

Quality and cost characteristics of tourist

أ.م.د. حيد عبد الحسين المستوفي^١
بشار عيسى محمد الخفاجي^٢

المستخلص

تعد الخدمات السياحية التي تقدم في المنظمات الفندقية مجموعة من المقومات المادية والمعنوية التي تمثل مقومات جذب سياحية تقدم إلى الضيوف من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم تتمثل بالإقامة و الطعام و الشراب و التسهيلات الأخرى للوصول الى رضا وقناعة الضيوف . حيث تحتاج هذه الخدمات السياحية إلى آلية لضمان جودتها من خلال العمل على التعرف واحتساب تكاليف هذه الخدمات بشكل سليم و دقيق مع المحاولة على الاستفتاء والحد من الهدر والضياع لتخفيض هذه التكاليف مع تقديم أجود أنواع الخدمات السياحية وذلك من خلال احتساب كلف الانتاج و سعي الإدارة الى تخفيض الأنشطة غير الضرورية من خلال أنشطة الفندق التي تضيف قيمة و التي يكون فيها الضيف مستعدا للدفع وهذا النشاط لا يمكن الغاءه لأنه يؤثر على جودة الخدمات السياحية. حيث تضمن البحث المحاور التالية: تطرق المحور الأول الى الجودة ومفهومها من وجهة نظر الزبون والمنتج وفوائدها، أم المحور الثاني فقد تطرق الى مفاهيم تكاليف الجودة ومستوياتها وأنواعها وطرق تحديدها، أما المحور الثالث فتناول العلاقة بين الرقابة على الجودة وتخفيض التكاليف، والمحور الرابع تطرق الى خصائص الخدمات السياحية، وفي الحور الخامس تم عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها الباحثان. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هو أهمية تخفيض التكاليف في فنادق الدرجة الممتازة، في تحسين جودة الخدمات السياحية لكون مثل هذه الفنادق عليها أن تقدم أفخم وأجود أنواع الخدمات السياحية لضيوفها و ذلك لوجود سوق منافسة شديد ولكنها تستطيع من تخفيض تكاليف في جوانب أخرى قد تكون مرئية و غير مرئية ممكن ان تعوض التكاليف في الأقسام التشغيلية الأخرى.

Abstract

The tourism services provided in the hotel organizations are a set of material and moral elements that represent tourist attractions that are offered to the guests in order to satisfy their needs and desires are accommodation, food, drink and other facilities to reach the satisfaction and satisfaction of guests. Where these tourist services need a mechanism to ensure their quality by working to identify and calculate the costs of these services properly and accurately with the attempt to referendum and reduce the waste and loss to reduce these costs while providing the finest types of tourism services by calculating the cost of production and the administration seeks to reduce Non-essential activities through hotel activities that add value and where the guest is willing to pay and this activity cannot be canceled because it affects the quality of tourist services. The second axis tackled the concepts of quality costs, levels, types and methods of determining them. The third axis dealt with the relationship between quality control and cost reduction. The fourth axis dealt with the characteristics of the quality,

^١ أ.م.د. حيدر عبد الحسين المستوفي – استاذ مساعد في مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.

^٢ بشار عيسى محمد الخفاجي – طالب ماجستير – كلية العلوم السياحية الجامعة المستنصرية.

Tourism services, and in the fifth poplar was presented the most important conclusions and recommendations reached by the researchers.

أولاً: مفهوم الجودة:

إن كلمة (Quality) باللغة العربية تعني الجودة أو النوعية، واستناداً إلى لسان العرب لأبن منظور، فإن النوعية تعني التذبذب في الشيء ومعنى أصل الفعل (التمايل) ومصدرها (الجود)، أما الجودة فهي تأتي من الفعل (جاد) و (يجود) ويقصد بها الإجابة والإتقان في العمل الحسن وكل ما هو ضد الرديء والباطل، لذا يمكن ترجمة كلمة (Quality) بحسب غرض المستفيد (النجار ، 2006:41). إن الجودة ذات مفهوم نسبي كونها تعطي تعاريف متنوعة حسب الفرد المستعمل للمنتج وحسب الوقت والمكان المستعمل في المنتج، لذا فقد تعددت مفاهيم الجودة بين روادها والمختصين والباحثين كل حسب وجهة نظرهم. تعرّف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية (IOS:9000) لسنة 2000 على أنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة او قادرة على تلبيتها ويقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، فإنه منتج جيد أو عالي الجودة أو رديئاً". كما عرفت الجودة على أنها مطابقة توقعات المستهلكين يتمثل في خصائص وأداء السلعة أو الخدمة، لذا تتحقق الجودة عندما يشتمل المنتج على جميع الخصائص التي يتوقعها المستهلك وعندما يتم أداء السلعة أو الخدمة بطريقة ترضي المستهلك (جاريسون و نورين، 2008:993).

كما أن هناك وجهتي نظر رئيسيتين لبيان مفهوم الجودة وهما: الجودة من وجهة نظر الزبون، والجودة من وجهة نظر المُنتج (المُصنّع)، ويمكن توضيحها كالاتي:

1. الجودة من وجهة نظر الزبون Quality from the Customer's View :-

قدّم رائد الجودة (Juran) تعريفه المختصر والشهير للجودة الذي أشار فيه أن الجودة هي: الملائمة للاستعمال (Fitness for use)، والذي ينظر فيه الى الجودة على أنها أكثر قريراً من الزبون، وقد أشار (Evans) الى إن جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تقابل أو تتجاوز حاجات الزبون مع الاستعمال المُراد أو المرتقب منه (Hililton,1999:496)، أما الجمعية الأمريكية للسيطرة النوعية (ASQC) (American Society for Quality Control) فترى بأن الجودة هي: مجموعة من الصفات للمنتج المُصنّع أو الخدمة والتي ستلبي احتياجات الزبائن وقت الشراء أو خلال الاستعمال (Horngren, et., 2006:660) ، وبذلك فإن العنصر الرئيس في تعريف الجودة وفق وجهة النظر هذه يكمن في خدمة وتلبية احتياجاته وتوقعاته.

وهناك عدة أبعاد لجودة المنتج والتي من خلالها يمكن تلبية احتياجات الزبون وتوقعاته وبالشكل الذي يحقق رضاه، وهذه الأبعاد هي كالاتي :- (Khanna, et., 2008:4)

أ. الأداء (Performance):- ويمثل مجموعة الخصائص التشغيلية الأساسية والتي ستلبي احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، أو أنه الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.

ب. السمات (Features):- وهي الخصائص الإضافية للمنتج التي تساعد في أداء وظائفه الأساسية.

ت. المُعولّيّة (الاعتمادية) (Reliability):- وتعني احتمالية عمل المنتج بشكل جيد خلال فترة معينة في ظل ثبات الظروف.

ث. **المطابقة (Conformance):** - وهي درجة مطابقة المنتج للمعايير أو المواصفات المحددة التي يرغب بها الزبائن بحيث يمكن أن تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

ج. **المتانة (Durability):** - وتعني مقدار الاستفادة الذي يحصل عليه الزبون من المنتج خلال عمره الانتاجي أي قبل التخلص منه أو استبداله.

ح. **القابلية (Serviceability):** - وتشير إلى إمكانية تصليح المنتج بالسرعة والكفاءة عند حصول مشكلة في استعماله، فضلاً عن توافر أدواته الاحتياطية بكلفة منخفضة.

خ. **الجمالية (Aesthetics):** - وهي مجموعة من الخصائص التي يفضلها الزبون بناءً على تفضيلاته الخاصة كالشكل والصوت واللون وغيرها.

د. **الجودة المدركة (Perceived Quality):** - ويقصد بها صورة انطباع الزبون تجاه المنتج والمتولدة من خلال سمعته، إذ ينظر الى الجودة على أنها درجة الانسجام ما بين توقعات الزبون لمنتجات الوحدة الاقتصادية وإدراكهم لهذه التوقعات (Slack, et., 2004:596)، وعليه فإن هناك ثلاث حالات بالنسبة لفجوة توقعات الزبائن بالنسبة للجودة وهي كالآتي:-

(1) إذا كان الإدراك أكبر من المتوقع فإن الفجوة موجبة، ويعني ذلك بأن الجودة عالية وقد حققت رضا الزبائن عن الوحدة الاقتصادية ومنتجاتها وتدل على انخفاض تكاليف الجودة الشاملة نتيجة لانخفاض تكاليف التقييم وتكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي.

(2) إذا كان الإدراك أقل من المتوقع فإن الفجوة سالبة، ويعني ذلك بأن الجودة منخفضة وأثرت سلباً في رضا الزبائن وتدل على ارتفاع تكاليف الجودة الشاملة نتيجة لارتفاع تكاليف التقييم والتكاليف المتعلقة بالفشل الداخلي والفشل الخارجي.

(3) إذا كان الإدراك مساوياً للتوقع فإن الفجوة مغلقة، ويعني ذلك بأنه قد تحقق المستوى الأمثل لتكاليف الجودة الشاملة وهي في أدنى مستوى لها، ويتحقق ذلك عندما تختفي تكاليف التقييم والفشل بنوعيه، وذلك لارتباطها بأنشطة الجودة التي لا تضيف قيمة.

ويرى الباحث بان الزبون ينظر الى الجودة على انها مجموعة من الخصائص الرئيسية والإضافية المكونة للمنتج والتي ستلبي احتياجاته وتوقعاته، بحيث يتميز (المنتج) بمجموعة من المميزات ومنها الأداء الجيد والمُعَوْلِيَّة والجمالية ومطابقته للمواصفات المحددة وغيرها.

٢. الجودة من وجهة نظر المُنتج (المُصنِّع) Quality from the Producer's View:-

لقد أشار (Crosby) إلى أن الجودة ما هي إلا المطابقة للحاجات أو المتطلبات (Conformance to Requirements) (Summer, 2009:49) وهذا ما يجعل من الجودة هي الأكثر قرباً من الانتاج وخصائصه، إذن فالجودة هي المطابقة للمواصفات، والمواصفات ماهي إلا أهداف (Targets) أو سماحات (Tolerances)، فالأهداف تمثل القيمة المثالية للمنتج، أما السماحات فما هي إلا انحرافات مقبولة عن هذه القيم، فمثلاً مصنع رقائق الحاسب يحددون البعد بين النقاط بالحاسب بمقدار 0.95 إنج والتي تمثل القيمة المثالية (الهدف)، والسماح بمقدار + أو - 0.05 إنج، ورغم ذلك تبقى مقبولة وما كان خارج هذه السماحات يعتبر خسارة (Evans, 1993:44).

