الأقسام الأخرى مثل وسائل النقل والمرافق العامة وتجارة الجملة والتجزئة والإدارة العامة والمالية والعقارات، ويعتبر هذا التعريف أكثر شمولاً ويغطي كافة الجوانب الخدمية ويوضح معنى قطاع الخدمات بدقة (داود، 2001).

ويذكر المصري (2001) أن المنشآت المنتجة للخدمة تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنشأة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة تحويلها إلى مخرجات مادية، وتتميز منظمات (منشآت) الخدمات بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، بل يشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة وغير مباشرة من خلال وسطاء متخصصون، ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات أو تخزينها واستهلاكها في وقت آخر، بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر ترميمها، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء لإشباع رغباتهم.

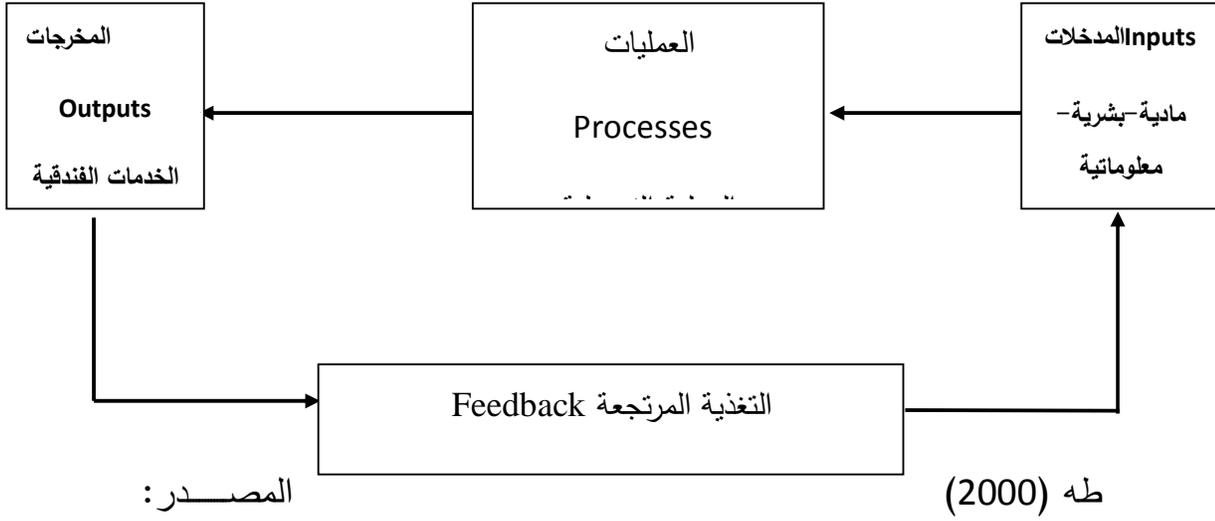
2-2-2 الفندق كمنظمة (منشأة) خدمية:

يتمثل النشاط الرئيسي للفنادق في تأجير الغرف والأجنحة للعملاء لمدة معينة وتقديم الطعام والشراب لهم وتأدية الخدمات اللازمة مع ضمان الراحة والاستمتاع له طوال مدة إقامته، وبناءً على ذلك يمكن تعريف الفندق بأنه "عبارة عن كيان اجتماعي يقام بطريقة مقصودة وفقاً لنموذج معين لكي يوفر الإقامة والطعام والخدمة للنزيل خلال مدة إقامته مقابل أجر يدفعه" (إيلي، 2003).

2-2-3 الفندق وفقاً للنظرية العامة للنظم:

يمكننا تعريف الفندق وفقاً للنظرية العامة للنظم بأنه نظام إداري مصمم للعمل Input من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف، ويقبل في سبيل ذلك مدخلات تتمثل في الموارد المتاحة للفندق، وهي الموارد البشرية (الأفراد العاملين به)، والمعلوماتية (نظم المعلومات المختلفة المستخدمة في دعم عمليات اتخاذ القرار Robbins and Coulter، 1996) (الفندقي)، و المادية (الآلات، المعدات، المباني) والمالية . ويضيف طه (2000) أن الفندق يقوم باستخدام تلك الموارد في (Coulter, 1996) ، Transformation Process أنشطته المختلفة، وهو ما يعرف بالعملية التحويلية ، تتمثل في الخدمات الفندقية المتنوعة المقدمة إلى Outputs بغرض تقديم مخرجات العملاء وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل التالي:

شكل (1-2) الفندق كنظام



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الفندق يقوم بإدخال مجموعة من الموارد مثل المالية والمتمثلة في النقود والبشرية والمتمثلة في الأيدي العاملة من حيث المهارة والكفاءة، والمعلوماتية والمتمثلة في أنظمة الحجز الإلكترونية والحاسبات الحديثة لكي تعمل على إخراج مجموعة من الخدمات الجيدة من خلال العملية التحويلية وهي أداء هذه الخدمات المخرجة بالطريقة الصحيحة، فإذا تم تقديم الخدمة بأداء جيد فإنه يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الخدمة المقدمة، أما إذا كان هناك قصور في أداء الخدمة فذلك يرجع من خلال التغذية المرتجعة إلى المدخلات ونعيد مرة أخرى.

وتتميز المنافسة التي تواجهها منظمات الخدمات بصفة عامة والفنادق بصفة خاصة بكونها منافسة شديدة الحدة، ومعدل التقليد فيها مرتفع والميزة التنافسية النسبية في تلك المنظمات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

- درجة تميز الكوادر البشرية المتاحة من القادة والعاملين الذين تعتمد عليهم المنظمة والحفاظ على العلاقات المستمرة مع العملاء وتدعيمها والتأثير فيهم.
- تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء.

- مستوى الجودة للخدمات المقدمة كما يقدرها العملاء وليس كما يراها مقدم الخدمة.

ونلاحظ مما سبق أن تلك العوامل الثلاثة كلها تدور حول محور واحد رئيس وهو العميل وهذا ما تتنافس عليه منشآت الخدمات (المصري، 2001).

2-1-4 السلاسل الفندقية

يعرف الحضييري (1999) السلاسل الفندقية على أنها مجموعة من ثلاثة فنادق أو منتجعات أو أكثر تحت إسم واحد، أو تتم إدارتها من قبل مالك واحد. ويضيف حسن وآخرون (2005) أن هذه الفنادق تكون بنفس الاسم العالمي ومستوى الخدمة المميز، وهذه المنشآت تتسم بضخامة رأس المال المستثمر واستخدام نظم التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. ويقول الحضييري (1999) أن إدارة هذه الفنادق تتم بواسطة شركات إدارة متخصصة ومحترفة، يربطها مع المالك أو المستثمر عقد إدارة يحدد حقوق والتزامات كل من المالك وشركة الإدارة، وهذه الشركات تدير المنشآت الفندقية بأحدى الطرق الآتية:

• عقود الإدارة: Management Contract

وهي المنشآت الفندقية التي تديرها شركة الإدارة (السلسلة) بناءً على العقد المبرم بينها وبين مالك الفندق، وتتحمل الشركة المسؤولية كاملة في إدارة المنشأة مع تحقيق نتائج ما كان للمالك أن يحققها دون تدخل الشركة في الإدارة (الحضييري، 1999).

• عقود الامتياز: Franchising Contracts

عقد الامتياز هو عقد ينص على أن الشركة (السلسلة) تبيع علامتها التجارية وخبراتها الإدارية والتسويقية إلى صاحب الامتياز أو المستثمر الذي يكون مسئول عن عملية التمويل والبناء والعمليات الخاصة بالفندق، وتكون مسؤولية الشركة القيام بعمليات اختيار وتدريب العاملين والترويج والمساعدة في النصح والاستشارات في

مجال البناء والديكور والترتيبات الداخلية للفندق، ويمكن أن يكون صاحب الامتياز شخص واحد أو مجموعة شركاء أو شركة صغيرة أو مجموعة مستثمرين (الطائي، 2000). ويذكر الكحلي (1998) أن من حق الشركة المانحة للامتياز التفتيش على الفندق دورياً أو بصورة مفاجئة للتأكد من تنفيذ بنود العقد، كما من حقها سحب الامتياز في حالة المخالفات الجسيمة. وبهذا العقد يدفع مالك الفندق رسوماً متفقاً عليها مع الشركة مقابل الامتياز (الحضيري، 1999).

• الشركة الأم: Parent company

هي المنشأة الفندقية التي تمتلكها وتديرها نفس الشركة الفندقية.

المراحل التاريخية لتطور الفنادق 23-

سوف نتعرض فيما يلي المراحل التاريخية لتطور الفنادق وأهم التطورات التي مر بها النشاط الفندقي عبر الفترات الزمنية المختلفة من الأقدم إلى الأحدث ويمكن تناول هذا التطور والتقدم من خلال ثلاثة عصور تاريخية وهي:

- العصور القديمة
- العصور الوسطي
- العصر الحديث

1- صناعة الفنادق في العصور القديمة 23-

وتتناول هذه المرحلة الفندقية في الشرق القديم، الفندقية عند الإغريق، الفندقية عند الرومان.

1-1-1- الفندقية في الشرق القديم: 23-

سميت هذه المرحلة بعصور الخانات البدائية وهي تعتبر النواة الأولى للفنادق، وانتشرت وازدهرت هذه الخانات البدائية في حضارة بلاد النيل والرافدين وفلسطين، وكانت قوافل التجار تأتي إلى هذه المناطق حيث كان البيع والشراء يتم عن طريق المقايضة (هشاي، 2006).

وكانت هذه القوافل تحتاج إلى الخان الذي كان يعتبر بمثابة مركزاً رئيساً يقدم خدمة النوم والطعام للمسافر ودابته معاً، حيث كان السفر والترحال في هذه الفترة جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الحياة اليومية للإنسان من أجل سد حاجاته وتوفير ضرورات بقائه، وهذه الخانات كانت عبارة عن منطقة من الأرض محاطة بسور من الأحجار أو الطوب اللبن أو جذوع الأشجار وتتكون عادة من طابقين: الطابق الأول يتكون من جزئين الجزء الأول: عبارة عن مكان مخصص لبيات الحيوانات كالذواب والإبل والخيول وما إلى ذلك من الحيوانات المتعددة التي يصحبها التجار أثناء رحلاتهم وهو ما كان يطلق عليه (الإسطبلات)، أما الجزء الثاني: مخصص لتفريغ البضاعة المشتراة لحين مغادرة التجار، أما الطابق الثاني فهو عبارة عن مكان مخصص لإقامة وإيواء المسافرين من التجار (حسن وآخرون، 2005).

-1-2- الفندق عند الإغريق: 23-

لم تعرف الفنادق العامة عند الإغريق في أول الأمر لأنهم اشتهروا بكرم الضيافة مثل بقية الشعوب الشرقية المجاورة لهم، فكان كل مواطن ميسور الحال يخصص غرفة في منزله لإيواء الأعراب وتسمى الضيافة الخاصة، وكان هناك ضيافة عامة مدفوعة الأجر وهي عدة أنواع منها:

- الفندقية الدينية: نشأت في أحضان المعابد، فكان هناك نزل بالقرب من الأماكن المقدسة وكانت تجري في رحاب المراسم الدينية وتقديم القرابين للآلهة.
- الفندقية العلاجية: ظهر هذا النوع بتأثير ديني من الكهنة، حيث كان أفراد الشعب ينتظرون في الخيام والنزل لحين الطلعة البهية لكبير الكهنة لكي يتباركوا به لشفائهم من الأمراض المستعصية نتيجة لاعتقادهم بأن بركة الآلهة سوف تحل عليهم (هشاي، 2006).
- الفندقية الترفيهية: ظهر هذا النوع بسبب تحسن الظروف الاقتصادية في الدولة بوجه عام ومن ثم وجود ما يسمى بطبقة الأثرياء من الأمراء والحكام والإقطاعيين حيث أدى ازدياد وقت الفراغ لديهم إلى حرصهم البالغ على التمتع بأوقاتهم في أفخم الأماكن طلباً للاستجمام والترويح عن النفس وبحثاً عن المتعة والإثارة (هالة، 2006).
- الفندقية التجارية: السبب الرئيسي في ظهور هذا النوع هو ازدهار النشاط التجاري، حيث كان ينزل أكبر وأغنى التجار في النزل مع حاشية الخدم والتابعين وذلك لعقد الصفقات التجارية الضخمة، ومن ثم المثل أمام الإمبراطور لتقديم الهدايا وفروض الولاء والطاعة وبالتالي الوصول إلى أعلى وأكبر المناصب في الدولة.
- الفندقية الرياضية: ظهر هذا النوع لأول مرة في بلدة أولمبياد باليونان ويعد أسم الألعاب الأولمبية الدولية مقتبس من أسم هذه البلدة الصغيرة، حيث أقيمت بها لأول مرة عام 776 ق.م، وتؤكد النقوش والصور على جدران المعابد عشق اليونانيين القدماء للمهرجانات والحفلات الرياضية (حسن وآخرون، 2005).

-1-3- الفندقية عند الرومان: 23-

بلغ تطور صناعة الضيافة قمته في عهد الحضارة الرومانية نظراً لما كان للرومان من باع طويل في السفر والتنقل نتيجة لاتساع الإمبراطورية الرومانية عبر

القارات الثلاث (أوروبا-أفريقيا-آسيا) مما أثر تأثيراً إيجابياً في صناعة الضيافة في المقام الأول، بالإضافة إلى أن أثرياء الرومان كانوا يتمتعون بقسط وفير من وقت الفراغ سمح لهم بالسفر والترويح، وساعد على ذلك عوامل الاستقرار السياسي والرخاء الاقتصادي الذي كانت تتمتع به الدولة الرومانية في هذه الفترة، وكان للرومان عملة عالمية معترف بها في جميع أنحاء الإمبراطورية فضلاً عن وجود طرق واسعة مما ساعد على انتشار سلاسل الخانات في معظم أنحاء الإمبراطورية. (حسن وآخرون، 2005).

وأدى اتساع نطاق الإمبراطورية الرومانية القديمة إلى زيادة عدد الوافدين إلى الإمبراطورية فأنشأت مجموعة من أماكن الإقامة المخصصة لإيواء الوافدين إليها، وكانت هذه الأماكن عبارة عن فناء فسيح يحيط به مبنى يحتوي على غرف إقامة مفروشة وكانت الإقامة بالمجان، وبعد ذلك انتشرت أماكن الضيافة المختلفة سواء داخل المدن أو خارجها (هالة، 2006أ).

-2- الفندق في العصور الوسطى: 3 -2-

يذكر نصار وفتحي (2006) أن صناعة الضيافة تطورت في تلك الفترة من شكلها البدائي الأول "الخان" و "الحان" و "المنزل" و "دوار العمدة" و "المضيقة" إلى صورة الفندق، ويعود هذا التطور إلى تطور الحضارة نفسها من الحضارة الصحراوية التي نتج عنها حضارة زراعية أدت بدورها إلى حضارة تجارية والتي قادت في النهاية المحرك لحضارة صناعية بل أيضاً إلى ثورة صناعية وظهور بشائرها باختراع البخاري والقطار والسفن والسيارات، فقد استطاعت السيارة مع القطار أن تنقل المسافرين من مدينة لأخرى بسهولة فقد حدث تغيير في المسافات والزمن (سهولة التنقل والترحال من مكان لآخر). وبظهور هذه الثورة الصناعية الكبيرة تطور الخان

البدائي إلى فندق كبير وانتشر بالقرب من أماكن العبادة داخل المدن، وكانت هذه الفنادق الأولية مقسمة إلى غرف بسيطة وصغيرة لإيواء الفقراء وغرف جيدة ومفروشة لإيواء الأغنياء، وكانت غرف الأغنياء كبيرة وبها أثاث فاخر وفي بعض الأحيان توجد بها فسحة إضافية لتقديم الطعام (أبو زيد وفقيري، 2005).

ولما كان الفندق يتكون من عدد كبير من الغرف والتي تستوعب الأعداد الكبيرة من الضيوف ولم يكن باستطاعة صاحب الفندق وأسرته الصغيرة أن يخدموا هذا العدد الكبير من الضيوف، ولذلك لجأ أصحاب تلك الفنادق إلى معونة آخرين ليعملوا معهم في المطبخ والمطعم وخدمة الطوابق، بعد أن كان الخان الصغير يدار من قبل مالك الخان وأفراد أسرته، وهكذا ظهر التخصص المهني في صناعة الفنادق ونشأت النواة الأولى لعلم "إدارة الفنادق" (البطوطي، 2002).

-3- الفندقية في العصر الحديث: 3-2-

تطورت صناعة الفنادق في العصر الحديث تطوراً سريعاً وانتشرت وتتنوعت أشكالها وأغراضها والخدمات التي تقدمها، ولا تزال حتى الآن في تطور دائم ومستمر لكي تكون قادرة على المنافسة بين بعضها البعض، كما أن مهنة الفندقية أصبح يطلق عليها صناعة الضيافة، وأصبحت صناعة الضيافة في يومنا هذا صناعة متميزة لها خصائصها ولها أنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها أيضاً، كما Hotel أن إدارة الفنادق بأنواعها أصبح علم يدرس ويطلق عليه علم إدارة الفنادق "، وأصبحت رؤوس الأموال تتهافت على بناء واستغلال المشاريع Management الفندقية، ونشأت شركات عالمية وسلاسل فندقية مهمتها إنشاء وإدارة الفنادق الكبيرة وتوسعي في إدخال أحدث وسائل البناء والتشييد والتكنولوجيا والإدارة الحديثة وكذلك (Taylor, 1996) الوسائل الحديثة للتسويق والدعاية لهذه الفنادق

-4 نشأة السلاسل الفندقية 3 -2-

نشأت السلاسل الفندقية نتيجة للمنافسة الشديدة بين الفنادق حيث بدأت الفنادق في تطوير مستوياتها وخدماتها، وشهدت فترة ما بين 1920/1927 انتعاشاً اقتصادياً في حركة إنشاء العديد من الفنادق الضخمة والمتطورة، حيث أنشأ فندق بمدينة شيكاغو وكان يحتوي على 3000 غرفة والذي Stevens Hotel ستيفنس ظل من أضخم فنادق العالم لمدة 35 عام (الضيري، 1999). ويذكر الحمدان (2001) أن هذه الفنادق كانت لها سمعة جيدة في عالم الفنادق والتي كانت لوقت طويل أحسن الفنادق في العالم، ولكن نتيجة للأرباح الكبيرة وزيادة قيمة أسهمها ارتفعت الضرائب على مالكي الأسهم الذين فضلوا الانسحاب منها، مما اضطرت إدارتها لتصفيتها وبيعها. ويضيف عوض (2006) أنه لذلك أعلن إفلاس العديد من هذه الفنادق وبذلك بدأت تظهر سلاسل الفنادق نتيجة لقيام بعض المستثمرين الذين لديهم سيولة مادية بشراء عدد كبير من الفنادق بأسعار زهيدة.

. وهناك عدة ميزات لنظام السلاسل الفندقية منها:

- استخدام أفضل الخبرات والتخصصات الوظيفية بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الجودة High Quality Standard في داخل القطاعات المكونة للمنشأة الفندقية.
- تحقيق أعلى نسب الإشغال على مدار العام وذلك من خلال السمعة العالمية الطيبة لاسم السلسلة الفندقية.
- وضع سياسات وإجراءات تشغيل ثابتة Fixed operational policy لجميع قطاعات المنشأة مما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الجودة في الخدمات الفندقية المقدمة.
- إمكانية التوسع والتطور وزيادة رأس المال المستثمر بسهولة ويسر.
- الاستفادة من الخدمات المتعددة التي يتيحها استغلال السلسلة الفندقية

العالمية ومن هذه الخدمات (خدمة الحجز المركزي-خدمات الشراء بكميات كبيرة-خدمات التسويق والترويج) (حسن وآخرون، 2005).

ومن أشهر السلاسل الفندقية على مستوى العالم:

<i>Hilton Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق الهيلتون
<i>Sheraton Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق الشيراتون
<i>Meridian Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق الميرديان
<i>Four seasons Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق الفور سيزون
<i>Hyatt Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق هيا ه ريجنسي
<i>Marriott Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق الماريوت
<i>Sonesta Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق سونستا
<i>Holiday Inn Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق هوليداي إن
<i>Ramada Inn Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق رامادا إن
<i>Novotel Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق نوفوتيل
<i>Movenpick Hotels Chain</i>	●سلسلة فنادق موفنبيك
<i>Chain Sofitel Hotels</i>	●سلسلة فنادق سوفوتيل

2-4 تصنيف الفنادق وأنواعها:

تنوعت الفنادق وتطورت في أشكالها وأغراضها والخدمات التي تقدمها منذ بداية نشأتها في مطلع القرن التاسع عشر، ولا تزال حتى الآن في تطور سريع ومستمر، وهو ما يجعل ملاك الفنادق والشركات المديرة لها أن تبحث عن وسائل لتطوير فنادقها القائمة لتكون قادرة على منافسة ما ينشأ من فنادق جديدة، والمعروف أن الفنادق تصمم ويتم اختيار مواقعها بدقة لكي تجذب شريحة أكبر من سوق العملاء، ومن هنا تختلف الفنادق في تصميمها، والخدمات التي تقدمها، ومواقعها، وفي متطلبات تسويق هذه الخدمات التي تقدمها، وينعكس كل ذلك لخصائصها وتصنيفاتها المختلفة والتي يمكن حصرها فيما يلي (الحضيري، 1999).

Location 1-4-2 تصنيف الفنادق من حيث الموقع

هناك العديد من المواقع المختلفة التي تصلح لإنشاء فنادق بها، وبطبيعة الحال يختلف كل موقع عن الآخر فيما يقدمه من خدمات، ونستطيع أن نقوم بتقسيم الفنادق المختلفة طبقاً لموقعها كما يلي:

- فنادق المدن (وسط المدينة)
 - فنادق المطارات *Airports Hotel*
 - فنادق العبور (الطرق) *Motel*
 - فنادق السواحل *Beach Hotel*
 - فنادق المنتجعات *Resorts Hotel*
- المنتجعات الاستشفائية والعلاجية
The Rapeutical & Spa Resort
 - المنتجعات الرياضية *Athletical Resorts*
 - المنتجعات الشاطئية *Beach Resorts*
 - المنتجعات الجبلية *Mountaineer Resorts*
 - المنتجعات الريفية *Countryside Resorts*

2-4-2 تصنيف الفنادق من حيث أنواع الخدمات التي تقدمها

تختلف الفنادق وفقاً للخدمات التي تقدمها، ويمكن تصنيفها على هذا الأساس إلى عدة أنواع كما يلي:

- فنادق مؤتمرات - فنادق تجارية

- الفنادق العلاجية - فنادق ترفيه

- الفنادق المتحركة - مخيمات

- الفنادق الرياضية

- فنادق الإقامة ويمكن أن تقسم فنادق الإقامة إلى:

• فنادق الأجنحة.

• فنادق الشقق المفروشة.

• بيوت الشباب.

Owner Ship 2-4-3 تصنيف الفنادق من حيث الملكية

يمكن تصنيف الفنادق طبقاً لمليتها إلى:

Independent Hotels - فنادق قطاع خاص

Governmental Hotels - فنادق قطاع حكومي

- فنادق القطاع المختلط *Mixed Sector*

- السلاسل الفندقية *Chain Hotels*

Categories 2-4-4 تصنيف الفنادق من حيث الدرجات

ويمكن تصنيف الفنادق من حيث الدرجات إلى:

▪ فنادق الدرجة الفاخرة (الممتازة) *Luxury or Deluxe Hotels*

▪ فنادق الدرجة الأولى *First Class Hotels*

▪ فنادق الدرجة الثانية *Second Class Hotels*

▪ فنادق الدرجة الثالثة *Third Class Hotels*

Stars 2-4-5 تصنيف الفنادق من حيث عدد النجوم

من حيث عدد النجوم كالآتي: تقسم الفنادق

- فنادق ذات خمسة نجوم
- فنادق ذات أربع نجوم
- فنادق ذات الثلاثة نجوم
- فنادق ذات النجمتان
- فنادق ذات النجمة الواحدة

Size 2-4-6 تصنيف الفنادق من حيث الحجم

يتم تقسيم الفنادق من حيث الحجم إلى:

- فنادق صغيرة الحجم *Small Size Hotels* تحتوي هذه النوعية على عدد أقل من 100 غرفة.
- فنادق متوسطة الحجم *Medium Size Hotels* وهي تحتوي من 100 إلى 200 غرفة.
- فنادق كبيرة الحجم *Large Size Hotels* يكون عدد الغرف بها أكثر من 200 غرفة ويمكن أن تصل في بعض الأحيان لأكثر من 1000 غرفة (عوض، 2006).

2-4-7 تصنيف الفنادق من حيث العميل المستهدف

يمكن تقسيم المنشآت الفندقية تبعاً لنوع العميل المستهدف أو طبقاً لنوعية السوق الذي يجذب العميل للمنشأة الفندقية إلى قطاعين رئيسيين وهما:

- قطاع سوق الأعمال *Business Market*
 - قطاع سوق الترفيه *Recreation Market*
- 2-4-8 تصنيف الفنادق من حيث الموسمية حسن وآخرون (2005).**

- الفنادق الشتوية
- الفنادق الصيفية

2-5 نماذج لتطور صناعة الفنادق في بعض بلدان العالم

2-5-1 الفندقية في أمريكا:

يذكر حجازي (2005) أن صناعة الفنادق تقدمت في أمريكا تقدماً سريعاً، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع بصفة عامة مما أتاح لهم كثرة الأسفار والانتقال، لذلك نشأت الفنادق لتلبي حاجات المواطن الأمريكي في الإقامة والإعاشة. ويضيف عوض (2006) أن صناعة الفنادق في أمريكا مرت بمراحل مختلفة حيث مرت بمرحلة الخانات البدائية ثم تطورت شيئاً فشيئاً حتى أصبحت بالفخامة والضخامة والتطور الهائل التي توجد عليه في الوقت الحالي، فكان لأمريكا نصيب كبير في تطور صناعة الفنادق حيث أنشأ أول فندق في أمريكا وكان مؤسسة هائلة وضخمة، *City Hotel* بمدينة نيويورك عام 1794 وهو فندق *Colonial Inns* ثم أنشأت بعده فنادق مماثلة في شرق أمريكا والتي كانت تسمى عام *Philadelphia* عام 1806، وفي مدينة *Boston* والتي تم إنشاؤها في مدينة عام 1826، ومنذ ذلك الحين بدأت الفنادق في التطور *Baltimore* 1807، ومدينة وإدخال العديد من الخدمات الفندقية والتي كانت ولا زالت أساساً لأي من الفنادق التي وكانت *Tremont Hotel* تنشأ حديثاً. ففي عام 1829 أنشأ فندق تريمونت هاوس *Bell* أعمده من المرمر الشفاف وكان أول فندق في العالم يستخدم حاملي الحفائب (هالة، *Front Desk* كما أنه أستحدث وظيفة المكاتب الأمامية *Persons* (2006أ).

واستمر التطور والتقدم في صناعة الفنادق الأمريكية حتى وقتنا الحالي ووصلت الفنادق الأمريكية الآن إلى القمة من إتقان فن هذه الصناعة والخدمات التي تقدمها واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة، والدليل على ذلك أن معظم السلاسل الفندقية

المعروفة والتي تمتلك أو تدير أكبر الفنادق في العالم هي سلاسل فندقية أمريكية ، ماريوت *Ramada Inn*، رمادا إن *Sheraton*، شيراتون *Hilton* مثل هيلتون ، وغيرها من السلاسل العالمية. *Marriott*.

. أهم ما تمتاز به الفنادق الأمريكية:

- كبر وضخامة حجمها وعدد الغرف إذ أن الفندق الأمريكي المتوسط الحجم يحتوي على (300-500) غرفة.
- تمتاز الإدارة الأمريكية بالتجديد المستمر في إتباع الأنظمة الإدارية وتقنيات إدارة الأعمال وتلبية رغبات العملاء المتجددة والمستمرة.
- الانتشار الواسع وكثرة عدد الفنادق وانتشار السلاسل الفندقية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة والأجهزة الإلكترونية.
- تقدم خدمات متكاملة للعملاء.
- انتشار وتوسع الموتيلات فأصبحت تغزو المدن الأمريكية وتتنافس الفنادق في بعض الأحيان.
- الميزانيات الضخمة التي تخصص للإعلان والترويج والتسويق (عوض، 2006).

2-5-2_ الفندقية في إنجلترا:

يذكر عوض (2006) أن كلمة فندق استخدمت في إنجلترا بعد عام 1760م، ويلاحظ أن الفنادق بمعناها الحقيقي من حيث الهيكل الوظيفي والإداري والاستقبال الذي *Escoffier* الرسمي ظهر في إنجلترا في بداية القرن التاسع الميلادي، ويعتبر ثم *Savoy Hotel* حضر من فرنسا إلى إنجلترا عام 1889م للعمل في فندق سافوي هو من أعطى سمعة طيبة لشفيف الدرجة الأولى، *Carlton* انتقل إلى فندق كارلتون ويعتبر هو المسئول عن إقامة نموذج الامتياز في أسلوب الطهو والذي مازال له تأثيره الفعال في عمليات الطهي حتى الآن.

وفى بداية عمل انجلترا في صناعة الضيافة اعتمدت كثيراً على الأجانب في إدارة شئون هذه الصناعة ولكنها استطاعت في وقت قصير أن تدير بنفسها هذه الصناعة بل أصبحت هناك طرق إدارية عالمية إنجليزية في فنون إدارة الفنادق (هالة، 2006).

ويقول حجازي (2005) أن الصناعة الفندقية وصلت في انجلترا إلى مستوى عالٍ، وتنقسم الفنادق بها إلى ثلاثة أنواع الأول منها يسمى فندق، والثاني يتمثل في البنسيونات والأماكن الخاصة التي تقدم للإيواء فقط، أما الثالث فيسمى الفندق المعتدل اقتصادياً، والأخير هو المخصص لإيواء الضيوف الذين يقصدون انجلترا بغرض أعمالهم التجارية أو من الضيوف متوسطي الدخل والمستوى الاجتماعي، وتعتمد غالبية الفنادق في انجلترا على السياحة العابرة المتمركزة في مدينة "لندن" العاصمة.

-3- الفندقية في فرنسا: 24-

تميزت فرنسا بإعطاء الأولوية لصناعة الضيافة وخاصة صناعة الأغذية والمشروبات، وبذلك فإن فرنسا أخذت التقدم في اتجاهين متوازيين هما الصناعة الفندقية في حد ذاتها، وصناعة الأغذية والمشروبات حيث تميزت فيه بشكل كبير فنجد أكثر الأطباق العالمية تأخذ أسماء فرنسية بل أن جميع المصطلحات المستخدمة في المطابخ بالعالم هي مصطلحات فرنسية، أنشأت العديد من المدارس والمعاهد الفندقية التي تدرب وتعلم البروتوكول الخاص بتلك المهنة فأصبح لديها العديد من الخبراء والفنيين على درجة عالية من الكفاءة، وتميزت فرنسا في مجال الأغذية والمشروبات عن طريق قدرتها على توفير الأيدي العاملة الماهرة وإتقانها لعملية التصنيع، ويعتبر الاتحاد الوطني لصناعة الفنادق بفرنسا من أهم الهيئات التي تعمل على رعاية وتنمية صناعة الضيافة الفرنسية ويبلغ عدد أعضائها نحو

200 ألف عضو علاوة على إصدار هذه الهيئة مجلة فندقية معروفة تعرض فيها أهم مشاكل الصناعة الفندقية وسبل حل هذه المشاكل للنهوض بالصناعة (هالة، 2006أ).

2-5-4 الفندقية في مصر

كان لموقع مصر الجغرافي الأثر الكبير في نشأة وتطور الفنادق، فقد تطورت كثيراً منذ حكم محمد علي وفي أعقاب الحملة الفرنسية حيث بدأ الوافدون إلى مصر يتزايدون، فأقيمت الفنادق المخصصة لاستقبال الزائرين والسائحين (غنيمة وآخرون، 2003).

إن تطور المنشآت الفندقية في مصر مر بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: قبل ثورة 23 يوليو 1952م

وهذه الفترة شهدت نشأة الكثير من الفنادق (حسن وآخرون، 2005).

• ففي عام 1841م تم إنشاء أول فندق بمصر وهو فندق شبرد الذي أفتتحه المستر صمويل شبرد الإنجليزي الجنسية، وأطلق عليه عند الافتتاح إسم *The New British Hotel* ثم أطلق عليه بعد ذلك *Shepherd British Hotel* (غنيمة وآخرون، 2003).

• مع احتفالات افتتاح قناة السويس عام 1869م أنشأ فندق الجزيرة بالاس لإقامة إمبراطورة فرنسا "أوجيني"، وقد تميز الفندق بمستويات عالية من فنون المعمار والديكور وهذا الفندق عرف بفندق عمر الخيام ثم جدد وتم عمل العديد من الترميمات به عام 1977م وأفتتح مرة أخرى عام 1982م لتديره شركة ماريوت العالمية ويصبح اسمه "ماريوت القاهرة"، وكان هذا الفندق أول مكان في العالم تعرض فيه أوبرا عابدة "الفيردي" ويعتبر هذا الفندق من أكبر فنادق منطقة الشرق الأوسط حالياً (حجازي، 2005).

وفي عام 1897 تم تكوين شركة الفنادق المصرية وكانت الإدارة في بدايتها لشركة إنجليزية حيث قامت بتملك العديد من المنشآت الفندقية التي شيّدت في الفترة بين 1841 وحتى 1897 مثل فندق شبرد، الكونتنتال، مينا هاوس، سان استيفانو، ونتر بالاس بالأقصر، كترأكت بأسوان وفي عام 1899 تم تأسيس شركة "فنادق مصر الكبرى" وفي عام 1905 تم تأسيس شركة "فنادق الوجه القبلي" حيث كانت تمتلك وتدير المنشآت الفندقية بمدينتي الأقصر وأسوان (الحضيري، 1999).

وبمدينة الإسكندرية يوجد أحد الفنادق الأثرية التي كانت في الأصل عبارة عن قصر ملكي للأسرة المالكة وهو "قصر السلامك" الذي أنشأ للخديوي عباس الثاني على الطراز النمساوي وسط حدائق المنتزه، وأطلق عليه السلامك بعد بناء قصر الحرملك عام 1930م في عهد الملك فؤاد فأصبح الحرملك قصر الملك والسلامك لضيوف العائلة المالكة، وفي عام 1938م تم تجديد القصر ليكون مقر الزوجية للملك فاروق والملكة فريدة وبعد ثورة 1952م تحول السلامك إلى فندق تحت إدارة شركة حكومية "تورهوتيل"، وفي عام 1970م تولت شركة "سفنكس" إدارته ولكن ساءت حالة القصر بسبب إهمال صيانتته وترميمه فتم تأجيره إلى شركة سان جيوفاني والتي قامت بترميمه للعمل عام 1997م (هالة، 2006).

المرحلة الثانية: بعد ثورة 23 يوليو 1952.

وتضمنت هذه المرحلة مرحلتان ثانويتان هما:

- مرحلة ما قبل الخصخصة وهي الفترة من 1952 وحتى 1987.
 - مرحلة ما بعد الخصخصة وهي الفترة 1987 وحتى يومنا هذا.
- مرحلة ما قبل الخصخصة:
- شهدت هذه المرحلة تأسيس شركة "مصر للفنادق" عام 1955م، وفي عام

1959م أفتتح فندق النيل هيلتون ميدان التحرير على الأرض التي كانت مقامة عليها تكئات النيل، وهو أول إدارة أجنبية بمصر بعد الحرب العالمية الثانية، وفي عام 1967م قامت الدولة بتأميم الفنادق، وصارت ملكيتها للدولة وأديرت بنفس إدارة وحدات القطاع العام، وتم توزيعها وفق أربع شركات فندقية، وعندما زادت منافسة الفنادق الأجنبية لفنادق القطاع العام أعيد إدماجها في شركة واحدة تحت اسم "شركة الفنادق المصرية" عام 1976م (حجازي، 2005).

- وفي عام 1969 وقع عقد فندق "شيراتون القاهرة سفنكس" ومن هنا انتشرت سلسلة فنادق شيراتون بمصر حيث تدير الآن عدة فنادق بمصر مثل شيراتون "المنتزة-الجزيرة-الأقصر-الغردقة" وغيرها وهو نفس التوسع لمؤسسات هيلتون فيوجد هيلتون "رمسيس-الأقصر-شرم الشيخ-برج العرب" وهكذا جاءت الشركات العالمية الكبرى مثل "أوبري-الموفنبيك-الأنتركونتيننتال" (نصار وفتحي، 2006).

مرحلة ما بعد الخصخصة:

حدث تطور كبير في الفنادق المصرية مع بداية الثمانينيات وتشجيع الدولة للاستثمارات الخاصة وتبني خطة علمية مدروسة لخلق أنماط سياحية جديدة للاستفادة من المقومات السياحية الهائلة التي توجد بمصر، فأصبحت الفنادق المصرية تحتوي على العديد من الخدمات المتنوعة لتتماشي مع شرائح مختلفة من السائحين، وأصبحت الفنادق تقام في أماكن متفرقة من البلاد بعد أن كانت مقصورة على المدن الكبيرة فقط مثل القاهرة والإسكندرية وبالقرب من الأماكن الأثرية في الأقصر وأسوان (عوض، 2006).

وتذكر هالة (2006أ) أنه يوجد حالياً بمصر الكثير من الفنادق ذات الدرجات المختلفة، وطبقاً لتصنيف وزارة السياحة المصرية لعام 2003 أن الفنادق ذات فئة الأربع نجوم فاقت أكثر من 85 فندق، والفنادق ذات فئة الخمس نجوم

تجاوزت أكثر من 70 فندق بمحافظات مصر المختلفة. كما يضيف نصار وفتحي (2006) أن الفنادق العائمة التي تبجر في النيل فاقت أكثر من 200 باخرة تديرها إما شركات أجنبية أو محلية مثل "سي تي-ممنون-ترافكو-سبرنج" وغيرها من الشركات والأفراد أو المستثمرين الذين قاموا بإنشاء البواخر على أحدث الطرز والتجهيزات والمعدات الحديثة.

