

العلاقة بين تصميم الخدمة وتقديمها وجودة خدمات الأيواء (دراسة أستطلاعية لأراء عينة من ضيوف فنادق الدرجة الممتازة)

نزار عبد المجيد رشيد البرواري *

سالم حميد سالم الجبوري **

المستخلص

تتميز فنادق الدرجة الممتازة في تقديمها نمطا معينا من الخدمات الايوائية على وفق استراتيجيات معينة بغية امتلاك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسين في السوق . وتتأثر هذه الإستراتيجيات بمستوى وأبعاد جودة الخدمات المقدمة إلى الضيوف ومستوى إدراكهم لها . يسعى البحث إلى بيان نمط العلاقة بين تصميم وتقديم الخدمة ومعايير جودة خدمات الايواء ، وذلك من خلال استطلاع آراء ضيوف فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد على مستوى الجودة في الخدمات الأيوائية واستناداً على معايير جودة الخدمة المبينة في البحث ، وتوصل البحث إلى نتائج ومقترحات مبينة في المحور المخصص لها ضمن البحث .

abstract

Five stars hotels are distinguished by its special kind of hospitality services according to special strategy . in order to give on competitive characteristics which unable it to compete others in the market .

This strategies affects the level of the required services offered to the guests whom they are by themselves affected by it .

This research shows the relation between the designed and the offered services on one hand ; on the other the relation between each one with the dimensions of quality of hospitality services , A questioner was delivered in order to estimate the level quality and the offered services according to the quality dimensions which was used in five stars hotels in Baghdad .

The most important results where shown in the research .

♦ أستاذ إدارة الأعمال جامعة إب / كلية التجارة والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال

♦ المدرس المساعد مدير مركز بحوث السوق وحماية المستهلك / جامعة بغداد

المحور الأول :- منهجية البحث

أولاً : مشكلة وأهمية البحث :

تكمن مشكلة البحث في الآتي :-

- أ- محدودية اعتماد مقاييس موضوعية لجودة الخدمة .
- ب- ضعف الوعي بأهمية العلاقة بين تصميم ، الخدمة وتقديمها ، وإبعاد ومعايير جودة الخدمة.

أما أهمية البحث فتبرز من خلال التصدي لأحد المشاكل التي تواجه الإدارات الفندقية ألا وهي مشكلة تصميم وتقديم خدمة ذات جودة عالية استناداً إلى قاعدة معرفية لمفاهيم الجودة ومعاييرها في ظل ظروف زيادة حدة التنافس بين الفنادق لغرض الحصول على موقع مهم في السوق الفندقية ، فضلاً عن السعي في البحث والتطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة ، وهنا تأتي معايير الجودة لقياس مستوى الخدمة بوصفها إحدى الوسائل المهمة للتعرف على موقف (أراء) الضيوف من الخدمة المدركة والخدمة التي كانوا يتوقعون وجودها من جهة ومعرفة نقاط الضعف والقوة على وفق كل معيار من معايير الجودة .

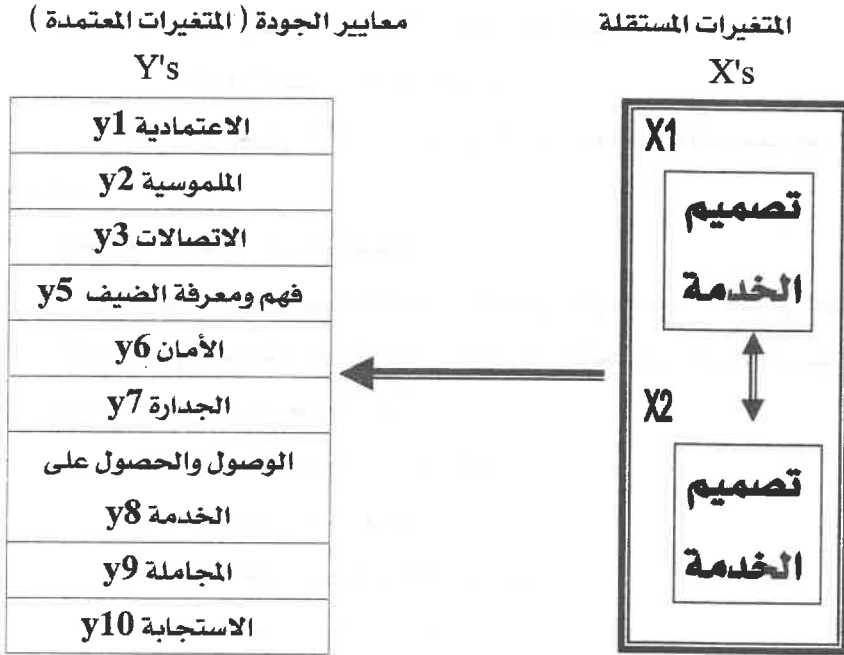
ثانياً : أهداف البحث :-

يهدف البحث :

- أ- التعرف على تقييم الضيوف لمستوى جودة الخدمة المقدمة في فنادق الدرجة الممتازة في محافظة بغداد .
- ب- تحديد أي من معايير الجودة أكثر أهمية للضيف وفقاً لما كان يتوقعه من خدمة وما يدركه بخصوص كل معيار .

ثالثاً : أنموذج وفرضيات البحث :-

تتطلب عملية إنجاز أهداف البحث صياغة أنموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (التابعة) والذي يمثله الشكل (١)



الشكل (١) الأنموذج الافتراضي للبحث

أما فرضيات البحث فقد تم استخلاصها على ضوء أنموذج البحث كما يأتي :-

(١) الفرضية الأولى : (توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من تصميم الخدمة الفندقية وتقديمها)

(٢) الفرضية الثانية : (توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من تصميم الخدمة وتقديمها ومعايير جودة خدمات الإيواء)

وتتفرع من الفرضية الثانية الفرضيتين الآتيتين :-

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تصميم الخدمة ومعايير جودة خدمات الإيواء .

ب. توجد علاقة ارتباط بين تقديم الخدمة ومعايير جودة خدمات الإيواء .

رابعاً : نطاق (حدود) البحث :-

١. فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد وتشمل :-
 - أ. فندق المنصور ميليا - قطاع مختلط
 - ب. فندق فلسطين ميرديان - قطاع مختلط

ج. فندق عشتار - شيراتون قطاع مختلط

د. فندق الحمراء - قطاع خاص

وتشكل هذه العينة 80% من فنادق الدرجة الممتازة في العاصمة بغداد

والبالغة (5) فنادق.

