

محاضرة: ادارة الخدمات الفندقية**أولاً: مفهوم المؤسسة الفندقية****1- التعريف بالمؤسسة الفندقية:** يوجد عدة تعريف للمؤسسة الفندقية منها:

الفندق: هو مكان يحصل فيه المقيّد/ السائح/ الضيف/ النزّل أو الزبون على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً.

- أو هو " بناية أو مؤسسة تقدّم خدمات الإيواء ووجبات الطعام والشراب والخدمات الأخرى مثل التسلية والترفيه إلى الجمهور المستهدف"، وهنا يجب على إدارة الفنادق أن تخلق علاقات طيبة مع زبائنّها وتهيئّة كوادِر فنية مؤهلة قادرة على تقديم الخدمات¹.

- كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن: " مؤسسة تجارية تعمل على تأمين جمهور الزبائن بالسكن والغداء والخدمات الأخرى²."

2- خصائص النشاط الفندقي: تتلخص خصائص النشاط الفندقي فيما يلي³:

أ- موسمية النشاط: حيث نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط الفندقي السياحي من فترة زمنية إلى فترة أخرى طوال العام، وارتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية للدولة وإقبال السائحين على الإقامة بالفنادق في فترات ومواسم محددة خاصة في المناطق النائية، مما أوجد الآثار السلبية مثل: زيادة التكاليف الثابتة والمتغيرة نظراً لإخفاق نسبة الأشغال الفندقي في بعض الأحيان.

ب- اعتماد النشاط الفندقي على العنصر البشري: على الرغم من التطور الآلات وتحديث استخداماتها، لا يمكن اعتماد النشاط الفندقي أساساً إلا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، والتي تساعد على نجاح هذا النشاط على مدى كفاءة وقدرة وتميز العاملين في حسن معاملة الزبون وتأدية الأعمال المطلوبة بروح عالية ونشاط وذلك بتوفير المقومات الشخصية للعنصر البشري.

1

2

3

ج- تركيز الاستثمار في الأصول الثابتة: الجزء الرئيسي من الاستثمار هو الجزء المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات والتي تصل نسبته إلى 90% من رأس المال، أما باقي الاستثمارات فإنها توجه إلى مصروفات التشغيل والعمالة ... إلخ.

د- نشاط خدمي: الأصل في النشاط الفندقي أيا كان حجم الفندق ه تأدية خدمة الإقامة كتقديم الوجبات والمشروبات، والخدمات الأخرى من الترفيه عن الزبائن، حجم الطائرات، حجز الفنادق للرحلات المقبلة ... إلخ.

3- أهم الوظائف التي تستدعي مواجهة الزبون بالفندق: يمكن حصرها فيما يلي⁴:

أ- المكاتب الأمامية front office:

- الاستقبال: موظفون مسؤولون على استقبال الزبائن والترحيب بهم وحجز الغرف لهم.
- الاستعلامات موظفون مسؤولون عن الإجابة على أي استفسارات لدى الزبون وخدمته متى أراد.
- المحاسب: مسؤول عن فتح الفاتورة للزبون التي سيتم احتساب قيمة كل منتج او خدم يطلبها.

ب- المطاعم restaurants:

- يجب أن يكون الموظفون مستعدين لاستقبال الزبائن والترحيب بهم والعمل على خدمتهم باستمرار وبابتسامة مهما كان طباع الزبون.

ج- أماكن الوجبات الخفيفة lounges:

- وهي أماكن مجهزة بطاولات وكراسي تقدم الوجبات الخفيفة للزبائن ولذلك يجب أن يكون العامل فيها لطيفا ومبتسما ومهنما عند تعامله مع الزبائن.

د- المكاتب التي لا تتعامل مع الزبون back of the house:

- هذه الوظائف لا تتطلب تعامل مباشر مع الزبون إلا في أضيق الحدود، لكن بالرغم من ذلك لابد أن يكون الموظفون مهتمين ومهتمين بنظافتهم الشخصية وقادرين على التعامل بلطف ورحابة مع الزبون

متى دعتهم الحاجة لذلك، مثل أن يضطر عمال الصيانة لتصليح مصابيح أو ثلاجة زبون وهو متواجد في غرفته أو عندما يحاول عامل تنظيف غرفة ما والزبون موجود فيها.

4- اتجاهات الصناعة الفندقية الحديثة:

لقد ساعد إبراز الرواد الأوائل الذين علموا الأجيال من الطلبة والمديرين وذوي الاختصاص فن إدارة الفنادق وآلياتها، كما يلي⁵:

أ- ستاتلر: حيث قام ببناء مجموعة من الفنادق، وذلك في عام (1901)، كما قام ببيع الفنادق عام 1954 إلى كونارد هيلتون.

