

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

ملتقى علمي وطني حول:

سبل و آليات ترقية السياحة الداخلية في الجزائر في ظل المنافسة

(الواقع و التحديات)

## استمارة المشاركة

اسم و لقب المتدخل: بن طالب سامية

الدرجة العلمية: أستاذة محاضرة قسم "ب"

البريد الإلكتروني: [bentaleb.univ@gmail.com](mailto:bentaleb.univ@gmail.com) أو [s.bentaleb@univ-boumerdes.dz](mailto:s.bentaleb@univ-boumerdes.dz)

مؤسسة الانتماء: جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس

رقم الهاتف: 0775785710 / 0556815947

**محور المداخلة: المحور الرابع بعنوان: أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الخدمات السياحية الملخص:**

أصبح اليوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بديل للعديد من المداخل و الأساليب التقليدية التي كانت تستخدم سابقا في تسيير المنظمات نظرا لارتكازه على قواعد و أسس متكاملة و مترابطة فيما بينها تساهم في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية، من هذا المنطلق أصبحت العديد من هذه المنظمات تعتمد على هذا المفهوم قصد الاستفادة من مزاياه و الوصول إلى أعلى مستويات الجودة العالمية في السلع و الخدمات التي يحصل عليها الزبون. و المؤسسة السياحية هي إحدى هذه المؤسسات التي كان لزاما عليها تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير نشاطاتها المتمثلة في تقديم خدمات سياحية لمختلف السياح الأجانب و المحليين خاصة تزايد عددهم مؤخرا في مختلف أنحاء العالم، و من جهة أخرى، أصبحت أهمية القطاع السياحي أكبر من ذي قبل و تغيرت النظرة إليه من مجرد قطاع كبقية القطاعات الاقتصادية إلى صناعة قائمة بذاتها تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة و بالتالي فالاهتمام الحقيقي بالخدمات السياحية أصبح أمرا ضروريا لكل مؤسسة سياحية.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمات السياحية، المؤسسات السياحية، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## Résumé :

Le concept de management de qualité totale est devenu aujourd'hui une alternative à de nombreuses approches et méthodes traditionnelles qui étaient utilisées auparavant dans la gestion des organisations. cet concept se base sur plusieurs règles et fondements interdépendantes et intégrées qui contribuent à la réalisation de plusieurs objectifs organisationnels.

Pour cela, plusieurs organisations ont appliqué cet concept pour bénéficier de ses avantages et atteindre des hauts niveaux de la qualité mondiale au niveau des biens et services reçus par le consommateur.

L' institution touristique est l'une des institutions qui ont été obligé d'appliquer les principes de management de qualité totale dans la gestion de ses activités qui se déroulent sur la présentation ou la fourniture des services touristiques pour différents et nombreux touristes locaux et étrangers à travers plusieurs pays du monde. En d'autre part ,le secteur touristique est devenu plus important qu'auparavant , avant c'était un secteur simple comme les autres secteurs économiques, mais maintenant , il est devenu une industrie efficace pour la réalisation du développement durable et donc donner une vraie importance pour les services touristiques est une indispensabilité pour chaque institution touristique.

**Mots clés :** services touristiques, institutions touristique, management de qualité totale, les principes de management de qualité totale.

## مقدمة:

إن عالم اليوم هو عالم تغمره المنافسة الشديدة بين منظماته المختلفة النشاط و في أسواقه المتداخلة فيما بينها و ذلك لانهايار الحواجز و الحدود الجغرافية بين الدول المختلفة إضافة إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة و الانفتاح الاقتصادي العالمي و ما نتج عنه من اتفاقيات تجارية دولية تهدف بحرية انتقال السلع و الخدمات في كل أنحاء المعمورة .

فكل هذه التغيرات و أخرى هي بمثابة تحديات للمنظمات المعاصرة إنتاجية كانت أم خدمية و يجب عليها التصدي لها من خلال استخدام طرق و مناهج علمية حديثة تستطيع بفضلها جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و بالتالي كسب أكبر حصة سوقية، و يتحقق ذلك من خلال تقديم السلعة أو الخدمة للزبون بالجودة التي يريدها لأن هذه الأخيرة أصبحت اليوم معيار أساسي لاختيار السلعة أو الخدمة و بالتالي من أهم العوامل التي تتحكم في قرارات الزبون و الذي أصبح بدوره سيد الموقف و سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه، و هي في نفس الوقت من أهم عوامل نجاح المنظمة و تحسين مركزها التنافسي بين منافسيها.

و تعتبر المؤسسات السياحية إحدى المنظمات المعاصرة التي تواجه هذه التحديات وتقف عائقا أمام تحقيق أهدافها المرجوة خاصة مع ازدياد عدد هذه المؤسسات من جهة وزيادة عدد السياح العالميين من جهة أخرى ما يعنى زيادة طلبهم على الخدمة السياحية سواء محليا أو دوليا و زيادة الاهتمام الحكومي بترقية القطاع السياحي.

من هذا المنطلق، أصبح تقديم الخدمة السياحية بالجودة العالية و في أحسن صورة من أهم متطلبات تحقيق النجاح و البقاء و الاستمرارية في سوق سياحي يعج بالمنافسة ، و من أجل ذلك تسعى المؤسسات السياحية للبحث على أساليب إدارية جديدة تمكنها من مواجهة كل التحديات السابقة الذكر .

و يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عن طريق تطبيق مبادئها يمكن للمنظمات خدمية كانت أو إنتاجية أن تحدث تغييرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها و تجعل هذا المفهوم بمثابة معبر تعبر من خلاله للوصول إلى رضا الزبائن و المحافظة عليهم، فبعدها كان التركيز على جودة المنتج النهائي (سلعة أو خدمة) في مداخل إدارية سابقة، أصبح التركيز في هذا المدخل الإداري الحديث (إدارة الجودة الشاملة) على جودة الأنشطة و العمليات و الموارد البشرية و التكنولوجية المساهمة جميعها في إنتاج المنتج النهائي و تحقيق الجودة التي تحظى بالقبول العالمي العام.

**مشكلة الدراسة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة الذي والذي أصبح تطبيقه في أي منظمة مرهون بعدة عوامل مثل ثقافة المنظمة، نمط القيادة و مدى تقبل هذه الأخيرة لتطبيق هذا المفهوم، تقبل أو مقاومة التغيير من طرف العاملين، ...و ذلك لأن هذا المفهوم يتطلب إحداث تغيير جذري يرتكز على مبادئ ينبغي تطبيقها جميعها للوصول إلى الهدف المنشود و هو المحافظة على البقاء و الاستمرارية في بيئة عالمية شديدة التنافس من جهة و التصدي المستمر لتوقعات الزبائن حول السلعة أو الخدمة المقدمة.

و تعد المؤسسات الخدمية بصفة عامة و السياحية بصفة خاصة من أكثر المؤسسات مواجهة لهذه الصعوبة نظرا لتعاملها المباشر مع زبائنها.

من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكال الرئيسي التالي:

ما هي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية ؟

و بغية الإجابة على هذا الأشكال الرئيسي سوف نقسم بحثنا هذا إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: عموميات حول الخدمات السياحية.

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية

## المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي زاد الحديث عليها في الآونة الأخيرة و التي اعتمدت عليها العديد من المنظمات المعاصرة و ذلك نظرا لارتفاع عدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و ازدياد شدة المنافسة فيما بينها، و تتعدد المعاني التي يحملها هذا المفهوم، و هذا التعدد أدى كذلك إلى تعدد التعاريف التي اختلف الباحثون فيها نظرا لاختلاف الزاوية التي ينظر كل واحد منهم إلى هذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

**أولا : تعريف إدارة الجودة الشاملة :** هناك بعض التعاريف متشابهة و بعضها متباينة فيما بينها، و فيما يلي سنورد البعض من هذه التعاريف:

- 1- عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين و إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار و التأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع و الخدمات و الذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر و المستقبل و ذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة"<sup>1</sup>.
- كما عرفت بأنها: "عبارة عن طريقة لإدارة المنظمة تركز على الجودة و هي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع و المجتمع."<sup>2</sup>
- 2- و عرفت كذلك بأنها: "شكل تعاوني لأداء و إدارة الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل العاملين لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة و هي الاشتراك في الإدارة ، التحسين المستمر للعمليات و استخدام فرق العمل"<sup>3</sup>.
- 3- يقدم معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي تعريف الجودة الشاملة بأنها: " نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل و يتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب الأعمال و يستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة."<sup>4</sup>
- 4- عرفت بأنها: " الإستراتيجية التي تستند إلى تظافر جهود الأفراد في المنظمة كفريق عمل واحد لأغراض رفع مستوى الجودة باستمرار ، و أن رضا الزبون هو الحكم الفاصل لمستوى الجودة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية و انعكاساتها الأمنية مذكرة ماجستير في العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص15

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 8.

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص 25.

<sup>4</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدماتي و الإنتاجي، دار جرير للنشر، الأردن، 2007، ص 33.

<sup>5</sup> نزار عبد الحميد البرداري مستلزمات إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الشركات العراقية، رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، العدد الأول،

- 5- هناك من عرفها انطلاقاً من تعريف كل عنصر من عناصر عبارة إدارة الجودة الشاملة حيث أن:
- إدارة تعني: التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
  - الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات الزبون و تجاوزها.
  - الشاملة : تعني إدخال عناصر العمل كلها بالمؤسسة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون و رغباته، و العمل على بذل كل جهد جماعي و فردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.<sup>6</sup>
- فمن مجمل التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة:
- " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث ذو رؤية إستراتيجية بعيدة المدى تشترك فيه الإدارة مع جميع العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة و التغلب على العراقيل و المشاكل التي تعترض و تواجه إنتاج السلعة أو الخدمة من خلال المتابعة المستمرة و التحسين المستمر لجميع العمليات و الأنظمة التي يتم فيها تصنيع هذه السلعة أو الخدمة و تقديمها للزبون (الذي ينصب عليه الاهتمام الكامل من طرف المنظمة) بالجودة التي كان يتمناها أو أفضل منها".

**ثانياً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تهدف المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي <sup>7</sup>:

- 1 -رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفاعلي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- 2 -تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- 3 -تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
- 4 -زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

العراق، 2000، ص 92.

<sup>6</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوري، الأردن، 2009، ص ص 194 195.

<sup>7</sup> اياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 2006، ص ص 12-13.

5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

6 -تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

7 -تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

8 -إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .

9 -ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة .

### ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

لم يتفق الباحثون اتفاقا واضحا حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهناك من ذكرها بشكل موجز و هناك من فصل فيها و هناك من دمج بين عدة مبادئ فرعية و جعل منها مبادئ أساسية ، و فيما يلي سنقدم الأهم منها و التي اعتمدت عليها العديد من المنظمات من أجل التطبيق السليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

✓ **التركيز على الزبون** : إن الزبون في مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على المستفيدين

الخارجيين من خدمات و سلع المنظمة بل يمتد أيضا ليشمل العاملين بها.