وعليه فإن المنتج (المُصنَّع) ينظر الى الجودة على أنها درجة مطابقة المنتج للمواصفات من خلال تحقيق الأهداف وضمن حدود السماحات المقبولة، ومعنى ذلك، أن أي انحراف عن هذه السماحات يعدّ خسارة ويدل على عدم تحقيق الجودة المطلوبة. ويرى (Russell & Taylor, 2000:35) إن هناك تكاملاً بين وجهتي النظر السابقة وأن الجودة سواء أتمّ النظر إليها من وجهة نظر الزبون أو من وجهة نظر المُنتج (المُصنَّع) فإنها تؤدي في النهاية إلى ملاءمة المنتج لاستعمال الزبون وبما يلبي احتياجاته وتوقعاته.

وهناك عدة عوامل متعلقة بالجودة وهي كالآتي: (جاريسون و نورين، ٢٠٠٦ : ٩٩٣-٩٩٤)

أ. **الرتبة (Grade):** - تتعلق الرتبة بالاختلاف في الدرجة أو القيمة أو الترتيب بين السلع أو الخدمات ذات الوظائف الواحدة، فمثلاً جهاز الطبع ذو ٢٤ نقطة وجهاز الطبع بالليزر لهما نفس الوظيفة وهي طبع مخرجات الكمبيوتر ولكن يُنظر الى جهاز الطبع بالليزر على أنه أعلى رتبة من الآخر لأنّ طباعته أكثر وضوحاً وأكثر سرعة، وتنتج الوحدات الاقتصادية منتجات مختلفة من حيث الرتبة، وذلك تبعاً لاحتياجات الزبائن وقدرتهم الشرائية، فكلما ازدادت احتياجات الزبائن وقدرتهم الشرائية كلما ازداد إقبالهم على شراء المنتجات ذات الرتبة الأعلى باعتبارها منتجات ذات جودة عالية، أي كلما ازدادت رتبة المنتج ازدادت الجودة المتوقعة منه.

ب. **جودة التصميم (Quality of Design):** - إن الهدف من جودة التصميم هو الحصول على تصميم دقيق ومناسب يتفق مع توقعات الزبون وضمن مستوى الرتبة المختارة، وبذلك فإن المنتج يكون ذا جودة تصميم عالية إذا كان يشتمل على الخصائص المطلوبة ويعمل وفقاً لما يتوقعه الزبون ولكن في حدود هذه الرتبة المختارة، لذلك فيجب أن تكون طابعة الليزر الملونة التي تتنافس في سوق الطابعات ذات الرتبة العالية قادرة على الطباعة بوضوح كامل، إذ تعدّ الطابعة ذات الألوان الباهتة ذات جودة تصميم أقل لذلك فتعتبر التكلفة المتعلقة بجودة تصميمها تكلفة فرصة (Opportunity Cost) نتيجة المبيعات المفقودة، وبمرور الزمن يتحول الزبائن إلى المنتجات التي تفي بالمواصفات التي يطلبونها، وبذلك فإن لجودة التصميم أهمية في قياس جودة المنتج بهدف التعرف على نجاحه أو فشله في مقابلة توقعات الزبون من حيث الخصائص والأداء.

ت. **جودة المطابقة (Quality of Conformance):** - قد يكون المنتج برتبة عالية وجودة تصميم عالية أيضاً، ومع ذلك فإنه قد يكون أقل من ناحية الجودة الشاملة في حالة وجود عيوب أو مشاكل في الصنع، ويقصد بجودة المطابقة، درجة مطابقة المنتجات التي تم تصنيعها فعلاً لمواصفات التصميم وخلوها من العيوب والمشاكل التي قد تؤثر على مظهرها وأدائها، فعلى سبيل المثال فإن طابعة الليزر بالألوان يمكن أن تكون مُصممة جيداً لكن قد تكون ذات جودة مطابقة منخفضة في حالة كون الوحدات المنتجة والمباعة للزبائن قد صُنعت بطريقة مستعجلة تنتج عنها أعطال متكررة للمنتج بعد بيعه، لذلك فإن المنتجات ذات جودة المطابقة العالية هي التي تعمل بالطريقة التي قصدها المُصمم وإن تكون خالية من الأخطاء والأعطال وما شابه ذلك من المشاكل.

٣. مداخل لبيان مفهوم الجودة:

بالإضافة الى ما سبق، فإن هناك عدة مداخل لبيان مفهوم الجودة وهي كالآتي:-

أ. **مدخل التفوق (Transcendent Approach):** -

يُنظر الى الجودة وفق هذا المدخل على انها امتياز فطري لا يمكن إلا من خلال التجربة، كما ويُنظر إليها على أنها غير قابلة للقياس ولا يمكن تعريفها، وإنما يمكن التعرف عليها عند رؤيتها (Pullan,2010:15).

ب. مدخل القيمة (Value Approach):-

يُنظر إلى الجودة وفق هذا المدخل على أنها درجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة (العلي،2008:54). واستكمالاً لما تقدم يرى الباحث أنّ هناك مداخل أخرى يمكن من خلالها النظر الى الجودة، وهي المدخل الاجتماعي والمدخل البيئي والمدخل الاستراتيجي.

٤. تعريف الجودة ، ماهي Quality:

- لقد تعددت التعاريف التي وردت بشأن مفهوم الجودة، ومن الأمثلة على هذه التعاريف صورة مختصرة هي :-
- أ. الجودة طبقاً لتعريف (Peigenbaum): هي المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبى حاجات المستهلك.
 - ب. تعريف (Crosby): هي مطابقة الاحتياجات Conformance of Requirements.
 - ت. تعريف (Ishikawa): هي درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه.
 - ث. تعريف (Deming): هي التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت.
 - ج. تعريف (Besterfeld): هي مميزات المنتج التي تلبى توقعات المستهلك.
 - ح. تعريف (Halpern): هي مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك.
 - خ. تعريف (Juran): فقد أعطى تعريفه المشهور المختصر بالاستناد إلى مدخل الزبون إذ عرفها بملائمة المنتج للاستخدام " Fitness for use " إن ما يميز هذا التعريف عن بقية التعاريف هو التحديد الواضح الأبعاد للجودة كشعار ينادي به الزبون لتلبية احتياجاته وهدف يؤمن به المُنتج لضمان رواج منتجاته في الأسواق بغية رفع نسبة المبيعات التي يترتب عليها تحقيق الأرباح المخططة (العاني،2002:٧).
 - د. تعريف (Evans): هي الملائمة للاستخدام، وهذا يعني أن جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تحقق متطلبات الزبون و توقعاته (Evance,2013:43).
 - ذ. تعريف (Krajewski): هي القيمة التي يبحث عنها الزبون في المنتج، وتعني مدى استعادة الزبون منه مقارنة مع الثمن الذي سيدفعه لقاء اقتناؤه لها. (Krajewski,2010:215)
 - ر. تعريف (Griffin, Ricky): هي إدراك الزبون درجة تحقيق المنتج أو الخدمة لتوقعاته. (Griffin, Ricky, 2002:267)

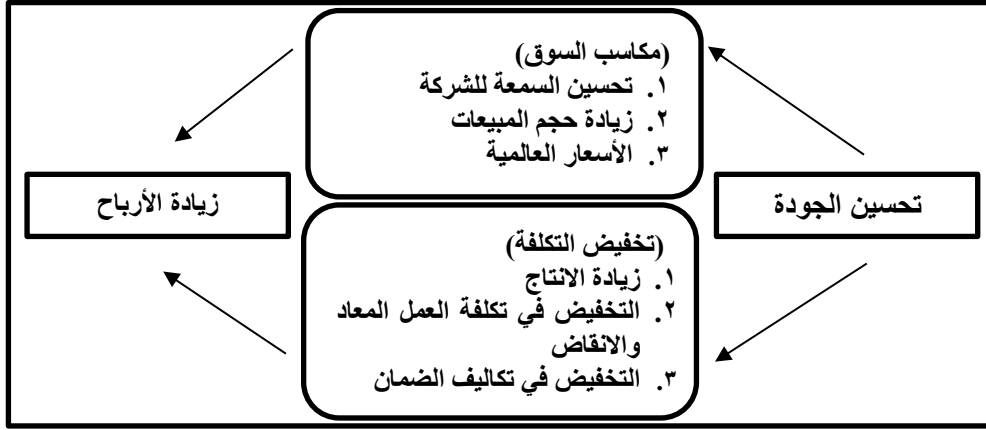
ز. تعريف (Goetsch & Davis): هي حالة ديناميكية تتعلق بالمنتجات والخدمات والأفراد والأنشطة التي تلبى أو تفوق التوقعات (Goetsch & Davis,1997,p3)

٥. فوائد الجودة :

يمكن تحديد فوائد الجودة بالآتي: (Atkinson, 2005, 185)

- أ. زيادة رضا الزبون.
- ب. خفض التكلفة من خلال خفض الفاقد وتقليل العيوب في المنتج وخفض تكلفة الضمان، فضلاً عن تخفيض التكاليف الإدارية من خلال التعامل مع شكاوى الزبائن وزيادة الأرباح للوحدة الاقتصادية.

ت. الحصول على ميزة تنافسية في السوق من خلال السمعة الجيدة وزيادة الحصة السوقية.
ث. رفع الروح المعنوية للعاملين في الوحدة الاقتصادية وزيادة الألفة بين فريق العمل والتخلص من المشاجرات
وزيادة رضا المديرين لفريق العمل، والشكل (1) يوضح فوائد وأثر تحسين الجودة في زيادة الأرباح.
شكل (1) فوائد وأثر تحسين الجودة

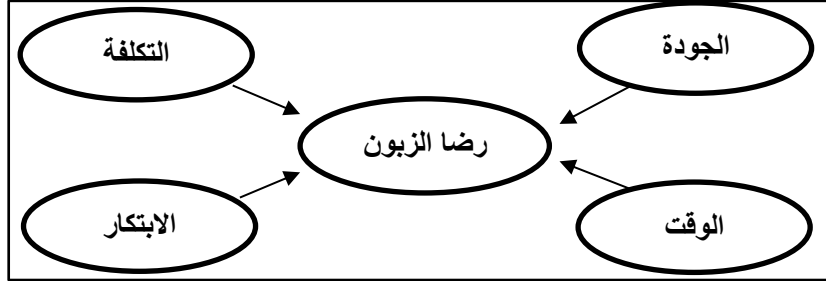


Source: Heizer, Jay & Render, Barry, "Operations Management", 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, (2011), p. 331.

