

تمهيد:

ورغم أن الرواد الكلاسيكيين (ديمنج، كروسبي، إيشيكاوا...) أسسوا لنظرية الجودة، إلا أن تطبيقاتهم المباشرة في السياحة محدودة. لكن الباحثين المعاصرين في التسويق الخدمي والسياحي نقلوا هذه النظريات وطوروا أدوات خاصة بالسياحة والفندقة، وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذه المحاضرة بتسليط الضوء على أهم المفكرين الذين تطرقوا إلى جودة الخدمات السياحية والفندقية.

1.2. كريستوفر لوفلوك (Christopher Lovelock, 1940-2008)

يعد كريستوفر لوفلوك (Christopher Lovelock) من أبرز المفكرين في مجال التسويق الخدمي، وقد كانت لإسهاماته أثرا كبيرا على فهم وتحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية تحديدا، وفيما يلي أهم إسهاماته التي ترتبط مباشرة بقطاع السياحة والفندقة:

1.1.2. تصنيف الخدمات:

اقترح أطرا ومعايير لتصنيف الخدمات (Service Classification) مثل:

- طبيعة العلاقة مع العميل (مستمرة أو مؤقتة).
- درجة التفاعل بين المزود (مقدم الخدمة) والعميل.
- مدى قابلية الخدمة للتخصيص.

ولقد ساعد هذا التصنيف في فهم الفروق بين خدمات الفنادق، شركات الطيران، والوكالات السياحية، مما سهل تصميم الجودة حسب كل نوع.

2.1.2. نموذج الزبون كمشارك في إعداد الخدمة، (Customer as Co-Producer, Christopher Lovelock):

شدد لوفلوك على أن العميل في الخدمات ليس مجرد متلق، بل مساهم في إنتاجها، والفكرة الرئيسية لهذا النموذج في الخدمات وبالأخص في الخدمات الفندقية والسياحية أن الزبون ليس مجرد متلق للخدمة، بل يجب أن يشارك في إنشائها وتحديد جودتها، وبحسبه فإن:

الخدمة = تفاعل مشترك بين الموظف + الزبون

أي أن الجودة تعتمد على تفاعل مشترك بين الموظف والخدمة المستقبلة.

ويتكون نموذج الزبون كمشارك في إعداد الخدمة لكريستوفر لوفلوك من عناصر رئيسية هي:

- المشاركة في تقديم المعلومات: حيث يقوم الزبون بتزويد المنشأة بمعلومات ضرورية لتخصيص الخدمة التي يراها مناسبة له.
- المشاركة في الاستهلاك/الاستخدام: فالسائح يشارك فعليا في "أداء التجربة"، أي أنه ينتقل إلى المنشأة السياحية لتجريب الخدمة التي حدد مواصفاتها سلفا.
- المشاركة في التقييم والمتابعة: فالزبون يعبر عن رأيه (شفويا أو رقميا) مما يؤثر على تحسين الخدمة.

3.1.2. إدارة الطلب والطاقة الاستيعابية على الخدمات، (Managing Demand and Capacity):

في مجال الخدمات السياحية والفندقية اقترح كذلك لوفلوك أدوات لتسوية الطلب الموسمي والمفاجئ مثل:

- التسعير المرن (أو التسعير الديناميكي): وهو إستراتيجية تسعير تتكيف مع التغيرات في الطلب، خصائص العميل، والقدرة الإنتاجية للخدمة، لتعظيم الإيرادات دون تثبيت سعر واحد، ويعتبره لوفلوك حاسما في الخدمات، وخاصة الفندقية والسياحية لاعتبارات عدة.

- أنظمة الحجز المسبق عند لوفلوك (Booking Systems in Lovelock's Framework): تعتبر أنظمة الحجز المسبق (Booking Systems) أحد الركائز الأساسية لإدارة الخدمات غير الملموسة في السياحة والضيافة، حيث تهدف إلى:

- تسهيل وصول الخدمة إلى العملاء. * تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تقليل عدم اليقين الناتج عن عدم القدرة على تخزين الخدمات (مثل غرف الفنادق أو مقاعد الطائرات).
- إستراتيجيات التسعير القائمة على الترفيه في أوقات الفراغ عند لوفلوك (Pricing (Leisure-Based Strategies in Lovelock's Framework)

يشير كريستوفر لوفلوك إلى أن المؤسسات السياحية والفندقية تقدم عروضاً مخصصة لأوقات الفراغ لتحقيق هدفين رئيسيين:

- جذب شريحة العملاء الترفيهية (السياح، العائلات، الشباب).
 - تعظيم الإيرادات خلال فترات انخفاض الطلب (مثل منتصف الأسبوع أو خارج المواسم).
- إلا أن لوفلوك قدم تحذيرات رئيسية من الإكثار من استخدام هذه الطريقة.

