

تقييم طرق قياس جودة الخدمات الفندقية في فنادق الخمسة نجوم

هنادى محمد ابو المعاطى - سعيد سلامة إبراهيم - عبد الرحمن عبد الفتاح محمد - حازم توفيق حليم

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

ملخص

تعتبر صناعة الضيافة من الأنشطة الاقتصادية الهامة التي تحقق العديد من المزايا للاقتصاد القومي من خلال ما توفره من فرص عمل واستثمارات مختلفة للقطاع السياحي. وفي ظل المنافسة الحالية الشديدة يصبح تطوير الخدمة الفندقية في صناعة الضيافة أمراً حيوياً وبالغ الأهمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية في هيكل الصناعات الخدمية. وتدرك الفنادق حقيقة أن قدرتها التنافسية في سوق الخدمات الفندقية لا تكمن فقط فيما تقدمه من خدمات متعددة ومتنوعة، بل يشمل أيضاً تحقيق وتحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للنزلاء، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، ومن ثم تحسين معدل رضاء النزلاء وتحقيق الاهداف المالية المتوقعة للفنادق. والمشكلة التي تتعرض لها الدراسة الحالية تتمثل في قيام معظم الفنادق بقياس جودة الخدمات الفندقية في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف بصورة منفصلة دون ربط نتائجها بالنتائج المالية المرتبطة بها في كل قسم، مما يؤثر على مصداقية وفاعلية النتائج. لذلك يهدف البحث الحالي الى:-

١- تقييم مدى فاعلية وكفاءة الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في كل من قسمي الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف في فنادق الخمسة نجوم؛

٢- اقتراح نظام يتمثل في مجموعة من الاسئلة لربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف بالنتائج المالية الخاصة بها في الفنادق.

الدراسات السابقة

واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار، (٣) تحسين وزيادة معدل الانتاجية وتحقيق الإيرادات والارياح المتوقعة للفنادق، (٤) تحسين أداء العاملين وذلك من خلال اشراك العاملين في عملية قياس الجودة، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وزيادة معدل رضائهم، (٥) ضمان تقديم الخدمات الفندقية بالجودة المطابقة للمواصفات الموضوعية والمناسبة لرغبات ومتطلبات النزلاء، (٦) تحسين معدل رضاء النزلاء وتقليل شكاوهم. وفي هذا الصدد اشار Singels (٢٠٠١) وآخرون الى وجود بعض الصعوبات والمعوقات المرتبطة بتطبيق طرق قياس جودة الخدمات الفندقية في الفنادق من اهمها:- (١) التكاليف الاضافية المتعلقة بتطبيق والحصول على شهادات الجودة العالمية مثل اليزو والهاسب وغيرهما، (٢) يتطلب تطبيق بعض طرق قياس جودة الخدمات والمنتجات وقتاً طويلاً مما قد يتسبب في عرقلة او اعاقبة سير العمل في الفنادق. وعلى الرغم من ذلك فقد اوضح Ingram and Daskalakis (٢٠٠١) ان التطبيق السليم لطرق قياس جودة الخدمات الفندقية يؤدي الى تعظيم وترجيح كافة ايجابيات هذه الطرق على سلبياتها.

أمثلة لبعض الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات

والمنتجات في الفنادق

عرف (١٩٨٤) Crosby و (١٩٨٦) Deming الجودة بانها درجة ملاءمة المنتجات والخدمات للمواصفات والمعايير الموضوعية وكذلك لاحتياجات وتوقعات العملاء. وعرفها British Standards Institute (١٩٨٨) على انها مجموعة الخصائص والسمات المميزة للخدمات والمنتجات والتي تحدد قدرتها على اشباع احتياجات ومتطلبات العملاء. ووضح (٢٠٠١) Yahya and Goh ان للجودة تأثيرين على الاداء الفندقى، احدهما تأثير داخلى (اي تأثير الجودة على اداء العمليات والافراد) ويتمثل في تحسين الانتاجية، تحسين كفاءة وفاعلية اداء العمليات والافراد، تقليل الاخطاء، مما يؤدي الى تحقيق الارياح المتوقعة للفندق. اما التأثير الثانى فهو تأثير خارجى (اي تأثير الجودة على النزلاء والسوق التنافسية المستهدفة)، ويتمثل ذلك في زيادة المبيعات، وزيادة نسبة شراكة الفندق في السوق، وتحسين مكانة الفندق في السوق التنافسية، وتحسين صورة وسمعة الفندق لدى النزلاء، وتحسين مستوى رضاء النزلاء وتوطيد العلاقة مع النزلاء وكسب عملاء جدد. اورد (٢٠٠١) Willem وجود العديد من الفوائد التي تعود على الفنادق والنزلاء من قياس جودة الخدمات والمنتجات الفندقية، من اهمها:- (١) التعرف على المستوى الفعلى لجودة الخدمات الفندقية، (٢) التحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمات الفندقية بالشكل الذى يتماشى مع رغبات