وتبرز فوائد الجودة في بيئة المنافسة لإرضاء الزبون لأنه يعدّ العامل الأساسي لنجاح الوحدة الاقتصادية في عالم اليوم، إذ أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في رضا الزبون، ويمكن تحديد هذه العوامل بالآتي: (سلمان، ٢٠١٠، ٤٠٤-٤٠٥)

- **الجودة (Quality):** ويطلب الزبائن مستوى عالٍ من الجودة للمنتجات ولا يقبلون بالجودة المنخفضة في السوق.
- **التكلفة (Cost):** إن الوحدة الاقتصادية دائماً تحت ضغوط كبيرة ومستمرة لتخفيض تكلفة ما تقدمه من منتجات وخدمات في السوق.
- **الوقت (Time):** يتضمن عنصر الوقت عدة عناصر منها الوقت المطلوب لتقديم منتجات جديدة في السوق وسرعة استجابة الوحدة الاقتصادية لطلبات الزبائن ودرجة الثقة في مدى تنفيذ مواعيد التسليم المتفق عليها، فالوحدة الاقتصادية تحت ضغط لتنفيذ النشطة بأسرع وقت واحترام المواعيد المتفق عليها أكثر من ذي قبل لزيادة رضا الزبائن.
- **الابتكار (Innovation):** إن التدفق المستمر للابتكار والتجديد في المنتجات أصبح مطلباً أساسياً في استمرار تحقيق معظم الوحدات الاقتصادية للنجاح في السوق، والشكل (٢) يوضح العوامل الرئيسية في رضا الزبائن، إذ نلاحظ أن الجودة هي أحد العناصر الرئيسية في تحقيق النجاح للوحدة الاقتصادية من خلال المساهمة بشكل فاعل في إرضاء الزبائن.

شكل (٢) العوامل الرئيسية المؤثرة في رضا الزبائن



المصدر: سلمان، علاء جاسم، " محاسبة التكاليف المتقدمة - مدخل إداري في بيئة الأعمال المعاصرة "، صنعاء، الجمهورية اليمنية، الجامعة الجديدة، مكتبة الصادق، (٢٠١٠)، ص ٢١.

وتعد عملية التصميم من أكثر الآفاق الهادفة الى الأداء، ولذا فإن درجة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن توافر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية وأن يكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى، وهذا يعتبر من أكثر العوامل الهادفة إلى تحقيق النجاح.

ثانياً: مفاهيم تكاليف الجودة ومستوياتها و أنواعها:

١. مفهوم تكاليف الجودة:

إن مفهوم تكاليف الجودة تطور بصورة كبيرة حتى أصبح يشكل جانباً مهماً وأحد المؤشرات الرئيسة في التأثير على تكلفة المنتجات، مما يعكس ذلك التأثير على مستوى الربحية وقدرة الوحدة الاقتصادية في مواجهة الظروف الطارئة، وقد ظهرت عدة تعاريف تعبر عن مفهوم تكاليف الجودة. فقد عرّفها هورنجرن (Horngren et., 2009:123) بأنها: "التكاليف التي تحت لتجنب ظهور الجودة الرديئة، أو التكاليف المترتبة على حدوث الجودة الرديئة". وعرّفت الجمعية الأميركية للسيطرة على الجودة (ASQC) تكاليف الجودة بأنها تمثل مجموعة من تكلفة نظام السيطرة على الجودة المتمثلة بتكلفة الوقاية (المنع) والتقييم (الرقابة) والفشل الداخلي والفشل الخارجي، وهذا التعريف أشار الى وجود نوعين رئيسيين من تكلفة الجودة، الأول يمثل تكلفة منع إنتاج منتجات قليلة الجودة وهي ما يطلق عليها بتكلفة المدخلات والتي تتضمن (الوقاية والتقييم) والنوع الآخر من التكلفة والذي يتمثل بتكلفة المنتجات الرديئة الجودة سواءً من قبل الوحدة الاقتصادية أو المعادة من الزبائن ويتمثل بتكلفة المخرجات والتي تتضمن تكاليف الفشل بنوعيه (الداخلي و الخارجي). (السيد، 2009:49)

أما جاريسون و نورين فقد أشار إلى أنّ تكاليف الجودة كونها تكاليف لا تخص عملية الإنتاج فحسب بل تتجاوز ذلك الى جميع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية بدءاً من البحث والتطوير وحتى خدمات المستهلك. أي أن تكاليف الجودة تمثل ما تستهلكه نشاطات الوحدة الاقتصادية على امتداد سلسلة القيمة للحصول على منتجات بالجودة المطلوبة. (جاريسون، نورين، 2008:966) وحاول (Juran) أن يربط في تعريفه لتكاليف الجودة بين مفهوم

تحسين الجودة وتكلفتها إذ عرفها بتلك التكاليف التي سوف تتلاشى إذا ما تمت إزالة العيوب من المنتجات والعمليات وأن الوحدة الاقتصادية تتفاوت في تقدير تكاليف الجودة، وهذا يعني أن الاهتمام بتكاليف الجودة الجيدة وتوجيهها نحو تحسين الجودة يساهم في التخلص من الجودة الرديئة. (السيد، 2009: 51) إن هذه التعاريف قد ربطت تكلفة الجودة بمطابقة المواصفات لجودة المنتج ولكي تنتج منتجات مطابقة للمواصفات القياسية المحددة مسبقاً، يتوجب عليها أن تتحمل هذه التكاليف، وهذا يشير إلى العلاقة الرابطة بين كل الأنشطة ذات الصلة بالجودة وتكاليف تلك الأنشطة التي يمكن تحديدها من خلال تحليل الأنشطة والتكاليف ذات العلاقة بالجودة.

٢. أنواع تكاليف الجودة:

تتكون تكاليف الجودة من الآتي:-

أ. **تكاليف الرقابة** : وتتمثل بتكاليف الرقابة التي تنفق لضمان بقاء الإنتاج ضمن حدود الرقابة والسيطرة، أي مطابقة المنتج لمواصفات الجودة المقررة وتتضمن تكاليف الرقابة نوعين من التكاليف هما:- (سلمان، ٢٠١٠: ٤٠٨-٤١٢)

ب. تكاليف الوقاية (المنع) Prevention Costs:

وهي التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة لمواصفات الجودة أو هي التكاليف التي تنفق لتقليل تكاليف التقييم والفشل إلى أقل ما يمكن. إن تكاليف الوقاية تعد من أهم أنواع تكاليف الجودة لما لها من تأثير كبير على بقية أنواع التكاليف الخاصة بالجودة، وتعكس تكاليف الوقاية فلسفة الوحدة الاقتصادية في إنتاج المنتج بشكل صحيح من المرة الأولى، إذ إن هذه الفلسفة تُعد حجر الأساس للوصول إلى الحد الأدنى للتلف لأن ظهور وحدات تالفة سيؤدي إلى حدوث إرباك في العملية الانتاجية، وهنا تظهر تكاليف الوقاية في منع ظهور الوحدات التالفة من خلال زيادة تكاليف الوقاية إلى الحد الذي يساعد في تخفيض تكاليف الإخفاق إلى الحد الأدنى بما يتناسب مع الحد الأدنى من التلف. وتتضمن تكاليف الوقاية تكاليف لأنشطة مختلفة يمكن تحديد أهمها على النحو الآتي:-

• تكاليف هندسة الجودة:

وتتضمن تكاليف تخطيط الجودة وهندسة عمليات الإنتاج والتكاليف المرافقة لإنجاز خطط الجودة، ويقصد بتكاليف هندسة الجودة بتكاليف الاستفادة من الخبرات العلمية والتقنية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة وبأدنى تكلفة ممكنة من خلال الظروف التكنولوجية والاقتصادية المحيطة، وتدخل ضمن تكاليف هندسة جودة الأجرور المرافقة لعملية الحفاظ على جودة المنتج ونسبة عالية من تكاليف تخطيط الجودة، وتسعى الوحدة الاقتصادية من خلال التخطيط والهندسة والوصول إلى طاقة انتاجية معينة بمستوى الجودة المقررة وبأقل نسبة ممكنة من الفشل، ويتضمن تخطيط الجودة كافة الأنشطة التي تسعى لوضع خطة الجودة مثل خطة الفحص، وتهيئة الجوانب الإرشادية والطرق اللازمة للجودة، ويتضمن العمل الهندسي للجودة الوقت الذي يصرفه الأفراد في وظيفة رقابة الجودة لتخطيط نظام الجودة ونقل تصاميم المنتج ومتطلبات الجودة للزبائن.

• تكاليف التصميم وتطوير المعلومات المتعلقة بمعدات الجودة:

وتمثل تكاليف متعلقة بالوقت المصروف من الأشخاص في تصميم معدات الفحص والقياس للجودة والاختبار وتكلفة تصميم المنتج ومعدات السيطرة ولا تتضمن تكلفة المعدات وإهلاكها.

• تكاليف تخطيط الجودة لأي وظيفة خارج نطاق رقابة الجودة:

وتمثل تكاليف الإفادة من خبرات الأشخاص العاملين خارج نطاق عمليات الجودة مثل المهندسون وعمال العمليات الانتاجية وبحوث رجال التسويق والعاملين في الإدارة ممن يقومون بعملية تخطيط الجودة.

• تكاليف تدريب الجودة:

وتتضمن تكاليف تطوير وتشغيل برامج تدريب الجودة من خلال تصميم الوحدة الاقتصادية للتدريب على استعمال الأساليب المطلوبة لرقابة الجودة، إذ يرتبط مستوى الجودة بمستوى التدريب ومهارة وخبرة العاملين وكفاءاتهم، وكلما زادت كفاءة الأشخاص تحسنت جودة المنتج.

ت. تكاليف التقييم (Appraisal Costs) :

وهي التكاليف الناشئة عن اكتشاف حالة المنتج، أي التكاليف التي تصرف لكشف أي من الوحدات المنتجة غير مطابقة للمواصفات المقررة، أو أنها التكاليف المرتبط صرفها بقياس وتقييم المنتجات والمواد المشتراة لضمان المطابقة مع معايير الجودة ومتطلبات الأداء.

