

## تجارب فندقية في إدارة الجودة شركة ريتز كارلتون أنموذجاً

### *Hotel experiences in quality control: Ritz Carlton's example*

م.م. حيدر عبدزید خضر السلطانی<sup>(١)</sup>

Asst.Inst. Haider A. Z. Khuder AL-Sultani

م.م. نجم عبد العالی عباس الدعمی<sup>(٢)</sup>

Asst.Inst.Najim A. Abbas AL-Da'ami

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى تناول إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي وإبراز أهميتها في كل القطاعات وخصوصاً في قطاع السياحي. وبالتحديد في قطاع الفنادق لها تأثير إيجابي على العائدات المتحصلة من السياحة، وتصل إلى رضا الزبون وكانت إشكالية البحث ((ما هو تأثير استخدام الجودة الشاملة على القطاع الفندقي؟ وتناولنا تجربة شركة ريتز كارلتون الرائدة في هذا صناعة الفنادق.

### Abstract

This research aims to have the running total quality in the hotel sector and shew its importance in all sectors, especially in tourism sector. particularly in the hotels sector and it has appositive impact on revenues course. And also reaches to please of customer. The problem of the research is what the influence of using the standards total quality to hotel sector. And we have the experience of the com Pany Ritz Carlton that leader in the field of hotel industry.

١ - جامعة الفرات الأوسط التقنية /المعهد التقني / كربلاء /قسم السياحة والفندقة.

٢ - جامعة الفرات الأوسط التقنية /المعهد التقني / كربلاء /قسم السياحة والفندقة.

## المقدمة

لقد اصبح اليوم على الشركات التي غايتها الوصول إلى التفوق والاستمرار في عملها وتطويره في الوقت الحاضر باختلاف أنواعها وأنشطتها الاقتصادية أن تلتزم بمبادئ الجودة وان تلتزم بنظمها، وذلك لضمان بقائها في ظل سوق المنافسة الشرسة الموجودة في الأسواق التي يعرفها المجال الاقتصادي اليوم، لذلك يعد اليوم مفهوم الجودة من بين أهم المفاهيم إذ أصبحت من أهم المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً وواسعاً بالاقتصاديات الحديثة بسبب أنها أصبحت من أهم متطلبات النجاح والبقاء في سوق المنافسة. ولو تتبعنا في تطور هذا المفهوم عبر الزمن نلاحظ أنه عرف تطورات متتابعة نحو التطور، إذ لم يعد يركز على جودة المنتج النهائي فحسب بل أصبحنا اليوم نتحدث ما يعرف إدارة الجودة الشاملة ان هذا المفهوم لم يعد حكراً على الأنشطة الإنتاجية فقط بل شمل أيضاً حتى الأنشطة الخدمية، إذ أصبحنا اليوم نسمع على نظم الجودة في مجال التعليم، الصحة، النقل، الطيران، السياحة... الخ.

من هنا تأتي أهمية موضوع بحثنا وخاصة تطبيقاتنا على القطاع السياحي وسيتم دراسة الموضوع من خلال اربعة مباحث:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الجودة وأبعادها

المبحث الثالث: تجربة شركة ريتز كارلتون

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الأول: منهجية البحث

## أولاً: أهمية البحث

في ظل المنافسة بين مقدمي الخدمات الفندقية وفي ظل هذا السوق الخدماتي المفتوح، سيكون البقاء للأجود، حيث أصبحت المنافسة اليوم في كل المجالات وخصوصاً في مجال صناعة الضيافة وعلى وجه الخصوص صناعة الفنادق، أذن لا بد من ان يكون جودة في الخدمات المقدمة ومستوى عالي من تقديم الخدمات، مما يدفع الإدارات البحث عن كل ما هو من شأنه تطوير الخدمات المقدمة من اجل المنافسة في سوق العمل، إذ بات بسبب المنافسة صعوبة التمييز بين الفنادق، لذلك تكمن أهمية البحث في إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة السياحة بشكل عام وصناعة الفنادق على وجه الخصوص، وما لها من تأثير من خلال تقديم افضل الخدمات والذي ينعكس إيجاباً على العائدات المتحققة من مجال صناعة الفنادق، وكذلك تكمن أهمية البحث من تناول تجربة في مجال جودة الخدمات المقدمة من احد السلاسل الفندقية العالمية وهي شركة ريتز كارلتون الرائدة في مجال صناعة الفنادق والتي لها تجربة في ادارة الجودة والخدمات المقدمة.