4.1.2. نموذج قفل وقت الخدمة، (Service Time Locking):

من بين ما قدمه لوفلوك في مجال جودة الخدمات السياحية طرحه فكرة أن بعض الخدمات مرتبطة بزمناها، إذ لا يمكن "تخزينها".

ففي المجال السياحي، إذا لم يشغل المقعد في الطائرة أو الغرفة في وقتها، فهي خسارة مباشرة. هذا ما حفز على تطوير استراتيجيات تسويقية لضمان الحجز والاستخدام.

ونموذج قفل الوقت في الخدمات (Service Time Locking)، أو ما يعرف بالقيود الزمنية للخدمة (Time-Locked Services) هو أحد المفاهيم التي شرحها كريستوفر لوفلوك ضمن إطار فهم خصوصية الخدمات مقارنة بالسلع المادية، وهو يعد أساساً في إدارة جودة الخدمات السياحية والفندقية، وهو يعني أن الخدمة لا يمكن تخزينها، وإذا لم تستهلك في وقتها المحدد، تضيع قيمتها بالكامل.

إن هذا النموذج ذو أهمية في إدارة جودة الخدمات السياحية والفندقية، فمن خلاله يمكن أن تحقق المؤسسات السياحية مزايا أبرزها:

- يسمح بتحقيق جودة تشغيلية عالية: الخدمة تكون متاحة في الوقت والمكان المناسب.

- يساعد في تحسين تجربة الزبون من خلال تقليل فترات الانتظار أو الازدحام.
- يحمي المؤسسة من الخسائر المرتبطة بالهدر الزمني.

5.1.2. نموذج زهرة التسويق الخدمي (The Service Marketing Flower):

نموذج "زهرة التسويق الخدمي" يوضح أن تجربة الزبون لا تتكون فقط من الخدمة الأساسية، بل من مجموعة خدمات تكميلية محيطة بها مثل البتلات حول الزهرة.

فالخدمة الجيدة = الخدمة الأساسية + الخدمات التكميلية بشكل متكامل ومنسق.

وهو نموذج تصوري يقسم عناصر الخدمة إلى:

- المنتج الأساسي (الخدمة الجوهر)
- الخدمات التكميلية (مثل التوصيل، الدعم، الضمان، التفاعل).
- ففي الفنادق، جودة الغرفة وحدها لا تكفي؛ بل يجب تحسين الخدمات التكميلية (الاستقبال، الطعام، صالة رياضية، مسبح، الوايفاي،..... إلخ).
- ويتكون هذا النموذج من عنصرين أساسيين هما:
- الخدمة الأساسية، (Core Service) قلب الزهرة: وهي الهدف الرئيسي الذي يبحث عنه العميل. مثال ذلك حجز غرفة، تذكرة طيران، جولة سياحية.

- الخدمات التكميلية: وهي تشمل 8 بتلات حول الزهرة وبحسبه تتمثل في:

الخدمة التكميلية	الشرح	أمثلة في السياحة والفندقة
المعلومات (Information)	تزويد الزبون بمعلومات واضحة ودقيقة	كتيب الجولة، خريطة الفندق، موقع إلكتروني
الاستشارة (Consultation)	تقديم نصائح مخصصة حسب حاجات العميل	توصية بوجهات سفر حسب الميزانية
أخذ الطلب (Order Taking)	تسهيل عملية الحجز أو الشراء	تطبيق الحجز، نظام الحجوزات عبر الإنترنت
الدفع (Billing/Payment)	وسائل دفع مريحة وآمنة	بطاقة مصرفية، Apple Pay، نقدا
الضمان (Safekeeping)	حماية ممتلكات العميل أو بياناته	خزنة في الغرفة، تأمين على الرحلة
الاستثناءات (Exceptions)	التعامل مع الحالات غير المتوقعة	إلغاء مجاني، خدمة الطوارئ
الضيافة (Hospitality)	مشاعر الترحيب والاهتمام بالضيف	مشروب ترحيبي، ابتسامة عند الاستقبال
المساعدة (Helping/Support)	مساعدة الزبون قبل وأثناء وبعد الخدمة	حمل الحقائب، مرشد سياحي ناطق بلغة السائح

ويعتبر هذا النموذج أيضا من النماذج التي تركت بصمة واضحة في تحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية من خلال:

- المساعدة على تصميم تجربة متكاملة وليس فقط "خدمة".
- تعزيز التميز التنافسي عبر العناية بالتفاصيل.
- دعم تخصيص الخدمة حسب فئات الزبائن واحتياجاتهم.
- إبراز العلاقة بين الخدمة المادية وغير الملموسة.

