

البنية التنظيمية وتأثيرها في مستوى جودة الخدمات الفندقية / دراسة استطلاعية في فنادق الدرجة

الاولى في مدينة بغداد

م.د فاتن شاكر علي

الجامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية

fatinshaker2018@gmail.com

المخلص:

تمارس المنشآت السياحية غالباً نوعين من الأعمال، أحدهما ذات طابع خدمية والآخر ذات طابع تجاري، أن يتطلب ذلك العمل قدرًا من الموازنة بين ازدواجية الأهداف والتخطيط لها، لبلوغ الفضل خدمة ينجم عنها جذب ممكن للزباني، فضلاً عن تحقيق مردودات اقتصادية تغطي تكاليف تلك الخدمة مع ارباح تحفيزية للعاملين وتطوير الأنشطة الخدمية . ويعد الجانب النوعي في هذا النشاط غاية تصبوا إليها الإدارات الكفوية كما انها اصبحت من الاهداف الاستراتيجية التي ترتبط وسائر المنشآت السياحية وغيرها بها، وعدها اغلب الباحثين في الدراسات الاستراتيجية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage والتوسع في سوق الخدمة السياحية. وفي هذا السياق عززت جهود الباحثين هذا المنحنى وأكدوا على اهمية (Skinner, 1992,220)، (Krajewski 1996,145) اختراق الوضع التنافسي من خلال نوعية الخدمة أو السلعة . إن تحسين مستوى جودة الخدمات تعد مسألة بالغة الأهمية نتيجة للضغوطات التي تتعرض لها معظم شركات الخدمات بسبب زيادة حدة المنافسة أو شكاوي الزبائن أو الرغبة في زيادة المبيعات . وفي هذا الاطار اتجهت الدراسة الحالية نحو تحليل واقع مستوى جودة لخدمات السياحية من خلال كشف طبيعة البنية التنظيمية ومدى ملاءمتها للواقع السياحي في وقع الدراسة فضلاً عن قياس رضا السياح ومدى انجذابهم لهذا الموقع ، سيما وان تحسين ستوى جودة الخدمات ينجم عن كفاءة الوحدات المكونة للنشاط السياحي ، وتعكس حالة ضا لدى السياح صيغة تتفاعل بين السياح والبناء المادي للموقع السياحي من حيث السكن نم والامان والخدمات المختلفة ، وان عملية التفاعل تلك تعكس لنا طبيعة موقف سلبياً أو إيجاباً

الكلمات المفتاحية: (البنية التنظيمية ،الخدمات، جودة الخدمات).

Organizational structure and its impact on the level of quality of hotel services / exploratory study in a first – class hotel in the city of Baghdad

Dr. Faten Shaker Ali

Al–Mustansiriya University – College of Tourism Sciences

ABSTRACT:

Tourist establishments often experience two types of operations. one of which is a service form and the other is a commercial one This requires a sort of balance between the duality of aims and planning in order to reach a service which might bring a maximum attraction for customers as well as achieving economic benefits cover the costs of that service with prompted gains for the personal and developing service activities The qualitative side in this activity is considered an and for all efficient administrations and it has become one of the strategic aims which might be connected with all tourist establishments. Most of the workers in strategic studies have considered it an entrance to fulfill the competitive advantage and an enlargement in tourist service market In this context, Scholars efforts have reinforced this field like (Skinner 1992, 220) and (Krajewski 1996 145) emphasizing upon the importance of penetrating the competitive situation throughout service quality or commodity Improving the level of service goodness is considered an important issue due to the pressures exposed upon most service companies as a result of the increase in competition or customers claims or the desire in increasing the sales In this field, the present research went through analyzing the reality of tourist service goodness and its level throughout exploring the nature of organizational structure and the range of correspondence with the tourist reality in the study position as well a measuring the tourists acceptance and their own attraction to such positic as the improvement of service goodness which might lead to an efficien of units forming the tourist activity and reflecting the state of acceptance for tourists. It is a formula of interaction between tourists and the physical construction of the tourist

position as far as suitable housing, security and various services are concerned. This interaction might reflect for us the nature of tourists position negatively or positively.

Keywords: (organizational structure, services, service quality).

المقدمة :

تمارس المنشآت السياحية غالباً نوعين من الأعمال، أحدهما ذات طابع خدمية والآخر ذات طابع تجاري، أن يتطلب ذلك العمل قدرًا من الموازنة بين ازدواجية الأهداف والتخطيط لها، لبلوغ الفضل خدمة ينجم عنها جذب ممكن للزباني، فضلا عن تحقيق مردودات اقتصادية تغطي تكاليف تلك الخدمة مع ارباح تحفيزية للعاملين وتطوير الأنشطة الخدمية. ويعد الجانب النوعي في هذا النشاط غاية تصبوا اليها الإدارات الكفوية كما انها اصبحت من الاهداف الاستراتيجية التي ترتبط وسائر المنشآت السياحية وغيرها بها، وعدها اغلب الباحثين في الدراسات الاستراتيجية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية والتوسع في سوق الخدمة السياحية.

تناولت الدراسة موضوع البحث على خمسة مباحث :

المبحث الاول تناول منهجية البحث

المبحث الثاني تناول المفاهيم النظرية للبنية التنظيمية

المبحث الثالث تناول مفهوم الخدمات

المبحث الرابع تناول مفهوم جودة الخدمات

المبحث الخامس تناول الجانب العملي وتحليل اجابات افراد عينة البحث

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث

أ. ما هو الواقع الحالي للبنية التنظيمية من حيث الاهداف والاختصاصات ووضوح سياقات العمل والاتصالات؟

ب. ما هي طبيعة الخدمات المؤداة من خلال الاقسام المختلفة؟

ج. هل هناك مواقف ايجابية من السياح حيال خدمات الاقسام المختلفة؟

أهداف البحث

١. ان تشخيص واقع البنية التنظيمية في شركة المدينة السياحية بغية الوقوف على ملاءمتها الطبيعية الخدمات المتاحة .

٢. بناء ابعاد جديدة تحول جوانب عدم التوافق بين طبيعة الخدمة الحالية ومتطلبات النموذج القطاعي المزمع طرحه في هذا البحث.

٣. الوقوف على طبيعة الاختصاصات الحالية ومقارنتها مع المؤشرات القياسية لاداء الخدمة في الوحدات التنظيمية الماثلة في البنية التنظيمية للشركة السياحية .

٤. تطوير صيغ تنظيمية ينطوي عليها وضع متطلبات التنسيق بين الاختصاصات ومسؤوليات الاقسام المختلفة في الفنادق السياحية فضلا عن النظر في موازاة المسؤوليات المقترحة مع . ما يناسبها من صلاحيات لتلك الاقسام.

٥. استبيان مستوى رضا السياح والزوار من الخدمات المختلفة في الفنادق السياحية واعتمادها في تدعيم استنتاجات الدراسة الحالية بما يعزز اختبار فروض الدراسة.

اهمية البحث

يغلب على الدراسة سيغة استكشافية مؤداها طرح البعد التنظيمي في الدراسة السياحية، حيث يعد الاداء الخدمي دالة لتوافر مستلزمات الخدمة، ومن اهمها ما يطرح في هذه الدراسة وهو علاقة الخدمة السياحية بكفاءة تنظيمها ولذلك فأن الدراسة الحالية تستند اهميتها من المحاور الآتية:

١ . دعم الدراسات الخدمية المؤسسة على سياقات تسويق الخدمة بأبعاد تكون اثارها غير ملموسة أو واضحة في اغلب دراسات تسويق الخدمة .

٢. تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في ميدان الخدمة السياحية في القطر بما يحني صفة تقويم الاهداف التنظيمية الكلية والفرعية لمواقع الخدمة السياحية في البلد.

٣. تؤول هذه الدراسة الى تقديم نموذج تنظيمي جديد في تشكيلته وتطبيقاته على المستوى المحلي والافادة من مزاياه العلمية

٤. يغلب على الدراسة الحالية رؤية استراتيجية تسهم في اعداد سياقات عمل للتخصصات الحالية واضفاء هوامش التطوير على مستوى الجزء التخصيص واستغلال الفرص التي تتيحها امكانيات الفنادق السياحية من مواجهة وتشخيص آفاق التطور في طموح السياح والزوار من جهة أخرى .
٥. تسهم الدراسة الحالية في اغناء الدراسات التطبيقية في ميدان صناعة الخدمات.