## ثانياً: إشكالية البحث

تظهر إشكالية البحث في معرفة إدارة جودة الخدمات في صناعة الفنادق، لذلك تحاول هذه الدراسة إظهار تجربة شركة ريتز كارلتون في هذا المجال، وتكمن إشكالية البحث والتي تم صياغتها في تساؤل عام هو ((ما هو تأثير استخدام معايير الجودة الشاملة على القطاع الفندقي؟)).

## ثالثاً: أهداف البحث

إنّ للبحث عدة أهداف من أبرزها، تسليط الضوء على الدور الكبير الذي تقوم به إدارة جودة الخدمات الفندقية في تحسين مستوى المنافسة، مما ينعكس على زيادة الأرباح في القطاع الفندقي، في حالة اعتماد أساليب حديثة ومبتكرة تواكب التطور في هذا القطاع.

كما ان للبحث أهدافاً أخرى هي:

١. تحديد علاقة أثر جودة الخدمات على القطاع السياحي الفندقي.
٢. إبراز أهمية استخدام معايير الجودة.
٣. التعرف على تجربة شركة ريتز كارلتون في إدارة الجودة.

## رابعاً: فروض البحث

مما لا شك فيه أن هناك علاقة تأثير، بين استخدام معايير الجودة الشاملة ورضاء الزبون على المنتج السياحي.

## المبحث الثاني: جودة الخدمات وأبعادها

### أولاً: الخدمة

يعد الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية، من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين مؤسسات الخدمة من رسم استراتيجيات تسويقية فعالة في قطاع الخدمات، فلو كان بالإمكان تصنيف الخدمات بطريقة واحدة لأصبح من السهل حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمات، والعمل بأدراجها في أدبيات تسويق الخدمة كحقل قائم بحد ذاته. إلا ان هذه الحقيقة لا تنفي إطلاقاً وجود محاولات جادة وأكيدة لسبر غور قطاع الخدمات من خلال عشرات البحوث والدراسات التي قام بها الأكاديميون والممارسون والتي استهدفت الاتفاق على أرضية مشتركة لمفهوم الخدمة. وسنحاول تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها الأدبيات المختلفة المختصة بتسويق الخدمات. فالجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". إلا أن هذا التعريف يعد ضعيفاً فضلاً عن عدم تمييزه بصورة كافية بين السلعة والخدمة. وهنالك تعريف ل (Stanton) يقول إنّ الخدمة هي: "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية". وفي تعريف آخر للخدمة هي: "نشاط أو منفعة يقدمها

طرف إلى طرف آخر وتكون بالأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون<sup>(٣)</sup>.

أما (Kotler) فعرّفها: أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر، وتكون بالأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، كما أن إنتاجها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس وقد لا يكون<sup>(٤)</sup>.

ومن ناحية الخدمات السياحية عرفت بانها: " الأنشطة غير الملموسة والتي يمكن ان تقدم بشكل منفصل وتوفر إشباع الرغبات والحاجات، وان المستهلك للخدمة قد يكون بجيازة مؤقتة أو استخدام مؤقت التي يتطلبها إنتاج الخدمة (غرفة في فندق، إيجار سيارة، رحلة سياحية)، ولكن دون ان يمتلكها المستهلك<sup>(٥)</sup>."

ومن التعريفات السابقة للخدمة، تتضح المضامين التالية:

١. تكون الخدمة في الغالب محسوسة وغير ملموسة.
  ٢. قد تكون الخدمة مرتبطة بمنتج ملموس أو مادي أو قد لا ترتبط بذلك.
  ٣. تدرك الخدمة بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد.
  ٤. تتألف الخدمة من جوهر تدعمه خدمات تكميلية.
- من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا ان نقول إنَّ الخدمة السياحية هي: "خليط تقع بين طرفين احده ملموس وآخر غير ملموس، ممكن ان يتغلب احدها عن الآخر وهي مركبة من سلع وخدمات. (حسب رأي الباحث). فمثلا السفر في رحلة سياحية، تتكون عن عناصر ملموسة مثل استخدام الباص السياحي للنقل وتناول الطعام والشراب، وهناك عناصر غير ملموسة مثل تعامل السائق والمرشد السياحي وإمكاناته في إدارة الرحلة وتعريف السياح بأماكن القصد السياحي كلها عناصر غير ملموسة، يكمل احدها الآخر مما يكون خليط من العناصر الملموسة وغير الملموسة وتالياً تكون الرحلة متميزة.