١- نظام تحليل مصادر الخطر ونقطة التحكم الحرجة (HACCP)

تم تصميم هذا النظام فى الستينيات من القرن التاسع عشر من خلال شركة بلسبرى (Pillsbury) بالتعاون مع هيئة الدفاع الأمريكى وهيئة الطيران والفضاء القومى (NASA)، وذلك لضمان سلامة وجودة الغذاء الذى يقدم الى رواد الفضاء. وهو يعتبر نظاماً للرقابة على الجودة بالإضافة الى تقييم المخاطر التى يمكن ان يتعرض لها الغذاء فى مراحل التصنيع المختلفة، بهدف ضمان سلامة وجودة المنتج الغذائى النهائى (Fara, 2000, وآخرون). يتكون نظام الهاسب من مجموعة من الاجراءات والخطوات المرتبطة ببعضها البعض التى تطبق على مختلف انواع الاغذية المصنعة، لبيان مدى استيفائها للشروط الصحية اثناء فحص واختيار المواد الخام واثاء عمليات ومراحل التصنيع المختلفة واثاء عمليات الحفظ والتخزين والنقل والتوزيع، بهدف الاكتشاف المبكر عن اى خلل فى اى مرحلة من هذه المراحل السابقة، وبالتالي ضمان جودة المنتج الغذائى، الامر الذى يودى الى ثقة العملاء فى المنشأة ومنتجاتها الغذائية (Buchanan and Whiting, 1998). وذكرت (2005) ان هناك العديد من المميزات التى تعود على المنشأة من تطبيق نظام الهاسب من اهمها: (١) تغطية جميع الجوانب الخاصة بسلامة الغذاء بداية من وجوده فى صورته الخام وصولاً الى شكلها النهائى فى صورة المنتج الغذائى، (٢) المساعدة على التنبؤ السليم للمخاطر التى يمكن ان تحدث اثناء مراحل الطعام المختلفة، (٣) خفض التكاليف نتيجة لانخفاض معدل الفاقد والتالف فى المنتجات. الا ان من عيوب هذا النظام بطء الاجراءات وارتفاع التكاليف، كما يحتاج تطبيقه الى تضامير الجهود والدعم من قبل الجميع فى المنشأة (Ashraf, 2001, وآخرون).

٢- الستة سيجما (6 Sigma)

تم تصميم هذا النظام بواسطة المهندس (Bill Smith) من شركة موتورولا فى عام ١٩٨٦. وهو نظام مرن يهدف الى تحقيق وزيادة الارباح من خلال الفهم الصحيح لاحتياجات العملاء والاستخدام الجيد والاقتصادى للمعلومات والموارد المتاحة للمنشأة، وايضاً من خلال الرقابة والمتابعة الفعالة لأداء العمليات (Maryann, 2003, وآخرون). ويساعد نظام الستة سيجما المنشآت على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وزيادة العوائد المالية للمنشأة (Parveen, 2005). اوضح (2004) Elaine ان الهدف الرئيسى من استخدام الستة سيجما هو تحسين اداء العمليات وذلك

من خلال طريقتين اساسيتين. الطريقة الاولى وتعرف بـ "DMAIC" وهى الحروف الاولى من الكلمات التالية (تحديد - قياس - تحليل - تحسين - رقابة)، وتستخدم هذه الطريقة فى تحسين اداء العمليات الموجودة فى المنشأة التى تعاني من بعض القصور والاطخاء فى الاداء والتى تحتاج الى تحسين وتعديل. اما الطريقة الثانية فهى تعرف بـ "DMADV" وهى الحروف الاولى للكلمات التالية (تحديد - قياس - تحليل - تصميم - ضمان او التأكد)، وهى تستخدم فى المنشآت الجديدة التى تحتاج الى تصميم جديد للعمليات، وفى المنشآت القائمة والتى تحتاج الى احداث تغيير جذرى فى العمليات الموجودة بها. اتفق (2006) Averboux مع (2000) Mikel and Richard على وجود العديد من المميزات التى تعود على المنشآت المختلفة من تطبيق نظام الستة سيجما من اهمها: (١) تقليل نسبة الاخطاء والانحرافات فى اداء العمليات، منع تكرار نفس الاخطاء او المشكلات فى المستقبل، (٢) تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء وتحقيق متطلباتهم، (٣) تحسين وزيادة معدل الانتاجية، (٤) تقليل التكاليف وتحقيق اليرادات والارباح المالية المتوقعة، (٥) اكتشاف جذور واسباب المشكلات، (٦) تحسين مستوى الاداء، وضمان كفاءة وفاعلية العمليات. بينما اشار (2003) Tatham الى وجود بعض العيوب المتعلقة بتطبيق نظام الستة سيجما فى الفنادق التى من اهمها: (١) ان العاملين فى الفندق يجب ان تكون لديهم رؤية واضحة وفهم عميق لاهمية النزلاء بالنسبة للفندق، ودور العاملين فى تحسين مستوى رضائهم، الامر الذى لا توفره الستة سيجما، (٢) اغفال النظام لبعض العناصر الخاصة بالعملاء مثل التعرف على وتقييم الخبرة المكتسبة للعملاء اثناء تواجدهم فى الفندق.