وخلاصة القول أن العميل لا يشتري فقط غرفة في فندق، بل يشتري التجربة الكاملة المحيطة بها، بكل تفاصيلها، وهذا هو قلب نموذج زهرة التسويق.

6.1.2. الجودة المدركة (Perceived Quality) وتوقعات الزبون:

أكد لوفلوك على أهمية توقعات العميل كمحرك رئيسي للحكم على جودة الخدمة، ففي السياحة إذا توقع الضيف رفاهية معينة من فندق 5 نجوم، ولم يتحقق ذلك فالجودة ستكون منخفضة مهما كانت الخدمة موضوعية.

فالجودة المدركة حسب لوفلوك هي الانطباع الكلي الذي يشكله العميل عن جودة الخدمة بناء على تجربته الشخصية، مقارنة بما كان يتوقعه قبل استهلاكها، والجودة الحقيقية في نظر العميل ليست فقط في معايير المؤسسة". ووفقا لـ لوفلوك، تتكون من تفاعل عنصرين رئيسيين:

- توقعات الزبون، Customer Expectations: أي ما يظنه الزبون أنه سيحصل عليه من الخدمة بناء على الإعلان والترويج، التجربة السابقة، سمعة المؤسسة، السعر...
 - الأداء الفعلي، Perceived Performance: وهو ما يعيشه الزبون فعليا عند استهلاك الخدمة، أي الشعور الذي ينتاب السائح بعد استهلاكه للخدمة المعنية.
- وتنشأ بين التوقعات والجودة المدركة العلاقات التالية بحسب لوفلوك:

الأداء الفعلي مقابل التوقعات	النتيجة
الأداء > التوقعات	إحباط - جودة منخفضة
الأداء = التوقعات	رضا - جودة مقبولة
الأداء < التوقعات	اندهاش - جودة عالية وولاء

وتكمن أهمية الجودة المدركة في إدارة الجودة السياحية عند لوفلوك في:

- تحديد مستوى التحسينات المطلوبة في الخدمة.
- دعم تطوير تجربة متكاملة تفوق توقعات العميل.
- قياس رضا الزبائن ومعدل الاحتفاظ بهم.
- تحويل العملاء إلى سفراء للعلامة عبر التوصية الشفوية أو الإلكترونية.

وخلص ما يمكن قوله هنا أن "ما يدركه الزبون هو الحقيقة" حتى لو كانت الخدمة ممتازة من حيث المقاييس الداخلية، فالجودة الحقيقية هي ما يشعر به العميل ويقارن به توقعاته.

2.2. فيليب كوتلر (Philip Kotler, 1931...):

هو أستاذ أمريكي يعرف عالميا بلقب "أبو التسويق الحديث"، بروفيسور في التسويق الدولي بجامعة نورث وسترن، ساهم في تحويل التسويق من مجرد نشاط بيعي إلى علم إداري استراتيجي يركز على فهم احتياجات العملاء، وخلق القيمة، وبناء العلاقات. يعد كتابه "إدارة التسويق" مرجعا أساسيا عالميا. وإن لم يكن تخصصه الدقيق هو الفنادق والسياحة، إلا أن أفكاره العامة في التسويق تم توظيفها وتطبيقها بقوة في هذا القطاع، كما أنه يعتبر واحدا من رؤاد تسويق الخدمات السياحية والفندقية في الآونة الأخيرة خاصة مع صدور كتابه "Marketing for Hospitality and Tourism" مع جون بوين وجيمس ماكينز، والذي يعد كأحد أهم المراجع عالميا ويدرس في جامعات عالمية عريقة، أين ناقش فيه كيفية قياس جودة الخدمة وربطها برضا العملاء، وفيما يلي أبرز إسهاماته في جودة الخدمات السياحية والفندقية.

1.2.2. نظرية "التسويق 4.0 / 5.0": قدم كوتلر إسهامات كبيرة في تسويق الخدمات الفندقية والسياحية. فقد طور مفهوم "التسويق الاستباقي" في الفنادق، والذي يركز على توقع احتياجات الضيوف قبل طلبها. إلا أن أشهر نظرياته المؤثرة في هذا المجال نظرية "التسويق 4.0 / 5.0" والتي تعتمد دمج التكنولوجيا مع تجربة الضيوف لتحسين الجودة.