### ثانياً: أبعاد الخدمة

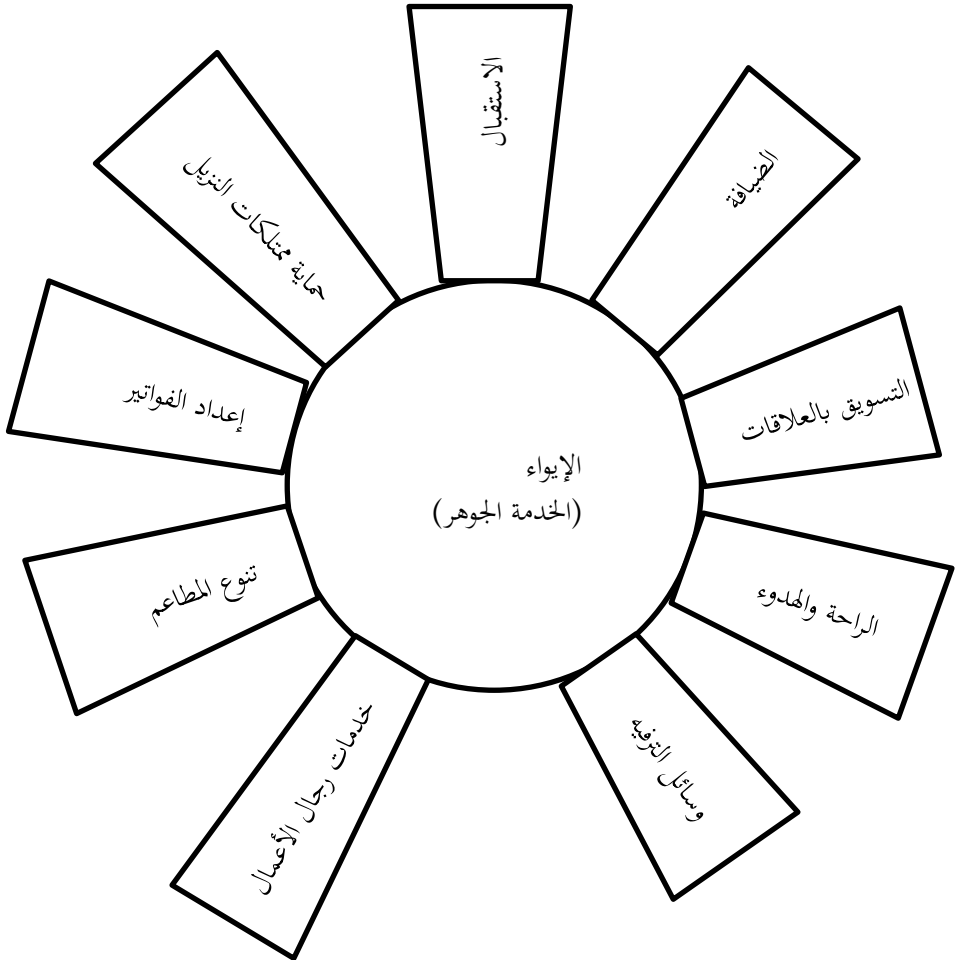
تتمثل أبعاد الخدمة في جوهر يسمى الخدمة الجوهر (Core Service)، وخدمات تكميلية داعمة لهذا الجوهر، فالجوهر يشير إلى الفائدة الأساسية التي يرغب بها المستفيد بالحصول عليها من الخدمة بينما تشير الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر إلى أشياء أخرى ضرورية للحصول على خدمة متكاملة راقية وقد شبه (كريستوفر لوفلوك) (Lovelock) أبعاد الخدمة بزهرة أطلق عليها تسمية زهرة الخدمة (Flower of service). ففي المؤسسات الخدمية الضعيفة تكون الزهرة ذابلة، وأورقها كذلك، حيث سرعان ما

٣- أ. د. حميد عبد النبي الطائي، د. بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٣٤.