٣- الأيزو ٩٠٠٠

عبارة عن سلسلة من المعايير الدولية فى مختلف المجالات التى وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO - International Organisation for Standardisation) (1987). وتحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية التى يجب توفرها فى نظام ادارة الجودة المستخدم فى المنشأة للتأكد من ان منتجاتها وخدماتها تتماشى مع او تفوق متطلبات وريجات العملاء. وقد اخذت هذه المنظمة على عاتقها مسؤولية وضع ومراقبة ومتابعة وتقييم المعايير الدولية لجودة الخدمات والمنتجات (Solis, 1998, وآخرون). يتكون الايزو ٩٠٠٠ من ثلاثة مستويات. تحدد المتطلبات الاساسية لنظم تأكيد وقياس الجودة المطلوب توفرها فى

تقييم طرق قياس جودة الخدمات الفندقية في فنادق الخمسة نجوم

وتتضمن ثمان سلاسل فندقية من اجمالى ثلاث عشرة سلسلة فنادق الخمسة نجوم الموجودة فى القاهرة. اى بما يمثل ٦٢% من مجتمع البحث. واستغرق اجراء المقابلة الشخصية حوالى سبعة اشهر (من فبراير ٢٠٠٨ - الى اغسطس ٢٠٠٨)، واستغرق اجراء المقابلة الشخصية قرابة (٦٠ - ٩٠ دقيقة) مع كل مدير. تهدف اسئلة المقابلة الشخصية الى التعرف على وتقييم كفاءة الطرق المستخدمة فى قياس جودة الخدمات الفندقية (فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف)، ومميزات وعيوب ونتائج قياس جودة الخدمات الفندقية، ومدى استفادة الفنادق من نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية من خلال ربطها بالنتائج المالية الخاصة بها فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف.

خامساً: نتائج الدراسات العملية ** اوضحت نتائج تحليل اجوبة مدراء قسم الاغذية والمشروبات فى عينة فنادق الخمسة نجوم فى القاهرة ما يلى:-

١- وجود اكثر من طريقة لقياس الجودة فى قسم الاغذية والمشروبات، وهى كالتالى:-

أ- الطريقة الاولى (معايير خاصة بالفندق):- وهى طريقة للتقييم والرقابة والفحص اليومى لمختلف العمليات التى تتم فى المطابخ والمطاعم و جميع الامكنة التابعة لقسم الاغذية والمشروبات (من عمليات الاعداد والتجهيز والتصنيع والتقديم والخدمة). وكذلك المتابعة والرقابة الدورية لعمليات الصرف من المخازن. وتتضمن أيضاً مجموعة من الاجراءات الخاصة بالرقابة على تكاليف الاغذية والمشروبات. اوضحت النتائج ان ٨٧% من الفنادق لديها معليير خاصة بالفندق لتقييم جودة الاغذية والمشروبات، ١٣% من الفنادق ليس لديها معايير خاصة بها.

ب- الطريقة الثانية (الهاسب) :- وهى طريقة للرقابة على جودة وصحة الغذاء فى الفنادق من خلال شركة خاصة بمراقبة ومتابعة تطبيق نظام الهاسب فى الفنادق. وتختلف فترة تقييم الجودة باستخدام نظام الهاسب من سلسة فنادق الى اخرى، فبعض هذه الفنادق تقوم باجراء الفحص مرة كل شهرين، والبعض الآخر يقوم باجراء الفحص مرتين فى الشهر. ويتميز هذا الفحص بالدقة والشمول لجميع الامكنة التابعة للقسم. ولكن عدم دراية بعض مدراء الاغذية والمشروبات بتفاصيل العناصر المستخدمة فى هذا النظام، قد يؤثر على كفاءة هذه الطريقة فى التقييم، وعلى مصداقية النتائج ومدى الوثوق فيها. وتستخدم هذه الطريقة فى ٥٠% من الفنادق.

المنشآت المختلفة (الصناعية والخدمية)، كما تحدد المواصفات المطلوبة فى النظام بغض النظر عن نوعية وطبيعة النشاط، التى تؤكد لادارة المنشأة وعمالها ان انشطة الجودة تتم وفقاً لمعايير مهنية عالمية (William ، ١٩٩٨). واهم الفوائد التى يمكن تحقيقها من تطبيق الايزو ٩٠٠٠:- ١) تحقيق اهداف المنشأة وارباحتها وتقليل نسبة العيوب والاطء وتقليص الاهدار فى الامكانيات المختلفة، ٢) تحسين مستوى اداء الافراد والعمليات، ٣) توطيد العلاقات مع العملاء نتيجة لثقة العملاء فى مستوى جودة الخدمات المقدمة، ٤) توفير نظام للمراجعة الدورية للعمليات، ٥) زيادة القدرة التنافسية للمنشأة من خلال تحسين صورتها لدى عملائها واكسابها مكانة متميزة بين المنافسين، ٦) امداد الادارة بما تحتاج اليه من معلومات لصنع واتخاذ القرارات الصحيحة والاجراءات التصويبية والممانعة لحدوث الاطء بدلاً من الاتجاه الى اكتشافها بعد حدوثها، مما يسهم فى التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات (١٩٩٤ ، Hutchins). ولكن ذكر (Arnold (١٩٩٤ ان تطبيق نظام الايزو مكلف للشركات الصغيرة، كما ان التطبيق يستغرق وقتاً طويلاً (يتراوح عادة من ٦ الى ١٢ شهراً).

