

الإبداع والابتكار الترويجي كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات

الفندقية

الدكتور: فرج شعبان الباحث: مرابطي عبد الغاني

جامعة البويرة الجزائر

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الخوض في المفاهيم المتعلقة بالأنشطة الابتكارية في المجال الترويجي وعلاقتها بالميزة التنافسية وجودة الخدمة الفندقية، ومعرفة مدى مساهمة العملية الابتكارية في مجال التسويق للوصول إلى جودة فندقية عالية في ظل لجوء منظمات الأعمال للتوجه نحو استراتيجيات الإبداع والابتكار لإحداث الميزة التنافسية وهذا بفضل تعزيز أنظمة الاستخبارات التسويقية السياحية والفندقية فضلا عن استغلال الفرص المتاحة في السوق. أما بخصوص مسيري هذه الفنادق فهم مجبرون بتحفيز الابتكار والإبداع على جميع مستويات وظائف المنظمة التسويقية بهدف الوقوف على نتائج إيجابية فيما يتعلق بالجودة العالية للخدمات السياحية والفندقية. وقد توصلت دراستنا هذه بأنه لا يمكن لأي منظمة سياحية أو فندقية أن تضمن لنفسها البقاء والاستمرار ما لم تواصل مسيرتها في تفعيل الأنشطة الابتكارية على مستوى الوظيفة التسويقية خصوصا ومنه تحقيق جودة عالية في منتجاتها السياحية والفندقية في ظل بيئة تسويقية تتكالب فيها مختلف القوى التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار الترويجي، الميزة التنافسية، جودة الخدمات، المنظمة الفندقية.

Abstract:

This study aims to try to understand the innovative activities in the field of promotion And its relationship to competitive advantage and quality of hotel services, And find out the extent of the contribution of the innovative process in the field of marketing to gain access to high quality hotel To find out the extent of the contribution of the innovative process in the field of marketing to gain access to high quality hotel Under the direction of business organizations to move toward strategies, creativity and innovation to create competitive advantage. This is all thanks to the promotion of tourism and hotel marketing intelligence systems, as well as exploit the opportunities available in the market. As for the managers of these hotels are obliged to activate the understanding of innovation and creativity on all the functions of marketing levels of the organization in order to reach positive results with respect to the high quality of tourism services and hospitality. Our study has reached such that no tourist organization or a hotel to guarantee for itself survive unless it continues its march in the activation of innovative activities at the level of the marketing function, And from the high quality in the tourism and hotel products achieved Under a marketing environment where different competitive forces are racing.

Key words: creativity, innovation promotion, competitive advantage, quality of service, hotel organization.

مقدمة

من الملاحظ أن النشاط السياحي والفندقي بدأ يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية في ظل بيئة يسودها الغموض والتعقد، ناهيك عن التراجع النسبي في البعد الأمني خصوصا على مستوى الدول العربية بسبب التقلبات السياسية والاقتصادية في العالم، مما جعل غالبية هذه المنظمات تواجه مجموعة من المخاطر والتهديدات لحصصها السوقية. وفي ظل هذا السياق سارعت مختلف القوى التنافسية إلى مراجعة استراتيجياتها التسويقية والتفكير في أساليب وطرق تحاول من خلالها التأثير

على حركة الطلب السياحي والفندقي مستخدمين في ذلك النشاط الابتكاري والإبداعي كخيار استراتيجي لإحداث ميزة التفوق. وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا في عملنا هذا التطرق لذلك من خلال التساؤل الأساسي: كيف يمكن للمنظمة الفندقية استخدام إستراتيجية الابتكار التسويقي في مجال الأنشطة الترويجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمات في ظل بيئة تسويقية تنافسية؟

وقد تفرع منها مجموعة من الإشكاليات الفرعية التالية:

- 1- ما هي أساسيات الإبداع والابتكار الترويجي الفندقي في ظل التوجه الحديث للتسويق؟
- 2- هل يمكن للمنظمة الفندقية أن تحقق ميزة تنافسية عند ممارستها للعمليات الابتكارية بخصوص الوظائف الترويجية في المجال السياحي؟
- 3- كيف يمكن للمنظمة الفندقية توظيف الخيارات الإستراتيجية للابتكار من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمات في ظل التنافس الشديد لحركة الطلب السياحي؟

أهمية الدراسة

- 1- توجه المنظمات السياحية والفندقية نحو تعزيز ميزة التفوق في تقديم الخدمات السياحية بغية خلق صورة ذهنية إيجابية لدى السياح.
- 2- العمليات الابتكارية في النشاط الترويجي هي بمثابة خيار استراتيجي للمنظمة الفندقية من أجل تحقيق الأهداف التسويقية في القطاع السياحي.
- 3- توجه معظم الفنادق إلى تبني مفهوم التسويق الحديث بعد اشتعال المنافسة المحتدمة بين منظمات الأعمال مما جعل النشاط الابتكاري أمر واقع.