ولذلك فإن تكاليف التقييم تمثل تلك التكاليف التي تنفق لتقييم مستوى الجودة الفعلي والقيام بعمليات فحص واختبار واكتشاف الوحدات غير المطابقة للمواصفات المطلوبة والتي لا تلي احتياجات ورغبات الزبائن.

٣. الصعوبات والتحديات التي تواجه قياس تكلفة الجودة:

هناك عدة محددات تواجه معلومات تقارير تكاليف الجودة منها: - (جاريسون، تورين، ٢٠٠٦: ٣٠) .
أ. إن قياس تكلفة الجودة والتقرير عنها لا يحل أي مشاكل الجودة، فالمشاكل يمكن أن تُحل فقط من خلال الاجراءات والأساليب الحديثة التي تتخذها الإدارة لتلك التكاليف.

ب. توجد عادة فجوة زمنية بين وضع برنامج تحسين الجودة في التنفيذ وبين ظهور نتائج هذا البرنامج، فعند وضع البرنامج بداية قد ترتفع تكاليف رقابة الجودة ولا تبدأ هذه التكاليف في الانخفاض إلا بعد أن تظهر نتائج التطبيق بعد سنة أو أكثر.

ت. قد تحذف بعض بنود تكاليف الجودة الهامة عن تقرير التكاليف، ومن هذه التكاليف، تكلفة فقدان المبيعات نتيجة سوء تصميم المنتج أو عدم رضا العميل، وكذلك تكلفة وقت الإدارة العليا المبذول في التصميم وإدارة برنامج الجودة، ويرجع سبب حذف هذه التكاليف إلى صعوبة تحديدها وقياسها.

ث. صعوبة قياس بعض عناصر تكلفة الجودة وبالأخص غير المنظورة مثل خسارة السمعة أو انخفاض في حجم المبيعات أو سعر السلعة نتيجة اكتشاف العيوب.

٤. طرق تحديد تكلفة الجودة ومؤثراتها ومدخلها:

إن تحديد تكلفة الجودة يشكل جانباً كبيراً من الأهمية، إذ إنَّ التحديد يهدف إلى عملية إظهار العلاقة القائمة للمقارنة والتحديد لخصائص الأشياء المراد اخضاعها للقياس، بعبارة أخرى تسليط الضوء على كل الوقائع ذات

التأثير في اقتصاديات الشركة والتي تتمثل في شراء واستعمال المواد الأولية والعمالة وكل ما له علاقة بالتسهيلات الأخرى المتوفرة من أجل انجاز الأنشطة الإنتاجية كافة، بهدف انتاج المنتجات من السلع أو الخدمات التي من المتوقع أن تكون لها قيمة تبادلية اكبر من تكلفتها، وتعد تكاليف الجودة إحدى هذه الوقائع المهمة والتي يمتد أثرها الى كل أنشطة الوحدة الاقتصادية، لذلك فمن الضروري أن يولى موضوع تحديد تكاليف الجودة أهمية خاصة، وعليه يتكون هذا المبحث من الفقرات الآتية:-

أ. طرق تحديد تكلفة الجودة:

يُعد تحديد تكلفة الجودة إحدى أهم مؤشرات الاهتمام بها، فمن خلاله تستطيع الوحدة الاقتصادية تشخيص نقاط القوة والضعف، ومن ثم تعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وينبغي على الوحدة الاقتصادية تحديد تكلفة الجودة لتحديد مسارها الزمني، الأمر الذي يتيح للوحدة الاقتصادية تحديد نقاط الخلل وتشخيص أسبابه بغية وضع المعالجات الضرورية وتشمل طرق التحديد الآتي:- (الخطيب، ٢٠٠٨: ١٤٥-١٥٦)

ب. تحديد تكلفة الجودة وفق إنموذج (P-A-F):

يرمز (P-A-F) الى تكلفة المنع والتقييم والفسل، فُدم أول مرة من (Feign Baum) وتتضمن معادلة احتساب تكلفة الجودة وفقاً لهذا الأنموذج:

$$\text{إجمالي تكلفة الجودة} = \text{تكلفة المنع} + \text{تكلفة التقييم} + \text{تكلفة الفسل الداخلي والخارجي}$$

بعد ذلك يتم تحليل نتائج تكاليف الجودة باستعمال النسبة المئوية للتكاليف استناداً الى قيمة المبيعات من خلال المعادلة الآتية: (العامري و السالم، ٢٠٠٩: ٢٠)

$$\text{تكاليف الجودة / قيمة المبيعات} \times 100$$

ت. تحديد تكلفة الجودة وفق إنموذج المطابقة مع المواصفات:

إذا قُدمت الشركة منتجات مطابقة للمواصفات، فإن التكلفة التي تتحملها تتمثل بالتكلفة الواردة في الفقرة أولاً بموجب أنموذج (P-A-F) مع ملاحظة انخفاض تكلفة الفسل الداخلي والخارجي بشكل كبير.

أما إذا قُدمت الشركة منتجاتها خارج حدود المواصفات فإنها ستواجه ثلاث حالات:-

(١) إعادة تصنيع المنتج وبيعه من الدرجة الأولى (A first Quality unit) التكلفة الإضافية وتتضمن هذه الحالة:-

* التكلفة الإضافية نتيجة إصلاح المنتج من مواد أولية والقطع التي تم إبدالها.

* تكلفة عنصر العمل.

(٢) إعادة تصنيع المنتج وبيعه من الدرجة الثانية (A Second Quality unit) والتكلفة الإضافية تتضمن في هذه الحالة:

* التكلفة الكلية لعدم المطابقة.

* تكلفة الفرصة (وتتمثل في الفرق بين هامش المساهمة للمنتج من الدرجة الولي، وهامش المساهم الفعلي).

(٣) وقوع المنتج خارج حدود المواصفات المحددة (عدم امكانية إعادة تصنيعه)، ولا بد للشركة من التخلص من المنتج وتتضمن التكلفة الإضافية ما يلي:

$$\text{تكلفة الجودة} = \text{التكلفة التصنيعية} + \text{هامش المساهمة} + \text{تكلفة التخلص من المنتج}$$

ث. تحديد تكلفة الجودة طبقاً لإنموذج دالة خسارة الجودة:

تُعد دالة خسارة الجودة (Quality Loss function) إحدى مساهمات عالم الجودة الياباني تاكوشي، فهو يؤكد أن حدوث أي انحراف عن القيمة المستهدفة تمثل خسارة للوحدة الاقتصادية والمجتمع وإن حدوث أي تباين يُعد خسارة، وإن كان ضمن الحدود المسموح بها، وكما موضح في الشكل رقم (٧) الذي يمثل دالة خسائر الجودة، وإن دالة خسائر الجودة هي دالة تربيعية، أي تزداد التكلفة كلما ازداد الانحراف في خصائص المنتج عن القيمة المستهدفة، وينبغي للوحدة الاقتصادية عند تطبيق دالة خسارة الجودة أن تُحدد البعد الحرج للمنتج مثال ذلك (الوزن) فإذا حددت العمليات القيمة المستهدفة للوزن (١٠ كغم)، فإن أي انحراف عن الوزن المحدد يمثل خسارة للمجتمع والشركة (الخطيب، 2008: ١٥٤-١٥٦).

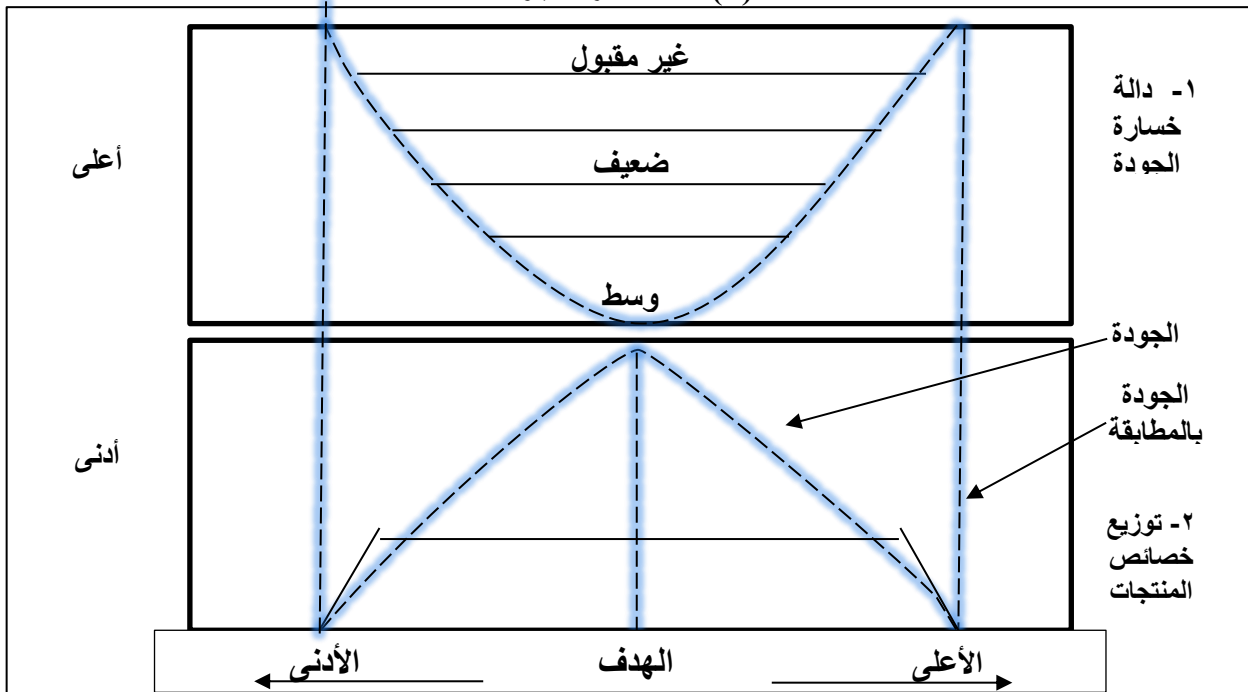
ويمكن احتساب معدل الخسارة من خلال الصيغة الآتية:

$$QLF = C(X - T)^2$$

حيث إن :

QLF = الخسارة للمجتمع (للوحد الواحد). C = ثابت التناسب للتكلفة (تكلفة تجنب الانحراف).
 X = متوسط القيم الفعلية للخصائص الوظيفية للمنتج. T = القيمة المستهدفة للخاصية.