فرضية البحث

من أجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية فقد تم تطوير نموذج فرضي كما موضح في الشكل (٤) الذي يشير الى وجود علاقات بين ابعاد البنية التنظيمية ومستوى جودة الخدمات في الفنادق السياحية ، وفي ضوء ذلك النموذج يمكن استخلاص الفرضية الرئيسية التالية
هناك علاقة معنوية بين ابعاد البنية التنظيمية ومستوى جودة الخدمات الفندقية في فنادق الدرجة الاولى وتتعكس هذه العلاقة على مستوى الرضا لدى السياح ، ...من هذه الفرضية ،تتفرع الفرضيات الفرعية التالية

١. هناك علاقة معنوية بين البعد الاجتماعي ومستوى جودة الخدمات السياحية . .
٢. هناك علاقة معنوية بين البعد القراري ومستوى جودة الخدمات السياحية .
٣. هناك علاقة معنوية بين البعد الاداري ومستوى جودة الخدمات السياحية.
٤. هناك علاقة معنوية بين البعد الوظيفي ومستوى جودة الخدمات السياحية.

اسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على عدد من الاساليب لجمع البيانات

١. البيانات الاولى حيث تم استخدام المسح الميداني لعينة عشوائية من العاملين والسياح في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد .
 ٢. البيانات الثانوية وتشمل البيانات والمعلومات الاحصائية والدراسات ذات العلاقة بالموضوع .
 ٣. الملاحظة المباشرة وقد استخدم في هذه الدراسة استمارة الاستبيان
- الاساليب الاحصائية المستخدمة
اعتمدت الدراسة في دراسة العلاقة بين المتغيرات الدراسية وتفسير متطلبات تحليل البيانات عددا من الاساليب الاحصائية

١. تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد
٢. الانحدار لقد تم استخدام هذا الاسلوب لبيان تاثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد

٣. اسلوب الارتباط لقياس مدى التلازم والترابط بين المتغيرات وحسب حاجة التحليل بها .

٤. اساليب النزح المركزية

أ- الانحراف المعياري

ب- الوسط الحسابي

اختيار عينة البحث : يتكون المجتمع الاحصائي لهذا البحث من العاملين والذي بلغ عددهم ٤٠

عاملا من اصل ٧٥ عاملا

خصائص عينة البحث

١. خصائص عينة البحث للبنية التنظيمية

- توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس والعمر

- توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

٢. خصائص عينة البحث للسباح

المبحث الثاني

البنية التنظيمية

أولا. مفهوم البنية التنظيمية :-

تختلف المداخل التنظيمية في تحديد طريقة بناء المنظمات، ويستدل من هذا الاختلاف ان حقيقة بناء المنظمة أيا كان نوعها (سلعية، خدمية) تأخذ اتجاهين (Robbins, 1985) ، اتجاه من اعلى الى أسفل Top Down ، واخر من اسفل إلى أعلى Bottom-up ، ويؤكد الاتجاه المعاصر على تكامل الاتجاهين في البناء التنظيمي، حيث يتم تجميع النشاطات في وظائف ، والوظائف في مواقع يتم اسنادها الى اشخاص ذوي صلة مهارية ومعرفية بهذه الوظائف ويتم تجميع هذه الوظائف وفقا لمتاثلها بأقسام يتم تسميتها وفق نشاطها العام، ثم يتم توزيع الاعمال والاعباء الوظيفية على العاملين (مديرين ومنفذين) وفق نسق واضح للاتصالات التي تتيح انسيابية البيانات والمعلومات فيما

بين هذه الاقسام والوحدات والافراد العاملين ضمن البنية التنظيمية. ويمكن النظر الى البنية التنظيمية على انها نسق يتكون من سلسلة متصلة من الاهداف والوسائل وهي على هذا اساس بمثابة عملية ربط الوسائل بالغايات التنظيمية (جاكسون ، ١٩٨٨ ، ٦٧).

وقد اقترح (Litterer ١٩٧٣,٣٢٤) ، كمدخل لبناء المنظمات على اساس انها اداة من ادوات ربط الوسائل بمقاصد المنظمة Mean - Ends Relationship ويفيد ذلك بربط ككل هدف أو غاية للوحدة القائمة ضمن تشكيل البنية التنظيمية بما تتطلبها من وسائل تقترن ببلوغ تلك الاهداف. وتصبح هذه الوسائل فيما بعد اهدافاً فرعية تستوجب البحث عن وسائل فرعية لبلوغها وهكذا الى ان يتحدد التشكيل التنظيمي لمجمل النشاط. وتكون الوسائل على الاغلب عبارة من منتجات وبرامج واجراءات ومهارات تستخدم لاداء مهمة ما (جاكسون ، ١٩٨٨ ، ٦٧)

ويوضح الشكل (١) هرم الوسائل والغايات في البنية التنظيمية



ان اختلاف المداخل في تحديد البنية التنظيمية يستند على مضمون تناسق الوسائل والأهداف، ولذلك فإن الرؤية المعاصرة لبناء المنظمات (سلفية ، خدمية) يفترض أن تستند إلى الأخذ بكلا الاتجاهين وفقا للحقائق الآتية:

١. تختلف الاهداف عبر مستويات البنية التنظيمية باختلاف الاختصاصات الوظيفية وما يترتب عليها من مسؤوليات تنفيذ الأهداف التنظيمية
 ٢. لكل هدف عام او فرعي وسائل مختلفة يتوجب حصرها وفقا لمقتضيات الوضع البيني للمنظمة.
 ٣. لا يمكن تنفيذ الهدف الكلي الا من خلال تجزئته الى اهداف فرعية أنشطة وفعاليات).
 ٤. تسهم بيانات المواقع التشغيلية أو التنفيذية في صياغة الهدف العام للمنظمة.
 ٥. وتأسيسا عليه يقتضي اعتماد المسار من أسفل الى اعلى Bottom - Up في أثناء البناء التنظيمي. أن مسؤولية الادارة العليا مجلس الادارة عن الاداء الاستراتيجي للمنظمة يقتضي أن تعمل التشكيلات القائمة في البنية التنظيمية وفقا لما تراه الادارة العليا مما يستدعي اعتماد البناء التنظيمي على المسار من اعلى الى اسفل Top - Down .
 ٦. يتكامل البناء التنظيمي من خلال تطبيق المدخل المزدوج Tow way perspective المشار اليه في الفقرات اعلاه، ويؤدي ذلك الى التكامل المنظور الشمولي الصياغة اجراءات التنفيذ فضلا عن ترجمة الاهداف العامة الى اهداف عملية محددة بدقة.
 ٧. تتدرج الاهداف والوسائل من العمومية والمرونة في المستوى الاستراتيجي للبنية التنظيمية إلى التفاصيل وعدم المرونة في المستويات الدنيا.
- ثانياً. انماط البنية التنظيمية.

تعد البنية التنظيمية لاية كينونة اجتماعية أو اقتصادية خدمية كانت أو سلفية بمثابة تعبير عن النمط الذي اعتمد في تصميمها. ومنذ أواخر عام ١٩٧٠ اتجهت البحوث الخاصة بتصميم البنية التنظيمية نحو نمو مضطرد (٢٧٦) (Robbins، ١٩٨٩) ، مركزة على تشخيص وتحديد بعض الانماط التنظيمية الشائعة. ويعتمد كل نمط تنظيمي على مجموعة من العوامل التي تكون خصائص مميزة للبنية التنظيمية. وفي الدراسات الحديثة الخاصة بتحديد (Mintzberge, 1981) البنية

التنظيمية ومنها الدراسة التي قام بها العالم منتزرج اذ تم تحديد خمس اجزاء تتكون منها البنية التنظيمية لمختلف المنظمات وهي:

١. القمة الاستراتيجية Strategic Apex وتشمل الادارة العليا.
 ٢. الادارة الوسطى Middle-Line ويشكلون الادارة الوظيفية.
 ٣. القوى التشغيلية operating core وتشمل العاملين الذين ينجزون الاعمال المتعلقة بالسلع والخدمات.
 ٤. البنية الفنية Techno Sstructure وهم الموظفون والعاملون والفنيون .
 ٥. البنية المساندة الإدارية (Support Staff) وهم الموظفون العاملون في الادارات المختلفة الذين يقدمون خدمات مساندة مثل الذاتية والطابعة وغيرها.
- في حين ان هذه العناصر تختلف من حيث ثقلها ودورها في اداء المهام التنظيمية باختلاف الاهداف التأسيسية للمنظمة فضلا عن تبعيتها او مهامها الرئيسية (خدمية، سلعية) ولكن الأمر القياسي المشار اليه غالبا ما يقترن بخيارات الادارة في تجميع وظائفها وانشطتها بعضها مع بعض. وتتحدد خيارات أية منظمة بخمسة نماذج للبنى التنظيمية، تتسم كل منها بخصائص تناسب متطلبات ظروف عمل معينة حيال كل نموذج وهي :- (كريم، ١٩٩٦، ٢٩٢)

١. النموذج البسيط the simple Structure حيث تسيطر القمة الاستراتيجية، ومن خصائصه كني مستوى الرسمية والتخصص مع مركزية عالية، ويصلح في البيئة البسيطة والحركية وهو عضوي التكوين .
٢. النموذج البيروقراطي الآلي Machine Burcacracy ويتصف بأنه تو تخصص وظيفي عال ورسمية ومركزية عالية وان بيئة العمل بسيطة ومستقرة وهو ميكانيكي أو آلي التكوين.
٣. النموذج البيروقراطي المهني Professional Burcacracy ويشم بخاصية التخصص العالي في جوانبه الاجتماعية ، ومنخفض في ممارسة الرسمية والتخصص فضلا عن ميل الإدارة نحو الامركزية العمل، وتتسم البيئة بالاستقرار مع تعقيد متغيراتها ويغلب على تصنيف هذا النموذج صفة الآلية أو الميكانيكية.