أهداف البحث

- 1- تجسيد العملية الابتكارية كخيار استراتيجي في الوظيفة الترويجية بالفندق وتبيان الأثر الإيجابي على ميزة التفوق والجودة.
- 2- الخروج بنتائج مثمرة فيما يتعلق بدور النشاط الابتكاري الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية وكذلك تحسين جودة الخدمات الفندقية.

محاور البحث

- المحور الأول: الإبداع والابتكار الترويجي كخيار استراتيجي في ظل التوجه الحديث للتسويق.
- المحور الثاني: الميزة التنافسية قلب العملية التسويقية في المنظمة الفندقية
- المحور الثالث: نحو تحسين جودة الخدمات بالمنظمات الفندقية في ظل بيئة سياحية معقدة.
- المنهج المستخدم وأدوات الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وقد تم مسح مكتبي لأهم ما يدور حول الابتكار التسويقي والميزة التنافسية وجودة الخدمات الفندقية.
- أولاً: الإبداع والابتكار الترويجي كخيار استراتيجي في ظل التوجه الحديث للتسويق.

1-النشاط الترويجي الفندقي

1-1- صناعة الفنادق كمدخل للنشاط السياحي: يتشكل المنتج السياحي من عدة مخرجات من القطاعات الاقتصادية، وتمثل هذه القطاعات في ⁵⁸: - قطاع السكن والإيواء (الفنادق)، قطاع النقل والأسفار، قطاع الترفيه، قطاع المنظمات والوكالات السياحية. وتعتبر هذه القطاعات بمثابة عناصر أساسية ومهمة بالنظر إلى الصناعة السياحية والمنتج السياحي، ويترتب عن أي نقص أو أي خلل أو مشكل بأي قطاع من القطاعات المكونة للصناعة السياحية آثارا سلبية بخصوص المنتج السياحي ككل، لأن المنتج السياحي منتج مركب من عناصر غير متجانسة مرتبطة بالقطاعات السائفة الذكر، ويعتمد عليها كثيرا في توفير وتقديم الخدمات للزبائن ⁵⁹. فالقطاع الفندقي يمثل العمود الفقري لصناعة السياحة بوجه عام، باعتباره من الأنشطة السياحية كثيفة العمالة التي تستوعب الكفاءات البشرية المختلفة في جميع مجالات العمل الفندقي، فأصبح هذا النشاط صناعة فرعية من صناعة السياحة التي تساهم بدور فعال في تعظيم العائد السياحي وتحسين التنمية السياحية. وقد أصبحت صناعة الفنادق والفندقة السياحية من أهم المجالات التي يبرز دورها اليوم ويتألق، فالتنمية السياحية أصبحت القاعدة الأساسية لنمو أي دولة اقتصاديا، والحجر الأساس لها هو المنظمة الفندقية من خلال إنشائها وتفعيلها والتكفل بها.

إن صناعة الضيافة تعتمد بشكل مكثف على الموارد البشرية، وتعمل على خلق فرص وظيفية متميزة وعلى المستوى الميداني فإن هذه الصناعة مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر في إيجاد وظيفة واحدة من بين (7 إلى 10) من الوظائف في العالم. فبعد التطور الذي شهدته الصناعة الفندقية في العالم، لم تعد الخدمة الفندقية تقتصر على خدمات الإقامة والإطعام، بل تجاوزت ذلك من خلال سعيها الدؤوب لإرضاء ضيوفها، ومن هنا بدأت المنظمات الفندقية في التنافس من خلال توفير خدمات وأنشطة مستحدثة لم تكن معروفة من قبل، كما تعددت أشكال وأنواع المنظمات الفندقية بحسب حاجات ورغبات الضيوف، وأدى ذلك إلى ظهور خدمات فندقية متطورة ونخضة فندقية عالمية ليس لها مثيل. وتعد المنظمات الفندقية حجر الأساس للصناعة الفندقية، والنواة الأساسية للتنمية السياحية، لذا لا بد من توضيح مفهوم هذه المنظمات وتصنيفها.

