

إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية و أثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق دراسة حالة بعض الفنادق فئة خمسة نجوم بالرياض

الدكتور محمد حلمي محمد الجبلاني

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة القصيم السعودية

ملخص:

ازداد إدراك مؤسسات الخدمة لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحوذاً واهتماماً في مؤسسات الأعمال في العقد الأخير، كما إن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية، وأصبح المستهلكون أيضاً أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة، ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مدى تطبيق هذه الثقافة أو الفلسفة في قطاع الخدمات وعلى وجه التحديد في الخدمة الفندقية في بعض فنادق الخدمة الممتازة في الرياض ومن ثم معرفة مدى تحقيقها لرضا الضيوف، وعلي فان هذا البحث انطلق من : مشكلة للبحث انطوت على مدى معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة السياحية (الفنادق)، ومدى مساهمتها في تحقيق رضا الضيوف. أما عن فرضية البحث الأساسية فكانت (يؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا ضيوف الفنادق). ثم كان الجانب النظري الذي عرج على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وشرح بعض متركزاتها التي خصها بالبحث، هذا بالإضافة إلى توضيح المقصود بمفهوم الضيف. وهناك الجانب العملي، ثم خلاص البحث إلى استنتاجات كان من أهمها وجود اثر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الضيوف. أما أهم التوصيات فهي ضرورة أن تأخذ إدارة الفنادق بالتغيرات البيئية بنظر الاعتبار لان ذلك سيمكنها من مواكبة المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية وبالتالي انعكاس ذلك في إجراءاتها وفعاليتها الداخلية المتبعة مما يجعل هذا العامل احد الأسباب المساهمة في تحقيق رضا الضيوف.

ABSTRACT

This research deals with TQM in tourism sector. The problem that (how can apply TQM in this sector and perform the satisfaction guest).A hypothesis is taking up TQM in service hotel to improve the satisfaction guest.

One of the important conclusion is that (there is an effect of TQM in satisfaction guest). Finally the best recommendation that the management hotel must be take care about the changes environment.

أولاً: مشكلة البحث

نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة اقترحها في الأصل علماء ذوي اهتمام كمي، لذا فإن التركيز الأول كان منصبا أساساً على القطاع الصناعي، و لم تول المنظمات الخدمية اهتماماً مماثلاً (داغر، 2001:27)، فخلال عقود عديدة و بينما إدارة الإنتاج (التصنيع) تحوز على الاهتمام الأساسي من المختصين و تحقق فيها الإنجازات المهمة و تسجل في مجالها أعلى معدلات الإنتاجية و تحسين الأداء الاستراتيجي و التشغيلي من خلال تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة، كانت المنظمات الخدمية بعيدة عن هذا الاهتمام و تدار بطرائق تقليدية اتسمت بضعف استخدام الموارد و تدني كفاءة الإدارة و تدني جودة الخدمة (نجم، 1997:8) و من هنا جاءت مشكلة البحث، و التي انطوت على مدى معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة السياحية (الفنادق)، ومدى تحقيقها لرضا الضيوف

ثانياً : هدف البحث

يمكن تلخيص هدف البحث فيما يلي:

أ. يهدف البحث الى قياس رضا ضيوف الفنادق (محلي، عربي، أجنبي) من خلال مقارنتها مع اجابات المدراء حول نفس المتغير.

ب. يهدف البحث إلى معرفة مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة و أثرها على رضا الضيوف.

ثالثاً : فرضيات البحث :

بما إن البحث يقوم على اختبار اثر عينة المدراء على عينة الضيوف فان البحث يقوم على اختبار نوعين من الفرضيات:.

الفرضية الأولى هي:.

هناك تجانس بين إجابات العيّنتين (المدراء، والضيوف) حول متغير الرضا.

الفرضية الثانية هي:.

يؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا ضيوف الفنادق.

و قد انبثقت منها فرضيتان ثانويتان هما:

الفرضية الثانوية الأولى هي:.

يؤدي تبني التحسين المستمر في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا الضيوف.

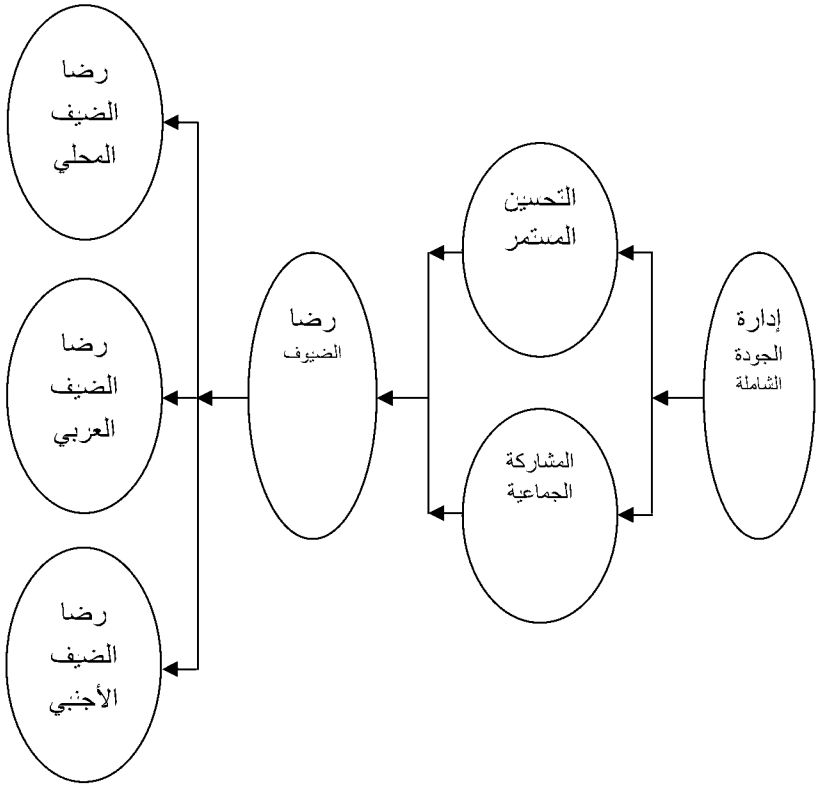
الفرضية الثانوية الثانية هي:.

