

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### العنوان

## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية دراسة حالة ولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

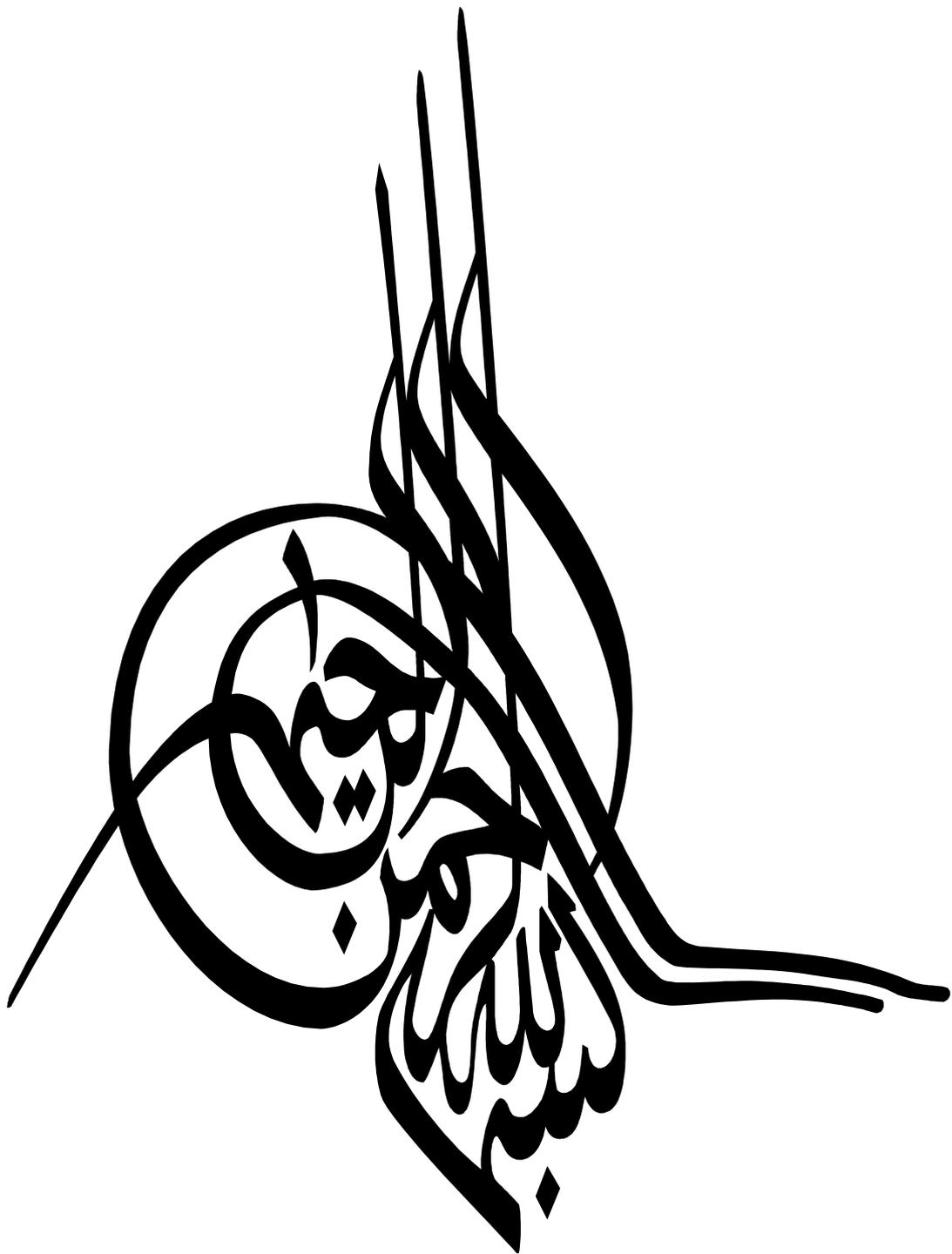
إشراف الأستاذ:  
عرباني عمار

إعداد الطالبتين:  
بن سكايم نوال  
بوالشعير غنية

### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذ: بوميمز فيصل
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذ: عرباني عمار
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذة: سرحان سامية

السنة الجامعية: 2015 - 2016



## كلمة شكر وتقدير

قبل كل شيء

نشكر المولى عزوجل الذي أثار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح لمن باب  
العرفان بالجميل بعد ختام هذا العمل وطرح أوراقه الأخيرة أن نتقدم بأخلص عبارات

الشكر والتقدير لأستاذنا المشرف علينا "عرياني عمار" الذي ساعدنا على إنجاز

هذا العمل المتواضع طيلة فترة إنجاز هذا البحث وعلى نصائحه القيمة

وإرشاداته ودعمه

إلى جميع الأساتذة بجامعة تاسوست الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم خاصة الأستاذ

"بوالريب عمران"

وإلى كل من أعاننا على إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة أو دعاء مخلص.

الْفَهْرَس

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ	المقدمة
-	<b>الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة</b>
06	تمهيد
07	<b>المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة</b>
07	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثاني: فوائد إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	<b>المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة</b>
20	المطلب الأول: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	<b>المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة</b>
25	المطلب الأول: نشأة وتطور المنظمة العالمية للمواصفات ISO
27	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة العالمية للمواصفات ISO
31	المطلب الثالث: التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة ISO (AFAQ)
31	المطلب الرابع: الخطوات الأساسية للحصول على شهادة ISO
33	خلاصة
-	<b>الفصل الثاني: المؤسسات السياحية وإدارة الجودة الشاملة</b>
35	تمهيد
36	<b>المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسات السياحية</b>
36	المطلب الأول: مفاهيم حول السياحة
39	المطلب الثاني: أساسيات حول المؤسسات السياحية
41	المطلب الثالث: إدارة المؤسسات السياحية
44	<b>المبحث الثاني: أنواع المؤسسات السياحية</b>
44	المطلب الأول: المؤسسات الفندقية
51	المطلب الثاني: وكالات السياحة والأسفار

56	المطلب الثالث: مؤسسات سياحية أخرى
63	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية
63	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية
66	المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية
68	المطلب الثالث: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية
70	خلاصة
-	الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بولاية جيجل
72	تمهيد
73	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة
73	المطلب الأول: منهجية الدراسة
74	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة
75	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
82	المبحث الثاني: تحليل بيانات ونتائج الدراسة
82	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
89	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
100	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل الفروق
100	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
106	المطلب الثاني: اختبار الفروق
110	خلاصة
112	الخاتمة
115	قائمة المراجع
120	الملاحق
-	قائمة الأشكال والجداول
-	الملخص

مقدمة

## المقدمة

تحظى السياحة في الوقت الحاضر باهتمام كبير من قبل العديد من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، فهي تمثل موردا اقتصاديا مهما وأساسيا للدول لتحقيق التنمية الوطنية، وقد اكتسبت السياحة طابعا اقتصاديا مهما وصارت من أهم الصناعات والقطاعات التي تقوم على مجموعة متكاملة من المدخلات من أجل إنتاج مخرجات، الأمر الذي جعلها تمثل مصدرا أساسيا للدخل لكثير من الدول في العالم، وللاستفادة أكثر من هذه الأهمية لابد من توفير مؤسسات سياحية التي ترغب في إثبات وجودها والاستمرار والتفوق والتميز على منافسيها وتسعى لتقديم أفضل ما تستطيع من خدمات تتناسب مع توقعات السياح وذلك عن طريق التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

وقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة اليوم من الموضوعات التي تلقى اهتماما واسعا من قبل المدراء والمختصين في المجال الخدمات لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على السائح وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية، فضلا على أنها تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة السياحية ومشاركة المستويات الإدارية جميعها، وذلك لإتقان العمل من البداية إلى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة.

وبالتالي فإن مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية الجزائرية لم تعد خيار بل حتمية كونها تمثل نموذجا تسييريا متكاملًا، والذي في استطاعته إن تم تطبيقه بنجاح تحقيق رضا وثقة السياح وبالتالي تأمين البقاء والاستمرار لهذه المؤسسات.