2-الإبداع والابتكار الترويجي في المنظمات الفندقية

2-1- مفهوم الابتكار: قد عرفته منظمة التعاون والتنمية OCDE على أنه: " تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التغليف، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات" (حامدي، 2012، 28). كما يعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز لا يقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر لماله من دور كبير في التوصل إلى منتجات، أسواق، تقنيات، عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمنشأة ميزة

58•ساهل سيدي محمد، " السياحة و أهمية التسويق السياحي(حالة السياحة في الجزائر) " مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الحاج لخضر
بياتنة، العدد10، 2004، ص60

59 بلاطة مبارك، كواش خالد، " سوق الخدمات السياحية " مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، العدد 4، ص151•

تنافسية ومع تقنية المعلومات أخذت المنشأة تدرك شيئا فشيئا أهمية الابتكار ليصبح هو النشاط الأكثر أهمية في مؤسسات الأعمال المتقدمة (أحمد، 2011:341)60.

2-2- الإبداع: ومن الحقائق التي يشار إليها هنا إلى أن الإبداع يرتبط مع الميزة التنافسية، سواء كان ذلك في سوق مرحلة النمو أو سوق مرحلة النضج حيث أن الإبداع يمكن أن يغير من الميزان التنافسي في الأسواق الناضجة بشكل مختلف عما هو عليه في الممارسات المختلفة الأخرى لتنشيط الأداء التسويقي⁶¹.

2-3- المجالات الوظيفية للإبداع في المنظمة: تتمثل المجالات الوظيفية للإبداع بالأنشطة التي تمارسها المنظمة في مجال الإبداع الذي تستهدفه وتسعى إلى تحقيقه في عملها لكي تتميز عن غيرها من الشركات العاملة في ذات الصناعة ويمكن تحديد أبرز هذه المجالات بالآتي:

- الإبداع التسويقي - الإبداع التكنولوجي - الإبداع التنظيمي

2-4- العلاقة بين الإبداع والابتكار: يعد الإبداع والابتكار من المصطلحات الحديثة التي كثر الحديث عنها في هذا العصر نتيجة للتطورات الاقتصادية الراهنة و المؤثرة على نشاط المؤسسات، لذلك نجد الاختلاف قائما بين الباحثين في هذا المجال حول التفرقة بين هذين المصطلحين، فمنهم من فرق بينهما، ومنهم من لم يفرق بينهما. إن كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه؛ أي أنشأه وبدأه، أنشأه على غير مثال أي صياغة غير مسبقة⁶².

3- الإبداع والابتكار الترويجي في المنظمات الفندقية

3-1-1- الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج :

3-1-1-1- الإبداع التسويقي: يتمثل هذا النشاط الإبداعي بتلك العمليات التي من شأنها أن تجعل الزبائن يألفون الأفكار الجديدة ويقبلونها في تعاملاتهم مع الشركة، وبالتالي فإنها تمثل عملية اجتماعية للتعليم تقود إلى تغيير اتجاهات وقيم الأفراد بشكل إيجابي، وبدون شك فإن الإبداع في السوق يرتبط مع التكنولوجيا والتطور الحاصل في تطبيقاتها لتنعكس على تقديم شيء جديد في السوق، وتستند نظرية الإبداع التسويقي على عملية تعليم مجموعات المجتمع أو الأفراد نحو التعامل مع المنتجات الجديدة والسرعة في تبنيها وبشكل يفوق ما تقدمه منظمات الأعمال الأخرى⁶³.

3-1-1-2- الابتكار التسويقي كتوجه حديث: بات الحديث عن الابتكار بشكل عام والابتكار التسويقي بشكل خاص محور عناية الكثير من المنظمات المعاصرة، إذ أن التسارع والتغير التقني فرض تحديات لا يمكن تجاهلها وجعلها تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة وعليها أن تواجه تلك التحديات بسرعة وكفاءة عالية (نزار وفارس، 2013:365)، فمن الملاحظ أن مفهوم الابتكار Innovation Concept الذي سبق ذكره هو مفهوم واسع وشامل لا يقتصر على الابتكار المادي المرتبط بالسلعة أو الخصائص والمكونات المادية أو الجانب التكنولوجي بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتفرد . ويذكر الباحث (Deven,1985) عدة أشكال من الابتكار،

60 مرابطي عبد الغاني "الابتكار التسويقي في المؤسسات كتوجه جديد من أجل تموقع أفضل" مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد8، العدد 2، 2015، ص252

61 تامر البكري "فضايا معاصرة في التسويق" ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص204