يؤدي تبني المشاركة الجماعية في الخدمة الفندقية إلى تحقيق رضا الضيوف.

رابعاً : أهمية البحث

يكتسب البحث أهمية من خلال معالجته لأحد تلك المواضيع الحديثة في الإدارة ألا و هو موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي و تحديدا قطاع السياحة (الخدمة الفندقية) وكذلك يكتسب البحث أهميته من واقع قياسه لرضا الضيوف (المحلي، العربي، الأجنبي) بالمقارنة مع أجوبة المدراء حول نفس هذا المتغير.

خامساً : نموذج البحث



سادسا: موقع البحث

تم تطبيق البحث في فنادق الدرجة الممتازة في العاصمة السعودية الرياض والتي يفترض ان تقدم خدمات ذات جودة عالية وذلك لكونها تمتلك إمكانية كبيرة ومتطورة قياسا بباقي درجات تصنيف الفنادق ، وتمثلت عينة البحث في ثلاثة فنادق تحمل هذه الدرجة هي :-

أ . فندق هولداي إن.

ب. فندق ميريديان.

ج. فندق أنتركونتننتال

سابعا : طريقة البحث

ارتكز البحث في جميع البيانات كآلاتي :

أ. الجانب النظري : اعتمد للحصول على البيانات و المعلومات على المتوفر و المتاح من المصادر العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع البحث.

ب. الجانب العملي : في إطار الجانب العملي اعتمدت الأساليب الآتية :-

1. المقابلة الشخصية : و كانت مع عدد من أفراد العينة : (أولا) المدراء (ثانيا) الضيوف

2. استمارة الاستبانة : تم توزيع نوعين من الاستمارات

النوع الأول تم توزيعه على عينة المدراء للفنادق الثلاثة (شيراتون، ميريديان، الفصول الأربعة)، بواقع (30) مدير ، (10) مدراء لكل فندق وهي العينة التي خصص لها الإجابة على متغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية) بواقع (18) سؤالاً بالاستعانة بمقياسي كل من (عقلي، 2001)، و(حمود، 2000)، ومتغير الرضا بواقع (18) سؤالاً خصصت لقياسه حيث تمت الاستعانة بمقياس (ضمور، 2005) وقد صممت الاستمارة بالشكل الذي يخدم أهداف البحث فرضياته.

النوع الثاني هي الاستمارة التي احتوت على (18) سؤالاً لتقيس متغير الرضا لدى الأصناف الثلاثة من الضيوف (المحلي، العربي، الأجنبي) حيث تمت الاستعانة بمقياس (ضمور، 2005)، ولكل ذلك تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما، اتفق، إلى حد ما ، لا اتفق، لا اتفق تماما).

وفيما يلي جدولان يوضحان هيكل الاستبانة بنوعيهما: جدول رقم (1)

هيكل الاستبانة للمدراء حول متغيري التحسين والمشاركة

المتغير الرئيس	المتغير الثانوي	رموز الأسئلة	العبارات
التحسين المستمر	إدارة الجودة الشاملة	X1	تأخذ إدارة الفندق التغيرات في البيئة في نظر الاعتبار لتبسيط الإجراءات والفعاليات الداخلية المتبعة .
		X2	قدرة إدارة الفندق على متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها.
		X3	هناك تناغم بين درجة الاستجابة للتطوير وجودة الخدمة المقدمة .
		X4	تعتمد إدارة الفندق سياسة الباب المفتوح ،تمكيناً لرؤساء الأقسام والعاملين من طرح أفكارهم وأرائهم في مجال تحسين الخدمات المقدمة.
		X5	هناك متابعة مستمرة لصيانة بناء الفندق وتجهيزاته.
		X6	تتابع إدارة الفندق أداء العاملين وسلوكياتهم.
		X7	تؤكد إدارة الفندق على إقامة دورات تدريبية لعاملاتها وبصورة مستمرة .
		X8	لإدارة الفندق قدرة على تشخيص مبكر للمشكلات وإيجاد الحلول لها او لاحتمال حدوثها .
		X9	تستطيع إدارة الفندق تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
المشاركة الجماعية		X10	تشجع إدارة الفندق على روح الإبداع والابتكار لدى عاملاتها.
		X11	تسعى إدارة الفندق إلى إيجاد علاقات عمل متعاونة بينها وبين العاملين
		X12	تعمل إدارة الفندق بأسلوب الإدارة الجماعية.
		X13	لمعظم العاملين في الفندق القابلية على حل المشكلات بالتعاون مع إدارة الفندق.

X14	يقوم العاملون في الفندق بتوزيع الأدوار والمهام فيما بينهم بدون الرجوع إلى الإدارة .
X15	تحرص إدارة الفندق على تشجيع روح الفريق بين جميع العاملين.
X16	يعتمد الفندق أسلوب المكافأة المادية والمعنوية (كتاب شكر، ترقية.....).
X17	يمتلك العاملون شعور بأن الجودة والتميز مسؤولية الجميع.
X18	تتقبل إدارة الفندق جميع المقترحات المقدمة من العاملين.