ب- كونارد هيلتون: الذي أصبح من أنجح فنادق العالم بعد الحرب العالمية الأولى، وذلك عندما اشترى مجموعة من المؤسسات النفطية في تكساس، وفي عام 1948 أسس شركة هيلتون للفنادق العالمية وبذلك أصبحت أغلب الدول تتبع هذه الشركة.

ج- سيزار ريتز: الذي يعد من أوائل صناعة الفنادق السويسرية، وهو يتسم بالقدرة على الإدارة والإبداعات الفنية في إدارة الفنادق في أوروبا، وبذلك أصبحت سيزار ريتز من أفضل الفنادق الأوروبية التي حصلت بذلك على سمعة جيدة وشهرة عالمية، وقامت بتأسيس عدة فنادق عالمية منها:

د- ماريوت: حيث قام ماريون بإنشاء أول فنادقه المسمى بالإمبراطورية عام (1957)، والذي أدخل بذلك نظام فنادق الخدمات المحدودة، مع تقديم خدمات (الإيواء، طعام، شرب وخدمات أخرى).

هـ- هند رسون ومور: والذي قام بتأسيس سلسلة شيراتون والتي قامت بربط جميع فنادقها عن طريق شبكة عالمية، وفي عام (1980) استطاعت هذه السلسلة الحصول على جائزة أفضل شركة للإبداع والتطوير في صناعة الفنادق العالمية.

و- ستولتز: حيث قام في عام (1981) ببناء مؤسسة هوليدي آن، واتبع لهذه الفنادق إستراتيجية الخدمات المحددة الموجهة لمقابلة قطاعات سوقية واسعة، لتلبي حاجيات ورغبات المسافرين من رجال أعمال وخدمات التسلية والترفيه.

5- أهم العوامل التي تؤثر في تصنيف الفنادق:

يمكن إيجازها فيما يلي⁶:

أ- موقع المؤسسة: من حيث قربها وبعدها من عوامل الجذب السياحي والمدن والخدمات والمرافق العامة التي توفر خدمات واحتياجات الزبائن.

ب- حجم المؤسسة: يؤثر في عدد الغرف وعدد المرافق العامة والخدمات التكميلية بالفندق.

ج- مستوى التأسيس: من المعروف من أن الفندق مؤسسة تتبع النوع أساس وأيضاً تقدم العديد من الخدمات التي تقدم الكثير من الخدمات المعيشية والترفيهية للزبائن، وبالتالي لابد من مراعاة مستوى التأسيس ومدى ملائمته للدرجة الفندقية الخاصة به.

د- مستوى التجهيز بالنسبة للطبخ والمطعم: يوجد في الفندق العديد من المعدلات والتجهيزات التي تعكس المزيد من الراحة للزبائن وأيضاً تساعد على زيادة كفاءة الخدمة ومهارة التصنيع بالنسبة للمأكولات والمشروبات التي تقدم في الفندق.

هـ- العمالة: لابد من تحديد مستوى العمالة من حيث الكفاءة والكفاية من أساسيات المحافظة على المستوى العام للفندق.

و- اختلاف فترات التشغيل: يتم تحديد أوقات تشغيل الفنادق حيث أنها قد تعمل طوال السنة أو تكون موسمية وأيضاً يتم تحديد ساعات عمل الكافيتيريا والمطاعم تبعاً لدرجة الفندق.

تحدد منظمة السياحة العالمية المواصفات الواجب توافرها في الفندق حتى يمكن تحديد درجته السياحية، وبناء على هذه المواصفات العالمية أصدر وزير السياحة القرار رقم 26 لسنة 82 بشأن توصيف وتقييم الفنادق السياحية لمستوياتها المختلفة، وهي تحدد بعدد النجوم كما يلي:

- فندق 5 نجوم ممتاز

- فندق 4 نجوم.

- فندق 3 نجوم.

- فندق 2 نجوم.

- فندق 1 نجمة.

وبناء على هذا التحديد تم تحديد سعر الغرفة وأسعار الوجبات والأطباق والمشروبات وباقي الخدمات الأخرى التي يقدمها الفندق.

ثانيا: مستويات الخدمة الفندقية وخصائصها

1- مستويات الخدمة الفندقية: يمكن توضيحها فيما يلي⁷:

أ- الإيواء: وهي الغرفة داخل الفندق والتي تدل على شراء الزبون لغرض الحصول على المنافع الرئيسية من خلال إقامته بالفندق مثل خدمات الإقامة الطعام والشراب.