٢- الضيوف في فنادق الدرجة الممتازة

تم اختيارهم بصورة عشوائية لغرض الوصول إلى حقيقة مستوى الخدمات المقدمة ومن وجهات نظر متعددة ابتعاداً عن الانحياز. وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة على الضيوف موزعة وفقاً للآتي :-

أ. فندق المنصور ميليا - ٣٣ استبانة

ب. فندق فلسطين ميريديان - ٣٣ استبانة

ج. فندق عشتار - شيراتون - ٣٣ استبانة

د. فندق الحمراء - ٢١ استبانة

تم توزيع الاستمارات على أساس نسب الإشغال الفندقية التي كانت متقاربة نوعاً ما في القطاع المختلط في حين كانت أقل في فندق الحمراء وكذلك الاستبانة بخبراء الإحصاء بغية الوصول إلى حجم العينة المناسب الذي يغطي هدف البحث، وتم استرجاع (٨٥) استمارة صالحة للاختبار واستبعدت (٢٠) استمارة لعدم دقة الإجابة ولم تسترجع (١٥) استمارة.

خامساً : أسلوب جمع البيانات :-

من أجل تحقيق هدف البحث واختبار فرضياته تم الاستعانة بأكثر من أسلوب لجميع البيانات وكالآتي :-

(١) الاستبانة :- صممت استناداً إلى ما جاء في الأدبيات النظرية ذات العلاقة

بموضوع البحث وتم تكييفها بالصيغة التي تحقق أهداف البحث واحتوت

استمارة الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسة وعلى النحو الآتي :-

• المحور الأول : معلومات خاصة بالضيف .

• المحور الثاني : معلومات خاصة بتصميم الخدمة وتقديمها

• المحور الثالث : معلومات عن معايير جودة الخدمة موزعة على عشرة

أبعاد رئيسية والمبينة في المتغيرات المعتمدة في نموذج البحث .

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وبموجب أوزان من (٥) إلى (١) حسب درجة التوقع ، وقد تم تحكيم استمارة الاستبانة وفقاً لأختبارات الصدق الظاهري واختبار الصدق والثبات .

(٢) المقابلات الشخصية :

(٣) الكتب العربية و الأجنبية والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والوثائق الرسمية في الجانب النظري في مجال السياحة والفندقه .

(٤) الملاحظة المباشرة لأسلوب تقديم الخدمة إلى الضيوف ، والمشاكل التي يعاني منها الضيوف من الخدمات المقدمة .

سادساً : الأدوات الإحصائية للبحث :-

تم إتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وقد تم احتساب النتائج ومعالجتها بالحاسب الآلي وباستخدام برنامج (Minitab) وبرنامج (Spss) والأدوات الإحصائية المستخدمة هي :-

- ١- التوزيع التكراري جرى استخدامه لاستعراض اجابات مفردات عينة الدراسة
- ٢- النسبة المئوية تظهر نسبة الإجابات عن متغير معين إلى مجموع الإجابات .
- ٣- الوسط الحسابي (المرجح) : ويقصد به درجة حدة كل فقرة من فقرات الاستبانة بعد إعطاء الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) للبدائل (أعلى من المتوقع بكثير ، أعلى من المتوقع ، مطابق للتوقع ، أقل من المتوقع ، أقل من المتوقع بكثير) وفقاً للمعادلة الآتية :-

$$W = \frac{W_1 X_1 + W_2 X_2 + W_3 X_3 + W_4 X_4 + \dots + W_n X_n}{W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + \dots + W_5 + W_n}$$

٤- الانحراف المعياري

يبين درجة التشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي وحسب الانحراف المعياري .
وبموجب المعادلة الآتية :-

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i + X)^2 F_i}{n - 1}}$$

٥- معامل الاختلاف وهو مؤشر على درجة الانسجام في إجابات مفردات العينة حول عبارات المقياس وفقاً للمعادلة الآتية :-

$$\text{معامل الاختلاف (v)} = \frac{\text{الانحراف المعياري (s)}}{\text{الوسط الحسابي (x)}}$$

٦- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان يستخدم لقياس الارتباط أو العلاقة بين متغيرات البحث وفقاً للمعادلة الآتية :-

$$R = 1 - \frac{6(\sum d)^2}{n - (n^2 - 1)}$$

٧. اختبار T- Test : يستخدم للتأكد من أهمية قيمة معامل الارتباط وفقاً للمعادلة الآتية :-

$$T = r \frac{\sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

٨. الانحراف الخطي البسيط : يستخدم لتقدير العلاقة الخطية وتحديد تأثير متغير مستقل على متغير معتمد واحد وفقاً للمعادلة الآتية :-

$$Y = a + bx$$

المحور الثاني : الإطار المفاهيمي

أولاً : تصميم الخدمة الإيوائية وتقديمها

(١) تصميم الخدمة : تعتبر عملية تصميم الخدمة من التحديات الصعبة التي

تواجه إدارة المنظمات الخدمية وذلك لأسباب متعددة تلخصها بما يأتي:-

• امتلاك منظمات الخدمة خصائص فريدة تميزها عن المنظمات الإنتاجية

• غالباً الزبون هو الذي يذهب إلى الخدمة وليس العكس .

• يتم تصميم الخدمة وإنتاجها نزولاً عند رغبة الزبون .

وتصميم الخدمة أيضاً هو أسلوب صياغة الخدمة ، وبما يتطابق مع توقعات الضيف وبقناعتها بها وتمثل سلسلة من نشاطات يمكن إنجازها بشكل متعاقب مثل : تحديد

وقت وجبة الطعام ، أو مجموعة التسهيلات المتوافرة في غرفة الإقامة .

وتقتضي الخدمات الأيوائية أن يكون تصميم الخدمة على وفق آلية ذات تنظيم دقيق

وذلك لاتساع مدى الإرتباط والاتصال ، بين مقدم الخدمة والضيف بدأ من عملية

الاتصال ، لغرض الحجز سواءً كان وجهها الوجه أم باستخدام أجهزة الاتصال ،

وتلحقها العمليات في الخدمات المقدمة حتى مرحلة المغادرة ويتصل الضيف خلال

هذه المراحل على وفق إجراءات فنية مصممة لكي يحقق غرضه من الخدمة ، وفي

الوقت نفسه ينبغي على مصمم الخدمة أن يخطط لمواجهة الحالات الطارئة التي

يجب أن يأخذها بالحسبان عند تصميم الخدمة ومثال ذلك (١) :

• حدوث عطل في الآلات (عطل المصاعد وأنقطاع التيار الكهربائي) وتهيئة

الآلات الكافية لتغطية حالات الصيانة .

• النقص في الكادر حيث أن العمل المرن يسمح بالتغطية من مكان إلى آخر (تعدد

المهارات) .