جدول رقم (2) هيكل الاستبانة الموزع لكل من المدراء و الضيوف المحليين والعرب حول متغير الرضا

يمكن الاعتماد على مقدم الخدمة في تجهيزها.	X19	رضا الضيف المحلي والعربي	رضا الضيوف
هناك دقة في تجهيز الخدمات الفندقية.	X20		
هناك سرعة في تقديم خدمات الغرفة.	X21		
هناك استجابة سريعة لطلبات الضيوف.	X22		
يستقبل الفندق الضيوف بود وترحاب.	X23		
المساعدة في حل المشكلات التي يتعرض لها الضيوف.	X24		
يوفر الفندق الامان عند الاقامة.	X25		
تتنوع الوسائل الترفيهية في الفندق (مسابح،بولنك،صالة العاب.....).	X26		
تحتوي قائمة الاطعمة والمشروبات على اصنلف عديدة ومن انحاء العالم.	X27		
يؤمن الفندق تصريف العملات الأجنبية.	X28		
يخصص الفندق اماكن للدفع الالكتروني.	X29		
يمتاز العاملون في الفندق بالنظافة والمظهر اللائق والانيق.	X30		
تناسب اسعار الفندق مع مستوى الخدمات المقدمة.	X31		
اهتمام كبير في ترتيب ونظافة الفندق.	X32		

هناك اهتمام ملحوظ في ساحة وقوف السيارات ودلالاتها المرورية.	X33		
تتلائم محتويات غرف الفندق مع درجة تصنيف الفندق.	X34		
يمتاز نظام الاتصالات المستخدم في الفندق بالسرعة في في تلبية حاجة الضيف .	X35		
اجهزة الاتصالات في الفندق متطورة (فاكس،هاتف دولي،انترنت،تلكس).	X36		

جدول رقم(3) هيكل الاستبانة الموزع للضيوف الأجانب

It is possible to depend on the service provider in providing the service	X19	رضا الضيف الاجنبي	
Accuracy in supplying hotel service.	X20		
Providing rapidness in meeting the rooms needs.	X21		
id response to guest need.	X22		
Polite and neat reception .	X23		
The support in solving problem which face the guests.	X24		
Providing security during residency period.	X25		
Great varieties in the hotels entertaining means (swimming, pools, bowling, gymnasiums) .	X26		
The mean contains great varieties from all over the word	X27		
Providing ATM(automatic transferring machine)	X28		
Providing currency exchanging.	X29		
The employees are clean and neat.	X30		
Suitable prices match the level of the hotel service	X31		
Making sure of the neatness and orderliness of the hotel	X32		
Paying great attention to the parking.	X33		
hotels room contents, mach the classification degree of it	X34		
The hotels communication system is characterized by meeting the guests fast.	X35		
The hotels communication system is well developed (telex, fax, international tale, internet)	X36		

3. الأدوات و الأساليب الإحصائية :

حيث تم استخدام قسم منها لأغراض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وأخرى لأغراض إجراء المقارنة و اختبار الفرضيات و هي كآلاتي :

(أولاً) : التكرارات و النسب المئوية لغرض إجابات أفراد المجتمع و تحليلها.

(ثانياً) : الوسط الحسابي (The Arithmetic Mean) و يعد المقياس الاوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، فيه تعامل القيم معاملة واحدة وذلك بجمع هذه القيم وقسمة المجموع على عددها (الهيتي، 2004: 30)

(ثالثاً) : الانحراف المعياري (Standard Deviation) و يبين درجة ثبات الإجابات عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته كلما ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي و هو من مقاييس التشتت.

(رابعاً) : معامل التحديد (R^2 Coefficient of Determination) لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل او الوسط.

(خامساً) : اختبار F (F-test) لقياس معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة فإذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يعني إن المتغيرات المستقلة ذات اثر معنوي في المتغيرات المعتمدة و العكس صحيح (المشهداني و هرمز، 1989، 232-289).

(سادساً) : المقارنات المتعددة (طريقة اقل فرق معنوي LSD للمقارنة بين متوسطين)، وتعرف هذه الطريقة بطريقة فيشر (Fishers LSD) وتتوخى اختبار كل الأزواج للمتوسطات الممكنة. (الهيتي، صلاح الدين، 2004، 357).

الجانب النظري

أولاً : إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي سارعت المنظمات بمختلف أنواعها على تطبيقها في مختلف أنحاء العالم لانه حجر الزاوية في عملية تحولها.

و هناك الكثير من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم منها:

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، حيث ركز الاهتمام على النتائج المحصلة منها على التحسين المستمر في إنتاجية العاملين

و تحسين مستمر في العمليات و تحسين الأداء و تحسين مستمر في تلبية رغبات و رضا العملاء.
(Rsby, 1979).

2. ادارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة.

3. المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي و الخدمي من خلال استثمار مواهب و قدرات العاملين في الحقلين الفني و الإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة و ذلك باعتماد فريق العمل (Team work) بكفاءة إنتاجية عالية. (Joblanski, 1991).

4. مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة السلع و الخدمات بمشاركة كل المستويات و الوظائف في المنظمة و ان الهدف منها هو بناء الجودة منذ البداية يجعلها مهمة و مسؤولية كل فرد (Evans, 1993:25).

5. نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلا عن التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، اذ ان هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا و استقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير. (Cole, 1995).

6. تطبيق لمبادئ الجودة لتحقيق جميع أهداف المنظمة من اجل إرضاء الزبائن، حيث يفترض (Harngren) ان تكلفة الجودة تتدنى عندما تحقق المنظمة مستويات جودة عالية.
(Horngren, et. al).