ب- خدمات داعمة ومساندة في صناعة الفنادق: حيث أن الخدمات الداعمة تعتبر خدمات فوق العامة وتقدم قيمة إضافية لخدمة الجوهر كما تساعد في التمايز قياسا بالمنافسين في سوق الفنادق.

ج- خدمات التسهيلات: التي تعرض للزبون وتساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو الانتفاع بها.

د- خدمات إضافية: التي تسهل الوصول إلى الفندق والبيئة والتفاعل بين الزبون والمؤسسة الفندقية المتمثلة بالإدارة والعاملين ومساهمة الزبون في التعاون مع مقدمي الخدمات والضيوف.

2- خصائص الخدمات الفندقية: يمكن حصر السمات التي تتميز بها الخدمة الفندقية كما يلي⁸:

- الخدمات الفندقية غير ملموسة: بحيث يصعب تسليط الضوء على التسهيلات أو المنافع في الفندق أو المطعم المعين لأن هذه الخدمات ربما تكون مرتبطة مع شخصية العاملين في المؤسسات الفندقية وكفائهم.

- تعتبر الخدمة الفندقية خدمة هالكة أو قابلة للانتهاء، ومن هنا لا يمكن خزن الخدمات غير المباعة لليوم التالي.

- لا يمكن نقل الخدمات الفندقية إلى الزبون بل يتوجب على السائح الانتقال من حيث توجد الخدمة الفندقية أو الموقع الأثري، حيث يظهر هنا أن لابد من التطرق إلى التطورات الحاصلة في قطاع المطاعم.

- يتوجب على المنتفع من الخدمة الحصول على الخدمة من مقدمها أو موردها في الزمان والمكان المحددين.

- تعتبر الخدمة الفندقية خدمة متغيرة الخواص، من خلال الخدمة التي تقدم لزبون ما ربما تكون مختلفة عن خدمة تقدم لزبون آخر يسكن في غرفة أخرى في لفندق نفسه.

- الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، ويظهر هذا في حالي العرض والطلب على الخدمات الفندقية، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المؤسسة الإمكانيات الكافية من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب، أما العرض يسبب خسارة ناتجة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه بسبب كساد الطلب.

- يجب على المؤسسة الفندقية توفير الدليل المادي الملموس المتمثل: بالمعدات والأثاث والمصاعد وأجهزة الهاتف والفاكس والانترنت.

المحور الثاني: محددات جودة الخدمة الفندقية

سوف نتناول من خلالها إلى:

أولاً: مفهوم جودة الخدمة.

ثانياً: محددات جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعتريها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة

بمتطلبات وتوقعات الزبائن وهي متغيرة، إلا أنهم يتفقون على أن الهدف أي تصبو إليه الجودة هو إرضاء الزبون لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المؤسسة والجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualités التي يقصد منها ما يلي: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه.

- ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان Heizerand و Render2001 وفقا لهذا التعريف فالجودة هي: « الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات ظاهرة Explicit وأخرى ضمنية Implicite".

- وهذا التعريف الذي اعتمدته المنظمة العالمية للتقييس بوجب المواصفة ISO9000/2000.

- وعرفت كذلك من خلال المداخل التالية: (الجودة: درجة التفضيل، الجودة المطابقة للاستعمال، الجودة المطابقة مع المتطلبات، الجودة: التركيز على الزبون).

وهذا الأخير هو الذي نركز عليه في مقالنا.

وهناك ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة هي:

أ- **الجودة المتوقعة:** وتعني ما يتوقعه الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها: مزيج الاتصالات التسويقية، حاجات الزبون، صورة المؤسسة، ووعود مقدم الخدمة المعلن عنها.