2-5-5 الفندقية في السودان

أخذت الفنادق في السودان أشكالاً متعددة في نشأتها مثل جيرانها من الدول الأخرى سواء في العصور الفرعونية أو الرومانية أو المسيحية وأخيراً العصر الإسلامي ويمكننا بإيجاز أن نقول أن كافة أشكال الضيافة كانت توجد بالسودان منذ القدم ولكن تأخر ظهور الضيافة كصناعة في السودان، وكان وراء هذا التأخر هو وجود المضيافة أو الديوان في أغلب المنازل بالسودان وهذا يعكس ما أشتهر به أهل السودان من كرم وضيافة، وبدأ ظهور الفنادق بصورته الحالية بالسودان مع بداية القرن العشرين حيث تم بناء الفندق الكبير عام 1902 في الخرطوم، ثم فندق النيل حلفا عام 1910، وفندق البحر الأحمر في بورتسودان عام 1917، وفندق جوبا عام 1920، كما تم بناء الاستراحات مثل استراحة عطبرة عام 1912 وكذلك استراحة كوستي عام 1913، ومصيف أركويت عندما كان الإنجليز يطاردون "عثمان دقنه" وتم استغلاله تجارياً عام 1920، كما أنشأ فندق السودان عام 1963 في عصر الحكومة الوطنية بديلاً لفندق النيل، بالإضافة إلى تلك الفنادق فقد أدخلت الإدارة البريطانية نظام الفنادق المتحركة ويتمثل هذا النوع من الفنادق في عربات وبوفيهات القطارات وعربات النوم، وكذلك البواخر النيلية وكانت هذه الخدمات تغطي السودان كله حيث يستطيع المسافر أن يستقل البواخر من الشلال في مصر حتى وادي حلفا في السودان بالبواخر ومنها يأخذ المسافر طريق السكة الحديد إلى الخرطوم كوستي

وبالباخرة من كوستي إلى جوبا، وتقدم خدمات فندقية في هذا الخط وكانت تتبع إدارة هذه الوحدة للسكة الحديد، وأستمر الوضع على هذا إلى أن تم تحويلها إلى هيئة السياحة والفنادق عام 1977 وضمت له أخيراً إدارة المرطبات (زروق، 1998).

وكان القطاع العام هو المهتم بهذه الصناعة ولم يتحرك القطاع الخاص إلا بحدود، وبالرغم من أن القطاع الخاص لم يأخذ نصيبه في هذه الصناعة إلا في أواخر السبعينيات، ربما لأنها من وجهة نظر القطاع الخاص أنها صناعة خدمية وتحتاج إلى المعرفة والدراية والخبرة والجهد والمتابعة المتواصلة، لذلك يلاحظ أن القطاع الخاص اكتفى فقط بإنشاء الفنادق الصغيرة والبارات، ونسبة لاشتهار السودانيين بكرم الضيافة فإن الفنادق والمطاعم في الولايات لم تجد قبولاً لدي عامة الناس في بادئ الأمر بالإضافة إلى قلة حركة السياحة والعملاء، ولكن بعد التطور الذي صاحب البلاد خلال الأعوام الأخيرة في شتى المجالات فقد تغير الوضع وظهرت الفنادق بمختلف درجاتها في كل ولايات السودان (منى، 2008).

وأخذ القطاع الخاص بعد ذلك يتطور حيث قامت فنادق مختلفة الدرجات في كل الولايات مثل (صحاري الميريديان-القرين فلدج-قصر الصداقة)، وهكذا حتى وقتنا الحالي وأخذت الفنادق بالسودان في التطور والإنشاءات الضخمة حيث قامت فنادق كبيرة مثل (الهيلتون) وغيرها، وأصبحت صناعة الفنادق موجودة بالسودان وتهتم بها الدولة وأنشأت القليل من المعاهد والكليات حتى تخرج كوادر فنية ذات خبرة في هذا المجال (زروق، 1998).

2-5-5-1 نماذج لبعض الفنادق بمدينة الخرطوم

تضم مدينة الخرطوم العديد من الفنادق المصنفة والغير مصنفة وعددها 78 فندقاً، ويبلغ إجمالي عدد الغرف الفندقية بهذه الفنادق 2769 فندقاً، وإجمالي عدد الأسرة 5128 سريراً، وفيما يلي نبذة مختصرة لبعض فنادق الخرطوم:

- فندق الهيلتون

يقع فندق الهيلتون في موقع ممتاز جنوب شارع النيل-غرب قاعة الصداقة بين النيلين الأزرق والأبيض، أنشأ هذا الفندق عام 1970م وهو فندق فئة الخمس نجوم، يبلغ عدد طوابقه 9 طوابق ويضم 540 سرير و 270 غرفة.

- فندق شهرزاد

يقع هذا الفندق في شارع الجامع الكبير-غرب نادي العمال، وأنشأ عام 1990م وهو ذات الثلاثة نجوم وعدد طوابقه (7) وإجمالي الغرف 65 غرفة وبالنسبة لعدد الأسرة فيبلغ 112 سرير.

- فندق سنترال

يقع فندق سنترال جنوب شرق تقاطع شارع السيد عبد الرحمن مع شارع عبد المنعم، وأنشأ هذا الفندق عام 1996م وهو ذات النجمتين وعدد طوابقه ثلاثة، وعدد غرفه 45 أما عدد الأسرة 75 سرير.

- فندق الفردوس

ويقع في منتصف الخرطوم بالسوق العربي، أنشأ هذا الفندق عام 2006م وهو ذات الأربع نجوم، ويضم 9 طوابق وعدد غرفه 56 غرفة أما عدد الأسرة 112 سرير.

- فندق التاكا هاوس

يقع فندق التاكا هاوس في شارع عبد المنعم محمد-جنوب صينية القندول، هو فندق حديث حيث انشأ عام 2007م ويصنف على انه ثلاثة نجوم، وعدد طوابقه 3 طوابق وبه 42 غرفة و 79 سرير.

- فندق السلام روتانا

يقع في شارع أفريقيا (شارع المطار)، وهو من أحدث الفنادق بمدينة الخرطوم حيث تم إنشائه عام 2007م وصنف على أنه خمسة نجوم ويضم 226 غرفة إضافة إلى 10 أجنحة فندقية أما عدد الأسرة 580 سرير (أبو زيد، 2008).

ويمكن أن نخلص هنا على أن صناعة الفنادق تطورت بشكل كبير بداية من الخان والحان إلى الفندق بشكله الحديث، وأنها تعتبر من الأنشطة الاقتصادية الهامة التي تحقق العديد من المزايا للاقتصاد القومي من خلال ما توفره من عائد وفرص عمل إضافة إلى أنها تعتبر قوى دافعة للقطاع السياحي، وأن المحور الرئيس للمنافسة في هذه الصناعة هو العميل.

ويتضح مما سبق أن هناك نمو في الخدمات الفندقية بالسودان، وهذا يوضح التطور الحاصل في القطاع الفندقي وزيادة الاستثمارات فيه مما أدى إلى إرتفاع مستوى خدمة الضيافة والإقامة، وعلى الرغم من أن هذه الصناعة نشأت مؤخراً في السودان بسبب اشتهار أهلها بكرم الضيافة إلا أن مدينة الخرطوم تحتوي على عدد كبير من الفنادق، والتي تعتبر القاعدة الأساس للاستثمار السياحي، وبالرغم من التوجهات الحالية نحو الفنادق ذات الدرجات الممتازة (الخمسة نجوم)، إلا أن مستوى التركيز في الاستثمار الفندقي بالخرطوم يتضح في الفنادق الثلاث نجوم والنجمتين والنجمة الواحدة، وهذا بسبب مستوى الطلب السياحي والرغبات الإيوائية اعتماداً على الدخل الاقتصادي.

ونجد أن السودان يضم العديد من الفنادق بدرجاتها المختلفة والنزل السياحية والشقق السكنية وغيرها، ولكن لا بد من تنوع هذه الفنادق من حيث التصنيف ليس فقط من حيث الدرجات لكي تلبي احتياجات جميع الفئات التي تأتي إليها، مع تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة لكي تحافظ على عملائها وهذا ما سنعرضه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

جودة الخدمات الفندقية

3-1 تمهيد:

قبل أن نستعرض مفاهيم الجودة لابد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها إشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، فقد ذكر الله عز وجل أن الجودة هي الكمال في قوله تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (117- البقرة) وأنه سبحانه عبر عن الجودة على أنها إحسان في قوله تعالى " لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا" (7- هود) وذلك إشارة واضحة أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء وأيضاً ذكر أن الجودة هي إبداع "الإبداع في الخلق" بقوله تعالى "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ" (4- التين) وذلك دلالة على جودة الخلق وإحسان الخالق وإبداعه، وغيرها من النصوص القرآنية التي تشير إلى ذلك، وأيضاً هناك أحاديث نبوية شريفة تشير إلى الجودة ففي قوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) والإتقان يعني الجودة في أكمل صورها ولكن الإتقان والتقدم والتطور

المؤدي إلى الجودة يحتاج إلى التأهيل والتدريب كما يحتاج إلى العلم والخبرة (زياد، 2007).

وبسبب ارتفاع المنافسة في القرن العشرين فقد أصبح الحصول على شهادة الأيزو للجودة أمراً مهماً لكثير من المنظمات الحكومية والخاصة، وأصبحت مطلباً تطلبه كثير من الدول المتقدمة وهو ما دفع كثير من المنظمات في الدول النامية ومنها العربية لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتصبح قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، ومن أهم الأساليب لتحقيق الجودة أن تكون الإدارة العليا جادة في تطبيق مبادئ الجودة بعيداً عن الخطب والشعارات (النعيمش، 2008). ومن أفضل السبل للبقاء في السوق ومنافسة الآخرين هو الالتزام بتطبيق المواصفات القياسية وتطبيق نظم الجودة الإدارية والفنية وفق ما توصلت إليه التقنية الحديثة في جميع مستوياتها وفئاتها والسعي بصفة مستمرة لإيجاد بيئة مناسبة تهدف لتحسين الجودة من خلال رفع كفاءة الأداء والوصول بالمنشأة أو المنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات (ملا، 2007).

ويذكر هويدي (2003) أن الجودة تلعب دوراً مهماً بشكل كبير في مجال النشاط الفندقية بل أصبحت المحدد الأساسي للبقاء في الأسواق وذلك بسبب ارتفاع حدة المنافسة في السوق الفندقية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الجودة إلى زيادة نصيب المنشأة الفندقية من حصة المعروض في السوق وزيادة حجم المبيعات مما يحقق قدرًا من الربح وتقليل التكاليف، كما يصاحب سوء الجودة انهيار سمعة المنشأة وارتفاع التكاليف ثم ينتهي الأمر بالخسائر الجسيمة.

2-3 مفاهيم عامة

1-2-3 مفهوم الخدمة:

(1997) الخدمة بأنها أي تصرف أو أداء يمكن أن يقدمه Kotler يعرف طرف لآخر ويتخذ أساساً صفة عدم القابلية للمس، ولا ينتج عنه ملكية من أي نوع، ويمكن أن يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها بمنتج ملموس.

ويعرفها داود (2001) على أنها أفعال أو مجهودات من أجهزة وعاملين قائمين على أداء بعض التجهيزات والأنشطة والواجبات التي يطلبها العميل، فهي الأشياء أو الأفعال التي لا يستطيع العميل امتلاكها مثل خدمات الفنادق والمستشفيات والاستشارات الطبية وغيرها من الخدمات ولا يمكن الاحتفاظ بها، والخدمة يمكن أن تمثل لمستهلكها أحلام أو ذكريات سعيدة أكتسبها من خلال مثلاً إقامته في أحد الفنادق أو عند قيامه برحلة سياحية.

ويعرفها المصري (2002) أنها عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف وهو منتجها إلى طرف آخر وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل.

كما يعرفها دعبول وأيوب (2003) الخدمة على أنها نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف لآخر تكون أساساً غير ملموسة، ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء، وقد يكون أو لا يكون إنتاجها مرتبط بمنتج مادي.

ويضيف فقيري وأبو زيد (2006) أن الخدمة هي الأنشطة التي تكون غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات وعند تقديمها لا تنتقل ملكيتها.

ويرى الباحث أن أشمل تعريف للخدمة هو تعريف داود (2001) لأنه أكثر

شمولية.

3-2-2 مفهوم الخدمة الفندقية:

يمكننا تعريف الخدمة الفندقية على أنها "تلك المنتجات الغير قابلة للمس والتي تتمثل في الأداء الذي يقدمه الفندق لعملائه بغرض إشباع احتياجاتهم ولا ينتج عنه ملكية من أي نوع (طه، 2000).

والخدمة الفندقية "هي عبارة عن نشاط أو عملية يزداد فيها الإنتاج والتوزيع ويعد العميل جزء من الإنتاج"، وفي معظم الأحوال لا بد من الاتصال المباشر لمقدم الخدمة للحصول عليها حيث أن القيمة الأساسية في الخدمات الفندقية هي التي تنشأ نتيجة الاتصال المباشر مع مقدم تلك الخدمة والعميل (هالة، 2006).

في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي Quality تأتي الجودة تواجهنا في حياتنا عموماً ويرجع ذلك للتقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب، ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المنشأة أو المنظمة بهدف (تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، تقوية الانتماء) وهذه جميعاً يمكن تلخيصها في نقطتين هما:

- المطابقة للمواصفات.

- إشباع وتحقيق متطلبات السوق، أي أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات مع إشباع وتحقيق متطلبات السوق (رسلان، 2007).

3-2-3 مفهوم الجودة:

على Berry اختلف الباحثون حول المقصود بالجودة فعرّفها بييري (1991) أنها درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة.

فيعرّفها على أنها الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج Kotlar أما (1997) سواء سلعة أو خدمة والتي تحمل قدرته على إشباع الحاجة. على أنها مفهوم لمضمون إدارة المنشأة أو المنظمة (Iraqi) (2003) ويعرفها وذلك بالتطوير المستمر وتتركز على ثلاثة مكونات هي:

- رضا العميل الداخلي وهو الموظف (العاملين بالمنشأة).
- رضا العميل الخارجي وهو متلقي الخدمة (العميل).
- كفاءة العمليات.

وتعرفها ناهد (2004) على أنها درجة الوصول إلى وضع صفيرية الأخطاء ودرجة متفق عليها لتقديم الكمال والتميز والأفضلية وتقول أن هناك نوعين للجودة وهي:

- الجودة الفنية *Technical quality*: تعني جودة المنتج النهائي.
- الجودة الوظيفية *Functional quality*: وتعني الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة ومتعلقة بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة وجودة تأدية الوظيفة (جودة أداء الخدمة المقدمة).

3-2-4 مفهوم جودة الخدمة:

الجودة هي أي شئ يقوله العميل عن الخدمة، وجودة الخدمة هي أي شئ يدركه العميل عنها، ويوجد المزيد من الغموض عن جودة الخدمة حيث أنها:

- متعددة الأبعاد.
- لها أبعاد جودة يتغير بعضها مع مرور الوقت.
- غير ملموسة رغم تقييمها عادةً من خلال تلميحات ملموسة مثل (مظهر الفندق - تصميم الديكور).
- تعتبر نتيجة لكل العمليات ونواتج الخدمة لأنها تظهر من كيفية معاملة العملاء.
- تعتمد على الفرق أو الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكاتهم (سرور، 2007).

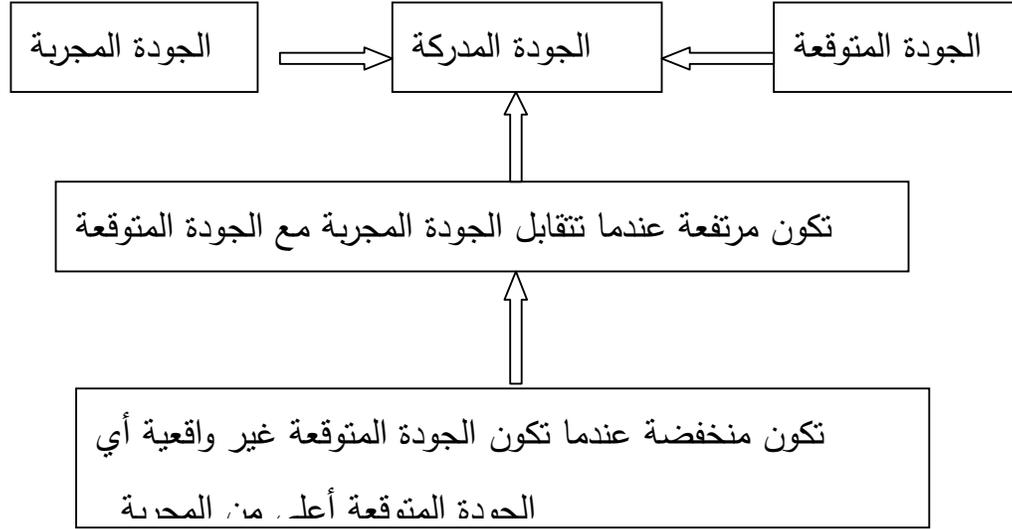
ويعرفها أبو بكر (2004) أنها تتمثل في قدرة المنظمة أو المنشأة على تحقيق رضا العميل من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات وخصائص واشتراطات تشبع رغبات العميل وحاجاته بصورة تفوق توقعاته، أي أن جودة المنتج أو الخدمة تبدأ بتعرف المنشأة على حاجات ورغبات العميل وتقديمها له بما يفوق توقعاته والتأكد من رضاه وسعادته.

أن هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة و هي: Payne ويذكر (1996)

- الجودة المتوقعة: من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات التي يتوقعون الحصول عليها.
- الجودة المدركة: وهي ما تدركه المنشأة في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي.
- الجودة الفنية: هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة من قبل الموظفين والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة.

- الخدمة المرجوة للعملاء: أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن تحصل عليه المنشأة من عملائها عن تلقيهم تلك الخدمات.
 - الجودة الفعلية/المجربة: هي التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل يرضي العملاء، أي كيف يرفع الموظفون مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة. وهنا يشعر العميل بالجودة أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة (المصري، 2001).
- ويبين الشكل التالي العلاقة بين الجودة المتوقعة والمدركة والمجربة:

شكل رقم (3-1) العلاقة بين الجودة المتوقعة والمدركة والمجربة



المصدر: المصري (2001).

والملاحظ من الشكل السابق أن الجودة المدركة تكون مرتفعة عندما تتطابق الجودة المتوقعة من قبل العملاء لما يحصلون عليه فعلاً (الجودة المجربة)، أما إذا كان هناك انخفاض فيما يحصل عليه العميل ويكون المتوقع أعلى فتكون الجودة المدركة منخفضة.

3-2-5: تعريف جودة الخدمة الفندقية

تعتبر الجودة هي عنصراً أساسياً يمكن منظمات الأعمال من المنافسة بصورة فعالة، فالجودة الفندقية هي نشر ثقافة عامة تفرض التزاماً على كل أطراف العلاقة من مديرين وعاملين لإنتاج وتسليم خدمات وسلع بمستويات عالية من الجودة، ولتحقيق الجودة الفندقية يتطلب من هذه المنظمات ترجمة احتياجات العملاء المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها، وإن تحقيق جودة الخدمة الفندقية يتطلب العمل كفريق متكامل على مستوى المدخلات والمخرجات لتحقيق تطوير مستمر لنظام تقديم هذه الخدمات (أبو فارة والنسور، 2005).

أن مستوى جودة الخدمة الفندقية يتحدد بصورة (Normann 1991) وأشار قطعية في لحظة أطلق عليها لحظة (الحقيقة) و هي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة (أحد العاملين بالفندق) مع العميل، وهذه اللحظة تعتمد على المواصفات التي يتمتع بها مقدم الخدمة والتي أكتسبها من خلال خبراته والبرامج التدريبية التي تلقاها وأيضاً على شخصية وسلوك العميل.

3-2-6 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب حديث في الإدارة، يهدف إلى تطوير أداء المنشآت عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وكانت نشأة هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه لم يجد رواجاً إلا في اليابان التي تبنت علماء هذا الأسلوب أمثال "ديمنج وجوران" وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية (سكتاوي، 2003).

ويشير مور ومور (1991) أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جميع النشاطات داخل المؤسسة إلى جانب جودة المنتج نفسه، ومنها جودة الخدمة، وجودة المعلومات

والتشغيل، وجودة الاتصالات، وجودة الأفراد، وجودة الأهداف، وجودة الإشراف والإدارة.

تعرف ناهد (2004) الجودة الشاملة على أنها نظام من النظم الإدارية الحديثة ، يساعد في تطوير أداء المنظمة عن طريق نشر ثقافة الجودة، وهذا النظام يطور كافة مجالات العمل الإداري من تخطيط وإدارة وتنظيم وقيادة ومتابعة مع تحسين أداء جميع الأفراد في المنشأة وصولاً إلى رضا العملاء باستمرار من خلال التحسين المستمر للجودة.

كما تعرف بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم، وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المنشأة قد نجحت في تقديم الخدمة بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته (الخطيب، 2007).

ونستخلص من كل التعارف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تستهدف الوصول بمعنى منع خطأ الأداء قبل حدوثه Zero Defect إلى مستوى الخطأ صفر (Bateman and Snell, 1996).

وتركز ثقافة المنشآت التي تتوجه بإدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في العمليات لتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وعلى الأهداف طويلة الأجل، وعلى العلاقات التشاركية مع العاملين والعملاء والموردين، وعلى بناء الجودة في مرحلة التصميم، وعلى الاستثمار في أنشطة الوقاية بهدف تخفيض تكاليف

الفشل الداخلي والخارجي، كما تركز على تمكين العاملين وتشكيل فرق عمل، وعلى الصيانة الإنتاجية الشاملة، وعلى إدارة الأزمات، وعلى التدريب المستمر لجميع (Terziovski, 2000). العاملين، وإلى حل المشكلات من مصدرها

ويذكر حلواني (2004) أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية تخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي إلى التغيير والتحسين.

ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساس بين المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

جدول (3-1) مقارنة بين المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

العنصر	المدخل التقليدي	مدخل إدارة الجودة الشاملة
التركيز	على مطالب الإدارة	على رغبات العملاء
المسؤولية	تحقيق الأرباح هي المسؤولية الأولى للإدارة	تحقيق الأرباح يتبع تحقيق الجودة
القياس	الجودة حسب خاصية واحدة في إطار ما تحدده الإدارة	الجودة متعددة الخصائص في إطار ما يرغب فيه العميل
الاختصاصات	يختص العامل بالأداء بينما يختص المديرين بالإدارة	يحفز العاملين على التوصل إلى طرق أفضل لأداء العمل
التوجيه	تجتهد الإدارة في تحقيق النتائج قصيرة الأجل وتحسين المنتجات/الخدمات	تعمل الإدارة على تحقيق نتائج طويلة الأجل وتجتهد لتحسين العمليات

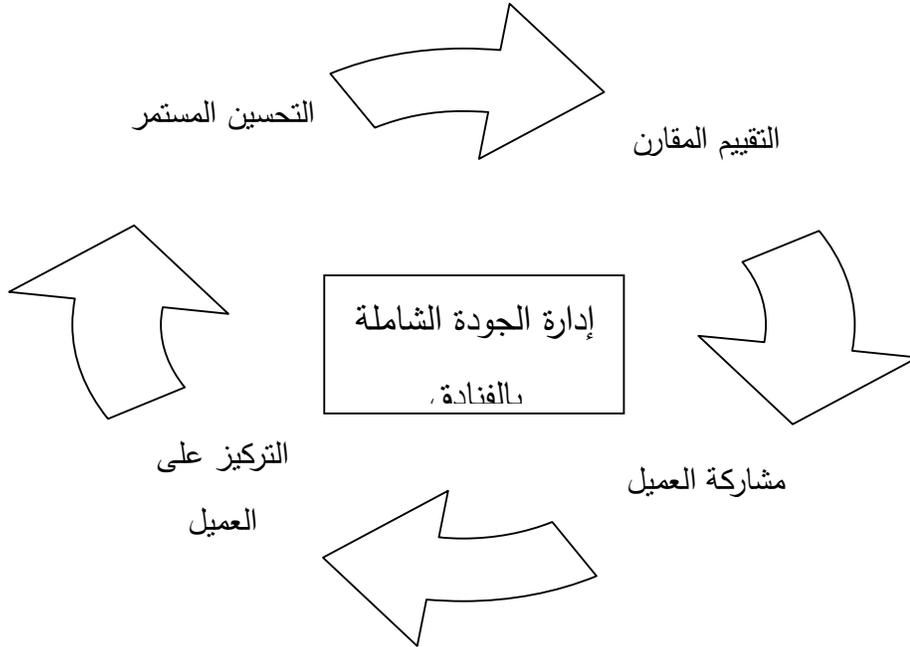
المصدر: أبو الخير (1997)

3-2-7 مفهوم الجودة الشاملة في الفنادق

يعرفها طه (2000) أنها إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولمة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة الفندق ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة الفندقية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية، ويتم ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا للفندق أساليب وأدوات متقدمة ومنتوعة، تتيح له الوصول إلى معدلات أداء مرتفعة في تحسين الجودة باعتبار أن الجودة هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تمنح الفندق وضع أفضل من منافسيه وبالتالي فرصة أكبر في البقاء، كما عرفت لمياء (2005) على أنها ثقافة تنظيمية تدعم النيل الثابت لرضاء العميل من خلال نظام متكامل من الأدوات والتقنيات والتدريب، يتضمن هذا النظام أيضاً التحسين المستمر للعمليات والذي يؤدي بدوره إلى تقديم خدمات فندقية عالية الجودة.

ويقتضي مدخل إدارة الجودة الشاملة بالفنادق قيام الإدارة العليا للفندق بالتركيز على أربعة عناصر أساسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2-3) عناصر إدارة الجودة الشاملة بالفنادق



المصدر: طه (2000).

1-7-2-3 التقييم المقارن

أسلوب التقييم المقارن هو عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية المطبقة بالفنادق الأخرى والتي تتصف بأدائها المتفوق، ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها (Mescon and colleagues 1999) بما يتلائم مع إمكانيات وظروف الفندق.

2-7-2-3 مشاركة العاملين

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة، وذلك بتوفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتقدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، ويرجع أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم على أداء الفندق ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى مدير عام الفندق (طه، 2000).

3-7-1-3 التركيز على العميل

يعتمد مبدأ فلسفة "التركيز على العميل" على المفهوم الذي يعرف **بالتوجه بالعميل**، وهذه فلسفة تسويقية فائدتها أن جميع السياسات والخطط التسويقية للفنادق يجب أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاءه باعتباره محور ارتكاز للفندق، وبالتالي وفقاً لمضمون هذه الفلسفة فإن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل (Daft, 2000) هو المدخل الحقيقي لنجاح الفندق.

3-1-7-4 التحسين المستمر

لا يمكن لأي فندق أن يحقق إدارة الجودة الشاملة بدون الإلتزام بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماته المقدمة، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، وذلك يتطلب تقليل الخطأ، تخفيض التكاليف، تطوير نمط الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء، وتسليم الخدمة إليهم في التوقيت والمكان الملائم للعميل (طه، 2000).

3-2-8 مفهوم الأيزو

الأيزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية و هي تمس نظم العمليات تضعها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بسويسرا، و هي التي تقوم بوضع الخطوط الإرشادية للجودة وكلمة الأيزو (مشتقة من الأحرف الثلاثة الأولى باللغة الإنجليزية للمنظمة الدولية ISO) *"International Standardization Organization"* للمواصفات هي الأكثر ISO الأيزو (السمان، 1999). ويضيف الطفاش (2006) أن كلمة *"International Organization Of Standardization"* "IOS" اشيوعاً في الإستعمال بدلاً من *ISOS*، وهذا الاختصار أستمد من الكلمة اليونانية *"Standardization"* "أيزوس" والتي تعبر عن التعادل أو التناظر وتستعمل كلمة أيزوس كجزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة مثل:

- كلمة تعني *Isometric* مقاسات متساوية أو أبعاد.
 - وكلمة *Isonomy* فمعناها مساواة الناس في عين القانون
 - أما كلمة *Isothermal* تعني تواجد درجات حرارة متساوية.
- كما أن التغيير والتحسين بالمنشأة يكون بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل

ومستمر مبني على إرضاء العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والإرتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية (عبد الله، 2007).

3-2-9 الأيزو 9000

يعرفها حجار (2008) على أنها "سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المنشآت، ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع أو فندق أو مستشفى أو مدرسة أو عيادة طبيب أو أي شئ آخر، وهذه المواصفات تقدم الشهادة على ممارستك لنظام إدارة الجودة والذي يطبق على العمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة، وليس على المنتج أو الخدمة نفسها، فهي مواصفات ترشد المصنّعين إلى متطلبات نظم إدارة الجودة، ولا تفرض شروطاً إضافية على طريقة العمل المتبعة.

3-3 الخصائص التمايزية للخدمة الفندقية

3-3-1 الخاصية الأولى: عدم القابلية للمس (غير ملموسة):

يذكر طه (2000) أنه يصعب على العميل أن يلمس الخدمة الفندقية المقدمة إليه على نحو حسي، بمعنى أن هناك غياب للمؤثرات المادية المتاحة في تسويق المنتجات السلعية مثل (التجربة، الرؤية، الشم، التذوق، اللمس). وبضيف حسن وآخرون (2005) أن العميل يتعذر عليه اختيار الخدمة قبل الحصول عليها واستخدامها، فمثلاً في المطاعم داخل المنشأة الفندقية توفر الجو الشعاري

والرومانسي للعميل، ومن ثم فإن ذلك يمثل خدمة حسية غير ملموسة لا يمكن قياسها بالجوانب المادية، ويترتب على هذه الخاصية ما يلي:

- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها.
- ارتباط الحصول عليها واستخدامها بعنصر المخاطرة وهو عدم الرضاء عنها بعد تجربتها (المصري، 2001).

3-3-2 الخاصية الثانية: عدم القابلية للتخزين:

تتميز الخدمة الفندقية بخاصية الفناء أي عدم القابلية للتخزين مثال ذلك (مقعد الطائرة، غرفة الفندق أو ساعة من وقت طبيب) فلا يمكن تخزين هذه الخدمات في أوقات عدم استخدامها لاستخدامها في أوقات أخرى عند وجود الطلب عليها (داود، 2001). وتضيف هالة (2006) أن المنشآت الفندقية لا يمكن أن تخزن خدماتها في الأوقات التي تعاني فيها من الركود الموسمي، ولذلك تجعل الخدمات المقدمة غير قادرة على اكتساب منفعة زمنية من التخزين.

ويترتب على تلك الخاصية ضرورة العناية الفائقة بإدارة الطلب على الخدمة بمعنى جدولة التقلبات في الطلب على الخدمة، وأهمية استخدام إستراتيجيات المزيج الترويجي والتكتيكات السعرية لتحقيق الانتظام في الطلب على الخدمات (المصري، 2001).

3-3-3 الخاصية الثالثة: عدم القابلية للتجزئة أو الفصل (التلازم):

يتطلب الحصول على الخدمة الفندقية حدوث تفاعل مباشر بين العميل ومقدم الخدمة، حيث يعتبر العميل نفسه مشاركاً في عملية تقديم الخدمة فلا يمكن تصور حصول العميل على خدمة الإقامة والمبيت داخل الفندق دون حضوره وتفاعله شخصياً مع موظف الحجز الذي يقدم له الخدمة (طه، 2000). ويضيف حسن

وآخرون (2005) أن إنتاج الخدمة والحصول عليها عادة يتم في مكان واحد، فالعميل عندما يدخل المطعم لتناول وجبته يتلقى الترحاب من القائمين بالخدمة ثم يتناول وجبته ثم يدفع التزاماته المالية، كل ذلك يتم في منظومة متكاملة لا يمكن تجزئتها أو فصلها لأنها تقدم للعميل كوحدة واحدة. وعلى ذلك يترتب الآتي:

- العميل يصبح منتجاً مشاركاً للخدمة.
- يكون دور التسويق هو شعور العميل بالخدمة وتسهيل التقاءه بالمنتج (المنشأة الفندقية) بهدف إنتاج وتقديم الخدمة والحصول عليها.
- في بعض الحالات يتم الاتفاق على إنتاج الخدمة أولاً ثم يلي ذلك إنتاجها الفعلي وتقديمها وتلقيها واستخدامها (المصري، 2001).

3-3-4 الخاصية الرابعة: عدم القابلية للتنميط (التجانس)

تتصف الخدمة الفندقية بعدم تجانسها وصعوبة تنميطها، حيث يمكن أن تختلف نفس الخدمة الفندقية باختلاف الفنادق التي تقدمها، كما أن الخدمة المقدمة داخل نفس الفندق تختلف من موظف لآخر، بل أن أداء نفس الموظف يتفاوت أيضاً من يوم لآخر تبعاً لبعض العوامل التي يطلق عليها البعض العوامل الحرجة للأداء كالحالة الذهنية والروح المعنوية لمقدم الخدمة وعبء العمل الملقى عليه (طه، 2000).

ويترتب على هذه الخاصية:

- اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة المميزة.
- اختلاف مهارات وقدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من عميل لآخر.
- عنصر الخطأ في إنتاج الخدمة يكون بدرجة أكبر منه في حالة إنتاج السلع المادية (المصري، 2001).

3-4 القطاعات الرئيسية المكونة للمنشأة الفندقية:

تتكون المنشأة الفندقية من قطاعين أساسيين هما:

1-4-3 قطاع الأقسام التشغيلية وهي الإدارات المحققة للإيرادات والتي لها اتصال مباشر مع العميل.

2-4-3 قطاع الأقسام المساعدة وهي الإدارات التي ليس لها اتصال مباشر مع العميل.

3-4-1 قطاع الأقسام التشغيلية أو المحورية تتمثل في:

3-4-1-1 إدارة الغرف:

يتبع هذه الإدارة كل من قسم المكاتب الأمامية وقسم التدبير الفندقي (الإشراف الداخلي)، يتكون قسم المكاتب الأمامية من (الاستقبال-الاستعلامات-الحجز-حاملي الحقائب وصراف المكاتب الأمامية)، أما قسم التدبير الفندقي يتكون من البياضات والمغسلة (ناهد، 2004).

3-4-1-2 إدارة الأغذية والمشروبات ويتكون هذا القطاع من:

3-4-1-2-1 قسم إنتاج الأغذية والمشروبات

يعتبر هذا القسم من الأقسام الهامة والحيوية في المنشأة الفندقية لأنه يمثل المطابخ على اختلاف أنواعها ويتكون المطبخ من عدة أقسام رئيسة هي:

- قسم الطعام الساخن (الصلص-الخضروات-الشورب المحمرات والمشويات)
- قسم الطعام البارد (تحضيرالمأكولات الباردة-حفظ المأكولات الباردة-السلطات).
- قسم الجزارة (تجهيز اللحوم الحمراء أو البيضاء أو الأسماك).

- قسم الحلواني (الخباز-الحلويات الشرقية والغربية-المتلجات والأيس كريم- طلبات خاصة).

3-4-1-2-2 قسم خدمة الأغذية والمشروبات

- المطاعم المتخصصة (شرقي-إيطالي-فرنسي).
- البارات.
- خدمة الغرف.
- خدمات تقديم الطعام للمجموعات.

3-4-2 القطاعات المساعدة أو التكميلية

وتتكون من إدارة المبيعات والتسويق، إدارة المشتريات، الإدارة المالية، الإدارة الهندسية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة وإدارة الأمن (حسن وآخرون، 2005).

3-5 استراتيجية تطوير الخدمة الفندقية:

يقول طه (2000) أن تطوير الخدمة يقصد به "تلك الأنشطة الهادفة لإدخال تحسينات مستمرة على المنتج الفندقي لجعله أكثر قدرة على إشباع احتياجات العملاء وزيادة منفعتهم حتى يظل الفندق محتفظاً بمركزه في السوق"، ويمكن تطوير الخدمة الفندقية من خلال ثلاثة مداخل رئيسية هي:

- تطوير الخدمة ذاتها، مثل قيام الفندق بتحسين جودة الخدمة أو نمط تقديمها.
- تطوير البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة كإعادة تصميم مدخل الفندق وتحديثه، وإقامة واجهات على أحدث طراز.

- تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة الفندقية، كقيام الفندق بتوصيل العملاء بسيارات مكيفة خاصة به إلى المطار بدلاً من اعتماده على سيارات الأجرة العادية والتي يقوم باستئجارها لهذا الغرض (طه، 2000).

3-6 استراتيجية تغليف الخدمة الفندقية:

نظراً لطبيعة الخدمة الفندقية الغير ملموسة فيبدو ظاهرياً أن هناك غياباً (للتغليف Skinner, 1990 لعنصر التغليف والتعبئة، ولكن قياساً على مفهوم) والذي يعرفه "بأنه كافة الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج كل ما يحيط بالمنتج" فيمكن اعتبار البيئة التي تقدم فيها الخدمة بمثابة تغليف وتعبئة لها. ويضيف طه (2000) أن صالات استقبال النزلاء، والموسيقى الداخلية، والمقاعد المريحة، والمناضد الأنيقة بالإضافة لزي العاملين الموحد وطريقة التعامل مع العميل ما هي إلا غلاف للخدمة الفندقية وتعطي مؤشرات إيجابية للعميل بجودة خدمات الفندق.

3-7 أهداف الجودة:

3-7-1 أهداف الجودة من وجهة نظر العميل:

يقول خطاب (2007) أن لكل عميل توقعات ورغبات في الخدمة التي يتلقاها والتي تمثل في النهاية ما يريد من مفهوم الجودة، وهذه التوقعات والرغبات تكون بتقديم خدمة ذات كفاءة عالية، ومن أهداف الجودة للعميل:

- انعدام العيوب.
- الإبهار في الخدمة.
- الدعم الفني.
- توافر قنوات اتصال بين العميل والمنظمة (مقدم الخدمة).
- توافر شروط الأمن والسلامة في الخدمة.
- انخفاض أو انعدام أثر الخدمة على البيئة.

