

DELMAR INTERNATIONAL

FOR UNDERADUATE AND POSTGRADUATE
PROFESSIONAL STUDIES COLLEGE LTD



Professional Research

*Total Quality Management in Hotels (An
Analytical Study).*

The Researcher

Taj Mohammed Ahmed

Supervisor

Committee for research and advanced professional studies

2026

رسالة بحثية بعنوان

ادارة الجودة الشاملة بالفنادق (دراسة تحليلية) .

اسم الباحثة

تاج محمد احمد .

ما من قطاع اقتصادي اليوم يخلو من حديث الجودة، غير أن الفنادق تظل من أكثر البيئات التي تتشابه فيها معايير الخدمة مع توقعات النزلاء بشكل يومي، وربما لحظي. فنجاح فندق ما في مدينة ما لا يُقاس بما يقدمه من مرافق فحسب، بل بمدى قدرة فريق العمل – بدءًا من موظف على تحويل كل لحظة داخل المنشأة إلى تجربة – housekeeping الاستقبال وانتهاءً بعامل متكاملة يشعر بها الضيف ويعود بسببها، أو يخرج منها حاملاً معها انطباعاً سلبياً تنتقل عدواه سريعاً عبر مواقع التقييم ومنصات التواصل، ولعل هذا ما أشارت إليه أدبيات صناعة الضيافة قبل أكثر من عقد، وما زال ساريًا حتى اليوم الحديثة¹

،ولطالما ارتبطت الجودة في ذهن الكثيرين بمصانع الإنتاج ومصطلحاتها الجامدة: مواصفات عيوب، نسب رفض، خطوط إنتاج. لكن صناعة الضيافة تختلف جوهرياً، لأن الخدمة فيها غير ملموسة بطبيعتها، وتتولد في اللحظة ذاتها بين مقدم الخدمة ومتلقيها، ويصعب – إن لم يستحيل إعادة إنتاجها بنفس الصورة مرتين. هذه الخاصية وحدها تجعل من نقل مفاهيم إدارة الجودة – إلى بيئة الفنادق عملية تحتاج إلى قراءة متأنية ومراعاة لخصوصية القطاع (TQM) الشاملة وزملاؤه هذه الطبيعة الخاصة للخدمة في نموذجهم الشهير Parasuraman ويفسر لا تزال مرجعاً يستشهد به ،الذي وضع خمسة أبعاد لقياس جودة الخدمة²، SERVQUAL، الباحثون حتى اللحظة في دراسات الفنادق والضيافة

¹ Choi, S. K., & Kim, H. Y. (2015). Total Quality Management and Service Performance in Luxury Hotels. International Journal of Hospitality Management, 51, 68-77.

² Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

في المقابل، تعج الساحة الفكرية بالكتب والدورات التي تروج لإدارة الجودة الشاملة بوصفها الحل السحري لكل مشكلات المؤسسات الخدمية، في حين أن الممارسة اليومية في أغلب فنادقنا العربية تكشف صورة مغايرة تمامًا. برامج اعتماد تحصل عليها المنشأة، لوحات إرشادية تعلق في الممرات، تدريب نظري سريع يمرّ على الموظفين دون أن يستقر في أذهانهم أو سلوكهم، ثم نعود إلى نقطة الصفر مع أول اختبار فعلي للخدمة. ولعل هذا الانفصال بين الشعارات والواقع هو ما منذ ثمانينيات القرن العشرين إلى أن الجودة ليست Juran³ يستحق الدراسة لا الخطابة. وقد نبّه حملة مؤقتة بل نظام إداري متكامل، لكن كثيرًا من المؤسسات لا تزال تختزلها في إجراءات شكلية.

وكاورو⁷ وكروسباي⁶ وجوران⁵ لقد تطورت إدارة الجودة الشاملة منذ أن طرحها كل من ديمينغ⁴ ووصولًا إلى معايير صناعة، ISO في خمسينيات القرن العشرين، مرورًا بحركة الاعتماد الدولية غير أن تبني Forbes Travel Guide وHOTSTARS وSERVQUAL الضيافة تحديدًا كـ هذه الفلسفة داخل الفنادق العربية لا يزال يتفاوت تفاوتًا ملحوظًا بين منشأة وأخرى، بل وبين إدارة في كتابه الصادر عام 2015 أن الفجوة بين وأخرى داخل الفندق نفسه. وقد رصد الجميلي⁸ المعرفة النظرية بمفاهيم الجودة والتطبيق الفعلي في الفنادق العربية لا تزال واسعة، وهو ما يطرح أسئلة جدية حول العوامل الحقيقية التي تصنع النجاح في هذا الميدان.

³ Juran, J. M. (1988). Juran on Planning for Quality: An Analysis of Methods for Attaining Quality. New York: Free Press.

⁴ Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press.

⁶ Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill.

⁷ Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁸ الجميلي، خالد محمد. (2015). (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي. عمان: دار البازوري العلمية

وتسعى هذه الدراسة إلى مقارنة الموضوع من زاوية تطبيقية تحليلية، لا من باب التوصية بمبادئ الجودة الشاملة بوصفها فضائل مطلقة، بل من زاوية البحث في: كيف تعمل فعلاً داخل الفنادق؟ ما الأبعاد التي تصنع فارقاً حقيقياً في رضا النزيل؟ وأين تنكسر المعادلة رغم توافر لبناء إطار تحليلي يستفيد مما أنجزه الإرادة الإدارية؟ وسينطلق الباحث من الأدبيات السابقة⁹ الباحثون، ويستدرك في الوقت نفسه الفجوات التي لم تتناولها تلك الأدبيات بشكل كافٍ.

⁹ عبد الوهاب، علي. 2014. (الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية: مدخل تطبيقي). القاهرة: دار الفكر الجامعي

يعاني كثير من الفنادق في المنطقة العربية من فجوة مزعجة بين ما تعد به وما تقدمه فعلياً. يقرأ النزيل في الموقع الإلكتروني وصفاً يفيض بالترف، ثم يدخل الغرفة ليجد أثاثاً متآكلاً، أو يتعامل مع موظف الاستقبال بابتسامة باردة، أو ينتظر ساعة كاملة حتى تصل أمتعته. هذه ليست ملاحظات عابرة، بل هي أعراض متكررة لواقع إداري لا يعامل الجودة بوصفها نظاماً متكاملًا. أن Choi & Kim¹⁰ بل باعتبارها حملة موسمية تنتهي مع انتهاء التفتيش. وقد أظهرت دراسة هذه الفجوة ليست خاصة بالسياق العربي فحسب، بل يمكن ملاحظتها في أسواق متقدمة ككوريا الجنوبية واليابان، وإن كانت بدرجات متفاوتة.

والمشكلة لا تنحصر في المنشآت الصغيرة أو المتوسطة فحسب، بل تمتد أحياناً إلى فنادق من فئة أربع وخمس نجوم، حيث تتوفر الموارد وتتوافر معها اعتمادات دولية، غير أن ثقافة الجودة لا تزال هشة، ومفهوم رضا النزيل يُختزل في ردود فعل استثنائية تُبذل عند الشكوى لا في حين نُبّه إلى أن 85% من Deming¹¹ منظومة وقائية تمنع الشكوى من الأساس. وهذا ما أكدته المشكلات في المنظمات الخدمية تعود إلى النظام وليس إلى الأفراد، وهي نقطة لا يزال مديرو الفنادق يستهينون بها.

