



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Developing sustainable quality in tourism organizations
An analytical study in the Sudair Tourist Complex for the role of
Mosul forests**

Lecturer: Nidhal Ali sulaiman
Administrative Technical College/Mosul
Northern Technical University
nidhalali.11@ntu.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Adel M. Abdullah
College of Administration and Economics
University of Mosul
adel_mohamed@uomosel.edu.iq

Abstract:

The research aims to highlight the fact that quality, management and continuous improvement have tools that will enable the service organization to reduce waste in all that surrounds the service of resources and address the problems of poor availability of appropriate technical competence in the provision of tourism services, poor aesthetic front line of material resources and service providers, and addressing the problem of overlap Between organizational functions and the problem of imbalance between them prevents the organization's ability to achieve sustainability in the market and compete based on quality management on an ongoing basis. The research is considered a scientific addition in the field of total quality management in general, as the research started from the question: How can sustainable quality be developed in the tourism organization? Assuming that functional and technical quality is the basis for that development. The current research used a questionnaire that was distributed to 67 of the visitors to the surveyed tourist organization, as they are more knowledgeable than others about the dimensions of the current research through the details of the questions asked.

The research came to the conclusion that the aesthetic component of the material and human resources in particular the front-line staff in the tourism organization, the aesthetic components of gardens and places to sit, the availability of water engineering, and the availability of modern games, have a relative importance in the decision to build a competitive advantage in tourism organizations. The research also reached a number of proposals, the most prominent of which is to support personal selling programs, since services in general and tourism in particular depend on the human resource by introducing workers to training programs on tourism activity and the art of dealing to form the loyalty of beneficiaries to the complex and to gain customers for its services.

Keywords: sustainable quality, tourism organizations.

إمكانية تطوير الجودة المستدامة في المنظمات السياحية دراسة تحليلية في مجمع السدير السياحي لدور غابات الموصل

أ.م.د. عادل محمد عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

م. نضال علي سليمان
الكلية التقنية الإدارية/الموصل
الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص:

يهدف البحث إلى إبراز حقيقة أن الجودة وإدارتها والتحسين المستمر لها أدوات يتمكن المنظمة الخدمية من تقليل الهدر في كل ما يحيط الخدمة من موارد ومعالجة مشاكل ضعف توافر الاختصاص التقني المناسب في تقديم الخدمات السياحية، وضعف جمالية الخط الأمامي من الموارد المادية ومقدمي الخدمات، ومعالجة مشكلة التداخل بين الوظائف المنظمة ومشكلة عدم التوازن بينها يحول دون قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة في السوق والتنافس اعتماداً على إدارة الجودة على نحو مستمر. يعتبر البحث إضافة علمية في مجال ادارة الجودة الشاملة عموماً، إذ أنطلق البحث من التساؤل كيفي يمكن تطوير الجودة المستدامة في المنظمة السياحي؟ على افتراض ان الجودة الوظيفية والتقنية هي الاساس في ذلك التطوير. استخدم البحث الحالي الاستبانة التي تم توزيعها على 67 من المرتادين الى المنظمة السياحية المبحوثة كونهم أدري من غيرهم بأبعاد البحث الحالي عبر تفاصيل الاسئلة المطروحة. توصل البحث إلى اهم استنتاج مفاده أن العنصر الجمالي للموارد المادية والبشرية على نحو خاص (موظفي الخط الأمامي) في المنظمة السياحية، وجمالية المكونات المادية من الحدائق وأماكن مخصصة للجلوس وتوافر الهندسة المائية، وتوافر الألعاب الحديثة، لها أهمية نسبية في قرار بناء الميزة التنافسية في المنظمات السياحية.

كما توصل البحث الى جملة مقترحات أبرزها دعم برامج البيع الشخصي كون الخدمات عموماً والسياحية على نحو خاص تعتمد على المورد البشري بإدخال العاملين في برامج تدريبية عن النشاط السياحي وفن التعامل لتكوين ولاء المستفيدين للمجمع وكسب عملاء لخدماته.
الكلمات المفتاحية: الجودة المستدامة، المنظمات السياحية.

المقدمة

تتكامل أنشطة تقديم الخدمات السياحية وتظهر مجالاتها الطبيعية عبر توافر ثلاثة عناصر أساسية في المنظمة الخدمية هي العناصر المادية والموظفين والتقسيم السوقي المستهدف الذي تسعى المنظمة السياحية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وان التركيز على احد هذه العناصر وإهمال العناصر الأخرى سيؤثر بالسلب على المنظمة ككل باتجاه انتهائها واضمحلالها في السوق ومن ثم انتهائها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة أن تتفوق بالاعتماد على الجودة في تلك العناصر ليكتسب لها النجاح، ولضمان تحقيق ذلك على نحو مستمر يفترض مراعاة النواحي الجمالية في الخدمة، بالإضافة إلى الجودة التقنية التي تعتمد على فرق العمل، بالإضافة إلى الجودة الوظيفية التي ترتبط بسلوك ومواصفات مقدم الخدمة.

يقدم البحث تساؤل مهم كيف يمكن للمنظمة السياحية من الاعتماد على الجودة الجمالية والتقنية، والوظيفية في تحقيق التوظيف الامثل للقدرات التنافسية المستدامة للمنظمات؟ ذلك على افتراض أن المنظمات على نحو عام وبالتحديد السياحية تعتمد على النواحي الجمالية، والتقنية،

والوظيفية والتكامل بين هذه الأبعاد يحقق التنافسية والتجديد على نحو مستدام في الخدمات لتتميز تلك المنظمات عن المنافسين. ولهدف إيضاح تلك الأبعاد يحاول البحث إبراز حقيقة أن المنظمات الخدمية فيما إذا اعتمدت على النواحي الجمالية، والتقنية والوظيفية في الموارد البشرية موظفي الخط الأمامي والموارد المادية ستتمكن من الوصول إلى التنمية المستدامة في ظل المنافسة الحادة في القطاع السياحي. وتناول البحث الحالي مجمع السدير السياحي لدور غابات الموصل، والنزلاء فيه كعينة قصدية والذي يعمل في ظل منافسة سياحية في غابات الموصل، ويتناول البحث تحليل المواقف التي جمعها الباحثان عن المجمع والنزلاء فيه لمعرفة تصورات النزلاء تجاه أبعاد الجودة المستدامة التي يستخدمها المجمع لينافس في السوق السياحية في الموصل.