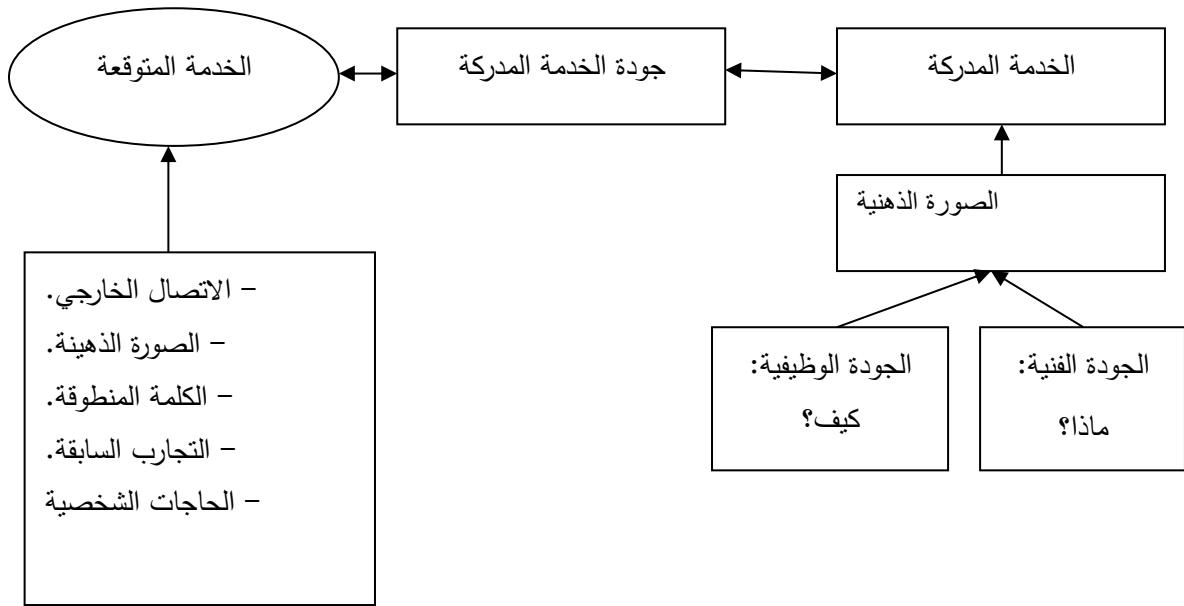
ب- **الجودة المجربة:** ويقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدم ويؤثر فيها عاملين هما: الجودة الفنية والجودة الوظيفية.

ج- **الجودة المدركة:** ويقصد بها الجودة التي يقدراها الزبون عند المقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة، فإذا كانت المتوقعة أعلى من المجربة تكون الجودة المدركة منخفضة، وتكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة.

ولقد أكد كثير من الباحثين على أن الزبائن يحكمون على خدمة الجودة من خلال مقارنة الخدمة الفعلية أي التي يتلقونها مع الخدمة المتوقعة، وعليه فإنهم يعرفون جودة الخدمة على أنها: " حالة التناقض بين توقعات الزبائن وبين إدراكاتهم " .

وهذا ما أكد عليه (Russell) من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: نموذج الجودة المدركة



Source : Russell, « marketing management », prentice-hall, 2000, p392.

الشكل السابق يوضح كيفية تكوين الجودة الكلية المدركة من خلال المقارنة بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة، إذ تعتمد الجودة الفعلية على الإدراكات الاجتهادية للزبائن من الخدمة وهذا ما أكد عليه (Gronroos) باعتبار أن لجودة الخدمة بعدان هما:

أ- **الجودة الفنية Technical Quality**: والتي تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، مثال ذلك: الصراف الآلي إذ أن الجودة الفنية لهذه الخدمة هي التي يبحث عنها الزبون والتي تتمثل في دقة وسرعة وكفاءة الصراف الآلي وانعدام الأعطال فيه.

ب- **الجودة الوظيفية Fuctional Quality**: وهي تشير إلى الكيفية التي يتم بها نقل الجودة الفنية إلى الزبون، ومثال ذلك: اتصال الزبون مباشرة بمسؤولي الفندق، فإن الجودة الوظيفية هنا تتمثل بسلوك العاملين في الفندق ومظهرهم وطريقة تعاملهم وكلاهما مهم بالنسبة للزبون.

أما فيما يتعلق بالجانب الآخر المتمثل بالجودة المتوقعة فإنه يوجد جملة من العوامل التي تؤثر على توقعات الزبون وهي كما يلي:

أ- **الاتصال الخارجي:** ومن أمثلتها الإعلان، فالإعلان يجعل الزبون يكون انطباعات جيدة عن خدمة الفندق المعني.

ب- **الصورة الذهنية Image:** يعني بها تصور أو تخيل الزبون حول مقدار الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال هذه الخدمة.

ج- **الكلمة المنطوقة:** ومثال على ذلك رأي أصدقاء الزبون المرتقب بخصوص الفندق الذي يرغب الذهاب إليه.

د- **التجارب السابقة:** مثال ذلك إذا كان الزبون من المتعاملين الدائمين لفندق معين وكان في كل مرة يلقي ترحيباً من قبل الفندق فإن الزبون يصبح معتاد على هذه المعاملة اللطيفة ويتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها الفندق.

هـ- **إجابات الزبون الشخصية:** مثال ذلك هل يعتقد أو يرى الزبون ضرورة في أن يرتدي العاملون في المؤسسة ملابس أنيقة وهل هذه الملابس الأنيقة مهمة وحيوية في رأيه؟