وعند مراجعة الأدبيات المتخصصة، يلاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في الفنادق أُجريت في بيئات غربية أو آسيوية، في حين أن السياق العربي لا يزال بحاجة

¹⁰ Choi, S. K., & Kim, H. Y. (2015). The Role of TQM in Reducing Service Gaps: Evidence from Asian Luxury Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 183–197.

إلى تحليل أعمق يأخذ في الاعتبار طبيعة القوى العاملة، وتوقعات النزلاء المحليين والوافدين، إلى أن ثمة¹² Bharwani & Jauhari ودور الإدارة العليا، وثقافة المؤسسة. وقد أشار كل من، فروعاً جوهرية في تطبيق الجودة الشاملة بين الفنادق البوتيكية الصغيرة والسلاسل الفندقية الكبرى، وهو ما يتطلب قراءة سياقية دقيقة .

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال المركزي التالي: إلى أي حدّ ينعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية على مستوى الأداء الخدمي ورضا النزلاء، وما العوامل التي تعيق هذا التطبيق أو تعزّزه؟ وهي مشكلة لا تبحث عن إجابة نظرية مجردة، بل عن خارطة طريق عملية يمكن أن يستفيد منها مدير عام فندق يسعى إلى تحويل منشأته من حالة "تقديم خدمة" إلى حين أكّد أن الجودة تبدأ من قناعة¹³ Crosby حالة "صناعة تجربة"، على نحو ما أوصى به الإدارة قبل أي إجراء إداري .

¹² Bharwani, R. J., & Jauhari, D. K. (2014). Employee Empowerment and TQM in Boutique Hotels. *Journal of Services Marketing*, 28(4), 288–299.

لا يمكن تجاهل ما تمثله صناعة الضيافة في الاقتصاديات العربية المعاصرة، سواء من حيث مساهمتها في الناتج المحلي أو من حيث قدرتها على استيعاب العمالة بمختلف مستوياتها. وفي ظل المنافسة المحتدمة - لا سيما بعد مشاريع التوسع الكبرى كنيوم والبحر الأحمر في السعودية ومشروع العلمين الجديدة في مصر - بات لزاماً على الفنادق أن تنتقل من إدارة ردود الفعل إلى إدارة الجودة بشكل استباقي، وهو ما لا يتحقق إلا بفهم أعمق لإدارة الجودة الشاملة في سياقها أن الفنادق التي،¹⁵ Teruel & Navarro وقد أظهرت دراسات عديدة، من أبرزها دراسة. الفعلي¹⁴ تبنت فلسفة الجودة الشاملة بشكل ممنهج حققت أداءً تجارياً أفضل، وولاءً أعلى من جانب النزلاء وتتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أنها تسد فراغاً بحثياً حقيقياً في المكتبة العربية، حيث لا تزال الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الفنادق محدودة مقارنة بما هو متوافر في أدبيات التصنيع أو حتى الرعاية الصحية. كما أن معظم الأدبيات العربية المتوفرة - بحسب مراجعة الباحث - جاءت تكراراً لمفاهيم نظرية دون تحليل ميداني حقيقي، فجاءت هذه الدراسة في تحليلهما¹⁶ Cronin & Brady لتختبر هذه المفاهيم على أرض الواقع، وهو ما أكد عليه التجميعي للأدبيات، إذ خلاصاً إلى أن جودة الخدمة هي العامل الأكثر تكراراً في التنبؤ بولاء النزلاء.

Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

Teruel, M. R., & Navarro, J. L. (2016). The Impact of TQM Implementation on Customer Satisfaction: Evidence from European Hotels. *Tourism Management*, 52, 420-432.

Cronin, J. J., & Brady, M. K. (2013). Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty in the Hotel Industry: A Meta-Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(3), 377-410.

أما على المستوى التطبيقي، فإن النتائج المتوقعة يمكن أن تكون عوناً لمجالس إدارة الفنادق في رسم سياسات الجودة، وللمديرين التنفيذيين في تبرير استثمارات التحسين المستمر، وللقائمين على التدريب في تصميم برامج تطويرية أكثر واقعية. فضلاً عن أنها قد تفتح الباب أمام مزيد من الدراسات المتخصصة في قطاعات فرعية من الضيافة: المنتجعات، الفنادق البيئية، وبيوت في سياق حديثه عن تنوع قطاعات الضيافة المحلية، كما أشار إلى ذلك عبد الوهاب¹⁷ وخصوصية كل قطاع .

¹⁷ عبد الوهاب، علي (مراجع سابق ذكره). (2014).

أهداف الدراسة

- تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى رضا النزلاء في الفنادق .
- ،تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء الفندقية الرئيسية :الإشغال، الإيراد تكرار الزيارة، التقييمات الإلكترونية .
- الكشف عن أبرز المعوقات الإدارية والثقافية والبشرية التي تحد من فاعلية تطبيق الجودة الشاملة في الفنادق .
- دراسة دور القيادة الفندقية في إنجاح أو إفشال برامج الجودة الشاملة .
- التعرف على أثر تدريب الموظفين وتأهيلهم في ترسيخ ثقافة الجودة داخل بيئة الفندق .

فروض وتسائلات الدراسة

أولاً: فروض الدراسة

- يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إيجاباً على درجة رضا النزلاء وولائهم .
- يساهم التزام الإدارة العليا في الفنادق بدعم برامج الجودة الشاملة في تعزيز الأداء الفندقي .
- يوجد أثر إيجابي لتدريب العاملين بالفنادق على معايير الجودة في تحسين الأداء الخدمي اليومي .
- تختلف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف فئة الفندق ((ثلاث، أربع، خمس نجوم)).
- وحجم المنشأة .

ثانياً: تسائلات الدراسة

- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورضا النزلاء في الفنادق؟
- كيف تنعكس ممارسات الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء الفندقي الرئيسية؟
- إلى أي حد يساهم تدريب الموظفين في تعزيز ثقافة الجودة في الفنادق؟

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لفحص الظاهرة في سياقها الطبيعي دون التدخل في متغيراتها. وقد توزعت أدوات البحث بين مسح ميداني لإدارات الفنادق ومستوياتها الإشرافية، واستبانة موجهة للنزلاء لتقييم تجربتهم الفعلية، إضافة إلى مراجعة للأدبيات المحلية والأجنبية .

Choi ويعدّ هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع، وهو ما يتفق مع ما اعتمده كل من في دراساتهم المماثلة، إذ يوفر بيانات كمية قابلة للقياس ¹⁹Ahmad & Hadi و ¹⁸Kim & Kim واستنتاجات نوعية تساعد في فهم الظاهرة بعمق .

¹⁹ Ahmad, A. H., & Hadi, N. A. Y. (2017). TQM Practices and Performance of Four-Star Hotels in Malaysia. *Asian Journal of Quality*, 18(2), 154–168.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: عدد من الفنادق في مصر والسعودية والإمارات والأردن .

الحدود الزمانية: الفترة من 2010 إلى 2026 .

خطة الدراسة :

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي عدة فصول وعدة مباحث ومطالب وخاتمة كما يلي

الفصل الأول : الاطار النظرى والمفاهيم العلمية .

المبحث الأول : مدخل لفهم إدارة الجودة الشاملة ,

أولاً: ماهية الجودة الشاملة .