٤. النموذج القطاعي Divisional يغلب على هذا النموذج تخصص وظيفي عال مع رسمية عالية داخل الاقسام مع الامركزية محدودة، ويغلب على بيئة هذا التنظيم البساطة والاستقرار والآلية أو الميكانيكية في العمل.
٥. التنظيم المؤقت Adhoeray ينشأ هذا التنظيم في ظروف طارئة ويتسم بتخصص اجتماعي عالي ومركزية ورسمية متدنية وبيئة عمل معقدة ومتغيرة وهو من النماذج الهيكلية العضوية.

ان نماذج البنية التنظيمية المشار اليه اعلاه تتمتع بنقاط قوة ونقاط ضعف يتم اكتشافها وتشارك هذه النماذج التنظيمية من خلال المراحل التجريبية لهذه النماذج وتشارك هذه النماذج التنظيمية باحتوائها على خمسة خصائص تساعد في تشخيص واقع البنية التنظيمية القائمة في الميدان ثم ينبغي تحديد خصائص الميدان ومقارنة الخصائص المشخصة في الواقع الميداني مع ما تم عرضه في هذا الاطار النظري الذي اصبح قياسيا في منظور تصميم المنظمات المعاصرة وهذه الخصائص هي :-

١. التخصص فيما اذا كان تخصص عالي او منخفض.
 ٢. الرسمية فيما اذا كانت رسمية عالية او منخفضة.
 ٣. المركزية فيما اذا كانت مركزية عالية او غير مركزية عالية.
 ٤. البيئة فيما اذا كانت متغيرة / عضوية أو آلية مستقرة.
 ٥. التصنيف العام للبيئة عضوي او الي أو ميكانيكي.
- ومن الممكن ان يشخص بعد البنية التنظيمية من خلال الشعور أو المواقف التي يمتلكها الأفراد العاملون عن منظماتهم ومن حيث العلاقات والاتصالات والقواعد والاجراءات والانظمة والمستويات الوظيفية والروتين ومن خلال هذه المتغيرات يمكن أن نتوصل الى وصف شمولي لواقع خصائص البنية التنظيمية القائمة الهيتي، شريف، (١٩٨٧، ٩) .

ولغرض الدراسة الحالية وفي حدود المؤشرات النظرية فأن هناك اربعة ابعاد نستكشف من خلالها واقع البنية التنظيمية التي تصف طبيعة الخصائص الواقعية للشركة السياحية وبنيتها متمثلة بالاتي (شريف، ١٩٩٥، ٤٦).

١. البعد الوظيفي ويحتوي على واقع الامام بالاختصاصات الوظيفية.
 ٢. البعد القراري ويحتوي على واقع صياغة القرارات ومستوى المشاركة فيها.
 ٣. البعد الاجتماعي ويحتوي على توجيهات الادارة نحو العاملين.
 ٤. البعد الاداري ويحتوي على الجانب التخطيطي والتنظيمي للنشاط السياحي.
- تأسيسا على انماط البنى التنظيمية المذكورة سابقا فأن الصيغة المناسبة للبنية التنظيمية في المنشآت السياحية التي تتسم بقدر عالي من تنوع الخدمات والانشطة، فأن هيئة النموذج القطاعي يتناسب والمستلزمات البنوية لهذه الخدمة. ومن أهم خصائص النموذج القطاعي ما يأتي :-
١. تخصص في الوظائف الخدمية بشكل عالي.
 ٢. و ان تأخذ صيغ التعامل في ادارات الاقسام المختلفة كسياق رسمي عال. ان تتمتع الوحدات المتخصصة في الخدمة الفرعية ضمن الاطار السياحي بلا مركزية
 ٣. محدودة بأخذ القرارات.
 ٤. أن تتوافر الادارة الوسطى Middle-line بشكل واضح في البنية التنظيمية، وان يتمتع هذا المستوى الاداري بصلاحيات تشغيلية مناسبة ، مع بقائها تعمل ضمن توجيهات ورقابة الإدارة العليا لغرض اداء الادارة العليا مهمة الرقابة والتقويم المستردين على مجمل أنشطة الاقسام المختلفة بما يتيح للادارة العليا دعم الوحدات الناجمة وتطويرها وتعزيز قدراتها فضلا عن تشخيص جوانب الخلل في اداء الوحدات (الاقسام المختلفة واتخاذ المعالجات السريعة سيما وان الخدمات السياحية لا يمكن استثمارها أو تخزينها، الا في وقتها المحدد.
 ٥. ان يغلب على بيئة العمل الداخلية Internal صفة الاستقرار والآلية في العمل. وفي هذا السياق تقسم المنظمة الخدمية الى العديد من الوحدات شبه المستقلة، وكل وحدة منها قائمة بذاتها نسبيا من حيث توفر الموارد للعمل بصورة مستقلة عن غيرها من الاقسام، ويرأسها مدير مسؤول عن ادارة واستثمار النشاطات الخدمية وتطوير ادائه.

ومن مبررات استخدام هذا النموذج تنوع الخدمات التي تقدمها الاقسام المختلفة بما يتلائم وحاجات شرائح عديدة من السياح والزوار لهذه الشركة السياحية، فضلا عن أن النموذج القطاعي يتميز بعدد من الايجابيات وهي: (جاكسون ، ١٩٨٨، ٢٩٨).

- أ- التركيز على الخدمة، حيث يعد التركيز على الخدمة ونوعيتها من اهداف المنشآت السياحية في اشباع حاجات سياحها وزوارها، وبعد نجاح المنشآت السياحية في تحقيق ذلك مؤشر لنجاحها وفعاليتها، ويتمشى هذا الأمر مع ما ورد عن Peter Druker بأن المنظمة عندما تتشئ الاقسام، تبدأ بطرح سؤال وهو ماهي النتائج التي تهدف اليها)، فتعد النتائج هذا محورا مهما من محاور التخطيط، وتكون الادارة عندئذ بالنتائج وليس عن طريق الوسائل، كما توجه جهود جميع العاملين في تلك الاقسام نحو النتيجة المطلوبة من الأقسام الخدمية.
- ب- الرقابة والتقييم مع تنوع الاقسام الخدمية يكون هناك تنوع شامل لمستلزمات تنفيذ اهدافها، لذا فإن كل قسم يملك جميع موارده التي يحتاجها في تحقيق الاهداف المناطة به ويكون المدير في هذا السياق مسؤولا عن نتائج قسمه امام الادارة العليا، وعليه تكون عملية التقييم والرقابة من خلال المدير المسؤول عن القسم الخدمي مباشرة أسهل في هذه الحالة.
- ت- الحوافز وتطوير الادارة تتيح مسؤولية ادارة قسم متخصص في تطوير المدير على ممارسة مختلف الانشطة الادارية وليس نشاطا واحداً، حيث يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم في قسمه فضلا عن أن مستوى انجاز الادارة المتخصصة لاهدافها روصولها إلى النتائج الفعلية يتيح للادارة ان تؤسس قراراتها التحفيزية في ضوء ما تعكسه النتائج النهائية. وفي هذا الاطار فان النموذج القطاعي بعد مدخلا ملائما للتطوير والتحفيز ويقدر تعلق الأمر بهذا المحور فإن الدراسة تسعى الى كشف واقع البنية التنظيمية لشركة سعيا وراء تحديد اهم خصائصها الحالية مستهدفين الاستفادة المدينة السياحية : من جوانب القوة التي يتميز بها النموذج القطاعي.