استخدم الباحثان مجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل الوصول إلى هدف البحث، وتحليل استمارة الاستبيان التي تمثل المواقف للمجيبين تجاه متغيرات البحث الفرعية وباستخدام مقياس ثورستون Thurstone Scales للوصول إلى الاستنتاجات تمهيداً للتوصية بما يرتبط بأبعاد البحث. وسيتناول البحث المحاور الآتية:

المحور الأول: (أولاً. منهجية البحث، ثانياً. الجانب النظري).

المحور الثاني: الجانب العملي (أولاً. تحليل إجابات عينة البحث، ثانياً الاستنتاجات والتوصيات).

المحور الأول

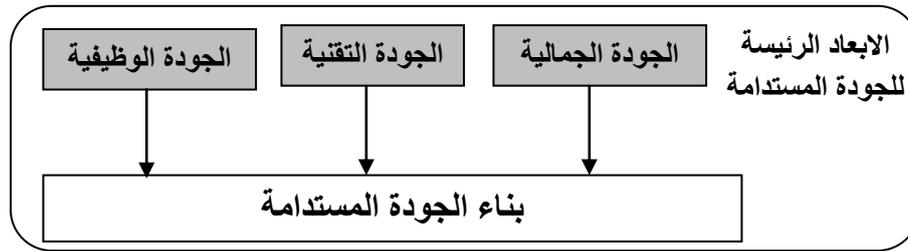
أولاً. منهجية البحث: من أجل تحديد معالم البحث والوصول إلى أهدافه وتحقيق المنفعة منه والتعرف على الأطر المنهجية له تتناول المنهجية المحاور الآتية:

1. **مشكلة البحث:** تواجه المنظمات السياحية عموماً لاسيما في مدينته الموصل العديد من التحديات أهمها غياب أبعاد الجودة المستدامة التي تتضمن التميز والاعتمادية في تقديم الخدمات إذ ان اغلب المنظمات السياحية في المدينة تعاني من ضعف الأشغال نتيجة غياب أبعاد الجودة المستدامة إذ تقدر نسبه اشغال الغرف في عموم الفنادق والمجمعات السياحية ما نسبته 42% من القدرة الاستيعابية للمنظمة السياحية باختلاف أنواعها (الجهاز المركزي للإحصاء في الموصل 2020) ومن أجل إيضاح أبعاد متغيرات البحث نطرح التساؤلات الآتية:
 - أ. هل يتباين فهم المستفيد العام للجودة الجمالية يتعلّق ببياناتٍ جماليةٍ ومُنْتَجَاتٍ مُسَاعِدَةٍ؟
 - ب. هل تتباين تصوّرات المستفيد العامّة للجودة التقنيّة تتعلّق بخصائص الفريق وأداء كل عضو من أعضائه.
 - ج. هل تتباين تصوّرات المستفيد العامّة للجودة الوظيفية تتعلّق بتفاعلاته مع موظفي الخطّ الأمامي ووظائف التسهيلات المادية.

2. **أهمية البحث:** من المهم من الناحية الأكاديمية التعريف بالجودة في القطاع السياحي وكيفية تحقيقها ووضع اطر نظرية لمعنى الميزة التنافسية المستدامة بين المنظمات. وتحقيق الأهمية التطبيقية للمنظمة المدروسة بتحديد العوامل الحرجة لجودة الخدمات السياحية وإيضاح القدرات الطبيعية التي تتوافر في البيئة الطبيعية المحيطة التي توفر قدرات مستدامة لا تتوافر للكثير من المنظمات المنافسة.

3. **أهداف البحث:** أما هدف البحث فهو يقوم على تسليط الضوء على المزايا التي تمتلكها المنظمة السياحية وتتحكم بها التي تمثل قدرات تتميز بها بالإضافة الى المزايا التنافسية المستدامة التي تمكنها من التميز عن المنافسين.

4. **مخطط البحث وفرضياته:** يقدم البحث الحالي ثلاثة فروض اساسية هي:
الفرضية الأولى: لا توجد اهمية نسبية للجودة الجمالية في بناء الجودة المستدامة من وجهة نظر المستفيدين من الخدمات السياحية.
الفرضية الثانية: لا توجد اهمية نسبية للجودة التقنية في بناء الجودة المستدامة من وجهة نظر المستفيدين والخدمات السياحية.
الفرضية الثالثة: لا توجد اهمية نسبية للجودة الوظيفية في بناء الجودة المستدامة من وجهة نظر المستفيدين من الخدمات السياحية
 في ضوء مشكلة البحث واهميته واهدافه قام الباحثان بأعداد مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما موضح في الشكل الاتي:



الشكل (1): مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على:

Yosshida, Masayuki & James, Jeffrey D., (2011), Service Quality at Sporting event: Is aesthetic quality a missing dimension? Sport Management Review, Vol. 14, p14.