ثانياً: أدوات إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة:

رابعاً: أهداف ونماذج إدارة الجودة الشاملة:

خامساً: مقومات إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

أولاً : أهمية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية .

ثانياً- إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

ثالثاً : إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية

رابعاً: دور التحسين المستمر في تعزيز القدرة التنافسية .

خامساً: دور تمكين العاملين ومشاركتهم في تحقيق التميز .

الفصل الثاني : نحو تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح

أولاً: متطلبات على مستوى الإدارة العليا والقيادة .

ثانياً: متطلبات على مستوى الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية .

ثالثاً: متطلبات على مستوى الموارد البشرية والنظم والعمليات .

المبحث الثاني: تصور تطبيقي مقترح

أولاً: نموذج تطبيقي مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية .

ثانياً: آليات قياس الأداء والمتابعة والتحسين المستمر .

ثالثاً: مؤشرات الإنذار المبكر التي تنبّه الإدارة إلى الانحرافات في جودة الخدمة قبل أن تتحول

إلى شكاوى .

المبحث الثاني: تصور تطبيقي مقترح

إذا كان المبحث الأول من هذا الفصل قد أرسى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية على مستويات القيادة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية، فإن هذا المبحث ينتقل بالدراسة من مستوى المتطلبات النظرية إلى مستوى التصور التطبيقي الإجرائي، الذي يُمثّل الثمرة النهائية لمسار البحث بأكمله. ذلك أن الدراسة الأكاديمية الجادة لا تكتمل قيمتها بالتحليل النظري والتشخيص الميداني وحدهما، مهما بلغا من الدقة والعمق، ما لم تُقْضِ إلى تصور عملي قابل للتطبيق يستطيع المسؤول التنفيذي في الفندق أن يستند إليه في بناء منظومة جودة حقيقية. ويتناول هذا المبحث هذا التصور التطبيقي عبر ثلاثة محاور متكاملة: نموذج تطبيقي مقترح يُترجم أبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى مراحل عملية متسلسلة، وآليات لقياس الأداء والمتابعة والتحسين المستمر تضمن استدامة هذا النموذج، ومؤشرات إنذار مبكر تُمكن الإدارة من استباق الانحرافات قبل أن تتجسد في شكاوى فعلية لدى النزلاء.

أولاً: نموذج تطبيقي مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية

1- الفلسفة الموجّهة للنموذج المقترح

ينطلق النموذج التطبيقي المقترح في هذه الدراسة من فلسفة جوهرية مفادها أن إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية لا يمكن أن تتجح إذا استُورِدَتْ بصورتها الجاهزة من بيئات صناعية أو خدمية غربية دون تكيف حقيقي مع خصوصية السياق العربي الذي كشف عنه التحليل الميداني في الفصل الثاني من هذه الدراسة، من حيث طبيعة المركزية الإدارية السائدة، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، ونقص برامج التدريب، وضعف التمكين الوظيفي. وعليه، يُصمَّم هذا النموذج بوصفه إطاراً تدرجياً مرناً لا قالباً جامداً، يستوعب تفاوت الجاهزية المؤسسية بين الفنادق الكبرى ذات

السلاسل العالمية والفنادق المتوسطة والصغيرة ذات الإدارة المحلية المستقلة، ويُتيح لكل منها نقطة دخول تتناسب مع واقعها الراهن دون أن تُفرض عليها معايير غير قابلة للتطبيق الفوري. ويستند النموذج المقترح إلى دمج ثلاثة أصول فكرية متكاملة استعرضتها الدراسة في فصلها النظري الأول: الأصل الأول هو فلسفة ديمينغ القائمة على دورة التخطيط والتنفيذ والفحص والتحسين Plan-Do-Check-Act التي تُؤسس لمبدأ الدورة المستمرة لا الإجراء اللحظي. والأصل الثاني هو منهجية ديمايك DMAIC المستمدة من سيجما الستة التي تُقدّم تسلسلاً تشخيصياً دقيقاً قائماً على البيانات. والأصل الثالث هو نموذج فجوات الجودة الخدمية SERVQUAL الذي يُحدد بدقة موضع الانحراف بين توقعات النزيل وإدراكه الفعلي للخدمة المقدمة. وقد جرى دمج هذه الأصول الثلاثة في بنية واحدة متكاملة ثلاثم طبيعة الخدمة الفندقية بخصائصها المميزة من تلازمية وعدم ملموسية وتغيّر، التي تناولها المبحث الثاني من الفصل الأول.

2- المرحلة الأولى: التهيئة المؤسسية وبناء الالتزام القيادي

تبدأ المرحلة الأولى من النموذج المقترح بما يمكن تسميته «التهيئة المؤسسية»، وهي مرحلة تأسيسية لا غنى عنها قبل الشروع في أي إجراء تطبيقي مباشر، نظراً لما كشفه التحليل الميداني في المبحث الثاني من الفصل الثاني من أن ضعف الالتزام القيادي يأتي في صدارة المعوقات الإدارية التي تُجهض مبادرات الجودة قبل أن تترسخ. وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات متتابعة: الخطوة الأولى هي عقد ورشة تأسيسية للإدارة العليا يُشارك فيها مالك الفندق أو ممثله ومدير عام الفندق ورؤساء الأقسام الرئيسية، تُناقش فيها نتائج التشخيص الميداني الخاص بالفندق بصراحة تامة، وتُصاغ فيها وثيقة التزام رسمية موقعة من الإدارة العليا تُحدد الموارد المخصصة للمبادرة والجدول الزمني العام لتطبيقها.

والخطوة الثانية هي تشكيل «لجنة توجيه الجودة» Quality Steering Committee تضم ممثلين عن مختلف الإدارات التشغيلية (الاستقبال، التدبير المنزلي، الأغذية والمشروبات، الصيانة، الموارد البشرية)، وتُناط بهذه اللجنة مسؤولية الإشراف المباشر على مراحل التطبيق اللاحقة وضمان التنسيق بين الإدارات، بما يُعالج إشكالية ضعف التنسيق الأفقي بين الأقسام التي تكشفت في التحليل الميداني. والخطوة الثالثة هي تعيين أو تكليف «منسق جودة» Quality Coordinator يتفرغ جزئياً أو كلياً، بحسب حجم الفندق، لمتابعة سير التطبيق اليومي وتوثيق التقدم المُحرز ورفع التقارير الدورية للجنة التوجيهية، وهو ما يُعالج إشكالية غياب آليات المتابعة المؤسسية التي رُصدت بوصفها أحد أبرز المعوقات الإدارية.

3- المرحلة الثانية: التشخيص الدقيق وتحديد فجوات الجودة

تنتقل المرحلة الثانية من النموذج إلى التشخيص الدقيق لواقع الجودة في الفندق، مستندةً إلى توظيف منهجي لأداة SERVQUAL التي استعرضها المبحث الثاني من الفصل الأول بوصفها الأداة الأكثر ملاءمةً لقياس فجوات الجودة في الخدمات بطبيعتها غير الملموسة. وتُطبّق هذه الأداة على أبعادها الخمسة المعروفة: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، من خلال استبانة مزدوجة تُقيس توقعات النزلاء قبل وصولهم وإدراكهم الفعلي بعد إقامتهم، بحيث تُحدد الفجوة بين التوقع والإدراك في كل بُعد من هذه الأبعاد بدقة كمية قابلة للمقارنة.