- رغبات خاصة للعميل من الممكن أن يحددها هو في الخدمة.
- ولكن هذه الأهداف أو الرغبات العامة للعميل ليست بالضرورة أن تكون كلها محققة بالنسبة للعميل الواحد لكي يكون راضياً فربما يرضى العميل بجزء منها أو يطلبها كلها أو يزيد عليها برغبات خاصة.

3-7-2 أهداف الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة (الفندق):

- تحقيق رغبات العميل والوصول إلى مرحلة إبهاره.
- تحقيق أعلى المكاسب والأرباح.
- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للخدمة.
- تقليل نسب المرتجعات أو المرفوضات.
- حدوث تغير في أداء المنشأة.
- تطوير أساليب العمل داخل المنشأة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت.
- الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
- تحسين بيئة العمل.
- التحسين المستمر للجودة وأنظمة الإدارة.
- تحقيق القدرة على المنافسة والبقاء (خطاب، 2007).

3-8 مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالفنادق:

3-8-1 مرحلة تخطيط الجودة

التخطيط من أهم وظائف الإدارة فيجب أن يكون مرتكزاً على تحليل ودراسة تفصيلية للقدرات والطاقات المتاحة (زين الدين، 1996). والخطوات التالية توضح أسس وخطوات التخطيط بالفنادق ناهد (2004):

أولاً: أسس التخطيط الناجح للجودة في الفنادق:

- ضرورة عمل تقارير يومية للجودة يتم من خلالها استخلاص البيانات المطلوبة كإنذار مبكر للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعوق التقدم تجاه تحقيق أهداف الجودة وإرضاء العميل، حيث يتم مقارنة البيانات المجمعة مع توقعات العميل لتحسين الخدمات المقدمة.
- ضرورة تدريب كل موظف على ملاحظة ما يحبه وما يكرهه العميل، ويتم إدخال هذه البيانات في ملف العملاء، على أن يشمل التدريب الموظفين والمستويات الإدارية على كيفية التخطيط للجودة بالفندق.
- الدعم الإيجابي والتوجيه من مديري المستويات العليا على الالتزام بالجودة مع ضرورة إتباع الأساليب الصحيحة.

ثانياً: خطوات تخطيط الجودة:

يذكر أبو الخير (1997) أن جيوران وهو أحد رواد الجودة قدم ست خطوات

لتخطيط الجودة وهي:

1. ينبغي على المديرين والمنفذين والعاملين أن يحددوا من هو العميل المستهدف.
2. تحديد احتياجات ورغبات العملاء.
3. تحديد المنتجات والخدمات التي تحقق إشباع هذه الاحتياجات والرغبات للعملاء.

4. تحديد خصائص السلع والخدمات التي تحقق هذه الاحتياجات مع مراجعة مواصفات السلع والخدمات مع العملاء.
5. كتابة جميع الخطط التي تتعلق بالإنتاج أو أداء الخدمات حتى تساعد في الأداء الذي يقوم به طاقم العمل بناءً على توجيهات مدروسة ومكتوبة.
6. وضع الخطط موضع التطبيق.

3-8-2 مرحلة رقابة الجودة بالفنادق

عرفت بهيرة (1994) رقابة الجودة على أنها "نطاق واسع من الأنشطة الإدارية والفنية التي من شأنها ضمان استمرار تطوير جودة السلع والخدمات". كما عرفها غريب (1998) على أنها "نظام فعال يتم فيه التنسيق بين فريق العمل ضمن منظمة هدفها تحسين المستوى للمنتجات والخدمات بما يؤدي إلى إرضاء العميل"، ومراقبة الجودة ترتبط بالتدقيق للمنتج أو الخدمة بالشكل النهائي المقدم للعميل وتصحيح أي عيوب به.

أن عناصر مراقبة الجودة تنقسم إلى: Sojin وويرى (1992)

- مواصلة رضا العميل.
- تخطيط الإجراءات اللازمة التي تزيل التباطؤ في التزام الإدارة إلى العميل والعاملين وتحسين الجودة.
- دورة التحسين المستمر لضمان الطريقة الفعالة للتحسين وتقليل المشاكل.
- إدارة العمليات اليومية لضمان جودتها من يوم لآخر لأنها مفتاح العمليات الرئيسية.
- إشراك جميع العاملين للتعرف على التقنيات الحديثة التي تؤدي إلى التحسين لجودة الخدمة المقدمة.

أن هناك فوائد لتطبيق نظام مراقبة الجودة ومن shikawa وبقول (1995)

هذه الفوائد:

- ضمان الربح لصالح الموظفين بضمان الجودة وذلك بالحصول على رضا العميل.
- استمرارية جودة المنتجات والخدمات التي يمكن أن ترضي العميل دائماً.
- تطوير المنتجات والخدمات أكثر والحصول على التحسين المستمر لها.
- خلق مكان عمل يقوم على احترام الإنسانية من خلال دوائر الجودة بمشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمنشأة.
- رفع جودة المنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة الربح.
- تأسيس شخصية صحيحة وسليمة للمنتج أو الخدمة المقدمة مما يعطي تفوق تنافسي بين المنافسين.

3-8-3 مرحلة التحسين المستمر للجودة بالفنادق

إن عملية التحسين هي قلب إدارة الجودة الشاملة و هي تمثل البحث عن عدم النهاية "التحسين المستمر"، وذلك بالتركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات في ظل احتياجات كل العملاء الداخليين والخارجيين للوصول إلى وضع صفرية الأخطاء (عراقي، 1999).

ووفقاً للمنهج الياباني فإن تطوير الأداء في المنشأة يتسم بالصفات الآتية ناهد (2004):

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان يعمل بالمنشأة.
- أنه يركز على تحسين العمليات وصولاً إلى النتائج الأفضل.
- أن تحسين الأداء يكون في كل مجالات العمل وفي كل المستويات الإدارية.
- يقع التحسن المستمر عبئه على كل من الإدارة والعاملين.
- أن التحسين المستمر هو مجموعة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ضرورة الاعتراف بالمشاكل الموجودة ومن ثم يكون التطوير الوسيلة الوحيدة لإحداث التحسين.

- التركيز على العميل لإشباع رغباته والعمل على إرضاءه هو ما تعتمد عليه فلسفة التحسين المستمر .
- عملية التحسين المستمر عملية مستمرة يجب أن تأخذ وقتاً كافياً واهتماماً من قبل الإداريين والعاملين .

كما تذكر ماجدة (2000) أن تحقيق الجودة عن طريق التحسين المستمر يأتي

عن طريق كل من الآتي:

التحسينات الداخلية للجودة: وتشمل الاستخدام الأمثل للموارد وأداء العمليات بكفاءة مع تقليل الأخطاء.

التحسينات الخارجية: تشمل تقديم خدمة ذات جودة مما يترتب عليه رضا العميل وجذب عملاء جدد وزيادة الأرباح للمنشأة.

وتضيف ناهد (2004) أن هناك مراحل وخطوات أخرى لتطبيق إدارة الجودة

بالفنادق تتمثل في الآتي:

- مرحلة الإعداد وتشمل (وضع الأهداف والاتفاق عليها-توفير الموارد اللازمة للتطبيق-استعداد جميع العاملين بالمنشأة للتطبيق).
- مرحلة تخطيط تطبيق النظام (وضع خطط تفصيلية للتنفيذ والمتابعة).
- مرحلة التنفيذ (بالتدريب المكثف للعاملين).
- مرحلة التقدير والتقييم (المسح الشامل لجوانب التطبيق ومجالاته وذلك تبعاً للمعلومات والمشاكل التي حدثت أثناء التطبيق).
- مرحلة تبادل الخبرات والإعلام عن طريق الاستفادة بالنجاح الذي تحقق والخبرات السابقة.

3-9 قياس جودة الخدمة في صناعة الفنادق

تقاس جودة الخدمة الفندقية لكي يتم التحسين المستمر للخدمة، فلا يمكن أن يحدث تحسين واضح ويستمر إلا بعد تحديد مستوى الجودة، ولمعرفة التأثير الحقيقي للتغيرات على مدار الوقت يحتاج المديرون إلى قياسات لمقارنة أداء الجودة للخدمة، وهناك ثلاث مجموعات مختلفة لابد من قياسها ويجب أن تهتم المنشأة الفندقية بها وهي:

- قياس أداء الخدمة *Service performance* والتي تكون داخلية التركيز وتقوم على الأداء الحالي للخدمة، وتضمن استمراره لتحقيق المواصفات.
 - قياس العميل *Customer measures* وتكون هذه القياسات داخلية وخارجية التركيز وتهدف إلى تقييم أثر أداء الخدمة على العملاء.
 - القياسات المالية و هي محددات للصحة المالية للمنشأة الفندقية.
- وهنا يحدد الارتباط بين المقاييس المالية ومقاييس العميل "إمكانية الخدمة للإنتاج"، بينما تعطى العلاقة بين مقاييس أداء الخدمة ومقاييس العميل تحديداً معيناً لكيفية أداء الخدمة في أعين العملاء، ولكن لا يمكن افتراض أن الخدمة التي تستمر في تحقيق الأداء سوف تستمر في توفير رضا العميل المرغوب فيه، فيجب أن تطور القياسات التي يدركها العميل مع ربطها بالأداء، وهذه القياسات توجه جهود التحسين المستقبلي الذي يهدف إلى كل من تحسين كفاءة التشغيل وتحسين جودة الخدمة وإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم (سرور، 2007).

ويضيف سرور (2007) أن المديرين يواجهون عدداً من الصعوبات في قياس جودة الخدمة نذكر منها:

- وجود الكثير من نظم القياس متصدعة نظراً لعدم إلمام هؤلاء المصممون والمستخدمون للنظام بالمعرفة الكافية بما يقاس، والغرض منه، وكيف تستخدم النتائج.

- أن المديرين لا يقيسوا - في أغلب الأحيان- الجودة خلال سلسلة الخدمة، فبينما يمكن أن يختار بعضهم التركيز على قياسات الأداء الداخلي فقط، ويمكن أن يركز بعضهم الآخر على قياسات العميل الخارجية فقط، ولكن الصحيح هو الاتزان بين كل منهما.
- قياس إدراكات العميل يمكن أن يزيد في حد ذاته من التوقعات، وفي الكثير من الحالات يكفي ذكر تحسين الجودة لإعطاء إحساس مرتفع بالتوقع من ناحية العميل.
- الصعوبة الرابعة والأخيرة هي أن المنشآت الفندقية قد تواجه مخاطر من العملاء والعاملين والوقت والمصاريف اللازمة للتنفيذ.

3-9-1 أبعاد جودة الخدمة في الفنادق:

يذكر حامد (2008) أن الدراسات السابقة تشير أن هناك بعض الأبعاد التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة أداء الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات. وذلك باستخدام الأبعاد العشر الممثلة لمظاهر جودة الخدمة كما ذكر داود (2001) و هي :

•Access الفورية/السهولة

•Communication الاتصالات

•Competence المقدرة / الأهلية

•Credibility الثقة

•Reliability الاعتمادية

•Responsiveness الاستجابة/التجاوب

الجوانب المادية • *Physical aspects*

الأمان • *Security*

فهم ومعرفة العميل • *Knowing/Understanding Customers*

المجاملة/الكياسة • *Courtesy*

Parasuraman Zeithaml وزملاءه (Berry) ويضيف حامد (2008) أن
تمكنوا من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط هي (النواحي المادية
الملموسة في الخدمة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الضمان والأمان في تقديم
الخدمة، التعاطف). ويوضح الجدول التالي هذه الأبعاد:

جدول رقم (2-3) أبعاد جودة الخدمة بالفنادق (Lashley, 2000) .

أمثلة	أبعاد جودة الخدمة
الوفاء بالوعدو المقدمة لإيجاز خدمة معينة.	1-الاعتمادية
تقديم الفندق الخدمة المطلوبة في الموعد المحدد.	
دراسة شكاوى العملاء.	

تأدية الخدمة في الوقت المحدد ومن أول مرة وبالطريقة الصحيحة.	
إخبار العميل بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاج منها.	2- الاستجابة
تقديم خدمة فورية.	
رغبة العاملين في مساعدة العملاء	
الرد الفوري على استفسارات العملاء وشكواهم.	
الصدق مع العملاء بحيث يتولد لدى العميل الثقة بينه وبين الفندق.	3- الضمان والأمان
شعور العملاء بالأمان والأمن خلال إقامتهم.	
المهارة في تأدية الخدمة.	
استجابة الفندق لمتطلبات العملاء فوراً.	4- التعاطف
فهم احتياجات العملاء.	
شعور العملاء أنهم يتلقوا إهتماماً شخصياً.	
جاذبية المباني والتسهيلات المادية.	5- الأشياء المادية الملموسة
التصميم والتنظيم الداخلي للمباني.	
حدائفة المعدات والأجهزة.	

ومن الملاحظ أن هذه الأبعاد الخمسة هي من وجهة نظر الباحثين أبعاداً عامة يعتمد عليها العميل في الحكم على جودة الخدمة بغض النظر عن نوعية . (Smith, 1995) الخدمة المقدمة

3-9-2 أساليب قياس أداء جودة الخدمة الفندقية:

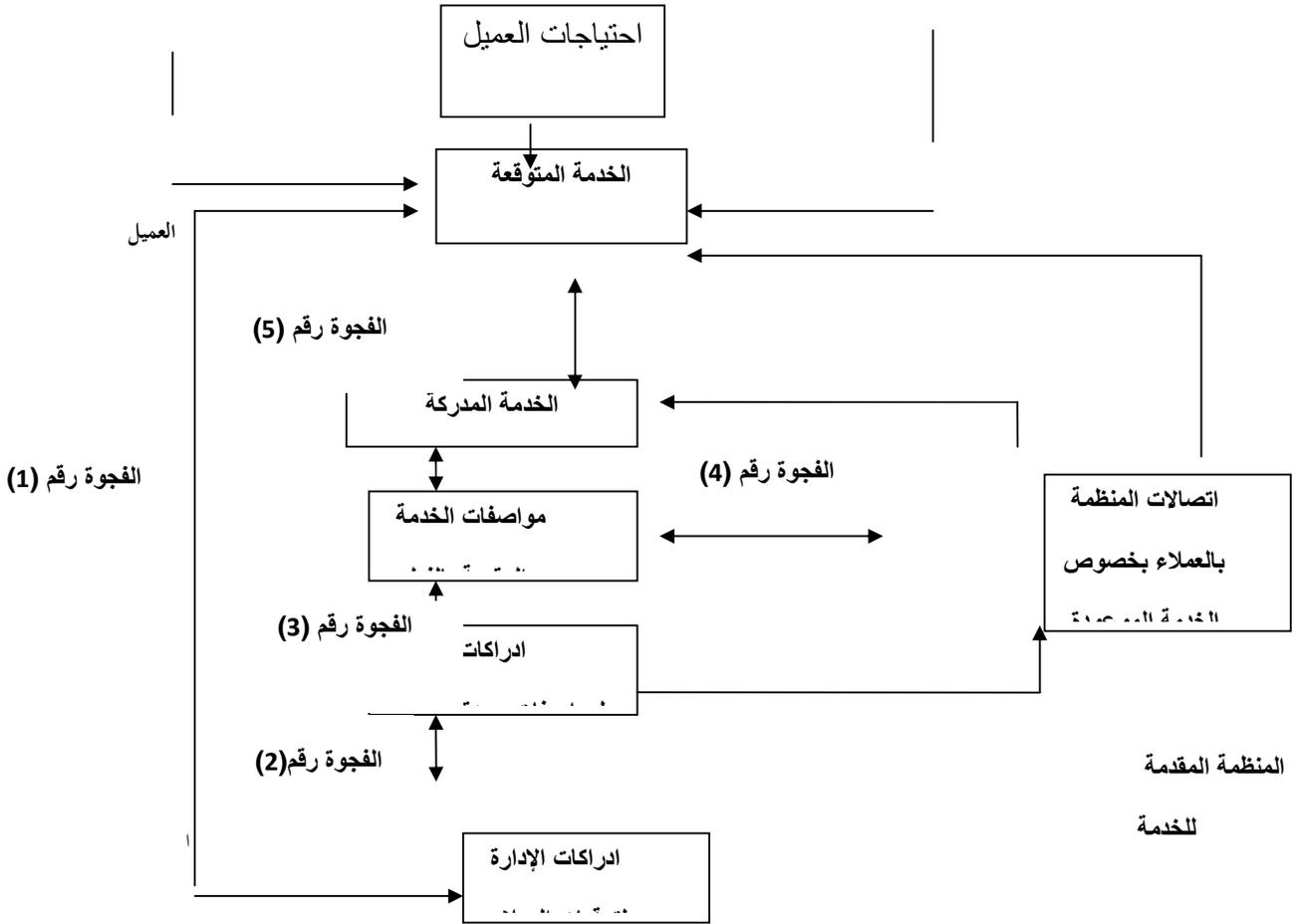
مقاييس الأداء في الفنادق تستخدم للتعرف على الانحرافات في توصيل الخدمة وأيضاً النتائج، وهناك العديد من المقاييس لقياس أداء جودة الخدمة في الفنادق ونذكر أهمها وهي:

- مقياس التوقعات (الأداء) وهو عبارة عن (توقعات العميل_الأداء الفعلي) ويمكن حساب ذلك عن طريق الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة للحصول علي تقييم العميل للخدمة المقدمة، حيث أن هذا المقياس يعتبر وسيلة ملائمة لقياس جودة الخدمة في صناعة الضيافة (ناهد، 2004). وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة أسم مقياس الفجوة أو مقياس SERVQUAL وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات (Smith, 1995). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

لقياس جودة الخدمةSERVQUALشكل رقم (3-3) نموذج

الاتصالات عن
طريق الأقارب

الخبرة والتجارب
السابقة



Source: Berry, (1991).

يتضح من الشكل السابق أن الفجوة بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه الفجوة بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة هي:

الفجوة الأولى بين إدراكات الإدارة وبين توقعات العملاء، وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة.

أما الفجوة الثانية فهي بين إدراكات الإدارة وبين المواصفات المحددة للجودة وتنتج عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة،

فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة فى الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المنشأة أو التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة .

كما أن الفجوة الثالثة بين المواصفات المحددة للجودة وبين ما يقدم فعلاً، وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدنى مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لديهم للقيام بالعمل.

بينما الفجوة الرابعة بين الخدمة المقدمة وبين الاتصالات الخارجية وتنتج عن الخلل في مصداقية منظمة الخدمة، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المنشأة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء (البيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى) تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

أما الفجوة الخامسة بين الخدمة المدركة وبين الخدمة المتوقعة وهذه الفجوة هي نتاج حدوث أحد أو بعض أو كل الفجوات السابقة (حامد، 2008).

لقياس جودة الخدمة يمثل معيار SERVQUAL يعتقد الباحث: أن نموذج قياسي لمعرفة عجز بعض إدارات الفنادق بتحديد رغبات واحتياجات العملاء المتوقعة وهذا يرتبط بسببين هما:

- السبب الاول هو عدم مواكبة التغيير فالفنادق يحتم عليها إجراء استبيان مرتان أو مرة خلال السنة لمعرفة رغبات العملاء، وإلا ستظل الخدمات تقليدية مما يشجع العملاء للبحث عن الأفضل.
- السبب الثاني هو عدم وجود خطة توضح نوعية العملاء وأنواع الخدمات التي تتراوح بين فئة وأخرى، مما يتطلب أيضاً الاهتمام بتدريب جميع العاملين على الجودة لضمان استمرارية خدمة العملاء الحاليين والمتوقعين مستقبلاً.

أما المقياس الثاني لقياس جودة الخدمة فيسمى مقياس الأداء الفعلي أو وهو أبسط من المقياس السابق لأنه أدق منه في التعبير عن مستوى SERVPERF جودة الخدمة، فهو لا يتضمن بالجزء الخاص بتوقعات العميل بل يتم تقييم جودة الخدمة بشكل مباشر لأسلوب وعمليات أداء الخدمة باستخدام اتجاهات العملاء نحو الخدمة (Eccles and Durand, 1997) الأداء الفعلي المقدم لهم، أي أن جودة الخدمة = الأداء الفعلي (أن هذا المقياس يتميز عن المقياس (Taylor, 1994). ويرى (Durand, 1997) السابق بالبساطة وسهولة الاستخدام وكذلك بزيادة درجة مصداقيته، ألا أن هذا الأسلوب لم يسلم من الانتقادات وإن تركز معظمها حول منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته.

ويرى الباحث أن هذا المقياس هو أصدق مقياس لقياس جودة الخدمات المقدمة، ولهذا سوف يطبق في هذه الدراسة.

• أما ثالث مقياس هو نموذج جودة الخدمة المتطور في الفنادق ويعتمد على تحديد المحتويات الأساسية لجودة الخدمة طبقاً لخبرة العميل وأداء العامل أي أنه:

جودة الخدمة المقدمة بالفنادق = خبرة العميل + أداء العاملين

وتكمن أهمية هذا النموذج في قدرته على الحصول على المعلومات من جانب الطلب (العميل) وجانب مقدمي الخدمة (العاملين) (ناهد، 2004).

ويذكر ديوب (2004) أن هناك أساليب أخرى لقياس جودة الخدمة مثل:

• تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة: يقوم هذا الأسلوب على أساس النتائج الفعلية المحققة من استخدام الخدمة، أي أنه لا يمكن القيام بعملية القياس قبل الانتهاء التام من استهلاك أو تلبية الحاجة في الخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الكبير بين المستهلكين في تقييم الجودة.

• تقييم الخدمة أثناء تقديمها: لا يتم الحصول على الخدمة في معظم الأحيان دفعة واحدة وإنما على عدة مراحل، وتقييم الخدمة يتم حسب ما يسمى بسلاسل الخدمة ولحظات الاختبار، وتعرف سلاسل الخدمة بأنها "سلسلة من الأحداث التي يمر بها العميل وهو يطلب الخدمة"، أما لحظات الاختبار فهي "كل مرة يحدث فيها تفاعل بين العميل و أي جزء من الخدمة ويخرج منه العميل بانطباع عن الجودة".

ويجب على منشآت الخدمات أن تدرس لحظات الاختبار بعد أن تحددها، ومن ثم تحديد الجودة عند كل لحظة اختبار، فمثلاً: هل العميل راضٍ عن سعر الغرفة الفندقية، هل المقعد الذي حصل عليه بالمطعم مناسب، هل كانت الوجبة في الموعد المحدد، وعند هذا التفصيل لجزئيات الخدمة تستطيع المنشأة من خلال اختبار كل جزء أن تحسن جودة هذه الأجزاء وبالتالي تحسين جودة الخدمة بشكل كامل.

Saleh and Ryan تبني العديد من الباحثين البحث في قياس جودة الخدمة وكان من أوائل من حلل جودة الخدمة في صناعة الضيافة (الفنادق) (1991) Ryan نموذج (1991) Knutson et al. فقد طور SERVQUAL باستخدام والذي يقيس توقعات العملاء SERVQUAL وهو صيغة معدلة من LODGSERV نموذج (1995) Stevens et al في صناعة الضيافة (الفنادق). كما طور ، والذي يقيس توقعات العملاء في SERVQUAL والمأخوذ أيضاً من DINESERV صناعة المطاعم. وبالرغم أن تعدد المقاييس التي تقيس جودة الخدمة بصناعة الضيافة (الفنادق) يمكن أن تتغير اعتماداً على المستخدم النهائي، فتظل نفس الخمس أبعاد للخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسات، التعاطف والأمان) قائمة، وبغض النظر عن باقي المقاييس فإن تلك الأبعاد تظهر على أنها المقياس الأفضل والأكثر اتساقاً لجودة الخدمة (سرور، 2007).

3-10 معايير الجودة المطلوب تطبيقها بالفنادق

يذكر السيد (1995) المعايير التالية والمطلوب تطبيقها في صناعة الفنادق:

1. المتابعة المستمرة من أجل اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والوصول إلى أنسب أساليب للوقاية من الوقوع في مثل هذه الأخطاء.
 2. التدريب الجيد والمستمر للعاملين من أجل صقل خبراتهم.
 3. تزويد المنشأة بالخبرات الإدارية والفنية باستمرار.
 4. أن تعتمد القرارات على معلومات أكيدة وصحيحة.
 5. الإلتزام بإحداث التطور المستمر في كافة أنشطة المنشأة.
 6. التحسين المستمر للخدمات الفندقية المقدمة.
 7. المحافظة على الأسعار التنافسية للمنتج أو الخدمة.
- كما حدد كل من أبو فارة والنسور (2005) مجموعة من معايير الجودة للخدمات

الفندقية المقدمة منها:

- تقديم الخدمات الفندقية بصورة ودية ولطيفة.
- وجود أطعمة جيدة وصالات طعام مناسبة.
- توفير الأمن داخل أروقة ومرافق الفندق.
- الصيانة الجيدة لأجهزة وأثاث الفندق.
- توفير قدر كافي من المشروبات المجانية للعملاء.
- الموقع الجيد للفندق والذي يتوفر فيه الهواء الطلق.
- وجود مواقف جيدة للسيارات ومتوفرة دائماً.
- الديكورات الجيدة وتوفير جو فندقي جيد.
- النظافة الدائمة للمكان.
- توفير جو المرح والمتعة للعملاء باستمرار.
- التحبب للأطفال وكبار السن.
- سياسة الدفع تكون سهلة وجيدة.
- التحسين والمراقبة المستمرة في أسلوب التعامل مع العميل.
- أناقة فريق العمل والعمل بروح الفريق الواحد.

- توافر أماكن جيدة لاستقبال العملاء.
- السعى لتحقيق تكرار زيارة العميل للفندق بالوصول لإرضائه التام عن الخدمات المقدمة.

3-11 معايير الجودة في قطاع الأقسام التشغيلية للفندق

3-11-1 معايير الجودة بإدارة الغرف:

تعتبر إدارة الغرف من الإدارات الفندقية التي تحقق إيرادات عالية وتأتي في المرتبة الأولى يليها إدارة الأغذية والمشروبات في المرتبة الثانية (زهري، 2005).

3-11-1-1 معايير الجودة بقسم المكاتب الأمامية:

قسم المكاتب الأمامية يعتبر محور العمل الفندقي ومرآة الفندق للعملاء وذلك لما له من اتصال مباشر بالعميل (ناهد، 2004).

معايير الجودة بهذا القسم:

- مراعاة الرد على التليفون بالتحية الافتتاحية وأن يكون صوت العامل مبتسم.
- استخدام نظم المعلومات الحديثة.
- استخدام فنون التسويق والبيع لكافة خدمات ومنتجات الفندق من خلال معرفة تفاصيل هذه الخدمات والمنتجات.

- العمل على تقليل أوقات الانتظار بالكاونتر أثناء إجراءات تسكين ومغادرة العملاء.
 - المحافظة على نظافة قسم الاستقبال نظيفاً ومرتباً دائماً.
 - مخاطبة العميل بابتسامة دائماً.
 - إتباع الإجراءات القياسية في إعداد فواتير العملاء.
 - الاستفسار من العميل عن مدى جودة الخدمات المقدمة له.
 - القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وذلك لتحقيق رضا العميل.
 - قدرة العاملين على تذكر الوجوه والأسماء (نصار وفتحي، 2006).
- 3-11-1-2 معايير الجودة بقسم الأشراف الداخلي:

يقوم هذا القسم بتنظيف وترتيب الغرف وتنظيف وتلميع كل ما يتعلق بالمناطق العامة الأمامية بالفندق، ومن ضمن مسؤولياته أيضاً نظافة الأدوار وملابس العملاء والعاملين وتنسيق الزهور، ومن معايير الجودة بهذا القسم:

- الاعتناء بالمظهر الخارجي للعاملين (الزى نظيف وموحد).
 - النظافة الشخصية والصحة البدنية.
 - الأمانة لحفظ بمتعلقات العملاء.
 - الكياسة والذوق في التعامل مع العميل.
 - اللباقة وحسن التصرف.
 - روح التعاون من أجل تحقيق الكفاءة وتحسين الخدمات (Andrews, 1985).
- 3-11-2 معايير الجودة بإدارة الأغذية والمشروبات

تتولى إدارة الأغذية والمشروبات مسؤولية إنتاج وتقديم الأغذية والمشروبات في الأماكن المخصصة لذلك بالفندق و هي (المطاعم-خدمة الغرف-البارات والكافيتريات)، ويرتكز عمل هذه الإدارة على نقطتين أساسيين هما:

- إنتاج وطهي الأغذية داخل المطبخ.

- خدمة وتقديم الأغذية والمشروبات من خلال أماكن الخدمة (إمام، 2008). ويقول زهري (2005) أن نجاح إدارة الأغذية والمشروبات يتوقف على مناسبة الأسعار ومستوى وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. ومن معايير الجودة لهذه الإدارة ما يلي:

- الإلمام التام بطريقة إنتاج وخدمة الطعام بالإضافة إلى معرفة علم التغذية والصحة العامة.
- معرفة تفاصيل الخدمة -كيف يتم تقديم كل بند في قائمة الطعام بما في ذلك من أدوات المائدة- وطريقة الخدمة.
- المظهر الجيد لفريق العمل والنظافة الشخصية.
- السلوك الرفيع والمهذب.
- عرض الطعام بطريقة جذابة وشهية.
- ضمان أعلى مستويات النظافة والصحة والسلامة في جميع مراحل إنتاج وخدمة الطعام.
- الاهتمام بنظافة المكان باستمرار.
- الاهتمام بجودة الطعام وخدمته (خليل، 2001).

3-12 إدارة الجودة والمواصفات الدولية (الأيزو):

تتكون المواصفات القياسية الدولية Iso 9000 إصدار 2000 من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة هي :

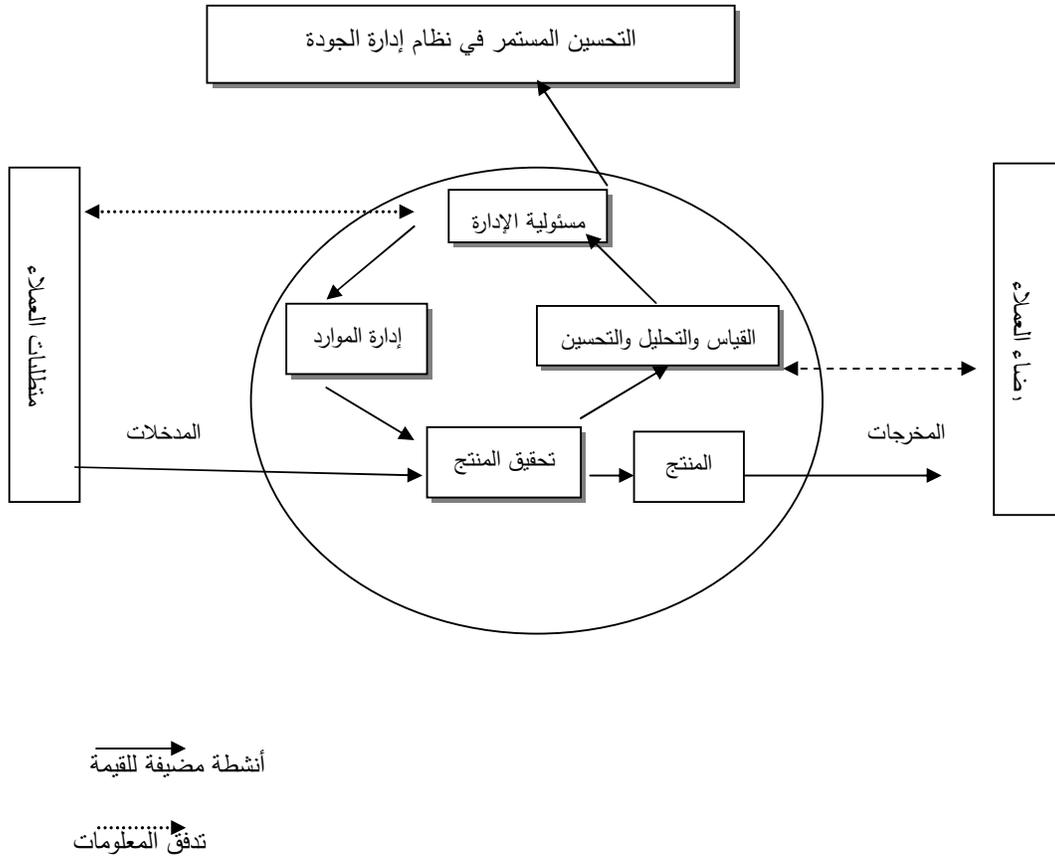
- المواصفة الأولى Iso 9000 عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الأيزو و هي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية، وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الأيزو، إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الأيزو.

- المواصفة الثانية Iso 9001

تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو
الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتبرز في هذه
المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيوياً للعملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات
بلا أخطاء (حلواني، 2004).

Process على نموذج العملية 2000 إصدار عام 9001 ويبنى الأيزو
الموضح في الشكل التالي: Model

شكل رقم (3-4) نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية



Source: International Organization for Standardization, ISO (2000).

ويوضح الشكل السابق الركائز الأربع التي يبني عليها نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية وهي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين، كما يوضح العلاقات التبادلية بين هذه الركائز الأربع بهدف تقديم منتجات وخدمات تقابل متطلبات العملاء من خلال التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة.

• المواصفة الثالثة Iso 9002

تتناول نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب -دون التصميم- أو خدمة ما بعد البيع، والمنتجات والخدمات في هذه المواصفة تكون قد صمّمت وفحصت وسوّقت، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظام الجودة القائمة بدلاً من تطوير نظم جودة لمنتجات جديدة.

• المواصفة الرابعة Iso 9003

تخص المؤسسات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار، مثال ذلك مورّدو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار منتجات جاهزة وردت إليهم من مؤسسات تطبيق نظم الجودة الشاملة.

• المواصفة الخامسة Iso 9004

تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة في أن 9001، 9002، 9003 الجودة، فهي بذلك تختلف جذرياً عن المواصفات الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو المصنع تجاه العميل، فهي 9004 والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفة إرشادية فقط (حلواني، 2004).

والجدول التالي يوضح الفروق الأساسية بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظم

:الأيزو 9000

جدول (3-3) الفروق الأساسية بين نظام الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة

ISO9000

مواصفات الجودة ISO 9000	إدارة الجودة الشاملة
<p>* ليس ضرورياً أن تكون موجهة للعملاء</p> <p>* قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الإستراتيجية.</p> <p>* تركز على النظم والإجراءات.</p> <p>* التحسين المستمر والتطوير غير وارد فالأيزو نقطة منتهية مستهدفة بالحصول على الشهادة، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل.</p> <p>* يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الأقسام وليس بالضرورة علي مستوى المنظمة ككل.</p> <p>* يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.</p> <p>* لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.</p>	<p>* موجهة للعملاء.</p> <p>* تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة.</p> <p>* تركز على الأدوات والفلسفة والمفاهيم والأساليب.</p> <p>* رحلة بلا بنهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في هذه الفلسفة.</p> <p>* تشمل كافة الأقسام والإدارات والقطاعات والمستويات التنظيمية.</p> <p>* هي مسؤولية كل فرد في المنظمة وليس إدارة أو قسم محدد.</p> <p>* تتطلب إحداث تغيير شامل للمفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.</p>

المصدر: عبد العزيز (1999).

ومن خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الجودة الفندقية تعني قدرة الفندق على توفير مستوى أداء متميز من الخدمة الفندقية الذي يحقق اشباع لرغبات واحتياجات العميل، وأن جودة الخدمة الفندقية تكمن في إدراكات العملاء، ولهذا فإن جودة أداء الخدمة يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بهذه الإدراكات وتعبّر عنها، وذلك لأن جودة الخدمة الفندقية تتحدد من خلال مقارنة العميل لمستوى الخدمات المقدمة

له فعلياً بمستوى الخدمات التي يتوقعها خلال فترة إقامته بالفندق، وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة لجميع العاملين لأنه أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وكل هذا يعني أن مدير الفندق والعاملين معه يعملون على تضيق الفجوة بين الخدمة التي يتوقعها العميل وبين الخدمة المدركة عند حصوله على الخدمة، وأن جودة الخدمات الفندقية تمثل مفهوماً مركباً ذو أبعاد ثلاثة هي:

- أسلوب ملائم في تأدية الخدمة.
- مواصفات ومعايير واضحة ومحددة للخدمة.
- استمرارية مستوى الأداء الجيد للخدمة.

وكل ذلك يأتي من خلال أداء خدمة مميزة ترضي عملاء الفندق مما يزيد من ولائهم للفندق وتكرار زيارتهم وهذا ما سنعرضه بالفصل الرابع.

الفصل الرابع

رضاء العملاء

1-4 تمهيد

يعتبر النشاط الفندقي من الأنشطة الخدمية التي يتم إنشاءها لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها الربح المادي لصاحب المنشأة الفندقية، وللوصول إلى تحقيق الربح لابد من إرضاء العميل الذي سيستخدم تلك المنشأة ويستفيد من خدماتها عن طريق توفير احتياجاته ومتطلباته، فعلى المنشأة الفندقية أن تعطي اهتماماً خاصاً لدراسة احتياجات ورغبات العملاء المختلفين في الاستفادة بخدمات المنشأة كما

يستوجب عليها اكتشاف العوامل التي تؤثر في قرار الشراء لدى العميل (منى، 2008).

ويقول عبد العال وآخرون (2007) أنه يجب الإشارة إلى أن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة ليس كافياً للحفاظ عليه ولكن يجب أن تذهب المنشأة الخدمية إلى أبعد من الشعور بجودة الخدمة أي إلى تحقيق رضا العميل. كما تقول هنا (2006) أن رضا العميل له تأثير واضح على مستقبل العلاقة بين المنشأة والعميل، فهذا الرضاء قد يؤدي إلى إزالة أي عوائق مستقبلية بين الطرفين، ومن هنا فلا بد من معرفة وفهم رضا العملاء.