5. أساليب التحليل الإحصائي:

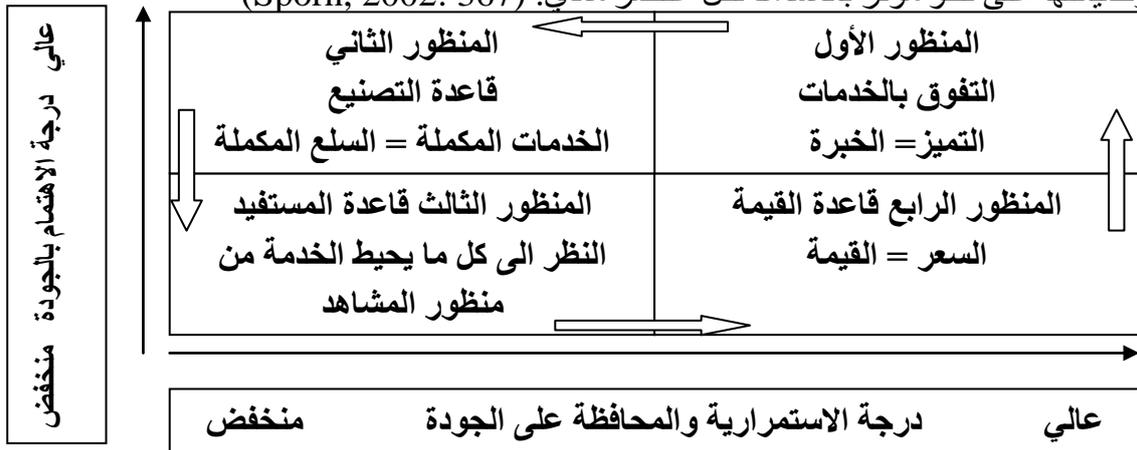
النسب المئوية: في وصف عينة البحث وفي استخراج معدلات الإجابات للأفراد المبحوثين في البيانات المختلفة. استخدام الوسط الحسابي في القياس والتحليل بالاعتماد على مقياس ثورستون Thurstone Scales الذي يعتمد على استخدام مقياس خماسي لاحتمالات الإجابات وتقسيم الأسئلة في الاستبيان إلى مجاميع واستخراج معدل الإجابات لكل مجموعة بحيث يتم ملاحظة واقع تعامل مع الأبعاد المفترضة في البحث ثم استخدام مقياس التوحيد والعرض Itemized and Graphic الذي إجاباته محصورة بين (+2، و+1، والصفر) ومن ثم ضرب التكرارات التي حصلت عليها كل إجابة في وزن الإجابة لمعرفة المواقف الأكثر قوة من الأخرى تجاه خصائص ومميزات كل بعد من أبعاد الجودة التي تعامل معها المستفيد في المنظمة المبحوثة وبعد ذلك يتم ترتيب المواقف تنازلياً حسب أهميتها النسبية.

ثانياً. الجانب النظري:

1. **مفهوم جودة الخدمات وتحقيق الاستدامة:** عرفت الجودة في الخدمات السياحية على نحو شمولي عام بكونها ضمان مستقبل المنظمة عبر الاستثمار في مبدأ التسلم والتسليم (Received & Delivery) الذي يعتمد على خبرة مقدم الخدمة في رغبات واحتياجات المستفيدين. (Baron & Kins, 1995: 16) كما تعرف جودة الخدمات من منظور التنمية المستدامة بكونها "تحقيق التكامل بين جودة الخدمات والإنتاجية الاستراتيجية التي تعتمد المحافظة على خفض التكاليف، وقبول المنظمة الصرف على تحسين الخدمات وتحسين نظم تقديم الخدمات" (Gomez-Mejia & Other, 2005: 714)

إن معايير جودة الخدمات تأتي من حاجة المستهلك (نتيجة النقص الحاصل في احتياجاته) أو من الرغبة (اتجاه التفضيل لخدمة دون أخرى) فلكل حاجة أو رغبة تقسيم سوقي تستثمر المنظمة فيه، وهذا محور مهم من محاور دراسة التسويق، إلا أن دراسة الجودة فيما يرتبط بالحاجة والرغبة فأنها تقوم على رسم خطط ووضع أنظمة لجعل تلك الحاجات والرغبات معايير تعكس مدى التزام المنظمة ومقدم الخدمة فيها بإشباع تلك الحاجات والرغبات (Lovell, 2010: 455)

2. منظورات جودة الخدمات: يوضح الشكل (2) المصفوفة التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على إدارة الجودة. تبدأ بعناصر التفوق بالخدمات التي تضم التميز بالجودة اعتماداً على خبرة مقدمي الخدمة من إدارة الذوق العام في النطق، ولغة الجسد والملبس، والإصغاء، والدقة في المعلومات والالتزام بالوعد من حيث التوقيت والمكان. العنصر الثاني في تحقيق منظور الجودة على نحو مستدام هو الاعتماد على قاعدة التصنيع الأساسية في نوع الإنتاج الخدمي، يتمحور هذا المنظور نحو تحقيق التوافق في تطوير توصيف جودة الخدمات وما يدخل بها من سلع مادية مكملة لعملية تقديم الخدمة. (Anthony & Govindarajan, 2004: 499-500) تكمن القاعدة الثالثة لمنظور الجودة بقاعدة القيمة الذي يتكون من العلاقة التبادلية بين السعر والقيمة، إذ أن المنظور الأكثر شيوعاً في تقييم جودة الخدمات هو مقارنة المستهلك للعائد أو الرغبة المشبعة مع السعر القابل للدفع من قبل المستهلك، فالمستفيد من الخدمات السياحية يفترض علاقة طردية بين السعر أو درجة المرفق السياحي وبين الجودة فكلما كانت الأسعار عالية دلالة على جودة الخدمات السياحية المقدمة (Winston, 1997: 182) والمنظور الأخير لجودة الخدمات السياحية هو قاعدة المستهلك التي تشترط أن يكون النظر للجودة من خلال عين المشاهد للعنصر الذي تتم مشاهدته، مادياً كان أو بشرياً، فالعوامل الشكلية تؤثر في قرار الاستفادة من الخدمات وبخاصة في الخدمات السياحية. تتحقق استدامة هذا المنظور بدراسة مكونات ألوان العناصر المادية والزى الرسمي لكل موظف في المرفق الخدمي بالإضافة إلى إعادة النظر بهذه المكونات وصيانتها على نحو مؤثر بالمشاهد لكل عنصر مادي. (Sporn, 2002: 367)



الشكل (2): منظورات الجودة في الخدمات والاستدامة

Source: Sporn, Barbara, (2002), Quality Assurance in Europe and the U.S.: Professional and Political Economic Framing of Higher Education Policy,

<http://links.jstor.org/sici?sici=0018->

1560%28200204%2943%3A3%3C355%3AQAIEAT%3E2.0.CO%3B2-0, p5.