فالزبون الخارجي: يعبر عن الأشخاص أو المؤسسات التي تشتري السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة و هو المستخدم الأخير لما تقدمه من سلع و خدمات و بالتالي فالتركيز على الزبائن أو العملاء الخارجيين يعني تزويدهم بخدمات أو منتجات تشبع رغباتهم و تفي باحتياجاتهم و بأسعار منافسة.<sup>8</sup>

أما الزبون الداخلي: فهم أقسام و وحدات المنظمة الذين يسهرون على تطوير أدائهم بالشكل الصحيح لتحقيق الجودة المطلوبة في السلعة أو الخدمة.

و لكي تحقق المنظمة رضا الزبون فلا بد من التحكم في عدة معايير يمكن من خلالها الوقوف على مدى إمكانيةها في ذلك، و من أهم هذه المعايير:<sup>9</sup>

1 - **تحسين الجودة**: إذ ينظر الزبون إلى جودة الخدمة أو السلعة من زوايا متعددة كالأداء، صفات الثبات و المطابقة، فإذا ما توافقت السلعة أو الخدمة لتي تنتجها المنظمة مع تطلعات الزبون فهذا معناه أن المنظمة قد أحرزت رضا زبائنها.

<sup>8</sup> عبد العزيز صالح الكريديس، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>9</sup> خالد حسين علي المرزوك، أحمد خليل حسن الحسيني، محددات إدارة الجودة الشاملة لتوجهات خصخصة منشآت الأعمال في العراق، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 2006، ص ص7-8.

2 - **الخدمة** : و يقصد بها الخدمة التي تقدمها المنظمة لزبائنها الذين يقتنون منتجاتها، حيث تقسم هذه الخدمة إلى:

- خدمات قبل البيع: أي خدمات التعريف بالمنتج و كيفية استخدامه أو التعامل معه، و طريقة اقتنائه.

- خدمات أثناء البيع: و تتضمن إيصال السلعة بالمكان و السرعة المطلوبة إلى المستهلك.

- خدمات بعد البيع: و المتعلقة بإجراء الفحص و الصيانة الدورية و الإصلاح.

3- **الأسعار** : و هي المتغير الأكثر أهمية عند المستهلكين بعد الجودة، حيث تظهر أهميته عندما تتعادل أو تفوق فوائد أو منافع السلع أ، الخدمات المشتراة من المنظمة مع أو على أسعارها المدفوعة، خلال مدة زمنية محددة و في مكان معين.

4- **الوقت** : هو وقت استلام السلعة أو الخدمة من قبل المستهلك ، إذ يلعب هذا العامل دورا مهما إذا اقترن وقت الاستلام مع وقت الاستفادة إذ مما لا شك فيه أن هناك سلعا أ، خدمات يكون المستهلك بحاجة إليها في وقت محدد دون أي وقت آخر كالعلاج مثلا، إذ تتناقص أهميته بعد فوات هذا الوقت بل تتلاشى كليا، لذا فان معظم المنظمات تحرص على تقديم السلع أو الخدمات غالى المستهلك عند الطلب أو خلال مدة وجيزة و كلما استطاعت المنظمة تقليل هذا الوقت كلما استطاعت تخفيض تكاليفها الإنتاجية و بالمقابل كسب مزيد من الزبائن.

✓ **التحسين المستمر** : يعرف التحسين المستمر على أنه: عملية تركز على منع حدوث أخطاء أو

اختلافات في مستوى و أسلوب تقديم الخدمة و القضاء على مسببات هذه الأخطاء و الاختلافات مسبقا.<sup>10</sup>

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح أسلوب أو مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث يكون هذا التحسين المستمر في كافة مجالات العمل داخل المنظمة من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة (سواء الداخلية أو الخارجية) خاصة الخارجية التي تحدث لدى الزبائن الخارجيين و كذا لدى المنظمات المنافسة و بالتالي هذا التحسين يهدف أساسا لضمان توافقها مع حاجات و رغبات زبائنها و المحافظة على موقعها التنافسي.

و يعتبر العالم الياباني " كايزن ماساكي " أول من استخدم فكرة التحسين المستمر، حيث تهدف فكرته إلى أن:<sup>11</sup>

- التطوير أو التحسين المستمر مسؤولية كل فرد داخل المنظمة، وليس فقط على مجموعة أو مستوى تنظيمي معين فهو مسؤولية شاملة للإدارة و العاملين .

<sup>10</sup> حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 2006، ص 25.

<sup>11</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب، مصر ، 1995 ، ص 81.

- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات و لا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات و يطورها و يحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل.

- أن التحسين المستمر هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية...

فالتحسين المستمر لا يقتصر على مجال معين و إنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.

- التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، و نظم العمل و أدوات تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات.

- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل و من ثم الإقرار على وجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإجراء التحسين.

- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل و ضرورة إرضائه و إشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي إذن فلسفة العميل.

- إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها و لا بد من أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50 % من وقتها.

✓ **الاهتمام بجميع الأفراد في المنظمة** : إن الاهتمام بجميع الأفراد في المنظمة مهما اختلفت مستوياتهم

التنظيمية من الأولويات الضرورية لتفعيل و نجاح إدارة الجودة الشاملة و يبرز هذا الاهتمام من خلال:

- السماح لجميع العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة لأعمالهم اليومية ذلك لأنهم لديهم القدرة على

تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم و إيجاد الحلول المناسبة لها، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً

مقبولاً للعمل و عدم مقاومة التغيير.