62 بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص16

63 تامر البكري "فضايا معاصرة في التسويق" مرجع سبق ذكره، ص207

منها: الابتكار التقني Technical Innovation والذي يركز على الجانب التكنولوجي والاختراعات، وهناك الابتكار في مجال المنتج Product Innovation والذي يهدف إلى التجديد والتطوير للمنتجات ، كذلك الابتكار في العمليات Process Innovation وطرق المعالجة التي تعتمد عليها المنشآت ، ويضيف أيضاً الابتكار الإداري Administrative Innovation الذي يشمل كافة أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية للمنظمة كالمالية والتسويق والأفراد وغيرها . إن الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق وإجراءات أو استخدام معدات والآلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أم التوزيع أم الترويج وهكذا. وتتجلى أبعاد العملية الابتكارية في التسويق حسب طلعت اسعد في حرية الفكر والتعبير ، حيث يكون لديك خطط أفكار بلا حدود، الحل الواحد لأي مشكلة يعني نهاية الفكر الابتكاري، القفزة إلى الجديد والتكيف مع مستجدات العصر، إعطاء الوقت الكافي قبل اتخاذ القرار، أن تكون الصورة واضحة أمامك (طلعت، 2009:33)64.

3- الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج

3-1- الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج: ويعرف الإبداع والابتكار في مجال الترويج على أنه " قدرة المنظمة على عملية الابتكار والإبداع في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المنظمة محاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة"65

3-2- مجالات وصور الإبداع والابتكار في مجال الترويج: إن الإبداع والابتكار في مجال الترويج لا يقصد به الإبداع والابتكار في مجال الإعلان فقط كما يعتقد الكثيرون، وإنما يتعداه ليشمل أيضا بقية عناصر المزيج الترويجي، وفيما يلي نقدم عرض مختصر لأهم هذه العناصر 66 .

3-2-1- الإبداع والابتكار في مجال الإعلان: تقوم المؤسسة بتصميم إعلان مبتكرة من خلال عرض أشياء جديدة، ويؤدي الإعلان عموماً دوراً أساسياً في هذه للمنتج من أجل الاستخدامات الجديدة إلى المستهلكين وإقناعهم العملية، والإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها . كذلك تقوم المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار في مجال الإعلان لجذب انتباه المستهلك إلى الإعلان، وإثارة اهتمامه بما يضمنه، مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه، حيث يمثل خطوتين رئيسيين من عناصر نموذج AIDA

3-2-2- الإبداع والابتكار في مجال البيع الشخصي: يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي كوسيلة لزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية، ومن الأمثلة على الابتكار في مجال البيع الشخصي الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات، حيث أن هناك أساليب مبتكرة للحصول على مثل هذه المعلومات مثل خفض صفحة إعلانات المبتكرين واللجوء إلى الاستدلال عن طريق الآخرين.

64 مرابطي عبد الغاني "الابتكار التسويقي في المؤسسات كتوجه جديد من أجل تموقع أفضل" مرجع سبق ذكره، ص 554-555

65 عطا الله فهد السرحان "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للشوك التجارية"، عمان، 2005 ص 67

66 بن يعقوب الطاهر، هياش فارس دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، مداخلة المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية يومي 05 و 06 ماي 2014 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف مع الأكاديمية العالمية للعلوم الشرعية، ص 14-18

3-2-3- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات: تعد سياسة تنشيط أو تحفيز المبيعات أحد أهم الممارسات الإبداع والابتكار التسويقي، حيث تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة لتمييز عن غيرها وتحقيق الهدف المرجو منه من خلال اكتساب وتعظيم العديد من المزايا التنافسية.

3-2-4- الإبداع والابتكار في العلاقات العامة: ويعرف كل من هارلو وبلاك العلاقات العامة بأنها الفن والعلم المرتبط بالطرق والأساليب التي يستطيع بها الفرد أن يتعايش ويتفاهم مع أفراد المجتمع وكذلك المؤسسة مع المؤسسات الأخرى⁶⁷. فالابتكار في العلاقات العامة يقصد به الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المنظمات وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة، وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات الجماهير المختلفة في ونشرها عن طريق التقارير السنوية. مما سبق يمكن القول أن الإبداع والابتكار في مجال الترويج يعتبر أحد أهم التحكم والتميز فيها بصورة جيدة أن تكسب العديد من المزايا التنافسية الحالية والمستقبلية التي تنتج لها فرصة مواجهة.

3-2-5- الابتكار في مجال النشر: يعتمد الابتكار في مجال النشر بالدرجة الأولى على ما تم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره فيها.