شكل (٣) دالة خسارة الجودة



المصدر: الخطيب، سمير كامل، " إدارة الجودة الشاملة والإيزو - مدخل معاصر"، مكتبة مصرو دار المرتضى، بغداد، العراق، ٢٠٠٨.

٥. إنموذج العمليات:

يتميز هذا الأنموذج بسهولة التحديد والمتابعة مقارنة بالنماذج الأخرى، إذ يتطلب تحديد التكاليف المرتبطة بالعملية في وضعها القياسي إذا تم الأداء الأفضل لجميع مكونات العملية أو بمعنى آخر حساب أقل تكلفة للعملية لتحقيق أفضل النتائج ومن ثم مقارنة التكاليف الحقيقية للعمليات من خلال المتابعة المستمرة بالتكلفة القياسية والتصرف حين حدوث الانحراف (العامري و السالم، 2009: 125).

٦. إنموذج التوازن الاقتصادي (كروسيبي):

لقد اعتمد هذا الأنموذج تعريف المواصفات البريطانية (BS 4778) الجودة الاقتصادية بأنها المستوى الاقتصادي للجودة إذ تتساوى قيمة تكلفة الوقاية مع قيمة الفوائد المتوقعة منها وهي النقطة التي يجب أن تتوقف عندها تكلفة المواءمة مع المواصفات (الوقائية) حتى لا تتعدى قيمة الفائدة المرجوة، ومن خلال هذا الأنموذج يتم تحديد تكاليف الحفاظ على الجودة أو المطابقة ومراقبتها باستمرار حتى لا تتخطى قيمة الفوائد المتوقعة (العامري و السالم، 2009: 161).

أ. تحديد أنشطة الجودة:

إن عملية تحديد أنشطة الجودة تعد خطوة رئيسية في تحديد تكلفة الجودة، على أساس الأنشطة لأنها تشكل الأساس، كما أن عدد الأنشطة يختلف بازدياد وتعقد حجم العمليات فضلاً عن إن تحديد تكلفة الجودة على أساس الأنشطة المنجزة يساعد في التعرف على الأنشطة المضيئة للقيمة والأنشطة غير المضيئة للقيمة والعمل على حذفها أو تقليلها قدر الامكان، وتصنف الأنشطة على خمس مجموعات رئيسية هي: - (Garrison & Noreen, 2008: 223-234)

ب. الأنشطة المرتبطة بوحدة المنتج (Unit-Level Activities):

وهي تلك الأنشطة اللازمة لكل منتج أو خدمة بشكل مباشر ويتناسب حدوثها طردياً مع حجم إنتاج هذه الوحدات.

ت. الأنشطة المرتبطة بالدفعة الإنتاجية (Batch-Level Activities):

وهي تلك الأنشطة اللازمة لكل دفعة انتاجية أو خدمات، وذلك بغض النظر عن الوحدات المنتجة بكل دفعة مثل (تهيئة الآلات وتسلم وفحص المواد الأولية ونقل المواد الأولية)، كل ذلك يمثل مجموعات تكلفة النشاط، وتعد تكلفة هذه الأنشطة مشتركة للوحدات جميعها ضمن المجموعة، وبناءً على ذلك فإن مسببات تكاليف هذه الأنشطة هي عدد مرات تهيئة الآلات وعدد مرات الفحص وعدد مرات النقل مثلاً.

ث. الأنشطة المرتبطة بالمنتج بشكل عام (Product-Level Activities):

وهي تلك الأنشطة اللازمة لوحدات منتج واحد، ولا تستفيد منها المنتجات أو الخدمات الأخرى مثل (هندسة العمليات ومواصفات المنتج وتصميم المنتج والإعلان عن المنتج والتغيرات الهندسية وتطوير المنتج واختبارات الجودة) وتزداد تكاليف هذه الأنشطة بزيادة عدد المنتجات المختلفة.

ج. الأنشطة المرتبطة بالتسهيلات (العامة) (Facilities-Level Activities)

وهي تلك الأنشطة اللازمة لدعم عمليات الشركة، وتوفير البنية التحتية الإدارية التي تجعل من عملية الانتاج أو تقديم الخدمة ممكنة.

ح. الأنشطة المرتبطة بالزبون (Customer-Level Activities)

وهي تلك الأنشطة المرتبطة بزبائن محددين وتشمل أنشطة مثل طلبات المبيعات (Sales Calls) وإرسال الكتالوجات ودراسة سوق الزبون.

ثالثاً: العلاقة بين الرقابة على الجودة وتخفيض التكاليف:

إن مفهوم وتعريف الرقابة على الجودة بوصفها نشاطاً تُشارك فيه كافة الأقسام والفعاليات في الشركة ومن خلال عدة مراحل تبدأ من شراء المواد الأولية وحتى دخولها إلى العمليات التصنيعية و إلى أن تصل إلى مراحلها النهائية كمنتج نهائي جاهز للبيع. وتُعد الرقابة على الجودة نظام فعال لتكامل جهود مختلف أقسام الشركة بهدف تحسين وتطوير المنتج والمحافظة على مستواه وتلبية احتياجات ومتطلبات المستهلك.

وتتمثل الرقابة على الجودة بالمراحل الآتية:

١. مرحلة الرقابة على المدخلات من المواد الأولية بحيث تكون ضمن المواصفات المطلوبة لإنتاج منتج معين، وهذه تتضمن عملية مطابقة مواصفات المادة الأولية وخصائصها مثل، القياس، الحجم، المتانة، القدرة على تحمل الاختبارات، وأية خصائص كيميائية وصناعية أخرى.

٢. مرحلة الرقابة على العمليات التصنيعية والهدف منها هو الوصول إلى منتج وفق المواصفات المحددة والمطلوبة وتتضمن عمليات دخول المادة الأولية إلى المعمل وإجراء للعمليات التصنيعية عليها وحتى تحولها إلى المنتج النهائي.

٣. مرحلة الرقابة على جودة المخرجات وتتمثل بمرحلة المنتج وخرن المنتج في الأماكن المخصصة له.

إن الغرض من رقابة الجودة على المنتج بمراحلها منذ بداية الحصول على المواد الأولية وإدخالها الى المخازن ومن ثم نقلها الى المعمل لإدخالها للعمليات التصنيعية هو الحصول على منتج مطابق للمواصفات المطلوبة وتقليل كميات المرفوض مصنعياً والتلف وأية إرجاعات أخرى من داخل المعمل أو من الخارج أي من قبل الزبون، ويتم دراسة والبحث في هذا المفهوم من خلال كلف الجودة بكلف الفشل الداخلي والخارجي والتي تم التطرق لها في المبحث السابق .

ويمكن تحقيق هذه الأهداف إذا كانت الشركة لديها القدرة على الوفاء بهذه التكاليف أي الحصول على أكبر قدر ممكن من الدورات التدريبية للمهندسين أو العاملين فيها، وإذا امتلكت المختبرات المتطورة لفحص المواد الأولية ومطابقتها للمواصفات المطلوبة وجميع هذه المتطلبات إن تحققت فإنها سوف تساعد في تقليل حالات الرفض وتقليل الهدر الحاصل في العمليات الانتاجية للأجزاء التصنيعية الداخلة في صناعة المنتج الراجع الى المعمل، وهذا بدوره يقلل من التكاليف التي يتحملها المنتج.

إن الرقابة على الجودة والسعي الى تخفيض الجودة هي مسألة مهمة إذ تستطيع الإدارة أن تدرك العيوب التي تلحق بالمنتج سواء كانت عيوباً متعلقة بالفشل الخارجي أو بالفشل الداخلي، ويمكن لأقسام مهمة داخل الشركة أو المعمل، مثل قسم السيطرة النوعية وبالتعاون مع قسم التكاليف أن يلعب دور مهم في تعقب هذه العيوب باعتبارها الأقسام المسؤولة والمطلعة على كافة العمليات المالية والتصنيعية والكفوية للمنتج. لقد وضعت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) مجموعة توصيات لتخفيض تكاليف الجودة منها:- (ASQC,1977,P.27-37)

أ. تخفيض تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي:

عندما تظهر سجلات قسم السيطرة النوعية وسجلات قسم خدمات ما بعد البيع تكاليف الفشل عالية ومتفاقمة فعلى الشركة اتباع الخطوات الآتية:

(١) اطلاع الاشخاص ذوي العلاقة بالمشكلة فعلى قسم السيطرة النوعية البحث عن أسباب الفشل وتحديد أبعادها وإعداد تقارير وبيانات عن الفحص والاختبار وتحديد أبعاد المشكلة وتكلفتها بالتقارير المرسلة بالمكلفين بالبحث والتصحي لتصحيح مشاكل الجودة.

(٢) التسابق بالخلق والابداع لحل المشكلة والتعاون ما بين العاملين والإدارة واعتماد الطرق الهندسية المدروسة لتخفيض الكلف والتقارير المرفوع للإدارة يجب ان يُحلل أسباب الفشل وتأثيره على كلف المنتج أو على المعولية.

(٣) تخطيط الأعمال التصحيحية.

(٤) التتبع لتنفيذ الأعمال التصحيحية وإعداد تقارير عن بيانات النوعية حيث يجب أن تُعد استبانة لبعض الأسئلة حول أسباب الفشل وتحديد ما بوضوح.

ب. تكاليف المنع:

يجب أن يطلع العاملون على برامج كلف المنع من خلال تخطيط المعلومات المبلغة برسائل شفوية، الاعلانات الملصقة، المخططات، التقارير وبرامج المنع، مثلاً برامج دراسة التصميم بشكل كامل والتغيرات الحاصلة به، برامج لدراسة المجهزين وتقييم قدرتهم على تجهيز المواد بالمواصفات المطلوبة وفي الموعد المحدد، إعداد واختبارات المعولية لاكتشاف المشاكل قبل أن تسبب كلف فشل عالية، برامج لتدريب العاملين على الجودة لمنع الفشل ويجب إعداد قائمة بتدقيق المنع للاستدلال حول الوسائل الممكنة لكلف المنع.