## 1- إشكالية البحث

من خلال ما سبق انبثقت إشكالية هذا البحث التي تكمن في السؤال التالي:

**ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بولاية جيجل؟**

وللوصول إلى عمق التساؤل الرئيسي نقوم بطرح التساؤلات الفرعية:

\* هل هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في العينة محل الدراسة؟

\* هل هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة؟

\* هل هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر؟

\* هل هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التركيز على العميل؟

\* هل هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة؟

\* هل هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف وفرق العمل؟

\* هل هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء؟

## 2- فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، نتبنى الفرضيات الآتية:

\* هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في العينة محل الدراسة.

\* هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.

\* هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر.

\* هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التركيز على العميل.

\* هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة.

\* هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف وفرق العمل.

\* هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء.

## 3- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

\* التعرف على الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة.

\* التعرف على المؤسسات السياحية وتوضيح كيف يتم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

\* الإطلاع على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية لولاية جيجل.

## 4- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها:

\* ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي.

\* حداثة الموضوع حيث يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث.

\* تسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

## 5- منهجية البحث

إن العلاقة المنهجية التي تربط الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتان متلازمتان، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، وعلى ذلك اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

أما أدوات الدراسة المستخدمة في بناء البحث عبارة عن المسح المكتبي لتغطية وتكوين القاعدة العلمية والفكرية للجانب النظري، والمتمثل في الكتب باللغة العربية والأجنبية، ورسائل الدكتوراه والماجستير، ومواقع الأنترنت، أما في الجانب الميداني فكانت الأدوات عبارة عن أسئلة الإستبيان حول الموضوع الموجهة إلى المؤسسات الفندقية، ثم القيام بتحليلها واستخلاص النتائج باستخدام spss.

## 6- هيكل البحث

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وفي محاولة الإلمام بكل جوانب هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** مدخل نظري إلى إدارة الجودة الشاملة، مقسم إلى ثلاث مباحث الأول عالج الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثاني خصص للإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، تم التطرق في المبحث الأخير من الفصل إلى المنظمة العالمية للمواصفات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثاني:** المؤسسات السياحية وإدارة الجودة الشاملة مقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول المؤسسات، وفي المبحث الثاني تم تناول فيه أنواع المؤسسات السياحية، والمبحث الثالث والأخير حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

**الفصل الثالث:** واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، قسم كذلك إلى ثلاث مباحث تم التطرق في مبحثه الأول إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية، وفي المبحث الثاني إلى تحليل بيانات ونتائج الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير فخصص لاختبار الفرضيات وتحليل الفروق.

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة

**تمهيد**

تعتبر كل من الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ويعبران عن توجه عالمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات الإدارة في مختلف مستوياتهم، ويحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها.

ويعد موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع الساعة في الأوساط العلمية والصناعية اليوم، ولقد بدأت اليابان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الستينات حيث استعانت بالدكتور "إدوارد ديمينغ" الذي قام بإلقاء محاضراته القيمة في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات، وقام بعرض مزايا إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ولكن بعض مضي وقت قصير من اهتمام اليابان به، وتوج هذا الاهتمام بإصدار مواصفات ISO 9000 وتتضمن مجموعة من المعايير التي ينبغي توفرها في أي منشأة لتكون جديرة بالتعامل معها.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبيا، في نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة جميعها تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة وقد بدأ استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، نتيجة ظهور العديد من المتغيرات الدولية، التي حتمت شيوع استخدام المصطلح وضرورة لفت انتباه جميع أنواع المنظمات إلى أهميته وضرورة اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتماشيا مع إدراك أهمية هذه المتغيرات وضرورة مواكبة متطلبات المرحلة المقبلة، كان من الضروري توجه الاهتمام نحو هذه الفلسفة الإدارية الجديدة وإلقاء الضوء عليها .

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك في ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً نظراً لما حققه من نجاحات في الإدارة، وسنتناول في هذا المبحث نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائد إدارة الجودة الشاملة، مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد انتقل مفهوم الجودة من مجرد فحص وتفتيش للمنتجات إلى فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية جديدة وسنتناول في هذا المطلب مفهوم الجودة، تطور مفهوم الجودة، مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## 1- مفهوم الجودة:

يشمل مفهوم الجودة على عدة تعريفات يركز كل منها على جانب معين كما يلي:

- يعرف Stoner أن الجودة: "تعد بمثابة ثورة حقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الحالي، التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل من السابق".<sup>1</sup>

- يعرفها ديمنج على أنها: "درجة متوقعة من التنافس والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة".<sup>2</sup>

- المواصفة البريطانية للجودة تعرف الجودة على أنها: "مجموع الخصائص والملاح المتصلة بالمنتج أو الخدمة، والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية".<sup>3</sup>

- ويرى كذلك العجيليان الجودة: "هي مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم إذ يمكن من خلال ذلك بناء إستراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها إلى تصاميم وتتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصاميم وتقديم الإرشادات لكيفية استخدامه وقياس مدى قبول الزبون له".<sup>4</sup>

✓ من خلال التعريفات السابقة للجودة يمكن إبراز أهم خصائصها فيما يلي:<sup>5</sup>

\*أن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني الأحسن بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الأحسن للعميل الذي حظيت بإرضائه وتحقيق تطلعاته؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص: 56.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 32.

<sup>3</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، "الجودة الشاملة والمؤثرات في التعليم الجامعي"، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص: 172.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 42.

\*تكتسي الجودة طابعا حركيا وهذا يتطلب من المنتج أن يكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطور حاجات ورغبات العملاء.

## 2- تطور مفهوم الجودة:

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أربعة أسبقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق في المنافسة، واتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء وعاملين، إن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الأعمال المعاصرة، وما رافقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في القدم وتطوره خلال العديد من المراحل التاريخية.

ولقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل وذلك بفضل الدراسات المطولة التي قام بها العديد من الباحثين، وأهم هذه المراحل:

### أ- مرحلة الدراسة والفحص:

وهي العملية التي يتم عن طريقها الملاحظة وقياس مواصفات المدخلات والمخرجات، وعمليات مد الإدارة بالبيانات اللازمة لكل من الرقابة والتقييم، وقد تتم عملية الفحص بالملاحظة أو باستخدام أدوات وأجهزة للتعرف ما إذا كانت الخدمة المقدمة تتوافق مع المواصفات المحددة لها.<sup>1</sup>

### ب-مرحلة الرقابة على الجودة:

هي أنشطة وأساليب تستخدم لتنفيذ متطلبات الجودة والوفاء باحتياجاتها وتتمثل خطوات الرقابة في:<sup>2</sup>

- مرحلة وضع المعايير.

- مرحلة تسجيل النتائج.

- مرحلة تصحيح الانحرافات و الأخطاء.

### ج- مرحلة تأكيد الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الآتي: أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، ص: 192.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 193.

جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية.<sup>1</sup>

#### د- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:<sup>2</sup>

ويرمز لها ب(SQM)ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي(1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية الإستراتيجية جودتها:

\*إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادى به، وهو MarktDrivenQuality؛

\*الجودة مسؤولية الجميع من قلة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تتحقق الجودة في مجال دون الآخر؛

\*المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي... الخ.

#### هـ- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

#### 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التعريفات التي يتضح منها أن إدارة الجودة الشاملة منهج شامل في الإدارة لكل أوجه نظام المؤسسة بما يجعلها ممتازة، وتقود إلى تلبية توقعات العملاء أو مايفوقها، وفيما يلي بعض التعريفات:

- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:<sup>3</sup>

- إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

-الشاملة: تشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 66-69.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص: 69، 70.

<sup>3</sup>محمود أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 23.

- وتعرف إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر الأمريكية على أنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".<sup>1</sup>

- أما كروسبفيرها على أنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية".<sup>2</sup>

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للإدارة الجودة الشاملة على أنها: "أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد".<sup>3</sup>

✓ تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>4</sup>

\* تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛

\* الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات؛

\* تحقيق ميزة وعائد مرتفع؛

\* تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين؛

\* منهج شامل للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات؛

\* تغيير سلوكيات الأفراد بالمؤسسة اتجاه مفهوم الجودة؛

\* تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر.

