## الفصل السابع عشر

## تصميم وتنفيذ نظام جودة فندقي

### أولاً: سياسة الجودة

تحتاج الجودة إلى قيادة واضحة وثقافة مؤسسية .الإدارة العليا تضع الاتجاه والسياسة، والمديرون يحولونها إلى أهداف وإجراءات، والعاملون يطبقونها في الميدان، ثم تعود البيانات إلى الإدارة لتحديد فرص التحسين .هذه الدورة تجعل الجودة عملية مستمرة وليست حملة مؤقتة.

في موضوع سياسة الجودة، ينبغي على الفندق أن يحدد المعيار قبل أن يبدأ القياس .ويشمل ذلك وصف الخدمة، تحديد المسؤول، تحديد الزمن المقبول، توفير الموارد، ثم التحقق من النتيجة .فإذا ظهر انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، يتم تسجيل الحالة وتحليل أسبابها، ثم اختيار الإجراء التصحيحي المناسب .ولا تكتمل دورة الجودة إلا بالتحقق من فاعلية الإجراء بعد تطبيقه.

مثال تطبيقي :إذا ارتفعت شكاوى الضيوف المتعلقة بسياسة الجودة، فلا ينبغي الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الموظفين .يبدأ التحليل بجمع البيانات حسب الوقت والقسم ونوع الحالة، ثم رسم خطوات العملية وتحديد نقطة الاختناق .بعد ذلك تختبر الإدارة حلاً محدداً، مثل إعادة توزيع الموارد أو تعديل الإجراء أو التدريب أو استخدام التقنية، وتقارن النتائج قبل التطبيق وبعده.

ومن الناحية الاستراتيجية، ترتبط الجودة بالسمعة والولاء والميزة التنافسية .فالخدمة المتسقة تزيد الثقة، والثقة تساعد في بناء علاقة طويلة الأمد، والعلاقة تقلل حساسية الضيف لبعض فروق الأسعار عندما يشعر أن الفندق يفهم احتياجاته ويحافظ على وعده الخدمي .لذلك ينبغي أن تنسجم أهداف الجودة مع استراتيجية الفندق والسوق المستهدف.

أداة عملية :قائمة فحص مختصرة تشمل المعيار، النتيجة الفعلية، حالة المطابقة، سبب الانحراف، الإجراء الفوري، المسؤول، موعد الإغلاق، ونتيجة التحقق .ويمكن تحويلها إلى نموذج إلكتروني يرسل تنبيهاً عند تجاوز الحدود المقبولة.

أسئلة للمناقشة :ما المقصود بجودة الخدمة في هذا المجال؟ ما أبرز مصادر عدم المطابقة؟ كيف يمكن التمييز بين السبب الجذري والعرض؟ وما المؤشر الأنسب لمتابعة التحسن؟

### ثانياً: الأهداف

من أهم مبادئ الجودة أن يكون القرار مبنياً على الأدلة .وتشمل الأدلة بيانات رضا الضيوف، الشكاوى، الأخطاء، زمن الخدمة، الأعطال، الحوادث، الهدر، التقييمات الإلكترونية، ومؤشرات

الموارد البشرية .ولا يكفي جمع البيانات؛ بل يجب تحليلها وتحديد اتجاهاتها وربطها بقرارات واضحة ومسؤوليات ومواعيد تنفيذ.

في موضوع الأهداف، ينبغي على الفندق أن يحدد المعيار قبل أن يبدأ القياس .ويشمل ذلك وصف الخدمة، تحديد المسؤول، تحديد الزمن المقبول، توفير الموارد، ثم التحقق من النتيجة .فإذا ظهر انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، يتم تسجيل الحالة وتحليل أسبابها، ثم اختيار الإجراء التصحيحي المناسب .ولا تكتمل دورة الجودة إلا بالتحقق من فاعلية الإجراء بعد تطبيقه.

مثال تطبيقي :إذا ارتفعت شكاوى الضيوف المتعلقة بـالأهداف، فلا ينبغي الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الموظفين .يبدأ التحليل بجمع البيانات حسب الوقت والقسم ونوع الحالة، ثم رسم خطوات العملية وتحديد نقطة الاختناق .بعد ذلك تختبر الإدارة حلاً محدداً، مثل إعادة توزيع الموارد أو تعديل الإجراء أو التدريب أو استخدام التقنية، وتقارن النتائج قبل التطبيق وبعده.

ومن الناحية الاستراتيجية، ترتبط الجودة بالسمعة والولاء والميزة التنافسية .فالخدمة المتسقة تزيد الثقة، والثقة تساعد في بناء علاقة طويلة الأمد، والعلاقة تقلل حساسية الضيف لبعض فروق الأسعار عندما يشعر أن الفندق يفهم احتياجاته ويحافظ على وعده الخدمي .لذلك ينبغي أن تنسجم أهداف الجودة مع استراتيجية الفندق والسوق المستهدف.