• الحوادث. القدرة على التعامل مع الحادث دون تعريض الأشخاص إلى المخاطر .

• الحالات المرضية . القدرة على التعامل مع الأطفال أو المرضى المسنين غير

القادرين على المشاركة في الخدمة

(٢) تقديم الخدمة : تواجه المنظمات الخدمية ومنها الفندقية مهام رئيسية في عمليات تقديم خدمات متميزة ، وذات جودة عالية إذ يتطلب أن تقوم بتحسين خدماتها بصورة مستمرة، وهذا يدعمها في مواجهة المنافسين من جهة ، وجذب الضيوف إليها من جهة أخرى ، إن تقديم الخدمة غالباً ما يتم من خلال شيء ملموس بصورة آنية وأمام الضيوف يتمثل في غرفة الإقامة المناسبة والأدوات المستخدمة في عرض الخدمة : من مصاعد ، إنارة ، وتكييف ، ومفروشات ، إلا أن توجه الضيوف في العقود الماضية بدأ يتشدد نحو معايير الجودة أكثر من حجم الفندق وعدد المطاعم والمتاجر المتوفرة في الفندق ولذا يتطلب من الإدارة في تنفيذ عمليات تقديم الخدمات أن تواجه مهاماً كبيرة في أداء عملها وتشمل الآتي :- (أ) إدارة جودة الخدمات . (ب) إدارة التميز .

ويمكن التطرق إلى كل مهمة لكونها تمثل جزءاً مهماً وحيوياً من نشاط الإدارة العليا المسئولة وعلى النحو الآتي :-

أ. إدارة جودة الخدمات : يمكن التعبير عن جودة الخدمة " نوعية الخدمة المقدمة والمتوقعة والمدرّكة هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه " (٢) وكذلك يمكن التعبير عنها كونها تمثل جزءاً مهماً وحيوياً في خطة الإنتاجية والجودة وأن تلبي حاجة المستهلك الآن وفي المستقبل. (٣) وكذلك تقوم بعض المنظمات بإعطاء أولوية في العمل على وفق هذا الاتجاه وبما يتناسب مع إمكانياتها وصولاً إلى تقديم الخدمة ذات الجودة الذي يسمى (Quality 85) خلال صيف ١٩٨٥ وقد وجهت شركات أخرى تركيزها على الحملات الإعلانية في جوانب مهمة من منتجاتها التي ترتبط بالجودة، (٤)

ب. إدارة التميز : تؤرق مسألة الحصول على ميزة تنافسية مدراء التسويق وذلك لصعوبة هذا الأمر في حيز الواقع الفعلي ، ويمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال إضافة خدمات مبتكرة مع وجود الخدمات التي يتوقعها الضيف ، ولكن سرعان ما تقلد من قبل الشركات

المنافسة ، ومع ذلك فإن شركات الخدمة التي تقدم مبتكرات خدمية بانتظام ستحصل على سلسلة من الفوائد في مواجهة منافسيها^(٥) .
فمثلاً تقوم شركات الطيران بتقديم الخدمات الثانوية مثل الأفلام السينمائية والمقاعد المريحة و سلع للبيع وهاتف الطائرة وبرامج تمنح الجوائز للزبائن الذين يكثرون السفر^(٦)

ثانياً : معايير جودة الخدمة

(١) مفهوم جودة الخدمة

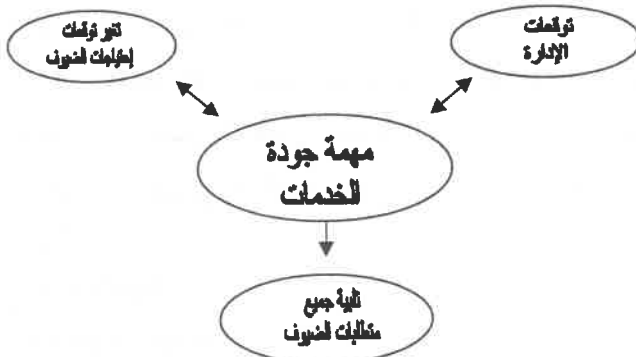
لا بد لنا أن نجيب على عدة أسئلة مطروحة ، قبل أن نوضح مفهوم جودة الخدمة وتشمل ما يأتي^(٧) :-

- كيف تعمل الخدمة بصورة جيدة ؟
- بماذا يفكر الضيف ؟
- كيف يتم ذلك ؟

إن عملية تحسين الخدمة تجعل الإدارة في تحدٍ مستمر مع المنافسين مما يتطلب التركيز على أداء العاملين ، وإضفاء اللمسة الإنسانية في اتصالاتهم مع الضيوف من جهة مع توفير الأجهزة والمعدات التي تدعم تقويم الخدمة بصورة ممتازة من جهة أخرى . وبما إن الجودة تعني " تلبية أو تجاوز توقعات الضيوف " (٨) فقد أهتمت شركة دزني لاند Disney and وفندق ريتز كارلتون Ritz Karlton على تطوير برامج إدارة الجودة بالتركيز على سلوك وتدريب العاملين وأدائهم عبر تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرضا

(٢) مستويات تصميم جودة الخدمة يعمل تصميم أي نظام للجودة في مستويين هما^(٩) :-

- توافر وسائل لنظام الجودة لكي تجعل الإدارة تعتمد على توقعات الضيوف الشخصية
- تصميم نظام يعكس الاحتياجات المتغيرة للضيوف . ويوضح الشكل (٢) المهمة الوظيفية لجودة الخدمات



الشكل (٢) المهمة الوظيفية للجودة

(٣) خصائص جودة الخدمة ترتبط جودة الخدمة بجملة من الخصائص وقد

حددها جوران عام ١٩٨٨ وعلى النحو الآتي^(١٠) :-

- الخصائص النفسية أو عوامل راحة المحيط وتميز الضيوف المنتظمين
- توجيه الوقت أو الوقت المطلوب لصيانة فقرة معينة
- ضمان الحصول على الخدمة
- توفير متطلبات الأمانة والثقة في الخدمة المقدمة .

وعند حدوث مشاكل في الجودة يتطلب من إدارة الفندق تحليل جودة الخدمة وإرجاعها إلى خصائصها الأولية بغية التعرف على أسباب الخطأ ومعالجته بصورة علمية وموضوعية . آخذةً بنظر الاعتبار النقاط الآتية^(١١) :-

- مصلحة الضيف .
- تحديد وتعريف كلف جودة الخدمة .
- تحديد متطلبات خدمة الضيف وتوقعاته .
- تضمين الأفكار .
- خطة لجودة الخدمات .