3. الجودة المستدامة والميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية على أنها "القيمة التي يمكن أن تكونها المنظمة لربائنها والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس الخدمة، أو شكل تقديم سلع وخدمات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها" (Pearce & Robinson jr, 2007: 171). والميزة التنافسية أيضا هي "امتلاك قدرات بنيت على نحو علمي مدروس مخطط له أساسه حشد العاملين والعناصر المادية على نحو ضخم بحيث لا يجعل للمنافسين مجالاً للتقليد أو التفوق" (Grönfeldt & Strother, 2005: 6-7)، ونقول عن الميزة التنافسية للمنظمة التي وسيلتها الاستدامة "هي العوامل والمؤهلات والقدرات الشكلية والجوهرية التي أساسها تقليل الهدر ونظامها التحسين المستمر في كل ما يحيط بالمنتج من مكونات، يسمح ذلك النظام بان تكون المنظمة أكثر ربحية من منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في ميدان نشاطها على نحو متجدد ومتطور تلك الوضعية لا تقبل التقسيم على اثنين بين أكثر من منافس" (Lovell, 2010: 332) والسؤال هل الهدف من الميزة التنافسية هو الاحتكار؟ إن الهدف من الميزة التنافسية هو الربح بالمحصلة النهائية أما الوسيلة هو الاحتكار وإذا كانت الميزة التنافسية احتكاراً فإن الإبداع في المنتج أو العملية من أهم الوسائل في تحقيق ذلك الاحتكار أو التميز، وبما أن تعريف الخدمة بكونها " أي الجهد مبذول من البشر أو الآلة" فإن الإبداع في المنتج الخدمي ينصب على عملية تقديم الخدمة وجعلها ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة في السوق. (السلمي، 2007: 3)

4. العوامل الحرجة للجودة المستدامة في المنظمات السياحية: وتنوع العوامل الحرجة للجودة المستدامة بحسب ماهي اولويات رضا المستفيد من الخدمة اذ وضح (Lovell, 2010: 33) ان العوامل الحرجة تكمن في:

العوامل الحرجة لتسليم الخدمة (Critical To Delivery: C.T.D) وتشمل قدرة مقدم الخدمة على التسليم الخدمة المتكاملة من كل النواحي المادية والبشرية وفي وقت والمواصفات المناسبة.

في حين حدد (Pearce, John A. & Robinson, 2007: 4) العوامل الحرجة لجودة الخدمات بالعوامل الحرجة للزبون (Critical To Customer: C.T.C) وتشمل تسليم المستفيدين (الزبائن) حسب التقسيمات السوقية المحددة من المنظمة وتقديم الخدمات لهم كل حسب حاجته ورغبته وتوجد عوامل حرجة للاعتمادية (Critical To Reliability: C.T.R) وعوامل حرجة لسرعة تقديم الخدمة (Critical To Factors: C.T.F) وغيرها حسب عمل المنظمة.

اهمية تحديد العوامل الحرجة: من الضروري جداً أن تقوم الإدارات بتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل مؤسسة، وذلك من أجل تجنب مخاطر ما قد يُفشل العمل، ومن أجل استغلال الفرص التي قد تُتج العمل معرفة اهداف المؤسسة ورسالتها. تحديد عوامل النجاح الحرجة، وهي تلك المجالات التي بنجاحها يتحقق نجاح المؤسسة من خلال افراد الإدارة العليا يمكن تلخيصها بالآتي:

- معرفة اهداف المؤسسة ورسالتها.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة، وهي تلك المجالات التي بنجاحها يتحقق نجاح المؤسسة من خلال افراد الإدارة العليا.
- تحديد اي من المؤشرات السابقة أكثر اهمية، ومن ثم التأكد من أن خطة نظم المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات واستخدامه
- تحديد مؤشرات النجاح الأداء لكل عامل من عوامل النجاح الحرجة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت العلاقة مع الزبائن هي إحدى العوامل الحرجة لمؤسسة ما. فإنه يمكن أن تكون مؤشرات الأداء لهذا

العمل عدد الزبائن الذين خسرتهم المؤسسة، أو عدد الزبائن الجدد، أو نسبة الطلبات من قبل المستفيد التي تم تأكيدها إلى عروض الأسعار، وغيره.

يفترض البحث الحالي أن للخدمات السياحية لاسيما الترفيهية عوامل حرجة تعمل في القطاع الخدمي السياحي وأهم تلك العوامل التي يمكن البناء عليها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي: (السلمي، 2007: 3).

1. الجودة الجمالية: **Aesthetic Quality**: إن المتغيرات الجمالية في جودة الخدمات لازالت غير

محددة المعالم على نحو دقيق ومعيارى ومجال متجدد في الدراسة. يدخل ضمن أولويات التميز في هذا النوع من جودة الخدمات التركيز على العاملين في الخط الأمامى ودراسة تفاصيل الخدمات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الاهتمام بالنواحي الملموسة في الجودة، كالسلع المادية والخدمات المكتملة ليس كل على حدة وإنما على نحو مشترك. (السلمي، 2007: 3)

إن تعريف الجودة الجمالية يكمن في وضع كل شيء محيط بالخدمة في مكانه المناسب (Wright & Whittington, 1992: 18) وحدد (Yosshida & James, 2011: 15) خمس مكونات أساسية مكتملة هي: (أ) المواقع الواضحة المعالم التي تحتاج إلى العناية الفائقة كونها واجهة المنظمة الخدمية، (ب) تكوين انطباعات ايجابية عن الإدارة، (ج) المحفزات الحسية التي تخاطب الحواس الخمسة، (د) إزالة كل ما يحيط بالخدمة من ظواهر سلبية، (هـ) الهدايا والنماذج التذكارية التي تمنح مجانية لاستذكار مكان تقديم الخدمة.