4-2 مفاهيم عامة

4-2-1 العملاء:

يعرف مرسي وأبو بكر (2004) العميل على أنه كل شخص يتم التعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها ويجب النظر إليه باعتباره عميلاً، ويعني ذلك أن العملاء ينقسمون إلى فئتين رئيسيتين هما:

عملاء داخليون: وهم أولئك الأفراد في داخل المؤسسة والذين يعتمدون عليك في أداء مهامهم، وتتأثر جودة أدائهم لتلك المهام بمستوى الخدمة لهم.

عملاء خارجيون: وهم من يرغبون في شراء المنتج أو الخدمة الحصول عليه وهذا هو المعنى التقليدي للكلمة.

ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف العملاء، خاصة الخارجيون، إلى قطاعات أو شرائح وفقاً لعدة اعتبارات مثل: النوع والحجم، الدخل والمهنة، الموقع

الجغرافي....الخ إلا أن أهم تلك التصنيفات هي التي تقسم إلى قطاعين رئيسيين هما: العملاء الأفراد، والعملاء من المؤسسات.

4-2-2 الرضا الوظيفي

تعرفه ليلي (2003) أنه "الحالة النفسية والسلوكية التي يعبر عنها العاملون نتيجة إدراكهم للمستوى الذي يحققه لهم العمل من إشباع فكري ووظيفي". ويتفق كل والأزرق (2000) مع خليل وعزيزة (2008) أن الرضا (1990) من Herbert (الوظيفة هو "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله، وهو يمثل الفرق بين إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وما هو متحصل عليه بالفعل".

4-2-3 رضا العميل

يعرف إدريس والمرسى (1993) رضا العميل بأنه "شعور العميل الناتج عن Hoffman and Bateson (1997) مواجهته لموقف شرطي معين". كما عرفه رضا العملاء بأنه "مقارنة بين توقعات العملاء وإدراكاتهم مع الأخذ في الاعتبار الخدمة المقدمة فعلاً".

ويعرفه اليميني (2006) على أنه "مفهوم نفسي يتضمن الشعور بالسرور من قبل العميل تجاه الحصول على خدمة أو منتج يريده ويتوقعه". وتضيف عبير (2007) أن رضا العميل هو "شعوره بالسعادة والرضا عن المنتج أو الخدمة التي حصل عليها"، وهذا هو هدف الجودة الأساسي في كل مبادئها حيث أنه لا يمكن اعتبار المنشأة جيدة إلا إذا حظيت برضا المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.

فالعملاء لهم توقعات معينة عن الخدمة التي سوف تشبع رغباتهم، فإذا ما تحققت هذه التوقعات فإن النتيجة هي رضا العملاء أما عدم تحقيقها فيؤدي إلى عدم رضاهم، فالرضا وعدم الرضا هو الاستجابة الشعورية لعملية تقييم استهلاك الخدمة أو المنتج (ليلي، 1995).

4-2-4 ولاء العميل

تقول هناء (2006) أن ولاء العميل هو "تعهد بمعاودة الشراء في المستقبل لمنتج أو خدمة تتوافق مع الفرد".

أن هناك أربعة أنواع لولاء العملاء:Griffin ويذكر (1997)

4-2-4-1 عدم وجود ولاء على الإطلاق:

هي صفة تتواجد للعملاء الذين يفضلون التغيير في موردي خدماتهم، فهم يبحثون عن خدمات أقل سعراً وبالتالي يبحثون دائماً عن من يحقق لهم الرضا في هذا الجانب.

4-2-4-2 ولاء العملاء لسبب اضطراري:

هو ولاء العملاء لمكان معين نظراً لبعض الأسباب المتعلقة بمكان توافر الخدمة أو السلعة أو لمستوى سعرها أو لبعض السمات المتوفرة في نوع السلعة أو الخدمة، وليس الرضا هنا عن الخدمة أو السلعة المقدمة، ولكن هذا النوع من الولاء يرتبط بعملاء السلع الملموسة وليس الخدمات.

4-2-4-3 الولاء الكامن أو المستقر:

هو الولاء لمكان معين نظراً لوجود ذكريات معينة مرتبطة بهذا المكان، أو لوجود نوع من الخدمات غير متوفر في مكان آخر، مثل الفنادق التي تقدم خدمات المعاقين فهنا ولاء العميل يرتبط بمكان توافر الخدمة.

4-4-2-4 الولاء التام:

هو أعلى أنواع الولاء وهنا يشعر العميل دائماً بالفخر لاستخدامه هذه الخدمة، لأنه أصبح مشارك فيها ويمثل دعاية شديدة للمكان، حيث يشعر بانتمائه الشديد لهذا المكان ويتعامل مع القائمين بتقديم الخدمة وكأنه عضو ينتمي لهذا المكان. ويضيف عثمان (2008) أن هذا الولاء يأتي عن طريق تأثير كل من (المنتج الملموس، وجودة الخدمة المقدمة، والسعر الواضح)، وأن هذه الأشياء تؤثر إيجابياً في رضا العميل وبمرور الوقت في ولاء العميل للمنشأة الفندقية.

4-3 العوامل التي تؤثر في سلوك العملاء

تتميز دراسة سلوك العملاء بأنها من الدراسات الصعبة والمجهدّة لأنها تعتمد بصورة كبيرة على معرفة دوافع الفرد والضغوط الاجتماعية والحضارية التي يخضع لها في محيط المجتمع الذي يعيش فيه، ونظراً لصعوبة تلك الدراسة قد تستغني عنها بعض المنشآت مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل الجهود التسويقية نظراً لتركيز المنشأة على الخصائص المادية للخدمات التي تقدم بالمنشأة فقط دون مراعاة المؤثرات والمحركات النفسية والاجتماعية للعميل المستهدف، وأنه من الأهمية دراسة سلوك العملاء كي تستطيع المنشأة إشباع رغبات العميل حتى تتمكن من تحويل

العميل إلى مسوق لها، الأمر الذي يجعل هناك فرصة كبيرة لخلق عملاء جدد عن طريق العميل السابق الذي قمنا بإشباع رغباته (مرسي وأبو بكر، 2004).

وترى وقنوني (2008) أن دراسة سلوك العميل (المستهلك) حظيت بإهتمام كبير جداً من طرف المختصين، وقد أصبحت في الوقت الحاضر تحتل المكانة الأولى بالنسبة لعدة منظمات خاصة أو عامة، مما زاد التركيز أكثر فأكثر على دراسة كيفية اتخاذ القرار الشرائي للعميل وهو المستهلك النهائي للمنتج أو الخدمة، وكل من المؤثرات الداخلية والخارجية لها الدور الفعال في التأثير عليه.

4-3-1 العوامل الداخلية:

الداخلية التي تؤثر على سلوك العميل كمستهلك إلى وتنقسم المؤثرات أو العوامل
عوامل نفسية وعوامل شخصية:

4-3-1-1 العوامل النفسية:

يمكن إيجاز العوامل النفسية في كل من "الحاجات-الدوافع-الإدراك-التعلم-المعتقدات والمواقف" (وقنوني، 2008). وسوف نستعرض كل منها:

4-3-1-1-1 الحاجات:

هي تلك الأشياء والمتطلبات سواء كانت مادية أو معنوية والتي يحتاج إليها العميل ويشعر بضرورة إشباعها الأمر الذي يجعله يتخذ قرار شراء الخدمة (منى، 2008).

4-3-1-1-2 الدوافع:

يعرف الدافع على أنه القوة المحركة الكامنة في الأفراد التي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، وتتولد هذه القوة الدافعة نتيجة تلاقى أو انسجام المنبهات التي يتعرض لها الأفراد مع الحاجات الكامنة لديهم، والتي تؤدي إلى حالات من التوتر تدفعهم إلى محاولة إشباع تلك الحاجات، مع العلم أنه قد يكون للأفراد نفس الحاجات ولكن ليس لديهم نفس الدافع مما يؤدي إلى اختلاف في القرار الشرائي.

• وتقسم الدوافع حسب رأي الباحثين لعدة تقسيمات منها:

القسم الأول: قسمت الدوافع إلى:

• دوافع أولية: هي القوى التي تحرك الفرد باتجاه إشباع الحاجات الفسيولوجية له.

• دوافع ثانوية: هي القوى التي تحرك الفرد باتجاه إشباع حاجات تحقيق الأمان والحاجات الاجتماعية والذاتية وتحقيق الذات.

القسم الثاني: يشمل نوعين من الدوافع هما:

• الدوافع العاطفية: هي القوى التي تدفع المستهلك إلى شراء المنتجات أو الخدمات دون تقييم موضوعي لإمكانياته المادية، بل قد يتصرف لمجرد تقليد آراء بعض الجماعات المرجعية التي ينتمي إليها، أو أنه يشتريها لمجرد انبهاره بالمظهر الخارجي أو لون أو حجم العبوة، بذلك فإن القرار الشرائي يكون عفويًا أو بدون تفكير أو دراسة أو لمجرد التقليد وحب الظهور.

• الدوافع العقلية الرشيدة: هي القوى التي تدفع الفرد إلى شراء منتجات وخدمات بشكل عقلاني ومدروس والقيام بالمفاضلة بين البدائل على أساس موضوعي وتفكير منطقي يحقق له الرضا والإشباع المطلوب (وقنون، 2008).

3-1-1-3-4 الإدراك

يعرفه ثويني (2002) على أنه العملية التي يقوم بها الأفراد لتفسير المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة وذلك للتوصل إلى مفاهيم وتكوين صورة معينة، ويتأثر إدراك العميل بعوامل عديدة منها:

- الجوانب المالية الملموسة للخدمة.
- لقاء العملاء بموظفي الخدمة.
- سعر الخدمة.
- الصورة الذهنية لمنظمة الخدمة.

4-3-1-1-4 التعلم:

يعرف على أنه "التغير الذي يتصف بالدوام النسبي في طاقة السلوك المخزن ، ومعنى ذلك أن التعلم هو ذلك التغير "لدى الفرد والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المستمر أو المؤقت في السلوك الناتج عن التدريب أو الخبرة أو ما شابه ذلك، ولا يشترط أن يحدث في السلوك الظاهر، ويرى بعض المختصين أن التعلم يحصل من خلال الخبرة والتجربة، فإذا كانت الخبرة إيجابية فإن عملية الشراء تصبح عادة استهلاكية يصعب تغييرها، أما إذا كانت نتيجة الخبرة سلبية فإن هذا سيؤدي إلى عدم تكرار الشراء وافتقار أو انعدام الثقة بالمنتج أو الخدمة (حنفي والقزاز، 1996).

4-3-1-1-5 المعتقدات والمواقف:

تتكون المعتقدات والمواقف التي تؤثر على سلوك الأفراد ومنه على سلوكه الشرائي، نتيجة التأثير والتأثر بالبيئة المحيطة ومن خلال الإدراك والتعلم، وتعرف **المعتقدات** على أنها "عبارة عن فكرة يمتلكها الفرد تجاه موضوع معين (منتج أو

خدمة....ألخ)"، و هي تبني على أساس معرفة حقيقية للمنتج أو الخدمة عن طريق الخبرة السابقة، أو على أساس البيئة المحيطة كالأسرة والأصدقاء، أو كنتيجة لما تلقاه من معلومات من خلال الرسائل الترويجية التي تقوم بتدعيم وتعزيز هذه المعتقدات، أما **المواقف** فتعرف في حقل سلوك المستهلك على أنها "تلك الميول الناتجة عن التعلم والذي يجعل الفرد أو العميل يتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية نحو شيء ما (وقنونى، 2008).

4-3-1-2 العوامل الشخصية:

تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي للأفراد فيما يلي:

4-3-1-2-1 العمر والجنس: تختلف التصرفات الشرائية للأفراد

باختلاف دورة حياتهم من الطفولة إلى الشباب فالشيخوخة، وباختلاف صنفهم الجنسي ذكر أو أنثى.

4-3-1-2-2 الوضعية الاجتماعية: تتحدد الوضعية الاجتماعية من

خلال عدة عناصر من أهمها "العزوبية-الزواج- حجم الأسرة"، وتمثل هذه العناصر محددات هامة في القرار لشرائي للمستهلك.

4-3-1-2-3 الشخصية: تعرف الشخصية على أنها "مجموعة

السمات البشرية التي تميز كل فرد وتختلف من شخص إلى آخر تبعاً لعوامل وراثية داخلية أو خارجية".

4-3-1-2-4 الحالة الاقتصادية: تتمثل الحالة الاقتصادية في الدخل

القابل للإنفاق، ويرى الاقتصاديون أن للدخل الدور الأساسي في كيفية اقتناء المستهلك للمنتج أو الخدمة الملائمة، حيث أن المستهلك ذو الدخل المنخفض يتجه

دائماً أو غالباً إلى شراء المنتجات الرخيصة ذات الجودة المنخفضة والعكس بالنسبة للمستهلك ذو الدخل المرتفع (عبد الحميد، 2002).

4-3-2 العوامل الخارجية:

النهائي المستهلك سلوك على المؤثرة الخارجية تذكر وقنوني (2008) أن العوامل هي:

4-3-2-1 الثقافة: تعرف الثقافة على أنها "مجموعة القيم والرموز والأفكار التي أبدعها الإنسان لتطوير سلوكه، ويتم توارثها من جيل إلى جيل"، و هي تمثل أساس التعامل والاتصال الاجتماعي، وتتنوع الثقافة بين الثقافة الفرعية والثقافة الأصلية ويقصد بالثقافة الفرعية تلك الثقافة التي دخلت وتعايشت مع ثقافة المجتمع الأصلية لأسباب منها (الهجرة أو العمل المؤقت).

4-3-2-2 عوامل اجتماعية: يتأثر سلوك المستهلك بعدة عوامل اجتماعية أهمها الجماعات المرجعية حيث يتأثر الفرد أثناء حياته اليومية بعدة جماعات أولية وأخرى ثانوية وتسمى بالجماعات المرجعية وتعرف على أنها "جماعات من الأفراد يكون لها تأثير على معتقدات ومواقف وسلوك وقرارات أفراد آخرين"، ويمكن تصنيفها إلى:

- **جماعات أولية:** هي التي توفر لأفرادها صفة الاتصال المباشر كالعائلة، الأصدقاء، الجيران وزملاء العمل، ولأفرادها تأثير مباشر على القرارات الشرائية والاستهلاكية للفرد.
- **جماعات ثانوية:** تعمل هذه الجماعات على التأثير في الفرد بدون التفاعل المباشر والاحتكاك معه وجهاً لوجه، مثل جمعيات حماية المستهلك والأحزاب السياسية.

4-3-2-3 الطبقة الاجتماعية:

يعرفها السيد (1998) على أنها "عبارة عن تقسيم يتصف بالدوام النسبي لمجموعة من الأقسام المتجانسة التي ينتمي إليها الأفراد أو الأسر" الذين يشتركون المجموعة تلك" أنها على أيضا في نفس القيم ولهم سلوكيات شرائية متشابهة. وتعرف سلوكية أنماط ولديها والاهتمامات المعيشة وأنماط المعتقدات في نسبياً المتجانسة (Kotler, 2000)مقاربة).

وتضيف وقنوني (2008) أن من المحددات المتعارف عليها للطبقة الاجتماعية "المهنة-الدخل-الثروة الموروثة-منطقة السكن-المستوى التعليمي".

4-2-3-4 العوامل الاقتصادية:

يتأثر القرار الشرائي للمستهلك النهائي بالدورة الاقتصادية ومستويات التضخم السائدة، ففي مرحلة الراج الاقتصادي يرتفع الأجر الحقيقي للأفراد وتزداد مشترياتهم، عكس ما يحدث في مرحلة الكساد فترتفع معدلات التضخم وتتناقص القدرة الشرائية للأفراد وتقل المشتريات.

4-2-3-5 العوامل الموقفية: تتمثل العوامل الموقفية فيما يلي:

- البيئة المادية: تتضمن كل ما يمكن رؤيته من طريقة عرض السلع والخدمات وديكورات وألوان....إلخ.
- عامل الوقت: يختلف قرار الشراء باختلاف الوقت مثل أيام الأسبوع، ساعات اليوم، فصول السنة الأربعة.
- الحالة المسبقة للفرد: تمثل الحالات المزاجية للفرد مثل الشعور بالسعادة أو الحزن قبل اتخاذ قرار الشراء.

4-4 القواعد الذهبية في خدمة وإرضاء العميل:

تقول نانسي (2000) أن هناك أربعة قواعد لإرضاء العملاء وهي:

- 1- في كل مرة ترى عميل ابتسم وقل له تحية مناسبة.
- 2- تكلم مع كل عميل بود وحماس وحرارة، واستعمل نبرات صوت واضحة.
- 3- أجب على أسئلة العميل بسرعة ومهارة، وإذا لم يمكنك الإجابة تحمل مسئولية معرفة الإجابة وتقديمها لهم شخصياً.
- 4- توقع احتياجات الضيوف وساعدهم في حل مشاكلهم.

ويضيف البدوي (2004) العديد من القواعد التي تجعل العميل راضياً عن مستوى الخدمة التي تقدم له وبالتالي الاستمرار في التعامل مع المنشأة وهي:

- التعامل مع العميل باحترام مهما كان حجمه في السوق أو عمره أو هيئته.
- الحفاظ على تفاصيل التعامل مع كل عميل لكسب ثقة العميل بالمنشأة.
- اللجوء للرؤساء والتعاون معهم لتقديم خدمة أفضل ولا يتصرف العاملون إلا في حدود سياسة عامة في خدمة العملاء.
- التدريب على كيفية التعرف على احتياجات العملاء وكيفية تحديدها ووسائل إشباعها.
- عدم استخدام مصطلحات العمل والحديث بكلمات يفهمها العميل عند التحدث إليه.
- عدم مقاطعة العميل أثناء الحديث.
- الحفاظ على الهدوء أثناء التعامل مع العميل.
- استخدام اسم العميل عند الحديث معه لتوفير جو من الخصوصية والألفة لكن مع الاحتفاظ بالألقاب.
- الوفاء بالوعود التي وُعد بها العميل وذلك لخلق الثقة بين المنشأة والعميل.

- مساعدة العميل في الاختيار بين البدائل مع تجنب إجباره على اختيار معين.
- يجب أن يشعر العميل أن المنشأة تسعى إلى الحفاظ على مصلحته أولاً.
- على المنشأة التعرف على متطلبات العملاء باستمرار.
- يجب تدوين احتياجات العملاء باستمرار وإرسالها للإدارة بأسرع وسيلة لاتخاذ اللازم.
- لا بد أن يكون الهدف الأساسي للمنشأة هو تحويل العميل إلى عميل دائم.
- على المنشأة أن تقوم بدراسة المنافسين وطرق تعاملهم مع العملاء.

4-5 وسائل قياس رضا العملاء:

تذكر هالة (2006ب) بعض الأساليب التي يمكن من خلالها قياس رضا العملاء بالمنشآت الفندقية وهي:

4-5-1 شكاوى العملاء وانتقاداتهم:

تتمثل شكاوى العملاء وملاحظاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة فرصه للتعرف على بعض مجالات عدم الرضاء والتي يجب إخضاعها للتحليل حتى يتسنى دعم رضاء العملاء واستمرار ولائهم وانتمائهم.

4-5-2 خطابات الشكر والتقدير:

يمثل الوجه الآخر لشكاوى العملاء وتعكس مجالات الرضاء والتقدير في الخدمة وبالتالي مصادر الميزة التنافسية في الفندق ونقاط التركيز في الحملات الإعلانية والترويجية.

4-5-3 مراقبة تصرفات العملاء:

فمن خلال تصرفات وسلوكيات العملاء أثناء أو بعد الحصول على الخدمة يمكن التوصل إلى معلومات قيمة حول ما يفضلونه.

4-5-4 التحدث مع العملاء:

ضماً توجه إلى العملاء أسئلة مباشرة ويطلب منهم بشكل صريح إبداء أسباب شراء أو عدم شراء تلك المنتجات، كذلك فإن توجيه أسئلة للعملاء حول الأماكن المفضلة للشراء ونوعية المعاملة التي يفضلونها يساهم في استكشاف فرص التحسين والتطوير ومن ثم تدعيم رضا العملاء.

4-5-5 تحليل شرائح العملاء وشخصياتهم:

فكلما عُرف المزيد عن شخصيات العملاء زادت المعرفة بنوعية الخدمات أو أساليب المعاملة التي تحقق الرضا لهم، وذلك دون أن تتوجه بالسؤال إليهم.

4-6 ضمان استمرار رضا العملاء:

يشير عبد العال وآخرون (2007) أن للرضا خمسة عناصر أساسية هي:

التوقعات: حيث يضع العملاء توقعاتهم عن الخدمة التي سوف تقدم لهم.

الأداء: وهنا يقوم العميل باستخدام المنتج أو تلقي الخدمة وإدراك مستوى

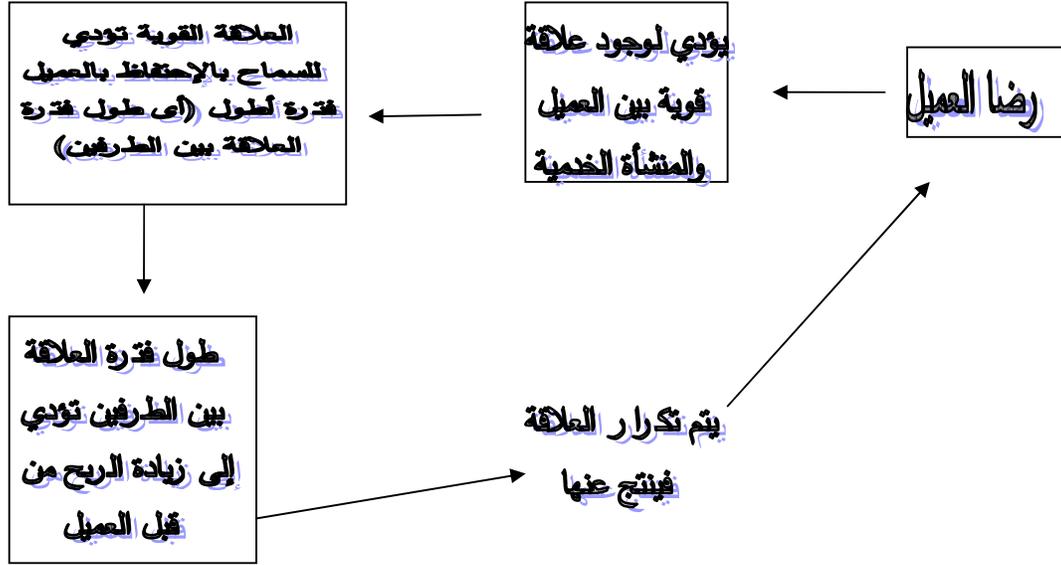
أدائها.

المقارنة: يقارن العميل بين توقعاته التي سبقت تلقي الخدمة وبين الإدراكات المختلفة تجاه هذه الخدمة المقدمة له.

التأكيد/عدم التأكيد: هنا تكون نتائج المقارنة مؤيدة ومؤكدة للتوقعات (عندما يتساوى الأداء الفعلي مع التوقع).

التعارض: وهو ما إذا كانت مستويات الأداء غير متساوية، وبذلك نجد أن العميل يقوم بمقارنة الخدمة المقدمة فعلاً ومدى تحقيق الجودة في أدائها مع الصورة الذهنية لديه عن هذه المنشأة الخدمية التي يتعامل معها حتي يستطيع الحكم على الخدمة المقدمة له ومن ثم رضاه أو عدم رضاه عن هذه الخدمة.

وتقول هناء (2006) أنه يوجد نتائج متوقعة من رضاه العميل متمثلة في العلاقة القوية التي تحدث بين العميل والمنشأة وتؤدي إلى السماح بالاحتفاظ بالعميل لفترة طويلة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: هناء (2006).

يتضح من الشكل السابق أن رضا العميل يؤدي لإنشاء علاقة بينه وبين العاملين بالفندق، هذه العلاقة تستمر خلال فترة إقامته وبالتالي تؤثر هذه العلاقة على إزالة أي مشاكل تواجه العميل وتزيد من فترة إقامته بالفندق مما يزيد من نقفاته خلال إقامته فيؤدي لزيادة أرباح الفندق، وتقوية هذه العلاقة واستمرارها يؤدي إلى تكرار الزيارة مرة أخرى ويصبح هناك نوع من الولاء للفندق من قبل العميل.

وتستكمل هناء (2006) كلامها موضحة أن رضا العميل له تأثير واضح على مستقبل العلاقة بين العميل والمنشأة، هذا الرضا يؤدي إلى إزالة أي عوائق مستقبلية بين الطرفين فكلما كان هناك ارتباط للعميل بالمنشأة أدى ذلك لتقوية هذه العلاقة، وهذا الارتباط لا يأتي إلا بوجود علاقة فعلية جيدة مع العاملين لأن العميل لن تكون علاقته بالمنشأة كميان ومعدات وأجهزة، ثم تؤدي العلاقة القوية للاحتفاظ بالعميل لفترة طويلة لأن العلاقة ذات الأمد الطويل تكسب العميل إحساساً بالراحة للمكان وشعوره أنه في حالة التحول لمنافس سوف يخسر ولن يحصل على الفوائد التي

يحصل عليها في هذه المنشأة، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح من قبل العميل فتعود الدائرة من البداية.

أن العلاقة بين العميل والمنشأة ضرورية مع العلم أنها Timm ويقول (2002) علاقة لا تتقيد بظروف أو مقاييس معينة، فهي نتاج مواقف يمكن للمنشأة استخدامها كنقاط قوة، مما يعني أن هذه العلاقة هي إحدى الأدوات الأساسية لكسب رضا وولاء العملاء، بحيث يكون الولاء بالفعل للمنشأة وليس ولاء لإحدى الظروف، مثل تكرار الشراء لوجود تخفيضات أو توفير نوع خدمة معينة لدى المنشأة ثم التحول لمنافس آخر إذا توفرت له مقومات أفضل.

وتضيف هناء (2006) أن العلاقات بالعملاء هامة جداً لأن هذه العلاقات هي التي توضح صورة المنشأة في المستقبل، حيث عميل الغد الذي يستمر التعامل معه، وكلما كانت العلاقة أقوى كلما زادت فرص لاستمرارها، وهذا ما يطلق عليه إمكانية تحكم المنشأة في مصيرها.

أن هذه العلاقة تحوي في طياتها جزء عملي وهو Amould ويقول (2002) معاودة الشراء، وجزء معنوي وهو رفض البدائل، ومن هذا المنطلق فإن اجتذاب عملاء جدد للمنشأة هو مجرد عمل أولي، حيث أن الأصل هو عمل علاقات طويلة المدى مع هؤلاء العملاء، وأن المنشأة يمكنها توسيع نصيبها السوقي بإتباع ثلاث طرق:

- جذب عملاء جدد.
- زيادة العمل مع العملاء الحاليين (زيادة فترة الإقامة مثلاً).
- إعادة العملاء للتعامل مرات عديدة مع المنشأة.

وبالتالي نجد أن التعامل مع العميل الحالي له الأولوية لتوسيع النصيب
السوقي للمنشأة.

ويقول عبد العال وآخرون (2007) أن جذب عملاء جدد يكلف الفندق أكثر
من احتفاظه بالعملاء الراضين، وأن عملية رضا العملاء والاحتفاظ بهم تتجسد في
اجتهاد المنشأة الفندقية لمقابلة احتياجات العملاء الفعلية والمتوقعة، وبذلك تستطيع
المنشأة الفندقية تحقيق أهدافها لأن الربحية لا تكفي وإنما يجب الربط بينها وبين
رضا العملاء وولائهم، وبالتالي يكون العميل الراضي أكثر ربحية للفندق وأقل
حساسية في حالة زيادة الأسعار.

4-7 أهمية العنصر البشري في صناعة الضيافة:

يذكر همام ومقابلة (2005) أنه نتيجة الزيادة المطردة في الحركة السياحية
العالمية أصبح الطلب على إنشاء الفنادق حتماً لمواجهة هذه الزيادة، ولذلك كان
لابد من توفير كوادر بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية لتقديم أفضل الخدمات بمستوى
الجودة العالمي للسياح، فلا بد من الإهتمام برضا واستقرار وتنمية الموارد البشرية من
خلال التعليم والتدريب والتحفيز والتنمية والتطوير، فهذا بالتأكيد ينعكس على مستوى
رضا العميل وبالتالي على أداء الضيافة بشكل خاص والسياحة بشكل عام، خاصاً
ويعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين
والمهتمين، في الاتجاهات السلوكية للعاملين في التنظيمات الحديثة في محاولة
للتعرف على أهم الجوانب المؤثرة في الرضا الوظيفي، فرضا العاملين يؤثر إيجابياً
على استقرار وأداء العاملين أنفسهم وينعكس على رضا عملاء المؤسسات الفندقية.

ويضيف الطفاش (2005) أن صناعة الضيافة تعتمد بصفة أساسية على
العنصر البشري، فنجاح الفندق كمشروع استثماري يتوقف على اختيار الإدارة الجيدة

والتي تستطيع اختيار العاملين ورفع كفاءة أدائهم بالتدريب المتخصص للعمل، ويتوقف نجاح الفندق أيضاً على جودة الخدمات التي يقدمها وتميزه عن الآخرين (المنافسين)، ومهما كانت ضخامة مبنى الفندق وفخامة ديكوراته وأثاثه ومعداته فجميعها لا يمكن أن تؤدي إلى نجاح الفندق بدون توفر العنصر البشري المدرب على أعلى كفاءة وعلى روح التعاون وهذا يعتبر المفتاح الرئيسي لرضاء العملاء.

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر صناعة الضيافة والتي يتوقف عليها رضاء العملاء عن جودة الخدمات الفندقية المقدمة، لذلك يجب أن يتحلى العنصر البشري بقدر عالي من الكفاءة الشخصية وحسن المظهر والدبلوماسية إلى جانب المهارات اللغوية والمهنية والتي تكسب الزائر الانطباع الأول الذي عادة ما يرسخ في ذهنه ومخيلته ويصعب تغييره (همام، 2000).

كما يقول الطفاش (2005) أن العمل في صناعة الضيافة يعتمد على مؤهلات خاصة للعاملين تختلف عن مؤهلات العمل في الصناعات والمجالات الأخرى، فالعمل الفندقي هو عمل خدمي وأغلبه عمل مباشر مع كافة طبقات وشرائح المجتمع، وعلى ذلك فإن الشخص الذي يعمل في هذه الصناعة يجب أن يتمتع بمؤهلات ومواصفات خاصة تمكنه من أداء أعماله بصورة صحيحة من خلال الإبداع والإبتكار في العمل، ومن أهم هذه المؤهلات والصفات:

- حب الناس والرغبة في خدمتهم وهذه الصفة تعتبر أساس للعمل الفندقي.
- قابلية التأقلم السريع مع مختلف شرائح المجتمع.
- القابلية للسيطرة وضبط النفس والأعصاب في المواقف الحرجة أو عند التعرض إلى ضغط معين، والعمل بمبدأ "العمل دائماً على حق".
- الشخصية اللطيفة والابتسامة الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة.
- الثقافة العامة والمعرفة الكاملة بالبلد التي يقع فيها الفندق.

- لابد من وجود شهادات أكاديمية مؤهلة للعمل في هذا المجال على حسب كل وظيفة.

- معرفة كيفية الترحيب بالعميل والمقابلة اللطيفة والمعاملة الطيبة.

كل هذه الأمور لها دور كبير في إرضاء العملاء بتقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي زيادة نسبة الإشغال الفندقية، وهذا يعتمد على مدى كفاءة العاملين ومستوى تدريبهم ومدى كفاءة الإدارة في اختيار العاملين حسب امكانياتهم وخبرتهم.

4-8 أهمية الرضا الوظيفي للأفراد:

يذكر مازوز (2007) أن تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري داخل أي منشأة أمراً في غاية الأهمية، لما له من تأثير مباشر على الفرد بما يحققه من إشباع لحاجاته، الأمر الذي يجعله أكثر سعادة وإيجابية.

ويمكن أن يستدل على الرضا عن العمل من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العمل مثل تحسين مستوى الإنتاج وتقليل الفاقد والتالف، انخفاض معدل دوران العمل (عدد حالات ترك الخدمة في السنة)، انخفاض معدل الغياب، انخفاض معدل الشكاوى، انخفاض معدل الحوادث، المشاركة الإيجابية الاختيارية في نشاطات المنظمة، انخفاض حالات المقاومة للتغيير والتطوير بالفنادق (عبد العزيز، 2007).

ويضيف مازوز (2007) على أن الرضا الوظيفي للعاملين عن وظائفهم يؤثر على مستوى طموحاتهم، ويكون مستوى الطموح مرتفعاً لدى الأفراد ذوي درجة الرضا الوظيفي المرتفع والعكس صحيح بالنسبة للأفراد ذوي درجة الرضا الوظيفي

المنخفض حيث يكون مستوى طموحهم منخفض، وبالتالي فإن الفرد في حالة عدم الرضا عن عمله يكون غير متوازن انفعالياً، في حين أن الفرد الراضي عن عمله تتسم معاملته للمحيطين به بالرضا، بل وينعكس رضاه عن عمله في إرضاء العملاء ورضاه عن الحياة بوجه عام.

4-9 تنمية الموارد البشرية:

يذكر اللوزي (2000) أن تنمية الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع احتياجات المجتمع"، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.

يقول بوكميش (2004) أن المحاور الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

- مدى إشباع الحاجات الأساسية للنمو الجسدي وتشمل الغذاء والماء والكساء والصحة والسكن وحماية الجسم من الإصابات.
- مدى إشباع الحاجات الاجتماعية والثقافية وتشمل التعليم وتحصيل المعرفة، تنمية المهارات والمواهب والعمل النافع المجزي للفرد والمجتمع، التواصل الاجتماعي من خلال إتاحة المعلومات والخبرات وتكوين الوعي الاجتماعي.
- مدى إشباع الحاجات النفسية وتشمل الطمأنينة وإبعاد عوامل الخوف والقلق، الاعتراف بقيمة الإنسان في أسرته ومحيطه الاجتماعي، حب الاستطلاع والتجربة والاختبار واكتساب الخبرة.
- مدى إشباع الحاجات المعنوية وتتمثل في القدرة على التغيير دون كبت أو قهر، القدرة على الفعل والتأثير، القدرة على إبعاد الظلم، القدرة على الابتكار والإبداع والتجديد.

- مدى القدرة على المشاركة في صنع القرار ومتابعة تنفيذه وتقييمه.

وتؤكد ناهد (2004) على ضرورة وجود استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية

تتضمن عدة نقاط هي:

- **تنمية مهارات العاملين لتقديم خدمة متميزة:** وشمل ذلك تدريب العاملين

لتنمية مهاراتهم الوظيفية ومهارات التعامل والتفاعل مع العملاء، وتفويض

السلطة للعاملين وتشجيع فرق العمل.

- **تطوير أنظمة مساعدة لإمداد العاملين بما يحتاجونه:** ويضمن الآتي:

1. قياس جودة خدمة كل إدارة داخل الفندق.

2. إمداد العاملين بالتكنولوجيا والمعدات الحديثة.

3. تبني وتطوير مفهوم الجودة بين الإدارات.

- **تعيين واختيار مناسب للعاملين:** ويتمثل في اختيار العاملين بناءً على

قدراتهم في تقديم خدمة ذات جودة أفضل، تحفيز العاملين وتشجيع المنافسة

بين العاملين أنفسهم.

- **الحفاظ على الموارد البشرية:** ويشمل قياس أفضل أداء ومكافأته، معاملة

العاملين كعملاء والاهتمام بالفائق بالعاملين ووضعهم نصب أعين إدارة

الفندق.

وخلاصة الفصل أن صناعة الفنادق يمكن تعريفها بأنها صناعة التعامل مع

الناس وإرضائهم، بل إسعادهم لدرجة تحقق ولائهم للفندق وهذا لا يتم إلا إذا توافر

كادر فندقي مثقف ومدرب تدريباً كافياً يصل إلى درجة تحقق الرضا لدى العميل،

وبهذا يمكن القول أن معادلة الرضا هي:

- رضاء العملاء = الخدمة المتميزة.

- الخدمة المتميزة = كادر فندقي مدرب بشكل جيد.

ويرى الباحث هنا أن إرضاء العميل أمر ضروري لزيادة حصة الفندق من السوق الفندقي ودخوله في المنافسة، لأن العميل الراضي كما ذكرنا من قبل يكرر الزيارة مرة أخرى ليس هو فقط بل ومعه آخرون من أصدقائه وعائلته وبالتالي سوف يزيد من أرباح الفندق، ولهذا يجب على العاملين بالفنادق تحديد رغبات واحتياجات العملاء لكي يقدمون الخدمات التي ترضيهم وتشبع هذه الرغبات حتى يحصلون على رضائهم وولائهم لهذه الفنادق.

وكل ما سبق لا يتحقق إلا بوجود كوادر مؤهلة أكاديمياً ليس فقط من العاملين بالفنادق ولكن في المناصب العليا لكي يعملون يدأ بيد لمعرفة كيفية رضاء العملاء والإحتفاظ بهم،

الفصل الخامس

جودة الخدمات الفندقية وأثرها في رضاء العملاء

5-1 نتائج الاستقصاءات

تم توزيع عدد 180 استمارة للعملاء بفنادق العينة بمدينة الخرطوم البالغ عددهم 11 فندقاً تم التحصل على 110 استمارة صالحة للتحليل، وفيما يلي جداول إجابات العملاء وفقاً لما جاء في قائمة الاستقصاء الخاص بهم.

5-1-1 أثر جودة الخدمة الفندقية في رضاء العملاء

إن العميل الراضي عن الخدمات المقدمة بالفندق يعتبر وسيلة رئيسة في خلق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال ولذا يجب أن تهتم المنشأة الفندقية بتحقيق رضا العميل من خلال اشباع احتياجاته وتقديم الخدمة المميزة له، حيث ان الجودة العالية للمنتج سواء سلعة أو خدمة وما يرتبط بها من رضا العميل يمثل مفتاح النجاح ل أي منشأة (عبدلعال وآخرون، 2007).