وتعني عبارة "التسويق 4.0 / 5.0" دمج التكنولوجيا مع تجربة الضيوف لتحسين الجودة، وهي تشير إلى تطور جديد في عالم التسويق السياحي والفندقي، حيث تستخدم التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين جودة الخدمات وتجربة الضيوف بشكل عام.

- تعريف التسويق 4.0: هو مفهوم حديث طوره كوتلر، ويعني: "الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق الرقمي المرتكز على الإنسان والتكنولوجيا معا"، وهو يقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي:

- الدمج بين الأونلاين والأوفلاين (online/offline).
- التركيز على العميل في مركز العملية التسويقية.
- استعمال التكنولوجيا لخلق قيمة مخصصة وفورية.

عموما في مجال جودة الخدمات السياحية فإن التسويق 4.0 لا يهدف فقط إلى جذب السائح، بل إلى ضمان تجربة ممتازة مدعومة بالتكنولوجيا، تشعره بالاهتمام والتميز منذ أول تفاعل وإلى ما بعد المغادرة. والدمج يعني أن العميل:

- يبدأ تجربته رقميا (يبحث، يحجز، يخطط عبر الإنترنت)
- ثم يعيش التجربة فعليا (في الفندق، المطعم، الرحلة، منتجع، قرية سياحية...)
- ثم يعود إلى الأونلاين (ليقيم، يشارك تجربته، أو يعيد الحجز)

- تعريف التسويق 5.0 (الذكاء الاصطناعي لخدمة السياح): تشير هذه العبارة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة (AI، إنترنت الأشياء، الواقع المعزز...) لإنشاء تجارب مخصصة وفورية للضيوف، وتكمن أبرز خصائصه في:
 - تخصيص ذكي وكامل لتجربة العميل. / تحليل سلوك السائح وتوقع احتياجاته مسبقا.
 - روبوتات خدمة، دردشة ذكية، توصيات تلقائية. / خدمة متكاملة مبنية على البيانات الضخمة.
 - خلاصة القول أن التسويق 4.0 يتعلق بدمج التكنولوجيا مع الإنسان (دمج بين القنوات الرقمية والتجربة الواقعية للعميل). أما التسويق 5.0 فمضمونه الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لخدمة السياح والتكنولوجيا المتقدمة (AI، إنترنت الأشياء، الواقع المعزز...) لإنشاء تجارب مخصصة وفورية للضيوف.
 - مثال: تخيل أنك مدير فندق صغير في مدينة سياحية، وأمامك خيارين لتحسين جودة الخدمة:
 - الاستثمار في روبوت ذكي لخدمة الضيوف داخل الفندق
 - أو تطوير تطبيق مخصص يرسل إشعارات وتجارب حسب تفضيلات السائح.
- المطلوب: أي الخيارين تختار؟ ولماذا؟

3.2. أبراهام بيزام، (Abraham Pizam):

- يعتبر أبراهام بيزوم أستاذ إدارة الفنادق والسياحة بجامعة (Central Florida) أحد أبرز الباحثين في مجال السياحة والضيافة، وهو العميد المؤسس لكلية روزن لإدارة الضيافة (2000-2018) في جامعة سنترال فلوريدا، ويشغل حاليا منصب أستاذ ورئيس كرسي ليندا تشاين للباحثين المتميزين في إدارة السياحة. ولقد تمحورت أهم أفكاره حول 3 عناصر أساسية هي:
- جودة الخدمات الفندقية، الأمن والسلامة في السياحة، السياحة الدولية والثقافات
- 1.3.2. جودة الخدمات الفندقية والضيافية:

حدد بيزام 5 عوامل رئيسية تؤثر على تجربة الضيف في الفنادق والسياحة، وقد أطلق عليها "نموذج العوامل الخمسة لرضا الضيف"، وهي تتمثل في:

جدول رقم (...): نموذج العوامل الخمسة لرضا.

العامل	التفصيل	تطبيق عملي
الموظفون	الود، الكفاءة، الاستجابة.	تدريب الموظفين على "الخدمة العاطفية".
المرافق	نظافة الغرف، جودة الأثاث، التكنولوجيا.	تحديث الغرف كل 3-5 سنوات.
الخدمات الإضافية	الواي فاي، المطعم، السباحة.	عروض "باقات خدمات" مدمجة
القيمة مقابل السعر	توازن السعر مع الجودة المقدمة	سياسة تسعير مرنة حسب الموسم
الموقع	القرب من المعالم السياحية أو مراكز الأعمال	الترويج للمزايا الجغرافية

وفي المقابل قام بيزام بنقد معظم المقاييس التقليدية المعتمدة في تقييم جودة الخدمات السياحية والفندقية، ومن الأمثلة على ذلك أنه:

- أشار إلى أن معايير الفنادق (مثل النجمة الذهبية، AAA) لا تقيس الجودة الحقيقية من وجهة نظر الضيف، مقترحا استبدالها باستبيانات مخصصة تركز على التجربة الشخصية (مشاعر الضيف)، والمقارنة بين (التوقعات/ الواقع).