أداة عملية :قائمة فحص مختصرة تشمل المعيار، النتيجة الفعلية، حالة المطابقة، سبب الانحراف، الإجراء الفوري، المسؤول، موعد الإغلاق، ونتيجة التحقق .ويمكن تحويلها إلى نموذج إلكتروني يرسل تنبيهاً عند تجاوز الحدود المقبولة.

أسئلة للمناقشة :ما المقصود بجودة الخدمة في هذا المجال؟ ما أبرز مصادر عدم المطابقة؟ كيف يمكن التمييز بين السبب الجذري والعرض؟ وما المؤشر الأنسب لمتابعة التحسن؟

**ثالثاً: الإجراءات**

تتطلب الخدمة الفندقية توازناً بين التوحيد والمرونة .فالإجراء القياسي يضمن الاتساق، بينما تمنح المرونة الموظف قدرة على التعامل مع حالة الضيف بصورة إنسانية .والهدف ليس جعل العامل آلة تنفذ التعليمات، بل بناء نظام يحدد الحد الأدنى الواجب مع السماح بحلول مناسبة للحالات الاستثنائية ضمن حدود الصلاحية.

في موضوع الإجراءات، ينبغي على الفندق أن يحدد المعيار قبل أن يبدأ القياس .ويشمل ذلك وصف الخدمة، تحديد المسؤول، تحديد الزمن المقبول، توفير الموارد، ثم التحقق من النتيجة .فإذا

ظهر انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، يتم تسجيل الحالة وتحليل أسبابها، ثم اختيار الإجراء التصحيحي المناسب .ولا تكتمل دورة الجودة إلا بالتحقق من فاعلية الإجراء بعد تطبيقه.

مثال تطبيقي :إذا ارتفعت شكاوى الضيوف المتعلقة بـالإجراءات، فلا ينبغي الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الموظفين .يبدأ التحليل بجمع البيانات حسب الوقت والقسم ونوع الحالة، ثم رسم خطوات العملية وتحديد نقطة الاختناق .بعد ذلك تختبر الإدارة حلاً محدداً، مثل إعادة توزيع الموارد أو تعديل الإجراء أو التدريب أو استخدام التقنية، وتقارن النتائج قبل التطبيق وبعده.

ومن الناحية الاستراتيجية، ترتبط الجودة بالسمعة والولاء والميزة التنافسية .فالخدمة المتسقة تزيد الثقة، والثقة تساعد في بناء علاقة طويلة الأمد، والعلاقة تقلل حساسية الضيف لبعض فروق الأسعار عندما يشعر أن الفندق يفهم احتياجاته ويحافظ على وعده الخدمي .لذلك ينبغي أن تنسجم أهداف الجودة مع استراتيجية الفندق والسوق المستهدف.

أداة عملية :قائمة فحص مختصرة تشمل المعيار، النتيجة الفعلية، حالة المطابقة، سبب الانحراف، الإجراء الفوري، المسؤول، موعد الإغلاق، ونتيجة التحقق .ويمكن تحويلها إلى نموذج إلكتروني يرسل تنبيهاً عند تجاوز الحدود المقبولة.

أسئلة للمناقشة :ما المقصود بجودة الخدمة في هذا المجال؟ ما أبرز مصادر عدم المطابقة؟ كيف يمكن التمييز بين السبب الجذري والعرض؟ وما المؤشر الأنسب لمتابعة التحسن؟

**رابعاً: التوثيق**

تقوم إدارة الجودة الفندقية على تحويل احتياجات الضيف وتوقعاته إلى معايير واضحة وعمليات قابلة للقياس .ولا تنحصر الجودة في المظهر الخارجي للخدمة، بل تشمل الدقة والسرعة والاعتمادية والأمان وحسن التعامل وقدرة المنشأة على الاستجابة للحالات غير الاعتيادية .وكلما كانت العملية مصممة بطريقة تقلل احتمالات الخطأ قبل وقوعه، أصبحت الجودة أكثر استقراراً وأقل اعتماداً على الجهد الفردي.

في موضوع التوثيق، ينبغي على الفندق أن يحدد المعيار قبل أن يبدأ القياس .ويشمل ذلك وصف الخدمة، تحديد المسؤول، تحديد الزمن المقبول، توفير الموارد، ثم التحقق من النتيجة .فإذا ظهر انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، يتم تسجيل الحالة وتحليل أسبابها، ثم اختيار الإجراء التصحيحي المناسب .ولا تكتمل دورة الجودة إلا بالتحقق من فاعلية الإجراء بعد تطبيقه.