٤- د. إياد عبد الفتاح النسور، أسس تسويق الخدمات السياحية العاجية (مدخل مفاهيمي)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٥٦.

٥- د. نعيم الظاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠٠١م، ص ٢٥٢.

تتساقط بفعل نسمة هواء بسيطة، بينما الزهرة النضرة تقاوم الرياح العاتية، ويوضح الشكل التالي نموذجاً لزهرة خدمة فندقية راقية<sup>(٦)</sup>.



أمودج لزهرة خدمة فندقية راقية

٦- أ. د. حميد الطائي، أ. د. محمود الصميدعي، د. بشير العلاق، أ. إيهاب علي القرم، التسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م، ص ٢١٨.

## ثالثاً: جودة الخدمات

من الاتجاهات الرئيسة الأخيرة التي ستؤثر على دورة حياة المنطقة السياحية هي موضع الخدمة، فقد أدت الضغوط الناتجة عن المنافسة إلى زيادة صعوبة التمييز بين أحد الفنادق وبين الفنادق الأخرى، خاصة في مستوى السلسلة العالمية إذا مجرد ان تقوم إحدى المؤسسات بتقديم منتج أو خدمة تجذب العملاء يقوم منافسهم بمجاراة المنتج أو الخدمة ومحاولة التفوق عليها، لقد كانت النتيجة في العادة تقديم مستوى عالي من المنتجات والخدمات. وبشكل متزايد أصبح ما يميز أحد مقدمي الخدمات عن الآخرين هو الانتباه إلى التفاصيل وكان هذا ميدان المعركة الذي تتنافس فيه الفنادق والمطاعم ويجوضون غمار الحرب التنافسية، فلقد أصبحت معظم المنتجات والخدمات تمثل سلعاً مستهلكة، ويبدو ان الفنادق تقدم نفس المزايا الأساسية، وهي عبارة عن مكان نظيف للنوم ومنعشات يتم توفيرها للزبان أثناء النشاطات الهامة، لقد أصبحت الخدمات الشخصية والاهتمام بالتفاصيل هي التي تميز الفنادق، وهناك استثناء هو تميز الموقع أو المرافق في مجال الفنادق، فمثلا الفندق الوحيد الصغير الذي يقع في منتجع رئيسي مرتفع لن يكون معرضاً لمنافسة فعالة<sup>(٧)</sup>.

وإن الاهتمام بجودة الخدمات يعد في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات، وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير، الذي يتطلب إعطاء موضوع جودة الخدمة ما تستحقه من أهمية لدورها الفاعل في إشباع رضاء الزبون.

إن أي تعريف لجودة الخدمات "لابد ان يركز وبشكل واضح على ما يمكن ان يتوقعه الزبون من وراء السبب الجوهري لشراء هذه الخدمة، وبالتالي توضح مدى استطاعت هذه الخدمة ان ترضي حاجة الزبون الحقيقية". لذلك فإن تعريف جودة الخدمة يتمحور حول المنافع التي تقدمها هذه الخدمة إلى الزبون (مستوى أدراكه لجودة الخدمة المقدمة) أن النظر لجودة الخدمة من خلال ادراك المستفيد لها يحتم التركيز على أجمالي المنافع والقيمة التي تقدمها الخدمة للمستفيد. وهذا المدخل يركز خارج إطار الملموسية أو عدم الملموسية أو عدم ملموسية الخدمة بل على إشباع حاجات ورغبات المستفيدين من خلال تفاعل منظمات الخدمة.

وفي تعريف آخر لجودة الخدمات هي: "أنها تعتمد على التجربة الحالية للزبون وتجاربه السابقة للخدمات التي استفاد منها، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة استناداً إلى جودة الخدمة المدركة"<sup>(٨)</sup>

الجودة وفق المفاهيم اللغوية الدارجة تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وهذا الموصوف إما أن يكون شيئاً مادياً ملموساً (سلع وخدمات) أو شيئاً غير ملموس (خدمات)، بمعنى أن الشيء

٧- تيم نولس، ديمتريوس ديمانتس، جاد الله بيك المرعي، عولمة السياحة والضيافة منظور استراتيجي، ترجمة، أ. د. عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ٢٩.  
٨- أ. د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٠م، ص ٩٢.

الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من قبل الجهة التي تستخدم ذلك الشيء وكذلك الجهة التي تتعامل به<sup>(٩)</sup>.  
ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن جودة الخدمة هي: "هي كل المنافع التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة وتكون ملموسة وغير ملموسة، وحسب تجاربه السابقة ومدى تقييمه للخدمة لحظة تقديمها".

### رابعاً: معايير جودة الخدمة

١. الاعتمادية: بمعنى قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق.
  ٢. مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان: بمعنى هل ان الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذين يريدهما الزبون؟.
  ٣. الأمان: بمعنى هل أن الخدمة خالية من الخطورة والشك؟.
  ٤. المصدقية: هل أن مقدم الخدمة أهل للثقة؟، هل يلتزم مقدم الخدمة بوعوده؟.
  ٥. درجة فهم مقدم الخدمة للزبون: هل يفهم مقدم خدمة المتطلبات الخاصة بالزبون؟، هل يعرف مشاعره وهل يقدر المشاعر؟.
  ٦. الاستجابة: ما هو مدى استعداد ورغبة مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للزبون أو حل مشاكله المتعددة؟.
  ٧. الجدارة: ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل افضل؟.
  ٨. الأشياء الملموسة: بمعنى البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة (المباني، المعدات، الديكور، الإضاءة...).
  ٩. الاتصالات: بمعنى هل ان مقدم الخدمة قادرٌ على تنوير الزبون حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة؟<sup>(١٠)</sup>.
- تكتسب الجودة أهمية في كل مجالات الحياة الحديثة (modern life) و السياحة أيضاً، فان السياح (الضيوف) يطلبون المنتجات التي يتأكدون من أنهم سيحصلون من خلالها على جودة عالية (top quality) ومن الأسباب الأبعد لوجود نظام إدارة الجودة الشاملة في السياحة هي المنافسة المتزايدة وعلى أي حال، تعد الجودة في السياحة ظاهرة معقدة جداً، ولإرضاء طلبات العملاء المتغيرة بسرعة بشكل كبير تم تطوير "إدارة الجودة الشاملة" تحتوى إدارة الجودة الشاملة في السياحة على مبادئ التوجه بالعملية، حيث يتم التأكيد على أن كل منتج أو خدمة هي نتيجة لعملية تكون مرتبطة في كل خطوة بما قبلها وما بعدها، فجودة العمليات الفردية تشكل في النهاية الجودة الكلية، ومع مرور الوقت فان

٩- د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤ م، ص ٢٠.

١٠- د. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩ م، ص ١٥٢.

مستويات الجودة ترتفع عن طريق دائرة دائمة للتخطيط (التطبيق، المراجعة، التصحيح). وتشمل إدارة الجودة الشاملة في السياحة ثلاث سمات هي:

- ١- هدف الجودة (Quality target).
- ٢- تطوير الجودة (Quality development).
- ٣- تأكيد الجودة (Quality assurance)<sup>(١١)</sup>.

## المبحث الثالث: تجربة شركة ريتز كارلتون

### أولاً: نبذة عن الشركة

أنشئت في عام ١٩٨٣ من شراء فندق ريتز كارلتون، في بوسطن مع نفس اسم ريتز كارلتون، نمت الشركة من إدارة فندق واحد إلى ٨١ فندقاً في جميع أنحاء العالم مع وجود خطط لمزيد من التوسع في أوروبا وأفريقيا وآسيا والشرق الأوسط والأمريكيتين، وريتز كارلتون الشركة هي فرع تعمل بشكل مستقل من ماريوت العالمية، وموجودة في ٢٦ بلداً في جميع أنحاء العالم: (ألمانيا، النمسا، البحرين، كندا، جزر كايمان، تشيلي، الصين، مصر، إندونيسيا، إيرلندا، إيطاليا، اليابان، كوريا، ماليزيا، المكسيك، عمان، البرتغال، بورتوريكو، قطر، روسيا، السعودية (جزيره العرب)، سنغافورة، إسبانيا، تركيا، الإمارات العربية المتحدة، وجزر فيرجن الأمريكية والولايات المتحدة)<sup>(١٢)</sup>.