(٤) معايير (أبعاد) الجودة

- أخذت أبعاد الجودة ومؤشراتها مسميات مختلفة ومتغيرة في مؤلفات المهتمين بها مثل مبادئ الجودة ، سمات الجودة ، معايير الجودة ومتطلبات الجودة إلا أنها تصب في بودقة واحدة

ويمكن عرض أبعاد أو معايير الجودة على وفق ما يأتي^(١٢) :-

١ . الاعتمادية (Reliability)

لقد أشار إلى هذا المعيار العديد من الباحثين ، وبعد الأكثر أهمية وتحسناً من قبل الضيف إذ يعكس مستوى خدمات الإيواء عموماً ويحدد الضيف إدراكه للجودة على وفق وعود المنظمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية . وتبرز هذه السمة من خلال حصول الضيوف على (١٣) :-

- الخدمة الأيوائية في الوقت المناسب والعرض الجيد للخدمات والأداء الفعال لها .
- الاستمتاع بالوقت الذي يقضيه الضيف من خلال توفير وسائل الراحة والتسلية والترفية
- الخدمة المعروضة على وفق الأسعار المعلنة .

ب . الملموسات (Tangibles)

تشكل الملموسات كافة المستلزمات المادية والتجهيزات ذات التماس المباشر مع الضيوف والتي يمكن الاستدلال بها من خلال الزي الرسمي الملائق للموظفين وأجهزة الخدمات التشغيلية (مكائن ، مصاعد) وكذلك الأجهزة والأثاث داخل غرف الإقامة ، ثلاجة ، تلفزيون ، مقاعد وأسرة) وينبغي أن تكون الملموسات في الخدمة " أعلى من توقعات الضيف " ^(١٤) .

ج . الاتصالات (Communications)

- تعتمد " صناعة الفنادق بصورة عامة في توزيع خدماتها من خلال الاتصال المباشر بين الضيوف والشركات الفندقية لإتمام الحجوزات المطلوبة " (١٥) ومن خلال العلاقة المباشرة بين مقدم الخدمة والضيف . ولا بد لمجهز الخدمة من أطر بشرية لمواجهة الضيف في عملية التحدث إليهم بلباقة عالية المستوى وحسن الاستماع وكذلك استخدام اللغة المعبرة التي يفهمها الضيف التي تعطي انطباعاً إيجابياً سواء تم ذلك بصورة مباشرة وجها لوجه أم من خلال استخدام أجهزة الاتصال وتستخدم خدمات شبكة المعلومات العالمية (Internet) كونها " قناة اتصال مثيرة للضيف وتعرض

الخدمات بتكاليف قليلة " .^(١٦) على مستوى دولي واسع لذا فعملية الاتصال بضرعية المباشر وغير المباشر لها دور فاعل في حكم الضيف على مستوى الجودة في الخدمات المقدمة ، وكذلك لغرض إبراز الانطباع المشرق للخدمة خاصة وأن التقنية المعلوماتية أصبح لها دور في تطوير صناعة السياحة والفنادق .^(١٧)

د . المصدقية (Credibility) أشار إلى هذه السمة (ويلسون وكوتلر)^(١٨)

وتعني هذه السمة مقدار ما يكون مجهز الخدمة قادراً على تقديم الخدمة بعناية فائقة من دون إلحاق الضرر بالضيوف سواء أكان مادياً أم معنوياً ، وبعبارة أخرى يشار إلى المصدقية بالأمان والثقة المتبادلة والصدق في الأداء ، حيث أن هذه السمة مهمة في خدمات الإيواء ، لكونها تعمل على :-

- تعزيز الثقة المتبادلة بين مورد الخدمة والضيف .
- دعم ولاء الضيوف للعلامة التجارية .
- إبقاء الضيوف مصدراً للترويج عن الخدمات المقدمة .

هـ . فهم ومعرفة الضيف (Understanding & Knowing the guest)

أشار إلى هذه السمة (Randall & Senior)^(١٩)

- إذ يتطلب من الإدارة المسؤولة بذل المزيد من الجهود لتفهم حاجات الضيف ورغباته من خلال البحوث والاستبيان والمقابلات لغرض التعرف على الخدمة المطلوبة وبما يحقق الرضا عنها ، ويتطلب أيضاً إشعار الضيف بمدى اهتمام الإدارة والعاملين به .

و . الأمان Security

بين (Ivancevich & Others)^(٢٠)

- أن هذه السمة ينبغي أن تتوافر في الخدمة بما يفوق توقعات الضيف وتبرز من خلال توفير مجهز الخدمة أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها حفاظاً على أرواح الضيوف وممتلكاتهم .

ز . الحداثة (Competence)

تطرق إلى هذه السمة عدد من الكتاب والباحثين منهم (Russell & Taylor) (٢١)

• تظهر الجدارة من خلال المهارات والقدرات والمعارف التي تمكن مقدمي

الخدمة من أداء مهامهم بشكل أفضل وامتقن .

ح . سهولة الوصول والحصول على الخدمة (Access) : تكون الخدمة متوافرة

مكانياً وزمانياً ، ويحصل عليها الضيف بسهولة من خلال الاتصال المتيسر الذي

يضمن فرصة الحصول على الخدمة ، وعلى أساس ذلك يقوم الضيف بتحديد

الوقت المناسب (عطلة ، إجازة) والمكان المناسب (المرفق السياحي) وكذلك وسيلة

النقل (طائرة أو قطار أو سيارة) . التي يعتمد عليها في الانتقال إلى المكان

المطلوب .

ط . المعاملة (Courtesy)

• بيّن (Kotler & Armstrong) (٢٣) أنه يتطلب من مقدم الخدمة أن يمتاز

بالمحادثة المهدبة ، والمودة الرفيعة فضلاً عن الاحترام المتبادل من خلال الشفافية

والألفة .