✓ وتتمثل خصائص أو سمات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>5</sup>

\* أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة؛

\* أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها؛

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 173.

<sup>3</sup> <http://www.kenanline.com/users/ahmedKordy/posts/331106,04/04/2016,09:22>.

<sup>4</sup> محمد عوض الترتوري، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات"، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 37، 38.

<sup>5</sup> مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 53، 54.

- \*أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حدّ معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه؛
- \*أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك؛
- \*أنها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون؛
- \*أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة؛
- \*أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها؛
- \*أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعائد مربحة؛
- \*أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين؛
- \*أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة السمعة والمكانة العالية بين الدول؛
- \*تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات؛
- \*قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منهما من متغيرات إضافية جديدة.
- من خلال التعريفات السابقة التي تناولت مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة توجد اختلافات فيما بينها والتي سنلخصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 01: النظرة إلى الجودة قديما وحديثا**

النظرة الحديثة للجودة- إدارة الجودة الشاملة-	النظرة التقليدية للجودة
1- الجودة تتحقق من خلال تحقيق الجودة.	1- الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.
2- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات العميل.	2-تعريف الجودة هي تأكيد لمعايير ومقاييس معينة.
3- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا العميل.	3- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.
4- تتحدد الجودة بتصميم المنتج، وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء.	4- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات.
5- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.	5- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.

6- وظيفة الجودة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.	6- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.
7- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.	7- الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة.
8- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.	8- العلاقات مع الموردين طويلة الأجل يحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

### المطلب الثاني: فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، فشعار إدارة الجودة الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

#### 2- زيادة الفعالية التنظيمية:

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسينا في الاتصالات وإشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

#### 3- كسب رضا المجتمع:

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق ما يلي:

\* الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلكين؛

<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 205-207.

\*تصميم منتجات وخدمات تساير التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم؛

\*تقليل تكاليف الفشل بالجودة الداخلية والخارجية ومن بينها تكاليف إعادة العمل، تكاليف المسألة القانونية وشكاوي المستهلكين.

#### 4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

#### 5- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين علي مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

#### المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

سنتناول من خلال هذا المطلب عناصر إدارة الجودة الشاملة، أهداف إدارة الجودة الشاملة، وظائف إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة والتغيير.

#### 1- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن العناصر المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي توافرها لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة هي:<sup>1</sup>

\*بحث ودراسة الأسواق والتعرف على تطلعات ورغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمستقبليين؛

\*تصميم وتطوير المنتج بما ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للزبائن؛

\*تخطيط وتطوير المبيعات؛

\*التأكد من مدى تطابق بين المشتريات والمواصفات والمعايير القياسية؛

\*الإنتاج أو تقديم الخدمات؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "إدارة الجودة الشاملة والمعوّلية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 80، 81.

- \*التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف؛
  - \*التعبئة والتخزين والمناولة؛
  - \*البيع والتخزين؛
  - \*التركيب وتوفير الخدمة؛
  - \*المساعدة التقنية والخدمات التابعة الأخرى؛
  - \*خدمات ما بعد البيع وتوجيه وإرشاد المستهلكين بخصوص الصيانة والضمان؛
  - \*إعادة التصنيع في نهاية دورة حياة المنتج.
- 2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

- حدد شونبيرجر Shonberger الأهداف التي تسعى إدارة الجودة إلى تحقيقها وهي:<sup>1</sup>
- \*تحقيق مستوى عال من الجودة؛
- \*الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون؛
- \*تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة؛
- \*تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة.
- ✓ بينما هناك من حدد أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- \*توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر؛
- \*تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- \*تحقيق التنافس بين مؤسسات الخدمة؛
- \*التغلب على نقاط الضعف، ووضع الحلول للمشاكل والمعيقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة؛
- \*زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة؛
- \*توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية؛
- \*تعلم اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 149.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 149، 150.

### 3- وظائف إدارة الجودة الشاملة:

أشار حمود أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء للمنظمات المختلفة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، حيث أورد أهم الوظائف التي تسعى إدارة الجودة لتحقيقها وهي كما يلي:<sup>1</sup>

\* في ظل بروز ظاهرة العولمة فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي، أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار؛

\* المساهمة في تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع على حد سواء، وتطوير الميادين الاستثمارية وزيادة الإنتاجية، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة؛

\* التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا، وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين؛

\* الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء؛

\* تحسين برامج التدريب والتطوير والاستخدام الهادف لأبعدها؛

\* اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الوطنية، أو المعايير القياسية العالمية ISO 9000 كمتطلبات أساسية في كفاءة الأداء وفاعليته، والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة، سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة، والأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات، أو المقاييس المراد إنجازها لتتسجم مع حاجات وتوقعات المستهلكين؛

\* إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة، من خلال استمرارية التحسين مع البيئة الخارجية؛

\* التركيز الكبير على الدور الوقائي بدلاً من الدور العلاجي وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية)؛

\* استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية الخدمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001"، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص: 31، 32.

#### 4- إدارة الجودة الشاملة والتغيير:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إجراء تغييرات كثيرة في المؤسسة، وعرف التغيير بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل. (1)

##### أ- القوى المحركة للتغيير: (2)

##### • القوى الداخلية: وتشمل:

\* انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين؛

\* ارتفاع معدل دوران العمل لدى العاملين في المؤسسة بالمقارنة مع معدل دوران العمل لدى المؤسسات المنافسة؛

\* زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي؛

\* انخفاض أرباح المؤسسة أو تحقيق خسائر فادحة؛

\* عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.

##### • القوى الخارجية: وتشمل قوى خارج المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة التحكم بها ومنها:

\* التطورات التكنولوجية، فالتقدم التكنولوجي يجبر المؤسسة على إجراء تغييرات كسراء وتركيب آلات جديدة؛

\* التغييرات في النشاط الاقتصادي من ركود أو رواج ويتضمن ذلك التغييرات في مستوى دخل الفرد ومعدلات النمو الاقتصادي؛

\* إصدار قوانين جديدة ويتطلب من المؤسسة التكيف معها مثل قوانين العمل والعمال والاستيراد والتصدير وأنظمة الضرائب؛

\* تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتي تفرض على الإدارة الاهتمام بها والقيام بمسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه؛

\* التغييرات في المنافسة، فدخل منافس جديد أو خروج منافس قوي يتطلب إجراء تغييرات معينة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 157، 158.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 158، 159.

ب- مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة: (1)

1- ثقافة المنظمة:

إنّ ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والمعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها فلا يوجد تشابه في كافة أبعاد الثقافة التنظيمية لأي مؤسستين حتى لو كان نفس مجال عملها، ومن الأشكال التي تعكس الثقافات ما يلي:

\***طريقة التعامل اليومية:** مناداة الأفراد باسم العائلة، لبس ربطة العنق أثناء العمل.

\***قواعد العمل:** عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس.

ومن الضروري أن يكون العاملون ملمون بمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة مما يساعد على تطبيق المنهجية الجديدة، ومن هذه الجوانب ما يلي:

- التركيز على العميل؛

- أداء العمل الصحيح من أول مرة؛

- التفاني في العمل؛

- احترام الآخرين؛

- الخطأ هو فرصة للتطوير.

2- الهيكل التنظيمي:

هو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المؤسسة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، كما أن الهيكل التنظيمي ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات.

3- العمليات:

إن العمليات هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يتطلب الأمر إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي.

<sup>1</sup> هشام بلهادف، تقي الدين مرابط، "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق بين النظرية والتطبيق"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، جامعة جيجل، 2012، ص-ص: 89-92.

#### 4- أسلوب الإدارة:

من الضروري إتباع أسلوب إدارة يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وينبغي أن يكون مرنا ويعطي الحرية بالعمل وزيادة الاستقلالية وكذلك مشاركة الجميع في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات ويجب كذلك تفعيل أسلوب الاتصال بين الإدارة والعاملين فالأهداف جماعية ويجب أن تحقق من خلال عمل جماعي.

#### المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة والتي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول لأفضل أداء ممكن، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

##### 1- التخطيط الإستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا، يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.<sup>1</sup>

##### 2- التزام الإدارة العليا:

إن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمؤسسة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمؤسسة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص: 94-96.

### 3- التركيز على العملاء:

حيث يجب ألاّ تقصر تركيزها على العملاء الخارجيين بالمنظمة بل أيضا تشمل التركيز على العاملين داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 4- التحسين المستمر:<sup>2</sup>

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا، مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة، ورغبات، وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

### 5- التدريب والتعليم:

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كلّ في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم.

### 6- اندماج العاملين ومشاركتهم:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة عد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:  
الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

الثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة، وهنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة أمّا تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

### 7- التركيز على العملية:

إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 29، 30.

عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن و قابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء التي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

### المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة

بعد تناولنا الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في المبحث الأول سنتناول في هذا المبحث الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومرحلة تطبيقها بالإضافة إلى عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المستلزمات ولكن هذا الاختلاف كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، واعتمادا على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي:<sup>1</sup>

#### 1- الانقياد للزبائن:

يمكن تحقيقه من خلال التعرف على احتياجات وتوقعات الزبائن الداخليين والخارجيين الحاليين منهم والمرتبين والسعي لتحقيقها لتعزيز الثقة بينهم وبين المنظمة وبالذات في ظروف المنافسة الحالية.

#### 2- القيادة:

تقوم قيادة المنظمة بدور أساسي في صياغة إستراتيجيتها من خلال وضع رؤيا شاملة للمنظمة تشتق من خلالها رسالتها وأهدافها لتتمكن بعد ذلك من وضع سياسات العمل المفصلة انطلاقا من نتائج التحليل الإستراتيجي ولكن نجاح القيادة يبقى مشروطا بضرورة توفير مناخ منظمي ملائم، إذ يتوجب على قيادة المنظمة ومنذ بداية اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة العمل على إعداد وتهيئة الموارد البشرية العاملة في المنظمة على مختلف مستوياتهم.

#### 3- مشاركة العاملين:

يعد أسلوب التشجيع والإبداع وانتهاج البرامج التطويرية والتحفيزية من أهم الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تعزيز أسلوب العمل والمسؤولية الجماعية.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 78، 79.

#### 4- توظيف أسلوب الإدارة العملياتية:

يستند هذا المبدأ على التركيز لتخطيط وتحسين الجودة بدءاً من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.

#### 5- توظيف أسلوب المنظمة المتكاملة:

يعد هذا الأسلوب من العوامل الأساسية لتحقيق الترابط والتواصل بين مدخلات المنظمة وعمليات التحسين المستمر التي تجرى عليها وصولاً إلى مخرجات تتسم بجودة عالية تحقق رضا الزبائن مع الأخذ بنظر الاعتبار، توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة بين أجزاء المنظومة.

#### 6- التحسين المستمر:

يتطلب تحقيق مبدأ التحسين سرعة الاستجابة للتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من خلال استخدام طرق التحليل الإحصائي مثل مخطط السبب والنتيجة ومخطط باريتو وغيرها لتحقيق التحسين المستمر للجودة المستند على المفاهيم الأساسية التالية:

\* ممارسة عملية التخطيط لكل من المدخلات والعمليات التحويلية (المخرجات) في نظام إدارة الجودة؛

\* الاهتمام بنوعية المدخلات؛

\* تقييم المخرجات؛

\* تقييم أداء العمليات؛

\* تعديل العمليات والمخرجات بما يضمن تحقيق الأهداف.

#### 7- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

ويتطلب اتخاذ القرارات الصائبة توفير نظام معلومات فاعل ودقيق بالاعتماد على الموارد البشرية الموجودة في المنظمة باعتبارهم الأكثر قدرة من غيرهم على إدراك الحقائق.

#### 8- العلاقة مع الموردين:

يحتل الموردون دوراً مهماً في تحديد نوعية المدخلات للمنظمة وفقاً للمواصفات والمعايير المحددة للجودة المتفق عليها وصولاً إلى مخرجات المنظمة المحققة لأهدافها.

#### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ويمكن تلخيص مراحل إدارة الجودة الشاملة في:

## 1- مرحلة الإعداد:<sup>1</sup>

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة الجودة الشاملة كونها المرحلة التي تتخذ فيها الإدارة العليا بالمؤسسة القرار بتبني هذا التوجه، وفي هذه المرحلة يتلقى المديرون في المؤسسة تدريباً مبدئياً ويقومون بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة والأهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها، إلى جانب الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، ومن الضروري أن يكون المديرون على قناعة تامة بالرؤية المستقبلية للمؤسسة حتى يتمكنوا من نقلها إلى مرؤوسيههم وإقناعهم بها، وفيما يلي الخطوات الضرورية لاستكمال هذه المرحلة:

\*القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتدريب المدراء الرئيسيين بالمؤسسة؛

\*تحديد الحاجة للخبراء من خارج المؤسسة واختيارهم؛

\*وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛

\*تحديد الأهداف ووضع سياسات التطبيق؛

\*تبني خطة اتصال فعالة؛

\*القرار بالاستمرارية.

## 2- مرحلة التخطيط:<sup>2</sup>

عند بدايتها يتم وضع الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، ويتم البدء في نشر إدارة الجودة الشاملة وإشراك كل التنفيذ بين الذين سوف يشكلون أعضاء المجلس الاستشاري للمؤسسة، يستعملون صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها وسياساتها، والتي تمت أثناء مرحلة الإعداد ويبدوون عملية التخطيط التفصيلي، وبموجب انتهاء عملية التخطيط يقوم المجلس بإعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعاً، وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على إرشاد تطبيقها وتقييمها، وفي هذا المجال فإن وضع خطة استشارية وتطبيقها من قبل أصحاب الخبرة في المؤسسة والمستشار الخارجي في تنفيذ هذا البرنامج من خلال أربعة مداخل هي:

\*مدخل من أعلى إلى أسفل.

\*مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.

\*مدخل اقتراحات العملاء.

<sup>1</sup> فهد بن زيد الدعاجاني، "مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 35.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص: 35.

\*مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم.

### 3- مرحلة التقييم والتقدير:<sup>1</sup>

وتتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة إلى جانب مرحلة التطبيق وتبادل ونشر الخبرات وتتكون في هذه المرحلة المسودات والتقويمات وقوائم الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقويمات الذاتية لتقدير إدراك الأفراد والجماعات لنواحي القوة والضعف بالمؤسسة.

وتبدأ هذه المرحلة بمجموعة من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظلها إجابة المديرين عليها وتهيئة البيئة المناسبة للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ماذا يجب على المؤسسات أن تفعل للحفاظ على مركزها التنافسي؟
- ما هي المبادرات المتخذة التي تستهدف تحسين العمل؟
- ما هي فوائد استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المؤسسة وخارجها؟
- ما هي أهداف المؤسسة وكيف يمكن تحقيقها؟
- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف يمكن تحديد رضا العميل؟

### 4- مرحلة التطبيق:<sup>2</sup>

وفيهما نجد أن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤدي كلها في هذه المرحلة، كما تبدأ دورات تدريبية بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين وبدعم من المجلس الاستشاري للمؤسسة.

### 5- مرحلة الانتشار:

وهي المرحلة الأخيرة لإنجاز مرحلة الإعداد وحتى التطبيق يزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حددت والاعتراضات على التغيير تم التغلب عليها، وحتى هذه النقطة ومع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب دعوة الأطراف الأخرى للمشاركة وهذه الأطراف يمكن أن تشمل المؤسسات الفرعية ووحدات الأعمال الإستراتيجية والفروع والموردين والبائعين وكل الأقسام المختلفة داخل المؤسسة ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات لمجرد الحصول على المصادقة بواسطة المؤسسة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>علي بن عبد الله المهيب، "إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نائف للعلوم الأمنية، 2005، ص: 72.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص: 72.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المنظمة ويمكن تلخيص أبرز

المزايا للجودة الشاملة:<sup>1</sup>

\* لارتفاع بنسب الإنتاجية؛

\* الارتفاع بالربحية؛

\* الارتفاع بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل؛

\* تحقيق رضا الزبون؛

\* جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية؛

\* تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة؛

\* تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود؛

\* تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المادية؛

\* تطوير مستمر في تصاميم المنتجات؛

\* بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛

\* تحقيق الميزة التنافسية؛

\* تحقيق العمل الجماعي.