ثانيا: الميزة التنافسية قلب العملية التسويقية في المنظمة الفندقية

1- المنظمة السياحية والفندقية: تعرف المؤسسة السياحية على أنها كل نظام عمل يقوم على تقديم الخدمة أو كل مؤسسة قائمة بذاتها في تقديم خدمات الاستضافة و الترفيه بمستوياتها المختلفة؛ مثل الفندق، المطعم، شركات السياحة المنظمة للرحلات السياحية، المؤسسات الترفيهية المختلفة (سينما و مسرح، نوادي و ملاهي، السيرك)، وكالات السفر، المؤسسات الثقافية (المتاحف، و المعارض)، المهرجانات الدولية (البطولات الدولية و الأولمبياد)... الخ، وقد تكون المؤسسة السياحية عملاقة و تتكون من المجموعة المتكاملة كلها من المؤسسات الخدمية؛ الفنادق، المطاعم، شركات النقل السياحي (داخلي وخارجي)، الأماكن الترفيهية... الخ. وبخصوص مفهوم المنظمة الفندقية فهي تعرف كما يلي:⁶⁸ "الفندق هو بناية أو مؤسسة تقدم فيه خدمة الإطعام والمشروبات والإقامة وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين"، فالفندق هو مكان يحصل فيه المقيم (السائح) الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقا.

1-1- إيرادات المنظمة الفندقية: وهي⁶⁹ 1- إيرادات متعلقة بخدمات الإيواء-2 إيرادات متعلقة بخدمات الطعام والشراب-3 إيرادات متعلقة بخدمات تكميلية أو مساعدة.

1-2- تصنيف المنظمة الفندقية: وتمثل في:⁷⁰

أ- تصنيف الفنادق من حيث المواقع ويشمل فنادق المدن والسواحل والمطارات والموتيلات.

ب- تصنيف الفنادق من حيث النجوم ويشمل سبعة نجوم وستة وخمسة وأربعة وثلاثة ونجمتان ونجمة واحدة.

67 هاشم حمدي رضا "إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات" ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع -عمان- 2011-ص18

68 زيد منير عبوي، "إدارة المنشآت السياحية و الفندقية"، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 17 .

69 زيد منير عبوي، نفس الم... 17...

70 17...

ج- تصنيف الفنادق من حيث الخدمات وتشمل الفنادق التجارية وبيوت الشباب والفنادق المتحركة والعلاجية والرياضية.

د- تصنيف الفنادق حسب مدة الإقامة ويشمل فنادق دائمة من (1-3) يوماً وفنادق مؤقتة من (1-29) يوماً.

هـ- تصنيف الفنادق من حيث أسعارها وتشمل غالبية ومتوسطة ورخيصة.

2- الميزة التنافسية في المنظمة وأبعادها

2-1- مفهوم الميزة التنافسية في المنظمة: إن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفنة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين 71. ويؤكد (Stevenson, 2005, 4) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة 72. ويبين العلي في نفس السياق بان الإدارة العليا في الشركة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية شركة أخرى 73. وأشار (Evans and Collier) 74 بان الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبار مُعدل القدرات التشغيلية. فالميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز كما يقدمه المنافسون.

2-2- أبعاد الميزة التنافسية: تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. ويرى اللامي بان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التوافق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم 75

71 محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 52

72 Stevenson, William, J. "Production / Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007. p4

73 العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 40.

74 Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services,

Approach, Thomson, South, western, U.S. A international, student edition, www.swlearning.com. 2007. p18 •

75 أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة

نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 13

أ- **الكلفة:** إن أية شركة عليها أن تُركّز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. كما أن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

ب- **الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقدم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

ج- **المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات أو تديم الخدمات الفندقية وبما يلاءم حاجات السياح أو الضيوف. إن المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج، مرونة المزيح، مرونة الحجم، مرونة التسليم.

د- **التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين منظمات الأعمال في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير⁷⁶.

ثالثاً: نحو تحسين جودة الخدمات بالمنظمات الفندقية في ظل بيئة سياحية معقدة.