ي . الاستجابة (Responsiveness)

بيّن (Heizer & Rander) أن هذه السمة تبرز في قدرة العاملين ورغبتهم

في تقديم الخدمة بصورة فورية وفقاً لرغبة الضيف والتفاعل بسرعة مع

المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة على وفق تصور الضيف فضلاً عن

عامل الوقت الذي يعتبر جزءاً مهماً في الاستجابة (٢٤)

المحور الثالث : عرض البيانات وتحليل النتائج

(١) عرض البيانات وتحليل النتائج لتصميم الخدمة : فيما يخص تصميم

الخدمة يتضح ما يأتي :-

بينت النتائج الإحصائية التي توصل إليها البحث من خلال احتساب ما يتوقعه الضيوف في تصميم الخدمة أنها تشكل نسب مئوية متقاربة (٢١,١٧% - ٢٤,٠١%) بما هو أعلى من المتوقع. أما نسبة ما هو مطابق للتوقع فإن ثلث الضيوف يعتقدون أن الخدمة المصممة تلبى الحاجة والرغبة في حين كانت النتائج الإحصائية لما هو أقل من المتوقع ما بين (٢٧,٠٥% - ٤٠,٠١%). ويرجع سبب ذلك إلى ما يأتي :-

- تقصير العاملين في أداء واجباتهم على وفق التصميم المعد مسبقاً .
- عدم توافر الخبرات الفنية المؤهلة لترجمة تصاميم الخدمة إلى واقع عملي ملموس .
- ثبات تصميم الخدمة ولفترة طويلة جعلها متأخرة عن الخدمات المصممة في الفنادق الأخرى ولنفس الدرجة السياحية

(٢) عرض البيانات وتحليل النتائج لتقديم الخدمة فيما يخص تقديم الخدمة

يتضح ما يأتي :-

ظهر الوسط المرجح يتراوح ما بين (٣,٠١١٨) إلى (٢,٥١٧٦) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١,١٤٤٣) إلى (٠,٩٧٤٧) وفضلاً عن معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٤٧,٠٥٥٨%) إلى (٣٣,٧٨٧١%). إن النتائج الإحصائية التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بتقديم الخدمة تتحدد بالنقاط الآتية :-

- يتم اختيار الفندق من قبل الضيوف استناداً إلى طبيعة الخدمة المقدمة ونمطها
- الحاجة إلى تغيير بيئة تقديم الخدمة وذلك لتقدمها ودون إجراء تطويرات عليها
- قلة الخدمات المبتكرة .

(٣) عرض البيانات وتحليل النتائج المتعلقة بمعايير الجودة

لجا الباحثان إلى استخدام معامل الارتباط بصيغة الرتب (سبيرمان) لمعايير الجودة وكانت النتائج على النحو الآتي :

- أ. الاعتمادية ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٢.٨٠٠) إلى (٢.٦٥٨٨) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١.٢٣٢٧) إلى (٠.٩٩٤٦) في حين ظهر معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٤٥,٥٥٧٢%) إلى (٣٧,٤٠٧٨) .
- التعليق : لا تشبع الخدمة المقدمة للضيوف عموماً الحاجات والرغبات تماماً لا بتعادها عن الثبات في التقديم بما يتلائم وسمعة الفندق، كما إن مستوى الخدمة كانت أقل مما يتوقعون.
- ب. الموسية ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٣.١٥٢٩) إلى (٢.٦٥٨٨) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١.٢٠١٩) إلى (١.٠٨٥٦) في حين ظهر معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٤١,٨٩٦١%) إلى (٣٥,١٢٢٧) .
- التعليق : إن عموم إجابات الضيوف تشير إلى أن التقنيات الحديثة كانت أقل من توقعاتهم في ملاءمتها لدرجة عرض الخدمة وتعكس هذه الإجابة مدى التخلف في إدخال التقنيات الحديثة في عرض الخدمة كما إن الغرف بحاجة إلى إعادة في ترتيبها وتنظيمها من حيث الديكور والمفروشات والأجهزة المستخدمة لكي تتوافق مع التصنيف الفندقية.
- ج. الاتصالات ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٢.٧٤١٢) إلى (١.٤٩٧١) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١.٢٦٤٥) إلى (٠.٤٩٧٠) في حين ظهر معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٥٩,٨١١٦) إلى (٣٣,١٩٧٥) .
- التعليق : إن الفندق قليلاً ما يتصل بضيوفه عن طريق وسائل الأعلام ويعكس ذلك ضعف استخدامها لتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة فيها ، من خلال المزيج الترويجي الذي يمكن أن تستخدمه فنادق الدرجة الممتازة للاتصال بضيوفها وفيما يخص توفر جهاز الإنترنت الذي يدعم نشاط الفندق فان رغبة الضيوف تعكس إمكانية توفره لكي يدعم نشاط الفندق التسويقي من جهة ويلبي الحاجات والرغبات لدى الضيوف من جهة أخرى .
- د. المصدقية ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (١.٢٣٤٣) إلى (١,٠٠٢١) .

التعليق: إن أغلب الضيوف يعتقدون أن ضمان الحصول على الخدمة الموعدة أقل مما يتوقعون وهذه النسبة تعكس ردة الفعل التي يتلقاها الضيوف عند معرفتهم بمستوى الخدمات الفندقية بعد إدراكها وهذا يكون فارقاً كبيراً بين التصور والإدراك للخدمات المقدمة إلى الضيف ويتطلب توفير حماية للضيف من الغش والتلاعب باعتباره مستهلكاً للخدمات التي يحتاجها ويرغبها.

هـ . فهم ومعرفة الضيف ظهر الوسط المرجح يتراوح ما بين (٣.٣٢٩٤) إلى (٢.٩٥٢٩) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١.١١٢٩) إلى (٠.٩٩٢٦) فضلاً عن معمل الاختلاف ما بين (٣٥.٤٠٤٢) إلى (٢٩.٨١٥٨)

التعليق : كانت توقعات الضيوف مطابقة لإمكانية العاملين في فهم الطلبات لذا فهم يحتاجون إلى خبرة أكثر لفهم الضيوف ، وهذه تدعو الإدارة إلى إعادة تأهيل العاملين الجدد وإدخالهم في دورات من أجل تطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية.

و . الأمان : ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٣.٦٠٠) إلى (٣.٣٨٨٢) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١.١٣٤٩) إلى (٠.٧٨٩٨) فضلاً عن معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٣٣.٤٩٥٦) إلى (٢٤.٦٨٠٨).

التعليق : يعتقد الضيوف أن حفظ الأمن والهدوء يعكس صورة جيدة للفندق لكون الضيوف يتحسسون تعليمات السلامة من الأخطار مطبقة في الفندق أعلى مما يتوقعون . كما إن الضيوف يعتقدون أن الأمانة الشخصية لدى العاملين جيدة وهذا مؤشر جيد بالنسبة للفندق إذ تشكل الأمانة الشخصية مسألة جوهرية في إشعار الضيوف بالأمان وتعكس أيضاً الخلق الرفيع لدى العاملين كما إن الشعور بالراحة والأمان لدى الضيوف أعلى مما كانوا يتوقعون .

ز . الحداثة ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٣.٥٥٢٩) إلى (٢.٣٢٩٤) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١.٠٨٧٢) إلى (٠.٧٦٢٠).