- توفير التعليم والتدريب المستمرين اللذان يهدفان إلى توصيل فكرة واضحة لجميع العاملين حول منهجية إدارة

الجودة الشاملة و كيفية الارتقاء بمستوى الأداء و كسب رضا الزبون، و لتحقيق رضا الزبون في

عملية التعليم والتدريب المستمر نقدم فيما يلي بعض النقاط التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار:<sup>12</sup>

- شمولية عملية التعليم والتدريب المستمر لكافة المجالات و لجميع الفئات من العاملين رؤساء و مرؤوسين و

في مختلف المستويات الإدارية.

- اعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد و ليس نفقة أو تكلفة، و يمثل هذا العائد برفع كفاءة و مهارة

العاملين على الأداء الجيد و خدمة الزبون و تلبية رغباته و توقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.

- توعية العاملين على تقديم المساعدة للمنظمة في تحديد حاجاتهم التدريبية التي تستخدم في مجال رفع

مهاراتهم و تلبية حاجات الزبائن، فالعاملون هم أقدر من غيرهم على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

<sup>12</sup> حسن صادق، حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص26.

- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب لتحديد جوانب النقص في تدريبهم و السعي من أجل تلافئها في برامج التدريب المقبلة انطلاقاً من عملية استمرارية عملية التعليم و التدريب في نظام إدارة الجودة الشاملة.

- اقتناع الإدارة العليا لمدى أهمية و ضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها و لكافة فئات العاملين، و تقديم الدعم الكافي لهذه العملية، فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها و أن توفر لذلك الوقت الكافي.

- تحفيز العاملين: سواء مادياً أو معنوياً بهدف تحريكهم لبذل مزيد من العمل الهادف إلى تحقيق الأهداف المرجوة، كالتقدير و توجيه رسائل شكر أمام الجميع، و مواصلة الاعتراف من خلال العلوة و الترقيات و الزيادة في الأجر.

- تنمية معارف العاملين و مهاراتهم و ذلك من خلال عدة طرق مثل حلقات الجودة التي اشتهر بها اليابانيون و هي عبارة عن فوج صغير من العاملين، يتم تنشيطه من قبل مسؤول يتولى اهتمامات مهنية مشتركة، يجتمع بصورة منتظمة بغرض التعرف على مختلف المشاكل المتعلقة بالعمل و بيئته.

- تمكين العاملين: يعرف التمكين على أنه: " إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة و تدريب العاملين و زيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة و حفزهم و التأكيد على أهمية العمل الجماعي و توفير الموارد اللازمة و بيئة العمل المناسبة لتحقيقه.<sup>13</sup>

وبالتالي فتمكين العاملين هو طريقة الكافية و تزويدهم بالمعلومات اللازمة لأداء العمل و منحهم الحرية في تنفيذ مهامهم و كل هذا يولد لديهم الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة و كذا يجعلهم يحسون أن نجاح منظماتهم من نجاحهم في أداء مهامهم و فشلهم في ذلك يعني فشلها.

✓ **التزام الإدارة العليا:** إن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة تعتمد أساساً على مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا المفهوم لأنها المسؤولة على وضع السياسة العامة للمنظمة و هي القادرة على خلق ثورة تغيير في جميع العمليات و إجراءات العمل و إيجاد بيئة داخلية مناسبة تسمح ببناء و تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و حتى نجاح تطبيق هذا المدخل مرهون بقناعة و إيمان الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظماتهم، و عموماً فإدخال هذا المدخل في المنظمة تحمل الإدارة العليا جملة من الأعباء الإضافية يمكن إدراجها في الآتي:<sup>14</sup>

- تعزيز و تطوير إمكانيات العاملين في أدائهم

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة و أهدافها

<sup>13</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010، ص 140  
<sup>14</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000:9001، دار الثقافة للنشر، لبنان، 2005، ص 94.

- تعزيز ثقافة المنظمة.

صف إلى النقاط التالية:<sup>15</sup>

- تهيئة البيئة المناسبة و المشجعة من أجل تنفيذ برامج الجودة الشاملة

- القدرة على التنظيم الإداري و توزيع السلطات بين الأفراد و التزامها بتلبية حاجات و رغبات الزبائن

- قدرتها على الاتصال الفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية و مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة

- قدرتها على التأثير داخل و خارج المنظمة بما يرتبط بين الأفراد ثقافة الجودة الشاملة و أهميتها.

✓ **التغذية العكسية** : التغذية العكسية بتعبير بسيط هي المعلومات التي توضح الفارق بين الهدف المحدد

للأداء و بين الأداء المنفذ و بالتالي فهي عملية ضرورية تسمح بتعديل مسار تحقيق الأهداف أو الأداء

المطلوب من خلال الوقوف على مستوى و نتائج الأداء و تبيان مختلف القصور و الأخطاء و العمل على

إصلاحها.

و تعد التغذية العكسية من أهم مبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة حيث أن الحصول على التغذية العكسية

بفضل نظام الاتصال الداخلي و الخارجي للمنظمة و في الوقت المناسب و بالقنوات المناسبة تعد من العوامل

الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح و تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة إضافة إلى أن عملية التحسين

المستمر ترتبط بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي و أنظمة التغذية العكسية الفعالة، و من أساليب التغذية العكسية

ما يلي:<sup>16</sup>

- اللقاءات المباشرة مع العملاء ، و التعرف على معايير الجودة كما يراها الزبون.

- استخدام الدراسات الاستطلاعية للوقوف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

- قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء.

- ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة في السوق المحلي و العالمي.

- جعل التغذية العكسية مستمرة و بشكل تكون فيه جزءا من النشاط اليومي و عدم اقتصرها على

مناسبات معينة.