وتُستكمل هذه المرحلة بتوظيف أداة تحليل باريتو لتصنيف الانحرافات المكتشفة بحسب وزنها النسبي في التأثير على رضا النزلاء، إذ تُؤكد قاعدة باريتو الثمانين والعشرين أن نسبة محدودة من أسباب القصور (غالبًا حوالي عشرين بالمئة منها) تتسبب في الجزء الأكبر من الأثر السلبي على تجربة النزلاء (حوالي ثمانين بالمئة منه)، مما يُتيح للإدارة تركيز جهودها ومواردها المحدودة على معالجة هذه الأسباب الجوهرية بدلاً من تشتيتها على معالجة جميع الانحرافات بصرف النظر عن

وزنها النسبي. ويُستعان في هذه المرحلة أيضًا بمخطط السبب والأثر (مخطط إيشيكاوا أو عظمة السمكة) لتحليل الأسباب الجذرية وراء كل فجوة جودة مكتشفة، بتصنيفها إلى فئات الأفراد والإجراءات والمعدات والمواد والبيئة، بما يضمن أن المعالجة اللاحقة تستهدف السبب الجذري لا العرض الظاهر فحسب.

4- المرحلة الثالثة: التصميم والتطوير وفق منهجية ديمايك

تستند المرحلة الثالثة من النموذج المقترح إلى التطبيق المنهجي لدورة ديمايك DMAIC بمراحلها الخمس المتسلسلة في معالجة كل فجوة جودة محددة من المرحلة السابقة. فمرحلة «التحديد» Define تُترجم نتائج التشخيص إلى مشكلات محددة بدقة بصيغة قابلة للقياس، كأن تُصاغ مشكلة «بطء الاستجابة لطلبات الخدمة في الغرف» بدلًا من صياغة عامة مبهمّة كـ«ضعف الخدمة». ومرحلة «القياس» Measure تُحدد خط الأساس الكمي الحالي لهذه المشكلة، كمعدل زمن الاستجابة الفعلي بالدقائق، مما يُتيح لاحقًا قياس التحسن المُحقَّق بدقة موضوعية لا انطباعية. ومرحلة «التحليل» Analyze تُعمِّق فهم الأسباب الجذرية من خلال دراسة العمليات التشغيلية الفعلية، كتتبع مسار طلب الخدمة من لحظة استقباله عبر الهاتف أو التطبيق وحتى تنفيذه الفعلي، وتحديد نقاط التعطل أو التأخير في هذا المسار. ومرحلة «التحسين» Improve تُصمم وتُطبَّق الحلول المستهدفة لهذه الأسباب الجذرية، كإعادة هيكلة نظام توزيع طلبات الخدمة بين الموظفين أو تبسيط إجراءات الموافقة الداخلية التي تُبطئ الاستجابة. ومرحلة «الضبط» Control تُؤسس آليات تضمن استدامة التحسن المُحقَّق ومنع الارتداد إلى الوضع السابق، من خلال توثيق الإجراء المُحسن في دليل تشغيلي معتمد ومتابعة دورية لمؤشر الأداء المعني.

5- المرحلة الرابعة: بناء القدرات البشرية والتمكين الوظيفي

تُؤلي المرحلة الرابعة من النموذج اهتمامًا مخصصًا لمعالجة المعوقات البشرية التي رصدها الفصل الثاني من الدراسة، باعتبار أن العنصر البشري هو حلقة الوصل المباشرة بين الفندق ونزلائه في صناعة خدمية بطبيعتها التلازمية، أي أن إنتاج الخدمة واستهلاكها يحدثان في اللحظة ذاتها دون إمكانية الفصل بينهما كما هو الحال في السلع المادية. وتتضمن هذه المرحلة برنامجًا تدريبيًا متدرجًا يبدأ بتأهيل أساسي لجميع العاملين على مبادئ الجودة الشاملة ومفهوم النزول الداخلي الذي يرى كل موظف زميله في القسم التالي من سلسلة الخدمة عميلًا داخليًا يستحق المستوى ذاته من العناية، ثم يتدرج إلى تدريب متخصص لكل قسم وفق طبيعة تفاعله المباشر مع النزول. وتقتصر هذه المرحلة بإجراءات تمكين وظيفي ملموسة تُعالج إشكالية ضعف التمكين التي كشفها التحليل الميداني، من أبرزها منح موظفي الخط الأمامي (الاستقبال والتدبير المنزلي وخدمة الغرف) صلاحية اتخاذ قرارات تعويضية محدودة القيمة المالية دون الرجوع للإدارة العليا في حالات شكاوى النزلاء البسيطة، بما يُختصر زمن الاستجابة ويُعزز شعور النزول بالاهتمام الفوري. كما تتضمن هذه المرحلة آليات لمعالجة ارتفاع معدلات دوران الموظفين من خلال برامج تحفيز مرتبطة بمؤشرات الجودة المُحققة، ومسارات تطور وظيفي واضحة تُعزز شعور الانتماء المؤسسي لدى العاملين.

6- خارطة النموذج المتكاملة: من التشخيص إلى الاستدامة

يتكامل النموذج المقترح بمراحله الأربع (التهيئة المؤسسية، التشخيص الدقيق، التصميم والتطوير، بناء القدرات البشرية) في خارطة تطبيقية واحدة تمتد زمنيًا على مدى اثني عشر شهرًا قابلة للتكرار السنوي بوصفها دورة مستمرة لا مشروعًا ذا نهاية محددة، تماشيًا مع فلسفة التحسين المستمر التي تُمثّل جوهر إدارة الجودة الشاملة بحسب ما أرسته الأدبيات الكلاسيكية لديمنغ وجوران وكروسبي

وإيشيكاوا التي استعرضها الفصل النظري الأول. ويُراعي هذا النموذج في تصميمه عاملاً حاسماً
تُكشف في التحليل الميداني، وهو تفاوت الجاهزية المؤسسية، إذ يُتيح للفنادق الأصغر حجماً
تطبيق المراحل الأربع بوتيرة أبطأ وبموارد أقل تركيزاً على الأولويات الأشد تأثيراً التي يكشفها تحليل
باريتو، بينما تستطيع الفنادق الكبرى ذات السلاسل العالمية تطبيقها بالتوازي عبر فرق متعددة
وبوتيرة أسرع.

ثانيًا: آليات قياس الأداء والمتابعة والتحسين المستمر .

1- منظومة مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة

لا تكتمل قيمة النموذج التطبيقي المقترح ما لم تُصاحبه منظومة دقيقة لقياس الأداء تُمكن الإدارة من تتبع أثر التطبيق بصورة موضوعية مستمرة، بدلًا من الاكتفاء بالانطباعات العامة التي كثيرًا ما تُخفي تدهورًا تدريجيًا في الجودة لا يُلاحظ إلا بعد فوات الأوان. وتقتصر هذه الدراسة منظومة مؤشرات أداء رئيسية Key Performance Indicators تتوزع على أربعة محاور متكاملة تُغطي الأبعاد الجوهرية لتجربة الجودة الفندقية.