✓ وعلى الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها قد

تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها والتي يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>2</sup>

\* عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائقاً كبيراً للمنظمات؛

\* قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، فضلاً عن تواضع

قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر؛

\* التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على

تنفيذه؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 202، 203.

\*الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المعروف أن الفرق يظهر في مدى اندماج فلسفة وإدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة، وأن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد؛

\*يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الاتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئاً؛

\*غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل، ويتعين أن تتضمن ثقافة المنظمة ثقافة الجودة الشاملة أي اتجاهات العاملين اتجاه توقعات ورغبات العملاء والاهتمام بتلبيتها سواء عند تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) أو عند تصميم العمليات أو أداء هذه العمليات، فصلا عن الاهتمام بكياسة ولباقة في التعامل مع العملاء؛

\*غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل، لذا فإنه يجب التحديد الواضح للمهام، ووعي الأعضاء بها؛

\*غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛

\*قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة؛

\*السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة وتصميم الإستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق، وتشكيل فرق العمل على أسس فاعلة.

### المبحث الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

في هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة نشأة وتطور ISO، مفهوم المنظمة العالمية للمواصفات ISO، التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة ISO كما سنتطرق إلى الخطوات الأساسية للحصول على شهادة ISO بالإضافة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور المنظمة العالمية للمواصفات ISO

بدأت المواصفة البريطانية عندما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينات إلى نظام للتأكد من وجود الأسلحة والمعدات التي يتم توزيعها بواسطة الشركات المنتجة وبالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع وهي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإثباتها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات، وفي السبعينات ثم إدماج مواصفات الدفاع فيها أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة (AQAP) والتي لاتزال مستخدمة بواسطة «حلف الناتو NATO» للتأكد من

جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف ونتيجة للفوائد التي حققتها مواصفات (DS) اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات وبالتالي تم إصدار المواصفة البريطانية BS 5750 في عام 1979 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي.<sup>1</sup>

وتلبية للطلب العالمي ثم في عام 1987 الإصدار الأول للمواصفات ISO 9000 لتوحيد كل مايتعلق بنظم الجودة، حيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المنظمات ومنح الشهادة المطلوبة بعد، التأكد من مطابقة نظم الجودة مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس.

وقد ركز الإصدار الأول ISO 1987:9000 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل، وبمعنى آخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.

أما الإصدار الثاني ISO 1994:9000 فقد ركز على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات العميل ومن هنا كان التركيز على منع وقوع الأخطاء والرقابة من حدوثها.

أما الإصدار الأخير ISO 2000: 2000 الذي صدر عام 2000 فيعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث كان التركيز على التوجيه بعناصره المختلفة بالدرجة الأولى ومما تجدر الإشارة إليه أن الاهتمام يوجه إلى المنتجات الجيدة وذلك بهدف تعزيز رضا العميل.

وتتألف سلسلة ISO 2000: 9000 من ثلاث مكونات:

\* أساسيات نظام إدارة الجودة ومعاني المصطلحات في ISO 2000: 9000 أكدت على أن نجاح المنظمة ينتج عن تطبيق نظام إدارة المصمم لتحسين الأداء والموجه إلى تلبية احتياجات الأطراف المعنية.  
\* متطلبات نظام إدارة الجودة.

\* مرشد نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

وكذلك أيضا أصدرت ISO سلسلتين من المواصفات هما: ISO 9000، ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة، تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 9000 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام، اعتمدت اليوم أكثر 51 دولة في العالم مواصفات 9000

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 307، 308.

<sup>2</sup> علي سلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص: 91.

ISO كمواصفات وطنية لديها، بما في ذلك دول الإتحاد الأوربي ودول (EFTA) واليابان والولايات المتحدة وغيرها.

### المطلب الثاني: مفهوم المنظمة العالمية للمواصفات ISO

كثيرا من الشركات إما أعيد تنظيمها حديثا أو توسعت لكي تتعامل مع القضايا الحديثة للجودة ولعل قيام المنظمة الدولية للتقييس International of organisation standisation والتي بدأت عام 1987 والتي أصدرت مواصفات ISO9000ماهي إلا إحدى النتائج التي تعكس الاهتمام بالجودة والمواصفات القياسية وتعكس ISO9000 التيار العالمي الحالي بالنسبة لتوقعات المستهلك المتزايد بالنسبة للجودة التي تعتبر من المتطلبات التي فرضتها ظروف التطور.

### 1-تعريف المنظمة العالمية للمواصفات:

"إن مصطلح ISO ويمثل اختصار لاسم المنظمة العالمية للمواصفات وهي

In ternational of organisation standisation وتعني المنظمة الدولية لتوحيد القياس، وهي منظمة تعمد إلى رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس، وذلك لتشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى العالمي، وتتكون هذه المنظمة من خمس وحدات منفردة إلا أنها مترابطة من حيث المواصفات القياسية العالمية، وقد صدرت سلسلة متطلبات نظام الجودة العالمي ISO 9000 عام 1987 مشتملا على 20 بند والـ9000 هو رقم السلسلة الخاص بهذه المتطلبات".<sup>1</sup>

حيث رمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تخص الجودة في الصناعة والخدمات وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى والتي سنذكر معظمها وهي:<sup>2</sup>

-ISO-9000: مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختبار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

-SOI-9001: نموذج التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والخدمات.

-ISO-9002: نموذج للإنتاج، التركيب والخدمات.

-ISO-9003: نموذج الفحص النهائي والاختبار.

-ISO-9004: إرشادات عامة لنظام الجودة.

<sup>1</sup>صالح ناصر عليما، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 60.

<sup>2</sup> A.WiIly.Sussland, LEManager, LAQualitéEt les normes ISO, PROSSES POLYTECHNIQUES ETUNIVERSITAIRE RAMANDES, France, 1996, p,24.

-ISO-10011: معيار مكمل للمعايير السابقة، يقدم الشروط المرشدة، للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة.

-ISO-10005: خطوط مرشدة وموجهة لمخططات الجودة، أي الخصائص اللازمة لإعداد مخطط الجودة بالمؤسسة.

-ISO-8402: يتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.

-ISO-14000: نظام إدارة البيئة.

-ISO-14001: يزود المؤسسة بشروحات وتعليمات حول متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

-ISO-14004: هو مكمل ل ISO-14001 وهو دليل المؤسسة حول كيفية إنشاء واستعمال معايير ISO-14000.

-ISO-14010: إرشادات حول التدقيق البيئي والمبادئ العامة له.

-ISO-14011: إجراءات ومعايير اختيار تركيبة فريق التدقيق.

-ISO-14012: إرشادات حول المؤهلات المعيارية للمدققين.

-ISO-14013: إدارة برنامج التدقيق البيئي.

-ISO-14014: العمليات الأساسية للمراجعة.

-ISO-14015: إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمؤسسات وهناك العديد من المعايير التي لا يتسع المجال لذكرها. وقد عرفت هذه المنظمة بمايلي:

"المنظمة العالمية للمواصفات، تهتم في الأساس بتدعيم وتطوير المعايير والمقاييس والعمليات المرتبطة في العالم، بحيث يرى ذلك التسهيل بين البلدان والمبادلات التجارية وعرض الخدمات وتطوير التعاون في المجالات الفكرية، العلمية، التقنية والاقتصادية".