ثالثاً. العوامل المؤثرة في البنية التنظيمية

تقوم البنية التنظيمية على مجموعة أسس مهمة تساهم بشكل أو بآخر في صيرورة تائج النهائي Final out come كما انها ترسي الدعائم التي تستند عليها المنظمات في ضوء .

نتائجها لمجمل النشاط المنظمي من أهمها الاتي (أحمد، ١٩٨٦، ١٢٠)

١. العمل. ويشكل المنطلق نحو تصميم البنية التنظيمية، ويشمل المهام المطلوب انجازها بما فيها المهام الفرعية. وتعد تلك المهام بمثابة الأهداف الرئيسية والفرعية التي تشكل الوحدات الرئيسية والفرعية للتشكيل التنظيمي، وينبغي أن يراعي في تحديد المهام الدقة في تسمية الاهداف ووضعها ضمن نسق يتيح امكانية التوجيه والرقابة والتنسيق للجهد التنظيمي، وتخضع هذه العملية الى تقسيم أوجه النشاط وتصنيفها بشكل متجانس يتيح تكامل المهام وعدم تضاربها وتحليل عملياتها وتحديد نتائجها المطلوب الوصول اليها التخصصات الوظيفية أو الانشطة).

ومن مبررات التقسيم والتحليل هو الوصول الى صيغة تجميع الانشطة المتشابهة ووضعها ضمن تخصص مترابط الأهداف وصولا الى ضمان كفاءة العمل في المنظمة وفي ضوء ذلك يتم تحديد البعد العمودي والافقي للبنية التنظيمية ومن ثم تحديد نطاق الاشراف المناسب.

٢. العاملون. ويمثل الجانب التشغيلي للبنية التنظيمية، حيث يركز على العنصر البشري الذي توكل اليه المهام والاهداف التي يتم تحديد ماهيتها أنفا وتأسيساً على هذه الحقيقة فإن بعد العاملين بعد عنصرا مهما في استكمال البنية التنظيمية من حيث اكتمال بنية التنظيم يتطلب تحديد المواصفات الواجب مراعاتها في كل فرد ويرفع قياسه بجزئية من العمل أحمد، (١٩٨٦، ١٢٣). وفي هذا الصدد فإن مواصفات العمل تحدد طبيعة المهارات والخبرات و خصائص الافراد الازمة للقيام بالاعمال او المهام المحددة في البنية التنظيمية فضلا عن زج قيم العمل وتقاليده وعاداته هو الآخر في تكوين البنية الاجتماعية للتنظيم مساحة الشاحنات واضفاء حركية الجماعة (Group dynamics) جنبا إلى جنب مع الفرد في فهم البعد الانساني للتعليم، ومن الجدير بالذكر ان التنظيم الجيد يتحقق من خلال التوازن بين حاجات الأفراد في المنظمة وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم من جهة وبين فاعلية البناء التنظيمي وتحديد اهدافه من جهة أخرى.

٣. العلاقات يسهم بعد العلاقات في توكيد عملية تنظيم وترتيب الوظائف والمهام وفق نسق يتيح الترابط المنطقي في الادوار والمسؤوليات التي يضطلع بها رؤساء ومرووسين في البنية التنظيمية، فضلا عن توكيد العلاقة بين المواقع الوظيفية والمواقع الاستشارية داخل المنظمة، وتمتد العلاقات الرسمية الى علاقات غير الرسمية التي من شأنها أن تمثل بمجملها مصدراً " دائما للبناء التنظيمي وفقا لصيغة البنية والسلوكية، كما أن هناك علاقة متبادلة بين طبيعة العلاقات بين افراد التنظيم والهيئة التي يتخذها الباء التنظيمي، وينبثق عن شبكة العلاقات في التنظيم ومحتواها نظاما للاتصالات وقواعد البيانات اللازمة لصناعة القرارات المختلفة فضلا عن تقنيات المعلومات والاتصالات المختلفة.

٤. البيئة. أن المنظمة في ضوء التغيرات البيئية المختلفة لا يمكن أن تعمل في فراغ وانما تتفاعل بشكل أو بآخر مع محيطها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والجغرافي والديمقراطي وغير ذلك. وفي هذا الصدد فأن المنظمة ترضخ في كثير من الاحيان لمطالب البيئة وقيودها، ولهذا الرضوخ جوانب ايجابية احيانا وسلبية احيانا أخرى. وعليه فأن البيئة التنظيمية تختلف باختلاف العوامل البيئية، وانها تتعرض لتعديل وتغيير كلما دعت الحاجة الى ذلك. ويضفي هذا البعد صفة المرونة والتكيف للبنية التنظيمية كلما دعت الحاجة إلى ذلك. ومن خلال المفهوم أنف الذكر فأن المنظمة تمثل جزءا من محيطه الذي يمددها عناصر حيويتها من مدخلات تؤثر بدورها على عمليات التحويل ومن ثم الممزجات او نتائج التي تسعى الى تحقيقها والتي تطرحها لمحيطها الخارجى على شكل مخرجات.

المبحث الثالث

الخدمات

أولا . المفهوم

عرفت الخدمة بأنها أي فعل أو اداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر ، ويكون اساسا غير

ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط تقديمه بمنتوج مادي Kotler | (Kotler, 1994, 465): وعليه فإن الخدمة عبارة عن (Turner, 1989,465)

١. سلعة مادية بحتة، وتعد عملية عرض سلعة بحتة دون اقترانها بخدمة، عبارة عن أداء جزئي كما هي الحال في عرض معجون الاسنان.
 ٢. سلعة مادية ترافقها خدمة أو أكثر. وهنا يتم عرض السلعة و اقترانها بخدمة معينة كما هي الحال في الخدمات المرافقة لبيع الحاسبات.
 ٣. خدمة بحتة . كما هي الحال بالنسبة للعلاج النفسي والترفيهي.
- وتكون الخدمات منتوجات غير مادية ، ينطوي عليها انشطة وفعاليات متعددة لذا فإن الاداء الخدمي له خصائص تميزه عن الاداء السلعي متمثلة بعدم ملموسيتها وغير قابلة للخرن وتباينها وصعوبة التمييز بين مرحلة الانتاج والاستهلاك. وتعد هذه الخصائص مدخلا مهما في حصر المشكلات التي ترافق الاداء الخدمي ومن ثم بلورة وسائل للحد من تقاوم هذه المشكلات. إذ أن عدم استغلال الفرص المؤاتية للاداء الخدمي يؤدي الى انصراف الزبون الى مصدر خدمي آخر ، ومن ثم عدم امكانية التعويض للفرص الضائعة بسبب عدم إمكانية خزن الخدمة واعادة استخدامها.
- وطرحت خصائص متعددة للخدمات ومن وجهات نظر متعددة بصدد تعميق المفهوم (Kotler 1990, 490-491) & Armstrong (1985, Asseal) اذ أشترك عدد من الباحثين ومنهم ، ٦٩٩-٧٠٣ (Stanton, 1981, 444-446) و (Payne, 1995.9) على طرح خصائص عامة للخدمات، وفيما يأتي تشير إلى مضامين هذه الخصائص.
١. الخدمات منتوجات غير ملموسة Intangibility. وهي على خلاف المنتوجات الملموسة حيث لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو لمسها قبل القيام بشرائها (غنيم، ١٩٩٠، ٢٧٠). وتعد هذه الخاصية من أهم الخواص التي تميز الخدمات عن السلع المادية، اضافة الى ذلك فان هذه الخاصية تخلق مشكلة كبيرة للمنشآت الخدمية، لذلك فعلى هذه المنشآت عندما تزوج خدماتها أن تركز على المنافع المتحققة جراء استخدام الخدمة، فعلى سبيل المثال يمكن لمنشآت الايواء ان تركز على المحيط المادي وبعض التسهيلات الأخرى مثل الأسعار المخفضة.
 ٢. لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها Inseparability . حيث ان المنتج والمستهلك يشتركان في عملية انتاج وتسويق الخدمة (Zikmund & Damico، ١٩٩٣، ٤٢٣). وهذا ينطبق على منشآت الايواء حيث لا يمكن ايواء الضيف قبل حضوره اليها.

٣. الاختلاف أو التباين في النوع *Heterogniety*. من الصعب ان تكون مخرجات الخدمات متماثلة من قبل المتعاملين بنفس الخدمة، أو حتى لدى البائع الواحد، لانها تتأثر بمدخلات مختلفة أو ظروف بيئية معينة تجعل الخدمة غير متجانسة من حالة لاخرى (البكري ١٩٨٠، ٣٨٤). كما هي الحال بالنسبة للطبيب الذي لا يقوم بمعالجة مرضاه لنفس المرض بطريقة ذاتها (بازرعة، ١٩٨٩، ٣٨٢). وكذلك الحال بالنسبة لمنشآت الايواء التي لا تقدم اتها بنفس النوعية ودرجة الكفاءة في كل مرة، كما ان مقدم الخدمة داخل المنشأة الواحدة لا يتمتع بنفس الكفاءة في كل مرة، وتعود صعوبة اداء الخدمة على مستوى واحد إلى عدم مرونتها (المساعد، ١٩٨٧، ١٢٦).