مثال تطبيقي :إذا ارتفعت شكاوى الضيوف المتعلقة بـالتوثيق، فلا ينبغي الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الموظفين .يبدأ التحليل بجمع البيانات حسب الوقت والقسم ونوع الحالة، ثم رسم خطوات العملية

وتحديد نقطة الاختناق .بعد ذلك تختبر الإدارة حلاً محدداً، مثل إعادة توزيع الموارد أو تعديل الإجراء أو التدريب أو استخدام التقنية، وتقارن النتائج قبل التطبيق وبعده.

ومن الناحية الاستراتيجية، ترتبط الجودة بالسمعة والولاء والميزة التنافسية .فالخدمة المتسقة تزيد الثقة، والثقة تساعد في بناء علاقة طويلة الأمد، والعلاقة تقلل حساسية الضيف لبعض فروق الأسعار عندما يشعر أن الفندق يفهم احتياجاته ويحافظ على وعده الخدمي .لذلك ينبغي أن تنسجم أهداف الجودة مع استراتيجية الفندق والسوق المستهدف.

أداة عملية :قائمة فحص مختصرة تشمل المعيار، النتيجة الفعلية، حالة المطابقة، سبب الانحراف، الإجراء الفوري، المسؤول، موعد الإغلاق، ونتيجة التحقق .ويمكن تحويلها إلى نموذج إلكتروني يرسل تنبيهاً عند تجاوز الحدود المقبولة.

أسئلة للمناقشة :ما المقصود بجودة الخدمة في هذا المجال؟ ما أبرز مصادر عدم المطابقة؟ كيف يمكن التمييز بين السبب الجذري والعرض؟ وما المؤشر الأنسب لمتابعة التحسن؟

**خامساً: المراجعة**

الفندق نظام خدمي متكامل؛ فالضيف يمر بسلسلة من نقاط الاتصال تبدأ قبل الوصول وتستمر بعد المغادرة .ولذلك فإن تقييم قسم واحد بصورة منفصلة قد يخفي مشكلة في قسم آخر .قد يكون الاستقبال سريعاً، لكن تأخر تجهيز الغرفة يسبب تجربة سلبية؛ وقد تكون الغرفة ممتازة، لكن سوء معالجة الشكوى يضعف الانطباع النهائي .من هنا تظهر أهمية النظرة الكلية إلى رحلة الضيف.

في موضوع المراجعة، ينبغي على الفندق أن يحدد المعيار قبل أن يبدأ القياس .ويشمل ذلك وصف الخدمة، تحديد المسؤول، تحديد الزمن المقبول، توفير الموارد، ثم التحقق من النتيجة .فإذا ظهر انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف، يتم تسجيل الحالة وتحليل أسبابها، ثم اختيار الإجراء التصحيحي المناسب .ولا تكتمل دورة الجودة إلا بالتحقق من فاعلية الإجراء بعد تطبيقه.

مثال تطبيقي :إذا ارتفعت شكاوى الضيوف المتعلقة بـالمراجعة، فلا ينبغي الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الموظفين .يبدأ التحليل بجمع البيانات حسب الوقت والقسم ونوع الحالة، ثم رسم خطوات العملية وتحديد نقطة الاختناق .بعد ذلك تختبر الإدارة حلاً محدداً، مثل إعادة توزيع الموارد أو تعديل الإجراء أو التدريب أو استخدام التقنية، وتقارن النتائج قبل التطبيق وبعده.

ومن الناحية الاستراتيجية، ترتبط الجودة بالسمعة والولاء والميزة التنافسية .فالخدمة المتسقة تزيد الثقة، والثقة تساعد في بناء علاقة طويلة الأمد، والعلاقة تقلل حساسية الضيف لبعض فروق

الأسعار عندما يشعر أن الفندق يفهم احتياجاته ويحافظ على وعده الخدمي .لذلك ينبغي أن تنسجم أهداف الجودة مع استراتيجية الفندق والسوق المستهدف.

أداة عملية :قائمة فحص مختصرة تشمل المعيار، النتيجة الفعلية، حالة المطابقة، سبب الانحراف، الإجراء الفوري، المسؤول، موعد الإغلاق، ونتيجة التحقق .ويمكن تحويلها إلى نموذج إلكتروني يرسل تنبيهاً عند تجاوز الحدود المقبولة.

أسئلة للمناقشة :ما المقصود بجودة الخدمة في هذا المجال؟ ما أبرز مصادر عدم المطابقة؟ كيف يمكن التمييز بين السبب الجذري والعرض؟ وما المؤشر الأنسب لمتابعة التحسن؟