2.3.2. الأمن والسلامة في السياحة:

في جانب الأمن والسلامة في السياحة إقترح بيزام نموذجا لإدارة الأزمات أطلق عليه اسم "نموذج إدارة الأزمات السياحية"، كما تطرق إلى تأثير الإرهاب والتطرف والآفات الإجتماعية على السياحة وفيما يلي سنتطرق إلى هذين العنصرين كلا على حدى.

- نموذج إدارة الأزمات السياحية:

طور بيزام إطارا لمواجهة الكوارث والأزمات (مثل الإرهاب، الكوارث الطبيعية) وقد تلخصت أهم أفكاره في هذا الباب فيما يلي:

المرحلة	الإجراءات المقترحة	مثال تطبيقي
الوقاية	تدريب الموظفين على الطوارئ	إخلاء الفنادق أثناء الحرائق
التخفيف	تعاون مع الحكومات لتعزيز الأمن	كاميرات مراقبة في المناطق السياحية والعامة
الاستجابة	خطط اتصال سريعة مع الضيوف	نظام إنذار للكوارث
التعافي	إعادة بناء السمعة عبر التسويق	حملات "السياحة الآمنة" بعد الأزمات

- تأثير الإرهاب على السياحة:

أجرى بيزام العديد من الدراسات في العديد من البلدان التي تعرضت في مرحلة زمنية معينة لهجوم إرهابي مثل مصر، تركيا، الوم، أ، كينيا، إسبانيا، وغيرها، وقد توصل من خلال دراساته إلى نتائج رئيسية أهمها:

- السياح يفضلون الوجهات "المنخفضة المخاطر" حتى لو كانت أغلى.
 - الشفافية في الإعلام تزيد ثقة السياح (مثل نشر إجراءات الأمن الفندقي والسياحي).
 - انخفاض حاد في أعداد السياح الأجانب بعد كل هجوم.
 - أهمية الإعلام ووسائل الطمأنينة في استعادة ثقة السياح.
 - السياح الأوروبيون أكثر حساسية للأحداث الإرهابية مقارنة بالسياح العرب.
 - استراتيجيات التعافي تتطلب تعاوناً بين القطاعين العام والخاص
 - السياحة أكثر القطاعات تضرراً من الإرهاب بسبب "الخوف من المجهول".
 - الوجهات المعتمدة على سياحة الترفيه (مثل شرم الشيخ) تتأثر أكثر من وجهات الأعمال (مثل دبي).
- ولمواجهة مخاطر الهجمات الإرهابية إقترح بيزام استراتيجيات التعافي الناجحة والتي تشمل:

- ✓ تعزيز الأمن المرئي (كاميرات، نقاط تفتيش)، شراكات بين الحكومات وشركات السياحة.
- ✓ حملات إعلامية تظهر عودة الحياة الطبيعية.

وخلاصة القول أن "السياحة كائن هش... يتطلب خطة طوارئ دائمة، وليس ردة فعل بعد الكارثة."

3.3.2. السياحة الدولية والثقافات:

يعد أبراهام بيزام من أبرز الباحثين الذين درسوا تداعيات السياحة الدولية على الثقافات، سواء بالنسبة للسياح أو للمجتمعات المضيفة، وتنطلق أبحاثه من فكرة رئيسية مفادها:

"السياحة ليست مجرد نشاط اقتصادي، بل هي لقاء ثقافي معقد قد يلغي أو يهدد الهويات المحلية".
ويعد Abraham Pizam من أبرز الباحثين الذين طبقوا مفهوم "الصدمة الثقافية العكسية" (Reverse Culture Shock) في مجال السياحة والضيافة، وهي تشير إلى حالة الارتباك والضغط النفسي التي يتعرض لها الفرد عند العودة إلى ثقافته الأصلية بعد فترة من الإقامة أو التفاعل المكثف مع ثقافة أجنبية، حيث يكتشف أن:

- المجتمع الذي عاد إليه لم يعد كما كان يتصوره
- أو أن الفرد نفسه تغير في قيمه وسلوكياته وتوقعاته