٤. الخدمات غير قابلة للخرن *Perishability*. ليس من الممكن تخزين الخدمات في حالة عدم الاستفادة من النتائج المتحققة منها في كل مرة تؤدي فيها، ويترتب على ذلك خسارة كبيرة لمنشآت الخدمات لعدم الاستفادة الكاملة من امكانياتها في كل مرة تؤدي فيها الخدمة راشد، ١٩٨٠، ٢٦٢). فمثلا في حالة وجود غرف شاغرة في فندق أو دور سياحية فانها تتحمل خسارة نتيجة عدم استغلال طاقتها بصورة كاملة، وينطبق الشيء ذاته في حالة وجود مقاعد شاغرة في الطائرة أو القطار حيث لا يمكن تأجيل الاستفادة من الخدمة لاحقا. ه الخدمات غير قابلة للنقل *Intransportation*. وهذا يعني أنه لا يمكن نقل معظم الخدمات الى حيث وجود المستهلك وانما يتطلب منه الحضور الشخصي إلى المكان المطلوب (الطائي، ١٩٩١، ٢٥). ويتضح ذلك في عدم امكانية نقل منشأة سياحية من مكان إلى آخر يل يتطلب من السياح والزوار الحضور اليها والانتفاع منها بما تقدمه من خدمات.

٥. صعوبة قياس الخدمات (*Inmeasurability*). وتمثل هذه الخاصية مشكلة كبيرة تواجه العديد من المنشآت المتشابهة، حيث ان المنشأة تعتقد أن ما تقدمه هو الافضل، فالمستهلك قد يعد خدمة مشروع ما افضل من غيرها لمعايير لا يابها لها مستهلك آخر، وحتى المستهلك نفسه قد يصعب الحكم على خدمات جهة معينة الا بعد التجربة من جهة ومقارنة الخدمة مع خدمة اخرى مماثلة لمشروع آخر، وما تحاوله الجهات الخدمية من تقديم عروض ومزايا للافراد قد

لا يعد قياساً معيناً مادامت العروض غير متجانسة الديوهجي، (١٩٨٧، ٣٤٠) إضافة الى هذه الخصائص يمكن إضافة خصائص اخرى.

أ- تذبذب حجم الطلب Fluctuating Demand. ويتضح ذلك من خلال بعض الخدمات لي ازدياد الطلب عليها في مواسم معينة كما هو الحال بالنسبة للمنشآت السياحية حيث يزداد الطلب عليها خلال فصل الصيف وينخفض ذلك خلال فصل الشتاء، ويعود سبب هذا التذبذب الى عامل المناخ والعطل المدفوعة ووقت الفراغ بحيث انه كلما توفر المناخ الملائم الذي يوصف بأنه المناخ المعتدل الذي يوفر شتاءاً دافئاً رطباً ومشمساً، وصيفاً بارداً مشمساً (الراوي، السامراني، ١٩٩٠، ٢٠٧). كما ان توفر الاجازات المدفوعة الاجر ووقت الفراغ يساعد على تنمية حركة السياحة.

ثانياً، اصناف الخدمات Classification of Services

طرحت بعض الدراسات المتصلة بتصنيف الخدمات عدد من الأطر التصنيفية منها :

(Pride، ١٩٨٩، ٦٣٣) وقد تم اعتمادها محاورة مهمة في التصنيف اهمها الاتي:

١. نوع السوق Type of Market ويشمل هذا المحور مجالين للسوق هما.
ا. خدمات استهلاكية وتشمل التصليحات ورعاية الاطفال والخدمات السياحية.
ب خدمات صناعية وتشمل الاستشارات والخدمات الهندسية.

٢. درجة كثافة عنصر العمل Degree of labor Intensiveness

- أ. خدمات تركز في ادائها على عنصر العمل مثل التصليحات وخدمات التعليم وقص الشعر.
ب خدمات تركز في ادائها على المستلزمات مثل الاتصالات الهاتفية وخدمات النقل العام.

٣. درجة الاتصال بالمستهلك Degree of costomer contact ويعتمد هذا العنصر على درجة الاتصال بالمستهلك فقد يأخذ أحد الاشكال الآتية:

- ا. اتصال عال مثل خدمات الرعاية الصحية والنول الجوي.
ب اتصال واطيء مثل التصليحات والغسيل الجاف والخدمات البربرية.

٤. مهارة مقدم الخدمة Skill of the Service Provider ويصنف هذا المحور الى كون مقدم الخدمة يتطلب حيازته على صفة:

١. المهني وتشمل الخدمات القانونية والرعاية الصحية والخدمات المحاسبية.
- ب غير المهني وتشمل خدمات النقل والغسيل الجاف.

٥. هدف مقدم الخدمة Goal of the Service provider ويرتبط هذا المحور بأغراض مانتو الخدمة ويأخذ أحد الاشكال الآتية:

- أ. بقصد الربح وتشمل الخدمات المالية والصحية وخدمات التأمين والرعاية الصحية.
- ب بقصد غير الربح وتشمل الرعاية الصحية وخدمات التعليم والقطاع العام.

أما بخصوص تصنيف الخدمات السياحية فليس هناك اختلافات جوهرية بين الكتاب والباحثين بخصوص تصنيف هذه الخدمات حيث ان جميعهم يركزون على الخدمات تساعد السياح في تحقيق اغراضهم جراء المشاركة بالرحلات السياحية، وعليه يمكن وضع تصنيف الاتي للخدمات السياحية.

١. خدمات النقل Transportation وتشمل خدمات النقل البري والبحري والجوي.
٢. خدمات السكن Accommodation وتشمل الفنادق بأنواعها والقرى والمدن السياحية وبيوت الشباب وغيرها.
٣. خدمات الاطعمة والمشروبات Food & Beverage وتشمل جميع ما يلبي حاجة السياح من الطعام والشراب.
٤. خدمات التسلية والترفيه Lesiure وتشمل الخدمات الرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها.

٥. الخدمات المساعدة الاخرى وتشمل خدمات الماء والكهرباء والهاتف والخدمات الصحية والدفاع المدني والصيانة والخدمات المصرفية وغسل الملابس ومستلزمات الأمن والطمانينة وتوفير مواقف السيارات وخدمات الحلاقة والتصوير والمرافق الصحية والاشارات التوضيحية.

واستنادا إلى ما ذكر أنفاً يمكن القول بأن الخدمات السياحية تمثل حجز الزاوية للعمل السياحي وتعد تلك الخدمات مكملة لبعضها البعض حيث أن عدم توفر أي منها قد يعرقل العمل السياحي ويؤدي الى عدم تحقيق رضا السياح التي بدورها تعكس نتائج سلبية على المنشآت السياحية وقد يؤدي الى فشلها، فمثلا ان وجود موقع سياحي ملائم في مكان ما دون ان يكون هناك امكانية الوصول اليه

يفقد المعنى للموقع السياحي ، وينطبق الشيء ذاته في حالة عدم توافر الخدمات الاخرى مع وجود الموقع السياحي، لذلك فإن جدوى الموقع السياحي توافر جميع الخدمات اللازمة بأنواعها التي تم الاشارة اليها أنفا.

المبحث الرابع

جودة الخدمات

تحتل الجودة أهمية بالغة في التوجهات المعاصرة نحو الخدمات ومرد ذلك هو اريد حدة المنافسة في مجال عرض وتقديم الخدمات . وقد كرسنا الادارة العليا حل اهتمامها نعم تطوير مستوى الصناعة الخدمية ومنها القطاع السياحي ، وتعد الجودة مصدر جذب الزمان فضلاً عن ان الجودة اصبحت تعبيراً دقيقاً لشهرة المنشأة السياحية وفي هذا السياق سور نتطرق إلى مفهوم الجودة وابعادها .