* البيانات الشخصية:

(1- توصيف عينة الدراسة طبقاً للجنس والجنسية والعمر، وكما هو 5جدول) واضح من الجدول أن أكثر من نصف العملاء كانوا من الذكور 52.7% (العرب الغير سودانيين بنسبة 20% يليهم السودانيون بنسبة 19.1% ثم الأجانب بنسبة 13.6%)، أما الإناث فكان 47.3% (28.2% سودانيات، 13.6% عرب غير سودانيات و5.5% من الأجنييات)، وبالنظر إلى الفئة العمرية للعينة من الذكور فقد تراوحت أعمار أكثرهم ما بين 30-39 عاماً بنسبة 21.8%، بينما الإناث فكان أكثريتهن يقل أعمارهن عن 30 عاماً بنسبة 20.9%، وهذا يشير إلى ان المعتاد على زيارة الفنادق والإقامة بها من الشباب الأقل من 40 عاماً.

جدول (5-1): توصيف عينة الدراسة من العملاء طبقاً للجنس والجنسية والعمر

المصدر: الدراسة الميدانية.

الجنس	الجنسية	العمر							
		50 <		49-40		39-30		30 >	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
ذكور	سودانيون	21	2.7	3	3.6	4	9.1	10	3.6
	عرب من غير السودانين	22	2.7	3	6.4	7	7.3	8	3.6
	أجانب	15	0.9	1	6.4	7	5.5	6	0.9
مجموع		58	6.4	7	16.4	18	21.8	24	8.1
إناث	سودانيون	31	0.9	1	3.6	4	6.4	7	17.3
	عرب من غير السودانين	15	2.7	3	5.5	6	2.7	3	2.7
	أجانب	6	0.9	1	2.7	3	0.9	1	0.9
مجموع		52	4.5	5	11.8	13	10	11	20.9
الإجمالي		110	10.9	12	28.2	31	31.8	35	29

جدول (5-2) توصيف عينة الدراسة طبقاً للجنس والجنسية والحالة

الاجتماعية، ويظهر الجدول أن غالبية العينة من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم 63.6%، (33.6% ذكور و30% إناث)، وربما يدل ذلك على أن الأكثر اعتياداً على الفنادق من المتزوجين.

جدول (5-2): توصيف عينة الدراسة طبقاً للجنس والجنسية والحالة الاجتماعية

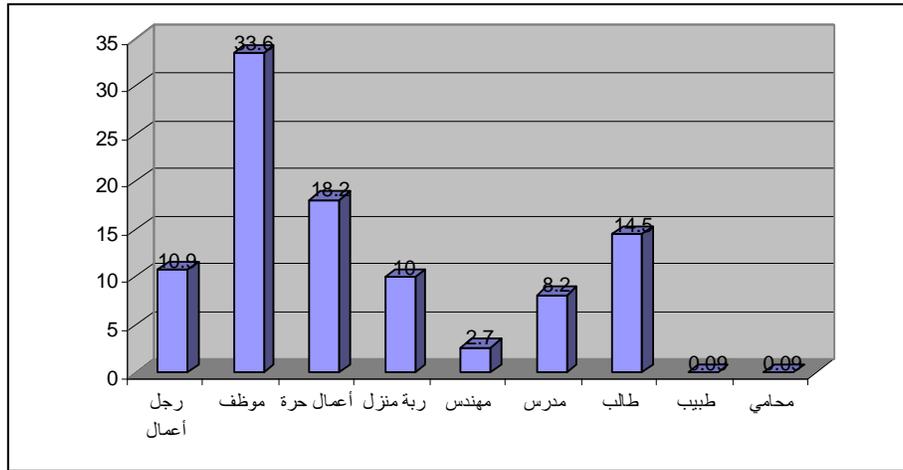
الجنس	الجنسية	الحالة الاجتماعية			
		متزوج	أعزب	أخرى	
		عدد	%	عدد	%
ذكر	سودانيون	12	12	1	19.1
	عرب من غير السودانين	17	17	-	20
	أجانب	8	8	-	13.6
مجموع		37	37	1	52.7
إناث	سودانيون	18	18	2	28.2
	عرب من غير السودانين	12	12	-	13.6
	أجانب	3	3	1	5.5
مجموع		33	33	3	47.3
الإجمالي		70	70	4	100
%		63.7	63.7	3.6	100

المصدر: الدراسة الميدانية.

*المستوى التعليمي:

شكل (5-1) توزيع عينة الدراسة تبعاً للمهنة، ويشير الجدول أن غالبية العينة كانت من الموظفين والأعمال الحرة حيث بلغت نسبتهم 33.6%، 18.2%، على التوالي، وهذا يدل أن أكثر مرتادي الفنادق من الموظفين.

شكل رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمهنة



المصدر: الدراسة الميدانية

*العوامل المؤثرة في اختيار فندق الإقامة:

يوضح جدول (5-3) العوامل المؤثرة في اختيار العملاء لفندق الإقامة، ويبين الجدول أن العامل الأكثر تأثيراً هو جودة الخدمات المقدمة يليه نوع الخدمة المقدمة ثم أسعار هذه الخدمات ثم الموقع الممتاز للفندق، وجاء أقل العوامل تأثيراً هو قرب الموقع من غرض الإقامة وجاءت النسب 26.4، 20، 18.2، 15.5 و 1.8 على التوالي، بينما ذكر بعض العملاء أنه لا يوجد فرق بين فندق وآخر عند الاختيار بنسبة 18.2%، وهذا يدل على أهمية تطوير جودة الخدمات المقدمة بالفنادق.

المجموع		الجنسية						عوامل الإختيار
		أجانب		عرب من غير السودانيين		سوانيون		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
20	22	6.4	7	4.5	5	9.1	10	نوع الخدمات المقدمة
18.2	20	4.5	5	8.1	9	5.5	6	أسعار الخدمات المقدمة
15.5	17	2.7	3	5.5	6	7.3	8	الموقع الممتاز للفندق
26.4	29	5.5	6	8.1	9	12.7	14	جودة الخدمات المقدمة
1.8	2	-	-	-	-	1.8	2	قرب الموقع من غرض الزيارة
81.8	90	19.1	21	26.4	29	36.3	40	المجموع
18.2	20	-	-	7.3	8	10.9	12	لا فرق بين فندق وآخر

جدول (3-5): العامل المؤثر في إختيار العملاء لفندق الإقامة

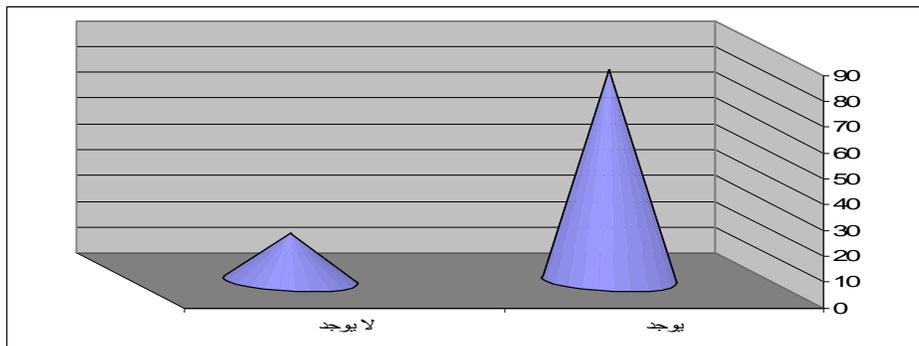
100	110	19.1	21	33.6	37	47.3	52	الإجمالي
-----	-----	------	----	------	----	------	----	----------

المصدر: الدراسة الميدانية.

*ولاء العملاء لفندق الإقامة:

يعتبر ولاء العميل للفندق من مؤشرات الرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق كما ذكرنا من قبل وهذا الولاء يأتي بوجود علاقة بين العميل والفندق ويوضح شكل (2-5) ولاء العملاء لفندق دون الآخر، ويبين أن غالبية العينة (81.8%) لديهم ولاء للفندق المقيمين به، يعتقد الباحث ان هذا الولاء يمثل ولاءً حقيقياً لفنادق النجمتين والثلاث نجوم لأن هؤلاء العملاء لديهم رغبات واحتياجات متوسطة يحققها لهم فندق الإقامة لأن الغرض من الإقامة هنا هو العمل مما يجعل هؤلاء العملاء مستمرين ولديهم ولاء للفندق، بينما عملاء فنادق الأربع نجوم لديهم رغبات واحتياجات أكثر من هؤلاء.

شكل (2-5): ولاء العملاء لفندق معين للإقامة فيه دون الآخر



المصدر: الدراسة الميدانية

*الغرض من الإقامة بالفنادق:

جدول (4-5) يبين الغرض من الإقامة بفنادق العينة، وقد حاز غرض العمل على أعلى نسبة حيث بلغت نسبته 52.7% وكان أكثرهم من العرب غير السودانيين يليه الإقامة بغرض الترفيه والاستجمام بنسبة 20.9% ثم قضاء شهر العسل بنسبة 15.5%، وقد كانت أقل نسبة (1.8%) لكل من غرض العلاج وزيارة الأصدقاء، وهذا يفسر الجدول السابق وهو ولاء العملاء لفندق الإقامة دون فندق آخر وهو أن غالبية عملاء هذه الفنادق من الموظفين وغرضهم هو العمل والفندق يحقق رغبات

	الجنسية	
--	---------	--

واحتياجات هذه الفئة من العملاء.

جدول (4-5): الغرض من الإقامة بالفنادق

المجموع		أجانب		عرب من غير السودانيين		سوانيون		الغرض من الإقامة
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
52.7	58	16.3	18	21.8	24	14.5	16	العمل
20.9	23	2.7	3	3.6	4	14.5	16	الترفيه والإستجمام
15.5	17	-	-	-	-	15.5	17	شهر العسل
1.8	2	-	-	-	-	1.8	2	العلاج
3.6	4	-	-	3.6	4	-	-	الدراسة
1.8	2	-	-	0.9	1	0.9	1	زيارة أصدقاء
3.6	4	-	-	3.6	4	-	-	مرافقة زوج
100	110	19.1	21	33.6	37	47.3	52	المجموع

الإجمالي		متوسط ليالي الإقامة								الجنسية
		أكثر من أسبوعين		أسبوعين		أسبوع		أقل من أسبوع		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	

المصدر: الدراسة الميدانية

*متوسط ليالي الإقامة:

جدول (5-5) يوضح متوسط ليالي الإقامة الفندقية، وباستقراء الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت لمتوسط ليالي الإقامة الأقل من أسبوع يليها مدة أسبوع ثم أسبوعين ثم أكثر من أسبوعين بالنسب التالية: 30.9%، 27.3%، 22.7% و19.1% على التوالي، وهذا يوضح مستوى الإقامة والليالي السياحية في فنادق عينة الدراسة، وهذا ما يفسره الجدول السابق وهو أن هؤلاء العملاء غرضهم الأساس هو العمل مما يقلل فترة إقامتهم بالفندق..

جدول (5-5): متوسط ليالي الإقامة الفندقية

فقد أظهرت النتائج الموضحة بجدول (5-7) أن حسن الاستقبال جاء في المقام الأول ثم توصل الترتيب:

- 1-حسن الاستقبال.
- 2-سهولة وسرعة إجراءات الحجز.
- 3-المظهر العام للفندق.
- 4- أسلوب موظفي الاستقبال في التعامل.
- 5- جودة الخواص الحسية للطعام.
- 6-مستوى تأثيث الغرفة.
- 7-نظافة الغرف والأماكن العامة.
- 8-سرعة الاستجابة للشكاوى وحل المشاكل.
- 9-مظهر وأناقة فريق العمل.
- 10-مستوى الخدمة بمطاعم الفندق.
- 11-خدمات الترفيه وحمام السباحة.
- 12-خدمات اللياقة وصالات الرياضة.

وهذا دليل على حسن استقبال فنادق عينة الدراسة للعملاء والترحيب بهم لما يشتهر به أهل السودان من كرم الضيافة والاستقبال الطيب.

جدول (5-7): ترتيب الخدمات الفندقية المقدمة للعملاء حسب أهميتها

الخدمات المقدمة	الترتيب
حسن الاستقبال	الأول
سهولة وسرعة إجراءات الحجز	الثاني
المظهر العام للفندق	الثالث
أسلوب موظفي الاستقبال في التعامل	الرابع
جودة الخواص الحسية للطعام	الخامس
مستوى تأثيث الغرفة	السادس
نظافة الغرف والأماكن العامة	السابع
سرعة الاستجابة للشكاوى وحل المشاكل	الثامن
مظهر وأناقاة فريق العمل	التاسع
مستوى الخدمة بمطاعم الفندق	العاشر
خدمات الترفيه وحمام السباحة	الحادي عشر
خدمات اللياقة وصالات الرياضة	الثاني عشر

المصدر: الدراسة الميدانية.

(Percentage Analysis) وبتحليل النتائج إحصائياً باستخدام تحليل النسب لمعرفة ترتيب العملاء للخدمات الفندقية المتوقعة والتي تحقق أقصى رضاء لهم، فقد أظهرت النتائج الموضحة بجدول (5-8) أن سهولة وسرعة إجراءات الحجز جاء في المقام الأول، بينما جاء سرعة الخدمات على حمام السباحة آخر عنصر من عناصر الخدمات المتوقعة والتي تحقق إرضاء العميل، وهذا دليل على النتيجة السابقة وهو شبه تطابق بعض الخدمات المتوقعة مع الخدمات المقدمة بالفنادق مما يشبع رغبات العملاء.

جدول (5-8): ترتيب الخدمات التي تحقق أقصى إرضاء

الترتيب	الخدمات المقدمة
الأول	سهولة وسرعة إجراءات الحجز
الثاني	حسن الاستقبال والترحيب
الثالث	جودة الخواص الحسية للأغذية
الرابع	نظافة الغرف والأماكن العامة
الخامس	أسلوب موظفي الاستقبال في التعامل
السادس	المظهر الأنيق لفريق العمل
السابع	خدمة المطاعم المتنوعة بالفندق
الثامن	تناسب سعر الخدمة المقدمة
التاسع	مستوى الخدمة بالمطعم
العاشر	مساعدة العاملين بالنادي الصحي واللياقة
الحادي عشر	سرعة الخدمات على حمام السباحة

المصدر: الدراسة الميدانية.

ولقياس أثر المتغيرات المستقلة "الخدمات المقدمة للعملاء" و "الخدمات المتوقعة التي تحقق رضا العملاء"، على المتغير التابع (رضا العملاء)، فقد تم ، وأظهرت النتائج الموضحة Regression استخدام اختبار تحليل الانحدار التدريجي في جدول (5-9) أن جميع الخدمات المقدمة للعملاء قد دخلت معادلة الانحدار إذ تشير النتائج أن لتلك المتغيرات تأثير ذو دلالة معنوية على مستوى الرضا عند (0.05)، أما بالنسبة للخدمات المتوقعة فإننا نلاحظ أن كل المتغيرات قد دخلت في معادلة الانحدار ولها تأثير ذو دلالة معنوية عالية عند (0.01).

وهذا يوضح أن هناك فرق كبير بين ما توقعه العملاء وما قدم إليهم فعلياً من خدمات، قد يدل ذلك على وجود انخفاض في مستوى جودة الخدمات المقدمة.

جدول (5-9): أثر المتغيرات المستقلة في رضاء العملاء

الاختبار	الخدمات المقدمة	الخدمات المتوقعة
معامل الانحدار	0.433	0.474
الخطأ المعياري	0.91278	0.88701
معامل التحديد R	0.087	0.138
قيمة F	1.865	2.584
المعنوية	0.048	0.006
مستوى الدلالة	0.05	0.01

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول (5-10) العلاقة بين الرضاء عن الخدمات المقدمة بالفنادق بالنسبة ، (Chi-square) للعملاء وبعض العوامل المؤثرة عليه باستخدام اختبار مربع كا² ، ويظهر الجدول وجود علاقة بصورة دالة وإيجابية بين رضاء العملاء وكل من

مستوى الخدمة ودرجة الفندق ومناسبة أسعار الإقامة عند مستوى معنوية 0.05، أما متوسط ليالي الإقامة فلها دلالة قوية وارتباط وثيق بين الرضا عند مستوى معنوية 0.01.

جدول (5-10): العلاقة بين الرضا عن الخدمات والعوامل المؤثرة فيه

م	العوامل المؤثرة	قيمة مربع χ^2	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
1	مستوى الخدمة المقدمة	10.971	0.027	0.05
2	متوسط ليالي الإقامة	29.179	0.004	0.01
3	مستوى الفندق	25.067	0.015	0.05
4	مناسبة أسعار الإقامة	11.418	0.022	0.05

المصدر: الدراسة الميدانية.

لقد بلغ عالم الأعمال في وقتنا الحاضر حد التشعب في بيئة تنافسية حادة، حيث الاهتمام باحتياجات العملاء قد بلغ ذروته، لذلك أصبح نجاح العديد من المؤسسات بقيامها بتلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم خدمات ترقى إلى مستوى توقعاتهم (أبو رمان، 2002) ولذلك كان لابد من معرفة مدى إشباع الفندق لحاجات ورغبات العملاء، والنتائج الموضحة في جدول (5-11) تبين أن نسبة 45.6% تم إشباع حاجاتهم، أما (54.4%) فقد أفادوا بأن الفندق لم يشبع حاجاتهم التي تمثلت في التالي: الاهتمام بجودة وتنوع الخدمات وتقديمها في مواعيدها المنتظمة وكذلك وجود عمالة مؤهلة وقادرة على كيفية التعامل مع العميل ثم وجود ديكور وأثاث أفضل بالغرف إضافة إلى الاستقبال أفضل، وذلك بالنسبة التالية: 17.3%، 15.5%، 14.5% و 7.3% على التوالي، وهذا ربما يدل على وجود قصور في الخدمات المقدمة مما له الأثر في عدم رضا العملاء.

جدول (5-11): مدى إشباع الفندق لحاجات ورغبات العملاء

م	حاجات ورغبات العملاء	عدد	%
1	الاهتمام بالجودة وتنوع الخدمات وتقديمها في مواعيدها المنتظمة	19	17.3
2	وجود عمالة مؤهلة أكاديمياً قادرة على كيفية التعامل مع العملاء	17	15.5
3	وجود ديكور وأثاث أفضل بالغرفة	16	14.5
4	وجود أماكن ترفيهية ورياضية	15	13.6
5	وجود نظافة أكثر بالمكان	14	12.7
6	سرعة أفضل في تلبية الطلبات	12	10.9
7	انخفاض الأسعار	10	9.1
8	وجود برامج سياحية ترشد الزائر	9	8.2
9	ضيافة واستقبال أفضل	8	7.3
	تم إشباع كل حاجاتي	50	45.6

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول (5-12) يظهر مقترحات العملاء لتطوير الخدمات المقدمة بفنادق العينة، ويتضح من الجدول أن مقترح التدريب الجيد للعاملين قد حاز على أعلى يليه التطوير المستمر للخدمات مع استخدام أساليب الجودة ثم (23.6%) نسبة الاهتمام بالنظافة العامة والمظهر العام للعاملين ثم الاهتمام بتلبية الطلبات بالسرعة والدقة المطلوبة وحل أي مشكلة، وذلك بالنسب التالية: 19.1%، 15.5%، 13.6% على التوالي، وكانت أقل نسبة 7.3% لمقترح الاهتمام بالتنوع في الوجبات لمواكبة جميع الأذواق، ويرى الباحث أن عدم اهتمام إدارات الفنادق باختيار عاملين مؤهلين أكاديمياً للعمل في المجال الفندقية، له الأثر على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة بالفنادق وبالتالي رضا العملاء.

جدول (5-12): مقترحات العملاء لتطوير الخدمات الفندقية

م	مقترح التطوير	عدد	%
---	---------------	-----	---

23.6	26	التدريب الجيد للعاملين والإستعانة بالخبرات المناسبة	1
19.1	21	التطوير المستمر للخدمات مع استخدام أساليب الجودة	2
15.5	17	الاهتمام بالنظافة العامة والمظهر العام للعاملين	3
13.6	15	الاهتمام بتلبية الطلبات بالسرعة والدقة المطلوبة وحل أي مشكلة	4
11.8	13	الاهتمام بمستوى التأثيث والديكور والتصميم الخارجي للفندق	5
11.8	13	المراقبة الدورية من قبل وزارة السياحة	6
10	11	إنشاء أماكن ترفيهية ورياضية وثقافية	7
9.1	10	تخفيض أسعار الإقامة والخدمات	8
8.2	9	تنظيم برامج سياحية للتعرف على السودان	9
7.3	8	الاهتمام بالتنوع في الوجبات لتواكب جميع الأذواق	10

المصدر: الدراسة الميدانية.

يوضح جدول (5-13) العلاقة بين مستوى الخدمات المقدمة ودرجة الفندق، ومن خلال الجدول يتضح أن نسبة 16.4% يرون أنه لا توجد علاقة، وبسؤالهم عن السبب أشاروا إلى أن هناك خدمات جيدة تقدمها فنادق منخفضة، أما باقي العينة (83.6%) فقد أكدوا على وجود هذه العلاقة، منهم 55.5% يرون أن المستوى الجيد للخدمة يشجع على الإقامة الطويلة وتكرار الزيارة، كما ترى نسبة 17.3% أن الخدمة الجيدة تميز الفندق عن المنافسين، إضافة إلى نسبة 10.9% ترى أنه كلما زادت درجة الفندق زادت جودة خدماته، وبالنسبة لمستوى جودة الخدمات فكانت كالتالي: 40.9% كانوا يرون أنها متوسطة وهي أعلى نسبة، و24.6% كانوا يرون أنها جيدة، وكان من يرونها مقبولة بنسبة 20.9%، أما من يرونها ممتازة فكانت نسبتهم 11.8%، إضافة إلى 1.8% يرونها متدنية، وبذلك على تأثير درجة الفندق ومستوى الخدمة المقدمة على رضا العملاء وتكرار زيارتهم للفندق.

جدول (5-13): العلاقة بين مستوى الخدمات المقدمة ودرجة الفندق

وجود	أسباب وجود العلاقة	مستوى الرضا عن الخدمات	الإجمالي
------	--------------------	------------------------	----------

العلاقة	ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	متدنية	عدد	%	
توجد	كلما زادت درجة الفندق زادت جودة خدماته	2	3	2	4	1	10.9	
	المستوى الجيد للخدمة يشجع على الإقامة الطويلة	8	18	23	12	-	55.5	
	الخدمة الجيدة تميز الفندق عن المنافسين	1	5	11	2	-	17.3	
مجموع							11	83.6
لا توجد	هناك خدمات جيدة تقدمها فنادق منخفضة	2	1	9	5	1	16.4	
الإجمالي							13	100
%							11.8	40.9
24.6							27	45
20.9							23	110
1.8							2	100

المصدر: الدراسة الميدانية.

ولقياس آراء وانطباعات (رضاء) العملاء عن مستويات أداء الخدمة المقدمة بفنادق العينة، فقد تم توجيه سؤال في الإستبانة عن ذلك، والنتائج المتحصل عليها حلت إحصائياً بإجراء استخدام مقاس ليكرت التدريجي والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم دونت في جدول (5-14) وينقسم هذا السؤال إلى خمس مجموعات بحيث تقيس كل مجموعة من الأسئلة إحدى مستويات أداء الخدمة المقدمة على النحو التالي:

السؤال من 1 إلى 4 لقياس النواحي المادية والملموسة من الخدمة.

السؤال من 5 إلى 8 لقياس مستويات الإعتمادية.

السؤال من 9 إلى 12 لقياس مستويات الاستجابة .

السؤال من 13 إلى 16 لقياس مستويات الضمان والأمان.

السؤال من 17 إلى 20 لقياس مستويات التعاطف.

وقد استخدم مقياس ليكرت التدريجي من (1-7) مما يمكن من تحديد النسبة المئوية لكل بعد، وبالتالي تحديد درجة جودة الخدمة، حيث أن الرقم 7 يمثل الموافقة بينما يمثل الرقم 1 عدم الموافقة ويشير الرقم 4 إلى الحياد، تم عرض الوسط

الحسابي لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة وهو بذلك يعبر عن متوسط درجة الجودة المقدمة للخدمات.

وكما واضح بالجدول أن مجموعة الأسئلة الخاصة ببعد الاعتمادية قد سجلت أعلى مستوى حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر الخاصة به 6.22 نقطة، يليه بعد الاستجابة وحصل على نقطة 5.80، ثم جاءت باقي الأبعاد حيث حصل بعد العناصر المادية الملموسة على 5.65 نقطة والتعاطف على 5.63 نقطة، وجاء في آخر القائمة بعد الضمان الأمان وحصل على نقطة 5.06 فقط.

وكان المتوسط العام لآراء (رضاء) العملاء لمستوى الخدمات المقدمة 5.67 نقطة فقط، هذا يعني أن رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة بفنادق العينة متوسط مما يوجب على إدارات الفنادق والعاملون بها زيادة هذا الرضا عن طريق تقديم خدمات متميزة مع التطوير والتحسين المستمر لهذه الخدمات لترضي هؤلاء العملاء وتحويل هذا الرضا إلى ولاء للفندق مما يؤدي لتكرار الزيارة وزيادة نسب الإشغال الذي بدوره يؤدي إلى زيادة أرباح هذه الفنادق.

جدول (5- 14): آراء العملاء عن مستويات أداء الخدمة المقدمة

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط	العنصر
5.65	2.26	5.37	1- التصميم الداخلي للفندق الذي نزلت به منظم ومتكامل.
	2.04	5.77	2- يستخدم الفندق أحدث التقنيات الحديثة لتقديم خدمة أفضل.
	1.80	5.90	3- العاملين بالفندق يظهروا بمظهر لائق.
	1.89	5.58	4- الديكور والأثاث والمبنى جذاب بالنسبة لي كطالب خدمة.
6.22	2.22	6.48	5- قدمت لي الخدمة في الوقت المحدد الذي وعد به الفندق.
	2.34	6.12	6- أهتم الفندق بحل مشاكلي.
	2.55	6.34	7- تؤدي الخدمة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة.
	2.27	5.96	8- يقدم الفندق لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمة مقدمة ويكون سجله خالي من الأخطاء..
5.80	2.54	6.15	9- لقد تم اخباري بدقة عن مواعيد تنفيذ الخدمة.
	2.36	6.04	10- لبي العاملون بالفندق الخدمات بالسرعة المناسبة لي.
	2.41	5.99	11- يحرص العاملون بالفندق دائماً على مساعدتي.
	2.17	5.02	12- يستجيب العاملون لمطالبتي فوراً.
5.06	2.49	5.47	13- أشعر بالثقة في سلوك العاملين.
	1.69	4.87	14- أشعر بالأمان في تعاملي مع الفندق.
	1.82	4.98	15- يتميز العاملون بالسلوك الرفيع في التعامل معي.

	1.89	4.92	16- لدى العاملين بالفندق المعرفة اللازمة للإجابة على كل أسئلتهم.
5.63	2.32	5.63	17- الفندق يحرص على الاهتمام بكل عميل على حدة.
	2.60	6.01	18- يقع العملاء في مقدمة إهتمامات إدارة الفندق والعاملين.
	2.24	5.69	19- العاملين بالفندق يتفهمون احتياجاتي الشخصية.
	1.95	5.20	20- الصداقة والروح المرحة والأحترام هم السائدين في التعامل معي كعميل من قبل العاملين.
5.67	المتوسط العام لآراء العملاء		

المصدر: الدراسة الميدانية.

وهذا يدل على أن جودة الخدمة الفندقية يمكن قياسها باستخدام اختبار وهو اختبارها عن طريق أبعادها الخمس أي أن: $servpref$

جودة الخدمة = الأداء الفعلي.

جدول (5-15) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة كما يراها العملاء حسب النسبة المئوية لكل بعد، حيث حصل بعد الاعتمادية على أعلى نسبة (88.9%) وجاء ترتيبه الأول على باقي الأبعاد من حيث الأهمية، يليه الاستجابة وحصل على 82.8% وجاء في المرتبة الثانية، بينما جاء بعد الملموسية في المرتبة الثالثة وبعد التعاطف في المرتبة الرابعة، بينما جاء بعد الأمان في المرتبة الأخيرة بنسبة 72.3%، وهذا يوضح أن هناك فجوة كبيرة تمثل 27.7% في الأمان يمكن العمل على تطويرها بالشكل الذي يتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء، وهكذا بالنسبة لباقي الأبعاد كما يوضحه الجدول.

جدول (5-15): الأهمية النسبية لأبعاد جودة أداء الخدمة كما يراها العملاء

الترتيب	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	أبعد جودة أداء الخدمة
الثالث	80.8	5.65	الملموسية
الأول	88.9	6.22	الاعتمادية

الثاني	82.8	5.80	الاستجابة
الخامس	72.3	5.06	الأمان
الرابع	80.4	5.63	التعاطف

المصدر: الدراسة الميدانية.

2-1-5 أثر الرضا الوظيفي في جودة الخدمة الفندقية

تم توزيع 110 استمارة على العاملين بفنادق العينة بالطريقة العشوائية وتم التحصل على 85 استمارة صالحة للتحليل، وفيما يلي الجداول الخاصة بتحليل استمارة العاملين.

*البيانات الشخصية:

جدول (5-16) توصيف عينة الدراسة من العاملين طبقاً للجنس والعمر، ويتضح من الجدول أن غالبية العاملين بالفنادق كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 72.9% أكثرهم عند الفئة العمرية 20-29 سنة.

توصيف عينة الدراسة من العاملين طبقاً للجنس والعمر: جدول (5-16)

الإجمالي		الجنس				العمر (سنة)
		أنثى		ذكر		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	
2.4	2	1.2	1	1.2	1	20 >
67	57	17.6	15	49.4	42	29-20
28.2	24	8.3	7	20	17	39-30
2.4	2	-	-	2.4	2	40 <
100	85	27.1	23	72.9	62	مجموع

المصدر: الدراسة الميدانية .

*المستوى العلمي:

جدول (5-17) يبين توصيف عينة الدراسة طبقاً للجنسية ومستوى التعليم،

الجنسية	مستوى التعليم						الإجمالي
	يقرأ ويكتب	ثانوي	دبلوم وسيط	جامعي	فوق جامعي	عدد	
سودانيون	-	34	14	21	-	69	81.2
غير سودانيون	-	1	7	8	-	16	18.8
مجموع	-	35	21	29	-	85	100
%	-	41.2	24.7	34.1	-	100	

ويبين الجدول أن غالبية العاملين من السودانيون حيث بلغت نسبتهم 81.2%، معظمهم من حملة الثانوي، وهذا يدل على عدم تأهيل هؤلاء العاملين أكاديمياً للعمل بالمجال الفندقي.

التعليم جدول (5-17): توصيف عينة الدراسة من العاملين طبقاً للجنسية ومستوى

المصدر: الدراسة الميدانية.

*توزيع العاملين على أقسام الفندق:

يوضح جدول (5-18) توزيع العاملين على أقسام الفندق تبعاً للتخصص الدراسي، حيث تبين أن غالبية العاملين بالفنادق كانوا من ذوى التعليم غير الفندقي حيث بلغت نسبة خريجي السياحة والفندقة 9.4% فقط (معظمهم يعملون بقسم الأغذية والمشروبات)، إضافة إلى 18.8% من الحاصلين على دورات فندقية متخصصة، بينما باقي العينة من تخصصات بعيدة عن مجال الفندقة، وجاءت نسبة تخصص وهم من حملة الثانوية العامة، وهذا دليل على 29.4% من العاملين دون عدم وجود كوادر مؤهلة ومتخصصة بهذه الفنادق.

جدول (5-18): توزيع العاملين على أقسام الفندق تبعاً للتخصص الدراسي

التخصص	قسم									
	الأغذية والمشروبات	المكاتب الأمامية	الإشراف الداخلي	المبيعات	الحسابات	شؤون عاملين	العلاقات العامة	الأمن	عدد	%
سياحة وفنادق	3	3	-	2	-	-	-	-	8	9.4

5.9	5	-	-	-	-	1	-	1	3	زراعة
16.5	14	3	1	-	-	1	2	-	7	تجارة
5.9	5	-	-	1	1	1	-	1	1	إدارة أعمال
9.4	8	1	1	1	-	1	1	1	2	محاسبة
18.8	16	-	-	2	1	2	3	2	6	دورات فندقية
2.4	2	-	-	-	-	-	-	-	2	دبلوم صنایع
1.2	1	-	-	-	-	-	-	1	-	علم نفس
1.2	1	-	-	-	-	-	-	1	-	إعلام
29.4	25	2	-	-	-	-	6	6	11	مؤهل بدون تخصص
100	85	6	2	4	2	8	12	16	35	الإجمالي
	100	7.1	2.4	4.7	2.4	9.4	14.1	18.8	41.2	%

المصدر: الدراسة الميدانية.

الإجمالي		مدة العمل بالفندق						مكان تلقي الدورة	الدورات التدريبية
		< ثلاثة أعوام		عام إلى ثلاثة		> عام			
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
22.4	19	4.7	4	12.9	11	4.7	4	داخل الفندق	توجد
21.1	18	4.7	4	14.1	12	2.4	2	خارج الفندق	
43.5	37	9.4	8	27	23	7.1	6	مجموع	
56.5	48	5.9	5	28.2	24	22.4	19	لا توجد	
100	85	15.3	13	55.2	47	29.5	25	الإجمالي	

*الدورات التدريبية بالفنادق:

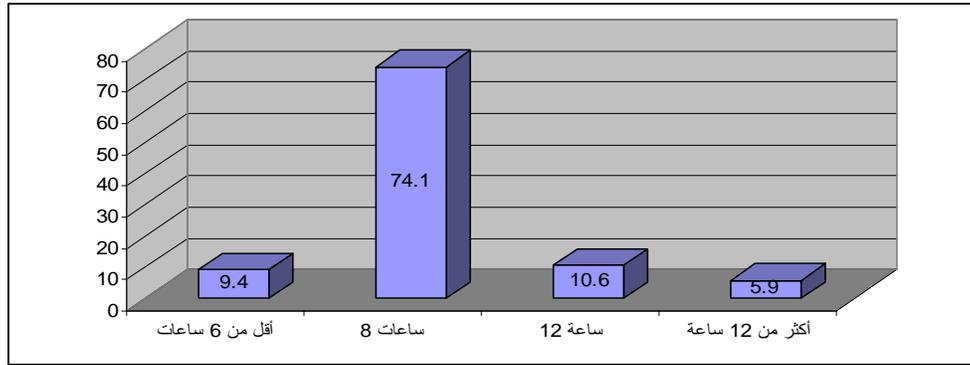
جدول (5-19) يوضح الدورات التدريبية للعاملين، ويظهر الجدول أن أكثر من نصف العينة لم يحصلوا على دورات تدريبية سابقة (56.5%)، ومدة العمل لأكثرهم كانت تتراوح من عام إلى ثلاثة بنسبة 28.2%، بينما الذين حصلوا على دورات تدريبية فكانت نسبتهم 43.5%، ومدة العمل أيضاً كانت من عام إلى ثلاثة بنسبة 27%، وهذا يدل على وجود قصور في البرامج التدريبية للعاملين مما يؤثر على أدائهم.

الدورات التدريبية للعاملين: جدول (5-19)

المصدر: الدراسة الميدانية.

يوضح شكل (3-5) عدد ساعات الورديات بفنادق العينة للعاملين، وكما هو واضح بالجدول أن كل الفنادق تعمل بنظام الورديات ولكن باختلاف ساعات العمل لكل وردية، وجاءت الوردية الـ 8 ساعات أعلى نسبة من إجمالي العينة لساعات العمل اليومي بالفنادق بنسبة 74.1%، بينما جاءت الوردية التي يزيد فيها العمل عن 12 ساعة بأقل نسبة وهي 5.9%، وهذا يدل على أن غالبية الفنادق تعمل بقانون العمل الذي يضمن أداء جيد للعاملين أثناء الوردية.

شكل (3-5) عدد ساعات الورديات بفنادق العينة



المصدر: الدراسة الميدانية.

*أثر مستوى الدخل في رضا العاملين:

يشير جدول (5-20) إلى أثر مستوى الدخل الشهري للعامل على رضاه الوظيفي، ويبين الجدول أن نسبة 37.7% من إجمالي العينة كانوا راضين عن الوظيفة وكان أكثرهم ممن تتراوح دخولهم بين 300 إلى 500 جنيه شهرياً، بينما الغير راضين عن الوظيفة فكانت نسبتهم 62.3% وكان أكثرهم من ذوي الدخل الأقل من 300 جنيه شهرياً ومعظمهم في قسم الأغذية والمشروبات.

جدول (5-20): أثر مستوى الدخل الشهري في الرضا الوظيفي للعاملين

الإجمالي	الدخل الشهري (بالجنيه السوداني)				أقسام الفندق المختلفة	الرضا الوظيفي
	عدد	%	701 <	700-501		

14.1	12	2	1	6	3	الأغذية والمشروبات	راض
7.1	6	-	2	3	1	المكاتب الأمامية	
5.9	5	-	-	5	2	الإشراف الداخلي	
3.5	3	-	1	1	1	المبيعات	
2.4	2	-	-	2	-	الحسابات	
2.4	2	-	1	1	-	العلاقات العامة	
2.4	2	-	-	1	1	شؤون العاملين	
37.7	32	2	5	19	8	مجموع	
27	23	-	2	7	14	الأغذية والمشروبات	غير راض
11.7	10	-	2	6	2	المكاتب الأمامية	
8.2	7	-	-	-	5	الإشراف الداخلي	
5.9	5	-	1	2	2	المبيعات	
2.4	2	-	-	1	1	شؤون العاملين	
7.1	6	-	-	3	3	الأمن	
62.3	53	-	5	19	27	مجموع	
100	85	2	10	38	35	الإجمالي	
	100	2.4	11.7	44.7	41.2	%	

المصدر: الدراسة الميدانية.