ويعرف Pizam الصدمة الثقافية العكسية في السياحة بأنها: "اضطراب نفسي واجتماعي يعاني منه الأفراد عند عودتهم إلى ثقافتهم الأصلية بعد تعرضهم لفترة طويلة لثقافة أجنبية، وغالبا ما يكون أقوى من الصدمة الثقافية الأولية." ويؤكد Pizam أن الصدمة الثقافية العكسية تؤثر بشكل مباشر على:

- رضا السائح العائد، نقل الصورة الذهنية للوجهة السياحية
- سلوكيات التوصية السياحية (Word of Mouth)
- أداء العاملين في الفنادق الدولية بعد العودة، إدارة الموارد البشرية السياحية.
- كما لاحظ أن العاملين في السياحة (خاصة في الفنادق الفاخرة) قد يعانون من:
- الإرهاق بسبب التعامل مع ثقافات متناقضة، فقدان الهوية عند محاكاة توقعات السياح الأجانب.
- لدى قام بتقديم بعض الحلول لتجاوز مثل هذه السلبيات منها:
- تدريب الموظفين على إدارة التنوع الثقافي، توفير دعم نفسي للعاملين في قطاع الضيافة.
- تقديم برامج الدعم النفسي لتجنب (الإحترق الثقافي، Cultural Burnout)
- ولقد اعتمد Pizam نموذجا من أربع مراحل أساسية هي:
- مرحلة النشوة بالعودة، (Honeymoon): شعور بالراحة، الحنين، توقع الانسجام السريع.
- مرحلة الصدمة العكسية، (Reverse Shock): الإحباط من القيم والسلوكيات المحلية، الشعور بالغربة داخل المجتمع الأصلي، انتقاد الأنظمة والخدمات (واضح لدى السياح والمهنيين).

- مرحلة التكيف التدريجي، (Adjustment): محاولة إعادة التكيف، قبول الاختلافات، إعادة بناء العلاقات الاجتماعية.
 - مرحلة الاستقرار، (Readjustment): اندماج نسبي، تكوين هوية ثقافية مزدوجة، توازن نفسي واجتماعي.
- كما أشار إلى ضرورة إحترام أخلاقيات السياحة، وفي نفس الوقت حذر من سياحة الاستغلال (مثل: استغلال العمالة الرخيصة في المنتجعات). ودعا إلى سياحة مستدامة تحترم ثقافة المجتمعات المحلية.
- كما شدد على أن السياحة يجب أن تكون جسرا للتفاهم الثقافي، لا أداة لطمس الهويات، فمن مقولاته الشهيرة في هذا الباب قوله: "إذا لم تدار السياحة بحكمة، ستتحول المدن التاريخية إلى ديزني لاند بلا روح". وأن العمل على إشراك المجتمع المحلي في صناعة السياحة هو الضمانة الوحيدة لاستدامتها.
- عموما تعتبر نظرية الصدمة الثقافية العكسية من المفاهيم الحديثة في الدراسات السياحية، وقد ساهم Abraham Pizam في توظيفها لتحليل سلوك السياح والعاملين بعد العودة إلى أوطانهم، حيث أشار إلى أن إعادة الاندماج الثقافي قد تكون أكثر تعقيدا من التكيف الأولي مع الثقافة الأجنبية، لما تسببه من فجوة قيمية وسلوكية تؤثر على الرضا والسلوك السياحي اللاحق.
- "المؤسسات السياحية الناجحة ليست المباني الفاخرة، بل العلاقات الإنسانية التي تبنيها مع ضيوفها"

4.2. إسهامات (كلوديا جوراوسكي Claudia Jurowski) في جودة الخدمات السياحية والفندقية:

- باحثة متخصصة في قياس تجربة السائح والرضا السياحي، وقد ساهمت في تطوير نماذج تقييم جودة الخدمات السياحية من منظور سلوكي. وتعتبر جوراوسكي أستاذة إدارة السياحة والضيافة من أبرز الباحثين الذين طوروا نماذج قياس وتحسين جودة الخدمات في قطاع السياحة والضيافة، مع تركيز خاص على توقعات العملاء والفجوات الخدمية. وتمثلت أبرز إسهاماتها في:
- 1.4.2. تطوير نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة: قامت بتقديم إضافات على نموذج SERVQUAL على النحو التالي:

- الأساس النظري: نموذج SERVQUAL هو أداة تقيس الفجوة بين توقعات العميل (ما يتوقعه من الخدمة)، وإدراك العميل (ما يحصل عليه فعليا).
 - الأبعاد الخمسة للنموذج في السياحة حسب الباحثة:
- يوضح الجدول التالي الأبعاد الخمسة للنموذج كما تتصوره الباحثة مع أمثلة في مجال جودة الخدمات السياحية.