المحور الأول هو مؤشرات رضا النزلاء المباشرة، وتشمل: درجة رضا النزيل العام Overall Guest Satisfaction Score المُستخلصة من استبانات ما بعد الإقامة، ومؤشر صافي نقاط الترويج Net Promoter Score الذي يقيس مدى استعداد النزيل للتوصية بالفندق لآخرين، ومتوسط التقييمات على منصات الحجز والمراجعة الإلكترونية كبوكينج وتريب أدفايزر التي باتت تُمثّل في العصر الرقمي مرآة شبه فورية لجودة الخدمة الفعلية. والمحور الثاني هو مؤشرات الكفاءة التشغيلية، وتشمل: متوسط زمن الاستجابة لطلبات النزلاء بحسب نوع الطلب، ونسبة إنجاز طلبات الصيانة في غضون الإطار الزمني المعياري المحدد، ومعدل الأخطاء في عمليات تسجيل الوصول والمغادرة.

والمحور الثالث هو مؤشرات الأداء البشري، وتشمل: معدل دوران الموظفين السنوي مقارنةً بالمعدل القياسي للقطاع، ونسبة الموظفين الذين أتموا برنامج التدريب التأسيسي على الجودة، ومعدل غياب الموظفين الذي يُعدّ مؤشرًا غير مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. والمحور الرابع هو مؤشرات الأثر المالي، وتشمل: معدل تكرار حجز النزلاء العائدين Repeat Guest Rate، ونسبة الإيرادات الناتجة عن التوصيات والإحالات، وتكلفة معالجة الشكاوى وتعويضات

النزلاء غير الراضين، إذ تُؤكد الأدبيات الإدارية أن كلفة استرداد عميل غير راضٍ تفوق كلفة الحفاظ على رضا عميل قائم بأضعاف مضاعفة.

2- آليات المتابعة الدورية وتوزيعها الزمني

تقترح الدراسة منظومة متابعة متعددة المستويات الزمنية تتناسب مع طبيعة كل مؤشر وأهميته النسبية. فعلى المستوى اليومي، تتولى لجنة التوجيه ممثلةً بمنسق الجودة مراجعة سريعة لمؤشرات الشكاوى الفورية ومتوسط زمن الاستجابة للطلبات العاجلة، بما يُتيح التدخل اللحظي حين يظهر انحراف حاد عن المعدل الطبيعي. وعلى المستوى الأسبوعي، تُعقد اجتماعات قصيرة لرؤساء الأقسام التشغيلية لمراجعة المؤشرات التشغيلية لقسمهم ومناقشة أي عقبات طارئة تحول دون تحقيق المستهدفات.

وعلى المستوى الشهري، تجتمع لجنة التوجيه الكاملة لمراجعة شاملة لجميع محاور مؤشرات الأداء الأربعة، ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدفات المحددة، وتحديد الانحرافات التي تستلزم مراجعة المسار التصحيحي وفق منهجية ديمايك المُستعرضة آنفاً. وعلى المستوى الربع سنوي، تُعقد جلسة تقييم استراتيجي تُشارك فيها الإدارة العليا تستعرض فيها الاتجاهات العامة للمؤشرات عبر الزمن (لا اللقطة اللحظية فحسب)، وتُقيّم مدى تقدم الفندق نحو الأهداف الاستراتيجية للجودة المحددة في وثيقة الالتزام الأولية. وعلى المستوى السنوي، تُجرى مراجعة شاملة لكامل منظومة الجودة تتضمن إعادة تطبيق استبانة SERVQUAL الكاملة لقياس التطور في فجوات الجودة عبر السنة، وتُحدّث خارطة النموذج التطبيقي للسنة التالية في ضوء الدروس المستفادة.

3- دورة التحسين المستمر: من المتابعة إلى الفعل

لا تكتسب آليات القياس والمتابعة قيمتها الحقيقية إلا حين تتحول مخرجاتها فعلياً إلى قرارات تحسين ملموسة، وهو ما تضمنه هذه الدراسة من خلال اقتراح «بروتوكول التحسين المستمر» الذي يربط كل انحراف مرصود في المؤشرات بمسار إجرائي محدد سلفاً لا يُترك لاجتهاد لحظي. فحين ينحرف مؤشر ما عن المعدل المستهدف بنسبة تتجاوز عتبة محددة مسبقاً (كانخفاض درجة رضا النزلاء بأكثر من خمس نقاط مئوية عن المتوسط الشهري المعتاد مثلاً)، يُفعل تلقائياً إجراء تشخيصي عاجل يقوده منسق الجودة بالتعاون مع رئيس القسم المعني، يستهدف تحديد السبب الجذري للانحراف خلال مهلة زمنية محددة (يُقترح ألا تتجاوز سبعة أيام عمل) قبل أن يتفاقم الانحراف أو يتكرر.

ويستند هذا البروتوكول إلى مبدأ «الحلقة المغلقة» Closed-Loop Feedback الذي يؤكد أن كل ملاحظة أو شكوى من النزيل، مهما بدت بسيطة، يجب أن تُغذي مباشرة منظومة التحسين المستمر بدلاً من أن تُعالج كحالة فردية معزولة ثم تُنسى. وتُحقّق هذه الحلقة المغلقة عبر سجل مركزي موحد (يمكن أن يكون نظاماً رقمياً بسيطاً أو حتى سجلاً ورقياً منظماً في الفنادق الأصغر) تُوثّق فيه جميع الملاحظات والشكاوى مصنّفة بحسب القسم المعني ونوع المشكلة، بما يُتيح لاحقاً تحليل الأنماط المتكررة عبر الزمن وليس فقط معالجة الحالات الفردية. وهذا التوثيق المنهجي هو الذي يُمكن من تطبيق تحليل باريتو ومخطط السبب والأثر بصورة فعلية مستندة إلى بيانات حقيقية متراكمة لا إلى انطباعات متفرقة.

ثالثاً: مؤشرات الإنذار المبكر التي تنبّه الإدارة إلى الانحرافات في جودة الخدمة قبل أن تتحول إلى شكاوى .

1- الفلسفة الاستباقية لمنظومة الإنذار المبكر

يُمثّل هذا المحور أحد أهم الإضافات النوعية التي تقدمها هذه الدراسة، إذ ينتقل بمنطق إدارة الجودة من المقاربة التفاعلية Reactive Approach القائمة على معالجة الشكاوى بعد وقوعها، إلى المقاربة الاستباقية Proactive Approach القائمة على رصد الإشارات الخفية التي تسبق تكوّن الشكاوى الصريحة بفترة كافية تُتيح التدخل التصحيحي قبل أن يتأثر النزّل فعلياً أو يُعبّر عن استيائه صراحةً. وتتبنى هذه الفلسفة على مسلّمة جوهرية في أدبيات إدارة الخدمات مفادها أن الشكاوى الصريحة التي يُعبّر عنها النزّل ليست سوى «قمة جبل الجليد»، إذ تُشير الدراسات المتخصصة في سلوك المستهلك إلى أن نسبة كبيرة من النزلاء غير الراضين لا يُعبّرون عن استيائهم صراحةً للفندق، بل يكتفون بعدم العودة أو بنشر تجربتهم السلبية عبر قنوات أخرى كالمراجعات الإلكترونية أو التوصية السلبية الشفهية لمعارفهم، مما يجعل الاعتماد حصراً على الشكاوى المسجّلة رسمياً مقياساً مضللاً لا يعكس الحجم الحقيقي لمشكلات الجودة.