*توزيع العاملين حسب الوظيفة الحالية بالفندق:

جدول (5-21) يوضح توزيع العاملين حسب الوظيفة الحالية بأقسام الفندق المختلفة، حيث حاز قسم الأغذية والمشروبات على أعلى نسبة 41.2% وأغلبهم من الذكور، يليه المكاتب الأمامية ثم الإشراف الداخلي ثم المبيعات والتسويق ثم الأمن ثم شؤون العاملين ثم العلاقات العامة والحسابات بالنسب التالية: 14.1، 18.8، 9.4، 7.1، 4.7، 2.3 و 2.3 على التوالي، وهذا يفسر أهمية هذا القسم بالنسبة للفندق وبالرجوع لجدول (5-18) نجد أن معظم العاملين بهذا القسم من الحاصلين على دورات فندقية ومن حملة السياحة والفنادق والتخصصات القريبة من التخصص مثل الزراعة والتجارة والمحاسبة.

جدول (5-21): توزيع العاملين حسب الوظيفة الحالية بأقسام الفندق المختلفة

القسم الذي يعمل فيه	الوظيفة الحالية	الجنس	الإجمالي
---------------------	-----------------	-------	----------

العامل		ذكر	أنثى	عدد	%
الأغذية والمشروبات	شيف	9	1	10	11.8
	كابتن	7	1	8	9.4
	ويتير	7	3	10	11.8
	خدمة غرف	1	2	3	3.5
	إستيوارد	3	1	4	4.7
مجموع					
المكاتب الأمامية	موظف حجز	3	1	4	4.7
	استقبال	8	2	10	11.8
	كاشير	2	-	2	2.3
مجموع					
الإشراف الداخلي	عامل إشراف	8	4	12	14.1
مجموع					
المبيعات	موظف مبيعات	3	2	5	5.9
	موظف مشتريات	2	1	3	3.5
مجموع					
الحسابات	موظف حسابات	1	1	2	2.3
مجموع					
العلاقات العامة	موظف علاقات عامة	-	2	2	2.3
مجموع					
شؤون العاملين	موظف شؤون عاملين	3	1	4	4.7
مجموع					
الأمن	عامل أمن	5	1	6	7.1
مجموع					
الإجمالي					100
					85
					23
					62
					100
					27.1
					72.9
					%

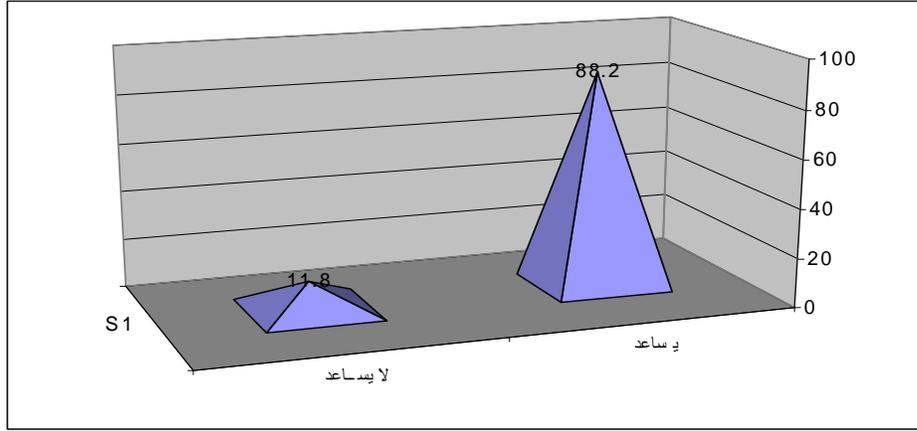
المصدر: الدراسة الميدانية.

*دور التعليم الفندقية:

شكل (4-5) يوضح رأي العاملين في دور التعليم الفندقية لرفع كفاءة العامل، ويظهر الجدول أن 88.2% من إجمالي العينة أشادوا بدور التعليم الفندقية في رفع

كفاءة العامل كان من بينهم كل الحاصلون على مؤهل جامعي، بينما 11.8% فقط يرون أن التعليم الفندقي ليس له دور في رفع كفاءة العامل، وبديل ذلك على ضرورة التأهيل الفندقي للعاملين لتحسين ورفع أدائهم.

شكل (4-5): دور التعليم الفندقي في رفع كفاءة العامل



المصدر: الدراسة الميدانية.

*الرضا الوظيفي للعاملين:

يوضح جدول (5-22) الرضا الوظيفي وأثره في رغبة العاملين بترك العمل، ويبين الجدول أن أكثر من نصف العينة (50.6%) غير راضين عن العمل ويرغبون تركه، هذا إضافة إلى نسبة 9.4% غير راضين أيضاً إلا أنهم لا يرغبون في ترك العمل، أما الراضون عن العمل فكانوا 40% فقط من إجمالي العينة.

الإجمالي		مدة العمل بالفندق						الرغبة في ترك العمل	الرضا الوظيفي
		< من ثلاثة		عام إلى ثلاثة		> من عام			
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
-	-	-	-	-	-	-	-	أرغب	راض
37.7	32	8.2	7	22.3	19	7	6	لا أرغب	
37.7	32	8.2	7	22.3	19	7	6	مجموع	
52.9	45	7	6	25.9	22	20	17	أرغب	غير راض
9.4	8	-	-	7	6	2.4	2	لا أرغب	
62.3	53	7	6	31.8	28	21.2	19	مجموع	
100	85	15.2	13	55.3	47	29.4	25	الإجمالي	

الرضا الوظيفي وأثره في الرغبة بترك العمل: جدول (5-22)

المصدر: الدراسة الميدانية

*العوامل المؤثرة في رغبة العاملين بترك العمل:

جدول (5-23) يبين ترتيب العاملين للأسباب التي تدفعهم إلى ترك العمل، وقد جاء في مقدمة هذه الأسباب انخفاض الأجر بنسبة 48.2% تلاه عدم الشعور بالأمان الوظيفي بنسبة 35.3%، وكان أقل الأسباب دافعاً لترك العمل هو طول ساعات العمل بنسبة 17.6%، وهذه النتائج تدل على أن هؤلاء العاملين يعانون من ضعف الأجر ولا يشعرون بالأمان الوظيفي مما يترتب عليه زيادة معدل دوران

العمالة بهذه الفنادق، ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى عدم اهتمام الإدارة بالعوامل التي ترضي العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم وعدم تركهم العمل.

أسباب رغبة العاملين في ترك العمل : جدول (5-23)

المصدر: الدراسة الميدانية.

الترتيب	أسباب ترك العمل	عدد	%
الأول	انخفاض الأجور	41	48.2
الثاني	عدم الشعور بالأمان الوظيفي	30	35.3
الثالث	عدم جودة بيئة العمل	28	32.9
الرابع	الإجهاد الزائد بالعمل وتعدد المهام	25	29.4
الخامس	سوء معاملة الإدارة	23	27.1
السادس	طول ساعات العمل	15	17.6

3-1-5 دور مديرو الأقسام بالفنادق في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

تم توزيع 55 استمارة على مديري الأقسام بفنادق العينة بالطريقة العشوائية وتم التحصل على 38 استمارة صالحة للتحليل، وفيما يلي نتائج التحليل الخاصة باستمارة مديري الأقسام.

*بيانات شخصية:

جدول (5-24) توصيف عينة الدراسة من مديري الأقسام طبقاً للجنسية، الجنس والعمر، ويظهر الجدول أن 86.9% من العينة كانوا من السودانيين معظمهم من الذكور (65.8%)، بينما كانت نسبة غير السودانيين (13.1%)، وبالنظر إلى 39- أعمار عينة الدراسة نجد أن نسبة 47.2% منهم كانت أعمارهم ما بين 30 عاماً، وباقي العينة كان منهم 26.4% أقل من 30 عاماً، ونسبة مماثلة أكبر من 40 عاماً.

جدول (5-24): توصيف عينة الدراسة من مديري الأقسام تبعاً للجنسية والجنس والعمر

الإجمالي		العمر			الجنس	الجنسية
%	عدد	40 <	39-30	30 >		
65.8	25	7	10	8	ذكور	سوداني
7.8	3	1	2	-		غير سوداني
73.6	28	8	12	8	المجموع	
21.1	8	1	6	1	إناث	سوداني
5.3	2	1	-	1		غير سوداني
26.4	10	1	6	2	المجموع	
100	38	10	18	10	الإجمالي	
	100	26.4	47.2	26.4	%	

*المستوى العلمي:

جدول (5-25) التخصص الدراسي ومستوى التعليم لمديري الأقسام بفنادق العينة، ويبين الجدول أن تخصص السياحة والفنادق لم يمثل سوى 10.4%، بينما نسبة 31.6% من حملة الثانوية العامة وحاصلون على دورات تدريبية متخصصة أغلب أقسام الفندق، ويدل هذا على عدم توافر الكوادر في الفنادق وهم يديرون المؤهلة للإدارة بالمنشآت الفندقية، بسبب قلة المنشآت التعليمية المتخصصة في هذا المجال من كليات ومعاهد ومدارس تخرج كوادر مؤهلة أكاديمياً للعمل في السوق الفندقية.

جدول (5-25): التخصص الدراسي ومستوى التعليم لمديرو الأقسام

القسم المدار	التخصص	مستوى التعليم					الإجمالي
		يقراً ويكتب	ثانوى	دبلوم وسيط	جامعي	فوق جامعي	
الأغذية والمشروبات	سياحة وفنادق	-	-	1	2	-	7.9
	دورات فندقية متخصصة	-	3	-	-	-	7.9
	تجارة	-	-	-	1	-	2.6
	زراعة	-	-	-	-	1	2.6
مجموع							21
المكاتب الامامية	سياحة	-	-	-	1	-	2.6
	إعلام	-	-	-	-	1	2.6
	دورات فندقية	-	1	-	-	-	2.6
مجموع							7.8
الإشراف داخلي	دورات فندقية	-	3	-	-	-	7.8
	تجارة	-	-	-	-	1	2.6
مجموع							10.4
الحسابات	دورات فندقية	-	1	-	-	-	2.6
	تجارة	-	-	1	-	1	5.2
	محاسبة	-	-	1	1	-	5.2
مجموع							13.1
العلاقات عامة	دورات فندقية	-	1	-	-	-	2.6
	تجارة	-	-	-	1	-	2.6
	إدارة أعمال	-	-	-	2	-	5.2
مجموع							10.4
المبيعات والتسويق	محاسبة	-	-	-	1	-	7.9
	إدارة أعمال	-	-	-	-	1	2.6
	هندسة إلكترونيات	-	-	-	1	-	2.6
مجموع							13.1
شؤون عاملين	تجارة	-	-	1	1	-	5.2
	إدارة أعمال	-	-	-	2	-	5.2

10.4	4	-	3	1	-	-	مجموع
2.1	1	-	-	-	-	1	بدون تخصص
7.9	3	-	-	-	3	-	دورات فندقية
2.6	1	-	-	1	-	-	تجارة
13.1	5	-	-	1	3	1	مجموع
100	38	7	13	5	12	1	الإجمالي
	100	18.4	34.2	13.2	31.6	2.6	%

المصدر: الدراسة الميدانية.

* رأي مديري الأقسام في مستوى الخدمات المقدمة:

جدول (5-26) يبين رأي مديري الأقسام في مستوى الخدمات المقدمة بالفندق، ويوضح الجدول أن نسبة 42.1% يرون أنها جيدة، كما يراها نسبة 23.7% يرون بأنها ممتازة، وجاءت الخدمات متوسطة ومقبولة بنسبة 15.7% بالتساوي، ولم يرها متدنية سوى نسبة 2.6% فقط.

جدول (5-26): رأي مديري الأقسام في مستوى الخدمات المقدمة بالفندق

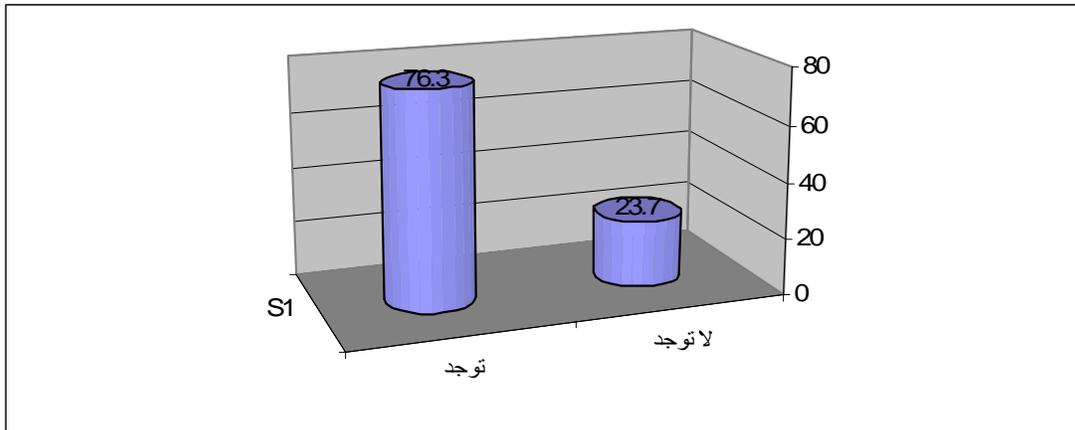
الإجمالي	مستوى الخدمات المقدمة						مدراء الأقسام
	عدد	متدنية	مقبولة	متوسطة	جيدة	ممتازة	
21.1	8	-	1	-	6	1	الأغذية والمشروبات
7.9	3	-	-	1	1	1	المكاتب الأمامية
10.5	4	-	2	-	1	1	الإشراف الداخلي
13.2	5	-	2	-	3	-	الحسابات
10.5	4	-	-	1	2	2	العلاقات العامة
13.2	5	-	-	1	2	2	المبيعات والتسويق
10.5	4	-	1	1	-	2	شؤون العاملين
13.2	5	1	-	2	1	-	الأمن
100	38	1	6	6	16	9	الإجمالي
	100	2.6	15.8	15.8	42.1	23.7	%

المصدر: الدراسة الميدانية.

*المستوى الإداري:

شكل (5-5) يبين الخبرة السابقة في مجال الإدارة لعينة الدراسة من مديري (لديهم خبرة سابقة في %الأقسام، ويوضح الجدول أن ثلاثة أرباع العينة (76.3) مجال الإدارة، وأن هذه الخبرات السابقة موزعة على كل أقسام الفندق.

الخبرة السابقة في مجال الإدارة لمديري الأقسام: شكل (5-5)



المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول (5-27) يبين مدة العمل بالفندق حسب القسم المدار، ويتضح من الجدول أن غالبية مدراء الأقسام تتراوح مدة عملهم بالفندق ما بين عام إلى ثلاثة أعوام بنسبة (55.2%)، كما أن مدة العمل الأكثر من ثلاثة أعوام جاءت بنسبة 23.7%، أما الأقل من عام فكان نسبتهم 21.1%، ويرى الباحث أن هؤلاء المدراء لديهم خبرات كثيرة ولمدة طويلة في إدارة أقسامهم إلا أنهم لم يقوموا باختيار العاملين المؤهلين للعمل بهذه الأقسام، وأيضاً عدم تطوير وتحسين الأداء بأقسام الفندق المختلفة خلال هذه الفترات، وهذا ناتج من أن هؤلاء المدراء ليسوا متخصصين في المجال الفندقية.

جدول (5-27): مدة العمل بالفندق حسب القسم المدار

الإجمالي	مدة العمل بالفندق			القسم المدار	
	%	عدد	< ثلاثة أعوام		عام إلى ثلاثة
21.1	8	2	4	2	الأغذية والمشروبات
7.9	3	1	-	2	المكاتب الأمامية
10.5	4	-	3	1	الإشراف الداخلي
13.2	5	1	4	-	الحسابات
10.5	4	-	4	-	العلاقات العامة
13.2	5	1	3	1	المبيعات والتسويق
10.5	4	3	1	-	شؤون العاملين
13.2	5	1	2	2	الأمن
100	38	9	21	8	الإجمالي
	100	23.7	55.2	21.1	%

المصدر: الدراسة الميدانية.

* عقد اللقاءات والندوات التدريبية للعاملين:

جدول (5-28) يوضح عقد اللقاءات والندوات التدريبية للعاملين واللقاء المحاضرات حسب القسم، ويوضح الجدول أن نسبة 63.2% من الأقسام يقومون بعمل محاضرات وندوات للعاملين، بينما نسبة 38.8% لا يقومون بذلك، وهذا دليل على وجود قصور من جهة إدارات بعض الأقسام بالفنادق وخصوصاً فنادق الثلاث نجوم والنجمتين تجاه العاملين بها، مما يؤدي إلى عدم تطوير أداء العامل مما له

الأثر على عدم رضاه وبالتالي التقصير في أداء مهامه الوظيفية الذي يأتي في النهاية بالرغبة في ترك العمل.

جدول (5-28): عقد اللقاءات والندوات التدريبية للعاملين

الإجمالي		المحاضرات والندوات التدريبية للعاملين		اقسام الفندق المختلفة
%	عدد	لا يوجد	يوجد	
21.1	8	4	4	الأغذية والمشروبات
7.8	3	2	1	المكاتب الأمامية
10.5	4	2	2	الإشراف الداخلي
13.2	5	2	3	الحسابات
10.5	4	1	3	علاقات عامة
13.2	5	2	3	الأمن
10.5	4	1	3	شؤون العاملين
13.2	5	-	5	مبيعات وتسويق
100	38	14	24	الإجمالي
	100	38.8	63.2	%

المصدر: الدراسة الميدانية.

*أثر الدخل الشهري على الرضاء الوظيفي لمدراء الأقسام:

جدول (5-29) يبين أثر الدخل الشهري لمدراء الأقسام على رضائهم الوظيفي، ومن خلال الجدول يتضح أن نسبة 64.1% كانوا راضين عن العمل أكثرهم ممن تزيد دخولهم عن 1000 جنيه، بينما كان الراضون إلى حد ما والغير راضين نسبتهم 26.3% و 10.5% على التوالي، وكان أكثرهم من ذوى الدخل الأقل من 750 جنيه شهرياً، وهذا دليل على أن الدخل المرتفع يزيد من الرضاء الوظيفي أما الدخل المنخفض يقلل الرضا مما يؤثر على الأداء، وهذا يبين دور مستوى الدخل وتحسين الظروف الاقتصادية في الرضاء عن العمل.

جدول (5-29): تأثير الدخل الشهري لمديري الأقسام على رضائهم الوظيفي

الإجمالي		الرضا الوظيفي						الدخل الشهري بالجنيه السوداني
		غير راض		إلى حد ما		راضٍ َََ		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
52.6	20	10.5	4	15.8	6	13.2	5	750 >
26.3	10	-	-	2.6	1	23.7	9	1000-750
21.1	8	-	-	7.9	3	26.3	10	1000 <
100	38	10.5	4	26.3	10	64.2	24	مجموع

المصدر: الدراسة الميدانية.

*سبل تحقيق رضاء العملاء:

وبسؤال مديري الأقسام عن رأيهم في سبل تحقيق رضاء العملاء، فقد أتفق معظمهم على أن أول شئ هو تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة بنسبة (65.8%) جدول (5-30)، يلي ذلك تأدية الخدمة بالسرعة المطلوبة 57.9%، ثم الاهتمام بحل مشاكل العملاء 47.4%، ثم غرس الثقة في نفوس العملاء بنسبة 39.5%.

جدول (5-30): رأي مديرو الأقسام في سبل تحقيق رضاء العملاء

طريقة تحقيق رضاء العملاء	عدد	%
تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة	25	65.8
تأدية الخدمة بالسرعة المطلوبة	22	57.9
الاهتمام بحل مشاكل العملاء	18	47.4
غرس الثقة في نفوس العملاء	15	39.5

المصدر: الدراسة الميدانية.

Percentage وبتحليل النتائج إحصائياً باستخدام اختبار تحليل النسب (لمعرفة ترتيب الإجراءات التي تساعد على تحسين جودة الخدمة (Analysis الفندقية المقدمة، فقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول (5-31) أن تحسين

الأجور ورواتب العاملين جاء في المقام الأول، بينما وجود نظام جيد للإشراف والرقابة جاء في الترتيب الأخير، وهذا يفسر النتائج بجدول (5-23) الخاصة بأسباب ترك العمل للعاملين، وأيضاً جدول (5-29) الخاص بمدراء الأقسام وهو أن الدخل له تأثير كبير في الرضاء الوظيفي مما يؤثر على تحسين جودة أداء الخدمات المقدمة بالفنادق.

جدول (5-31): الإجراءات التي تساعد على تحسين جودة الخدمة الفندقية

الترتيب	الإجراءات
الأول	تحسين الأجور ورواتب العاملين
الثاني	تحقيق رضاء العملاء الداخليين
الثالث	العمل الجماعي كفريق واحد
الرابع	التركيز على العميل وإشباع رغباته
الخامس	زيادة المشاركة للعاملين في الإبتكار وحل المشاكل
السادس	خفض الأخطاء الناتجة عن العمليات
السابع	تقليل الأعباء على العاملين
الثامن	وجود نظام جيد للإشراف والرقابة

المصدر: الدراسة الميدانية.

*وسائل الحكم على جودة الخدمات المقدمة:

يوضح جدول (5-32) وسائل حكم مديري الأقسام عن مستوى جودة الخدمات المقدمة، وجاءت في مقدمة هذه الوسائل عدم وجود شكاوى من العملاء 31.6% بينما كانت أقل وسيلة هي وجود عمالة قادرة على تقديم خدمة جيدة.

جدول (5-32): وسائل حكم مديرو الأقسام عن مستوى جودة الخدمات المقدمة

الإجمالي		أسباب الرضاء عن الخدمات
عدد	%	
12	31.6	عدم وجود شكاوي من العملاء
8	21.1	الرضا التام للعملاء
4	10.5	استقرار الأوضاع بالفندق
11	28.9	الإمكانيات المادية والبشرية
3	7.9	مدى توافر العنصر البشري المؤهل والمدرب

المصدر: الدراسة الميدانية.

*أسلوب الإدارة للتطوير والتحسين للخدمات:

وبسؤال مدراء الأقسام عن سعى الإدارة لتحقيق الجودة وطرق تطبيقها، ف جاءت نسبة 34.2% من إجمالي العينة أجابوا بأن الإدارة لا تسعى لتحقيق الجودة كما يوضحه جدول (5-33)، ونسبة 65.8% ويمثلوا أكثر من نصف العينة يسعون لتحقيقها، وبالنسبة لطرق التطبيق فكانت أعلى نسبة (23.7%) لتحسين الخدمة وتقديمها بالسرعة المطلوبة لإرضاء العملاء، تلاها تدريب وتحفيز العاملين بنسبة 21.1% ثم مراقبة تطبيق معايير الجودة بالأقسام بنسبة 15.8%، وأقل نسبة 5.2% لمعرفة الأخطاء ومعالجتها، ويدل ذلك على ضرورة تحسين وتطوير أداء جودة الخدمات بهذه الفنادق.

جدول (5-33): سعى الإدارة لتحقيق الجودة وطرق تطبيقها

المصدر: الدراسة الميدانية.

وبتحليل النتائج إحصائياً بإجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة للتطوير وجودة الخدمات المقدمة، فقد أظهرت

الإجمالي		السعي لتحقيق الجودة		طرق التطبيق
%	عدد	لا يوجد	يوجد	
21.1	8	-	8	تدريب وتحفيز العاملين
23.7	9	-	9	تحسين الخدمة وتقديمها بالسرعة المطلوبة لإرضاء العملاء
15.8	6	-	6	مراقبة تطبيق معايير الجودة بالإقسام
5.2	2	-	2	معرفة الأخطاء ومعالجتها
34.2	13	13	-	لا توجد
100	38	13	25	الإجمالي
	100	34.2	65.8	%

النتائج الموضحة في جدول (5-34) أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمات المقدمة وكل من تنظيم المحاضرات والندوات لتدريب العاملين، وجود سياسة جودة يفهمها ويطبقها العاملون والسعي لتحقيق الجودة، وذلك بالمعاملات التالية: 0.702، 0.569 و 0.528، على التوالي، أما التعامل مع القصور الإداري وإشراك العاملين في الآراء واتخاذ القرار فلها علاقة إلا أنها غير معنوية.

جدول (5-34): معاملات الارتباط بين أسلوب الإدارة للتطوير وجودة الخدمة

المقدمة

م	أسلوب الإدارة للتطوير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تنظيم محاضرات وندوات تدريبية للعاملين	**0.702	.01
2	التعامل مع القصور الإداري	0.014	غير دال
3	وجود سياسة جودة يفهمها ويطبقها العاملون	**0.569	.01
4	السعي لتحقيق الجودة	**0.528	.01
5	إشراك العاملين في الآراء واتخاذ القرار	0.025	غير دال

المصدر: الدراسة الميدانية.

يوضح جدول (5-35) معاملات الارتباط بين مدة العمل لمدراء الأقسام بالفندق وبعض متغيرات البحث، ويتضح من الجدول وجود دلالة معنوية وإيجابية لكل من التخصص الدراسي، الخبرة السابقة في مجال الإدارة، العمر بالمعاملات التالية: 0.452، 0.433 و 0.347 على التوالي، أما كل من مستوى التعليم ومتوسط الدخل الشهري والرضا عن الخدمات المقدمة بالفندق والرضا الوظيفي فلهم علاقة غير معنوية بالمعاملات التالية: 0.246، 0.227، 0.169 و 0.099 على التوالي.

جدول (5-35): معاملات الارتباط بين مدة العمل بالفندق وبعض متغيرات البحث

م	العنصر (ن = 38)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الخبرة السابقة في مجال الإدارة	0.433	.01
2	متوسط الدخل الشهري	0.227	غير دال
3	مستوى التعليم	0.246	غير دال
4	التخصص الدراسي	0.452	.01
5	العمر	0.347	.01
6	الرضا الوظيفي	0.099	غير دال
7	الرضا عن جودة الخدمات المقدمة بالفندق	0.169	غير دال

المصدر: الدراسة الميدانية.

5-1-4 دور مدراء ومالكي الفنادق في تطوير الخدمات الفندقية

قد تم توزيع 11 استمارة على مديري الفنادق بطريقة الحصر الشامل وتم التحصل على 7 استمارات صالحة للتحليل، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لهذه الاستمارات.

جدول (5-36) عينة الدراسة من مدراء الفنادق طبقاً للجنسية، الجنس والعمر، ويبين الجدول أن كل المدراء بفنادق العينة كانوا من الذكور، وأن معظمهم من السودانيون بنسبة 85.7%، وكانت الفئة العمرية أكثر من 40 عاماً هي الغالبة بنسبة 71.4% وباقي العينة من الفئة العمرية (30-40 عاماً) بنسبة 28.6%، وهذا لأن معظم فنادق الدراسة ملكية خاصة ومديرتها يكون هو صاحب الفندق.

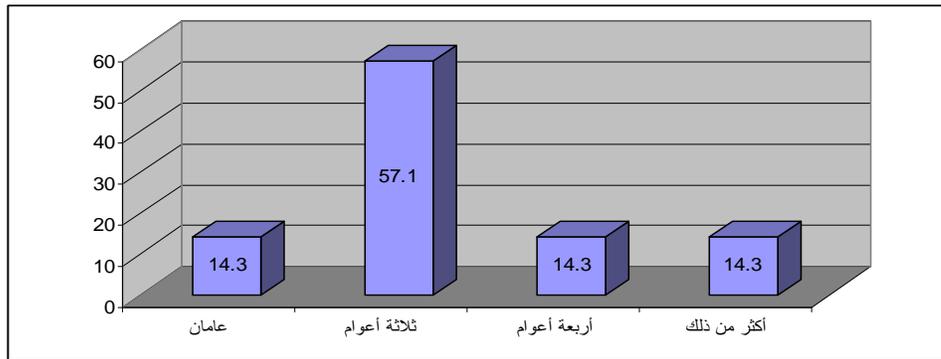
مدراء الفنادق تبعاً للجنسية والجنس والعمر: جدول (5-36)

الجنسية	الجنس	العمر			الإجمالي	
		40 <	40-30	30 >	عدد	%
سوداني	ذكور	5	1	-	6	85.7
	إناث	-	-	-	-	-
مجموع		5	1	-	6	85.7
غير سوداني	ذكور	-	1	-	1	14.3
	إناث	-	-	-	-	-
مجموع		-	1	-	1	14.3
الإجمالي		5	2	-	7	100
%		71.4	28.6	-	100	

المصدر: الدراسة الميدانية.

شكل (5-6) يوضح مدة العمل بالفندق لمديري الفنادق، ويتضح من الجدول أن أكثر من نصف العينة مدة عملهم كمدير للفندق ثلاثة أعوام بنسبة 57.1%.

شكل (5-6): مدة العمل بالفندق لمديرو الفنادق



المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول (5-37) يوضح التخصص الدراسي ومستوى التعليم لمديري الفنادق، ويبين الجدول أن تخصص السياحة والفنادق لم يمثل سوى 14.3% فقط من مدرء الفنادق ونسبة مماثلة لتخصص إدارة الأعمال، بينما نسبة 71.4% حاصلون على مؤهل دراسي بجانب دورات فندقية متخصصة (42.8% دبلوم بسيط و 14.3% ثانوي وجامعي بنسبة مماثلة)، وهذا لأن معظم هؤلاء المدرء لم يحصلوا على مؤهل فندي يؤهلهم للعمل بهذا المجال.

التخصص الدراسي ومستوى التعليم لمديري الفنادق: جدول (5-37)

الإجمالي	مستوى التعليم				التخصص الدراسي	الجنسية
	عدد	%	فوق جامعي	جامعي		

14.3	1	-	1	-	-	إدارة أعمال	سوداني
71.4	5	-	1	3	1	مؤهل دراسي بجانب دورات فندقية متخصصة	
85.7	6	-	2	3	1	مجموع	
14.3	1	1	-	-	-	سياحة وفنادق	غير سوداني
14.3	1	1	-	-	-	مجموع	
100	7	1	2	3	1	الإجمالي	
100	14.3	28.6	42.8	14.3		%	

المصدر: الدراسة الميدانية.

وبسؤال مديري الفنادق عن سبل تحقيق رضا العملاء فقد أتفق جميعهم على أن أول شئ هو تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة جدول (5-38)، يلي ذلك تلبية الخدمة بالسرعة المطلوبة 85.7% ثم الاهتمام بحل مشاكل العملاء 57.1% ثم غرس الثقة في نفوس العملاء بنسبة 42.9%، وهذا ما يتفق في ترتيب تلك العوامل مع رأي مديري الأقسام جدول (5-30).

رأي مديروا الفنادق في سبل تحقيق رضا العملاء: جدول (5-38)

طريقة تحقيق رضا العملاء	عدد	%
تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة	7	100
تأدية الخدمة بالسرعة المطلوبة	6	85.7
الاهتمام بحل مشاكل العملاء	4	57.1
غرس الثقة في نفوس العملاء	3	42.8

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول (5-39) يوضح رأي مديري الفنادق في سبل تطوير صناعة الضيافة بالسودان، ويظهر الجدول أن الرقابة من جهة وزارة السياحة قد حاز على أعلى نسبة (42.8%)، يليه التحسين المستمر للخدمات بنسبة 28.6%، ثم الاهتمام بنظافة ومظهر المكان والارتقاء بمستوى العاملين وتدريبهم بنسبة 14.3% لكل

منهما، وبسؤالهم عن إمكانية تحقيق هذه السبل أكد 85.7% أنه يمكن تحقيقها، بينما يرى باقي العينة أنه لا يمكن تحقيقها.

سبل تطوير صناعة الضيافة بالسودان: جدول (5-39)

الإجمالي	سبل التطوير				رأي مدراء الفنادق في إمكانية التحقيق	
	عدد	الرقابة من جهة وزارة السياحة	الاهتمام بنظافة ومظهر المكان	التحسين المستمر للخدمات		الإرتقاء بمستوى العاملين وتدريبهم
85.7	6	3	1	2	-	يمكن
14.3	1	-	-	-	1	لا يمكن
100	7	3	1	2	1	مجموع

الإجمالي	تدني الجودة يؤثر في نسب الإشغال بالفنادق	السبب			
100	42.8	14.3	28.6	14.3	%

المصدر: الدراسة الميدانية.

وبسؤال المدراء عن أثر تدني جودة الخدمات المقدمة على نسب الإشغال بالفنادق فقد أكدوا بنسبة 100% أن تدني جودة الخدمة يؤثر بالسلب في نسب الإشغال وهذا ما يوضحه جدول (5-40)، وكان رأي 56.1% منهم بأن تدني جودة الخدمة يؤدي إلى الدعاية السيئة للفندق، يليه أن جودة الخدمة المقدمة تجلب عملاء جدد (28.6%)، إضافة إلى نسبة 14.3% أن الخدمة الجيدة تحقق رضا العملاء، ويفسر ذلك أن تدني جودة الخدمات المقدمة تؤدي إلى فقد العملاء ونشر صورة سلبية للفندق داخل المجتمع وبالتالي قلة نسب الإشغال الفندقي.

أثر تدني جودة الخدمات الفندقية في نسب الإشغال: جدول (5-40)

المصدر: الدراسة الميدانية.

%	عدد	لا أوافق	أوافق	
14.3	1	-	1	الخدمة الجيدة تحقق رضا العملاء
28.6	2	-	2	جودة الخدمة المقدمة تجلب عملاء جدد
56.1	4	-	4	تدني جودة الخدمة يؤدي إلى الدعاية السلبية للفندق
100	7	-	7	المجموع
	100	-	100	
		مستوى الدلالة	معامل الارتباط	% العامل

وبتحليل النتائج إحصائياً لمعرفة مدى الارتباط بين نسب الإشغال بفنادق العينة (درجة الفندق، اسم الفندق، عدد الغرف، موسم الذروة، موسم والعوامل المؤثرة فيها الكساد وتدني جودة الخدمة)، كانت النتائج الموضحة في جدول (5-41) والتي تبين معاملات الارتباط بين نسب الإشغال وتلك العوامل، حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بصورة دالة وإيجابية عند مستوى معنوية 0.01 بين نسب الإشغال ودرجة الفندق واسم الفندق وتدني جودة الخدمة، بينما موسم الكساد وعدد الغرف وموسم الذروة فلهم ارتباط إلا أنه غير معنوي مع نسب الإشغال بالفنادق بالمعاملات التالية: 0.559 و0.556 و0.354 وعلى التوالي، ويفسر هذا أن جودة الخدمات المقدمة بالفنادق وتطويرها وتحسينها يؤدي بشكل كبير في زيادة نسب الإشغال الفندقية، بينما تدني جودة الخدمة يؤدي إلى خسائر كبيرة وهو فقد العملاء وقلة نسب الإشغال.

معاملات الارتباط بين نسب الإشغال بالفنادق والعوامل: جدول (5-41)

المؤثرة فيها

0.01	**0.1000	درجة الفندق
0.01	**0.884	اسم الفندق
غير دال	0.556	عدد الغرف
غير دال	0.354	موسم الذروة
غير دال	0.559	موسم الكساد
0.01	**0.1000	تدني جودة الخدمة

المصدر: الدراسة الميدانية.

5-2 مناقشة النتائج والفرضيات

5-2-1 أثر جودة الخدمة الفندقية في رضا العملاء

إن العميل الراضي عن الخدمات المقدمة بالفندق يعتبر وسيلة رئيسة في خلق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال ولذا يجب أن تهتم المنشأة الفندقية بتحقيق رضا العميل من خلال اشباع احتياجاته وتقديم الخدمة المميزة له، حيث ان الجودة العالية للمنتج سواء سلعة أو خدمة وما يرتبط بها من رضا العميل يمثل مفتاح النجاح لأي منشأة (عبدالعال وآخرون، 2007).

وتبين أن أكثر العملاء إرتياداً للفنادق من الفئة العمرية (30-39 عاماً)، يليها فئة الشباب الأقل من 30 عاماً، وأقل الفئات كانت هي الأكبر من 50 عاماً. وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة التي قام بها وهدان (2002) بعنوان "قياس مدى جودة

الخدمة الفندقية" بالتطبيق على فنادق شرم الشيخ بمصر حيث توصل إلى أن متغير العمر مؤثر في رضاء العملاء.

كما أن أهم العوامل تأثيراً في اختيار العملاء لفندق الإقامة هو عامل جودة الخدمات المقدمة يليه أسعار هذه الخدمات ثم الموقع الممتاز للفندق، وجاء أقل عامل تأثيراً هو قرب الموقع من غرض الزيارة، وهذا يتفق إلى حد ما مع نتيجة عوض وماجدة (2002) بعنوان "العوامل المؤثرة على توجهات السائح نحو اختيار مكان إقامته" حيث جاء عامل النظافة العامة هو أهم العوامل، وإعتبار أن النظافة العامة أحد جوانب الجودة بالنسبة للعميل فإن النتيجة تتفق معهم.

أتضح وجود ولاء للفندق من قبل العملاء بنسبة 81.8%، وهذا دليل على أن هؤلاء العملاء راضون عن جودة الخدمات المقدمة بهذه الفنادق.

أظهرت النتائج أن غرض الإقامة لأكثر من نصف العينة بنسبة (52.7%) كان للعمل، وكانت أقل نسبة لغرض العلاج وزيارة الأصدقاء (1.8%).

أتضح أن غالبية العينة من العملاء كانت من الموظفين بنسبة 33.6%، ربما يرجع للنتيجة السابقة وهو أن أكثر العملاء يقيمون بالفندق بغرض العمل، وهذا يتفق مع دراسة عوض ومنى (2008ب) بعنوان "جودة الخدمة وأثرها على رضاء العملاء بمطاعم الأغذية السريعة" بمدينة الخرطوم، حيث أظهرت النتائج أن فئة الموظفين هم الأكثر إرتياداً لمطاعم الأغذية السريعة بالخرطوم.

وأن غالبية العملاء يرون أن أسعار الإقامة مناسبة لهم بنسبة (60%)، بينما 40% يرونها غير مناسبة، وهذه ليست نسبة قليلة مما يدعوا بضرورة العمل على توفير خدمات فندقية تلبي احتياجات هذه الفئة، وهذه الفئة هي غالباً ما تكون من الموظفين وغرضها من الإقامة هو العمل وهذا ما تؤكدته النتيجة السابقة.