جدول الأبعاد الخمسة لنموذج SERVQUAL في السياحة حسب الباحثين.

البعد	التعريف	مثال تطبيقي في الفنادق
الملموسية	المظهر المادي للمنشأة (نظافة، ديكور).	جودة الأثاث في الغرف

الموثوقية	القدرة على تقديم الخدمة كما وُعد	دقة وقت تسليم وجبة الغرفة (Room Service)
الاستجابة	الرغبة في مساعدة العملاء بسرعة	سرعة معالجة شكوى الضيف
الضمان	كفاءة الموظفين وقدرتهم على إلهام الثقة	مهارات الاتصال لدى موظفي الاستقبال
التعاطف	الاهتمام الفردي والشخصي بالسائح	مراعاة العادات الغذائية للسائح الأجانب

- التطبيقات العملية: استخدام استبيانات SERVQUAL في الفنادق والسياحة لتحديد نقاط الضعف.
- مثال: إذا كانت نتائج "الاستجابة" منخفضة، قد يحتاج الفندق إلى تدريب الموظفين على حل المشكلات بسرعة.

2.4.2. نظرية "الفجوات الخمس للجودة، (Five Service Gaps):

حددت جوراوسكي 5 فجوات تؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة على النحو التالي:

جدول الفجوات الخمس للجودة عند جوراوسكي

الفجوة	السبب	الحل المقترح
فجوة التوقعات	الإدارة لا تفهم توقعات العملاء الحقيقية	أبحاث السوق والاستبيانات
فجوة التصميم	ضعف التخطيط لمعايير الخدمة	وضع سياسات واضحة للجودة
فجوة الأداء	الموظفون غير قادرين على تلبية المعايير	التدريب المستمر والتقييم
فجوة التواصل	وعدو التسويق لا تطابق الواقع	التنسيق بين قسمي التسويق والخدمة
فجوة الإدراك	العميل يفسر الخدمة بشكل مختلف	توضيح تفاصيل الخدمة مسبقاً

- مثال: إذا اشتكى الضيوف من أن صور الموقع الإلكتروني للفندق لا تعكس الواقع (فجوة التواصل)، فما هو الحل؟

3.4.2. أبحاث حول "السياحة المستدامة وجودة الخدمة"

قامت الباحثة بالربط بين الاستدامة والجودة حيث ناقشت كيف أن الممارسات المستدامة (مثل تقليل النفايات في الفنادق) تحسن:

- صورة العلامة التجارية. - تحقيق رضا العملاء.
- وفي هذا السياق قدمت الباحثة أيضاً إسهامات مهمة في مفهوم الفنادق الخضراء (Green Hotels) من خلال رصد توقعات الضيوف وقياس الجودة. وقد كانت رؤيتها للفنادق الخضراء مبنية على المعادلة **الجودة VS الاستدامة**، من خلال التركيز على القيمة المدركة للضيف، كما استنتجت أن نجاح الفنادق الخضراء لا يعتمد فقط على الممارسات البيئية، بل على:
- كيفية إدراك الضيوف هذه الممارسات (هل تترجم إلى تجربة أفضل؟).
- التوازن بين الاستدامة والراحة (مثل: تقليل استهلاك الماء دون التأثير على تجربة الاستحمام).
- الضيوف مستعدون لدفع 10-15 % أكثر مقابل إقامة صديقة للبيئة شريطة أن لا تؤثر الاستدامة على راحة الضيف (مثل: تقليل المياه دون التأثير على خدمة الغرف).

4.4.2. إسهاماتها في "إدارة شكاوى العملاء":

إقترحت كذلك الباحثة نموذجاً لمعالجة شكاوى الزبائن أطلقت عليه إسم "نموذج التعافي من الفشل الخدمي، (Service Failure & Service Recovery Model)، فالفشل في الخدمة قد يحدث، لكن طريقة التعامل معه هي التي تحدد رضا السائح أو خسارته.

ويقصد بالتعافي من الفشل الخدمي مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة السياحية لمعالجة القصور في تقديم الخدمة، بما يضمن استعادة رضا السائح وثقته، وتحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمة، أي هو مجموعة الإجراءات التصحيحية التي تقوم بها المؤسسة السياحية لمعالجة الخطأ واستعادة ثقة ورضا السائح، والهدف الرئيسي ليس فقط حل المشكلة، بل تحويل التجربة السلبية إلى إيجابية، ولقد اقترحا خطوات معالجة الشكاوى الفعالة على النحو التالي:

- الاعتذار الفوري، الاستماع الفعال (إظهار التعاطف).
- الحل السريع (تعويض مادي أو معنوي)، المتابعة (تأكد من رضا العميل بعد الحل).
- فمثلاً إذا اشتكى ضيف من تأخر تنظيف الغرفة قد يتم تقديم وجبة مجانية كاعتذار.
- وإرسال رسالة متابعة بعد المغادرة.