## 2- تعريف ISO 9000:

تعرف على أنها: "مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المنشآت مهما كانت نوعية النشاط الذي تقوم به، فتحتوي هذه المواصفة على جميع المبادئ التي أرسنها الإدارة بالجودة الشاملة، كبداية طريق طويل للتطوير المستمر".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح ناصر عليجات، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

ويمكن تعريف ISO9000 كذلك بأنها: "مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في نظم الجودة المختلفة، وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال".<sup>1</sup>

### 3- خصائص ISO9000:

تتمثل خصائص ISO9000 فيما يلي:<sup>2</sup>

- \* تحديد المواصفات القياسية للاشتراطات اللازمة لتوافرها بغية إنتاج سلعة نمطية تتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة؛
- \* يقدم نظام ISO9000 بتوفير وسائل عملية تضع صيغ التوحيد القياسي في خدمة الأطراف المعنية وبشكل خاص المستهلك؛
- \* ينطوي على هذا النظام توفير أنجح السبل للأطراف المتعاملة الأخرى كالموزع والتاجر والمنتج؛
- \* يشكل هذا النظام على ضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر العامل الرئيسي لدخول الأسواق العالمية من ناحية توفير الإمكانيات الاستقرار أو الثبات في الأنشطة الاقتصادية من ناحية أخرى؛
- \* اعتماد سلسلة المواصفات القياسية ISO9000 على مصطلحات عامة يمكن من خلالها أن يتم تطبيقها على مختلف القطاعات الإنتاجية والأنشطة الخدمية؛
- \* يعتمد مواصفات ISO على الاهتمام في بناء مؤسسة قادرة على تحقيق حقيقة أساسية مفادها أن أي عمل أو أداء إنتاجي أو خدمي يتم تأديته وتنفيذه بواسطة أسلوب معين أو عملية أنشطة محددة وواضحة.
- ✓ ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية (ISO-9000) بما يلي:<sup>3</sup>
- \* زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة يؤدي حتما إلى زيادة رضا العملاء وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة؛
- \* إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة؛
- \* توفير النظام ميزة تنافسية للمؤسسات الحاصلة على الشهادة ؛
- \* تحسين صورة المؤسسة لدخول أسواق عالمية جديدة؛
- \* إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير؛

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 275.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 129، 130.

<sup>3</sup> حميد عبد الطائي، "إدارة الجودة الشاملة TQM و ISO"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص: 120، 121.

\*زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلاً؛

\*تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية؛

\*إعطاء العاملين الثقة والشعور بالاعتزاز بسبب حصول المؤسسة على الشهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابيات على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة؛  
\*ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد؛

\*تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛  
\*اعتبار ISOENBS9000 برنامجاً راسخاً للنمو؛

\*تقديم انطباع وتصور واضح للمستهلك بأن المؤسسة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة؛

\*بسبب زيادة ثقة المستهلك في جودة إنتاج المؤسسة فإن الحصة السوقية سوف تزداد؛

\*إن تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO9000 سوف تساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الجازمة المتعلقة بالجودة وتحسينها؛

\*إن اعتماد سلسلة المواصفات القياسية ISO9000 يمنح المؤسسة القدرة على تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى والحصول على النتائج الصحيحة؛

\* إيجاد الحلول للمشاكل الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها بشكل يمنع تكرارها؛

\* خفض مستويات وتكاليف الصيانة والإدامة.

#### 4- علاقة نظام ISO9000 بإدارة الجودة الشاملة:

يساهم نظام ISO9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك، وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء، بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة، ويعتبر نظام تطبيق ISO9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة، ويعد ISO9000 هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة، ولا تحتوي مواصفات ISO على الطرقات التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فإن ISO9000 يزود المؤسسة بمجموعة من

التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة، كما أن ISO9000 قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز، كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة (ISO(AFAQ)

"الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة هي أول منظمة لتقديم الشهادات، تأسست بفرنسا سنة 1989، من طرف الإدارة الجامعية لممثلي الفدراليات المهنية، كبراء الأمرين بالسحب وتنظيمات الخبرة التقنية، مجموعة هي الفاعل الرئيسي لشهادات المؤسسات، منذ تأسيسها ركزت أهدافها على البحث والتطوير، وقدمت مجموعة AFAQ تقارب الثلاثون (30) لعناصر الشهادات لمختلف الميادين والتي منها: نظام التسيير، الخدمات، المنتجات والأفراد".<sup>2</sup>

تهتم مجموعة AFAQ بالمنتج، نوعيته وجودته، كذلك نظام تسيير الجودة الشاملة والأفراد العاملين بها وأدائهم، منحت مجموعة AFAQ شهادات لأزيد من 25 بلد في العالم كما توجد كذلك عدة منظمات متخصصة في منح شهادات خاصة بالجودة والتي منها:

\* جائزة مالكوم بالدريدج، 1987 للجودة القومية.

\* جائزة شينجو، 1988 للتسيير التصنيعي.

\* شهادة الجمعية الأمريكية، الرقابة للمخزون الإنتاجي.

\* شهادة الجمعية الأمريكية، لرقابة الجودة.

### المطلب الرابع: الخطوات الأساسية للحصول على شهادة ISO

للحصول على شهادة ISO مهما كان نوعها تمر المؤسسة بالمراحل التالية:<sup>3</sup>

1- تقدم المؤسسة الراغبة في التسجيل في ISO9000 طلبا إلى إحدى المؤسسات المخولة بالتسجيل مرفقا بالرسم المالي المتعارف عليه، ويقوم المسجل بإجراء زيارة تقييم أولي للتعرف على طبيعة العمليات، والحصول على فكرة عامة عن نظام الجودة في المؤسسة، وفي حالة وجود نواقص رئيسية، فإنه يطلب من

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>2</sup> www-Sophiacom-fr/pwog-p3-afa.htm,05/02/2016,09:14.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006،

ص: 247، 248.

المؤسسة أن تسد هذه الثغرات تمهيدا لإجراء التدقيق النهائي، أما إذا تبين عدم وجود نواقص رئيسية، فإن المسجل يطلب من المؤسسة أن تزوده بجميع الوثائق ذات العلاقة بنظام الجودة ومن ثم يقوم المسجل بمراجعتها مع المتطلبات القياسية وعلى ضوءها يطلب من المؤسسة تصويب أي قصور قد يظهر وتسمى هذه العملية (بتدقيق الملائمة).

2- وبعد إتمام تدقيق الملائمة، يتم إجراء تقييم ميداني من قبل المسجل، حيث يزور المؤسسة فريق من المدققين لإجراء هذا التقييم، وتستطيع المؤسسة أن تبدي رأيها في تشكيل هذا الفريق، ويشترط أن يكون واحدا من الأعضاء الفريق على الأقل خبيرا في تكنولوجيا المنتج الذي تنتجه المؤسسة ويكون ممثل الإدارة حلقة الوصل مع الفريق ويزودهم بجميع المعلومات التي يطلبونها، ويقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتقييم جانب محدد من العمليات، وخلال هذا التقييم يتم البحث عن دليل موضوعي للتأكد من مطابقة العمليات مع الإجراءات المكتوبة، ويطلق على هذه العملية (تدقيق المطابقة) وفي هذه المرحلة تحدد الثغرات الرئيسية والفرعية وتعطي المؤسسة مهلة لتصويبها وبعدها تجري إعادة تقييم شامل أو جزئي حسب الثغرات أو الأخطاء التي ظهرت.

3- عند افتتاح المسجل بنظام إدارة الجودة المتبع لدى المؤسسة، فإنه يمنحها شهادة المطابقة لأحد مقاييس ISO9000، وبعد ذلك يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمؤسسة كل سنة، شهور، لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيها تتفق والإجراءات المكتوبة أم لا، وتجري كل ثلاثة سنوات عمليات تقييم شاملة وإذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المؤسسة لا تطبق الإجراءات المكتوبة، فإنه يتم سحب شهادة ISO9000 منها، وتوضع هذه المؤسسة على القائمة السوداء.

4- إذا غيرت المؤسسة مجال عملياتها جذريا فإن عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكد مما إذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية، وفي حالة يكون التغيير في العمليات فرعي، فإن على الشركة أن تقوم بتحديثها وتكتفي بإعلام المسجل، وتجدر الإشارة إلى أن التحدي الذي يواجه المؤسسات لا يقتصر على قدرتها على اكتساب شهادة ISO9000 فقط وإنما الأهم هو بدل الجهد الدعوب للمحافظة على مستوى متفوق من الجودة يضمن لها الحفاظ على موافقة جهات التسجيل للاستمرار في سريان الشهادة. وبالتالي استمرار جني الفوائد المترتبة عليها والتي تعطي هذه الشهادة أهمية خاصة، وتمثل دوافع ملحة للمؤسسات للحصول عليها، ولهذا تسحب شهادة ISO من الشركات التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة.