أولاً مفهوم الجودة :

يشير مفهوم الجودة الى الخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة معينة ، والى أي مدى تتطابق تلك الخصائص مع المستوى الذي سبق تحديده ، وعليه فإن الجودة . هي مسألة نسبية تعتمد على معايير محددة مسبقاً (جواد) والمؤمن ، ١٩٩٠ ، ٩٨ ، كما عرفت الجودة بنها جميع الانشطة التي تتخذ خلال العملية الانتاجية من اجل انتاج السلع والخدمات بالمواصفات الهندسية المطلوبة (شراقوي ، ١٩٨٤ ، ٢٠٨) . وعرفت الجودة كذلك بأنها الفرق بين ما يتوقعه الزبون بشأنها وبين ما يقدم لهم فعليا (معلا ، ١٩٩٨ ، ٣٥٩) . وعرفت ايضا بانها قدرة المنتج في تقديم السلعة أو الخدمة بصيغة تقادي الخسائر التي تسببها تلك السلعة أو الخدمة للمجتمع بعد ارساله الى الزبائن (٤٤ ، ١٩٩٣) . (Evans ،

يتضح مما سبق بأنه يمكن النظر الى جودة السلعة أو الخدمة من وجهات نظر ثلاثة :-

١. من وجهة نظر الزبائن ، تعني الجودة بأنها قدرة السلعة أو الخدمة في اشباع حاجات ورغبات الزبائن .
٢. من وجهة نظر المنتج ، تعني الجودة بأنها مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة الحاجة الزبائن

٣. من وجهة نظر المجتمع ، تعني الجودة بأنها قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية توقعات الزبائن دون إلحاق الخسارة بهم جراء فشل السلعة أو الخدمة.
وتميل هذه الدراسة الى وجهة نظر الزبائن لتحديد معاني الجودة في اطار شركة حته . ويتسق هذا الإتجاه مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يركز المدينة السياحية . على اشباع حاجات ورغبات الزبائن وترويج مصالحهم والامتتاع عن انتاج السلع والخدمات. التي لا تتماشى مع مصالحهم (عبد الفتاح ، ١٩٨٤ ، ٣٥) .
ثانياً. أبعاد الجودة :

توجد ابعاد عديدة للجودة يمكن من خلالها معرفة مدى ملائمة السلعة أو الخدمة لحاجات ورغبات الزبائن بما يحقق أقصى قدر من الرضا لديهم . وتتمثل هذه الابعاد في (Evans, 199347) الآتي:

١. سرعة التسليم Time . الوقت الذي ينتظره الزبون من أجل الحصول على خدمة معينة .
٢. دقة التسليم Timeliness . قدرة المنشأة في تقديم السلع والخدمات في الوقت المناسب للعملاء
٣. التعامل Courtesy . في المنشآت الخدمية هناك تماس مباشر بين مقدم الخدمة والزبائن وعليه ينبغي على مقدم الخدمة أن يتعامل بلطف مع الزبائن وبناء علاقات مبنية على الود والاحترام من أجل جذبهم وكسب عطفهم تجاه المنشأة .
٤. التناسق Consistency . ان يقدم الخدمات بنمط واحد لكل زبون .

ثالثاً : تحسين جودة الخدمات

تحاول معظم المنشآت رفع وتحسين جودة خدماتها بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والدخول في المنافسة لاحتلال مركز القيادة في السوق . وهناك عدة مصادر العلم عليها المنشأة من اجل تحسين جودة الخدمة لديها ومنها ما يأتي :- (مخير ، ١٩٩٠ ، ٢٠٩٠)

١. البحوث والدراسات . تحتل الجودة أهمية كبيرة بسبب زيادة حدة المنافسة في الاسواق المحلية والدولية في عالم اليوم حتى اصبحت لها منظماتها الدولية ، ومن أجل تحسين جودة الخدمات بشكل اكبر يتطلب الأمر بناء المزيد من المعرفة ، ومن اهم اساليب بناء المعرفة هو القيام بالبحوث والدراسات سعياً نحو الحصول على المزيد من المعرفة واستخدامها في مختلف أنشطة المنشأة ، ولبلوغ ذلك يتطلب من المنشأة تعبئة الموارد المادية والبشرية والمالية لخدمة المنشأة والاستفادة من المعطيات البحثية للتطوير الكمي والنوعي لحجم وطبيعة الخدمات فضلاً عن زيادة حجم الجذب للزبائن وتطوير المردود . ومن الاسباب التي تدعو المنشأة المعاصرة الى الاهتمام بالبحوث والدراسات ما يأتي :- (الشماع ، ١٩٩١ ، ٤٣٥) .

أ. ابتكار وتطوير التكنولوجيا . تزداد حاجة المنشآت المعاصرة إلى التكنولوجيا من أجل وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها دون الاستعانة بالجهات الخارجية ، فنشاط البحوث والدراسات تمدد نوع التكنولوجيا المطلوبة ، وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة ، بل تطوير التكنولوجيا بقدرات ذاتية ، ووضع معايير الانتقاء التكنولوجية الملائمة.

ب زيادة الانتاجية ، أن البحوث والدراسات الخاصة بالمنشأة تساعد في جمع المعلومات الضرورية عن السوق والمنافسين والزبائن مما يساعد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

٢. الزبائن . تعد الزبائن مصدراً أساسياً من مصادر جمع المعلومات لتحسين جودة السلع والخدمات ، فعن طريق آرائهم واقتراحاتهم وشكواهم يمكن الوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف للسلع والخدمات المقدمة لهم وبالتالي اتخاذ الاجراءات المناسبة بشأنها .

٣. العاملون . يعد العاملون أحد المصادر المهمة لجمع المعلومات وتقديم المقترحات المطلوبة من أجل تحسين الجودة ، ونظراً لكون العاملين على اتصال مباشر مع الزبائن فبإمكانهم الحصول على العديد من المعلومات عن السلع والخدمات المقدمة وبالتالي تقديم اقتراحات عملية لتحسين جودتها . ففي اليابان وعلى سبيل المثال يلتقي العمال معاً اسبوعياً لمناقشة وظيفتهم والمشاكل التي تواجههم في اداء العمل وتقديم الحلول المناسبة لادارة المنشأة (مخيمر ، ١٩٩٠ ، ٢١٠) .

٤. المنشأة . تعد المنشأة العنصر الاساسي في تحسين جودة السلع والخدمات ، اذ وانها صاحبة القرار في تحسين الجودة من عدمها .

ومن الجدير بالذكر ان من اهم خصائص الادارة الناجحة في ادارة الجودة (kotler, 1997, 478) ماياتي :

١. التصور الاستراتيجي، ينبغي على منشآت الخدمة الراقية أن يكون لها احساس واضح ازاء حاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم العمل على صياغة استراتيجية متميزة لتحقيق تلك الحاجات والرغبات لجذبهم بصورة مستمرة .

٢. الالتزام بالجودة ، تتميز بعض المنشآت بالتزامها الدائم بالجودة مثل منشآت ماريوت ودزني ودلتا ومكدونالد ، حيث ان ادارتها لا تبحث عن الاداء المالي فقط وانما تبحث عن الاداء الخدمي أيضاً . وتعد شركة مكدونالد من افضل الشركات من حيث الجودة الممتازة والخدمة والنظافة .

٣. وضع معايير عالية المستوى للجودة . تقوم بعض المنشآت الخدمية بوضع مستويات عليا الجودة الخدمة التي تقدمها فمثلاً أن شركة الخطوط الجوية السويسرية ترى ان يكون رأي ٩٦ او اكثر من زبائنها بجودة الخدمة التي تقدمها واذا انخفضت الآراء عن هذه النسبة فانها تتخذ اجراءات سريعة وفورية لتصحيح الموقف (Kotler، ١٩٩٧،٤٧٩) .

٤. الاستجابة لشكاوي الزبائن - تستجيب منشآت الخدمة ذات الادارة الناجحة إلى شكاوي الزبائن ووضع الحد من تفاقمها تجنباً لانصراف الزبون الى مصدر آخر .

٥. تحقيق رضا العاملين والزبائن معاً. تعتمد منشآت الخدمة ذات الإدارة الناجحة بان علاقات العاملين تنعكس على علاقات الزبائن ، ولذلك فان تدريب العاملين ومكافأتهم للاداء الخدمي الجيد سينعكس ايجابيا على رضا الزبائن .

المبحث الخامس

الاختبارات الإحصائية لفرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث
أولاً: علاقة الارتباط بين البنية التنظيمية وبين مستوى جودة الخدمات الفندقية

تبيّن هذه الفقرة تطبيق لاختبار (Z (Z-TEST) ، والذي يستعمل عندما يكون حجم العينة أكثر من ثلاثين فرداً ، وذلك لاختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل برامج التدريب العملي بأبعاده الاربعة (تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية) وبين المتغير التابع المتمثل مستوى جودة الخدمات الفندقية، إذ ستقبل الفرضية في حال كانت قيمة Z المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، أي قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95 ، بينما سترفض الفرضية في حال كانت قيمة Z المحتسبة أصغر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، أما لإظهار قوة وطبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع سيستعمل الباحث قيمة معامل الارتباط البسيط سبيرمان (Correlation coefficient Spearman).