2. الجودة التقنية **Technical Quality**: تعرف الجودة التقنية كونها "المحصلة النهائية لتسليم

المنتج الخدمي" في هذا النوع من الجودة تعتمد الميزة التنافسية على نحو جوهري على إدارة المنظمة الخدمية وتحديدًا على المدير التنفيذي وضمن سيطرته، من النقاط الجوهرية التي يتطلب من الإدارة الوقوف عليها هو ليس فقط جوهر المنتج Core product فحسب وإنما يفترض أن تتمتع الإدارة بنوع من الممارسة والاحترافية في النشاط الخدمي (السياحي) لتحقيق الجودة التقنية، حيث أن النتائج المتحققة من وضع نظام للجودة ليست كافية ما لم يتم إدارة ذلك النظام على نحو تقني متميز (Lovelock, 2010: 186).

ويدخل ضمن الجودة التقنية المورد المتمكن الأجهزة والمعدات التي تتمكن المنظمة الخدمية من التميز بها عن المنافسين كجودة تقنية، حيث تتكامل العناصر المادية والبرمجية في تحقيق ذلك التكامل بالشكل الذي لا يجعل مجالاً للتقليد في السوق، ذلك من خلال تحقيق مفهوم الريادة التقنية Entrepreneurship Technical التي تعرف بكونها "التوظيف المتقدم لتقانة تقديم الخدمة في المنظمة بحيث تكون المنظمة مثلاً يحتذى به في تطبيقها" (Jenkins, 2004: 195).

3. الجودة الوظيفية: إن الجودة الوظيفية تضم التفاعل بين ثلاث متغيرات متبادلة التأثير ومرتبطة

بتقييم مستوى جودة الخدمات هي المستفيدون، وموظفو الخط الأمامى وبيئة الخدمات. يضم مفهوم الجودة الوظيفية نتائج الأداء التي يقدمها الموظف في المنظمة الخدمية تلك النتائج ترتبط أيضا بمقدار ما يحصل عليه المستفيد من الخدمة، وإن الفجوة بين ما يقدمه مقدم الخدمة من جودة في الأداء وبين ما يحصل عليه المستفيد من الخدمات يسمى بالفجوة الوظيفية في الجودة.

من العناصر الوظيفية التي يفترض أن تتوافر في مقدم الخدمة السياحية هي قدرته على تكوين المواقف الجيدة عند اكبر عدد من المستفيدين، والفهم السريع، وسرعة التكيف، وحسن الإصغاء والحديث، والقدرة على تحديد أعماله وواجباته، وقدرته على تحديد الأسباب للنتائج وتوليد

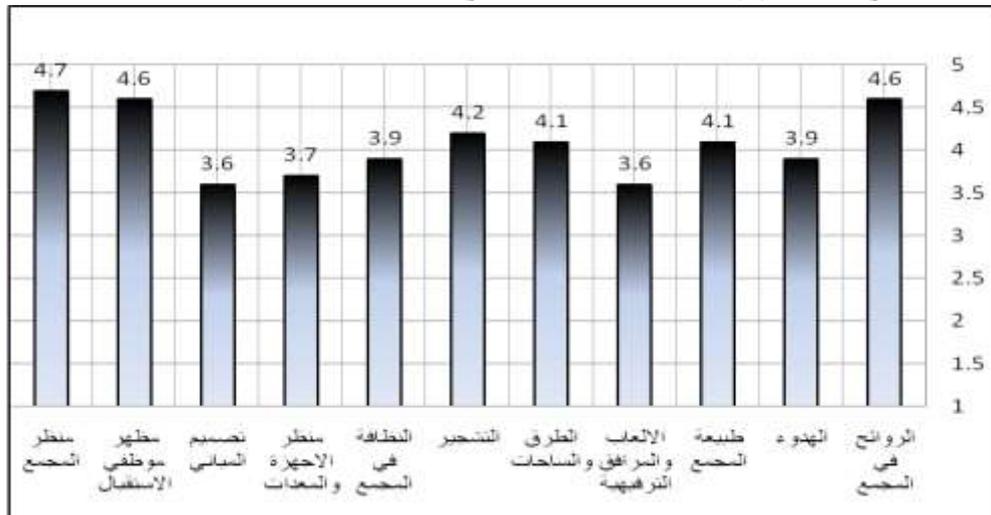
الحلول، وأن يكون سلوكه طبيعياً وليس غريباً، وله أهداف خاصة وعمامة يسعى لتحقيقها بمرونة، وأن لا يعاني من الإحباط بما يجعل من المستفيدين لا يرغبون بعلاقتهم معه، وأن يكون مستعداً للتطوير والتحديث لقدراته، ويمتلك القدرة الجسمية على العمل، وأن يمتلك القدرة على توليد المعلومات الكاملة والدقيقة عن ما هو متوافر من إمكانيات ومستلزمات وسلع مكملة سواء داخل المنظمة أو خارجها. من الناحية المادية فإن الجودة الوظيفية تتحدد في مساحة مكان تقديم الخدمة، التنظيم وتوزيع العناصر البشرية والمادية داخل المكان، والمعلومات الدالة. وفيما يرتبط في بيئة الخدمات يدخل التصميم الداخلي، وأشكال ذلك التصميم الذي يفترض أن يكون متجدداً. (Hansson, 2003: 33)

المحور الثاني: الجانب العملي

أولاً. تحليل اجابات عينه البحث: بغية إعطاء صورة واضحة ومركزة حول نتائج استخدام (الموازين) للقياس Scales Measurement فقد أعطى أول الأمر شرح تفصيلي في كيفية استخدام الأرقام وتحليلها لإجابات النزلاء في المجمع، والاكتفاء بالإشارة إلى أهم النتائج. ضمن الفقرات الآتية:

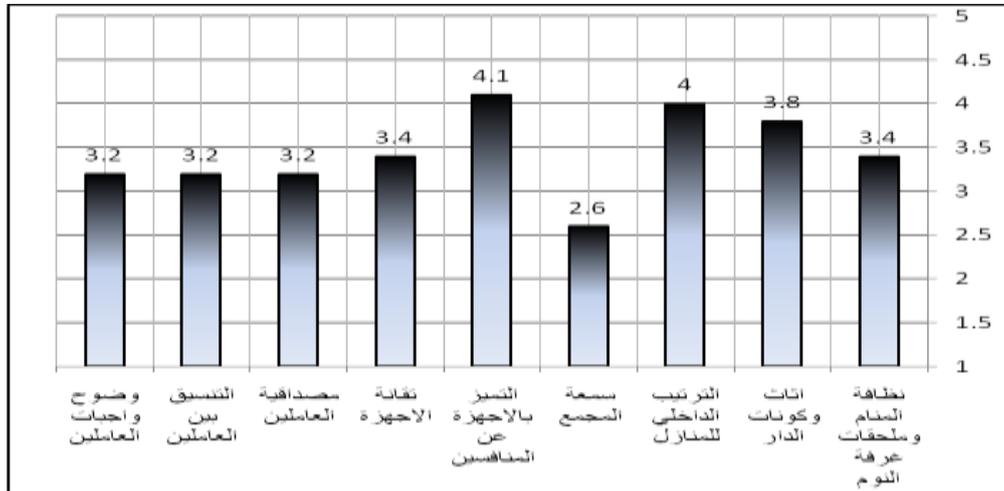
نتائج مقياس ثورستون لجودة خدمات مجمع السدير السياحي، يوضح الشكل (3) المتغيرات الأربع والثلاثين المرتبطة بأنواع الجودة المؤشرة بالبحث الحالي هي الجودة الجمالية والتقنية والوظيفية، وهي بنفس الترتيب الذي وضعت به تلك الفقرات في استمارة الاستبيان.

1. متغيرات الجودة الجمالية: أعطى النزلاء لهذه الفقرة مواقف ايجابية تجاه الاعتبارات الجمالية التي تتوافر بالمجمع بمعدل $\bar{X} = 4.1$ فمن الملاحظ أن جميع المتغيرات الجمالية تتوافر من وجهة نظر النزلاء، من حيث منظر المجمع، وتصميم المباني، والنظافة، والتشجير فقد شكلت ما معدله ($\bar{X} = 4.5$) وشكلت المتغيرات (الروائح في المجمع، ومظهر موظفي الاستقبال، ومنظر المجمع $\bar{X} = 4.6$ ، $\bar{X} = 4.6$ ، $\bar{X} = 4.7$) على التوالي، أعلى المعدلات في الجودة الجمالية، دلالة من هذه النتائج على اعتبار أن المجمع له متغيرات جمالية مستدامة يتميز بها الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية الأولى "إن فهم المستفيد العام للجودة الجمالية يتعلّق ببيئات جمالية ومُنْتَجَاتٍ مُسَاعِدَةٍ". ويوضح الشكل (3) مبررات ارتياد المجمع بالاعتماد على الجودة الجمالية.



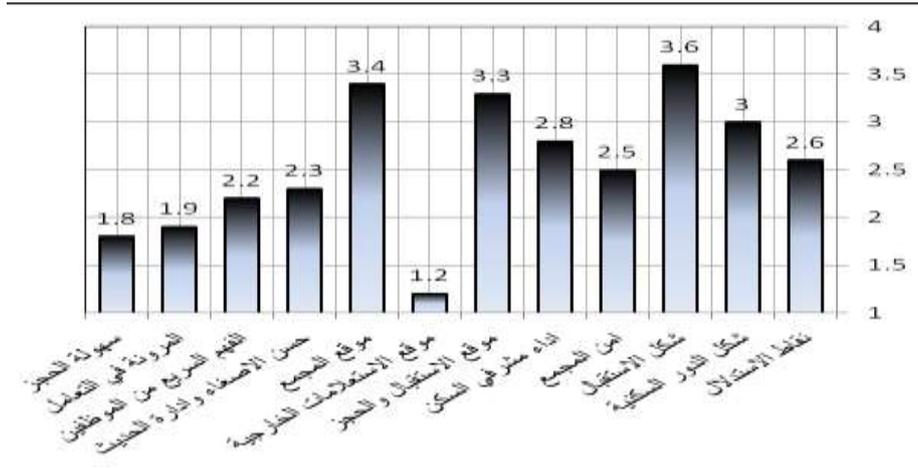
الشكل (3): مبررات ارتياد المجمع بالاعتماد على الجودة الجمالية

2. **متغيرات الجودة التقنية:** شكل معدل الاستجابة لهذا البعد ما معدله $\bar{X} = 3.4$ وهو معدل متوسط نسبياً لاستجابة النزلاء للجودة التقنية بما تضمه من متغيرات، فقد شكلت متغيرات (وجود أجهزة ومعدات والعباب لدى المجمع لا توجد في منظمات أخرى، وأثاث ومكونات الدار كونها مناسبة) بمعدلات ($\bar{X} = 4.1, \bar{X} = 3.8$) على التوالي، أعلى معدل استجابة دلالة على أهميتها كميزة تنافسية يتوجب التركيز عليها، إلا أن المتغيرات المرتبطة بالعاملين احتلت مراتب متدنية في التقييم ضمن الجودة التقنية، فقد شكلت ما معدله ($\bar{X} = 3.2$) للمتغيرات (مصادقية العاملين، والتنسيق بينهم، ووضوح واجباتهم) دلالة إلى حاجة المجمع إلى تعيينات أكثر للعاملين، وان سمعة المجمع احتلت أقل معدل ضمن الجودة التقنية بمعدل ($\bar{X} = 2.6$) مما دعي الحاجة إلى حملات ترويجية متنوعة للنهوض بسمعة المجمع على نحو علمي ومدروس. الأمر الذي يمكننا من قبول فرضية العدم ورفض الفرضية الثانية: "إنّ تصوّرات المستفيد العامّة للجودة التقنية تتعلّق بخصائص الفريق وأداء كل عضو من أعضائه".