التعليق : يعتقد الضيوف أن القدرات والمهارات الفنية لدى العاملين أعلى مما كانوا يتوقعون وهذا يعكس حالة إيجابية في تطور الإمكانيات والمهارات في الخدمة الفندقية .

ح . سهولة الوصول والحصول على الخدمة

ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٣,٣٨٨٢) إلى (٣,٠٠) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١,١٥٣١) إلى (٠,٩٥٦٧) في حين ظهرت معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٣٦,٤٣٦٣ %) إلى (٢٧,٤٨٩٠) % .
التعليق: يعتقد الضيوف أن سهولة الوصول إلى فنادق الدرجة الممتازة متوفرة ولا توجد مشاكل في ذلك لكونها تقع في وسط العاصمة بغداد . وان أهم نقطة عند إنشاء فندق ما هو اختيار الموقع المناسب والمتميز .

ط . المجاملة

ظهر الوسط المرجح يتراوح ما بين (٣,٥٧٦٥) إلى (٣,١٨٨٢) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١,١٥٩٨) إلى (٠,٩٤٥٥) في حين ظهر معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٣٦,٤٤٨٧) إلى (٣٠,٧٨٧١) % .
التعليق: أن لياقة مقدمي الخدمة لم تطابق التوقعات عند تنفيذ واجباتهم ، ويرجع سببها إلى الخبرة القليلة لدى العاملين وإلى قلة المهارة والمعرفة أو إلى تناقص أعداد ذوي الخبرة في العمل في الفنادق .
 وأتسمت تعاملات العاملين مع الضيوف بالشفافية والألفة بصورة مطابقة .

ي . الاستجابة

ظهر الوسط المرجح يتراوح على نحو متقارب ما بين (٣,٣٤١٢) إلى (٢,٧٢٩٤) وكذلك الانحراف المعياري يتراوح ما بين (١,١٨٥٥) إلى (٠,٥٩٦٠) في حين ظهر معامل الاختلاف يتراوح ما بين (٣٦,١٠٥٧ %) إلى (٣٤,١١٠٤) % .
التعليق: يعتقد الضيوف أن الاستجابة السريعة لطلباتهم مطابقة لتوقعاتهم وجيدة لكونها مدعمة بالتسهيلات لأداء الخدمة تجاههم ولأن الإدارة تدعم العاملين بالتسهيلات لأداء الخدمة تجاه الضيوف وأن للفندق إمكانية بتقديم الخدمات المختلفة على مدار اليوم كاملاً .

المحور الرابع : اختبار الفرضيات

يختص هذا المبحث بعرض النتائج المتصلة بالعلاقة بين تصميم الخدمة الإيوائية وتقديمها وكذلك معايير الجودة وآراء الضيوف بها حسب فرضيات الدراسة وكما يأتي :

أولاً : اختبار الفرضية الأولى : (توجد علاقة ارتباط بين كل من تصميم الخدمة الإيوائية وتقديمها) عند اختبار العلاقة بين تصميم الخدمة الإيوائية وتقديمها ظهر هناك ارتباط عالي بلغ (٠.٧٢١) وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة تساوي (٩.٤٧٠) عند مقارنتها مع (T الجدولية) تحت مستوى معنوية (١%) ودرجة حرية (٨٣) بلغت (٢.٣٧٢). وبما إن (T المحسوبة) أكبر من (T الجدولية) يعني ذلك إن الارتباط ذو دلالة معنوية بين تصميم الخدمة الإيوائية وتقديمها وهذا يدل إن تصميم الخدمة يتحدد باثر ارتباطه بطبيعة تقديم الخدمة وخصائصها .

ثانياً : اختبار الفرضية الثانية : (توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من تصميم الخدمة وتقديمها ومعايير جودة خدمات الايواء .) ووفق الفرضيتين الفرعيتين الأتيتين .

١ . (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تصميم الخدمة ومعايير جودة خدمات الايواء).

عند اختبار العلاقة بين تصميم الخدمة ومعايير جودة خدمات الايواء ظهر هناك ارتباط بين تصميم الخدمة ومعايير الجودة وكانت أعلى قوة ارتباط بين تصميم الخدمة ومعايير جودة الخدمة في الاعتمادية (٠.٧٥٣%) وهو ارتباط عال ويأتي بعده في فهم الضيف ومعرفته إذ بلغ (٦٢٠%) وكذلك بلغ الارتباط (٠.٦٠٣) في الملموسية. وبما أن (T) المحسوبة أكبر من (T الجدولية) لكل معايير الجودة يعني ذلك أن الارتباط ذو معنوية بين تصميم الخدمة ومعايير الجودة تحت مستوى معنوية (٠.٠١) (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨٣)

التحليل : إن المعايير الثلاثة المشار إليها أعلاه حققت أعلى قيمة لمعامل الارتباط في حين جاءت معايير (الاستجابة ٠.٥٠٠) و (الجدارة ٠.٤٨٩) و (الاتصالات ٠.٤٣٦) و (الامان ٠.٤١٠) و (المصداقية ٠.٤٠٤) على التوالي ويرجح أن تكون أسباب ذلك :

- ابتعاد الإدارات الفندقية عن تحليل جودة الخدمة المقدمة والإمكانية المضعفة في تقييم الخدمة المقدمة بصورة موضوعية وبالتالي تصميم خدمات إيوائية متطورة .

- قلة الأطر البشرية القيادية المتخصصة بالعمل الفندقية والتي لها دور فاعل في تصميم الخدمات الايوائية وتنفيذ التصميم .
- ضعف التعاون بين الفندق والمراكز الاستثمارية الأجنبية المخصصة للخدمات

الفندقية

٢. عند اختبار العلاقة بين تقديم الخدمة ومعايير الجودة ظهر هناك ارتباط بينهما حيث إن أعلى قيمة ارتباط بين تقديم الخدمة ومعايير الجودة كانت في الاعتمادية إذ بلغ (٠.٦٩٩) وهو ارتباط عالي ويأتي بعده فهم ومعرفة الضيف إذ بلغ (٠.٦١٠) وكذلك تأتي الملموسية إذ بلغت (٠.٥٧١) وهذه المعايير الثلاثة جاءت أيضا بالمقدمة، عند تحليل علاقة الارتباط بين تصميم الخدمة ومعايير جودتها . وبما إن (T) المحسوبة أكبر من (T) الجدولية لكل معايير الجودة يعني ذلك إن الارتباط ذو دلالة معنوية بين تقديم الخدمة ومعايير الجودة تحت مستوى معنوية (١%) و (٥%) ودرجة حرية (٨٣%) .