✓ **التخطيط الاستراتيجي** : من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي أو وضع خطة

إستراتيجية ذات رؤية مستقبلية تربط بين الأهداف المرجوة و الموارد المتاحة و تعمل على رسم و تخطيط معالم

الطريق الذي ينبغي إتباعه من أجل تحديد القرارات و السياسات الواجب انتهاجها و تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف

و التي من أهمها: تحقيق الحصة السوقية، تحسين الإنتاجية، حسن إدارة الموارد، أما الرؤية المستقبلية للخطة

<sup>15</sup> ابراهيم بن يحي، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019، ص 96.

<sup>16</sup> حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

فتعني أن تضع الميزة التنافسية و إمكانية تدعيمها و تحسينها باستمرار و أن تحاول أن تستكشف ما يرضي الزبائن ليس حاضرا و لكن مستقبلا و أن تحاول أن تتفوق على رغباتهم بأن تقدم لهم سلعا أو خدمات لم يكونوا يتوقعونها.

## المحور الثاني: عموميات حول الخدمات السياحية:

### أولا: تعريف الخدمة السياحية:

- 1 - تعرف الخدمات السياحية بأنها: " مجموعة من الأعمال و النشاطات توفر للسياح الراحة و التسهيلات عند شراء و استهلاك المنتجات السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي.<sup>17</sup>
  - 2 - و تعرف كذلك بأنها: مجموعة الوسائل المادية الضرورية لتأمين أو تسهيل اشتراك الناس في السياحة، و تحقيق أهدافها و خلق استخدام الخدمات للسياح.<sup>18</sup>
  - 3 - و تعرف بأنها: " منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة إشباعا للحاجات و الرغبات عند الزبون و تساهم في توفير جانب من الراحة و الطمأنينة و تحقيق نوعا من الاستقرار الاقتصادي للأفراد و المجتمع في الدولة.<sup>19</sup>
  - 4 - تعرف أيضا بأنها: " عناصر غير ملموسة تتطلب توفير بيئة ملائمة و تضافر فرص العمل السياحية المتعددة تعمل على تنسيق جهودها لتقديم مستوى لائق و مقبول من الخدمة كما يريدها المستفيد تماما".<sup>20</sup>
- خصائص الخدمات السياحية: تشترك الخدمات السياحية مع باقي الخدمات في خصائص متنوعة و تنفرد بخصائص أخرى يمكننا إدراجها في الآتي:
- السرعة عند تقديم الخدمة لإشباع رغبة السياح خلال أوقات إقامتهم في الموقع السياحي.
  - عملية تقديم الخدمة السياحية تبدأ و تنتهي في مكان و زمان إنتاجها و هو ما يعني قابليتها للفناء.
  - التنوع الكبير في أشكال الخدمات السياحية لأن الزبائن غير متجانسين من حيث الطبقة الاجتماعية، المستوى المعيشي، القدرة المالية و غيرها من العوامل.
  - الاحتكاك المباشر بين طاقم العمل و السياح مما يؤدي إلى الحكم على ثقافة و أدب السكان الأصليين للمنظمة الأصلية.

<sup>17</sup> مروان محسن السكر العدوان، مختارات في الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 39.

<sup>18</sup> سراب الياس و آخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 28.

<sup>19</sup> على فلاح الزغبى، التسويق السياحي و الفندقى (مدخل صناعة السياحة و الضيافة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 91.

<sup>20</sup> أبو رحمة و آخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار البركة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 13.

- الخدمات السياحية تحتاج إلى تلبية حاجات السياح الأساسية مثل، المبيت، الإطعام، التنقل، العلاج و غيرها أثناء فترة إقامتهم مما يعني اشتراك العديد من المؤسسات غير السياحية في تقديم هذه الخدمات مثل: المؤسسات الصحية، مؤسسات النقل، ...

- الخدمات السياحية لا يمكن تملكها لأن الزبون له الحق في استخدام الخدمة فقط في فترة معينة(حجز غرفة فندقية مثلا).

- الخدمة السياحية لا يمكن نقلها كما في حالة السلع بل السائح هو الذي يتنقل للحصول عليها.

- إنسانية النشاط: أي المسؤول الأول و الأخير في تقديم الخدمة هو العنصر البشري في المؤسسة السياحية و الذي عليه يتوقف قبول(نجاح) أو عدم قبول الخدمة المقدمة للزبون.

- موسمية النشاط : أي أن الطلب على الخدمة السياحية متذبذب على مدار السنة فهي غير قابلة للتنميط لأنها متنوعة و متغيرة باستمرار نتيجة عدة عوامل (مناخية، سياسية، اقتصادية،...).

**ثانيا:أنواع الخدمات السياحية:** تتنوع الخدمات السياحية حسب الحاجة إليها إلى ما يلي:

✓ **الخدمات السياحية الأساسية :** و تتمثل في توفير الخدمات الضرورية التي يحتاجها السائح و يرغب فيها طيلة الفترة المخصصة للسياحة. و تتمثل أساسا في:

- **خدمات الإيواء و الإقامة :** حيث تقدم هذه الخدمات أماكن الإقامة السياحية المعروفة كالفنادق بأنواعها و القرى السياحية و الشقق المفروشة و بيوت الشباب و المخيمات و غيرها.

- **خدمات النقل السياحي :** إذ يعتبر النقل بمختلف فروعها(البري، البحري و الجوي) أحد أهم مكونات الخدمة السياحية و سببا من أسباب قيان السياحة و ازدهارها العالمي و، حيث يتولى تقديم هذه الخدمة كل من مؤسسات النقل العامة و الخاصة و المؤسسات السياحية و الفنادق و مكاتب تأجير السيارات.

- **خدمات الإطعام و المشروبات :** تشمل هذه الخدمات جميع ما يلبي حاجيات السياح من أطعمة و أطباق و مشروبات، حيث تقدم هذه الخدمات في المطاعم الراقية و الفنادق و التي تهدف معظمها الى التعريف بعادات و تقاليد و ثقافات البلدان المستضيفة من خلال أكلاتهم المشهورة.