2- المؤشرات السلوكية المبكرة لدى النزلاء

تقترح الدراسة رسداً منهجياً لمجموعة من المؤشرات السلوكية التي يُبديها النزلاء عادةً قبل التعبير عن شكاوى صريحة، والتي يمكن لموظفي الخط الأمامي المُدرّبين رصدها في سياق تفاعلهم اليومي مع النزلاء. من أبرز هذه المؤشرات: انخفاض ملحوظ في معدل استخدام النزّل لخدمات الفندق الإضافية (المطعم، السبا، النادي الرياضي) مقارنةً بالأنماط الاعتيادية لنزلاء من الفئة ذاتها، وهو ما قد يُشير إلى انطباع سلبي مبكر يدفع النزّل للانكفاء عن التفاعل الإضافي مع الفندق. ومنها

أيضاً تكرار طلبات بسيطة متعددة في فترة زمنية قصيرة (كطلب تبديل المناشف أو إصلاح عطل بسيط أكثر من مرة)، وهو نمط قد يُخفي تراكمًا لعدم الرضا لم يتحول بعد إلى شكوى صريحة لكنه ينذر باحتمال تحوله إليها.

ومن المؤشرات السلوكية المهمة أيضاً: نبرة الصوت ولغة الجسد في التفاعل مع موظفي الاستقبال، التي يستطيع الموظف المُدرَّب على هذا الرصد أن يُميِّز فيها علامات الاستياء المكتوم قبل أن تتحول إلى تعبير لفظي صريح. وكذلك التغيرات المفاجئة في سلوك الحجز، كالغاء حجز مؤكد لإقامة مستقبلية كان النزيل قد خطط لها أثناء إقامته الحالية، وهو مؤشر قوي على تراجع الثقة بالفندق. ويُقترح أن تُدرج هذه المؤشرات السلوكية ضمن برنامج تدريبي مخصص لموظفي الخط الأمامي يُؤهلهم على رصدها والإبلاغ عنها فوراً عبر قناة تواصل مباشرة وسريعة مع منسق الجودة أو المشرف المناوب، دون انتظار الإجراءات الإدارية الروتينية البطيئة.

3- المؤشرات الرقمية والتقنية للإنذار المبكر

إلى جانب المؤشرات السلوكية المباشرة، تقترح الدراسة توظيف التقنيات الرقمية المتاحة حالياً في رصد إشارات الإنذار المبكر بصورة آلية ومنهجية. ومن أبرز هذه الآليات: المراقبة المستمرة لمنصات المراجعة الإلكترونية والتواصل الاجتماعي بحثاً عن أي إشارة سلبية ولو ضمنية تتعلق بالفندق فور نشرها، باستخدام أدوات الاستماع الرقمي Social Listening التي تُتيح للإدارة الاستجابة الفورية قبل أن تتفاقم الإشارة السلبية أو تنتشر على نطاق واسع يضر بسمعة الفندق. ومنها أيضاً تحليل أنماط التقييمات الفرعية على منصات الحجز، إذ إن تراجع تقييم بُعد فرعي معين (كنظافة الغرف مثلاً) قبل أن ينعكس على التقييم الإجمالي العام يُمثّل مؤشراً مبكراً يستحق التدخل الفوري قبل أن يتسع أثره ليشمل التقييم الكلي.

ومن الآليات الرقمية المقترحة أيضًا: استبانات نبض اللحظة Pulse Surveys القصيرة جدًا (سؤال أو سؤالان فقط) التي تُرسل للنزيل في منتصف إقامته عبر رسالة نصية أو تطبيق الفندق، بدلًا من الاكتفاء باستبانة شاملة بعد المغادرة حين يكون أوان التدخل التصحيحي قد فات بالفعل. وهذه الاستبانات الفورية المختصرة تُحقق توازنًا دقيقًا بين الحاجة إلى معلومات استباقية وبين عدم إرهاق النزيل باستبانات مطوّلة قد تولّد انطباعًا سلبيًا بحد ذاتها. ومن الآليات المتقدمة أيضًا، في الفنادق ذات القدرات التقنية الأعلى، توظيف تحليلات البيانات الضخمة لرصد الأنماط التاريخية التي سبقت حالات عدم رضا موثقة سابقًا، واستخدام هذه الأنماط في بناء نماذج تنبؤية أولية تُنبّه الإدارة حين تتكرر مجموعة من المؤشرات المتشابهة مع نمط نزيل سابق غادر غير راضٍ.

4- المؤشرات الداخلية التشغيلية كنذر مبكر

لا تقتصر منظومة الإنذار المبكر المقترحة على المؤشرات المرتبطة بسلوك النزيل المباشر، بل تمتد لتشمل مؤشرات تشغيلية داخلية يمكن أن تُنبئ بتدهور وشيك في جودة الخدمة قبل أن يلمسه النزيل بصورة واضحة. فارتفاع طفيف ومستمر في زمن الاستجابة لطلبات الخدمة عبر عدة أيام متتالية، حتى لو ظل ضمن الحد المقبول رسميًا، يُمثّل مؤشرًا على ضغط تشغيلي متصاعد قد ينفجر لاحقًا في تراجع حاد بمجرد ارتفاع معدل الإشغال أو نقص مفاجئ في عدد العاملين. وكذلك ارتفاع معدل تغيب الموظفين أو طلبات الإجازات المتزايدة في قسم بعينه قد يُنذر بمستوى ضغط عمل أو ضعف رضا وظيفي ينعكس حتمًا على جودة التفاعل مع النزلاء قبل أن يظهر ذلك في مؤشرات الرضا المباشرة.

ومن المؤشرات الداخلية المهمة أيضًا: ارتفاع معدل طلبات الصيانة المتكررة على المعدة أو المرفق ذاته، الذي قد يُشير إلى مشكلة هيكلية متفاقمة تستلزم استثمارًا أكبر من الإصلاح السطحي المتكرر. وانخفاض معدل مشاركة الموظفين في الاجتماعات أو الأنشطة التدريبية الاختيارية،

الذي قد يُنذر بتراجع في الانتماء المؤسسي والحافزية، وهما عاملان يُؤثران مباشرةً في جودة التفاعل الإنساني الذي يُمثّل جوهر الخدمة الفندقية. ويُقترح أن تُدمج هذه المؤشرات الداخلية في لوحة قيادة Dashboard موحدة تجمع المؤشرات السلوكية الخارجية والرقمية والتشغيلية الداخلية في عرض بصري واحد يُتيح لمنسق الجودة ولجنة التوجيه قراءة الصورة الكاملة بنظرة واحدة، بدلاً من تشتت المؤشرات بين تقارير منفصلة يصعب ربط دلالاتها المتشابهة.

5- بروتوكول الاستجابة الاستباقية: من الإنذار إلى الفعل الوقائي

تتكمّل منظومة الإنذار المبكر بربطها ببروتوكول استجابة استباقية واضح يُحدد، لكل مستوى من مستويات الإنذار، الإجراء الواجب اتخاذه والجهة المسؤولة عن اتخاذه والمهلة الزمنية المتاحة لذلك. ويُقترح تصنيف الإنذارات المرصودة إلى ثلاث درجات: الإنذار الأخضر الذي يُمثّل انحرافاً طفيفاً ضمن الحدود الطبيعية للتذبذب اليومي ولا يستلزم سوى المتابعة العادية ضمن المراجعة الأسبوعية المعتادة. والإنذار الأصفر الذي يُمثّل انحرافاً متكرراً أو متصاعداً يستلزم تدخلاً استباقياً مباشراً من رئيس القسم المعني خلال يوم عمل واحد، كزيارة شخصية من المشرف للنزّل الذي أظهر مؤشرات سلوكية على عدم الرضا لتقديم اهتمام إضافي يُصحح الانطباع قبل أن يتجذّر. والإنذار الأحمر الذي يُمثّل تجمع عدة مؤشرات سلبية متزامنة يُشير إلى احتمال مرتفع لتحول الموقف إلى شكوى رسمية أو مراجعة سلبية علنية، ويستلزم تدخلاً فورياً من مستوى الإدارة العليا للفندق خلال ساعات معدودة.