٤- Mystery Shopper Program

هي طريقة لتقييم جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزلاء فى الفنادق، من خلال ارسال شخص خبير فى مجال الفنادق (مجهول للفندق) من قبل شركة الادارة إلى الفندق. ويقيم هذا الشخص فى الفندق ويتعامل كنزيل عادي. ويقوم بتقييم جميع الخدمات الموجودة فى الفندق طبقاً للمعايير الموجودة فى استمارة التقييم التى يحصل عليها من شركة الادارة، كما يقوم بتدوين ارائه ومقترحاته فيما يتعلق بالتطوير فى الخدمات والمنتجات، وكذلك تقييم أداء العاملين وسلوكهم وطريقة تعاملهم مع الزلاء. ثم يقوم بارسال هذه الاستمارة مرفق معها تقرير مفصل يتضمن مقترحاته وملاحظاته الى شركة الادارة. وتستخدم نتائج هذه الطريقة كتغذية عكسية للفندق بهدف التطوير والتحسين فى نوعية وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة فى الفندق (Morrall ، ١٩٩٤).

رابعاً: الدراسات الميدانية

صممت استمارتان لاجراء مقابلة شخصية مع مدراء قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف فى عينة من فنادق الخمسة نجوم فى القاهرة الكبرى. وقد تم اختيار هذه الفئة من الفنادق نظراً لانها اكثر فئات الفنادق اهتماماً بالتطوير والتحسين المستمر فى الفندق وخدماته. لما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية.

هذه الطريقة انها تتضمن تقييم مفصل لجميع الامكنة والخدمات الموجودة في الفندق من قبل افراد متخصصين وذوى خبرة في مجال الفندق وخبرة في كيفية اجراء التقييم. ومن عيوبها استخدام نفس الاشخاص في معظم الزيارات، وبالتالي فان هؤلاء الافراد قد يكونون معروفين من قبل العاملين في الفندق، كما يمكن ان يكون لهؤلاء الاشخاص توقعات معينة عن الفندق سواء كانت ايجابية او سلبية مما يؤثر على مصداقية نتائج التقييم. وتستخدم هذه الطريقة في ٦٣% من الفنادق، بينما ٣٧% من الفنادق لا تستخدم هذه الطريقة. الطريقة السادسة "Quality Assurance Audit": - وهي طريقة تستخدم في فحص وتقييم الجودة في قسم الاغذية والمشروبات مرتين في السنة من قبل شركة الادارة. ويقوم هذا الشخص بالاقامة في الفندق واستخدام الغرفة والمطاعم الموجودة في الفندق كنزيل. ويقوم بتقييم الفندق من خلال مجموعة من المعايير يحصل عليها من شركة الادارة. وهذه المعايير مقسمة على اربع مجموعات رئيسية. وتستخدم هذه الطريقة في ١٣% من الفنادق فقط.

ح- الطريقة السابعة "السنه سيجما": - وهي طريقة تعتمد فكرتها على خفض المصروفات والتكاليف في الفندق (مثل العمالة والطاقة الكهربائية والاوراق). ويتم عمل ميزانية وخطة مقترحة لكل عنصر من العناصر السابقة لتحديد كيفية وامكانية خفض تكاليف هذه العناصر. وتستخدم هذه الطريقة في ١٣% من الفنادق فقط.

٢- اوضحت النتائج ايضاً انه يتم الاستفادة من نتائج تقييم الجودة في قسم الاغذية والمشروبات باستخدام الطرق المختلفة السابقة في التعرف على المستوى الفعلى لجودة الاغذية والمشروبات والخدمات المقدمة للنزلاء في المطاعم المختلفة، وتقييم جودة الخامات المستخدمة في اعداد الاطباق والتأكد من صلاحيتها، وتقييم مدى الكفاءة في اعداد الاطعمة وتقديم الاطباق بالشكل المطلوب وفي الوقت المطلوب للنزلاء، والرقابة والمتابعة الدورية لعمليات ومرحل التشغيل المختلفة، والتأكد من صلاحية الخامات، والتأكد من اتباع التعليمات والاجراءات الصحية والمهنية خلال عمليات التشغيل المختلفة.