- **خدمات السياحة و السفر :**وكالات السياحة و السفر هي مؤسسات تقدم فيها خدمات و معلومات استشارية و فنية تساعد السائح طوال فترة إقامته في البلد المستضيف مثل تنظيم رحلات سياحية، الحجز في رحلات جوية أو بحرية ، حجز مقعد في مهرجان أو مسرح، ...

✓ **الخدمات السياحية التكميلية:** هي الخدمات التي تشبع حاجات ثانوية للسائح و من أهمها:

- **خدمات سياحية ترفيهية ثقافية:** تقدمها المحلات العامة للسياحة كالملاهي الليلية و الترفيهية.

- الخدمات التجارية أو خدمة الاتصالات: تقدمها عادة هيئات حكومية تابعة للدولة مثل خدمة الانترنت و البريد
- الخدمات المساعدة الأخرى : مثل المرافق الصحية ، خدمات الحلاقة و التجميل، خدمات الماء و الكهرباء و غيرها من الخدمات اليومية التي يحتاجها السائح.

### المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية:

عرفت المنظمة الأوروبية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بأنها: "العملية الإدارية التي تتضمن رضا و مطابقة المنتج و الخدمة السياحية مع متطلبات و توقعات الزبائن (الضيوف أو السياح) بالسعر المعقول ، و هذه المطابقة تأخذ بعين الاعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات".<sup>21</sup>

كما عرفت كذلك بأنها: "تفاعل المدخلات ( الأفراد ، الأساليب، السياسات، الأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، مع التركيز على الإشراف لكل العاملين و كذلك التحسين المستمر لجودة المخرجات".<sup>22</sup>

### أولاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السياحية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية مثلها مثل بقية المؤسسات ترتكز على مبادئ تهدف إلى تكامل العوامل و العناصر التي تؤثر على جودة المنتج السياحي سواء كان خدمة أو سلعة ، و تتجلى هذه المبادئ في:

✓ **التوجه بالسائح** : أي أن السائح هو سيد القرار و يمثل العنصر الذي تدور حوله قرارات المؤسسة السياحية حول كيفية تسويق الخدمة السياحية و ذلك من أجل إشباع حاجاته و تحقيق رغباته و الاستحواذ على رضاه، إضافة إلى إشراك العاملين في صياغة هذه القرارات و الأخذ بأرائهم و مقترحاتهم أثناء تصميم الخدمات ماداموا زبائن داخليين.

✓ **التخطيط الاستراتيجي للخدمات السياحية** : إن صياغة إستراتيجية الخدمة السياحية مبدأ هام لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تختلف هذه الإستراتيجية حسب طبيعة المنطقة السياحية التي تستقطب السياح، فالمنافسون دائماً يعملون على التطوير و خلق أفكار جديدة و خدمات جديدة متميزة عن الخدمات التي تقدمها المنظمات المنافسة و هذا من أجل التميز في السوق، و بالتالي ينبغي أن تكون إستراتيجية الخدمة قابلة للتكيف مع المتغيرات المحتملة في رغبات و أذواق السياح أو التقلبات المتوقعة لأسعار الصرف أو التغيرات في القدرة الشرائية للسياح. و مثلما للمنتج السلعي دورة حياة فإن الخدمة كذلك مما يستدعي من المؤسسات السياحية

<sup>21</sup>فاطمة الزهراء زرواط ، رقية ملاح ، أثر غياب الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمة السياحية، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، العدد 4، 2013، ص 28.

<sup>22</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

الاستمرار في البحث عن الإبداع و الابتكار في أساليب الخدمة السياحية و كيفية تقديمها للسياح و هذا من خلال الاتصال المستمر مع مراكز البحث و التعليم و التدريب السياحيين للتعرف على مستجدات الخدمات السياحية العالمية.

✓ **الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في المؤسسات السياحية** : يتميز النشاط الممارس في المؤسسات

السياحية بكثافة استخدام اليد العاملة مما يعني عدد كبير من الموارد البشرية، و بمأن هذه الأخيرة تعتبر المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا النشاط سواء من حيث التقديم أو الاستلام للخدمة كان لزاما على المؤسسات السياحية و لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تعيد النظر في مواردها البشرية سواء من حيث الاختيار و التعيين، الخبرات، المعارف، إلى غير ذلك من مؤهلات العمل السياحي، إذ أصبح اليوم نجاح صناعة السياحة في العالم مرهون بدرجة الاحتراف في مواردها البشرية السياحية.<sup>23</sup> و يتمثل اهتمام المؤسسات السياحية بمواردها البشرية من خلال:

- اعتمادها على سبل جديدة لتشجيع العاملين على تحديد طرق عملهم التقليدية، و الأخذ بالأفكار و الأساليب الجديدة في عملهم و الاعتماد على الإبداع و الابتكار لتحسين جودة خدماتهم.

- تركيزها على تمكين العاملين باعتبارهم شركاء الإدارة العليا من خلال تشجيعهم على التحرك الذاتي لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تركيزها على تدريبهم تدريبا دائما و مستمرا و الجميع يستفيد من هذا التدريب بدءا من أدنى مستوى كسائق سيارة الأجرة مثلا إلى أعلاها كمنظم الرحلات السياحية و يقصد بالتدريب السياحي: زيادة درجة التخصص لدى العاملين في قطاع السياحة و الفنادق و ذلك بتزويدهم بالمعلومات و المهارات المختلفة و التي ترفع من كفاءة و تحسين أداء و إتقان عملهم المحدد في المؤسسة السياحية.