7. هي صيغة من صيغ العمل التعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على الإمكانيات المتاحة و توحيد الجهود لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (المنصور، 1997:7).

8. هي ثورة ثقافية تتضح من الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين و أهمية المقاييس الإحصائية ، إنها نتاج ممارسة الإدارة و الطرائق التحليلية التي تقود الى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي الى تخفيض التكلفة (البرواري، 2000: 952).

9. هي فلسفة إدارية تشمل جميع الوظائف ومجالات العمل في المنظمة و مشاركة العاملين بروح الفريق و إرضاء الزبائن و التحسين المستمر. (Zimmerman, et al).

10. و أخيرا فان مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببساطة هو عبارة عن : فلسفة إدارية و مدخلا استراتيجية و وسيلة لادارة التغيير تهدف الى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير و ممارسات

عدت صالحة لبيئة و متطلبات ماضيه الى أنماط التفكير و ممارسات تتلاءم مع البيئة و المتطلبات المعاصرة و المستقبلية (داغر، 2001:21).

ب:مرتكزات (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة

في الحقيقة تختلف الآراء التي تناولت مبادئ الجودة الشاملة من باحث الى آخر تبعا للاختلاف في وجهات نظر كل باحث و الى الزاوية التي ينظر من خلالها الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و لهذا يمكن القول هناك من يسهب في طرحها و هناك من يركزها و سيتم استعراض هذه المرتكزات او المبادئ و حسب المسهبين في إدراجها كآلاتي:

1.الباحث (Evans, 1997:55-60): الذي حدد المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بالآتي:

(أولا) : القيادة الموجهة و إدارة الموارد البشرية.

(ثانيا) : التخطيط الاستراتيجي.

(ثالثا) : الإدارة المستندة الى الحقائق

(رابعا) : التحسين المستمر

(خامسا) : التصميم الموجه بواسطة الزبون

2.في حين يذكرها (حمود، 2000:98-103) كالتالي:

(أولا) : التركيز على العميل

(ثانيا) : التركيز على إدارة القوى البشرية

(ثالثا) : المشاركة و التحضير

(رابعا) : نظام المعلومات و التغذية العكسية

(خامسا) : العلاقة بالموردين

(سادسا) : توكيد الجودة

(سابعا) : التحسين المستمر

(ثامنا) : التزام الإدارة العليا

(تاسعا) : القدرات المبنية على الحقائق

(عاشرا) : الوقاية من الأخطاء

(حادي عشر) : إدارة الجودة ستراتيغيا

(ثاني عشر) : المناخ التنظيمي

(ثالث عشر) : الإدارة العملية

(رابع عشر) : تصميم المنتج

3. في حين حدد كل من (Russell & Taybr) المبادئ لـ (TQM) كالتي :

(أولا) : تحدد الجودة من قبل الزبون

(ثانيا) : يجب ان تكون الإدارة العليا مصدر القيادة للجودة

(ثالثا) : الجودة هي قضية استراتيجية

(رابعا) : الجودة هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة و في كل المستويات الإدارية

(خامسا) : كل الوظائف في المنظمة يجب ان تركز في التحسين المستمر على الجودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(سادسا) : مشكلات الجودة تحل من خلال التعاون بين الإدارة و العاملين.

(سابعا) : حل المشكلات و تحسين الجودة المستمر يجب ان يستخدم الطرق الإحصائية في ضبط الجودة.

(ثامنا) : التدريب و التعليم للعاملين هو أساس التحسين المستمر للجودة.

4- أما (Krajewski and Ritzman) فقد ركزوا هذه المبادئ او المرتكزات الى

ثلاث أساسية هي :

(أولا) : عمليات التحسين المستمر.

(ثانيا) : المشاركة الجماعية للأفراد العاملين.

(ثالثا) : أراء الزبون (التركيز على الزبون) أو تحقيق رضا المستهلك.

يتبنى البحث الاتجاه الأخير (Krajeuski&Ritzman, 1999:214) مع تثبيت المرتكزات التي تناولتها الاتجاهات الأخرى و الأخذ بما يتفق مع ما تنبأه البحث منها و عليه سيتم تناول المرتكزات الثلاثة كآلائي:

ثالثا : مرتكزات نموذج البحث

أ. التحسين المستمر

ان اعتماد الاسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الاسس أهمية في ترصين المنتج و تحقيق ملائمة للتطورات و التغيرات المستمرة في حاجات و رغبات المستهلكين و ان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الاجراءات و الفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى و لذا

فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة و سرعة الاستجابة للتطوير و الإنتاجية و يجب ان يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد اي تغير او تطوير مستهدف اضافة لذلك فان التحسين المستمر يعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء و تجاوزها.

ب. المشاركة الجماعية للإفراد العاملين

لقد استطاع اليابانيون ان يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و الحافزية و لذا فان هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي ان تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد يعده حالة أساسية لترصين البناء المنظمي و تحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الانسانية المختلفة و المشاركة الجماعية تعني أيضا إزالة الحواجز الموجودة بين الادارات اي كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة و جعلهم يعملون سوياً بروح متفاعلة كفريق واحد نحو انجاز النوعية الملائمة و الإنتاجية العالية و كذلك إزالة الخوف من العاملين و جعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء و إبلاغ الإدارة المسؤولية عن ذلك بشكل مستمر و دون تردد او خوف

ج. إرضاء الضيف (Guest Satisfaction):

1. مفهوم الضيف (The concept of the guest):

على الرغم من الاستخدام الكثيف والواسع لمصطلح الضيف، الا انه لا يوجد تعريف صريح له في الادبيات السياحية. وعلى صعيد هذا البحث فسيتم استخدام مصطلح الضيف بمفهومه الواسع والذي يشمل كل الفئات التي يستقبلها الفندق ويقدم لها مختلف الخدمات والتي تشمل الفئات الآتية:-

(اولاً). الزائر (Visitor)

وهو أي شخص يزور بلد غير بلده او مكان اقامته الاعتيادي لاي سبب عدا اشغال وظيفه مأجورة او الاقامة الدائمة في البلد التي يزورها. (د.مقابلة، خالد، 1999: 18).