## خلاصة

إن الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال، بينما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المؤسسة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتحقيق أهداف المؤسسة، فمسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مجموعة من المتطلبات كالتحسين المستمر، مشاركة العاملين وتحفيزهم وغيرها، والمرور على مجموعة من المراحل من أجل تحقيق هذا المبتغى أما فيما يتعلق بسلسلة المواصفات العالمية ISO9000 الهادفة إلى تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وهذه المواصفات لا تعارض مع منهج إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن الحصول على شهادة ISO9000 لها المجال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني: المؤسسات السياحية وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسات السياحية

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات السياحية

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية

خلاصة

**تمهيد**

تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية شهدت تطورات سريعة نظرا لاستفادتها من التطورات العديدة التي مست الجوانب الخدمائية، سواء فيما يتعلق بوسائل النقل أو تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالإضافة إلى توفير وسائل الراحة وبهذا احتلت السياحة مكانة عالمية هامة، وحتى يحقق السائح غرضه الأساسي من الرحلة السياحية لابد له من الاستعانة بمجموعة من المؤسسات السياحية التي تقدم له الدعم والمنتج السياحي وتحقق له الراحة والترفيه.

وقصد تطوير المنتجات السياحية كان لابد من إدخال فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بهدف إكساب هذه المنتجات قيمة مضافة من خلال تطويرها بطريقة تجعلها أكثر ملائمة وفائدة من الحالة الأولى والتي تصل بالزبون إلى حد الإشباع التام لحاجاته ورغباته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل وذلك كما يلي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسات السياحية.

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات السياحية.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسات السياحية

الإنسان بطبعه يعشق التنقل والتجوال بحثاً عن الجديد ورغبة في الحصول على المتعة و السعادة، فيستعين بالمؤسسات السياحية التي تقدم له المأوى، الطعام، الترفيه، وخدمات أخرى، وهذا ما سيطرق إليه هذا المبحث من خلال تقديم مفاهيم حول السياحة، أساسيات حول المؤسسات السياحية وإدارة المؤسسات السياحية.

### المطلب الأول: مفاهيم حول السياحة

أصبحت السياحة في عصرنا غداء الروح والترفيه عن النفس ويجب أن يتمتع بها أو يمارسها كل إنسان مهما كان عمله، ويختلف مدى تأثير الإنسان بالسياحة بنوعية العمل الذي يمارسه أو بطبيعة البيئة التي يعيشها ووقت الفراغ المتوفر لديه والدخل السياحي الفائض عن حاجته الذي يملكه.

وسيوضح هذا المطلب مفهوم السياحة، أسباب انتشار وتوسع السياحة والآثار الإيجابية والسلبية للسياحة.

#### 1- تعريف السياحة:

جرت عدة محاولات من قبل الباحثين لإعطاء تعريف موحد وشامل للسياحة، وكل باحث ركز على جانب معين أو ظاهرة معينة، وسوف نقدم بعض التعريفات لها كما يلي:<sup>1</sup>

- عرف جويرفولر Guyerfreuller السياحة بأنها: "ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو و الإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها والشعور بالبهجة والمتعة في الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة وهي ثمرة تقدم وسائل النقل".

- أما جلا كسمان R\_GlucKSman فقد عرف السياحة على أنها: "مجموعة من العلاقات المتبادلة التي تنشأ

بين الشخص الذي يتواجد بصفة مؤقتة في مكان ما وبين الأشخاص الذين يقيمون في هذا المكان."

- وهناك من يعرفها بأنها: "عبارة عن انتقال الناس بشكل مؤقت إلى أماكن خارج محلات سكنهم أو أعمالهم الاعتيادية و النشاطات التي يقومون بها خلال الإقامة في تلك الأماكن و الوسائل التي توفر إشباع حاجاتهم".<sup>2</sup>

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للسياحة وذلك كما يلي:

"السياحة عبارة عن انتقال الإنسان من مكان إلى آخر داخل أو خارج بلده، لمدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن سنة، بحيث لا تكون من أجل إقامة دائمة، وأغراضها قد تكون من أجل الثقافة، الترفيه، الأعمال، الدين، الرياضة، العلاج،... الخ".

<sup>1</sup> ماهر عبد العزيز توفيق، "صناعة السياحة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 22، 23.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 214.

✓ ويمكن إبراز أهمية السياحة فيما يلي:<sup>1</sup>

- \* السياحة سوق قابل للتوسع وخاصة النشاط الاقتصادي من خلال ما يحققه من إيرادات سياحية عديدة تعود على المجتمع بفوائد ومنافع كثيرة بواسطة الاستثمارات الموجهة إلى القطاع السياحي؛
- \* تعد السياحة مصدر هام من مصادر الدخل القومي لمعظم الدول الذي يمكن الاستفادة من مردوده في إقامة العديد من المشروعات لتحقيق أهداف التنمية لها؛
- \* تؤثر السياحة بصورة واضحة على زيادة فرص العمل في الدولة السياحية حيث تعد السياحة صناعة مركبة تشتمل على كثير من الصناعات وأوجه الأنشطة التجارية الأخرى كقطاع النقل والمواصلات والقطاع الزراعي و الصناعي و قطاع الفنادق و البنوك؛
- \* تساهم السياحة في الحفاظ على آثار الأمم والشعوب من خلال الحماية والتجديد؛
- \* أصبحت السياحة سفيرا لإزالة المعوقات الخاصة بالغة والعرق والجنس والطبقات الاجتماعية؛
- \* السياحة صناعة داعمة للصناعات التقليدية ومكملة لها؛
- \* من خلال السياحة وعمليات تطويرها تتلاقى الشعوب في الثقافات وتتنعش النفوس الباحثة عن التجدد والتغيير بعيدا عن الروتين والنمطية؛
- \* إيجاد فرص عمل مختلفة ما يخفف من أزمة البطالة ويرفع مستويات المعيشة؛
- \* زيادة الاستثمار في المشروعات السياحية واستقطاب رؤوس الأموال لتنفيذ خطط التنمية المختلفة.

## 2- أسباب انتشار وتوسع السياحة:

تتمثل أسباب انتشار وتوسع السياحة فيما يلي:<sup>2</sup>

- \* تقليل ساعات العمل بسبب دخول المكائن والآلات الحديثة والتي أدت إلى زيادة أوقات الفراغ وأصبحت فرص السفر متوفرة؛
- \* زيادة الطلب على الخدمات في المدينة وانخراط الناس في الأعمال المكتبية الخاضعة للروتين واستعمال الفكر والعقل بدلا من القوة الجسمانية، كلها أدت إلى انتقال من الريف إلى المدينة؛
- \* انتشار السلام بين العالم بسبب انتهاء الحروب ؛
- \* التمتع بالإجازات مدفوعة الأجر بعد إحداث العديد من القوانين العمل والتنظيم والتشريعات التي تحدد

<sup>1</sup> منال شوقي عبد المعطى أحمد، "جغرافية السياحة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص : 88، 89.

<sup>2</sup> زيد منير سلمان، "الاقتصاد السياحي"، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 17، 18 .

الإجازات الإجبارية المدفوعة الثمن؛

\*انتشار وسائل النقل مثل تطور الطائرات الحربية التي كانت تستعمل لأغراض الحرب إلى طائرات مدنية لنقل الركاب؛

\*زيادة الإنتاجية من خلال البحث للتجار عن أسواق جديدة لتعريف ببضائعهم من خلال الفائضي لإنتاج؛ هروب الناس فترة من الزمن إلى المناطق الأخرى بسبب تلوثالبيئة؛

\*التقدم العلمي في مجالات الطب والأدوية ومعالجة الأمراض ساعد على زيادة السياحة وعدم خوفالسياح من تعرضهم للإصابة بالأمراض؛

\*انتشار المعلومات والوعي الثقافي والاجتماعي أدى ذلك إلى الرغبة لدى الكثير من الناس لزيارةالبلدان الأخرى لغرض الإطلاع على ثقافتهم وأمور معيشتهم.