التحليل لقد ركزت فنادق الدرجة الممتازة في تقديم الخدمة على معيار الاعتمادية الذي جاء بالمرتبة الأولى لكونها تقدم خدماتها بثبات وبما يتلاءم وسمعة الفندق وعلامته التجارية وتوفير العرض الجيد وقد جاء في المرتبة الثانية معيار الفهم ومعرفة الضيف لكون الفنادق تبذل جهوداً لتفهم حاجات الضيوف ورغباتهم والعمل على اشباعها وبما يتناسب ومكانة الضيف ثم جاءت المرتبة الثالثة معيار الملموسية إذ تبرز إمكانية الفندق في تعزيز قدرة الخدمة المقدمة وفاعليتها من خلال توفيرها المستلزمات المادية وذلك بالإعتماد على الاهتمام بالمظهر العام . ثم تأتي الاتصالات بالمرتبة الرابعة التي تعكس عملية الاتصال بين مقدم الخدمة والضيف باستخدام اللغة الصادقة والمعبرة من جهة وتوفيرها وسائل اتصال مختلفة لخدمات الضيوف . ثم يأتي على نحو متقارب معياري الجدارة والاستجابة إذ تبرز من خلال توفير المهارات والقدرات والمعرفة التي تؤهل العاملين لتقديم خدمات بشكل أفضل وذات جودة عالية وكذلك الاستجابة التي تركز على توفير الخدمة وأدائها بوقت قياسي فضلاً عن مواجهة المشاكل بحلول سريعة ثم يأتي بعد ذلك معايير المجاملة والأمان وسهولة الوصول تبعاً .

المحور الخامس :- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :-

- ١- لا تتوافق الخدمات المصممة لمدة طويلة الأجل مع التغير في الحاجات والرغبات مما جعل نتائج الدراسة في تصميم الخدمة تشير إلى إن (٦٢.٣٥٪) من الضيوف يرغبون في تصميم خدمات وتأكيداً على ذلك فإن (٢٤.٧٪) من الضيوف يعتقدون بأن الخدمة المصممة تفوق توقعاتهم .
- ٢- لا تتناسب الخدمات المقدمة مع سمعة الفنادق بصورة مطلقة وذلك لا بتعادها عن تقديم مستوى من الخدمات كما في السنوات الأولى من الإنشاء مما أدى ذلك إلى :
 - لا تشبع الخدمات المقدمة الحاجات والرغبات بصورة تامة .
 - لا تقدم الخدمات المقدمة بصورة دقيقة على وفق مقاييسها الدقيقة والفنية والعلمية .
 - تستجيب الخدمات المقدمة للتغيير في الحاجات والرغبات .
- ٣- ترتبط عملية اختيار الفندق من قبل الضيوف بأساليب تقديم الخدمة فيها ، كونها تمثل هوية خاصة بالفندق فإذا كانت أساليب تقديم الخدمة غير متطورة نحو الأفضل فإن ذلك ينعكس على مستوى تقديم الخدمة ، وبالتالي تؤثر على تصورات الضيوف عن الخدمة .
- ٤- يمثل التصنيف الفندقي معياراً لمستوى الخدمات المقدمة في المرفق ، ولا فارق بين درجة تصنيف وأخرى وهذا ما يحتاج أن يتحسس به الضيف ليس فقط من جانب أسعار الخدمات وإنما ما يلمسه من نمط معين من الخدمات والتسهيلات من حيث الزبي الرسمي للعاملين وتوافر الاتصالات والمحلات التجارية والمطاعم . لذلك فإن النتائج الإحصائية تشير إلى أن النسب المئوية في الجودة الرديئة تفوق ما في الجودة المثالية :
- ٥- هنالك فجوة واضحة للاتصالات في طبيعة تقديم الخدمة الأيوائية في إتمامها هما :

- يحتاج نظام الاتصال المطبق في تقديم الخدمة إلى تطوير ودعم تكون إجابات الضيوف كانت أقل قياساً لما هو مطابق للتوقع أو أعلى من المتوقع
- تحتاج الأجهزة المستخدمة في نظام الاتصال إلى تطوير أيضاً فمنظومة الأجهزة الداخلة في الخدمة لا تحقق أغراضها ، ولا تصل إلى مستوى الجودة العالية فأغلب الفنادق لا تمتلك قنوات اتصال فعالة وحديثة تستجيب لرغبات الضيوف مثل البريد الإلكتروني أو شبكة المعلومات أو الفاكس .

٦- تشير النتائج الإحصائية إن ما يقارب نصف عدد الضيوف كانت الخدمات المقدمة وفق توقعاتهم من حيث الأسعار وارتباط الخدمة المقدمة بالتصنيف الفندقية فضلاً عن إمكانية الفندق في تقديم خدمات . مميزة في حين كان الضمان في الحصول على الخدمة الموجودة أقل من ذلك ، ويفهم من ذلك إن الإمكانيات المتوفرة في الفندق يمكن استثمارها بصورة جيدة .

٧- أشارت النتائج الإحصائية إن ما يقارب من نصف عدد الضيوف يتفهم العاملون طلباتهم ، وإن حالة الإحترام المتبادل بين الضيوف والعاملين سائد في جو العمل ، بما يعكس مكانة الضيف واهتمام الفندق بحاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها .

٨- تشكل عناصر الأمان والهدوء والسلامة مؤشرات إيجابية تكون أغلب ضيوف الفنادق قد تحسسوا ذلك من خلال إجاباتهم .

٩- تحتاج المهارات والمعارف والخبرات لدى العاملين إلى تطوير وإعادة تأهيل . وتمتاز الفنادق بسهولة الحجز فيها .

١٠- يمتلك العاملون في الفنادق أسلوب المضيف الكريم من حيث الاستقبال والترحيب وتبادل الحديث بشفافية وألفة مع الضيوف

١١- يستجيب العاملون لطلبات الضيوف بصورة جيدة ، وبمساندة الإدارة.

ثانياً : التوصيات :-

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكن أن يتقدم الباحثان بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي :

(١) يوصي الباحثان بضرورة قيام هيئة السياحة بتبني مفاهيم الجودة في الخدمات المقدمة وتطبيقها وفق قنواتها الفندقية من جهة والتابعة للقطاع الخاص والمختلط ، وذلك باعتبارها جهة مشرفة ومسؤولة عنها من جهة أخرى ، وذلك باعتبار إن تطبيق مفاهيم الجودة ترفع من مستوى الخدمات وتستثمر الموارد المتعددة بصورة مثالية ومن خلال :

- السعي المتواصل إلى ترجمة الجودة باعتبارها مفهوماً وشعاراً وتطبيقات وسلوكاً لمختلف النشاطات والفعاليات الخدمية .
- العمل على إيجاد نموذج إدارة الجودة وتطويره وتطبيقه على الإدارات الفندقية .