ت. تخفيض تكاليف التقييم:

إن تكاليف التقييم في بعض الأحيان تكون نصف كلف الجودة الإجمالية وبالرغم من أن أغلب برامج تكاليف تحسين الجودة تركز على تخفيض كلف الفشل أولاً، لكن إعداد برامج لتخفيض كلف التقييم لها تأثير مهم، وهناك أساليب متعددة لتخفيض هذه التكاليف منها: (ASQC,1977,P 27-37)

(١) تخطيط الفحص والاختبار.

(٢) تطوير مكائن الفحص والطرق المستخدمة.

٣) الرقابة النوعية الاحصائية (SQC).

مما تقدم يتضح لنا أنّ الاهتمام بتحليل وقياس والافصاح عن كلف الجودة والتركيز على إجراءات الرقابة على الجودة بمراحلها التي سبق ذكرها يساعد على تخفيض الكلف وبالتالي المساهمة في تقديم منتج بجودة عالية وبكلف منخفضة وتشجيع الشركات على البقاء في السوق خاصة مع زيادة حدة المنافسة العالية، وهذا المنهج اعتمدته الشركات في البلدان المتقدمة.

رابعاً: خصائص الخدمات السياحية:

تُعدّ الخدمات السياحية التي تقدم في المنظمات الفندقية مجموعة من المقومات المادية والمعنوية التي تمثل مقومات جذب سياحية تقدم الى الضيوف من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم تتمثل بالإقامة والطعام والشراب والتسهيلات الاخرى للوصول إلى رضا وقناعة الضيوف .

وللخدمات السياحية خصائص كلاسيكية وحديثة حيث تتمثل الخصائص الكلاسيكية بمجموعة من الخصائص التي أتفق على تسميتها أغلب الكتاب والباحثين وهي اللاملموسية والتلازمية وعدم التجانس والفئائية وعدم انتقال الملكية ، أما الخصائص الحديثة التي ذكرها بعض الباحثين في أحدث كتاباتهم وهي صعوبة مراقبة جودة الخدمة السياحية والمضيف جزء من المنتج السياحي وأهمية الوقت في تقديم الخدمة السياحية وسهولة تقليدها .

إن الخدمات السياحية تحتاج الى آلية لمعرفة جودتها لذلك يتم استخدام جودة الخدمة التي تعد تقنية لقياس جودة الخدمة المقدمة في الفنادق والتي تبرز من خلال الفرق بين توقعات الضيوف وتصوراتهم عن الخدمة المقدمة ، وهناك مجموعة من الموديلات أو النماذج لجودة الخدمة السياحية في الفنادق أشهرها نموذج servqual لجودة الخدمة الفندقية . وتأكيداً على ما تقدم فقد أهتمت الدول السياحية بتنمية الخدمات السياحية وجودتها من أجل الارتقاء بالنشاط السياحي الفندقي لذلك تم التركيز على خصائص الخدمات السياحية وجودتها في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد كفندق الرشيد وفندق عشتار شيراتون(سابقاً) وفندق المنصور وفندق بابل وفندق فلسطين (مريديان) (سابقاً).

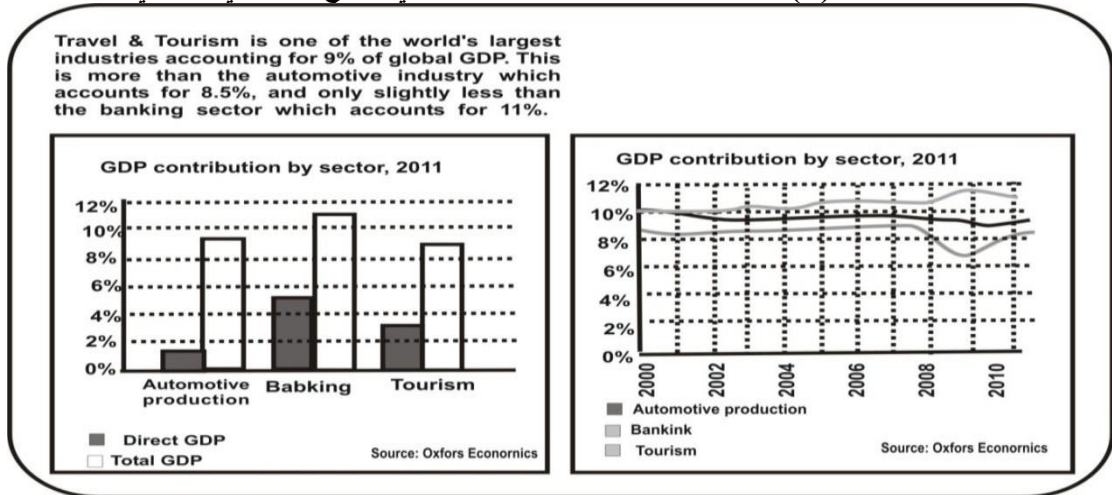
١. مفهوم الخدمة والخدمة السياحية:

تعرف الخدمة من قبل الجمعية الأمريكية للخدمة بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة. وكما عرفت الخدمة بأنها نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعية غير ملموسة وغير عادية . أما (Kotler) فقد عرّفها بأنها نشاط أو منفعة معروضة للمبادلة ، وهي في الأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وهي كذلك مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي .أما الخدمة السياحية فتعرف بأنها مجموعة من الأعمال والنشاطات التي توفر للسياح الراحة والتسهيلات عن شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو أقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي . كما عرفت الخدمة السياحية بأنها مزيج من العناصر المادية المعنوية التي تهتم بتقديم المكونات الأساسية للعرض السياحي بغرض إشباع حاجات ورغبات الضيف في الميدان السياحي بمساهمة مجموعة من العناصر كالإقامة والنقل والطعام وغيره.

٢. أهمية الخدمات السياحية

إن السياحة أصبحت واحدة من القطاعات الأكثر أهمية في العالم وفقاً للأمين العام لمنظمة السياحة العالمية (Francesco Frangiatli) فقد أصبحت السياحة في هذا القرن تنمو بشكل أسرع من أكثر توقعاتنا تفاؤلاً . وقد شكلت الصادرات السياحية التي وصلت إلى (٣٠%) من صادرات العالم من الخدمات ومثلت (٦%) من إجمالي صادرات السلع والخدمات في عام (٢٠٠٩) على الصعيد العالمي . فضلاً عن كون السياحة واحدة من أكبر الصناعات في العالم مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي إذ تمثل (٩%) من الناتج الإجمالي العالمي ونسبة أقل من الخدمات المصرفية التي تمثل (١١%) من الناتج الإجمالي العالمي، كما في الشكل رقم (٤) الآتي:

شكل (٤) يبين مساهمة الخدمات السياحية في الناتج الإجمالي العالمي



Source: Adriana. Budeanu, impacts and responsibilities for sustainable tourism, at our operators Perspective, journal of cleaner production, Elsevier publisher, Vol. 13, 2005, p.89.

بالرغم من أن المنتج السياحي هو منتج غير عادي يعتمد بدرجة كبيرة على الخدمات والتي لا يمكن معرفة جودتها قبل شرائها. وأن نجاح أي منتج سياحي يتوقف في النهاية على رضا الضيوف والتي يتم تحديده من قبل الضيوف أنفسهم من خلال تقييم التوقعات مع الأداء الفعلي لهذا المنتج السياحي ، لذا فإن السياحة هي صناعة الخدمة المكثفة مع التركيز على تجارب الضيوف ليس فقط خلال مدة إقامتهم وإنما قبل الإقامة وبعدها. وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث خصائص عديدة للخدمات السياحية وصنفت هذه الخصائص إلى

كلاسيكية وحديثة وهي كالآتي: (Summer,2009:40)

أ. اللاملموسية:

إنّ من المسلم به في جميع الأبحاث بأن الخدمة نفسها هي في الأساس غير ملموسة وتوصف بأنها الخدمة الخالصة التي لا يمكن رؤيتها أو لمسها.

فعند شراء الخدمة السياحية لا يتلقى الضيف منتج ملموس وإنما هي الخدمة التي تقدم للاستهلاك. وأبرز ما يميز الخدمة السياحية بأنها غير ملموسة أي ليس لها وجود مادي. وبالتالي لا يمكن الإحساس بها قبل شرائها.

وإن المنظمات السياحية الخدمية تمتلك أدوات تستخدم في تقديم الخدمة السياحية مثل الغرف الفندقية وأجهزة الحاسوب وغيرها إلا أن هذه الأشياء تعد أداة لتقديم الخدمة السياحية وليس الخدمة نفسها ، فضلاً عن أن الخدمة السياحية يتم اختيارها على أساس السمعة والمشورة والتجربة وليس على أساس الاختيار المادي.

ب. التلازمية:

إن التلازمية في الإنتاج والاستهلاك تعني أن المنتج والمستهلك يجب أن يتفاعلا في آن واحد حتى يتم تقديم الخدمة، أي أن التلازمية تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. وهي تعني أيضاً لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالضيف هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة. وهذه الخصيصة تبيّن أن الخدمات السياحية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وأن حضور السائح شرط من شروط تقديم الخدمة السياحية ، لذلك يعد المنتج السياحي منتج غير عادي يتطلب حضور الضيف مع المضيف في نفس المكان.

ت. عدم التجانس:

إن الخدمة السياحية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخص مقدم الخدمة فإنها تتنوع تنوعاً كبيراً بحسب من يقدم الخدمة ووفقاً لحالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة. حيث تتميز الخدمات السياحية بعدم التجانس لأنها تعتمد على مهارات وأسلوب مقدمها لذلك من الصعب إيجاد معايير نمطية لإنتاج الخدمات السياحية مما دفع المؤسسات السياحية إلى السعي إلى تقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ، وأن عدم التجانس في تقديم الخدمة ليست كلها بالضرورة سلبية وغير مرغوب فيها بل يُفضّل في بعض الأحيان تقديم بعض جوانب الخدمة بشكل فردي لتلبية حاجات وتوقعات الضيف.

ث. الفئائية:

تعدّ الخدمة السياحية ذات طبيعة لا يمكن حفظها وتخزينها أي أنها فئائية. أي لا يمكن حفظ الخدمة السياحية على شكل مخزون فالخدمة تستهلك وقت انتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، فالخدمات السياحية تستهلك بسرعة ولا يمكن خزنها فالغرف الفندقية الغير مشغولة تعتبر خسارة على الفندق ولا يمكن خزنها.