حيث يؤشر جدول (1) قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التنظيمية ومستوى جودة الخدمات الفندقية " بنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (5.308194) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين البنية التنظيمية ومستوى جودة الخدمات الفندقية (0.687) ليسخ ذلك وجود ارتباط قوي طردي بين المتغير المستقل المتمثل البنية التنظيمية العملي وبين المتغير التابع المعبر عن مستوى جودة الخدمات الفندقية، كما أظهر جدول (1) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى ، ليصل عدد فرضيات الارتباط المقبولة خمس فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات ، وبذلك تكون النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة 100% .

جدول (1)

اختبار فرضيات الارتباط بين برامج التدريب العملي بأبعاده الاربعة و مهارات فن الاتكيت

تعليق الباحث	Z - Test		معامل الارتباط		المتغيرات		الفرضية
	قيمة Z	المحتسبة	البسيط	التابع	المستقل		
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	2.452279		0.312	مستوى جودة الخدمات الفندقية	تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية	1-1	الفرعية
قبول الفرضية بنسبة ثقة 90 %	3.906892		0.503		تصميم البرامج التدريبية	2-1	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 90 %	4.37907		0.565		تنفيذ البرامج التدريبية	3-1	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	2.041027		0.258		تقييم البرامج التدريبية	4-1	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	5.308194		0.687	مهارات فن الاتكيت	برامج التدريب العملي		الرئيسية الأولى
خمس فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات				العدد			الفرضيات المقبولة
100 %				النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة			
		(1.96)	قيمة Z الجدولية عند مستوى ثقة 95% تساوى N=43				

- يُؤشر جدول (1) قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (2.452279) وهي معنوية ، كونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية وبين مهارات فن الاتكيت (0.312) ليؤكد وجود ارتباط اقل بين تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية و مهارات فن الاتكيت قياساً بالأبعاد الأخرى حسب آراء العينة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل وتحديد البرامج وتجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية ."

- كما اظهر جدول (١) قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وبنسبة ثقة (٩٥ %) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (3.906892) وهي معنوية ، لكونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين تصميم البرامج التدريبية ومهارات فن الاتكيت (٠.٥٠٣) ليبين وجود ارتباط متوسط طردي بين تصميم البرامج التدريبية ومهارات فن الاتكيت بحسب آراء أفراد العينة ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم البرامج التدريبية وتجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية".

- كما بيّن جدول (1) قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة(4.37907) وهي معنوية، كونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين تنفيذ البرامج التدريبية ومهارات فن الاتكيت (0.565) ليرسخ ذلك وجود ارتباط متوسط طردي بين تنفيذ البرامج التدريبية و مهارات فن الاتكيت بحسب آراء العينة ، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ البرامج التدريبية وتجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية ".

- ونستدل من جدول (1) قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى وبنسبة ثقة(95 %) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (2.041027) وهي معنوية ، لكونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين بعد تقييم البرامج التدريبية و مهارات فن الاتكيت(0.258) ليؤكد وجود ارتباط اقل لتقييم البرامج التدريبية و مهارات فن الاتكيت قياساً بالأبعاد الأخرى بحسب آراء العينة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم البرامج التدريبية وتجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية.

ثانياً : تأثير برامج التدريب العملي في مهارات فن الاتكيت:

سيتم تطبيق اختبار (F - TEST) لبيان قبول أو رفض فرضيات تأثير المتغير المستقل المُعبر عن برامج التدريب العملي بأبعاده الاربعة في المتغير التابع المتمثل بمهارات فن الاتكيت ، حيث

ستقبل فرضية التأثير عندما تكون قيمة F المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05) ، أي قبول الفرضية بنسبة (95 %) ، وبخلاف ذلك سترفض فرضية التأثير ، وليبان نسبة تأثير المتغير المستقل في مهارات فن الاتكيت اعتمد الباحث على معامل التحديد R^2 % (لبيان نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع) ، ولمعرفة مقدار المتغير الحاصل في قيمة المتغير التابع في حال حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة استعان الباحث بقيمة معامل الانحدار والذي يطلق عليه أيضا (الميل الحدي أو بيتا) .

أكد جدول (٢) قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين برامج التدريب العملي في تجسيد مهارات فن اتكيت " وبنسبة ثقة (٩٥ %) ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (٥٢.٧٣٧) وهي معنوية ، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤.٠٠١٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (٤٨.٥ %) مؤشرة بذلك نسبة تفسير برامج التدريب العملي لمتغير مهارات فن الاتكيت ، بينما سجّلت قيمة معامل الانحدار بيتا (٠.٧١١) ، لتؤشر مقدار التغير الحاصل في قيمة المتغير التابع مهارات فن الاتكيت في حال حصول تغير في قيمة المتغير المستقل المتمثل ببرامج التدريب العملي بمقدار وحدة واحدة .

جدول (2)

اختبار فرضيات تأثير برامج التدريب العملي في مهارات فن الاتكيت

تعليق الباحث	F - test	معامل التحديد R^2 % نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا β	الحد الثابت α	المتغيرات		الفرضية
	قيمة F المحتسبة				التابع	المستقل	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	6.4 575	9.3 %	0.483	2.585	مهارات فن الاتكيت	تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية	2-1
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	19.343	24.3 %	0.632	1.84		تصميم البرامج التدريبية	2-2
قبول الفرضية	26.214	31.1 %	0.655	1.725		تنفيذ البرامج التدريبية	2-3

بنسبة ثقة 95 %								
قبول الفرضية	4.328	6.2 %	0.411	2.945		تقييم البرامج التدريبية	2-4	
بنسبة ثقة 95 %								
قبول الفرضية	52.737	48.5 %	0.711	1.445	مهارات فن الاتكيت	برامج التدريب العملي	الرئيسة الثانية	
بنسبة ثقة 95 %								
خمس فرضيات معنوية من بين خمس فرضيات					العدد	الفرضيات المقبولة		
100 %					النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة			
(4.0012) N=43					قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى			

كما بين جدول (2) على إن بُعد تنفيذ البرامج التدريبية سجل أعلى نسبة تأثير في مهارات فن الاتكيت من بين جميع أبعاد برامج التدريب العملي وواقع (31.1 %) ، في حين سجل بُعد تقييم البرامج التدريبي أقل نسبة تأثير في مهارات فن الاتكيت وواقع . (6.2 %)

- وبين جدول (2) قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي لتحليل وتحديد البرامج التدريبية في تجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية" وبنسبة ثقة ٩٥%، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (6.4 575) وهي معنوية، بسبب كون المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (١٠.٣%) لتبين بذلك نسبة تفسير تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لمهارات فن الاتكيت ، بينما سجلت قيمة معامل الانحدار (0.483)، لتؤشر مقدار التغير الحاصل في قيمة المتغير التابع مهارات فن الاتكيت في حال حصول تغير في قيمة البُعد المتمثل بتحليل وتحديد البرامج التدريبية بمقدار وحدة واحدة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

- كما شخص جدول (2) قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "يوجد تأثير معنوي لتصميم البرامج التدريبية في تجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية وبنسبة ثقة 95 % ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (19.343) وهي معنوية ،لكونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (24.3 %) لتبين بذلك نسبة تفسير تصميم البرامج التدريبية لمهارات فن الاتكيت ، بينما سجلت قيمة معامل الانحدار (0.632) ، لتؤشر مقدار التغير الحاصل في قيمة المتغير التابع

مهارات فن الاتكيت في حال حصول تغير في قيمة البعد المتمثل بتصميم البرامج التدريبية بمقدار وحدة واحدة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

- اظهر جدول (2) قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على " يوجد تأثير معنوي لتنفيذ البرامج التدريبية في تجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية" وبنسبة ثقة % 95 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (26.214) وهي معنوية ، كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (%31.1) لتبين بذلك نسبة تفسير أهمية المهمة للأداء المنظمي ، بينما سجّلت قيمة معامل الانحدار (0.655) ، لتؤشر مقدار التغير الحاصل في قيمة المتغير التابع مهارات فن الاتكيت في حال حصول تغير في قيمة البعد المتمثل بتنفيذ البرامج التدريبية بمقدار وحدة واحدة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

- وأكد جدول (2) قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على " يوجد تأثير معنوي لتقييم البرامج التدريبية في تجسيد مهارات فن اتكيت بمتغيراته الفرعية" وبنسبة ثقة % 95 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.328) وهي معنوية ، كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05) ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (%6.2) لتبين بذلك نسبة تفسير تقييم البرامج التدريبية لمهارات فن الاتكيت، بينما سجلت قيمة معامل الانحدار (0.411) ، لتؤشر مقدار التغير الحاصل في قيمة المتغير التابع مهارات فن الاتكيت في حال حصول تغير في قيمة البعد المتمثل بتقييم البرامج التدريبية بمقدار وحدة واحدة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المشار إليها أعلاه .