(ثانياً). السائح (Tourist)

الفرد الذي ينتقل بطرق مشروعة الى أماكن غير موطن اقامته الدائمة لفترة مؤقتة لانتقل عن ساعة ولا تزيد عن سنة ولأي هدف كان، عدا الحصول على العمل، سواء كان محلياً أو أجنبياً. (د.عبد الوهاب، صلاح الدين، 1967: 291-34)، (د. كامل، محمود، 1975: 18-18

19)، (د. الحوري، د. الدباغ، 2001: 6056) ومن هذا نفهم بان السائح فئة من فئات الزوار محدد بعامل الوقت .

(ثالثا). الزائر العابر (Transient Visitor)

وهو أي شخص يسافر ويزور بلدا غير بلده لمدة تقل عن (24) ساعة شريطة ان يكون كل توقف (stopover) لمدة زمنية بسيطة ولاسباب غير سياحية. (مقابلة، مصدر سابق)، (الحوري، الدباغ مصدر سابق).

(رابعا). المتنزه (Excursionists)

هو المتنزه أو قاصد النزهة، وهو الزائر المؤقت الذي يمكث اقل من أربع وعشرين ساعة في بلد غير بلده الأصلي ولا يمارس أي نشاط مأجور في البلد الذي يزوره. (عبد الوهاب، مصدر سابق)، (مقابلة، مصدر سابق).

(خامسا). المترواح (Recreation)

المترواح أو قاصد الترويح ،ولا يوجد تعريف محدد لهذا المصطلح وعموما يقصد به كل شخص يغادر خارج المنزل بحثا عن قضاء وقت فراغ يحقق له الراحة النفسية حتى لو كانت لساعات محدودة وداخل حدود البلد الذي يعيش فيه. (د. الكتاني، مسعود مصطفى، 1990: 9243).

1. مفهوم أرضاء الزبون (الضيف)

ان ما توجهه منظمات اليوم هو اقصى منافسة عرفتها حتى الان و رغم ذلك فهي لا تزال بامكانها ان تبرز و تتفوق على منافسيها اذا ما انتقلت من فلسفة المنتج او المبيعات الى فلسفة التسويق، اي كيف تتصرف لتكسب الزبائن و ان تتغلب في ادائها على منافسيها بالقيام بعمل افضل في تلبية الزبون و ارضائه (Kotler, 1997:37) ان رضا الزبون يعد اكثر العوامل أهمية في نجاح منظمات اليوم سواء الهادفة ام غير الهادفة للربح (Dalrymle & Persons) بل عاملا حاسما في نجاح اي منظمة خدمية و الزبون هو محور عملها و جوهر وجودها (داغر، 2001:30) و رضا الزبون هو (شعور شخصي بالبهجة او بحبيبة الامل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون (Kolter, 1999:475)، في حين عرفه قاموس (Webeters Dictionary 1975:1026) بأنه ذلك المفهوم الذي يقيس مدى تحقيق الحاجة و إشباع الرغبة و لذلك فان المنظمة العاملة ينبغي ان تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها ان تحقق للزبون الخارجي او الداخلي، الجودة العالية، التي تنسجم مع ضرورة تعزيز اواصر الثقة بينه و بين الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة اذ لولاه فان المنظمة

تصاب بالفشل و تتعرض انشطتها للزوال سيما في ظل هذه الجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الاسواق الاقتصادية بمختلف انشطتها (حمود: مصدر سابق).

رابعا: الخدمة

أ. مفهوم الخدمة:

مفهوم متفق عليه تماما بين المختصين، و لهذا يمكن تناول بعض من التعاريف المختلفة للخدمة كآلاتي:

1. هي منتجات غير ملموسة، وان اقتصاد الانترنت هو اقتصاد خدمات حيث تحتل الخدمات جانبا كبيرا من حجم الأعمال الالكترونية على شبكة الانترنت. (أبو فارة يوسف، 2004:169).
2. هي مجموعة نشاطات غير ملموسة القصد منها إحداث التبادل و تصحيحه لتقدم إشباع الرغبة و حاجة الزبون. (Kotler, 1999:455).
3. هي منتجات غير ملموسة يجري التعامل بها في أسواق معينة تهدف الى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقق له المنفعة بحيث لا يقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى. (المساعد: زكي خليل، 1998:239).
4. هي الأعمال و العمليات و الفعاليات و الأداء و كل ما يدرك او يحس الزبائن انهم اشتروه من أفعال و ردود أفعال. (Zeitham&Bitner, 1996:5).
5. هي أي عمل او أداء غير ملموس يقدمه طرف الى طرف آخر من دون ان ينتج عن ذلك ملكية شيء ما. (سمارة و عبيد، 1996:280).
6. هي نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحياة و ليس نتيجة لانتقالها للمالك. (Payne, 1995:6).

أ. مفهوم الخدمة السياحية The Tourism Service Concept :

1. هي مجموعة من الاعمال التي تؤمن للسائح الراحة و التسهيلات عند شراء و استهلاك الخدمات و البضائع السياحية خلال وقت سفرهم او خلا إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي. (ابو رحمة ومروان و آخرون ، 2001:13).