ج. عدم انتقال الملكية:

تعدّ عدم انتقال الملكية صفة تميز الخدمة السياحية ، وذلك لكون الضيف يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس السلعة التي يكون فيها حق الامتلاك كما في السلع المادية. فالضيف يمكنه استعمال الخدمة السياحية لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعدة طائرة .

ح. المضيف جزء من المنتج الخدمي السياحي:

يكون التمييز بين المنظمات السياحية في كثير من الأحيان ناتجاً عن مهارة العاملين وقدرتهم على تقديم الخدمات بإتقان وأكثر ما يكون ذلك واضحاً في الخدمات ذات الاتصال العالي مع الضيوف. وهذه العملية التفاعلية بين مقدم الخدمة والسائح تعتمد على المهارة التي يتمتع بها مقدم الخدمة أثناء عمله ، لذلك يتعين على المنظمات السياحية الخدمية أن تهتم بالعنصر البشري من خلال التدريب والتحفيز وتوفير بيئة عمل تساهم في تحقيق الرضا للعاملين ليكونوا فاعلين في تقديم الخدمة السياحية.

خ. صعوبة مراقبة جودة الخدمة السياحية:

تكون مراقبة جودة الخدمة السياحية أكثر صعوبة من السلع المادية لكون الخدمة السياحية تتسم بأنها غير ملموسة وفنائية حيث تجعل من الصعب اختبارها وتقييمها ، كما أن عدم تجانس الخدمة السياحية واعتمادها على الأداء البشري تعجل من الصعوبة تطبيق مواصفات نمطية لجودة الخدمة السياحية، لذلك فإن صعوبة مراقبة جودة الخدمة هي مشكلة مستمرة وتحتاج إلى فهم أفضل لإدارتها وقياسها.

د. أهمية الوقت في تقديم الخدمة السياحية:

ففي حالة السلع يستطيع المستهلك الحصول عليها من منفذ التوزيع دون انتظار أما في حالة الخدمة السياحية ففي كثير من الأحيان تحتاج إلى الانتظار لحين انتاجها ، فضلاً عن صعوبة نقل الخدمة السياحية مما يترتب عليه ضرورة حضور الضيف إلى مكان تقديمها وهذا يؤدي إلى زيادة الوقت المطلوب للحصول عليها، لهذا فإن للوقت أهمية كبيرة في تقديم الخدمة السياحية .

ذ. سهولة التقليد:

تجعل سمة اللاملموسية للخدمة السياحية من السهل نسبياً للمنافسين تقليد الخدمة السياحية فمن المستحيل أبعاد المنافسين عن موقع إنتاج الخدمات السياحية فيستطيع المنافسون زيارة هذه الأماكن واستهلاك الخدمة السياحية لهذا تجعل من السهولة تقليدها .

٣. معايير جودة المنتج السياحي (القرشي، ٢٠١٣: ٩١):

صممت منظمة السياحة العالمية في عام (٢٠٠٣ م) معايير جودة المنتج السياحي التي يجب أن تضع بنظر الاعتبار عند إقامة المشاريع السياحية أو عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم أو تسويق المنتج السياحي ، وهذه المعايير يمكن أن نلخصها في :

أ. **السلامة والأمان** :- إن المنتج السياحي سواء أكان خدمة أو سلعة لا يمكن أن يمثل خطراً على حياة الضيف أو الضرر بالصحة ، لذلك فإن سلامة وأمان الضيف واحدة من المعايير المهمة لجودة المنتج السياحي .

ب. **سهولة الوصول** :- بمعنى السماح بدون تمييز من استخدام الخدمات السياحية من قبل جميع الناس بغض النظر عن جميع الاختلافات سواء كانت طبيعية أو مكتسبة

ت. **الشفافية** :- وهو عنصر أساسي يجب توافره بين المضيف والضيف من أجل التواصل الفعال وتوفير معلومات دقيقة وصادقة عن خصائص ومميزات الخدمات السياحية .

ث. **الانسجام** :- بمعنى الانسجام مع البيئة البشرية والطبيعية وهو ما يعني الاستدامة الذي يشير إلى الحفاظ على استدامة السياحة التي تتطلب إدارة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئة وغيرها .

ج. **الإصالة** :- وهو ما يعني جعل المنتج السياحي متميز بشكل ملحوظ عن غيره من المنتجات المماثلة.

ح. **النظافة** :- أي أن تكون جميع المرافق السياحية تتوفر فيها درجات عالية من النظافة فضلاً عن توفير معايير سلامة الأغذية .

٤ . مفهوم جودة الخدمة:

تعرف جودة الخدمة بأنها التوافق من أجل خدمة متطلبات الضيف أو قدرة الخدمة لتلبية احتياجات الضيوف كما هو متوقع. كما عرفت جودة الخدمة من قبل (Palmer) بأنها معيار لتسليم الخدمة التي تظهر من خلال توقعات الضيف. وكذلك عرفها (Swan, McLeay and asubonteng) بأنها الفرق بين توقعات الضيوف لأداء الخدمة المسبقة وتصوراتهم عن الخدمة المستلمة.

أ. أهمية جودة الخدمة:

إن موضوع جودة الخدمة من المواضيع المهمة والواسعة التي تناولتها الكثير من الدراسات خلال العقود الماضية التي تناولت جودة الخدمة من حيث المفاهيم والقياس والأبعاد وغيرها ، وقد كان (Garvin) عام (١٩٨٨) من بين العلماء الذين اهتموا بجودة الخدمة والذي يبين أن جودة الخدمة هي تصور لدى الضيف من أجل مقارنة الجودة ، كما أن (Christopher) عام (١٩٩٤) يعد جودة الخدمة على أنها مقارنة تجربة حقيقية للخدمة مع توقعات الضيوف قبل الاستهلاك. وجودة الخدمة تعد من المفاهيم المعقدة نظراً لما تمتاز به الخدمة نفسها من خصائص كالللموسيقى والفنائية والتلازمية وعدم التجانس وغيرها ، وأن جودة الخدمة تظهر من خلال مقارنة توقعات الضيوف وإدراكهم للخدمة المقدمة ، وبالتالي فإن نفس الخدمة المقدمة يمكن النظر إليها بأنها ذات جودة عالية من قبل بعض الضيوف ، وذات جودة منخفضة لدى ضيوف آخرين لذلك وبعبارة أخرى فإن جودة الخدمة تعتمد على الضيوف أنفسهم. وأن أهمية جودة الخدمة تبرز من خلال تحليل ثلاث جهات نظر عامة وفقاً (Parasuraman, Zeithalm and Berry).

الأولى : إن جودة الخدمة تعتمد على توقعات الضيف التي تسبق أداء الخدمة والمتأتية من الإعلانات وغيرها.
الثانية : إن جودة الخدمة تركز على التفاعلات المحددة بين خدمة الضيف ومستويات الجودة .
الثالثة : إن جودة الخدمة حددت من خلال عدة فجوات ، وهذه الفجوات موجودة بين الخدمة المستلمة وجودة الخدمة .

وجودة الخدمة المدركة هي نتيجة المقارنة بين توقعات الضيوف وتجربتهم للخدمة الفعلية ويتم ذلك من خلال تحديد الفرق بين توقعات الضيوف وتصوراتهم لأداء الخدمة، وبالتالي فإن توقعات الضيوف وتصوراتهم للخدمة الفعلية يتم تحديد نوعية جودة الخدمة وهي على عدة مستويات .

الأول: إذا كانت الخدمة المقدمة لا تلي توقعات الضيوف فسوف تكون جودة الخدمة منخفضة.

الثاني: إذا كانت الخدمة المقدمة تتساوى مع توقعات الضيوف فستكون جودة الخدمة متوسطة.

الثالث: إذا كانت الخدمة المقدمة تتجاوز توقعات الضيوف فستكون جودة الخدمة عالية أو ممتازة.

إن جودة الخدمة في النشاط السياحي تؤدي دوراً مهماً لكونها تُعدّ معياراً أو مقياساً لتقييم فعالية الخدمات المقدمة ، وعلى الرغم من أن جودة الخدمة غير ملموسة إلا أنها أداة تقييم حاسمة للخدمات السياحية.

ب. موديلات جودة الخدمة:

هناك مجموعة من الموديلات أو النماذج التي تقيس جودة الخدمة سنذكر أهمها :-

(1) موديل (Gronroos) وهو موديل قديم لقياس جودة الخدمة عام (1982) الذي يميز بين نوعين لجودة الخدمة وهي الجودة التقنية والجودة الوظيفية . فالجودة التقنية هي كل ما يتلقى الضيف من الخدمة وحيث إن الضيف لا يهتم فقط في نتيجة أو محصلة الخدمة ولكن أيضاً في العملية نفسها ، أما الجودة الوظيفية هي الطريقة التي يتسلم بها الضيف الخدمة أو كيف يتلقى الضيوف الجودة التقنية ، فضلاً عن جودة الصورة أي صورة المنظمة المسؤولة عن الخدمة المقدمة.

(2) موديل (Langeard and Eiglier) عام (1987) وكذلك اعتمده (Palmer) عام (2005) والذي يسمى (servction) وهو يقترح بأن المنظمة تزود الضيوف بحزمة من الفوائد التي تكون لها سمات تجريبية لاستهلاك الخدمة ، وفوائد الخدمة هذه تقسم على قسمين وهي:

- الفوائد المربئية التي تشمل البيئة المادية للخدمة التي تجرب فيها الخدمة.
- الفوائد غير المادية التي تدعم مقومات البيئة المادية لدعم الأجزاء المربئية في المنظمة.

وأن البيئة الأساسية لهذا الموديل يعتمد على التلازمية في إنتاج وتقديم الخدمة أي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يقدمها وأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها. إن خدمة الضيوف مصممة بشكل أساسي بواسطة محتوى أو مضمون الخدمة التي تتضمن فوائد مادية وغير مادية والتي تساهم بشكل رئيس في تحقيق رضا الضيوف.

(3) موديل (Johnson ,tsiors and Lancioi) عام (1995) ويؤكد هذا الأتمودج على أن جودة الخدمة تعتمد على ثلاثة إبعاد وهي جودة المدخلات وجودة العمليات وجودة المخرجات . وتشير جودة المدخلات إلى المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة كأماكن الاستراحة المريحة ومهارات ومعارف مقدمي الخدمات .تشير جودة العمليات إلى نوعية التفاعل بين مقدم الخدمة والضيف ، ففي كثير من الأحيان يتأثرون الضيوف بشكل مباشر بعمليات إنتاج الخدمة . وتشير جودة المخرجات إلى نتائج الخدمة النهائية بما في ذلك نتائج الخدمة الملموسة أو غير الملموسة ، أي مجموعة التغيرات المادية والنفسية للضيف من جراء تحصيله للخدمة.