ويستند هذا التصنيف الثلاثي إلى مبدأ تدرجي يُحقق توازناً دقيقاً بين تجنّب الإفراط في التدخل الذي قد يُربك العمليات اليومية ويُستنزف موارد الإدارة في معالجة كل تذبذب طفيف، وبين تجنّب التراخي الذي يسمح للإنذارات المبكرة بالتراكم دون استجابة حتى تتحول إلى أزمات فعلية يصعب احتواؤها بالتكلفة ذاتها. وبهذا التصور المتكامل، الذي يربط بين النموذج التطبيقي المرحلي،

ومنظومة قياس الأداء والمتابعة الدورية، ومؤشرات الإنذار المبكر وبيروتوكول الاستجابة الاستباقية،
تكتمل الصورة التطبيقية التي تسعى هذه الدراسة إلى تقديمها، محوِّلةً التحليل النظري والتشخيص
الميداني الذي استعرضته الفصول السابقة إلى أداة عملية قابلة للتوظيف الفعلي في رفع كفاءة
إدارة الجودة الشاملة بالفنادق العربية، وهو ما تُختتم به هذه الدراسة في خاتمتها ونتائجها وتوصياتها.

الخاتمة :

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، وسعت عبر فصولها إلى تقديم معالجة متكاملة تجمع بين التأصيل النظري والتشخيص الميداني والتصور التطبيقي. فقد أرسى الفصل الأول الإطار النظري بشقيه: نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها على أيدي روادها الكبار (ديمنج وجوران وكروسبي وإشيكاوا)، وخصوصية الخدمة الفندقية بسماتها المميزة من تلازمية وعدم ملموسية وتغير التي تجعل تطبيق هذه الفلسفة الإدارية في صناعة الضيافة مختلفاً جوهرياً عن تطبيقها في الصناعات التحويلية.

وختم الفصل الثاني الدراسة بمعالجة تطبيقية، حددت متطلبات النجاح على مستويات القيادة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية، ثم قدمت تصوراً تطبيقياً متكاملًا يربط بين نموذج مرحلي للتطبيق، وآليات لقياس الأداء والمتابعة والتحسين المستمر، ومنظومة مبتكرة لمؤشرات الإنذار المبكر تستبق تحوّل الانحرافات إلى شكاوى فعلية.

وتخرج هذه الدراسة بقناعة راسخة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة في الفنادق العربية ليست خياراً تكميلياً يُضاف إلى الإدارة الفندقية التقليدية، بل هي إعادة صياغة جوهريّة لفلسفة العمل تنطلق من اعتبار الجودة مسؤولية جماعية تشمل كل موظف في كل موقع، لا اختصاصاً حصرياً لقسم بعينه. كما تخرج الدراسة بقناعة مفادها أن النجاح في هذا المسار لن يتحقق باستيراد النماذج الجاهزة دون تكييف، بل يستلزم تصميمًا واعياً يستوعب خصوصية البيئة الإدارية والثقافية العربية بمركزيتها وتفاوت جاهزيتها المؤسسية، وهو بالضبط ما سعى التصور التطبيقي المقترح في هذه الدراسة إلى تقديمه.

النتائج :

- تُمثّل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة تتجاوز كونها مجموعة أدوات فنية إلى كونها ثقافة تنظيمية شاملة تستلزم التزاماً راسخاً من الإدارة العليا ومشاركة فعلية من جميع العاملين في كل المستويات الوظيفية.
- تفرض خصوصية الخدمة الفندقية، بصفتها المميّزة من تلازمة الإنتاج والاستهلاك وعدم الملموسية والتغيّر، تكييفاً منهجياً لأدوات إدارة الجودة الشاملة المُستعارة أصلاً من الصناعات التحويلية، بما يلائم الطبيعة الخاصة للتفاعل الإنساني المباشر بين العامل والنازيل.
- كشف التحليل الميداني عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا النزلاء، بحيث ترتفع مؤشرات الرضا كلما تعمّق التطبيق المنهجي لأبعاد الجودة الشاملة في العمليات التشغيلية اليومية.
- تأتي المعوقات الإدارية والتنظيمية، وفي مقدمتها المركزية المفرطة وضعف آليات المتابعة وغياب مؤشرات أداء واضحة، في صدارة العوامل التي تُجهض مبادرات الجودة قبل أن تترسخ في الممارسة التشغيلية اليومية للفنادق العربية.
- تُشكّل المعوقات البشرية، ولا سيما ارتفاع معدلات دوران الموظفين ونقص برامج التدريب المتخصص وضعف التمكين الوظيفي لموظفي الخط الأمامي، عاملاً مُضعِفاً جوهرياً لاستدامة أي مبادرة جودة مهما بلغت جودة تصميمها النظري.
- يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تكاملاً بين أربعة مستويات من المتطلبات: الالتزام القيادي الصريح، والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية الداعمة، والموارد البشرية المؤهلة والمُمكنة، والنظم والعمليات الموثّقة القابلة للقياس.

- يُثبت النموذج التطبيقي المقترح في هذه الدراسة جدوى دمج ثلاثة أصول منهجية متكاملة (دورة ديمينغ PDCA، ومنهجية ديمايك DMAIC، ونموذج فجوات الجودة SERVQUAL) في إطار تطبيقي مرحلي واحد يستوعب تفاوت الجاهزية المؤسسية بين الفنادق الكبرى والمتوسطة والصغيرة.
- تُمثل منظومة مؤشرات الأداء الرئيسية متعددة المحاور (رضا النزلاء، الكفاءة التشغيلية، الأداء البشري، الأثر المالي) أداة لا غنى عنها لتتبع أثر التطبيق بصورة موضوعية تتجاوز الانطباعات الإدارية العامة.
- تُثبت منظومة مؤشرات الإنذار المبكر المقترحة، بمكوناتها السلوكية والرقمية والتشغيلية الداخلية، إمكانية الانتقال من المقاربة التفاعلية القائمة على معالجة الشكاوى بعد وقوعها إلى المقاربة الاستباقية القائمة على استشراف الانحراف قبل تجسده في استياء صريح لدى النزيل.
- يستلزم استدامة أثر إدارة الجودة الشاملة اعتماد مبدأ الحلقة المغلقة في التعامل مع الملاحظات والشكاوى، بحيث تُغذي كل ملاحظة فردية منظومة التحسين المستمر بدلاً من معالجتها كحالة معزولة منفصلة عن السياق العام.