الإستنتاجات:

١. تبين أن البعد القراري الأثر الأكبر في مستوى جودة الخدمات في شركة المدينة السياحية النساء ، حيث أن إتخاذ القرارات في الوقت المناسب يساعد على اختيار البديل الأفضل الذي يحقق مجموعة كبيرة من النتائج للمنشأة والسياح على حد سواء وخاصة تلك القرارات المتعلقة بتحسين مستوى جودة الخدمة في شركة المدينة السياحية

٢. أوضحت نتائج تحليل البيانات الخاصة بالبنية التنظيمية عدم تجانس المواقف حيال الأبعاد التنظيمية حيث لم تعبر تلك الأبعاد بدلالة متغيراتها عن نمط قياسي استناداً إلى ماتم طرحه في انماط البنية التنظيمية للعالم منتزبرك . اذ ان النمط الحالي هو مزيج عشوائي من الخصائص التنظيمية ، وفي الوقت الذي تشير مواقف العاملين الى توافر السلطة غير الرسمية فانهم في ذات الوقت يشيرون الى عدم انفتاح المسؤولين على مرؤوسيههم ، وجاء ذلك في التحليل للبعد الاجتماعي ، كما ان غموض الصلاحيات عبر المواقع التنظيمية وسوء التخطيط وعدم وضوح الاتصالات وماشابه ذلك قد يكون بسبب عدم انتماء المتغيرات لاطار فلسفي أو نمط واضح للمعالم
٣. دلت نتائج الدراسة على أن هناك اقبالاً على زيارة شركة المدينة السياحية في بقصد التنزه والاستجمام من محافظة نينوى وقد شكلت أكثر من ٦٠% ، في حين كان الاقبال ضئيلاً من قبل المحافظات الأخرى
٤. لقد تمت دراسة الخصائص الديمغرافية والاقتصادية لزوار شركة المدينة السياحية للتعرف على خصائصهم المختلفة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام على أن افراد العينة هم من الذكور الشباب والمتزوجين والمتعلمين ، وان اغلب الوافدين هم من اصحاب الاعمال الحرة
٥. اظهرت النتائج بأن معظم الزوار قد اعتمدوا على سياراتهم الشخصية ، وشكلت أكثر من ٥٩% ، كما أظهرت النتائج أن نسبة المرتادين لاكثر من مرة واحدة بلغ أكثر من ٧٥% . اما عدد ليالي المبيت لاكثر من ليلة واحدة شكلت أكثر من ٩٧%.
٦. أوضحت الدراسة بان الزوار قد اعتمدوا على وسائل اعلامية محدودة ابرزها الخبرة السابقة وقد شكلت أكثر من ٥٥% ، اما الوسائل الاخرى فلم تساهم إلا بنسبة ضئيلة جداً .
٧. تشير مواقف السياح في الأغلب الى عدم الرضا عن جودة الخدمات مما يعكس عدم التناسب بين الخدمات السياحية التي عرضت في الدراسة الحالية وتنوعها ، ومستوى جودة تلك الخدمات وانعكاساتها على رضا السياح ، وقد جاء ذلك متفقاً مع المبررات التي أكدناها في مقدمة الدراسة بأنها تعزى الى العوامل التنظيمية بشكل كبير مع عدم التقليل من اهمية العوامل الفنية .

التوصيات:

تفيد الاستنتاجات الألفة الذكر في طرح توصيات ربما تساعد على تطوير مستوى الخدمات ودفعه نحو وتائر أفضل ، ومن أهم التوصيات المقدمة من قبل الباحث .

١. بغية بلوغ الصمد تنظيمي قياسي في شركة المدينة السياحية . نرى ان النموذج القطاعي Divisional مناسب وفقاً للمبررات الواجب توافرها في ميدان الدراسة منها

- تنوع الخدمات التي تقدمها شركة المدينة السياحية .

- تخصص عال في الوظائف الخدمية .

- الرسمية العالية في إدارة المرافق السياحية

- استقرار بيئة العمل الداخلية في الأقسام السياحية .

- توافر آلية دقيقة وسياسات تنفيذ قياسية في الأقسام المختلفة .

- توافر أنظمة حوافز تتناسب وحجم الخدمات

- تحديد عدد مناسب من العاملين لاغراض الخدمة السياحية

٢. ضرورة اهتمام الادارة والعاملين بنظافة الحمامات والمغاسل وتوفير مستلزمات مناسبة للمطبخ ،

كما ينبغي أن يوجه الاهتمام بمفروشات الدور وملاعب الاطفال وتوسيع المساحات الخضراء ، فضلاً عن الاهتمام بمكافحة الحشرات وتصريف مياه المجاري .

٣. دراسة مستوى اسعار الخدمات بما يتلائم ورغبات السياح ومستواهم وخاصة أن هدين النسبة

عالية من السياح الظهروا استياءهم من ارتفاع الاسعار بصورة عامة وكما أوضحها الجدول (٣٤)

٤. ضرورة حفاظ العاملين على تعاملهم اللطيف مع السياح الذين أكدوا ارتياحهم من هذا التعامل وكما أوضحها الجدول (٣٧)

٥. لغرض تغطية المجتمع السياحي بشكل شامل، يتطلب وضع سياسات تلجأ اليها شركة

المدينة السياحية بخصوص عقد اتفاقات مع شركات النقل السياحية ضمن صيغة تسهم في تنشيط

الحركة السياحية وتحقيق عوائد اضافية لتلك الشركات ومن الممكن أن تكون العقود موسمية

٦. تكثيف الشطة الترويج للخدمات السياحية في شركة المدينة السياحية - عبر قنوات الاتصال المختلفة وخاصة عن طريق الاتصال الشخصي الفاعليته في تحقيق الاهداف المطلوبة وخاصة في مجال الخدمة السياحية.

المصادر العربية

١- جاكسون وآخرون، جون هـ، نظرية التنظيم منظور كلي للادارة، ترجمة خالدحسن زريق، معهد الادارة العامة، ادارة البحوث، م.ع.س. ١٩٨٨.

٢- حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل واجراءات العمل، الطبعة الاولى، مكتبة الحامد، عمان، الاردن، ١٩٩٦.

٣- الهيتي، خالد، وطارق شريف، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية للادارة، المجلد ١١، العدد ١٩٨٧، ٤.

٤- شريف، طارق، قيم الادارة واثرها في اتخاذ القرار الاستراتيجي: منظور مقارن للمداخل الادارية، مجلة العمل العربية العدد ٦٢، الاردن، ١٩٩٥.

٥- احمد، علي العبيدي، البناء التنظيمي شكله وممونه والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الاداري، العدد ٢٧، مسقط، عمان.

٦- غنيم، احمد ابراهيم، الادارة الاستراتيجية لتسويق المنتجات، دار النهضة العربية، مصر، ١٩٩٠.

٧- البكري، ثامر، ادارة التسويق، ط١، مطبعة عصام، بغداد، ١٩٨٦.

٨- بازرعة، محمود صادق، ادارة التسويق، الجزء الاول، ط٧، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٩.

٩- المساعد، زكي خليل، التسويق الحديث، مطبعة عصام، بغداد، ١٩٨٧.

١٠- راشد، احمد عادل، مباديء التسويق وادارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٠.

١١- الطائي، حميد عبد النبي، التسويق السياحي والفندقي، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل، ١٩٩١.

١٢- الديوه جي، ابي سعيد، ادارة التسويق، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل، ١٩٨٧.

١٣- الراوي، عادل سعيد، وقصي السامرائي، المناخ التطبيقي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، ١٩٩٠.

- ١٤- جواد، شوقي ناجي وقيس المؤمن، سياسات الاعمال، مطبعة الراوي، بغداد، ١٩٩٠
- ١٥- شرقاوي، علي، ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٨٤
- ١٦- عبد الفتاح، محمد سعيد، ادارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٤
- المصادر الاجنبية:

- 1- Robbins, stephen p., managing organization conflict, Anon traditional Approach, prentice-Hall, Newjrsey. 1998
- 2- Litlrer, joseph A., Th Analysis of organization, second ed., john yiley, New york, 1973