٣- اوضحت النتائج ان ٧٥% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج تقييم الجودة في قسم الاغذية والمشروبات بحجم المبيعات والايادات المتحققة من الاغذية والمشروبات. ويتضح هنا انه على الرغم من استخدام الفنادق طرق عديدة لتقييم جودة الاغذية والمشروبات بها، وعلى الرغم من كفاءة هذه الطرق في تقييم جودة الاغذية

ت- الطريقة الثالثة (SGS): - وهو فحص يتم من قبل شركة عالمية متخصصة في فحص وقياس جودة المنتجات والخدمات في المنشآت المختلفة من خلال مجموعة من المعايير. وتختلف فترة قياس الجودة باستخدام هذه الطريقة من سلسلة فنادق لآخري، فبعض هذه الفنادق تقوم باجراء الفحص شهرياً، والبعض الآخر يقوم باجرائه مرة كل شهرين. ومن مميزات هذه الطريقة: - (١) الفحص المفصل لجميع الامكنة التابعة لقسم الاغذية والمشروبات، (٢) حصول الفندق على نقاط من هذه الشركة تفيد في تحديد مستوى الجودة في الفندق، (٣) حيادية هذا الفحص نتيجة لعدم تدخل الفندق في عملية الفحص، (٣) وجود متابعة دورية من الشركة خلال الزيارات التالية للتأكد من علاج السليبات التي تم تحديدها في الزيارة الماضية، (٤) حصول الفندق على شهادة عالمية في الجودة تعطى اماناً للنزلاء وتعمل على تحسين صورة وسمعة الفندق لدى عملائها. ومن عيوب الطريقة: - (١) اجراء هذا الفحص على فترات زمنية متباعدة نسبياً، (٢) عدم دراية بعض مدراء الاغذية والمشروبات بتفاصيل العناصر المستخدمة في هذا الفحص. وتستخدم هذه الطريقة في ٢٥% من الفنادق.

ث- الطريقة الرابعة "Cristal Audit": - هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بفحص وتقييم الجودة شهرياً من قبل شركة (Cristal Company)، حيث يأتي مندوب من هذه الشركة شهرياً لتقييم جودة الاغذية والمشروبات في الفندق من خلال قائمة بالمعايير الخاصة بفحص وتقييم جودة الاغذية ومتابعة عمليات التشغيل المختلفة. يهدف هذا التقييم الى التأكد من صلاحية الخامات وجودتها والاجراءات الصحية والمهنية المتبعة في المراحل المختلفة (بداية من الشراء وصولاً الى الخدمة والتقديم للنزلاء في المطاعم)، من خلال مجموعة من المعايير وباستخدام مجموعة من الالات والاجهزة الخاصة بهذا الفحص. وفي نهاية التقييم يقوم مندوب الشركة باعداد تقرير مفصل عن نتائج هذا التقييم يتضمن السليبات ونقاط الضعف الخاصة بمستوى الجودة والنظافة في القسم. وتستخدم هذه الطريقة في ١٣% من الفنادق.

ج- الطريقة الخامسة "Mystery Shopper": - وهي طريقة تتم بشكل سرى وعلى فترات زمنية غير معروفة للفندق وبواسطة اشخاص مجهولين للفندق، يتم ارسالهم من قبل شركة الادارة كنزلاء، ويقومون في الفندق كنزلاء ويكون معهم المعايير المستخدمة في الفندق في صورة استمارة. يقوم هؤلاء النزلاء بملء هذه الاستمارة من خلال اقامتهم في الفندق واستخدامهم للغرف والمطاعم وجميع الامكنة الموجودة في الفندق. من مميزات

تقييم طرق قياس جودة الخدمات الفندقية في فنادق الخمسة نجوم

والمشروبات، الا ان هذه الطرق غير فعالة في ربط نتائجها بالنتائج المالية المرتبطة بها في القسم.

٤- ووضحت النتائج ايضاً ان ٢٥% من الفنادق تقوم بربط نتائج تقييم الجودة في قسم الاغذية والمشروبات بالنتائج المالية المرتبطة بها في القسم. ويرى مدراء قسم الاغذية والمشروبات ان جودة الاغذية والمشروبات مرتبطة بشكل كبير ومباشر بالنتائج المالية الخاصة بالقسم، فانخفاض حجم مبيعات وايرادات الاغذية والمشروبات يعتبر مؤشراً سلبياً على وجود تدنى في جودة الاغذية والمشروبات نتيجة لوجود مشكلات متعلقة بجودة الاطعمة المقدمة في المطاعم المختلفة في الفندق، او أخرى متعلقة باعداد وتجهيز الطعام في المطابخ، او خطأ في تطبيق طرق تقييم الجودة في القسم. ويلاحظ مما سبق ان قسم الاغذية والمشروبات في هذه الفنادق لا يعتمد على طريق فعالة لربط نتائج تقييم جودة الاغذية

والمشروبات بالنتائج المالية الخاصة بالاغذية والمشروبات، وتتم عملية الربط بشكل معنوي، مما قد يشكك في صلاحية النتائج. ويتضح هنا عدم فاعلية الطرق المستخدمة في قياس جودة الاغذية والمشروبات في هذه الفنادق في ربط نتائجها بالنتائج المالية.