- إشراك جميع العاملين في المؤسسة السياحية في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات و تحفيزهم و حثهم على التحلي بالسلوك اللائق لتقديم الخدمة مثل: الاستقبال الحسن والترحيب بالسائح و التعاطف معه ،سرعة حصوله على الخدمة بدل من الانتظار مطولا، حسن المظهر و جذب اهتمام السائح بالابتسامة و الثقة بالنفس و غيرها من السلوكيات التي تنبه الرغبة الجادة للسائح لاقتناء الخدمة السياحية.

✓ **التغذية العكسية**: بعد تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة لابد من مراجعتها و تقييمها بشكل دائم و دوري للتأكد من تحقيقها لأهدافها و لاحتواء أي مستجدات قد تؤثر سلبا على مدى فعالية هذه البرامج، مما يعني تحيينها

<sup>23</sup> سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي (دراسة حالة على الشركات السياحية)، دار الكتب القانونية و دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر، 2011، ص ص 304. 309.

المستمر وفقا لمتطلبات السوق السياحي الحالي و هو ما يمثل تغذية عكسية تساعد على توفير المعلومات اللازمة عن السياح و خدماتهم المطلوبة.<sup>24</sup>

✓ **التحسين المستمر لجودة الخدمة السياحية و العمليات المصاحبة لها :** إن مستويات الجودة في الخدمات

السياحية متغيرة باستمرار و لهذا فان الاهتمام بها يكون انطلاقا من نقطة بداية تصميم الخدمة بل الوعي بأهمية الجودة يبدأ في مراحل قبل بدء تصميم الخدمة و أثناء تحديد متطلبات العمل على أن يستمر ذلك خلال المراحل المختلفة للخدمة و حتى بعد تقديمها للسائح عن طريق الحصول على رأيه الواضح و الاتصال المستمر معه لتحقيق رضاه.

و لتحقيق جودة الخدمات السياحية لابد من توفر معايير أعدتها منظمة السياحة العالمية و المتمثلة في:<sup>25</sup>

- **السلامة و الأمان:** فالمنتج السياحي سواء أكان خدمة أو سلعة لا يمكن أن يمثل خطرا على حياة السائح أو على أي من الأمور المتعلقة بسلامته، لذا فان السلامة و أمان السائح واحدة من أهم ما يمكن تأمينه لتحقيق جودة المنتج السياحي.

- **سهولة الوصول:** يعني إزالة الحواجز المادية و الاتصالات و الحواجز المتعلقة بالخدمات للسياح دون تمييز باستخدام المنتجات و الخدمات السياحية السائدة من قبل جميع الناس بغض النظر عن اختلافاتهم الطبيعية و المكتسبة.

- **الشفافية:** تعني توفير المعلومات الصحيحة حول مواصفات الخدمات السياحية و كلفتها الإجمالية، إذن فالشفافية تتمثل في النقل الفعال للمعلومات للسائح عن ما يتوفره المنتج و ما هو غير متوفر.

- **الأصالة:** يعتبر هذا المعيار تعبيرا عن مدى منافسة الخدمات السياحية مقارنة بخدمات أخرى مماثلة لها ، إذ أن الخدمة تنتهي عند فقدانها لأصالتها و روابطها مع بيئتها الثقافية و الطبيعية، فالخدمة ذات الأصالة النابعة من تقاليد و عادات بلد ما تختلف لو تم نقلها إلى بلد آخر.

- **التجانس:** أي التوافق و الانسجام مع المحيط الطبيعي و الإنساني لتحقيق سياحة مستدامة لأنه لا توجد استدامة للسياحة بدون جودة.

<sup>24</sup> سميرة عميش ، دور إستراتيجية الترويج في تكييف و تحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة، دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1 ، 2015، ص 62.

<sup>25</sup> حميد حملاوي، سارة عمرون، دور جودة الخدمة السياحية المقدمة في تعزيز الصناعة السياحية، المؤتمر الدولي الثاني حول السياحة كآلية للتنوع الاقتصادي في ظل متطلبات التنمية المستدامة، المركز الجامعي بوالصوف، ميلة 2018.

## ثانيا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية:

هناك مجموعة من المزايا تحققها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية و هي:<sup>26</sup>

- **الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة السياحية** : إن بقاء نشاط المؤسسات السياحية في السوق المنافسة يتطلب تمييز خدماتها مقارنة من الخدمات المقدمة من مثيلاتها و هذا من خلال تقديمها بجودة عالية ترضي أكبر عدد من السياح على الصعيد الدولي و التي تعتبر إحدى مصادر تحقيق ميزة تنافسية تعتبر سلاحا استراتيجيا و عامل اساسي للحفاظ على المركز التنافسي.

- **زيادة إيرادات المؤسسة السياحية**: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السياحية يؤدي إلى المزيد من إيراداتها المالية و ذلك من خلال تكرار الزيارات من طرف السياح الذين كانوا على قناعة تامة و مستوى رضا عالي عن الخدمة المقدمة لهم و هذا ما ينعكس على أجور العاملين، الأمر الذي يحفزهم على إتباع أداء إبداعي لتعزيز جودة الخدمة، كما تستطيع المؤسسة كذلك استخدام الأرباح الإضافية إلى خلق بيئة عمل مبتكرة لتحسين الخدمات السياحية و تطوير خطط تدريب العاملين.<sup>27</sup>

- **تكفل للمؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة السياحية** :

إن تنوع و كثافة الخدمات السياحية المقدمة للسائح لها عدد من الفوائد، فهي تقدم له مساحة اختيار و مفاضلة أكبر مما يستدعي قيام المؤسسة بإجراء دراسات كثيرة حول رغبات السائحين و إجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث تغيرات في أذواق السوق المستهدف من خلال التنوع المستمر لمحتوى الخدمة السياحية المعروفة.