2. كذلك هي عناصر غير ملموسة، تتطلب توفير بيئة ملائمة و تظافر فرص عمل سياحية متعددة تعمل على تنسيق جهودها لتقديم مستوى لائق و مقبول من الخدمة كما يريدها المستفيد تماما. (المصدر السابق).

3. و أخيرا هي مجموعة من الخدمات و التسهيلات التي تقدم للسياحة و الزوار على حد سواء و بما يتوافق مع حاجاتهم و رغباتهم .

ج. أصناف الخدمات السياحية Classification of the Service :Tourism

ليس هنالك اختلافات جوهرية بين الكتاب و الباحثين بخصوص تصنيف هذه الخدمات حيث ان جميعهم يركزون على ان الخدمات تساعد السائح في تحقيق أغراضهم جراء المشاركة بالرحلات السياحية و عليه يمكن تصنيف الخدمات السياحية كالآتي:

1. خدمات النقل (Transportation) و تشمل خدمات النقل البري و البحري و الجوي.

2. خدمات السكن (Accommodation) و تشمل الفنادق بأنواعها و القرى و المدن السياحية و بيوت الشباب و غيرها.

3. خدمات الأطعمة و المشروبات (Food & Beverage) و تشمل جميع ما يلي حاجة السياح من الطعام و الشراب.

4. خدمات التسلية و الترفيه (Leisure) و تشمل الخدمات الرياضية و الثقافية و الاجتماعية و غيرها.

5. الخدمات المساعدة الاخرى و تشمل خدمة الماء و الكهرباء و الهاتف و الخدمات الصحية و الدفاع المدني و الصيانة و الخدمات المصرفية و غسل الملابس و مستلزمات الأمن و الطمأنينة و توفير مواقف السيارات و خدمات الحلاقة و التصوير و المرافق الصحية و الإشارات التوضيحية.

و استنادا الى ما ذكر أنفا يمكن القول بان الخدمات السياحية تمثل حجر الزاوية للعمل السياحي و تعد الخدمات مكملة لبعضها البعض حيث ان عدم توفر أي منها قد يعرقل العمل السياحي و بالتالي يؤدي الى عدم تحقيق رضا السياح و بدوره يعكس نتائج سلبية على المنشآت السياحية و التي قد يؤدي الى فشلها.

د. جودة الخدمة The Quality Service

يختلف تعريف الجودة كثيرا في قطاع الخدمات قياسا الى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، و ذلك لان الخدمات و كما مر تعريفها في (أ) من هذا المبحث ما هي الا عبارة عن نشاطات غير ملموسة تحقق منفعة للزبون او العميل، و ليست بالضرورة ان تكون مرتبطة ببيع سلعة او خدمة أخرى.

أي ان إنتاج و تقديم خدمة لا يتطلب استخدام سلعة مادية، و عليه فان الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلع الملموسة. (العلاق و الطائي، 1999:255,36) اذ ان الأبعاد التي تتضمنها كلمة (جودة) تتباين في السياقات الخدمية عن تلك التي تستخدم عادة في السياقات الصناعية، و يمكن إبراز هذا التمايز و الاختلاف، من ان الجودة بالنسبة للتصنيع تدور في الأساس حول (المطابقة مع مواصفات المنتج)، اما في الخدمات فالجودة بالاساس تدور حول (الزبون) لانه متأصل منذ البداية و حتى النهاية (Morgan & Murgatroya, 1997:9) و عليه يمكن تعريف مفهوم جودة الخدمات كآلاقي:

1. هي مدى قيام الخدمة بتحقيق ما يعتقد الزبون انها من المفترض ان تقدمه (Ivancevich, et al, 1997:455) (Heizere & Render, 1999:10).
2. بينما يعرفها بعض الباحثين على انها قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد (العلاف و الطائي، 1999:257)

هـ. أبعاد جودة الخدمة

هناك اتفاق بين اراء الباحثين و الكتاب عامة الى ان أبعاد جودة الخدمة هي خمسة:

1. الموثوقية (Reliability): و تعني درجة الاعتماد على مقدم / مجهر الخدمة و دقة انجازه للخدمة المطلوبة.
2. الاستجابة (Responsiveness): و تعني سرعة الانجاز و مستوى المساعدة التي يتلقاها المستفيد من مقدم الخدمة.
3. الملموسة (Tangibility): و تشمل العناصر المادية للخدمة (الاجهزة، المقاعد، الانارة ... الخ).
4. درجة تأكيد الجودة (Quality Assurance): و تعني معلومات و كياسة القائمين على تقديم الخدمة و قدرتهم على استلھام الثقة و الامان.

5. الجانب النفسي (الاهتمام و اللطف) (Empathy): و يعني درجة العناية بالمستفيد و رعايته بشكل خاص، و الاهتمام بمشاكله و العمل على إيجاد الحلول لها بطرق انسانية راقية. (العلاق و الطائي، 1999:260).

اما (العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2019:22) فيحددها كآلائي:

1. الوقت (Time) : كم ينتظر المستهلك.
2. دقة التسليم (Timeless) : التسليم في الوقت المحدد.
3. الاتمام (Completeness) : انجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
4. التعامل (Curtest) : ترحيب العاملين بكل الزبائن.
5. التناسق (Consistency) : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
6. سهولة المنال (Convenience) : امكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
7. الدقة (Accuracy) : انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول لحظة.
8. الاستجابة (Responsiveness) : التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

ثالثا : عرض النتائج واختبار الفرضيات

أ .: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

تهدف هذه الفقرة إلى عرض البيانات المتعلقة بإجابات عينة البحث، المدراء، والضيوف (المحلي، والعربي، والأجنبي) حول متغير الرضا وقد تم الاستعانة بالأوساط الحسابية المرجحة، والانحراف المعياري لتحقيق ذلك.