٥- يتضح من اجوبة مدراء الاغذية والمشروبات في فنادق العينة ان جميع الفنادق تعتمد على مجموعة من المعايير المالية لقياس الاداء المالي في قسم الاغذية والمشروبات. كما تعتمد الفنادق على مجموعة من الطرق لقياس جودة الاغذية والمشروبات. وعلى الرغم من اتسام معظم هذه الطرق بالكفاءة في قياس الاداء، الا انه لاتضح عدم فاعلية الطرق المستخدمة في قياس جودة الاغذية والمشروبات في ربط نتائجها بالنتائج المالية، نظراً لان عملية الربط تتم بشكل معنوي ترجع الى مهارة وخبرة المدراء.

جدول رقم (١) ملخص بالنسب المئوية لأهم أجوبة مدراء قسم الاغذية والمشروبات عن المجموعة الأولى من الأسئلة (الخاصة بتقييم

طرق قياس الجودة)

العنصر	النسبة المئوية
١- طرق قياس الجودة في قسم الاغذية والمشروبات	١- معايير خاصة بالفندق: - ٨٧% من الفنادق تستخدم معايير خاصة بالفندق، ١٣% من الفنادق لاتستخدم معايير خاصة بالفندق. ٢- الهاسب: ٥٠% من الفنادق تستخدم نظام الهاسب، ٥٠% من الفنادق لا تستخدم هذا النظام. ٣- "Mystery Shopper" - ٦٣% من الفنادق تستخدم هذه الطريقة، ٣٧% من الفنادق لا تستخدم هذه الطريقة. ٤- (SGS) - ٢٥% من الفنادق تستخدم هذه الطريقة. ٥- "Cristal Audit" -: تستخدم في فندق واحد فقط. ٦- "Quality Assurance Audit" -: تستخدم في فندق واحد. ٧- "السته سيجما" -: تستخدم في فندق واحد فقط.
٢- ربط نتائج تقييم الجودة بمبيعات وايرادات الاغذية والمشروبات	٧٥% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج تقييم الجودة بحجم مبيعات وايرادات الاغذية والمشروبات، ٢٥% تقوم بذلك.

* اوضحت نتائج تحليل اجوية مدراء قطاع الغرف في عينة من فنادق الخمسة نجوم في القاهرة ما يلي:-

١- استخدام جميع فنادق العينة طريقة لاساسية لتقييم مستوى الجودة في قطاع الغرف، وهي "استمارة فحص الغرف". وهي

كالتالى:-
* طريقة (Mystery Shopper):- تستخدم هذه الطريقة في ٦٣% من الفنادق، بينما لا تستخدم ٣٧% من الفنادق هذه الطريقة.

* طريقة (Inspection Form):- هي استمارة لفحص وتقييم مستوى النظافة والجودة في الغرف بشكل مفاجيء وسري وعلى

عبارة عن استمارة تستخدم في فحص الغرف يومياً (من حيث مستوى النظافة والاضاءة والاثاث والنباضات والمفروشات وسلامة وصلاحية الاجهزة والتكليف ومدى توافر وكفاية الخامات الموجودة في الغرف ودورات المياه). وفي نهاية اليوم يتم اعداد تقرير يومي عن نتائج هذا التقييم. الى جانب هذه الطريقة

٤- كما اوضحت النتائج ان ١٣% من الفنادق تقوم بربط نتائج تقييم جودة الغرف بالنتائج المالية للغرف، وذلك من خلال التعرف على ما اذا كانت نسبة الاشغال الفعلية للغرف واجمالى الإيرادات الغرف متماشية مع الميزانية الموضوعة لقطاع الغرف، واذا حدث عجز فى تحقيق نسبة الاشغال او الإيرادات المتوقعة، يتم دراسة اسباب هذا العجز ومدى ارتباطه بجودة ونظافة الغرف، فانخفاض مستوى الجودة فى الغرف قد يعتبر مؤشراً سلبياً على انخفاض نسبة الاشغال فى الغرف وبالتالي انخفاض معدل الإيرادات. ويتضح هنا عدم فاعلية الطرق المستخدمة فى تقييم مستوى النظافة والخدمة فى الغرف فى ربط نتائجها بالنتائج المالية الخاصة بالقسم، نظراً لان عملية الربط تتم بشكل معنوى ترجع الى مهارة وخبرة المدراء، مما قد يشكك فى مصداقية النتائج.

٥- يتضح من اجوبة مدراء قطاع الغرف فى فنادق العينة ان جميع الفنادق تعتمد على مجموعة من المعايير المالية فى قياس الاداء المالى فى قطاع الغرف. كما تعتمد على مجموعة من الطرق لتقييم مستوى النظافة والخدمات فى الغرف التى تتسم بالكفاءة فى قياس الاداء، الا انه اتضح عدم فاعلية الطرق المستخدمة فى قياس الجودة والنظافة والخدمات فى الغرف فى ربط نتائجها بالنتائج المالية المرتبطة بها، نظراً لان عملية الربط تتم بشكل معنوى ترجع الى مهارة وخبرة المدراء. مما يشكك فى صلاحية النتائج.