- **تحسين قابلية المؤسسة السياحية في تسويق خدماتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن و الفهم الأكبر للسائح**: إن من المدرك اليوم أكثر مما مضى لماذا يميل السياح لبعض الخدمات و يتجنبون البعض الآخر، إذ أن الخدمات ذات الجودة و السعر المعقول هي المفضلة و لكن ليس هذا ما يكفي لإرضاء السائح بل معاملته بصورة جيدة تعد أيضا عامل جذب للخدمة السياحية و هذا ما تعتمده إدارة الجودة الشاملة لكسب رضا السائح و تعزيز صورتها لديه.

<sup>26</sup> أبو رحمة و آخرون، مرجع سبق ذكره ص ص 80 - 81.

<sup>27</sup> حميد حملاوي، سارة عمرو، مرجع سبق ذكره.

## خلاصة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحد المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب و الباحثين في كافة القطاعات الاقتصادية و من ضمنها قطاع السياحة، و تعمل صناعة السياحة من خلال المؤسسات السياحية على الاستفادة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كل أنشطتها لسبب رئيسي هو أنها تعد من المؤسسات الخدمية التي يتوقف ضمان بقائها في البيئة التنافسية الشديدة على إرضاء الزبون(السائح) من خلال الخدمة السياحية المقدمة له، حيث كلما كانت هذه الأخيرة جيدة كلما ارتفعت مستويات الرضا لديه و بالتالي ارتباطه بالمؤسسة السياحية و الولاء لها و كلما تميزت هذه الأخيرة بتقديم خدمات ذات جودة عالية كلما أدى ذلك إلى السيطرة على أكبر حصة سوقية من حيث عدد السياح في كافة أنحاء العالم و الهدف الأساسي الذي تصبو إليه كل مؤسسة سياحية.

فمن خلال ما تم عرضه سابقا استنتجنا جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- 1- إن المداخل الإدارية التي كانت تستخدم في إدارة و تسيير المنظمات في زمن غير بعيد لم تصبح مجدية نظرا للتغيرات العالمية المتسارعة مما أوجب على المنظمات المعاصرة البحث عن مداخل أخرى حديثة لمسايرة عالم اليوم.
- 2 - إن أهمية الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الإنتاجية عامة و الخدمية خاصة ما هو إلا ترجمة لرغبات و توجهات الزبون نحو السلعة أو الخدمة المحصل عليها و بالجودة المرغوبة.
- 3 - يتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على جملة من المرتكزات التي تستخدم مجتمعة و متكاملة و على الإدارة العليا الاقتناع بها أولا ثم إقناع بقية العاملين على تقبلها و تطبيقها.
- 4 - إن تنمية و ترقية القطاع السياحي مرهون بالخدمات السياحية المقدمة من طرف المؤسسات السياحية مما يستوجب على هذه الأخيرة تطبيق أنظمة إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة لتفعيل و الارتقاء بمستوى جودة خدماتها.
- 5 - التحسين المستمر لمختلف نشاطات و خدمات المؤسسات السياحية أصبح حتمية لا هروب منها خاصة مع الانفتاح الدولي و زيادة حركة و تنقل السياح بين مختلف دول العالم.
- 6 - إن تحقيق رضا السائح من أولويات تحقيق النجاح و الاستمرارية لكل مؤسسة سياحية تخوض معركة المنافسة العالمية لكسب أكبر حصة سوقية و يتحقق ذلك من خلال الاهتمام بجودة الخدمات السياحية و إدخال آليات لاستقصاء رأي السائح و قياس رضاه من أجل معرفة خصائص السياح الحاليين و المحتملين و المحافظة عليهم.

## قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم بن يحيى، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019.
- 2- أبو رحمة و آخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار البركة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- 3- إياد فاضل محمد التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006 .
- 4- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010.
- 5- حميد حملاوي، سارة عمرون، دور جودة الخدمة السياحية المقدمة في تعزيز الصناعة السياحية، المؤتمر الدولي الثاني حول السياحة كآلية للتنويع الاقتصادي في ظل متطلبات التنمية المستدامة، المركز الجامعي بوالصوف، ميلة، 2018.
- 6- حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
- 7- خالد حسين علي المرزوك، أحمد خليل حسن الحسيني، محددات ادارة الجودة الشاملة لتوجهات خصخصة منشآت الأعمال في العراق، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني تحت عنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
- 8- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي (دراسة حالة على الشركات السياحية)، دار الكتب القانونية و دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر، 2011
- 9- سراب الياس و آخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002.
- 10- سميرة عميش ، دور إستراتيجية الترويج في تكيف و تحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة، دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2015.
- 11- عبد الفتاح محمود سليمان ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001 .
- 12- عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في ادارة المنشآت الرياضية و انعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008
- 13- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب، مصر ، 1995 .

- 14- علي فلاح الزغبى، التسويق السياحي و الفندقى (مدخل صناعة السياحة و الضيافة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 15- فاطمة الزهراء زرواط ، رقية ملاح ، أثر غياب الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمة السياحية، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، العدد 4، 2013.
- 16- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، جامعة الزقازيق، مصر، 1996.
- 17- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر، لبنان، 2005
- 18- مروان محسن السكر العدوان، مختارات في الاقتصاد السياحي ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
- 19- مهدي السامرائى، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدماتي و الإنتاجي، دار جرير للنشر، الأردن، 2007.
- 20- نزار عبد الحميد البرداري ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الشركات العراقية، رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، العدد الأول، العراق، 2000.
- 21- يوسف حليم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري، الأردن، 2009.