شركة ريتز كارلتون أول شركة ضيافة والشركة الوحيدة التي كسبت جائزة (مالكولم بالدريج للجودة الوطنية) والتي تميز الإنجاز الاستثنائي في الممارسة العملية لأسس إدارة الجودة الشاملة المقدمة من وزارة التجارة بالولايات المتحدة والتي كسبتها مرتين، وتالياً أصبحت الشركة الوحيدة المتخصصة بالضيافة والتي تكتسبها مرتين، ويبدأ برنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) (total quality management)، يبدأ برنامج إدارة الجودة الشاملة لريتز كارلتون بالتزام مطلق من الإدارة العليا بتطوير TQM، وتنفيذها، ولا يشمل هذا وعداً بالسياسة فقط، وإنما يشمل ضماناً بحوالي ربع وقت الإدارة العليا لمتابعة التنفيذ، وكذلك شمول المديرين على مستوى الوحدة والعاملين الذين معهم.

" فليس الطعام الفخم، والمنتج الفخم، والخدمة الفخمة، والتكاليف الضخمة كافياً "، وما قاله رئيس وضابط العمليات الرئيسي شولتز لشركة ريتز كارلتون " علينا ان نجد طريقة لنكون الأفضل من ذلك، فتعني الجودة حقيقة المبيعات صفر، والحفاظ ١٠٠% على العميل أو الزبون "، وتم من خلال ذلك ترشيح ضرورة هذه الفلسفة في مجموعة من القيم الرئيسية التي تسمى مجتمعة مع بعضها "النمطيات الذهبية" (The Gold Standards)، وحتى العاملون الجدد يحصلون على توجيه لمدة يومين يركز على ثقافة خدمة الشركة، وتتم خدمة المفاهيم في الاجتماعات اليومية للأقسام التي يحضرها كل العاملين، وتكون ريتز كارلتون رائدة في الصناعة في تقديم ١٢٠ ساعة تدريب لكل عامل في السنة<sup>(١٣)</sup>.

١١- [http://www.tourism.lt/nsv/engl/WTO%2...%20label\\_A.doc](http://www.tourism.lt/nsv/engl/WTO%2...%20label_A.doc)، وزارة السياحة الليتوانية

١٢- <http://www.ritzcarlton.com> موقع فندق ريتز كارلتون

١٣- كلسي هسو، نوم بورز، تسويق الضيافة، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٧م، ص ٧٢.



## ثانياً: النمطيات الذهبية

تطبع هذه النمطيات الذهبية على بطاقة مصفحة بحجم الجيب ويحملها كل عامل في جيبه، كتذكيرة مستمرة بأن رضاء النزيل هو الرسالة الاسمي وتسمى كذلك (بطاقة العقيدة)

- هناك ثلاث خطوات لتقديم الخدمة
1. الترحيب الدافئ الخالص (استخدام اسم الضيف ان كان ممكناً)
  2. الامتثال والتحسب لرغبات وحاجات الزبون.
  3. التوديع بمحبة: أعط الزبون وداعاً دافئاً باستخدام اسمه ان كان ممكناً.
- نحن السيدات والسادة نخدم السيدات والسادة
1. ان فندق الريتز كارلتون هو المكان حيث الراحة والعناية الحقيقية لزبائننا وهذا من اعلى وأهم مسؤوليتنا.
  2. نحن ملزمون بتوفير وتزويد زبائننا بأفضل الوسائل والخدمات الشخصية حيث يتمكنون من التمتع بجو دافئ ومريح وحسن.
  3. خبرة الريتز كارلتون تعيد أحياء الأحاسيس وغرس الرضا والإنجاز وحتى الرغبات والحاجات غير المعبر عنها من قبل الزبون.
- تعهدات الموظفين
1. السيدات والسادة من أهم أكثر المصادر أهمية في الريتز كارلتون في تعهداتها الخدمية للزبائن.
  2. نحن نشئ ونزيد من أهمية المواهب لفائدة الفرد والمجتمع بتطبيق مبادئ الثقة والإخلاص والاحترام والنزاهة والالتزام.
  3. الريتز كارلتون تشئ بيئة عمل يكون فيه التنوع موضع تقدير ومنمي لأسلوب الحياة ومحبي للطموحات الفردية.