(٢) الاتصال والتعامل مع المنظمات والهيئات والمراكز الاستشارية المتخصصة بالنشاط السياحي والفندقي لتبادل الخبرات والمعلومات والدراسات والبحوث سعياً إلى زيادة الخبرات والمعارف خاصة وأن التوجهات الحديثة تدعو إلى تحرير الخدمات كما في الأردن واليمن ومصر ومنظومة الخليج .

(٣) إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بإدراك الضيوف وتوقعاتهم للخدمات الايوائية من أجل ترجمة الحاجات والرغبات إلى واقع عملي ملموس خاصة وأن الحاجات والرغبات في تبدال مستمر ولا تقف على نمط معين من الخدمات .

(٤) الضرورة في إعادة تأهيل الفنادق لغرض تطويرها من خلال :-

- صيانة الأجهزة والمعدات المعطلة عن الخدمة لغرض التكامل في تقديم الخدمة بصورة صحيحة .
- استبدال الأجهزة التالفة أو المتقدمة بأجهزة حديثة متطورة وإدخالها في الخدمة لتواكب التطور ليس على مستوى الدول المجاورة فحسب بل على المستوى العالمي .
- التوصية بقيام مجالس الإدارات للفنادق بتخصيص نسبة معينة من إيراداتها لأغراض البحث والتطوير وبالتنسيق مع الكليات والمعاهد

المتخصصة بالنشاط السياحي والفندقي وكذلك مع المراكز الاستشارية والشركات المتخصصة بالعمل السياحي .

● فسح المجال أمام الشركات والمكاتب العربية للاستثمارات السياحية وتقديم التسهيلات المناسبة بشروط يتفق عليها الطرفين وبما يضمن تطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة

(٥) تهيئة الأطر البشرية للعمل الفندقي بصورة علمية وموضوعية وتسويقهم إلى الخدمة في المرافق السياحية من خلال :-

- المراكز العلمية المتخصصة بالنشاط السياحي والخدمي .
- إدخال مواد دراسية في المدارس لكي تنمي الثقافة السياحية وتطورها باعتبارها مورداً اقتصادياً مهماً .
- منح تسهيلات وحوافز للأطر البشرية الفنية وبما يتناسب والجهود المبذولة والمنفعة المستحصل عليها سعياً إلى استقرارهم في العمل دون انتقالهم إلى مهن وأعمال أخرى ليس لها علاقة بالنشاط السياحي

(٦) تركيز الجهود التسويقية نحو الضيوف لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم من جهة ومعرفة مستوى الخدمات المقدمة للمنافسين من جهة أخرى ، فضلاً عن كيفية بلورة هذه الجهود في تصميم الخدمات المقدمة حالياً وإمكانية تطويرها في المستقبل بما ينسجم وتوقعات الضيوف .

(٧) نوصي بدراسة الادراكات والتوقعات لدى الضيوف حول الخدمات المقدمة وكيفية إدارتها باستخدام الأدوات الإحصائية .

(٨) تكثيف الاتصال بالجمهور من خلال المزيح الترويجي للتعريف بالمرافق السياحية وبمستوى الخدمات المقدمة فيها ومدى إكانتها في إشباع الحاجات والرغبات سعياً إلى جذب أكبر عدد ممكن من الضيوف مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وتحسين مستوى الخدمات .

(٩) الضرورة الملحة لتطوير نظم الاتصالات في الخدمات الفندقية تقتضي أساليب العمل الحديثة من خلال توفيرها أجهزة البريد الإلكتروني والانترنت والفاكس .

المصادر

- 1- Slack, n, chambers . s , Harland . c, harrison . A, Johnston . R, "operation Management", 2 nd , ed, pitman publishing ,1998 , p . 162.
- ٢- الصميدعي ، محمود جاسم ، " التسويق المتقدم " بغداد مكتب مرام للطباعة والاستنساخ . ١٩٩٩ . ص ٤٦ .
- 3- Russell , S .R & Taylor , W. B " Operation Management : Focusing on Quality and competitiveness ", 2 nd,ed, prentice- Hall ,Inc ,1998.p.77 .
- ٤- الطائي ، حميد عبد النبي ، " إدارة الضيافة " دار زهران للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ ص ١٨٨
- ٥- الصميدعي ، محمود جاسم مصدر سابق ، ص ٢٥١ .
- 6- kotler . p, Amstrong . Gang , " principles of marketing " prentice – Hall publishing , 1997 , p. 474 .
- 7- Russell . S.R . of Taylor . W.B , " opcit " ,p. 90- 91 .
- 8- Goetsch L. D, Davis . B. S . " Introduction To Total Quality Management :production , processing and service " , nd ,ed ,prentice-Hall ,1997. p. 3 .
- 9- Chang . T.C & podolsky .p. j" Just In Time Manufacturing :An Introduction " , chapman – Hall , u . K , 1996 , p 162 – 163 .
- 10- Chang . T.C & podolsky .p. j . " Ibid" ,p . 158.
- 11- Ramaswamy . R . " Design and Management of service processes :keeping customers of life " , Addison – Wesley publishing co , Inc , 1996. p. 14.
- ١٢- العلق ، بشير ، الطائي ، حميد عبد النبي ، " تسويق الخدمات " ، الأردن ، جامعة الزيتونة ١٩٩٩ ، ص ٢٥٧ .
- ١٣- البكري، سونيا، "إدارة الإنتاج والعمليات" الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١١ .
- العلق ، بشير ، الطائي ، حميد عبد الفني ، " مصدر سابق ، ص ٢٥٧
- 14-Donnelly . M& Wisniewski . . M " Marketing Tourism Destinations online " , W. T .O Business council , 1999 , p . 13
- 15- Brackenbury . M & Zoreda , 1999 , p .13 .
- 16-Ghosh . S " Making Business Sense of the Internet "Harvard Business Review , March – April , 1998 . 128.
- 17- T .T . G News Letter Middle East , " Quality Focus from conference " , No . 42 , October ,1999 , p. 42 .
- ١٨- ويلسون ، اوبروي ، كوتلر ، فيليب ، " اتجاهات حديثة في التسويق " : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ١٣٤
- 19- Randall . F & Senior .M , " Managing and Improving service Quality and Delivery " European Center For T . Q . M , Stanley Thomas publishing LTD , 1994 . p .18 .
- 20 - Ivancevich .K and others , "operations Management Quality and Competitiveness " , 2 nd , ed Irwin – publishing co ., USA 1999 , p . 257 .
- 21- Russell . S . R . & Taylor . W. B . " op.cit " ,1998 , p 78 .