1- النشاط السياحي والفندقي: تمثل السياحة نشاطاً اقتصادياً يعتمد على فن تقديم الخدمات المختلفة التي يحتاجها السائح أثناء الترحال من مكان إلى آخر حول العالم؛ فالسياحة نشاط بشري متعدد الأهداف، يتمثل في السفر لأغراض الأعمال التجارية، المحادثات السياسية، الدراسة، الترفيه والاستجمام، الاستشفاء، البحث العلمي، التبادلات الثقافية و الرياضية... الخ، و حسب تعريف منظمة السياحة العالمية للسياح: "الأفراد الذين يقومون بالسفر إلى أماكن خارج بيئتهم المعتادة والبقاء بها لمدة لا تزيد عن عام واحد لقضاء وقت الفراغ، والأعمال التجارية وأغراض أخرى"، كما تتميز إدارة الأعمال السياحية وصناعة السياحة والفندقة بأنها من الصناعات المتميزة والواعدة اقتصادياً، والتي تفتح المجالات للرزق لكثير من الناس والبلد المزدهر سياحياً هو بلد مزدهر اقتصادياً بلا شك، حيث أن مزايا تلك الصناعة لا تعود بالنفع فقط على الفنادق والمؤسسات السياحية و لكنها تمتد في الحقيقة لتشمل الكثير من الأماكن الخدمية والترفيهية التي يرتادها السائح بالإضافة للعديد من الصناعات التي تعتمد عليها الفنادق كصناعة الأثاث والأدوات المنزلية والكهربية والغذائية كذلك وغيرها الكثير ولذلك فهي صناعة أساسية وليست ترفيهية لبعض الدول.

2- الخدمات السياحية وأهداف الخدمة الفندقية: الخدمات السياحية هي "عبارة عن خليط من عناصر غير متجانسة تؤخذ مستقلة عن بعضها البعض لتشكيل العرض السياحي المحلي أو الدولي، وعليه فالمنتج السياحي هو تلك الخدمة التي تحقق رغبات السياح أثناء إقامتهم وجولتهم السياحية⁷⁷". وبخصوص الخدمة الفندقية فلقد وردت في الأدبيات التي اهتمت بموضوع الخدمة الفندقية مفاهيم مختلفة و يعزى ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل كاتب أو باحث من جهة و تعددت أبعاد و اتجاهات الخدمة من جهة أخرى و فيما يلي نستعرض التعريف التالي⁷⁸ للخدمة الفندقية هي: " الأنشطة المادية والغير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع رغبات وحاجات الضيوف، وليس بالضرورة أن ترتبط ببيع منتج آخر، وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية⁷⁹". وتهدف الخدمة الفندقية حسب بيث شلاجل ويست إلى⁸⁰:

أ- تحسين راحة الضيوف: حيث تساهم الكثير من الخدمات الفندقية في الإحساس بوقت الفراغ والتمتع والشعور الطيب، مثل غرف وقت الفراغ التي يمكن استخدامها، وبيع المشروبات المنعشة، والخدمات المصرفية السلعية، والمقاعد المرحة، تضيف مزيدا من وقت الفراغ والاستمتاع والرضا لدى الضيوف وتشجيعهم بطريقة غير مباشرة على تمديد إقامتهم، لكن الشيء الأساسي والفريد في الخدمة الفندقية هو مدى فهم موظف الخط الأمامي لاحتياجات الضيف وتلبيتها بصورة سريعة، والاحتفاظ بالضيف من خلال إقامته مدة أطول بواسطة وسائل الإقناع.

ب- تعزيز صورة المنظمة الفندقية في أذهان الضيوف: من خلال تقديم جميع الخدمات الفندقية التي يمكن للضيف أن يتوقعها وبجودة عالية.

ج- ضمان أمن الضيوف: تقوي الخدمات الفندقية المتعددة الإحساس بالأمن فخدمات الحماية كالإضاءة الكافية وعاملوا الأمن وتسهيلات الطوارئ الطبية، وإقفال غرف الضيوف ونظم إطفاء الحرائق المثبتة في أسقف الغرف... إلخ، كلها تزيد في تعزيز الثقة لدى الضيوف والعكس صحيح .

د- بناء ميزة تنافسية لمنظمة الضيافة: توقع معظم الضيوف أن يوفر مقدمي الخدمات الفندقية مجموعة من الخدمات الأساسية كخدمة المبيت، الإطعام... إلخ . إلا أن منظمات الضيافة التي تقوم بتوسيع خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى توقعات الضيوف أو أكثر، تكون لها ميزة تنافسية على باقي المنظمات الأخرى المنافسة، وبالتالي يتحقق رضا الضيوف وولائهم لهذه المنظمة، ولن يتأتى هذا إلا بتبني التفكير التسويقي الإبداعي لمقدمي الخدمات الفندقية، وفهمهم القوي لاحتياجات الضيوف ورغباتهم. فمن خلال ما تقدم يتبين أن للخدمات الفندقية خصائص فريدة تميزها عن غيرها من الخدمات، وللجودة أثر كبير على هذه الخدمات.