الشكل (4): مبررات ارتياد المجمع بالاعتماد على الجودة التقنية

3. **متغيرات الجودة الوظيفية:** بلغ معدل الاستجابة للجودة الوظيفية ($\bar{X} = 2.6$) مما يعكس قلة أهمية متغيرات هذا البعد الذي يعتمد عموماً على العاملين في المجمع وإجراءات وتنظيم العمل من خلال علاقتهم بتقديم العديد من الخدمات، فالجودة الوظيفية كانت منخفضة نسبياً كبعد من الأبعاد التنافسية في المجمع إلا أن المتغيرات التي تحققت نسبياً كميزة تنافسية بما يرتبط بالجودة الوظيفية التي يمتاز بها المجمع، هي متغيرات ترتبط (بشكل صالة الاستقبال $\bar{X} = 3.6$)، وموقع المجمع في الغابات الذي بلغ ما معدله ($\bar{X} = 3.4$) إلا أن أقل معدل استجابة بلغ للمتغيرات (موقع الاستعلامات الخارجية، ومرونة العاملين في التعامل، وسهولة الحصول على حجز، التي بلغت ما معدله ($\bar{X} = 1.2, \bar{X} = 19, \bar{X} = 1.8$) دلالة على عدم قدرة المجمع على استخدامها كجودة وظيفية تمكنه من استخدامها كميزة تنافسية، الأمر الذي يتطلب إدخالها في برنامج لتحسين الخدمات التي تعتمد عليها لاسيما وان الاستعلامات الخارجية ومرونة التعامل من أهم المتغيرات التي تعتمد عليها الجودة الوظيفية في القطاع السياحي، الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية الثالثة: إنّ تصوّرات المستفيد العامّة للجودة الوظيفية تتعلّق بتفاعلاته مع موظفي الخطّ الأمامي ووظائف التسهيلات المادية. والشكل (5) يوضح مبررات ارتياد النزلاء اعتماداً على الجودة الوظيفية.



الشكل (5): مبررات ارتياد المجمع بالاعتماد على الجودة الوظيفية

ثانياً. الاستنتاجات والمقترحات

أ. الاستنتاجات:

1. تأسيساً على ما سبق للأبعاد الجمالية والتكنولوجية والوظيفية للجودة يتم بناء بيئة الخدمات، لكن من الملاحظ أن الجودة الوظيفية عموماً هي التي تمثل نقطة البداية في حكم المستفيد على الجودة وتحديداً من خلال تعامل المستفيد مع موظفي الخط الأمامي، وتعامله مع النواحي المادية للجودة الوظيفية من تصميم داخلي وسهولة الحركة داخل مكان تقديم الخدمة ناهيك على أسلوب التنظيم للموظفين والمواد المكتملة.
2. على الرغم من تميز المجمع عن غيره من المنظمات السياحية بتوافر دور سكنية مستقلة، هذه الخدمة غير متوافرة في أي منظمة سياحية داخل المدينة، فلم يعتمد المجمع على هذه الميزة كأساس في تحقيق الجودة المستدامة بتوفير الدعم لخدمة الإيواء المستقل على نحو أكثر من الاعتماد عن النواحي الجمالية والطبيعية المتوافرة على نحو منطقي في موقع المجمع.
3. بين البحث أن الاعتماد على النواحي الجمالية يزيد من القدرة التنافسية له عن غيره من المنظمات العاملة في مجال الخدمات السياحية.
4. بين البحث ضعف وجود استراتيجية واضحة للمجمع في مجال المنافسة وبخاصة ضعف الاعتماد على المورد البشري من حيث الكم والاختصاص فقد اثبت البحث ضعف المورد البشري والحاجة إلى تعيينات جديدة.
5. توصل البحث الى أن أسس تقديم الخدمات السياحية غير متوافرة في المجمع من حيث الاستقبال المناسب، في الباب الرئيسي للمجمع، ومن حيث سمعة المجمع فقد بين البحث ضعفها على نحو كبير وقلة الترويج السياحي للمجمع فاعلم القادمين للمجمع ناتج عن معرفة شخصية دون وجود اطلاع عن خدمات المجمع عبر الترويج لخدماته من قبل المجمع نفسه.

ب. المقترحات:

1. يوصي البحث بضرورة القيام بالترويج وتحديدًا بالإعلان في القنوات المحلية، والقنوات التلفزيونية العراقية لجذب المستفيدين من الموصل والمدن العراقية، بالإضافة إلى اعتماد اللافتات العملاقة كوسائل ترويجية في الطرقات لتضيف معلومات عن المجمع وخدماته.
2. دعم برامج البيع الشخصي كون الخدمات عموماً والسياحية على نحو خاص تعتمد على المورد البشري بإدخال العاملين في برامج تدريبية عن النشاط السياحي وفن التعامل لتكوين ولاء المستفيدين للمجمع وكسب عملاء لخدماته.

3. حاجة المجمع واضحة إلى الاعتماد على أبعاد الجودة السياحية المستدامة أكثر من النواحي الجمالية والموقع المتميز لضمان جذب أكبر عدد ممكن من المستفيدين، فالنواحي الجمالية متوافرة سواء للمجمع أو لغيره من المنظمات السياحية في نفس المنطقة إلا أن المجمع ينفرد بقدرات واسعة نابعة من الجهة التي يتبعها وهي الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية، التي يمكن أن تدعم الجودة الجمالية والوظيفية والتقنية بمزيد من الدعم والرعاية.

4. تتوافر في مدينة الموصل الخدمات التعليمية الداعمة للنشاط السياحي التي تدعم المجمع بملاكات وسطية متخصصة يمكن أن تعزز خدمات الخط الأممي الذي يمثل نقطة الاتصال الأولى مع المستفيدين.