وكان متوسط ليالي الإقامة بالفندق الأقل من أسبوع هي النسبة الأعلى، ربما يرجع ذلك لأن أكثر النزلاء غرضهم العمل مما يقلل من فترة إقامتهم بالفندق.

وأوضح وجود علاقة بين مستوى الخدمات المقدمة ودرجة الفندق، حيث أن 16.4% فقط من عينة الدراسة يرون أنه لا توجد علاقة، بينما (83.6%) أكدوا على وجود هذه العلاقة، وباستطلاعهم عن سبب وجود العلاقة أكد (55.5%) أن المستوى الجيد للخدمة يشجع على الإقامة الطويلة وتكرار الزيارة، و17.3% يرون أن الخدمة الجيدة تميز الفندق عن المنافسين، إضافة إلى 10.9% يرون أنه كلما زادت درجة الفندق زادت خدماته، وببدل ذلك على أن المستوى الجيد لأداء الخدمة المقدمة يزيد من رضا العملاء عن الخدمات وبالتالي زيادة نسب الإشغال.

تبين أن 40.9% من عملاء الفنادق يرون أن مستوى الخدمات المقدمة متوسطة، و24.6% يرونها جيدة، و20.9% يرونها مقبولة، أما من يرونها ممتازة فكانت نسبتهم 11.8% فقط معظمهم من فنادق الأربع نجوم، إضافة إلى 1.8% يرونها متدنية، هذا قد يدل على أن مستوى جودة الخدمات المقدمة بالفنادق وخصوصاً فنادق النجمتين والثلاث نجوم دون المستوى المطلوب، ربما يرجع ذلك إلى عدم توافر عمالة مؤهلة ومتخصصة في مجال الضيافة بهذه الفنادق.

كما تبين أن الإهتمام بالجودة وتنوع الخدمات وتقديمها في مواعيدها المنتظمة كان أهم توقعات العملاء والتي تشبع حاجاتهم ورغباتهم ولم يحققها لهم الفندق الذي نزلوا به، يليه وجود عمالة مؤهلة أكاديمياً وقادة على كيفية التعامل مع العملاء، ربما يرجع ذلك لعدم إهتمام الإدارة بإختيار عاملين متخصصين في مجال السياحة والفنادق، وأيضاً عدم الإهتمام بتصميم برامج تدريبية متخصصة لهؤلاء العاملين.

وبناءً على النتيجة السابقة جاءت مقترحات العملاء لتطوير الخدمات المقدمة بالفنادق، وكان في الترتيب الأول مقترح التدريب الجيد للعاملين والإستعانة بالخبرات المناسبة، يليه في الترتيب الثاني التطوير المستمر للخدمات مع استخدام أساليب الجودة.

وتحددت الجودة المدركة عن أداء الخدمة بالفنادق وفقاً لعدد من المحددات أو المعايير وهي أبعاد جودة الخدمة، وهذا يتفق مع كل من ناهد (2004) وعبد العال وآخرون (2007) حيث أكدوا في دراساتهم أن جودة أداء الخدمة المقدمة بالفنادق تحدد وفقاً لأبعاد جودة الخدمة وهي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والأمان، التعاطف).

وتحددت الأهمية النسبية لهذه المحددات أو المعايير من وجهة نظر العملاء كما يلي: (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان) على الترتيب، وهذا لا يتفق مع نتيجة عبد العال وآخرون (2007) حيث كان عنصر الضمان والأمان في الترتيب الأول بينما التعاطف في الترتيب الأخير.

وتشير النتائج السابقة بصفة عامة على وجود علاقة بين درجة الفندق ومستوى الخدمة المقدمة ورضاء العملاء وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى.

5-2-2 أثر الرضاء الوظيفي في جودة الخدمة الفندقية

يعتبر الكادر البشري من اهم العناصر الفعالة التي تقوم عليها صناعة الضيافة، ويعتبر أيضاً أحد مكونات تقديم الخدمة بالمنشأة، الأمر الذي يتطلب وضع وإنشاء مستويات لمهارات مهنية للعاملين طبقاً للمستويات العالمية وضرورة إنشاء وحدة دائمة للتنمية البشرية والتدريب للعاملين، مع التدريب العملي والمستمر طبقاً لاحتياجات هذه الصناعة وسوق العمل والمعايير الدولية حتى تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي العالمي لصناعة الضيافة (عوض ومنى، 2008أ).

أتضح أن غالبية العاملين بالفنادق من فئة الشباب (20-29 عاماً)، كما أن الغالبية من الذكور بنسبة 72.9% وربما يرجع ذلك إلى عادات وتقاليد المجتمع السوداني لا يسمح بعمل المرأة في هذا المجال.

وأن تخصص السياحة والفنادق لم يمثل سوى 9.4% فقط معظمهم يعملون بقسم الأغذية والمشروبات، إضافة إلى 18.8% من الحاصلين على دورات فندقية متخصصة وباقي العاملين من تخصصات أخرى، وهذا يتفق مع دراسة عوض ومنى (2008أ) بعنوان "الرضاء الوظيفي وأثره في جودة الخدمة" بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم، حيث كان التخصص الفندقي لا يمثل سوى 7.2% فقط من

إجمالي العاملين بالمطاعم، وهذا مما يزيد الحاجة لإنشاء كليات للسياحة والفنادق بالسودان حتى يتوافر كوادر مؤهلة أكاديمياً للعمل بمجال صناعة الفنادق.

تتجه الآن الإدارات الفندقية الحديثة نحو تبني مدخل جديد قوامه تحقيق جودة الخدمات الفندقية المقدمة من خلال منهج تدريب العاملين على تقديم الخدمات الأفضل للعملاء (أبو فارة والنسور، 2005)، وبناءً على النتيجة السابقة بأن غالبية العاملين بالفنادق غير متخصصين في مجال الفنادق مما يزيد حاجاتهم للحصول على دورات تدريبية، إلا أن 56.5% من العاملين لم يحصلوا على دورات تدريبية سابقة وأغلبهم العاملون بفنادق النجمتين والثلاثة نجوم، ويعتبر هذا مؤشراً لقصور الإدارة بهذه الفنادق بالإهتمام بالعامل، وعدم درايتها بأهمية هذه الدورات.

كما أن ساعات العمل اليومي لغالبية العاملين 8 ساعات يومياً بنسبة 74.1%، وهذا ما أوصى به إمام (2008) في دراسته بعنوان "تقييم أداء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات" في فنادق المنتجعات بمصر، أنه يجب على الفنادق تطبيق قانون العمل الذي يضمن العمل 8 ساعات لضمان أداء العاملين طوال ساعات الوردية.

أكد العاملون أن التعليم الفندقية له دور مؤثر في رفع كفاءة العامل وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة سالم (2006) بأن هناك تأثير كبير لمستوى التعليم الفندقية على جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وأنه قد يكون معوقاً لتحقيق جودة هذه الخدمات، مما يدعو على ضرورة التأكيد على الإهتمام بالتعليم الفندقية.

ومن خلال ما سبق يتبين أن جودة الخدمة وتطويرها وتحسينها تتأثر بمستوى التعليم والخبرة لدى العاملين بالفنادق وهذا ما يدل على الفرضية الثانية.

كما تبين تأثير الدخل الشهري للعامل على رضائه الوظيفي حيث أن 62.3% كانوا غير راضين عن العمل من بينهم 31.8% من ذوي الدخل الأقل من 300 جنيه شهرياً، وهذا بدوره يؤدي إلى قلة كفاءة العامل في أداء المهام الموكلة إليه لأنه غير راض عن العمل، مما سيكون له الأثر الكبير في جودة وأداء الخدمة المقدمة وبالتالي على رضا العملاء وهذا ما تدور حوله الدراسة.

أوضحت الدراسة أثر عدم الرضا الوظيفي للعاملين على بقائهم في العمل حيث تبين أن (52.9%) من العاملين يرغبون بترك عملهم، وهذا يتفق مع دراسة منى (2008) بعنوان "تقييم جودة الخدمة" بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم، حيث وجد أن (52.2%) من العاملين بالمطاعم غير راضين عن العمل ويرغبون بتركه. ويرجع ذلك إلى عدم تطبيق نظام الجودة الشاملة بهذه الفنادق وهذا ما تؤكدته نتيجة لمياء (2005) في دراسة بعنوان "تأثير تطبيق الجودة الشاملة على ولاء العاملين ومستوى أدائهم في صناعة الضيافة بمصر" حيث خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين يزيد من مستوى أدائهم وولائهم، وعلى ذلك فيجب على إدارات الفنادق تطبيق نظام الجودة الشاملة والذي يضمن زيادة مستوى أداء العاملين وزيادة ولائهم.

وتبين أن أهم الأسباب التي تدفع العاملين لترك العمل هو انخفاض الأجر يليه عدم الشعور بالأمان الوظيفي، وهذا يتفق مع نتيجة عوض ومنى (2008) حيث كان أهم الأسباب لترك العمل هي انخفاض الأجر مقابل الأعباء يليه عدم الشعور بالأمان الوظيفي، ومما سبق يتضح أن تحقيق رضا العاملين يحسن من أدائهم ويرفع مستوى الخدمة المقدمة وبالتالي يؤدي إلى إرضاء العملاء وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

5-2-3 دور مديري الأقسام بالفنادق في تحسين جودة الخدمة الفندقية.

يقول الطفاش (2006) أنه على المديرين والعاملين بصناعة الضيافة التخلي عن الإدارة التقليدية واستبدالها بتوجيهات واستراتيجيات إدارية معاصرة تتضمن إدارة الجودة الشاملة بما تتضمنه وتتطلبه من تحسين مستمر.

تبين أن غالبية مدراء الأقسام بفنادق العينة من ذوي التعليم غير الفندقية حيث لم يمثل تخصص السياحة والفنادق سوى 10.4%، إضافة إلى نسبة 31.6% من حملة الثانوية العامة وحاصلون على دورات فندقية متخصصة، وباقي العينة من تخصصات أخرى منها ما له علاقة بالإدارة مثل المحاسبة والتجارة وإدارة الأعمال، وغيرها من التخصصات الأخرى مثل الزراعة والإعلام وهندسة الإلكترونيات، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم القدرة على تحسين الخدمات المقدمة لعدم وجود مدراء مؤهلين في مجال الفنادق، وهذا نتيجة عدم وجود منشآت متخصصة في المجال الفندقية من كليات ومعاهد ومدارس تخرج كوادر مؤهلة قادرة على إدارة أقسام الفندق بنجاح. ويؤكد دومة وآخرون (2000) أن المدير المؤهل يكون أكثر قدرة على التخطيط والمتابعة وبت روح الفريق بين العاملين وإجبارهم على احترام تعليماته، وله القدرة على اتخاذ القرار المناسب وخاصة إذا كان له دراسة سابقة مرتبطة بعلم الإدارة أو الدراسات الفندقية.

كما أن 42.1% من مدراء الأقسام يرون أن مستوى الخدمات الفندقية المقدمة جيدة، كما يراها 23.7% فقط ممتازة، وهذا يؤكد النتيجة السابقة وهو عدم القدرة على تحسين الخدمات الفندقية المقدمة، الذي يرجع إلى قلة المتخصصين في مجال الفنادق، ولذا ينبغي على الإدارة ضرورة مراقبة جودة الخدمات المقدمة باستخدام أساليب علمية ودقيقة وهذا ما أوصى به عبد العال وآخرون (2007).

بينت الدراسة أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة لديهم خبرة سابقة في مجال الإدارة (76.3%)، وبالرغم من وجود هذه الخبرات إلا أنه يوجد قصور واضح في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالفندق، وذلك يؤكد ضرورة حصولهم على دورات تدريبية متخصصة في الجودة كي يستطيعون الإرتقاء بمستوى هذه الخدمات.

كما أتضح أن أهم السبل لتحقيق رضا العملاء هو تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة يليه تأدية الخدمة بالسرعة المطلوبة، وهذا دليل على أن مستوى أداء الخدمة المقدمة له دور كبير في رضا العملاء.

تبين أن أهم عنصر لتحسين جودة الخدمة الفندقية هو تحسين الأجور ورواتب العاملين، بينما جاء أقل عنصر هو وجود نظام للإشراف والرقابة، وكان من أهم أسباب ترك العمل هو انخفاض الأجر، وبالتالي فإن تحسين الأجور للعاملين سيزيد من رضائهم الوظيفي مما يترتب عليه تحسين جودة الخدمات المقدمة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين جودة الخدمات المقدمة وكل من أساليب الإدارة التالية: تنظيم المحاضرات والندوات للتدريب العاملين، وجود سياسة جودة يفهمها ويطبقها العاملون، والسعى لتحقيق الجودة وذلك بالمعاملات التالية: 0.702، 0.569 و 0.528، على التوالي، أما التعامل مع القصور الإداري وإشراك العاملين في الآراء فلهما علاقة إلا أنها غير معنوية، هذا دليل على أن أسلوب الإدارة له أثر في جودة الخدمات المقدمة وهذا ما تناقشه الفرضية الرابعة.

5-2-4 دور مدراء ومالكي الفنادق في تطوير الخدمات الفندقية

إن جذب عملاء جدد يكلف الفندق أكثر من إحتفاظه بالعملاء الراضين، وأن عملية رضا العملاء والإحتفاظ بهم تتجسد في اجتهاد المنشأة الفندقية لمقابلة احتياجات العملاء الفعلية والمتوقعة، وبذلك تستطيع المنشأة الفندقية تحقيق أهدافها لأن الربحية لا تكفي وإنما يجب الربط بينها وبين رضا العملاء وولائهم، وبالتالي يكون العميل الراضي أكثر ربحية للفندق وأقل حساسية في حالة زيادة الأسعار (عبد العال وآخرون، 2007).

أوضحت الدراسة أن غالبية مدراء الفنادق من ذوي التعليم غير الفندقي حيث لم يمثل تخصص السياحة والفنادق سوى 14.3% فقط وهو غير سوداني، ونسبة مماثلة لتخصص إدارة الأعمال، أما باقي العينة فكانوا من التخصصات الأخرى الحاصلون

على دورات فندقية متخصصة، وهذا يرجع إلى عدم توافر الجامعات والمعاهد المتخصصة في مجال السياحة والفنادق بالسودان، مما يؤدي إلى عدم التخصص في الإدارات العليا لمؤسسات الضيافة، مما سينعكس معه في جودة الخدمات المقدمة.

تشير النتائج إلى أن كل مدراء الفنادق أتفقوا على أن تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة هي أهم سبل تحقيق رضا العملاء بالفنادق، يليها سرعة تأدية الخدمة، وهذا يدل على أن رضا العميل يتأثر بمستوى الخدمة المقدمة وطريقة تقديمها.

أن أكثر من نصف العينة من المدراء كانت مدة العمل لهم كمدراء للفنادق ثلاثة أعوام، وبالرغم من أن الغالبية مدة العمل له كمدير ثلاثة أعوام إلا أن مستوى الخدمات بهذه الفنادق كان غير مرضي، ولذلك يجب على هؤلاء المدراء تحسين مستوى الخدمات لكي تتناسب مع درجات هذه الفنادق ومستوى الضيافة بصورة عامة.

كما أن أهم السبل لتطوير الضيافة بالسودان هو الرقابة من جهة وزارة السياحة، ربما يرجع ذلك إلى عدم وجود وزارة مستقلة بالسياحة وليست وزارة السياحة والحياة البرية، وعدم وجود كوادر مؤهلة على كيفية الرقابة على الفنادق.

أوضحت الدراسة أن كل المدراء أكدوا على تأثير تدني جودة الخدمات المقدمة بالفنادق في نسب الإشغال، وأن أهم الأسباب المؤدية إلى تدني الإشغال بالفنادق هو أن تدني جودة الخدمة المقدمة يؤدي إلى الدعاية السيئة للفندق، وبالطبع يرجع ذلك إلى عدم رضائهم عن هذه الخدمات، مما له الأثر بقيام هؤلاء العملاء بإخبار العديد من الأصدقاء والأقارب عن الفندق وتدني خدماته مما يؤثر على إرتياد العملاء الجدد والقدامى.

أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى 0.01 ما بين نسب الإشغال بالفندق وكل من درجة الفندق، أسم الفندق، وتدني جودة الخدمات، وهذا ما يفسر النتيجة السابقة بأن تدني جودة الخدمات المقدمة يؤدي إلى قلة نسب الإشغال بالفنادق ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن جودة الخدمات المقدمة بالفنادق تؤدي بشكل فعال في جذب عدد كبير من العملاء وبالتالي زيادة نسب الإشغال، وهذا ما يناقش الفرضية الخامسة.

الفصل السادس

النتائج-التوصيات-المقترحات-الخاتمة-المراجع والملاحق

6-1 النتائج:

- 1- عدم توافر قوى عاملة متخصصة بمجال السياحة والفنادق.
- 2- غالبية الفنادق تطبق قانون العمل الذي يضمن للعامل 8 ساعات عمل يومياً.
- 3- التعليم الفندقى له دور مؤثر في رفع كفاءة العامل.
- 4- وجود قصور من قبل بعض إدارات الفنادق بعقد الدورات التدريبية، التي بدورها تحسن مستويات أداء العاملين.
- 5- يواجه العاملين بالفنادق العديد من المشاكل أهمها انخفاض الأجور وعدم الشعور بالأمان الوظيفي.
- 6- التدريب الجيد للعاملين أهم عنصر لتطوير الخدمات الفندقية المقدمة من وجهة نظر العملاء.
- 7- من خلال مشاهدة الباحث تبين عدم وجود قسم مستقل لتوكيد ورقابة الجودة بفنادق العينة.
- 8- تتأثر نسب الإشغال بالفنادق بتدني جودة الخدمات المقدمة بها.
- 9- عدم سعى بعض الإدارات إلى تحقيق الجودة مما يعيق تحسين وتطوير الخدمات.
- 10- عدم الإهتمام باستخدام استمارة "آراء العملاء" للاستفادة من مقترحاتهم ومعرفة مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة.

11-عدم الإهتمام بالبنية التحتية وبالتصميمات الداخلية والخارجية لبعض الفنادق.

12-عدم الإهتمام بالنظافة العامة وبالمظهر العام للعاملين، وعدم وجود زي موحد للعاملين خاصة بفنادق النجمتين والثلاث نجوم.

13-لا تطبق الفنادق محل الدراسة مفاهيم علمية خاصة بالجودة.

14-جودة الخدمات المقدمة هي أهم الاعتبارات في اختيار العملاء لفندق الإقامة.

15-الجودة المدركة عن اداء الخدمة بالفنادق تتحدد وفقاً لعدد من المحددات أو المعايير وهي:

- الملموسية: وهي درجة توافر الملامح المادية الملموسة في الخدمة.
- الإعتمادية: وهي مدى إمكانية اعتماد العميل على مقدم الخدمة.
- الإستجابة: وهي درجة إستجابة مقدم الخدمة للعميل.
- الأمان: وهي مدى توافر أوجه الأمان والطمأنينة للعميل.
- التعاطف: وهي قدرة المنشأة على الإهتمام بالعميل.

16- تحددت الأهمية النسبية لمحددات أو معايير مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء كما يلي: (الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان) على الترتيب.

17-تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة هي أهم سبل تحقيق رضاء العملاء من وجهة نظر مدراء الفنادق ومدراء الأقسام.

18-الرقابة من قبل وزارة السياحة على المنشآت السياحية والفندقية هي أهم وسيلة لتطوير الضيافة في السودان من وجهة نظر مدراء الفنادق.

19-تحسين الأجور ورواتب العاملين أهم وسيلة لتحسين جودة أداء الخدمة الفندقية.

20-تحسين الخدمة وتقديمها بالسرعة المطلوبة من أهم متطلبات تحقيق الجودة بفنادق العينة، وذلك لإرضاء أكبر عدد من العملاء.

21-وجود علاقة بين أسلوب الإدارة للتطوير وجودة أداء الخدمات المقدمة.

22-وجود علاقة بين نسب الإشغال والعوامل المؤثرة عليها مثل درجة الفندق، إسم الفندق وجودة الخدمة المقدمة.

23-غرض العمل هو أكثر غرض للإقامة في الفنادق.

24-معظم العملاء يرون مستوى الخدمات المقدمة بالفنادق متوسطة.

25-يعتبر عنصر سهولة وسرعة إجراءات الحجز أهم عنصر من عناصر الخدمة التي تشبع رغبات العميل وتحقق رضاه.

26-يعتبر عنصر حسن الاستقبال أهم عنصر من حيث الأهمية بالنسبة للعميل من الخدمات المقدمة.

27-الإهتمام بالجودة وتنوع الخدمات وتقديمها في مواعيدها المنتظمة هي أهم توقعات للعملاء لإشباع حاجاتهم.

28-وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء عن الخدمات المقدمة وكل من

مستوى الخدمة المقدمة، درجة الفندق ومناسبة أسعار الإقامة.

29-أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين مستوى الخدمات المقدمة ودرجة الفندق.

2-6 التوصيات

أولاً: توصيات خاصة بالعملاء:

- 1- الإهتمام بتحسين وتطوير الخدمات حيث أن العملاء يقومون غالباً بمقارنة ما يقدم إليهم من خدمات في الفنادق بالمنشآت الأخرى.
- 2- ضرورة تحقيق رضا العميل عن جودة الخدمة وطريقة تقديمها من خلال التركيز على عناصر جودة الخدمة وهي (الملموسية، الأعتمادية، الإستجابة، الامان، التعاطف).
- 3- الإهتمام بالمفهوم الشامل للعميل خاصة العميل الداخلي، حتى تخرج الخدمة بالشكل الذي يضمن رضا العميل الخارجي.
- 4- إيجاد علاقة وثيقة مع العملاء السابقين بواسطة قسم مستقل بذلك.
- 5- إتباع الأساليب العلمية لمعرفة آراء العملاء في الخدمة المقدمة لهم عن طريق المقابلة الشخصية أو استمارة آراء العملاء.
- 6- الإهتمام بالشكاوي التي يقدمها العملاء وسرعة معالجتها.
- 7- ضرورة الإهتمام برغبات واحتياجات العملاء.
- 8- ضرورة الإهتمام بالعوامل المؤثرة في رضا العملاء خاصة مستوى وجودة الخدمات المقدمة والأسعار إضافة إلى سرعة تأدية الخدمة.

ثانياً: توصيات خاصة بالعاملين:

- 1- ضرورة توفير الكوادر المتخصصة والمؤهلة والمدربة تدريباً جيداً للعمل في هذا المجال.
- 2- الإهتمام باختيار العاملين عن طريق الدقة في الإختيار والتعيين وفقاً لمتطلبات العمل.
- 3- التركيز على تقييم أداء العاملين بصفة دورية مستمرة للمحافظة على مستوى الأداء.
- 4- العمل على إزالة المشاكل التي تواجه العاملين مما يساعد على انخفاض معدل دوران العمالة وزيادة الإلتناء للفندق.

- 5- الإهتمام بالمظهر العام للعاملين وخاصة بفنادق النجمتين والثلاث نجوم، وتوفير زي موحد ومناسب بشكل مستمر .
- 6- مكافأة العاملين على إستبقاء العملاء الحاليين والسابقين مما يحقق أرباحاً تفوق ما يحقق عن جذب عملاء جدد.
- 7- التشجيع المستمر للعاملين بوضع عنصر التحفيز والتقدير ورفع الروح المعنوية للحصول على رضائهم وتحسين أدائهم وبالتالي رضاء العملاء الذي بدوره يؤدي لرفع نسب الإشغال الفندقية.
- 8- تصميم برامج تدريبية للعاملين حيث أن التدريب أهم عنصر لتطوير وتحسين جودة الخدمات الفندقية.

ثالثاً: توصيات خاصة بالإدارة (مدراء أقسام ومدراء الفنادق):

- 1- ضرورة قيام إدارات الفنادق بتطبيق المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة المتمثل في التخطيط والرقابة والتحسين المستمر للخدمات.
- 2- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة.
- 3- ضرورة وضع نظام مكتوب بأسلوب الجودة المتبع، لكي يطلع عليه كل العاملين بالفندق والقيام بتطبيقه بسهولة.
- 4- ضرورة الإهتمام بمستوى النظافة العامة لما له من دور في رفع مستوى الخدمة وبالتالي رضاء العملاء.
- 5- ضرورة وجود قسم لرقابة الجودة بكل الفنادق للمحافظة على مستوى خدمات ذات جودة عالية بصورة مستمرة.
- 6- ضرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة لمدراء الأقسام تتضمن:
 - أسس التعامل مع العميل.
 - كيفية التعامل مع المرؤوسين لتحقيق أفضل أداء.
 - أسلوب إرضاء العاملين كأداة لتحقيق جودة الأداء.
 - خفض تكلفة القسم أثناء فترة الركود دون التأثير على أداء العاملين.
 - كيفية تحقيق نظام إدارة الجودة بالأقسام.

7- ضرورة تركيز الإدارة على عناصر أبعاد جودة الخدمة وهي (الملموسية، الإعتيادية، الإستجابة، الضمان والأمان والتعاطف) بما يضمن رضا العملاء باستمرار.

8- ضرورة إهتمام الإدارة بعناصر البعد الخاص بالضمان والأمان حتى تتمكن الإدارة من كسب ثقة العملاء ورضائهم.

رابعاً: توصيات عامة للهيئات المسؤولة:

1- زيادة عدد المعاهد والكليات المتخصصة في مجال السياحة والفنادق لتوفير الموارد البشرية اللازمة للنهوض بهذا المجال.

2- إهتمام كليات ومعاهد السياحة والفنادق الحالية بتجديد مقرراتها الدراسية بما يتناسب مع الوضع الحالي، مما يساعد في تخريج كوادر مؤهلة أكاديمياً وقادرة على المنافسة.

3- ضرورة زيادة الساعات المخصصة بالجوانب التطبيقية في المقررات المختلفة مما يدعم قدرات الخريجين في الواقع الفعلي لسوق العمل.

4- على وزارة السياحة وضع نظام لمراقبة الجودة بالمنشآت السياحية والفندقية وتوقيع عقوبات على من لا يطبق هذا النظام.

5- ضرورة الإهتمام بالبنية التحتية للفنادق وكذلك التصميمات والديكورات الداخلية والخارجية وأثاث الغرف.

6- تشجيع المستثمرين الأجانب والسودانيين للإستثمار في مجال الفنادق.

7- ضرورة حث المنشآت السياحية والفندقية على التعاون مع الباحثين سواء في الإجابة على أسئلة الإستبيان أو الإستفسارات التي تطرح في المقابلة الشخصية بواقعية وشفافية، حتى تخرج دراساتهم بنتائج تفيد قطاع السياحة والفنادق في السودان وتساعد على تطويره.

3-6 المقترحات

هناك مواضيع تتعلق بإدارة الجودة في قطاع الضيافة والتي يجب الاهتمام بها في المستقبل حيث إن تحديد مواضيع للبحوث المستقبلية يمكن أن تكون ذا فائدة كبرى لكل من المديرين والباحثين الأكاديميين، لمعرفة المديرين وضع المنشأة في السوق الفندقي ويمكن للباحثين الإستفادة من هذه المعلومات في بناء نظريات ونماذج وذلك لتحسين بيئة عمل الفنادق، ويمكن عمل أبحاث في المواضيع التالية:

- جودة الخدمة الفندقية مقياس لتقدم الشعوب.

- رضا العاملين بالفنادق استمرار للجودة.

- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الفندقية المقدمة بالفنادق.

- تقييم أداء العاملين بالفنادق وأثره على رفع جودة الخدمات الفندقية بالفنادق.

- تطوير أداء الأقسام التشغيلية بالفنادق.

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الفندقي.

- تحسين جودة الخدمة الفندقية مع خفض التكلفة.

- دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة بالفنادق.

- دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية

بالتطبيق على القطاع الفندقي.

- دراسة وعى المجتمع السوداني وتأثيره في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة بالفنادق.

- تسويق الخدمات الفندقية جزء من الجودة الشاملة.

- الإطار المتكامل لسبل التمييز في الجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

- إدارة الجودة الشاملة والأيزو في القطاع الفندقي.

- دراسة مقارنة بين فندق في السودان وآخر في بلد أجنبي أو عربي عبر الأنترنت من ناحية جودة الخدمة المقدمة.

4-6 الخاتمة

في ختام هذه الدراسة أحمده الله تعالى كثيراً الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة رغم الصعوبات التي واجهتني والمتمثلة في ندرة الدراسات والبحوث العلمية بمجال الفنادق في السودان، وعدم تعاون بعض المسؤولين بالفنادق معي في بعض الاستفسارات وملاً الاستمارات وبعد مكان الدراسة عن مكان عملي، ولكن تم التغلب على كل هذه المشاكل بفضل الله وعونه ومساعدة أساتذتي بقسم السياحة والفندقة بجامعة شندي.

تناولت الدراسة فنادق مدينة الخرطوم فئة النجمتين والثلاثة والأربع نجوم وذلك للتعرف على مستوى الخدمات الفندقية المقدمة بها وتأثيرها في رضا العملاء، إضافة إلى كيفية تطوير وتحسين تلك الخدمات، وتم استخدام عدة مناهج في الدراسة

SPSS ، وهي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي (الدراسة الميدانية) باستخدام برنامج
بالعديد من الاختبارات وهي اختبار ارتباط بيرسون وتحليل جداول الاقتران، ومربع
كا²، الانحدار المتعدد، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن خلال الدراسة
التحليلية تم التوصل إلى عدة نتائج والتي من أهمها أن العاملين تواجه العديد من
المشاكل من أهمها انخفاض الأجور وعدم الشعور بالأمان الوظيفي مما له الاثر
على عدم رضائهم وانتمائهم للفندق مما يترتب عليه زيادة معدل دوران العمالة، أن
الجودة المدركة عن أداء الخمة الفندقية تتحدد طبقاً لعناصر أبعاد جودة الخدمة
وهي (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان والضمان، التعاطف)، كما أن نسب
الإشغال الفندقي تتأثر بالسلب بتدني جودة الخدمة المقدمة بها، إضافة إلى ان جودة
الخدمة المقدمة تعتبر من أهم الاعتبارات عند اختيار العملاء لفندق الإقامة.

وعلى ذلك يمكننا القول أن جودة الخدمة الفندقية هي أقوى العناصر التي
يمكن استخدامها لتمييز الفنادق بعضها عن بعض، كما أنها أقوى اسلحة المنافسة
التي يمكن أن تمتلكها الفنادق في الترويج لخدماتها وزيادة نصيبها من السوق
واجتذاب العملاء بل الإحتفاظ بهم عن طريق تحقيق رضائهم بإشباع رغباتهم
 واحتياجاتهم، ويمكن ذلك إذا عملت إدارات الفنادق والجهات المختصة بالتوصيات
مثل الاهتمام بتحسين وتطوير الخدمات الفندقية المقدمة لإرضاء العملاء وإكتساب
ولائهم للفندق، الاهتمام بالعوامل المؤثرة في رضاء العملاء خاصة مستوى وجودة
الخدمة وسرعة تأدية الخدمة، توفير الكوادر المتخصصة والمؤهلة للعمل بمجال
الفنادق، العمل على إزالة المشاكل التي تواجه العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم
وقلة معدل دوران العمالة، إتباع إدارات الفنادق المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة
من تخطيط ورقابة وتحسين مستمر، تنظيم برامج تدريبية للعاملين ولمدراء الأقسام
لرفع كفاءتهم وزيادة مستوى الأداء.

وفي النهاية يرى الباحث أن قطاع الفنادق بالسودان يعتبر أحد اشكال المنظمات التي تهدف إلى إنتاج مزيج متنوع من السلع والخدمات ويعتبر مصدراً مهماً لما يجلبه للبلاد من العملات الصعبة، كما أنه أصبح عاملاً مهماً لتطور الاقتصاد وإنماء السياحة الدولية، وعلى الرغم من تنوع مستويات الفنادق بمدينة الخرطوم بصفة خاصة إلا أن أهم العوامل التي تميز بين فندق وآخر هو مستويات أداء جودة الخدمات المقدمة بتلك الفنادق، فيجب على إدارات هذه الفنادق تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لكي ترضي عملائها وبالتالي زيادة نسب الإشغال الفندقية، الذي يؤدي بدوره إلى تنمية السياحة المحلية والدولية.

5-6 قائمة المراجع والمصادر

*المراجع العربية:

1-القرآن الكريم

2-السنة النبوية

3-أبو الخير، كمال حمدي (1997): التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة. مكتبة عين شمس-القاهرة-مصر.

4-أبو بكر، مصطفى محمود (2004): إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة. الدار الجامعية بالإسكندرية-مصر.

5-أبو رمان، أسعد حماد (2002): اتجاهات إدارات الفنادق الأردنية الصغيرة نحو تبني المفهوم الحديث للتسويق. دراسة تحليلية ميدانية على فنادق النجمة والنجمتين-ملتقى التسويق في الوطن العربي-الشارقة.

6-أبو زيد، جعفر محمد مصطفى (2008): أشكال السياحة والعوامل المؤثرة في الطلب السياحي في السودان. دراسة في الجغرافية السياحية-رسالة دكتوراه (غير منشورة)-كلية الآداب-جامعة الخرطوم-السودان

7-أبو زيد، جعفر محمد مصطفى وفقيري، إيهاب محمد عثمان (2005): الإطار التنظيمي للسياحة في السودان-وزارة الشؤون الثقافية والاجتماعية-ولاية الخرطوم-السودان- ط 1.

8- أبو فارة، يوسف والنسور، جاسر عبد الرازق (2005): ركائز صياغة تسويق الخدمات الفندقية. المؤتمر العلمي الرابع في الفترة 15-16 مارس-جامعة فلادلفيا. www.philadelphia.edu.jo

9- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (1993): قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل والشراء. مجلة التجارة والتمويل-العدد 2-كلية التجارة-جامعة طنطا-مصر.

10- الأزرق، عبد الرحمن (2000): علم النفس التربوي للمعلمين. دار الفكر اللبناني-لبنان-ط1.

11- إمام، هاني عصام الدين محمد (2008): تقييم أداء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات في فنادق المنتجعات. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة حلوان-مصر.

12- البدوي، محمد السيد (2004): خدمة العملاء "كيف تحافظ على عملائك وتنميتهم". دار الطلائع للنشر والتوزيع والتصدير-القاهرة-مصر.

13- البوطي، سعيد (2002): إدارة الفنادق. مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة- مصر.

14- بهيرة محمود الموجي (1994): إدارة الجودة في صناعة الغزل والنسيج. المجلة العلمية للتجارة والتمويل. كلية التجارة-جامعة طنطا-العدد الأول-مصر.

15- بوكميش، لعي (2004): ماهية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي النامي. ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية في الفترة 9-10 مارس-كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية-جامعة ورقلة-الجزائر.

16-ثويني، شبيب فهد (2002): قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية التجارة-جامعة عين شمس-مصر.

17-حامد، سعيد شعبان (2008) أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد علي مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة البشرية للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية التجارة - جامعة عين شمس-مصر.

18-حجار، أسامة إبراهيم (2008): نبذة عن الجودة.

<http://www.alnoor.info>

19-حجازي، محمد حافظ (2005): إدارة المنظمات الفندقية. شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق-الإسكندرية-مصر.

20-حسن، محمد نجيب؛ عوض، أحمد على وصادق، هاني صلاح (2005): مبادئ صناعة الضيافة. دار العلم للنشر والتوزيع-الفيوم-مصر. ط 1.

21-الحضيري، حامد العربي (1999): تقييم الاستثمارات الفندقية. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع-القاهرة-مصر. ط 1.

22-حلواني، محمد على عبد العزيز (2004): مفهوم الجودة الشاملة-رسالة ماجستير(غير منشورة) إدارة أعمال-الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري-جدة-السعودية.

23-الحمدان، سهيل (2001): الإدارة الحديثة للمؤسسات السياحية والفندقية.

دار الرضا للنشر-دمشق- سوريا. ط 1.

24-حنفي، عبد الغفار والقزاز، حسين (1996): السلوك التنظيمي. الدار

الجامعية للنشر والتوزيع-إسكندرية-مصر

25-خطاب، سليمان (2007) الجودة كمفهوم وأهداف وأمكانية التطبيق.

www.tech.nical.ly

26-الخطيب، محمد (2007): مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلي اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية

www.KSU.edu.sa/sites السعودية للعلوم النفسية القصيم-السعودية.

27-خليل، جابر جبيري أحمد (2001): الطرق الإدارية الحديثة في قسم الأغذية

والمشروبات في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة. رسالة ماجستير (غير منشورة)-

كلية السياحة والفندقة -جامعة حلوان-مصر.

28-خليل، جواد محمد الشيخ وعزيزة عبد الله شريد (2008): الرضا الوظيفي

وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين. سلسلة الدراسات الإنسانية-

مجلة الجامعة الإسلامية-المجلد السادس عشر-العدد الأول-غزة-فلسطين.

29-داود، علي إبراهيم (2001): نحو نموذج لتحديد محددات جودة أداء

الخدمة مع التطبيق علي قطاع الفنادق الدرجة الأولى بجمهورية مصر العربية.

رسالة دكتوراه (غير منشورة)-كلية التجارة وإدارة الأعمال-جامعة حلوان-مصر.

30-دعبول، محمد زاهر وأيوب، محمد (2003): مبادئ تسويق الخدمات. دار

الرضا للنشر-سوريا-دمشق-ط1.

31-دومه، نشأت السيد مرتضى؛ محمد، رجب على شعبان وعثمان، أحمد
علي عوض (2000): بعض العوامل المسهمة في جودة المنتج الغذائي بمنشآت
تقديم الأغذية والمشروبات بمدينة الفيوم، المجلة المصرية لعلوم السياحة
والضيافة، المجلد الثالث، العدد الثاني، القاهرة.

32-ديوب، محمد عباس (2004): محاضرات مبادئ التسويق. جامعة
<http://www.Tishreen.shem.net>تشرين-مركزالتعليم المفتوح-سورية

33-رسلان، يسري عبد الحميد (2007): نحو ضمان جودة التعليم والأعتماد
الأكاديمي.المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية-كلية
الآداب-جامعة المنيا-مصر.