فترات غير منتظمة. ويتم اجراء هذا الفحص من قبل مدير الاشراف الداخلى او مدير قطاع الغرف، حيث يتم اختيار عدد من الغرف بشكل عشوائى وفحصها، ثم عمل تقرير بنتائجه ومقارنته بالتقرير اليومى الخاص بالغرف. وفى حالة وجود اختلاف بين التقييمين، يتم اعداد تقرير بذلك مع تحديد اسباب الاختلاف. وتستخدم هذه الطريقة فى ١٣% من الفنادق فقط.

* طريقة "Quality Assurance Audit":- تستخدم هذه الطريقة فى ١٣% من الفنادق فقط.

٢- اتفق مدراء قطاع الغرف فى جميع فنادق العينة على انه يتم الاستفادة من نتائج طرق تقييم الجودة فى الغرف للتعرف على المستوى الفعلى للنظافة وحالة الغرف والخدمات فى الغرف، والتأكد من جودة وكفاية الخامات الموجودة فى الغرف ودورات المياه، والتأكد من ان مستوى النظافة والخدمة فى الغرف متمشى مع المعايير الخاصة بالفندق، ومستوى ودرجة الفندق، وضمان الحفاظ على مستوى ثابت ومميز للنظافة والخدمة فى الغرف على المدى الطويل، الامر الذى يُشعر النزلاء بالراحة والانتماء للفندق.

٣- اوضحت النتائج ان ٨٧% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج تقييم جودة الغرف فى القطاع بالنتائج المالية للغرف. ويرى بعض مدراء قطاع الغرف ان مستوى الجودة ليس هو العنصر الوحيد المؤثر فى مبيعات وايرادات الغرف، فهناك عناصر اخرى هامة ومؤثرة فى مبيعات وايرادات الغرف الفعلية (مثل الاسعار ونسبة الاشغال وجهود رجال البيع والتسويق فى الفندق). ويتضح هنا عدم فاعلية الطرق المستخدمة فى تقييم الجودة والخدمات فى الغرف فى ربط نتائجها بالنتائج المالية.

جدول رقم (٢) ملخص بالنسب المنوية لأهم اجوبة مدراء قطاع الغرف عن المجموعة الأولى

(تقييم طرق قياس الجودة فى قطاع الغرف)

العنصر	النسبة المئوية
١- طرق قياس الجودة فى قطاع الغرف	١- استمارة فحص الغرف:- ١٠٠% من الفنادق تستخدم هذه الطريقة. ٢- Mystery Shopper:- ٦٣% من الفنادق تستخدم هذه الطريقة. ٣- Inspection Form:- تُستخدم هذه الطريقة فى فندق واحد فقط. ٤- Quality Assurance Audit:- تُستخدم فى فندق واحد فقط.
٢- ربط نتائج تقييم جودة الغرف بايرادات الغرف	- ٨٧% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج تقييم جودة الغرف بايرادات الغرف.

تقييم طرق قياس جودة الخدمات الفندقية في فنادق الخمسة نجوم

سادساً: التوصيات

- ٣- ما هي مميزات وعيوب كل طريقة مستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في الفندق؟
- ٤- كيف يتم تحليل البيانات والمعلومات المستخرجة من هذه الطرق؟
- ٥- ما هي نتائج قياس جودة الخدمات في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟ وكيف يتم الاستفادة من النتائج؟
- ٦- هل يتم مقارنة نتائج قياس الجودة بمثلثاتها في السنة الماضية؟ وبالمقوع لها في ميزانية قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ٧- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بحجم المبيعات في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ٨- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بنسبة الأرباح في قطاع الغرف؟
- ٩- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بمعدل دوران المقاعد في المطاعم المختلفة الموجودة في الفندق؟
- ١٠- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بالنتائج المالية (الإيرادات والمصروفات والإرباح) في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- المجموعة الثانية الخاصة بربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بالنتائج غير المالية
- ١١- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بنتائج قياس اداء العاملين في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ١٢- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بنتائج قياس انتاجية العاملين في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ١٣- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بنتائج قياس رضا النزلاء ونتائج تحليل شكاوهم؟

اوضحت نتائج الدراسة العملية ان الفنادق تعتمد على مجموعة من المعايير المالية لقياس الاداء المالي بها، وتعتمد ايضاً على مجموعة من الطرق لقياس جودة الخدمات الفندقية (في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف). وعلى الرغم من كفاءة الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في قياس الاداء، الا انه اتضح عدم فاعليتها في ربط نتائجها بالنتائج المالية المرتبطة بها في كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف، نظراً لأن عملية الربط تتم بشكل معنوي ترجع الى مهارة وخبرة المدراء، مما قد يشكك في صلاحية النتائج. بناءً على ذلك تم اقتراح مجموعة من الاسئلة لتقييم كفاءة وفاعلية الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف في فنادق الخمسة نجوم، وكذلك ربط نتائجها بالنتائج المالية، بهدف تحقيق افضل استفادة من النتائج المالية ونتائج قياس جودة الخدمات الفندقية.