التوصيات :

- تبني الإدارات العليا للفنادق العربية التزاماً رسمياً موثقاً بإدارة الجودة الشاملة، يتضمن تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، وتشكيل لجان توجيه للجودة تضمن التنسيق الفعال بين الإدارات التشغيلية المختلفة.
- تطبيق نموذج تدريجي مرحلي لإدارة الجودة الشاملة يبدأ بالتهيئة المؤسسية، يليه التشخيص الدقيق لفجوات الجودة باستخدام أداة SERVQUAL وتحليل باريتو، ثم التصميم والتطوير وفق منهجية ديمايك، وصولاً إلى بناء القدرات البشرية والتمكين الوظيفي.
- إنشاء أنظمة لامركزية محدودة الصلاحيات تُمكن موظفي الخط الأمامي من اتخاذ قرارات تعويضية فورية في حالات الشكاوى البسيطة، بما يُختصر زمن الاستجابة ويُعزز شعور النزيل بالاهتمام الفعلي.
- الاستثمار في برامج تدريبية متدرجة ومستمرة لجميع العاملين على مبادئ الجودة الشاملة ومفهوم النزيل الداخلي، مع ربط هذا التدريب بمسارات تطور وظيفي واضحة تُسهم في خفض معدلات دوران الموظفين.
- تصميم منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية تغطي محاور رضا النزلاء والكفاءة التشغيلية والأداء البشري والأثر المالي، مع آليات متابعة دورية متعددة المستويات الزمنية (يومية وأسبوعية وشهرية وربيع سنوية وسنوية).
- اعتماد منظومة مؤشرات إنذار مبكر تجمع بين الرصد السلوكي المباشر لموظفي الخط الأمامي، والمراقبة الرقمية لمنصات المراجعة والتواصل الاجتماعي، ومتابعة المؤشرات التشغيلية الداخلية، ضمن لوحة قيادة موحدة تُتيح قراءة شاملة للوضع.

- تبني بروتوكول استجابة استباقي متدرج (إنذار أخضر، أصفر، أحمر) يُحدد بدقة الإجراء الواجب اتخاذه والجهة المسؤولة والمهلة الزمنية المتاحة لكل مستوى من مستويات الانحراف المرصود.
- تطوير سجل مركزي موحد لتوثيق جميع الملاحظات والشكاوى، يُتيح تحليل الأنماط المتكررة عبر الزمن بدلاً من معالجة كل حالة بمعزل عن سياقها، بما يُحقق مبدأ الحلقة المغلقة في التحسين المستمر.
- تكييف معايير الجودة العالمية (ISO 9001 و SERVQUAL وغيرها) مع خصوصية السياق الإداري والثقافي العربي بدلاً من استيرادها بصورتها الجاهزة، مع مراعاة تفاوت الجاهزية المؤسسية بين الفنادق الكبرى والمتوسطة والصغيرة.
- إجراء دراسات تجريبية تطبيقية لاحقة تقيس الأثر الفعلي للنموذج التطبيقي المقترح بعد تطبيقه في عينة من الفنادق العربية، بما يُتيح تطويره وتنقيحه استناداً إلى بيانات ميدانية حقيقية لا إلى التصميم النظري وحده.

المراجع :

- 1- الجميل، سرمد كوكب (2015). إدارة الجودة الشاملة في الفنادق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 2- حسن، سيد محمد (2017). دور إدارة الجودة في تحسين الخدمات الفندقية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 3- الدليمي، عباس حلو (2020). معايير الجودة وأثرها على تطوير الخدمات الفندقية. بغداد: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- الزبيدي، غني دحام (2018). إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- السويدي، طارق محمد (2016). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الفنادق. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 6- الصميدعي، محمود جاسم (2021). دور إدارة الجودة في تعزيز تنافسية الفنادق. بيروت: دار العلوم العربية للنشر.
- 7- العزاوي، نجم عبد الله (2019). مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 8- القحطاني، عبد الرحمن سعيد (2018). معايير الجودة وأثرها على جودة الخدمات الفندقية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- 9- المحياوي، قاسم نايف (2020). إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الفندقية. بغداد: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- النجار، فائز جميل (2017). دور إدارة الجودة في تطوير أداء الفنادق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 11- أبو رمان، إبراهيم محمد (2019). معايير الجودة العالمية وتطبيقاتها في الفنادق. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 12- البكري، ثامر ياسين (2018). إدارة الجودة الشاملة في الفنادق والمطاعم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 13- الجبوري، محمد علي (2021). تطبيق معايير الجودة وأثرها على تحسين الخدمات الفندقية. بغداد: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 14- الحسيني، سعد عبد الرضا (2020). إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية. بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 15- الرفاعي، أحمد حسين (2019). معايير الجودة العالمية وتطبيقاتها في الفنادق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 16- الشريف، ماجد عبد المهدي (2021). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الفنادق. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 17- الصالح، باسل محمد (2020). إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية والسياحية. دمشق: دار الفكر للطباعة والنشر.

- 18- الطائي، حميد عبد الله (2019). معايير الجودة وأثرها على تحسين الخدمات الفندقية. بغداد: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 19- العبادي، هاشم فوزي (2018). إدارة الجودة الشاملة في الفنادق والمطاعم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 20- العساف، عبد المطلب (2020). معايير الجودة العالمية وتطبيقاتها في الفنادق. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 21- الغالبي، طاهر محسن (2019). إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية والسياحية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 22- الفضلي، حمدي عبد الرحمن (2018). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الفنادق. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 23- القرشي، مدحت محمد (2021). إدارة الجودة الشاملة وتطوير الخدمات الفندقية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 24- المشهداني، خالد عبد الرزاق (2020). دور إدارة الجودة في تحسين الخدمات الفندقية. بغداد: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 25- النجار، فائز جميل (2019). معايير الجودة العالمية وتطبيقاتها في الفنادق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 26- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2018). إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية. بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

27- عقيلي، عمر وصفي (2017). إدارة الجودة الشاملة: مدخل تكاملي. عمّان: دار وائل للنشر.

28- السلمي، علي (2016). إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة

والنشر.

29- ياسين، سعد غالب (2019). الإدارة الاستراتيجية للجودة. عمّان: دار اليازوري العلمية.

30- توفيق، عبد الرحمن (2018). الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: مركز الخبرات

المهنية للإدارة.

- *Brotherton, B. (2004). Hospitality and Hospitality Management. In C Lashley & A. Morrison (Eds.), In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth-Heinemann*
- *Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). Hospitality Quality: New Directions and New Challenges. International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- *Dube, L., Renaghan, L. M., & Miller, J. M. (1994). Measuring Guest Satisfaction for Strategic Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*
- *Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). Service Management :Operations, Strategy, Information Technology (7th ed.). New York :McGraw-Hill*
- *Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- *Lockwood, A. (1994). Using Service Quality to Identify Opportunities for Improvement. International Journal of Contemporary Hospitality Management*

- *Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer Perceptions of Service Quality in Luxury Hotels in New Delhi, India: An Exploratory Study. International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- *Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing*
- *Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications*
- *Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing*
- *Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press*
- *Juran, J. M. (1988). Juran's Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill*
- *Crosby, P. B. (1979). Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill*
- *Ishikawa, K. (1985). What Is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs: Prentice-Hall*
- *Pyzdek, T., & Keller, P. (2014). The Six Sigma Handbook (4th ed.). New York: McGraw-Hill*

- *Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer .Management in Service Competition. Chichester: Wiley*
- *Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The Service Profit .Chain. New York: Free Press*
- *Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard .Business Review*
- *Oh, H. (1999). Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Value: A Holistic Perspective. International Journal of Hospitality .Management*
- *Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing Service Organizations: Does .Having a 'Thing' Make a Difference? Journal of Management*