جدول رقم(3) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري للمدراء والضيوف حول متغير الرضا

صنف العينة	حجم العينة	الأوساط الحسابية المرجحة	الانحرافات المعيارية
المدراء	30	73.533	6.301
الضيف المحلي	30	70.766	8.1565
الضيف العربي	30	68.066	14.007
الضيف أجنبي	30	64.833	10.458

المصدر: من إعداد الباحث

يبين هذا الجدول رقم (3) بان المدراء قد حصلوا على أعلى وسط حسابي (73.533) وبانحراف معياري قدره (6.301). أما بالنسبة للضيوف فقد حصل الضيف الأجنبي على اقل معدل للأوساط الحسابية (64.833) مقارنة مع كل من الضيف المحلي، والعربي، وكذلك مع المدير .

ب اختبار الفرضية الأولى

حيث يتم اختبار فرضية العدم (التجانس بين المتوسطات) أي بين متوسط إجابات عينة المدراء وبين متوسطات إجابات عينة الضيوف (المحلي، و العربي، والأجنبي) حول متغير الرضا.

الجدول رقم (4) تحليل التباين بين هذه المتوسطات $N=120$

	d f	F المحسوبة	F الجدولية	القبول أو الرفض
بين أوساط العينات	3	4.005	1.697	رفض
	116			
	119			

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (4) إن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، وبها يتم رفض فرضية العدم (الفرضية الأساسية الأولى) والقبول بالفرضية البديلة أي أن فاجتمعات غير متجانسة (غير متساوية) .

ولإثبات ذلك تم الاستعانة بأحد الأساليب الإحصائية، طريقة اقل الفروق معنوية (LSD) والجدول رقم (5) يوضح ذلك

جدول رقم (5) اختبار One Way A nova طريقة اقل الفروق معنوية (LSD)

الأصناف	الفروقات
المدرء	الضيوف المحليين 2.766
	الضيوف العرب 5.466*
	الضيوف الأجانب 8.700*

المصدر: من إعداد الباحث (*الفروق المعنوية عند مستوى 0.05)

حيث سجلت النتائج بان اقل الفروق معنوية كانت بين إجابات عينة المدرء والضيوف المحليين حيث بلغ (2.766)، وربما يعود هذا إلى كون العنيتين من مجتمع واحد . أما بالنسبة إلى الأصناف الأخرى من الضيوف (العربي، والأجنبي) فقط زادت فروق أوساطهم عن أوساط عينة المدرء حيث بلغت (5.466، 8.700) على التوالي ، وأيضاً يمكن القول بان السبب في ذلك يعود إلى اختلاف المجتمعات التي يعيشها كل من المدرء والضيوف العرب والأجانب، أو يعود ذلك إلى إطلاعهم والمقارنات التي يجريها كل من الضيوف العرب والأجانب مع الفنادق الأخرى في بلدانهم أو مع بلدان أخرى.

ج. عرض البيانات المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية):

تهدف هذه الفقرة إلى عرض بيانات البحث لإجابات عينة المدرء حول متغيري التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية (إدارة الجودة الشاملة) و لغرض تحقيق ذلك تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، كاستخراج الأوساط الحسابية المرجحة، ثم الانحرافات المعيارية لها لتحديد مقدار تشتت الإجابات عن هذه الأوساط .

جدول رقم(4) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات عينة المدراء

المتغير	رمز المتغير في الاستمارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
التحسين المستمر	X1	3.965	0.905
	X2	4.310	0.760
	X3	4.233	0.872
	X4	3.551	1.120
	X5	2.172	0.928
	X6	4.241	0.689
	X7	4.482	0.633
	X8	4.344	0.669
	X9	4.206	0.818
	المعدل	3.551	
المشاركة الجماعية	X10	4.366	0.808
	X11	4.700	0.466
	X12	4.433	0.773
	X13	4.500	0.508
	X14	4.800	0.550
	X15	4.200	0.664
	X16	4.201	0.761
	X17	4.300	0.794
	X18	4.533	0.571
	المعدل	4.066	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على المعطيات المتوفرة

يلاحظ من الجدول رقم (4) إن المتغير المستقل ، التحسين المستمر، حصل على معدل للأوساط الحسابية المرجحة(3.551) ،وهو معدل يفوق الوسط الحسابي الفرضي البالغ(3.0) ، بالرغم من حصول X5 على وسط حسابي مرجح (2.172) وهو أقل من الوسط الفرضي. أما بالنسبة إلى المتغير المستقل الثاني (المشاركة الجماعية) فقد حصل على وسط حسابي مرجح مقداره(4.066) وهو أكبر من الوسط الفرضي أيضا.

د. اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

تم اختبار اثر (إدارة الجودة الشاملة) في رضا الضيوف بأنواعهم الثلاثة (المحلي، والعربي، والأجنبي) حيث بينت نتائج الاختبار، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، عن وجود اثر معنوي لمتغير (إدارة الجودة الشاملة) في تحقيق رضا الضيوف حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.17) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.00) عند مستوى المعنوية (0.05). بينما أظهرت نتائج البحث عن عدم وجود اثر معنوي لمتغير (التحسين المستمر) في تحقيق رضا الضيوف جاء ذلك من أن قيمة (F) الجدولية بلغت (4.17) وهي اكبر من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.15)، في حين أظهرت نتائج البحث وجود اثر معنوي لمتغير (المشاركة الجماعية) في تحقيق رضا الضيوف، إذ بلغت (F) المحسوبة (67.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. من خلال ما تقدم توصل البحث إلى الآتي:

1. قبول الفرضية الرئيسة (تؤثر إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الضيوف).
2. رفض الفرضية الثانوية الأولى (يؤثر التحسين المستمر في الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الضيوف).
3. قبول الفرضية الثانوية الثانية (تؤثر المشاركة الجماعية في الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الضيوف).

ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

N=120

جدول رقم (6)

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	مستوى المعنوية	قيمة (f) الجدولية	معامل التحديد (R)	قيمة (f) المحسوبة	نوع الأثر
رضا الضيوف	إدارة الجودة الشاملة	0.05	4.00	32.7%	82.17	معنوي
	التحسين المستمر	0.05	4.17	3.9%	1.15	غير معنوي
	المشاركة الجماعية	0.05	3.32	83.3%	67.11	معنوي

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات :

أ: الاستنتاجات :

- من خلال عرض وتحليل واختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
1. تبين بان هناك تقارب واضح بين إجابات عينة المدراء وعينة الضيوف المحليين حول متغير الرضا وهذا ما عكسته نتائج البحث من خلال استخدام طريقة اقل الفروق معنوية وربما يعود ذلك لتقارب الأوساط البيئية التي يعيشون فيها.
 2. سجلت نتائج البحث فروق أكبر بين إجابات المدراء وإجابات عينة الضيوف العرب والأجانب حول متغير الرضا مما قد يعطي دلالة على إن المدراء كانوا متفائلين في إجاباتهم عن مستوى الرضا لدى هذين النوعين من الضيوف.
 3. لم تستطيع إدارة الفنادق من استخدام (التحسين المستمر) بالشكل المطلوب في التأثير على رضا الضيوف وهذا ما أظهرته نتائج تحليل الانحدار من انعدام وجود أثر معنوي بين المتغيرين.
 4. كان المتغير (المشاركة الجماعية) ذا تأثير معنوي في رضا الضيوف مما يعني إن إدارة الفنادق كانت ناجحة في سياستها المعتمدة لإزاء هذا المتغير.
 5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن وجود أثر معنوي ذو دلالة معنوية للمتغير الرئيس (إدارة الجودة الشاملة) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (82.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.00).

ب التوصيات :

1. ضرورة أن تأخذ إدارة الفنادق بالتغيرات البيئية بنظر الاعتبار لان ذلك سيمكنها من مواكبة المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية وبالتالي انعكاس ذلك في إجراءاتها وفعاليتها الداخلية المتبعة مما يجعل هذا العامل احد الأسباب المساهمة في تحقيق رضا الضيوف.
2. ضرورة أن تقوم إدارة الفنادق بمتابعة المشكلات التي تواجهها أثناء الأداء وتجاوزها من خلال المتابعة اليومية والشهرية والدورية لها وحتى لو تطلب الأمر تخصيص لجان تقوم برفع ومقترحات حلها .
3. أن تعتمد إدارة الفنادق سياسة الباب المفتوح، تمكينا لرؤساء الأقسام والعاملين من طرح أفكارهم وأرائهم في مجال تحسين الخدمات المقدمة.
4. أن تكون لإدارة الفنادق متابعة مستمرة لأداء العاملين وسلوكياتهم باعتبارهم يمثلون احد العناصر المهمة التي تساهم في تحقيق رضا الضيوف.

5. أن تكون لإدارة الفنادق متابعة مستمرة لصيانة بناء الفنادق وخدماته مما يساهم إسهاماً مباشراً في إرضاء الضيوف لديها .

6. ضرورة استمرار إقامة دورات تدريبية لعاملاتها باعتبارها إحدى الجوانب في زيادة حب الانتماء لديهم، وتمكينهم من أداء الواجبات بالشكل الكفوء والفاعل.

أولاً: المراجع العربية:

أ: الكتب:

1. أبو فارة ، يوسف، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
2. أبو رحمة، ومروان وآخرين، تسويق الخدمات السياحية، دار البركة، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
3. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
4. الحوي، مثنى، والدباغ، إسماعيل، مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
5. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الايزو 9000 المقارنة المرجعية)، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995.
6. الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
7. عبد الوهاب، صلاح الدين، المنهج العلمي في صناعة السياحة، مطابع النشر للجامعات المصرية، القاهرة، 1967.
8. العلاق، بشير عباس، والطائي، حميد، عبد النبي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
9. كامل، محمود، السياحة الحديثة علماً وتطبيقاً، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
10. المساعد، زكي خليل، التسويق، الطبعة الثانية، المميز للإنتاج الإبداعي، عمان، الأردن، 1998.
11. المشهداني، محمود حسن، وهرمز، الإحصاء، مطبعة التعليم العالي في الموصل، العراق، 1989.
12. مقابلة، خالد، فن الدلالة السياحية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
13. الهيبي، صلاح الدين حسين، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

ب: الدوريات

14. نجم، نجم عبود، إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية، نشرة أخبار الإدارة، العدد 18، 1997.

د: البحوث والدراسات

15. العزاوي، محمد، متطلبات نظام الجودة الجامعية وفقاً للمواصفات العالمية 2000 - ISO9000 المنتدئ الفكري العربي الاول، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001.

ثانياً: المراجع الاجنبية

16. Evans, J.R., Productional operations & Managenent, 5ed., U.S.A., west publishing company, 1995
17. Heizer, j., & Render, B., Principles of operations Management, 2ed., U.S.A., prentice-Hall, 1999.

18. Ivancevich, N., Managing For Total Quality, 1ed., New Delhi, prentice-Hall of India, 1997.
19. Morgan, c., & Murgatroyd, S., 3ed., Total Quality Management in the public sector, U.S.A., Buckingham, 1997
20. Russel, R.S., & Taylor, B.W, Operations management, 2ed., U.S.A, PRENTICE-Hall, 1998.