المصدر: كلسي هسو، توم بورز، تسويق الضيافة، مصدر سابق، ص ٧٥.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. استخدام معايير الجودة له تأثير إيجابي على زيادة الواردات للمنشآت السياحية وخصوصاً قطاع الفنادق.
2. استخدام معايير الجودة بالشكل الصحيح له تأثير على نفسية الزبائن ما يجعله يعود إلى نفس الفندق، أي يصبح له ولاء للفندق.
3. استخدام معايير الجودة تقلل من نسبة السلبيات (المعيبات) في صناعة الضيافة بشكل عام وصناعة الفنادق بشكل خاص، ما ينعكس إيجاباً على صناعة السياحة.

٤. استخدام معايير الجودة لها تأثير أنساني وذلك من خلال بناء علاقة ارتياح من قبل الزبون والعاملين.
٥. لا يمكن استخدام معايير الجودة من قبل العاملين في القطاع السياحي إلا من خلال كادر متخصص بالسياحة وكذلك من خلال التدريب والدراسة والتأكيد على ذلك من قبل الإدارة.
٦. فرض استخدام معايير الجودة حافز قوي للعاملين والإدارة في التأكيد على استخدام هذه المعايير بسبب زيادة الإيرادات.

### ثانياً: التوصيات

- من خلال هذه البحث يمكننا ذكر مجموعة من التوصيات التي من شأنها تطوير القطاع السياحي العراقي:
١. عدم السماح لأي موظف أو عامل العمل في الأماكن السياحية إلا بالتراخيص من قبل وزارة السياحة أو الهيئات المعنية بالشأن السياحي.
  ٢. القيام بعمليات الرقابة والمتابعة من قبل الجهات المختصة لرفع مستوى أداء الخدمات المقدمة للمؤسسات العاملة في المجال السياحي.
  ٣. وضع استراتيجيات للنهوض بالواقع السياحي، وذلك من خلال تشكيل هيئة خاصة بالتنسيق بين القطاع العام والخاص، وعقد الندوات والنقاشات لتبيان اثر جودة الخدمات في تطوير القطاع السياحي.
  ٤. اعتماد معايير الجودة في تصنيف المواقع السياحية.
  ٥. اعتماد خريجي الكليات والمعاهد السياحية وعلى العمالة المدربة في المجال السياحي لتوظيفهم في الأماكن السياحية، ووضع معايير خاصة للعاملين في القطاع السياحي.
  ٦. الاستعانة بذوي الاختصاص من اجل تطوير القطاع السياحي العراقي بالاعتماد على الخبرات العراقية والأجنبية ومنظمة السياحة العالمية، والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.
  ٧. فرض عقوبات وغرامات على الشركات السياحية في حالة مخالفتها معايير جودة الخدمات السياحية.

### المصادر

١. أ. د. حميد عبد النبي الطائي، د. بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
٢. د. إياد عبد الفتاح النسور، أسس تسويق الخدمات السياحية العاجية (مدخل مفاهيمي)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨م.
٣. د. نعيم الظاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠٠١م.
٤. أ. د. حميد الطائي، أ. د. محمود الصميدعي، د. بشير العلاق، أ. إيهاب علي القرم، التسويق الحديث (مدخل شامل)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠م.
٥. أ. د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٠م.

٦. د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤ م.
٧. د. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩ م.
٨. كلسي هسو، توم بورز، تسويق الضيافة، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٧ م.
٩. تيم نولس، ديمتريوس ديمانتس، جاد الله بيك المرحي، عملة السياحة والضيافة منظور استراتيجي، ترجمة، أ. د. عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤ م.

### مواقع الأنترنت

١. وزارة السياحة الليتوانية، <http://www.tourism.lt/nsv/eng>،  
[http:// www.ritzcarlton.com](http://www.ritzcarlton.com) موقع فندق ريتز كارلتون