5. حاجة المجمع إلى استراتيجية واضحة تدعم العمل السياحي في المواسم المختلفة عبر اعتماد استراتيجيات ترتبط بالتنوع والخصم لضمان إشغال المجمع على مدار الساعة وإعادة النظر بالخدمات المكملة كخدمات الاستعلامات الخارجية وفكرة وضع سياج للمجمع يقيد السائح داخله.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. السلمي، علي، (2007)، إدارة التنافسية، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 14، (www. Arabma.org).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, (2004), Management Control Systems, 11th ed., Irwin McGraw- Hill, New York, United States of America.
2. Baron, Steven & Harris, Kins, (1995), Services Marketing, Macmillan Business, New York, United States of America.
3. Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. & Cardy, Robert, (2005), Management, 2nd ed., Irwin McGraw-Hill, New York, United States of America.
4. Grönfeldt, Svafa & Strther, Judith, (2005), Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage, Sage Publications Inc., California, United States of America.
5. Hansson, Jonas, (2003), Total Quality Management-Aspects of Implementation and performance: Investigations with a Focus on Small Organisations, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology.
6. Jenkins, Lohn, (2004), The Dynamics of Regional Tourism Organizations in New South Wales, Australia: History, Structures and Operations,
7. Lovelock, Christopher And Wirtz, J., (2010), Service Marketing People, Technology, Strategy, 7ed, Pearson Prentice-Hall International Inc., New Jersey, United States of America.
8. Pearce, John A. & Robinson Jr., Richard B., (2007), Strategic Management, 10th ed., Irwin McGraw-Hill, New York, United States of America.
9. Sporn, Barbara, (2002), Quality Assurance in Europe and the U.S.: Professional and Political Economic Framing of Higher Education Policy:
<http://links.jstor.org/sici?sici=0018-1560%28200204%2943%3A3%3C355%3AQAIAT%3E2.0.CO%3B2-0>

10. Wright, Christine & Whittington, Dorothy, (1992), Quality Assurance, Project Co-ordination, Churchill Livingstone Inc., New York, United States of America.
11. Winston, Bruce E., (1999), Total Quality Management, Regent University- School of Business, United States of America.
12. <http://www.commerce.otago.ac.nz/tourism/current-issues/homepage.htm>
13. <https://arbyy.com/detail1004527123.html>

عزيزي النزيل الكريم

م/ استبيان رأي

تحية طيبة

يرجى منكم إبداء آرائكم تجاه الأسئلة المعروضة في استمارة الاستبيان الحالية قدر تعاملكم مع خدمات المجمع السياحي علماً أن هذه الأسئلة تستخدم لأغراض البحث العلمي، وحيث أننا نقوم بإجراء دراسة عن إمكانية (إمكانية تطوير الجودة المستدامة في المنظمات السياحية: دراسة تحليلية في مجمع السدير السياحي لدور غابات الموصل)، لذلك فإن لتعاونكم الفعال معنا سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة التي تفتتح بها.

الباحثان

أولاً. معلومات عن المستجيب:

- المهنة.....
1. ما هو مستوى الدخل لديك؟ مرتفع متوسط متدن
 2. سبب القدوم:

	للاستجمام
	أعمال تجارية
	مرور مؤقت
	أعراس

3. ما هي المدة بالأيام المتوقع قضائها.....
4. هل تترادون هذا المجمع دوماً: نعم كلا
5. ما هو سبب اختيار المجمع هل هو بسبب:

	اعتدال الأسعار
	القرب من العمل
	توافر مستلزمات الراحة
	القرب من مركز المدينة

6. هل تقصدون دار معين في المجمع في كل سفرة: نعم كلا
7. كيف تعرفتم على المجمع سابقاً؟

	الإعلان
	تجربة سابقة
	من دون قصد
	الأقارب والأصدقاء

8. هل لديكم معرفة مسبقة عن:

	الأسعار
	الخدمات
	سمعة المجمع
	ليس لدي أية معرفة

9. هل تم الحجز عن طريق:

	الهاتف
	حضور شخصي
	مكاتب السفر والسياحة
	ممثل المجمع في منطقتك
	الانترنت

10. هل تسكنون المجمع وتستفيدون من الخدمات الآتية:

	الإيواء فقط
	الإيواء والترفيه
	الإيواء والطعام
	الإيواء وكامل الخدمات

11. هل توصي أصدقائك بارتياح المجمع: نعم كلا

12. هل وجدتم المجمع كما صور لكم؟: نعم كلا

13. أدناه مجموعة من الخصائص والمميزات التي تدفع النزول إلى ارتياح المجمع دون آخر وفق الاعتبارات المتعلقة بكم يرجى التأشير على الحالة التي تناسبكم وفق كل سؤال (إجابة واحدة لكل صف).

ت	متغيرات الجودة الجمالية	مناسب جداً	مناسب	معتدل	سيئ	سيئ جداً
1	منظر المجمع					
2	شكل موظفي الاستقبال					
3	تصميم المباني					
4	منظر الأجهزة والمعدات					
5	امن المجمع					
6	اداء مشرفي السكن					
7	النظافة في المجمع					
8	التشجير					
9	الطرق والمساحات					
10	الألعاب والمرافق الترفيهية					
11	طبيعة المجمع					
12	الهدوء					
13	الروائح في المجمع					
14	كل موظف في المجمع يعرف واجباته					
15	تنسيق واضح بين الموظفين في الأقسام المختلفة					
16	مصادقية تعامل الموظفين في المجمع					

ت	متغيرات الجودة الجمالية	مناسب جداً	مناسب	معتدل	سيئ	سيئ جداً
17	وجود أجهزة والالعاب غير موجودة في منظمة أخرى					
18	سمعة المجمع					
19	الترتيب الداخلي للمنازل					
20	أثاث ومكونات الدار السكني					
21	نظافة المنام وملحقات غرفة النوم					
22	الاجهزة والمعدات داخل المجمع					
23	سهولة الحجز					
24	المرونة في التعامل					
25	الراحة والهدوء					
26	الفهم السريع من الموظفين					
27	حسن الإصغاء والحديث					
28	موقع المجمع					
29	موقع الاستعلامات الخارجية					
30	موقع الاستقبال والحجز					
31	الطرق داخل المجمع					
32	شكل الاستقبال					
33	شكل الدور السكنية					
34	شكل موظفي الاستقبال					
35	تعامل موظفي الاستقبال ولغة التفاهم					
36	شكل الحدائق					
37	نقاط الاستدلال					

14. ما هي العوامل التي ساهمت في استفادتك من خدمات الفندق؟

	حجم المجمع الكبير مقارنة مع غيره
	أجواء المجمع الجميلة
	العاملين
	التصميم الخارجي
	الأجهزة والالعاب
	الأثاث والترتيبات الداخلية
	الأسعار

15. على أي من العوامل تنفق أكثر أثناء الإقامة؟

	الطعام
	الإيواء
	الالعاب