34-زروق، مصطفى حسن (1998) : الفندقية بالسودان- محاضرة دراسية-كلية
الآداب-قسم السياحة والفندقة-جامعة شندي-السودان.

35-زهري، محمد عبد الفتاح (2005): دراسة مقارنة لجودة وسعر خدمات
الأغذية والمشروبات في فنادق المدينة والمنتجعات. رسالة ماجستير (غير
منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة حلوان-مصر.

36-زويلف، مهدي حسن (1998): منهجية البحث العلمي. دار الفكر للطباعة
والنشر، عمان-الأردن.

37-زياد، مسعد محمد(2007): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية
www.diwanalarab.comالتعليمية.

38- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "المنهج العلمي التطبيقي". كلية التجارة-جامعة الزقازيق-دار الفجر للنشر-مصر.

39- سالم، عبد المجيد محمد بشير (2006): تطوير أداء قسم المكاتب الأمامية بفنادق طرابلس. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة حلوان-مصر.

40- سرور، سرور علي إبراهيم (2007): إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ. تحرير كل من (نجاي ككاندا مبولي، كوني موك، بيفرلي سباركس) -دار المريخ للنشر-الرياض-السعودية.

41- سكتاوي، عبد الملك محمد (2003): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمكة المكرمة. رسالة دكتوراه (غير منشورة)-جامعة أم القرى-السعودية.

42- السمان، سامر (1999): معايير الأيزو الدولية، مجلة الاقتصاد المعاصر، المجلد الثاني، العدد 17-مصر.

43- سونيا، محمد البكري (2002): إدارة الجودة الكلية-الدار الجامعية-الأسكندرية-مصر.

44- السيد، أبو زيد كاظم (1995): الدعم المتبادل بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على دالة هدف المنشأة. المجلة العلمية بكلية التجارة-جامعة عين شمس-العدد الثاني-مصر.

- 45- السيد، إسلام السيد حسين (2006): تنمية الموارد البشرية في ظل ظروف المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة بالتطبيق على قطاع السياحة في مصر. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة الفيوم-مصر.
- 46- الطائي، حميد عبد النبي (2000): الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية. دار زهران - عمان-الأردن.
- 47- الطفاش، حس إسماعيل (2005): المستويات القياسية للجودة الفندقية. مكتبة الأنجلو المصرية-القاهرة-مصر.
- 48- الطفاش، حسن إسماعيل (2006): متطلبات التأهل للأيزو في صناعة الضيافة. مكتبة الأنجلو المصرية-القاهرة-مصر.
- 49- طه، طارق (2000): إدارة الفنادق مدخل معاصر. دار المعارف - الإسكندرية-مصر.
- 50- عبد الله، قلش (2007): اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. مجلة علوم www.unep.org.bh إنسانية-الخامسة-العدد35-مجلة إلكترونية
- 51- عبدالحميد، طلعت أسعد (2002): التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21). مكتبات مؤسسة الأهرام-القاهرة-مصر.
- 52- عبدالعال، عماد محمد؛ حليم، حازم توفيق؛ نجوى محمد غراب وإبراهيم، سعيد سلامة (2007): قياس جودة خدمة الأغذية والمشروبات وأثرها على رضا العملاء. دراسة ميدانية بالتطبيق على الفنادق ذات الخمس نجوم في مصر-مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة-المجلد الرابع-العدد الأول يونيو.

53- عبدالعزيز، إيهاب فتحي (2007): إدارة الأغذية والمشروبات. مركز المهارات الفندقية-الإسكندرية-مصر.

54- عبدالعزيز، سمير محمد (1999): جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011 رؤية اقتصادية/ فنية/إدارية. مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة-مصر-ط1.

55- عبيد قاسم (2007): الجودة فكر وسلوك. ندوة بالتعاون بين كلية التربية النوعية وكلية رياض الأطفال بتاريخ 2007/3/4-مركز ضمان الجودة-جامعة الإسكندرية-مصر.

56- عثمان، أحمد السعيد عثمان (2008): قياس مدى تأثير سلوك العاملين على إحساس العميل بجودة الخدمة وعلى الرضاء الكلي للعملاء عن المنشأة دراسة حالة على الفنادق الخمس نجوم بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة الإسكندرية-مصر.

57- عراقي، محمد إبراهيم (1999): إدارة النشاط السياحي بإستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة-كلية التجارة-جامعة عين شمس-العدد الثاني إبريل.

58- عوض، أحمد على (2006): مبادئ صناعة الضيافة. دار العلم للنشر- الفيوم-مصر. ط 3.

59- عوض، أحمد على وماجدة حسن البدرى (2002): العوامل المؤثرة على توجهات السائح نحو اختيار مكان إقامته. المجلة المصرية للدراسات السياحية-المجلد الأول-العدد الثاني.

60- عوض، أحمد علي ومنى زكريا سيد أحمد (2008ب): جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم. المجلة المصرية للدراسات السياحية-المجلد السابع-العدد2.

61- عوض، أحمد علي ومنى زكريا سيد أحمد(2008أ): الرضاء الوظيفي وأثره على جودة الخدمة بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم. المجلة المصرية للدراسات السياحية-المجلد السابع-العدد2.

62- الغامدي، محمد بن على (2008): مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود . www.dlyl.com/review المكتبة الإلكترونية-

63- غريب، أشرف السيد عبد المعبود (1998): تقييم نظم مراقبة الجودة في مطاعم الخدمة السريعة. رسالة ماجستير (غيرمنشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة حلوان-مصر.

64- غنيمية، عبد الفتاح؛ أبو شليب، حازم وهالة حسن (2003): الوجيز في علم السياحة والضيافة-مطابع جامعة المنوفية-مصر.

65- فقيري، إيهاب محمد عثمان وأبو زيد، جعفر محمد مصطفى (2006): مبادئ صناعة السياحة. دار العلم للنشر والتوزيع-الفيوم-مصر-ط1.

66- الكحلي، ياسين (1998): إدارة الفنادق والقرى السياحية. دار الوفاء - مصر.

67- لمياء مصطفى مصطفى (2005): تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ولاء العاملين ومستوى أدائهم في صناعة الفنادق. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة الإسكندرية-مصر.

- 68- اللوزي، موسى (2000): التنمية الإدارية (المفاهيم-الأسس-التطبيقات). دار وائل للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-ط1.
- 96- ليلي، محمد صابر الزلاقي (2003): الإشراف الداخلي الفندقي الدور-المهام-طبية للنشر والتوزيع-القاهرة-مصر.
- 70- ليلي، محمد صابر الزلاقي (2004): أساسيات الإشراف الداخلي بالفنادق والمنتجات-شركة الجمهورية الحديثة لتحويل الورق-الإسكندرية-مصر.
- 71- ماجدة محمد عبد الحميد جبريل (2000): إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية على مشتتات مشروع ضمان الجودة. رسالة دكتوراة (غير منشورة)-كلية التجارة-جامعة عين شمس-مصر.
- 72- مازوز، محمد سليمان عبد الله (2007): تقييم الرضا الوظيفي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي بالتطبيق على فنادق طرابلس بلبيبا. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة حلوان-مصر.
- 73- مرسي، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى محمود (2004): خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر.
- 74- المصري، سعيد محمد (2001): مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية. الدار الجامعية-الإسكندرية-مصر.
- 75- المصري، سعيد محمد (2002): مفاهيم وإستراتيجيات تسويق وأنشطة منشأة الخدمات. إسماعيل الخوري للطباعة-الإسكندرية-مصر
- 76- ملا، نبيل بن أمين (2007): علاقة الجودة بين الصانع والمستهلك-جريدة الرياض العدد 14224 بتاريخ 2007/6/4-مؤسسة اليمامة الصحفية-السعودية.

77-منى زكريا سيد أحمد (2008): تقييم جودة الخدمة بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم. رسالة ماجستير (غير منشورة)-قسم السياحة والفندقة-كلية الآداب-جامعة شندي-السودان.

78-مور ويليام ل. وهريت مور (1991): حلقات الجودة تغيير انطباعات الأفراد في العمل. ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، معهد الإدارة العامة-الرياض-السعودية.

97-نانسي توفيق بخيت (2001): أساسيات الإدارة في صناعة الفنادق، كتاب دراسي، جامعة حلوان-مصر.

80-ناهد، منصور حسن (2004): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية دراسة حالة مدينة الغردقة-رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية التجارة-قسم إدارة اعمال-جامعة عين شمس-مصر.

81-نصار، محمد وفتحي، إسلام أحمد (2006): إدارة المكاتب الأمامية. دار الهدى-الإسكندرية-مصر.

82-النعيمش، محمد (2008): أديرو الجودة أولاً. جريدة القبس العدد 12553 بتاريخ 2008/5/11-جريدة يومية-السعودية.

83-هالة حسن (2006أ): صناعة الضيافة. مؤسسة حورس-الإسكندرية-مصر. ط 1.

84-هالة حسن (2006ب): خدمة المطاعم بين النظرية والتطبيق. مؤسسة حورس الدولية-الإسكندرية-مصر.

85-هشاي، عشاوي (2006): مذكرات في إدارة الفنادق. دار العلم للنشر- الفيوم-مصر.ط1.

86-همام، عادل (2000): الاحتياجات التدريبية للعاملين في بعض فنادق منطقة قناة السويس. ندوة تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي والفندقي، شرم الشيخ- مصر. (27-28 مارس).

87-همام، عادل ومقابلة، خالد (2005): العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية. المؤتمر العلمي الرابع في الفترة 15-16 مارس-جامعة www.philadelphia.edu.jo فلاديلفيا.

88-هناء محمد محمود النمر (2006): تقييم وتطوير خدمات ما بعد البيع في المنشآت السياحية والفندقية. رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة حلوان-مصر.

89-هويدي، محمود محمود (2003): مدخل لدراسة السياحة. دار ابن حنظل بالفيوم-مصر.

90-وقنوني باية (2008): أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي دراسة حالة شركة أوراسكوم لإتصالات الجزائر"جازي". رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية-جامعة أمحمد بوقرة بمرمداس-الجزائر.

91-وهدان، محمد شريف حسني (2002): قياس مدي جودة الخدمة الفندقية على فنادق شرم الشيخ-المجلة المصرية لعلوم السياحة والضيافة-العدد الخامس..

92-اليمني، محمد إسماعيل (2006): تأثير تجربة الوجبة على رضا العميل-
رسالة ماجستير (غير منشورة)-كلية السياحة والفنادق-جامعة الإسكندرية-مصر.

* المراجع الأجنبية:

1-Amould, E. J. (2002): Consumers. Mc Grow-Hill
Companies, Inc-New York.

2-Andrews, S. (1985): Hotel Housekeeping. MC Grow-Hill
New York.

3-Bateman, T. and Snell, S. (1996): Management-Building Competitive Advantage-The University of North Carolina-Richard Irwin.

4-Berry, L. (1991): Perceived Service Quality as A customer. Based Performance Measure. An Empirical Extended service. Quality Model Human Resource Management Fall-vol. 30, NO 3, pp. 335-364.

5-Daft, R. (2000): Management. Vanderbilt University-The Dryden Press.

6-Eccles, G. and Durand, P. (1997): Improving Service Quality. Lessons and Practice from the Hotel sector-Managing service quality. (vol. 7) .

7-Eraqi, M. (2003): Tourism Service Quality in Egypt. Egyptian Journal of tourism and Hospitality-Jon-Cairo-Egypt.

8-Griffin, J. (1997): Customer Loyalty, How to Earn it, How to Keep it. Lexington Books- U.S.A.

9-Herbert, G. (1990): Personal Human Recourse Management. Macmillan, Publishing Co- New York.

10-Hoffman, K. D. And Bateson, S. E. (1997): Essentials of Services Marketing. New York-The Dryden Press.

11-International Organization for Standardization, (2000): ISO9001: Quality Management System. Requirements, *3rd ed.*, Geneva, p. VI.

12-Ishikawa, K. (1995): What is Total Quality Control. The Japanese Way-Prentice Hall-International, Inc-London.

13-Knutson, B. Stevens, P. Wulleet, C. Patton, M. and Yokoyama, F. (1991): LODGSERV: A Service Quality Index For the Lodging Industry- Hospitality Research Journal. (Vol.14, No.2, pp.277-284).

14-Kotler, D. (2000): Marketing Management. Pabliuninon-7^{eme} Edition-Paris-France.

15-Kotler, p. (1997): Marketing Management: Analysis, Planning Implementation, and control, Nath Western University, Prentice hall.

16-Lashley, C. (2000): Hospitality Retail Management. Oxford. Butter Worth Heinemann.

17-Mescon, M. Bovee, C. and Thill, J. (1999): Business Today-Georgia State University- Prentice Hall-Upper Saddle River-New Jersey.

18-Normann, R. (1991): Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses-Chi Chester, UK-John Wiley and Sons.

19-Payne, A. (1996): The Essence of Services Marketing. Prentice- Hall- New York.

20-Robbins, S. and Coulter, M. (1996): Management. San Diego State University-Prentice Hall International Inc.

21-Saleh, F. and Ryan, C. (1991): Analyzing Service Hospitality Industry the SERVQUAL. Model-Service Industries Journal.(Vol.11, No. 3, pp.324-345).

22-Skinner, S. (1990): Marketing. University of Kentucky-Houghton Mifflin Company.

23-Smith, A. (1995): Measuring Service Quality: IS SERVQUAL New Redundant-Journal of Marketing Management (Vol.11, No. 1, pp. 257-276).

24-Soin, S. (1992): Total Quality Control Essentials. Mc Grow-Hill Inc-New York.

25-Stevens, P. Knutson, B. and Patton, M. (1995): DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants- Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. (Vol. 36, No. 2, pp.56-60).

26-Taylor, F. (1996): The Principles of Scientific Management. Brothers- New York.

27-Taylor, S. (1994): Distinguishing Service. Quality From Patient Satisfaction in Developing Health Care Marketing Strategies, Hospital & Health Service Administration.

28-Terziovski, M. (2000): Establishing Mutual Dependence between TQM and The Learning Organization: A multiple case study analysis. The Learning Organization, Vol. 7, No. 1, p. 26.

29-Timm, P. (2002): 50 Powerful Ideas You Can Use to Keep Your Customer. Career Press Inc-New York-USA.

ملحق (أ-1) بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان مخصص لرواد الفنادق

الأخوة الكرام/ نحن بصدد إجراء بحث بعنوان "تأثير جودة الخدمة الفندقية على درجة إرضاء العملاء" بفنادق مدينة الخرطوم، ورأيكم في غاية الأهمية في بحثنا لذلك نرجو إستيفاء البيانات التالية مع تحري الدقة لتحقيق أهداف البحث، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

أسم الفندق الذي تقوم بزيارته..... -

1- أنثى ذكر أنثى

2- العمر

أقل من 30 39-30 49-40 50 فأكثر

3- الجنسية سوداني غير سوداني حدد.....

4- مستوى التعليم

جامعي علم وسيط ثانوي يقرأ ويكتب
فوق جامعي

5- المهنة

رجل أعمال موظف أعمال حرة أخرى (تذكر).....

6- الحالة الاجتماعية

أخرى..... أعزب متزوج

7- متوسط الدخل الشهري بالدولار الأمريكي؟

أقل من 500 500 1000- فأكثر

8 - هل من المعتاد زيارة الفنادق والإقامة بها؟

لا نعم

9-- إذا كانت الإجابة بنعم فما هو متوسط عدد الليالي التي تقضيها بالفندق؟

أقل من أسبوع أسبوع أسبوعين أكثر من أسبوعين

10- ما هو الغرض من الإقامة بالفندق؟

ترفيهه والإستجمام العمل

تلمس العسل أخرى (تذكر).....

11- - ما هو العامل المؤثر في اختيارك لفندق الإقامة ؟

نوع الخدمات المقدمة أسعار هذه الخدمات

جودة الخدمات المقدمة الموقع الممتاز للفندق

أخرى (تذكر).....

12- ما هو مستوى الفندق الذي ترغب الإقامة فيه؟

خمس نجوم أربع نجوم ثلاثة نجوم أقل من ذلك

13- هل هناك علاقة بين مستوى الخدمة المقدمة ودرجة الفندق؟

نعم لا

14- إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟.....

15- هل أسعار الإقامة بالفندق مناسبة بالنسبة لك؟

نعم لا

16- هل تعتقد أن الفندق قد لبي كل احتياجاتك ورغباتك؟

لا نعم

17- إذا كانت الإجابة بلا فما هي الحاجات والرغبات التي توقعتها ولم تجدها؟

.....

18- ما هي مقترحاتك لتطوير الخدمات المقدمة بالفنادق؟

.....

19- من فضلك رتب عناصر الخدمة الفندقية المقدمة إليك حسب أهميتها حيث رقم

(1) يمثل الأكثر أهمية ورقم (12) أقل أهمية:

أسلوب موظفي الاستقبال في التـامل حسن الاستقبال

جودة الخواص الحسية للطعام المظهر العام للفندق

مستوى تأثيث الغرفة سرعة الاستجابـ للشكاوي وحل المشاكل

خدمات الترفيه وحمام السباحة سهولة وسرعة إجراءات الحجز

نظافة الغرف والأماكن العامة مستوى الخدمـ لمطاعم الفندق

خدمات اللياقة وصلالات الرياضة مظهر وأناقة فريق العمل

21- ما مدى درجة رضائك على جودة الخدمات الفندقية المقدمة بالفندق؟

متدنية ممتازة جيد متوسط مقبولة

22- من فضلك رتب العوامل الآتية حسب أهميتها لك حيث رقم (1) يمثل أقصى

إرضاء عندك ورقم (11) أقل إرضاء لك كمستهلك للخدمة الفندقية:

سهولة وسرعة إجراءات الحجز مستوى الخدمة بالمطاعم

المظهر الأنيق لفريق العمل حسن الأستقبال

خدمة المطاعم المتنوعة بالفندق نظافة الغرف والأماكن العامة

تناسب سعر الخدمة المقدمة جودة الأغذية

مساعدة العاملين بالنادي الصحي واللياقة

أسلوب موظفي الأستقبال في التعامل

سرعة الخدمات على حمام السباحة

(ولائك للفندق) في زيارتك القادمة إن 23- هل تفضل النزول في نفس الفندق

وجدت؟

لا نعم

24- ما هو أنطباعك عن مستوى أداء جودة الخدمة التي قدمت إليك أثناء تواجدك بالفندق؟

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
					1- التصميم الداخلي للفندق الذي نزلت به منظم ومتكامل.
					2- يستخدم الفندق أحدث التقنيات الحديثة لتقديم خدمة أفضل.
					3- العاملين بالفندق يظهروا بمظهر لائق.
					4- الديكور والأثاث والمبنى جذاب بالنسبة لي كطالب خدمة.
					5- قدمت لي الخدمة في الوقت المحدد الذي وعد به الفندق.
					6- أهتم الفندق بحل مشاكلي.
					7- تؤدي الخدمة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة.
					8- يقدم الفندق لي جميع المعلومات المتعلقة بأى خدمة مقدمة ويكون سجله خالي من الأخطاء..
					9- لقد تم اخباري بدقة عن مواعيد تنفيذ الخدمة.
					10- لبي العاملون بالفندق الخدمات بالسرعة المناسبة لي.
					11- يحرص العاملون بالفندق دائماً على مساعدتي.
					12- يستجيب العاملون لمطالبتي فوراً.
					13- أشعر بالثقة في سلوك العاملين.
					14- أشعر بالأمان في تعاملي مع الفندق.
					15- يتميز العاملون بالسلوك الرفيع في التعامل معي.
					16- لدى العاملين بالفندق المعرفة اللازمة للإجابة على كل استفساراتي.
					17- الفندق يحرص على الأهتمام بكل عميل على حدة.
					18- يقع العملاء في مقدمة إهتمامات إدارة الفندق والعاملين.
					19- العاملين بالفندق يتفهمون احتياجاتي الشخصية.
					20- الصداقة والروح المرحة والأحترام هم السائدين في التعامل معي كعميل من قبل العاملين.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (أ-2)

استبيان مخصص للعاملين بالفنادق

الأخوة الكرام/ نحن بصدد إجراء بحث بعنوان "تأثير جودة الخدمة الفندقية على درجة إرضاء العملاء" بفنادق مدينة الخرطوم، ورأيكم في غاية الأهمية في بحثنا لذلك نرجو إستيفاء البيانات التالية مع تحري الدقة لتحقيق أهداف البحث، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

• الأسم (أختياري).....

• أسم الفندق الذى تعمل فيه.....

1-الجنس ذكر أنثى

2- العمر

39-30 40 فأكثر 29-20 أقل من 20

3- الجنسية سوداني غير سوداني حدد.....

4- مستوى التعليم

فوق جامعي يقرأ ويكتب ثانوي دبلوم متوسط جامعي

5- نوعية التعليم (التخصص).....

6- إذا كنت فندقياً فهل كانت لديك رغبة بالعمل في هذا المجال أم كانت للدراسة

فقط؟

نعم لا

7- إذا كنت غير فندقى فهل عدم توافر القدر الكافى من فرص العمل جعلك تتوجه للعمل فى هذا المجال؟

نعم لا

8- هل يساعد التعليم الفندقى فى زيادة الخبرة والكفاءة العلمية والمهنية؟

نعم لا

9- هل يقوم الفندق بتوفير فرص للتدريب لرفع الكفاءة؟

نعم لا

10- هل تلقيت دورات تدريبية؟

نعم لا

11- إذا كانت الإجابة بنعم فأين كانت هذه الدورات؟

داخل الفندق خارج الفندق

12- ما هى مدة عملك بالفندق؟

أقل من عام عام إلى ثلاثة أعوام ثلاثة أعوام فأكثر

13- ما هو القسم الذى تنتمى إليه الآن؟

الأغذية والمشروبات المكاتب الأمامية الإشراف الداخلى

غير ذلك.....

14- ما هي وظيفتك بالتحديد بالقسم؟.....

15- ما هي الأقسام التي سبق أن عملت بها من قبل ولديك خبرة فيها؟

الأغذية والمشروبات المكاتب الأمامية الحسابات

العلاقات العامة الإشراف الداخلي الامن

المبيعات والتسويق شؤون العاملين

ليس لدي خبرة بأقسام أخرى

16- هل يتبع الفندق نظام الورديات؟

لا نعم

17- إذا كانت الإجابة بنعم فأى الفترات الزمنية تفضل؟ ولماذا؟.....

الصباحية الوسطى (الظهيرة) المسائية

18- عدد ساعات العمل اليومي؟

أقل من 8 8-10 11-12 12 فأكثر

19- متوسط الدخل الشهري بالجنيه السوداني؟

700 300-500 500-1000 أقل من 300

21- هل أنت راضٍ عن الوظيفة التي تعمل بها؟

لا نعم

.....-22- إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟.....

23- إذا كانت الإجابة بلا فهل ترغب في ترك العمل؟

لا نعم

24- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الأسباب؟

انخفاض الأجر

عدم جودة بيئة العمل بالقسم الذي تعمل به

سوء معاملة الإدارة

طول ساعات العمل

الإجهاد الزائد بالعمل وتعدد المهام

عدم الشعور بالأمان

أخرى (تذكر).....

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (أ-3)

استبيان مخصص لمديري الفنادق

الأخوة الكرام/ نحن بصدد إجراء بحث بعنوان "تأثير جودة الخدمة الفندقية على درجة إرضاء العملاء" بفنادق مدينة الخرطوم، ورأيكم في غاية الأهمية في بحثنا لذلك نرجو إستيفاء البيانات التالية مع تحري الدقة لتحقيق أهداف البحث، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

• الأسم (أختياري).....

• أسم الفندق الذى تعمل فيه.....

• درجة الفندق.....

• موقع الفندق.....

1-الجنس ذكر أنثى

2- العمر

أقل 30 40-30 40 فأكثر

3- الجنسية سوداني غير سوداني حدد.....

4- مستوى التعليم

ثانوي بلوم متوسط جامعي فوق جامعي

5- نوعية التعليم (التخصص)؟.....

6- ما هو عدد النزلاء بالفندق تقريباً في العام؟

500-100 5001-10 1001-2000

2001 فأكثر

7- ما هي الطاقة الإستيعابية للفندق (عدد الغرف)؟.....

8- ما هو موسم الذروة وموسم الكساد بالنسبة للإشغال بالفندق؟.....

.....

9- كم تبلغ مدة عملك كمدير للفندق؟.....

10- هل لديك خبرة في مجال الإدارة من قبل؟

لا نعم

11- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي مدة خبرتك؟ وأين؟.....

أقل من عام عام إلى أعوام ثلاثة أعوام فأكثر

12- هل تستخدم أساليب موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؟

لا نعم

13- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الأساليب؟.....

.....
.....

14- هل يقوم الفندق بتنظيم محاضرات وندوات ودورات تدريبية للعاملين تهدف للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة؟

لا نعم

17- هل توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين بالقسم؟

لا نعم

18- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه السياسة؟.....

.....

19- ما هي السبل التي يتم بها تحقيق رضاء العملاء بالفندق؟

تلبية خدماتهم بالسرعة المطلوبة الأهتمام بحل مشاكلهم

غرس الثقة في نفوس العملاء

تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة

أخرى (تذكر).....

20- هل تسعى الإدارة لتحقيق الجودة بالفندق؟

لا نعم

21- إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك؟.....

.....

22- هل تدني جودة الخدمة الفندقية يؤثر في نسبة إشغال الفندق الذي تقوم بإدارته؟

لا نعم

23- إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟.....

.....

24- ما مدى درجة رضائك عن جودة الخدمات المقدمة بالفندق؟

مقبولة متوسطة جيدة ممتازة

متدنية

ولماذا؟.....

.....

27- هل تعتقد أن صناعة الضيافة بالسودان يمكن تطويرها بالمستقبل؟ وما هي سبل

التطوير؟

لا

نعم



.....

.....

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (أ-4)

استبيان مخصص لمديري الأقسام بالفنادق

الأخوة الكرام/ نحن بصدد إجراء بحث بعنوان "تأثير جودة الخدمة الفندقية على درجة إرضاء العملاء" بفنادق مدينة الخرطوم، وأيكم في غاية الأهمية في بحثنا لذلك نرجو إستيفاء البيانات التالية مع تحري الدقة لتحقيق أهداف البحث، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

* الأسم (اختياري)

* أسم الفندق الذي تعمل فيه

1-الجنس ذكر أنثى

2- العمر

40 فأكثر 30-40 أقل من 30

3- الجنسية سوداني غير سوداني حدد.....

4- مستوى التعليم

دبلوم متوسط جامعي يقرأ ويكتب ثانوي

فوق جامعي

5- نوعية التعليم (التخصص).....

6- ما هو القسم الذي تقوم بإدارته؟

الأغذية والمشروبات المكاتب الأمامية الحسابات

العلاقات العامة الإشراف الداخلي الأمن

شؤون العاملين المبيعات والتسويق أخرى (تذكر)....

7- متوسط الدخل الشهري بالجنيه السوداني؟

أقل 750 750-1000 1000 فأكثر

8- كم تبلغ مدة عملك بالفندق؟

أقل من عام إلى ثلاثة أعوام ثلاثة أعوام فأكثر

9- هل لديك خبرة في إدارة القسم الذي تعمل فيه الآن؟

لا نعم

10- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي مدة خبرتك؟ ونوعها؟.....

11- هل يقوم الفندق بتنظيم محاضرات وندوات ودورات تدريبية للعاملين تهدف للتحسين

المستمر لجودة الخدمات المقدمة؟

لا نعم

12- في حالة وجود قصور إداري من العاملين كيف تتعامل معه؟

من منطلق إزالة أسبابه وحله البحث عن المسؤول وعقابه

الأثنين معاً أخرى (تذكر).....

14- هل توجد سياسة جودة واضحة ومحددة ليفهمها ويطبقها جميع العاملين بالقسم؟

لا نعم

15- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه السياسة؟.....

.....

16- ما هي السبل التي يتم بها تحقيق رضاء العملاء بالفندق؟

تلبية خدماتهم بالسرعة المطلوبة الأهتمام بحل مشاكلهم

غرس الثقة في نفوس العملاء

تأدية الخدمة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة

أخرى (تذكر).....

17- هل تسعى الإدارة لتحقيق الجودة بالفندق؟

لا نعم

18- إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك؟.....

.....

19- هل تقوم بإشراك العاملين في الآراء واتخاذ القرار؟

لا نعم

20- ما هي درجة رضائك عن عملك؟

ممتاز جيد متوسطة مقبولة متدنية

21- رتب الإجراءات والآليات العلمية التي تساعد على تحسين جودة الخدمة الفندقية حسب أهميتها حيث يأخذ رقم (1) الأكثر أهمية ورقم (8) أقل أهمية:

تحسين الأجور ورواتب العاملين

تقليل الأعباء على العاملين

زيادة المشاركة للعاملين في الإبتكار وحل المشاكل

وجود نظام جيد للإشراف والرقابة

العمل الجماعي كفريق واحد

التركيز على العميل واشباع رغباته

خفض الأخطاء الناتجة عن العمليات

تحقيق رضا العملاء الداخليين

23- ما مدى درجة رضائك عن جودة الخدمات المقدمة بالفندق؟

مملحة جيدة متوسطة مقبول متدنية

24- ما هي وسائل حكمك في مستوى جودة الخدمات المقدمة بالفندق؟

.....

.....

ملحق (أ-5)

بسم الله الرحمن الرحيم

Questionnaire specially for

Hotel Customers

We are doing a research in “The impact (influence) quality in hotels on customers satisfaction” in Khartoum’s hotels, and your opinion is very important in our research so please write the following data to investigate the objectives of these research.

* The name of the hotel which you visit.....

1- sex Male Female

2- Age Less than 30 30-39 40-49 More than 50

3- Nationality Sudanese others.....

4- Level of Education Read and write secondary intermediate diplome University higher education

5- Employment Free work Business man employee others....

6- Marital status Marriage single others.....

7- Income per month \$ Less than 500 500-1000 more than 1000

8- Are you usual to visit and stay in the hotel? Yes No

9- If the answer by yes, How many days are you stay (spent)in the hotel? Less than week Week Two week More than two week

10- What is the purpose of visit or stay in the hotel ?

- Buisness
- Plausure
- noneymoon
- Others.....

11- What is effective element in your hotel choice?

- kind of services provided
- the prices of these services
- quality of services provided
- location of the hotel
- others.....

12- What is the level of the hotel, that you prefer to stay in it?

- Five stars
- four stars
- three stars
- or less

13- Is there any relationship between the services provided and the level of the hotel?

- Yes
- No

14 -Why?.....

15-Are the prices of the hotel suitable for you?

- Yes
- No

16- Do you think, the number and the kind of different hotels, in Khartoum are sufficient to make activation of tourism?

- Ye
- No

17- Do you think that the hotel meet all your needs?

- Ye
- No

18- If the answer by No, What are the things that you expect and You don't find?.....

.....
19- What are your suggestions for developing the services provided in the hotel?.....
.....

20- Please arrange the services provided in the hotel listed below according to their importance, number (1) the most important, and number (12) the less important:

- Reception employees attitudes
- The quality of foods tangibility characteristics
- Immediately, highly of compliants and problems solution
- Entertainment Services and swimming services
- Services level of restaurant in the hotel
- Sport and gymnastic services
- Pleasant welcome
- General appearance of the hotel
- Level of furniture in rooms
- The easiness and rapidiness of reservation procedures
- Room and other area of the hotel cleaning state
- Appearance of the staff of the hotel

22- What is the degree of satisfaction about the quality of services provided in the hotel?

- Meum Accepted Bad Excellent good

23- please arrange these factors according to their importance,

number (1) is the most satisfied, and number (11) is the least satisfied:

- The easiness and rapidiness of reservation procedures
- Appearance the team worked
- Services of various restaurant in the hotel
- Price for services provided
- Help of healthy club team
- Quality of food, taste and appearance
- Quality services in swimming pool
- Services level of restaurant in the hotel
- Reception employees attitudes
- Room and other area of the hotel cleaning state
- Pleasant welcome

24- Will you prefer staying in the same hotel (your Loyalty) next time?

- Yes
- No

25-select the appropriate answer from these option according to your satisfaction of quality services provided:

	Don't accept strongly	Don't accept	Medium	Accept	Accept strongly
1- The interned design of the hotel which you are visit it is harmonic					
2- The hotel uses modern techniques of present time in the service					
3- The appearance of the staff in the hotel is excellent					
4- The building, decoration and furniture are attractive					
5- The service are offered for me presented in punctually					
6- The hotel help in solving my problems					
7- The services provided are done perfectly and immediately					
8- The hotel provides the information needed					
9- Time of service is accurate					
10- The employees of the hotel provide service on time					
11- All workers are keen to help					
12- Workers respond to demand quickly					
13- Worker behavior is trusted					
14- I feel safe when dealing with the hotel					
15-The staff is characterized with the hotel					
16- The workers in the hotel are ready to answer any questions					
17- The hotel gives each customer the appropriate care					
18- Customer are in priority of the hotel management and the staff					
19- The worker of the hotel care of customers personal needs					
20- Friendship, pleasure and faith are the base of behavior to words customers					

ملحق (ب-1) الفنادق المصنفة في مدينة الخرطوم

الرقم	اسم الفندق	تاريخ الإنشاء	التصنيف	عدد الطوابق	عدد الاسرة	عدد الغرف
1	الهيلتون	1970	H 5	9	540	270
2	القراند هوليدي	1970	H 5	2	280	140

134	268	11	H 5	1972	القصر	3
236	580	4	H 5	2007	السلام روتانا	4
110	220	9	H 4	1976	مريديان الخرطوم	5
58	116	9	H 4	2006	البحرين	63
56	112	9	H 4	2006	الفردوس	7
40	75	6	H 3	2004	أنعام	8
65	111	7	H 3	1990	شهرزاد	9
58	94	8	H 3	1997	الخرطوم بلازا	10
90	174	1	H 3	1980	القرين فليديج	11
40	80	7	H 3	1993	الفيصل	12
49	73	3	H 3	1983	صحارى	13
40	80	7	H 3	1999	دبي	14
31	62	5	H 3	2005	دوحة الخرطوم	15
35	60	6	H 3	2006	الشارقة	16
27	45	11	H 3	2006	سنديان	17
40	80	2	H 3	2006	داندس	18
54	108	2	H 3	2006	هورايزون	19
42	79	3	H 3	2007	التاكا هاوس	20
32	48	5	H 2	2007	فايف ام	21
32	64	3	H 2	2004	دامة	22
38	63	2	H 2	1978	اكربول	23
18	24	3	H 2	1978	فالكون	24
عدد الغرف	عدد الاسرة	عدد الطوابق	التصنيف	تاريخ الإنشاء	اسم الفندق	الرقم
45	75	3	H 2	1996	سنترال	25
40	69	3	H 2	1995	بدر السياحي	26
20	28	3	H 1	1977	السواحلي	27
17	28	4	H 1	1978	سالي	28

16	26	2	H 1	2004	كازار	29
7	13	2	H 1	1996	أفريقيا	30
42	82	5	H 1	2005	خاتم المنى	31
12	24	4	H 1	2004	موني	32
20	40	4	H 1	2000	حراء	33
30	60	3	H 1	1980	الحسنين	34
49	98	3	H 1	1981	السفير	35
42	48	4	H 1	2004	الحميراء	36
23	38	5	H 1	1980	النخيل	37
12	24	3	H 1	2006	بوقين فيلا	38
12	24	3	H 1	2006	الإكسبير	39
عدد الغرف 2090	عدد الاسرة 4058				العدد الكلي لفنادق النجوم 39	

ملحق (ب-2) عدد فنادق النزل السياحي في مدينة الخرطوم

37	74	1	B 1	1999	الصفاف	1
24	48	1	B 1	2001	السلام الجديد	2
25	50	1	B 1	2004	اشبيلية	3
24	44	2	B 1	1998	مروي	4
24	20	3	B 1	2001	المتوكل	5
17	31	3	B 1	1997	الميريلاند	6
40	77	2	B 1	1997	الحديقة	7
26	49	3	B 1	2004	المنتصر	8
24	40	4	B 1	2005	العبادي	9
16	44	1	B 1	1981	الخليل	10
36	58	4	B 2	1990	المدينة المنورة	11
22	47	2	B 2	2000	لوساكا	12
67	29	2	B 2	1987	وادي حلفا	13
16	32	2	B 2	2000	راما	14
13	33	2	B 2	1981	هافانا	15
16	55	1	B 2	2001	الفارابي	16
10	20	1	B 2	2007	النهرين	17
17	59	2	B 3	2004	العربي	18
8	40	1	B 3	1997	الوادي	19
8	32	1	B 3	1997	الندى	20
8	18	1	B 3	2002	عبد الدائم	21
14	54	1	B 3	1981	بحر الغزال	22
13	44	3	B 3	2000	الرحاب الجديد	23

15	43	1	B 3	2000	الجزيرة	24
10	35	1	B 3	2003	الوليد	25
27	51	2	B 3	1980	الحرمين	26
7	35	2	B 3	1998	السواقي	27
7	35	1	B 3	1999	العرضي	28
5	20	1	B 3	2003	ود الهبيكة	29
14	50	2	B 3	2005	ابو مروان	30
17	42	3	B 3	1997	كردفان	31
14	48	2	B 3	2000	الخيام	32
12	28	2	B 3	2005	المينا	33
9	26	2	B 3	1997	الدوحة	34
9	30	1	B 3	1993	ليزا	35
10	25	2	B 3	2006	الكرام	36
4	15	1	B 3	2006	العبور	37
8	44	2	B 3	2006	بلال	38
16	40	2	B 3	2007	السوبات	39
عدد الغرف 679	عدد الاسرة 1070				العدد الكلي للنزل 39	

المجموع الكلي للفنادق 78 ومجموع الغرف 2769 والمجموع للأسرة 5128

المصدر: أبو زيد (2008).