(4) موديل (Parasuraman, Zeithamal, berry) وهو موديل يستند على فرضية أن الضيوف يمكنهم تقييم جودة الخدمة من خلال مقارنة تصوراتهم مع توقعاتهم. وهو كذلك بمثابة منهجية لتشخيص جودة الخدمة من خلال إظهار نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة. وقد قَدّم هذا الأتمودج في الولايات المتحدة من أجل إيضاح أسباب الخلافات بين الضيوف في التصورات والتوقعات ، أي انه يقيس الفجوة بين توقعات الضيوف والأداء الفعلي للخدمة وقد أصبح هذا الموديل الأكثر شعبية لقياس جودة الخدمة في العقود والماضية.

إن مزود الخدمة يحتاج إلى معرفة دقيقة لما يتوقعه الضيوف لذلك يضع معايير جودة الخدمة المناسبة ويختار الموظفين الجيدين لأجل تقديم خدمة جيدة . ويعد هذا الموديل من الموديلات المستخدمة بشكل واسع من قبل منظمات الخدمة الذي يعمل بشكل فعال من أجل سد الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمدركة. وهذا الموديل يسمى (Servqual) وقد طُبّق بشكل واسع في النشاط السياحي، وهناك العديد من الدراسات السياحية التي استعملت هذا

الموديل في قياس جودة الخدمة السياحية مثل دراسة (saleh and ryan) عام (١٩٩٢) في الفنادق ودراسة (johns) عام (١٩٩٣) في الضيافة ودراسة (taylor) في الخدمات الترفيهية عام (١٩٩٣). وكذلك دراسة Fick (and ritchie) عام (١٩٩١) التي تعد من أهم الدراسات التي طبقت (Servqual) في جميع قطاعات الخدمة السياحية سواء أكانت في الفنادق أم المطاعم أم الطيران. وقد أتمد هذا الموديل على أبعاد جودة الخدمة التي كانت عشرة أبعاد وبالتالي خفضت لتصبح خمسة أبعاد وهي:

١-الضمان : وهي المعرفة وضمن المجاملة من قبل المضيفين وقدرتهم على إشاعة الثقة والارتياح لدى الضيوف.

٢-الملموسية : وهي تسلط الضوء على المرافق المادية والمعدات التي يستخدمها الموظفون وكذلك وسائل الاتصالات.

٣-الاستجابة : الرغبة في مساعدة الضيوف وتزويدهم بالخدمات المطلوبة وتقديم الخدمة السريعة.

٤-الموثوقية : وهي القدرة على أداء الخدمة بثقة ودقة للضيوف.

٥-التعاطف : وهي الرعاية والاهتمام الفردي بالضيوف .

ويتم تقييم جودة الخدمة حسب هذا النموذج من خلال تحديد الفجوة بين توقعات الضيوف حول مستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها ولهذا النموذج عدة فجوات وهي:

١ - الفجوة الأولى : وهي الفرق بين ما يتوقعه الضيوف من خدمة وتوقعات الإدارة للخدمة.

٢ - الفجوة الثانية : وهي الفرق بين تصورات الإدارة لتوقعات الضيف للخدمة ومواصفات الجودة.

٣ - الفجوة الثالثة : وهي الفرق بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة للضيوف من قبل المضيف.

٤ - الفجوة الرابعة : وهي الفرق بين تقديم الخدمة وجودة الخدمة التي ترسل خارجياً.

٥ - الفجوة الخامسة : وهي بين توقعات الضيوف وتصوراتهم عن الخدمة المقدمة.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

١. الاستنتاجات:

أ. صعوبة قياس بعض عناصر تكلفة الجودة و بالأخص غير المنظورة مثل خسارة السمعة أو انخفاض في حجم المبيعات أو سعر السلعة نتيجة اكتشاف العيوب.

ب.تعتمد جودة الخدمة على توقعات الضيوف و تصوراتهم عن الخدمة السياحية لما تمتاز به من خصائص كلاسيكية و جريئة حيث تتعدد و تتنوع موديلات جودة الخدمة و بشكل خاص بالنشاط الفندقية.

ت. لا يختلف تحليل انحرافات تكلفة المبيت أو تكلفة الخدمات الفندقية الأخرى في فكرها عن تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة و المشروبات و تحديد نوعية الضيف و قوته الإنفاقية و نوع و جودة الخدمة الواجب أدائها داخل الفندق.

ث. أن العمالة الفندقية هي عمالة من نوع معين بمواصفات معينة و خبرات و مهارات محددة فقط تتوافر للفندق طاقة إيوائية و استيعابية مناسبة في ضوء حجم المبيعات المستهدف وبالتالي فقبل تخطيط رقم المبيعات دراسة العمالة الفندقية الماهرة المتاحة و القادرة على الأداء و الإنجاز بالشكل المطلوب.

ج. تهتم المنظمات السياحية و الفندقية بجعل كلف خدماتها المقدمة الى ضيوفها منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة مع الحفاظ على مستويات من الجودة التي تلبي متطلبات و رغبات ضيوفها و توقعاتهم .

٢. التوصيات:

- أ. ضرورة تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية تلبي حاجات و رغبات ضيوفها و تعمل على كسب رضاهم و الاحتفاظ بهم على المدى البعيد و لها القابلية على تغيير تشكيلة هذه الخدمات والاستعداد للاستجابة السريعة لتلبية طلبات ضيوفها و أذواقهم في الوقت المناسب.
- ب. على إدارة الفندق الاهتمام بتقديم خدمات جديدة و بصورة مستمرة و ذات جودة عالية والمحافظة على التكاليف من خلال إحداث تغييرات و تحسينات في عملية التصميم و تطوير الخدمة و تعزيز الميزة التنافسية في السوق .
- ت. ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الفندق بسرعة تقديم خدماتها الفندقية و بذل جهود لاستكشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية وسرعة مراقبة اعمال المنافسين ومواجهة التهديدات والظروف الطارئة التي يمر بها البلد.
- ث. على إدارة الفندق زيادة اهتمامها باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها الفندقية كونها تسهم في خفض التكلفة و تحسين الخدمة و سرعة تسليمها .
- ج. يجب على إدارات الأقسام التشغيلية والفندق بشكل عام إدراك أهمية توفير بيئة مدعمة بتسهيلات وخدمات متنوعة توصل الضيف إلى حالة السعادة من خلال تخفيض التكاليف مع جودة للخدمات المقدمة للضيف.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

١. الخطيب، سمير كامل، " إدارة الجودة الشاملة والأيزو - مدخل معاصر "، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد- العراق، (٢٠٠٨).
٢. سلمان، علاء جاسم، "محاسبة التكاليف المتقدمة - مدخل إداري في بيئة الأعمال المعاصرة"، صنعاء، الجمهورية اليمنية، جولة الجامعة الجديدة، مكتبة الصادق، (٢٠١٠).
٣. العامري، سعود جايد، السالم، مناضل عبد الجبار، " إطار مقترح لاستخدام نظام المعلومات المحاسبي في تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها "، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية بجامعة الحديد (٢٠٠٩).
٤. العاني، خليل ابراهيم محمود، القزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل، عادل عبد الملك، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، بغداد، (٢٠٠٢).
٥. عبد السيد، ناظم حسن، " محاسبة الجودة - مدخل تحليلي "، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، (٢٠٠٩).



٦. العلي، عبد الستار محمد، " إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمّي "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، (٢٠٠٨).
٧. القرشي، زهير عباس، أثر وسائل الإعلام في تنمية الوعي السياحي للسياحة الدينية في مدينة كربلاء المقدسة، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، ٢٠١٣.
٨. النجار، يحيى غني، " تقييم المشروعات : دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الأداء "، دار المستقبل للطباعة والتصميم، بغداد، (٢٠٠٦).
- ثانياً: المصادر الأجنبية:
9. Abdullah, Fawaz, (2003), "Lean Management and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel", Degree M. Sc., Library Pitt.Edu.
 10. Adriana. Budea nu, impacts and responsibilities for sustainable tourism, at our operators Perspective, journal of cleaner production, Elsevier publisher, Vol. 13,(2005).
 11. Atkinson A. A Banker, R, D, & Kaplan, R,s,(1995), "Management counting prentice-Hall. Inc."
 12. Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., and Young, s., (2012), "Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution", 6th ed., Pearson Education, Inc., Upp.er Saddle River, New Jersey, USA.
 13. Evans, James R., "Applied Production and Operations Management", 4th ed., West-Publishing Co., USA,(1993).
 14. Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. & (2008), "Managerial Accounting", 12th ed., McGraw-Hill Singapore.
 15. Heizer, Jay & Render, Barry, (2011)"Operations Management", 10th ed., Pearson Education, Inc.
 16. Heizer, Jay & Render, Barry, (2011)"Operations Management", 10th ed., Pearson Education, Inc.
 17. Horngren, Charles T., Dater, Srikant M., & Foster, (2006) "Cost Accounting A Managerial Emphasis", 12th ed., Pearson prentice-Hall, USA.
 18. Horngren, Charles T., Dater, Srikant M., & Foster, (2007) "Cost Accounting A Managerial Emphasis", 14th ed., Pearson prentice-Hall, USA.
 19. Khanna, V.K., Perm, Sashay, B.S., & Shankar, Ravi, (2008), "TQM Planning, Design & Implementation", New AGE International Publishers.
 20. Palmer, A. principles of service marketing ,McGraw-Hill publication , 4th Edition, London , (2005).
 21. Pull an, Thankachan, T. & Bhasi, M. & Madhu, G., "Application of Concurrent engine ring in Manufacturing industry", Introduction Journal of Computer integrated Manufacturing, Vol. 23, No.5,(2010).
 22. Russell, Robert S. & Taylor, Bernard W., (2000), "Operation Management: Multimedia Version", 3th ed., Upper Saddle River, New York.
 23. Slack, Nigel, Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (2004), "Operation Management", 4th ed., Prentice-Hall.
 24. Summer, Donna C. S., "Quality Management: Creating and Sustaining Organization Effectiveness", 2th ed., Pearson Education Inc., USA, (2009).