2-جودة الخدمة الفندقية(المفهوم والأبعاد)

1-1- جودة الخدمة الفندقية: لقد عرفت الجودة في المنظمات الفندقية على أنها السلاح الذي تنافس من خلاله المنظمة للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المنظمات الفندقية. كما عرفها باحثين آخرين أيضا: "الجودة

77عب القادر، هدير، 2006، "واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها"،ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر. 2006، ص12

78..... 2009..... 111.....

79..... 7..... 8..... 2007..... 20..... 55..... 5.....

80..... 2007..... 101..... 103.....

الفندقية هي تلك النشاطات التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات والحاجات وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع سلعة أو خدمة أخرى". وتعد جودة الخدمة الفندقية من بين الاستراتيجيات التي لاقت ترحابا كبيرا من قبل المنظمات الفندقية العالمية لمواجهة المنافسة الشرسة والمحتدمة ، وتميز الجودة في الخدمات الفندقية ببعض الخصوصيات التي ينبغي أن يلم بها مسيري المنظمات الفندقية حتى يتمكنوا من تعزيز هذه الجودة وتفعيلها⁸¹.

2-2-أبعاد جودة الخدمة الفندقية: قبل التطرق إلى أبعاد جودة الخدمة الفندقية سوف يكون لنا مدخل لأبعاد جودة الخدمة بصفة عامة ، فبالرغم من وجود محاولات لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أن مقياس جودة الخدمة الذي طوره (Parasuman.Al) تضمن خمسة أبعاد لجودة الخدمة ، يضم كل واحد منها عددا من العناصر وهذه الأبعاد هي⁸²: أ- العناصر الملموسة (الشواهد المادية)، الاعتمادية (المصدقية) ، الاستجابة، الثقة في التعامل(الأمان)، الاهتمام (التعاطف). وبخصوص أبعاد جودة الخدمة الفندقية فان قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والجودة أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفوها كما أشرنا اليه أعلاه، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيمكن عددها عشرة أبعاد وهي على النحو الآتي :

أ- الاعتمادية: يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات إذ أن الاعتمادية والثقة في المنظمة الفندقية تعد معيارا أساسيا للضيف في تقييم الجودة للخدمات المقدمة، فعندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة يتطلب من إدارة الفندق أن تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب و تلبية كافة الخدمات التي اتفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل .

ب- الجوانب الملموسة: على الرغم من أن المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا أنه مع ذلك ينبغي أن تكون هنالك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا تمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف، فضلا عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق، إذ أن نظرة الضيوف إلى جمالية المنظمة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها .

ج-الاستجابة السريعة: تطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد في خدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور أو ملل، إذ أن الاستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد تشعرهم بأن المنظمة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

د- الكفاءة والمؤهلات: يهتم هذا البعد بكفاءة ومؤهلات من يقدم الخدمة إلى الضيوف، إذ أن كفاءة ومؤهلات مقدمي الخدمات تتجسد في حصولهم على شهادات علمية أو شهادات خبرة في مجال عملهم تجعل تعاملهم مع الضيوف بشكل أكثر تفهما لاحتياجاتهم.

.....81

.....2009.....76

.....79.....82

هـ- **المعاملة أو الملاحظة:** يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الضيف من خلال مجاملته أو ملاحظته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدمي الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف.

و- **المصدقية:** تعد المصدقية مقياسا مهما للتقييم، فالمنظمات الفندقية ملزمة بالتحلي بهذا البعد مع ضيوفها، إذ أن الضيف الذي يحجز غرفة في فندق ويأتي في الوقت المحدد ويجد الغرفة قد تم بيعها إلى شخص آخر أو لم تكن الغرفة جاهزة لاستقباله، أو يخرج الضيف من الفندق ويريد أن يسدد قوائم الحساب ويجد أن هناك تلاعبا في المبلغ المقرر، هذا من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في المصدقية، إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام بمواعيدها وتعاملها مع ضيوفها.

ي- **الأمان:** إن من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذ ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق وأن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الاقبال للفندق حتى ولو توفرت أبعاد الجودة الأخرى .

ك- **إمكانية الحصول على الخدمة:** إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين، وأن لا يكون هناك صعوبة أمام هذه الخدمات في الحصول عليها وأن تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت وعلى مدار الساعة .

ن- **الاتصال:** ينبغي على المنظمات الفندقية الاهتمام بتحقيق هذا البعد إذ أن اغلب الضيوف قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية حول ما هو متوفر من خدمات، لذا يتطلب توفير طرائق وأساليب للتوضيح، وأن يتحلى مقدمي الخدمات بقدرتهم على الإجابة على استفسارات الضيوف وتوضيح ما هو متوفر من خدمات، وما تمتاز بها من خصائص وسمات و بأسلوب واضح ومفهوم من قبل الضيوف.