المجموعة الثانية الخاصة بربط نتائج قياس جودة الخدمات

الفندقية بالنتائج غير المالية

قياس جودة الخدمات الفندقية

المجموعة الاولى الخاصة بالتعرف على طرق قياس جودة الخدمات الفندقية ونتائجها

- ١- ما هي الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟ وما هي فترات التقييم في كل طريقة؟
- ٢- ما هي العناصر الرئيسية المستخدمة في كل طريقة؟ وهل هذه العناصر تغطي جميع الجوانب المطلوب تقييمها؟

سابعاً: المراجع

- Arnold, K. (1994), "The manager's guide to ISO 9000", Free Press, New York, pp. 125.
- Ashraf, H., Welch, T., Giard, T and Coker, J. (2001), "Implementing Hazards analysis critical control point (HACCP)" training in food service in Illinois: a model study.
- Averboukh, A. (2006), " Six Sigma Trends: Six Sigma Leadership and Innovation Using TRIZ. Retrieved on No. 23, 13 November,
- British Standards Institute, (1988), BSI 4778, BSI Handbook, 22.
- Buchanan, R. and Whiting, R. (1998) "Risk assessment: a means for linking HACCP plans and public health", Food project, Nov. 61 (11):1531-4
- Crosby, P. (1984), "Quality without tears- the art of hassle free management' McGraw Hill, New York, USA, p.86.
- Deming, W. (1986), "Out Of Crisis' Massachusetts Institute of Technology", Cambridge, MA Press. England, pp: 78-82.
- Elaine, W. (2004), "Introduction to Six Sigma Quality Management in the Hospitality Industry", New York USA, pp.47.
- Fara, G., Pasonisi, P., Raponi, R. Fabiani, M and Orsi, G. (2000), "HACCP at a catering service: checklist and microbiological examination", Anntg, Nov.12 (6): pp 493-503.
- Hutchins, G. (1994), "the ISO 9000: implementation manual, ten steps to ISO 9000 implementation ", Essex Junction

- Ingram, H. and Daskalakis, G. (2001), "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11 No.1, pp. 24-30.
- Maryann G. Billington and Peter J. Billington, (2003), "Six Sigma: Quality Performance", Ph.D., pp.154..
- Mikel, H. and Richard, S. (2000.) *Six Sigma*, Random House, Inc, ISBN 0-385-494378
- Morrall, K. (1994), "Mystery shopping tests service and compliance" *Process affecting Accuracy*, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 39 No. 2, pp. 349-61.
- Parveen, A. (2005), "Six Sigma Trends: Six Sigma Leadership and Innovation Using TRIZ. Retrieved on No. 23, 13 November,
- Shadia, A. (2005) "Implementation of HACCP in fast food service", faculty of tourism & hotels, Alex. University, pp 13-25
- Singels, J., Rue, G. and van, H. (2001), "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 62-75.
- Solis, L.E.; Rao, S.; Raghu-Nathan, T.S.; Chen, C. and Pan, S. (1998) 'Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan' *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 1, pp.46-54.
- Tatham, M. (2003), "Is Six Sigma falling short of expectations", *CMP*, *United Business Media*, pp. 157.
- William, A. (1998), "Beyond ISO 9000, How to sustain quality in a dynamic world", *American Management Association*, New York. USA, pp: 43-45.
- Willem, V. (2001), "Performance, quality, management: How statistical offices try to do better", *UNSD*, New York. P.3
- Yahya, S. and Goh, W. (2001), "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 9, pp. 941-66

English Summary

This study aims at evaluating the degree of effectiveness of the methods used to measure the quality of services in five star hotels in Egypt. It also aims at developing a cluster of integrated questions that measure the quality of services and links its results with financial performance results in these hotels.

The reviewed literature revealed that hospitality properties use a lot of methods that measure the quality of services without correlating the outputs of these methods to the financial performance results. This might affect the credibility and validity of the quality of services outputs and the financial performance results.

Primary data were collected using a structured interview conducted with managers of food and beverage departments and rooms divisions departments in a selected sample of five star hotels in Cairo. The sample represented eight five star hotels.

The analysis of the managers' answers indicated that most of five star hotels rely on a set of financial indicators for measuring their financial performance; they also depend on a cluster of methods for measuring the quality of services (in food and beverage department and rooms division). In spite of the efficiency of the used instruments for measuring performance, they can not be considered effective in linking and correlating the quality of services results with the financial ones. This is due to the fact that such a process in most hotels depends on subjective measures.

Based on the result of the field study, a cluster of integrated questions was suggested to link the results of quality of services to the financial results for five stars hotels, in order to have best benefits from the both results.