5.2. كريستيان غرونرووس Christian Grönroos:

أكاديمي فنلندي، رائد في إدارة الجودة وخدمات الأعمال والخدمات السياحية أحد مؤسسي النظرية الحديثة لجودة الخدمات (Service Quality Theory) له العديد من الكتب والمقالات التي قد مراجع كلاسيكية في السياحة والفندقة، ومن أهم إسهاماته في جودة الخدمات السياحية ما يلي:

1.5.2. التفريق بين جودة الخدمة الفنية والجودة الوظيفية:

- الجودة الفنية، (Technical Quality): ما يحصل عليه العميل فعلياً (النتيجة النهائية)، مثال ذلك نظافة الغرفة، طعام الفندق، حجز الرحلة كما هو معلن عنه تماماً.
- الجودة الوظيفية، (Functional Quality): وتتمثل في طريقة تقديم الخدمة (طريقة الأداء والتفاعل)، مثال ذلك سلوك موظف الاستقبال، سرعة الاستجابة، المهنية والاحترام. ويعتبر هذا التمييز مهماً جداً في السياحة لأن الإدراك يعتمد أكثر على الجودة الوظيفية.

2.5.2. التركيز على تجربة العميل/السائح كعامل رئيسي: اعتبر أن جودة الخدمات ليست فقط في المنتج

المادي، بل في التجربة الكاملة للزبون، كما ساهم في هذا السياق في تطوير نموذج يربط بين:

- توقعات السائح، - الأداء الفعلي للخدمة، - رضا السائح والولاء

3.5.2. تقديم نموذج المقارنة بين التوقعات والإدراك، (Expectation-Perception Gap):

يعد من النماذج التأسيسية في جودة الخدمات، وهو أسبق مفاهيميا من SERVQUAL وأكثر إستراتيجية وملاءمة للقطاع السياحي. إذ يرى Grönroos أن جودة الخدمة المدركة تتحدد من خلال المقارنة بين ما يتوقعه الزبون قبل الخدمة وما يدركه فعليا بعد تلقي الخدمة، وبصيغة مبسطة:

$$\text{الجودة المدركة} = \text{الإدراك الفعلي} - \text{التوقعات المسبقة}$$

وعلى عكس SERVQUAL، لا يركز نموذج Grönroos فقط على الفجوة، بل يربطها بثلاثة عناصر رئيسية:

- الجودة التقنية، (Technical Quality): ما الذي حصل عليه الزبون؟، وهي تشير إلى نتيجة الخدمة نفسها. وفي السياحة تعني نظافة الغرفة، جودة الوجبة، دقة برنامج الرحلة، الحصول الخدمة كما وعد بها، فالسائح يتساءل ماذا تلقيت فعليا؟.
 - الجودة الوظيفية (Functional Quality): كيف قدمت الخدمة؟ أي تشير إلى طريقة تقديم الخدمة والتفاعل أثناءها. وفي السياحة قد تعني أسلوب تعامل الموظفين، سرعة الاستجابة.
 - اللباقة والاحترافية، إدارة الشكاوى، فالسائح يسأل كيف كانت التجربة؟ وفي السياحة غالبا ما تكون الجودة الوظيفية أكثر تأثيرا من التقنية.
 - الصورة الذهنية للمؤسسة، (Corporate Image): تلعب دور المرشح أو المصفاة (Filter) بين التوقعات والإدراك، وتؤثر الصورة الذهنية في مستوى التوقعات، تفسير الأخطاء، درجة التسامح مع القصور، فمثلا فندق ذو سمعة قوية قد يغفر له خطأ بسيط في حين مؤسسة سمعتها ضعيفة، تقيم بقسوة.
- كما يؤكد على العلاقات طويلة الأمد مع العملاء فجودة الخدمة ليست هدفا قصير المدى بل هي وسيلة لبناء الولاء السياحي وتحسين السمعة السياحية للفندق أو الوكالة أو الوجهة السياحية أو بلد القصد.
- عموما إسهامات Christian Grönroos في جودة الخدمات السياحية تتمثل في تمييزه بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية، وتركيزه على تجربة السائح كعامل أساسي، وتقديمه نموذج مقارنة التوقعات بالإدراك، مع التأكيد على أهمية العلاقات طويلة الأمد لبناء رضا وولاء السائح.