ص- **فهم ومعرفة الضيف:** ينبغي على المنظمات الفندقية وبشكل مستمر العمل على فهم ومعرفة احتياجات الضيف حتى تتمكن من تلبيتها بالشكل المطلوب، إذ أن التعرف بشكل مستمر على رغبات الضيوف وحاجاتهم يمكن المنظمة الفندقية من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات ضيوفها.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة النظرية توصل الباحثان إلى وجوب تبني منظمات الأعمال استراتيجيه ابتكارية في كافة أنشطتها التسويقية والسياحية مع التزامها بمواجهة تهديدات البيئة التسويقية الخارجية خصوصا، دون إهمال سياسة التسويق الداخلي والتركيز أكثر على الابتكار والاستثمار في الرأسمال البشري الذي يعتبر الأسلوب الأنجع لإدارة جميع المشاريع السياحية ووضع القاطرة على سكتها. كما أن جودة الخدمات الفندقية تعتبر إحدى عناصر الاستمرارية للمنظمة وأحد أبعاد الميزة التنافسية ومنه تنسيق بين هذه العناصر أصبح أمرا جوهريا لتحقيق طلب سياحي وفندقي فعال وبخصوص النتائج فلقد توصل الباحثان إلى ما يلي:

لقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- تبين أن الابتكار التسويقي في مجال الأنشطة الترويجية هو المنطلق الأساسي لتحقيق مزيد من الطلب السياحي والفندقي من خلال خلق ميزة التفوق للخدمات السياحي والفندقية.

- 2- لقد بات من المؤكد أن المنظمة الفندقية مجبرة على مساندة بيئتها التسويقية من خلال تفعيل نظام المعلومات التسويقي السياحي لتحسين جودة خدماتها وحتى يمكنها التمتع أكثر والوقوف في وجه مختلف القوى التنافسية.
- 3- أصبح أكثر من ضرورة على المؤسسات السياحية والفندقية بمختلف أنواعها التثبت بثقافة اقتصاد المعرفة وبحوث التسويق والابتكار التي من خلالها يمكن إحداث صورة ذهنية لدى العملاء تتعلق بمستويات الجودة الفندقية والسياحية ومنه المساهمة في زيادة الإقبال على منتجات المنظمات السياحية والفندقية.
- 4- إن استخدام استراتيجيات الابتكار في المجال الفندقي سيؤدي بالمنظمة الفندقية لا محالة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية كالربح والبقاء

المراجع

- 1- أجمل احمد "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية المنشأة الاقتصادية: دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية، الجزائر، العدد 10 ديسمبر 2001.
- 2- أحلام حامدي: التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف2، الجزائر، 2012.
- 3- البركي تاجر "فضايا معاصرة في السوق" ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 4- الطاهر بن يعقوب، فارس هباش " دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية"، مداخلة المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والمهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية يومي 05 و 06 ماي 2014 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف مع الأكاديمية العالمية للعلوم الشرعية، ص14-18
- 5- الطويل أكرم احمد، إسماعيل رغيد إبراهيم، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- 6- السكارنة بلال خلف "الإبداع الإداري" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 7- السرجان عطا الله فهد "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، 2005
- 8- الريسان محمود علي "العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن" المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، أيام 7-8 / ماي / 2007، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 9- هدير عبد القادر، " واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها" ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر. 2006.
- 10- حمدي رضا هاشم، "إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات" ط1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- سيدي محمد ساهل " السياحة وأهمية التسويق السياحي (حالة السياحة في الجزائر) " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، العدد 10، 2004.
- 12- عباسي بوبكر " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
- 13- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- كورتل فريد "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2009.
- 15- مبارك بلاطة، خالد كوش " سوق الخدمات السياحية " مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 4، 2005.
- 16- مرابطي عبد الغاني "الابتكار التسويقي في المؤسسات كتوجه جديد من أجل تموقع أفضل" مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 8، العدد 2، 2015، ص252
- 17- شلاجل ويست بيت " مفاهيم جودة الخدمة وأبعادها المرتبطة بخدمات السياحة والضيافة ووقت الفراغ"، ترجمة سرور علي إبراهيم، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
- 18-Stevenson, William, J. "Production / Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007. p4
- 19-Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. A international, student edition, www.swlearning.com. 2007. p