### 3- الآثار الايجابية والسلبية للسياحة:

هناك مجموعة من الآثار الايجابية والسلبية للسياحة سنذكرها كمايلي:<sup>1</sup>

#### أ- الآثار الاقتصادية للسياحة:

##### - الآثار الإيجابية :

\*زيادة الدخل القومي وبالتالي رفع معيشة الفرد من خلال زيادة العملات الصعبة؛

\*توفير فرص العمل والقضاء على البطالة؛

\*الأثر المضاعف ،حيث يتميز الاقتصاد السياحي بأنه أسرع من دورات الاقتصاد الأخرى وبذلك فإنالعملة الصعبة التي تدخل البلد تعطي أثرا مضاعفا؛

\*فتح فرص عمل أمام استثمارات سياحية،فنادق،مطاعم،معارض.

#### ب -الآثار الإيجابية والحضارية:

##### -الآثار الإيجابية :

\*تعميق الصداقة بين الشعوب؛

\*نشر الثقافة والتعرف على العادات والتقاليد؛

\*تطوير الدولة بصورة عامة حضاريا والمناطق النائية خاصة.

<sup>1</sup> نعيم الظاهر،سراب الياس،" مبادئ السياحة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2007،ص:106،105.

## - الآثار السلبية:

\*تسرب بعض المقتنيات الأثرية والتاريخية المهمة؛

\*حدوث خلل في التركيب الديموغرافي؛

\*زيادة نسبة الإجرام والمشاكل الأخلاقية.

## ج-الآثار البيئية السلبية:

\*التلوث الهوائي والتلوث المائي وتلوث المواقع السياحية؛

\*الإزعاج؛

\*إفساد العنصر الجمالي للمواقع السياحية؛

\*التأثير على الكائنات النباتية والحيوانية؛

\*إحداث أزمات مرورية في المناطق السياحية والتي قد تساعد على انتشار الأمراض والأوبئة.

## المطلب الثاني: أساسيات حول المؤسسات السياحية

تعد المؤسسات السياحية حاجة ضرورية يرغب السائح في الاستفادة من خدماتها، لتحقيق له الراحة والترفيه، وعليه سوف يتطرق هذا المطلب إلى مفهوم المؤسسات السياحية، أهمية نشاطاتها والخصائص المميزة لها.

## 1- مفهوم المؤسسات السياحية:

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت المؤسسات السياحية منها:

- تعرف بأنها: "الأماكن المعدة أساساً لاستقبال السياح وتقديم المأكولات والمشروبات إليهم، كذلك تعتبر

مؤسسة سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية أو بحرية أو جوية".<sup>1</sup>

- ويمكن تعريفها بأنها: "كل منظمة تسعى لتقديم خدمة معينة للسياح وإشباع حاجاتهم من سكن ونقل وطعام

ورحلات وبرامج... الخ".<sup>2</sup>

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسات السياحية كما يلي:

المؤسسة السياحية هي كل مؤسسة تقوم بكل أو بعض الأعمال الآتية:

\*تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية؛

\*ممارسة النشاط الفندقية إيواء، إطعام، ترفيه، علاج؛

<sup>1</sup> ياسين الكحلي، "إدارة الفنادق والقرى السياحية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 43.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، "إدارة المشاعات السياحية و الفندقية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 13.

\*بيع أو صرف تذاكر السفر؛

\*نقل السائحين براً، بحراً، جواً؛

\*تقديم المأكولات والمشروبات وخدمات أخرى للسائحين.

✓ ويمكن إبراز أهمية المؤسسات السياحية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

\*تنشيط قطاع السياحة حيث ينظر من خلالها إلى تطور هذا القطاع في بلد ما من خلال توفيرها للبنى التحتية الخاصة به؛

\*تقديم الخدمات للزبائن الذين ينتقلون يوماً بعد يوم أو ساعة بعد ساعة إما لضرورة العمل أو الراحة أو الترفيه أو الاستجمام الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة، وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني؛

\*توفير مناصب الشغل حيث تساهم المؤسسات السياحية بشكل فعال في التقليل من حدة البطالة وتخفيض من سلبياتها بتوفيرها مناصب الشغل الدائمة والمؤقتة؛

\*تنمية المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها المؤسسات السياحية وهذا من خلال زيادة النشاط الاقتصادي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالمحلات التجارية، محلات التحف، والصناعات التقليدية، المطاعم، وسائل النقل... الخ؛

\*تعتبر مكملة لبعضها البعض نتيجة تعدد وجهات الإنتاج في هذا المجال من فنادق ومطاعم ومطارات ونقل وحلات وغيرها؛

\*تكون أيدي عاملة مؤهلة وقادرة على إدارة قطاع حساس والذي يخلق الانطباع الأول والأخير في نفسية الضيف؛

\*المحافظة على المقومات الحضارية وتطوير السياحة الداخلية.

## 2- خصائص المؤسسات السياحية:

تتميز المؤسسات السياحية بعدة خصائص، وهذه الأخيرة تنبثق من خصائص المنتج السياحي بحد ذاته، هذا ما يؤهلها للقيام بعدة وظائف، والمتمثلة في:<sup>2</sup>

\*الخدمات السياحية هي مزيج من الخدمات الملموسة وغير الملموسة؛

<sup>1</sup> أحمد أمين محي الدين السيد علي، "إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص - ص: 51-56.

<sup>2</sup> دليلة مسدوي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي - دراسة حالة ولاية بومرداس -" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص: 66، 67.

- \*تنوع وتعدد الخدمات السياحية؛
- \*موسمية النشاط السياحي؛
- \*جغرافية النشاط السياحي أي تمركزه في مناطق سياحية مختلفة؛
- \*تأثر النشاط السياحي بأذواق المستهلكين؛
- \*عدم قابلية الخدمة السياحية للتخزين والنقل والملكية؛
- \*الاعتماد على عنصر البشري بشكل كبير؛
- \*السياحة أداة فعالة ومؤثرة على النظام العام؛
- \*المنتج السياحي قابل للإحلال والمفاضلة؛
- \*عدم سيادة المنافسة الكاملة أو حتى احتكار القلة؛
- \*عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك.

### 3-وظائف المؤسسات السياحية:

- تؤدي المؤسسات السياحية عدة وظائف لتحقيق أغراضها الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في:<sup>1</sup>
- \*تدفق رؤوس الأموال الأجنبية نتيجة نشاطات هذه المؤسسات مثل الإنفاق في المطاعم؛
  - \*تنمية المهارات الإدارية والفنية للموظفين والمدراء؛
  - \*توسيع تزايد معدل العمالة المباشرة وغير المباشرة؛
  - \*تكوين علاقات عامة بين القطاعات الاقتصادية والخدمية وبين قطاع السياحة؛
  - \*المساهمة في التنمية وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي للمناطق؛
  - \*إسهام المؤسسات السياحية في تحسين ميزان المدفوعات بصورة مباشرة؛
  - \*زيادة القيمة المضافة والنتاج القومي للدولة؛
  - \*الآثار المضاعفة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن النشاط السياحي.

### المطلب الثالث: إدارة المؤسسات السياحية

تعتبر الإدارة بشكل عام عن تلك الأنشطة المتغيرة الموجهة للاستخدام الكفاء والفعال للموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وقصد التعرف على إدارة المؤسسات السياحية سيتطرق هذا المطلب إلى كل من مفهوم إدارة المؤسسات السياحية والوظائف الإدارية.

<sup>1</sup> دليلة مسدودي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 67-69.

**1- مفهوم إدارة المؤسسات السياحية:**

إن إدارة المؤسسات السياحية: "هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والمواجهة للاستخدام الفعال للموارد بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بكفاءة وفعالية".

**2- الوظائف الإدارية:**

تتمثل الوظائف الإدارية فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- التخطيط:**

دائماً يأتي من الإدارة العليا، والذين يضعون الأهداف العامة للمؤسسة السياحية (فندق، مطعم، الخ) بغرض مساعدة المدراء الآخرين والعاملين للتركيز على الأهداف التي ترغب الإدارة تحقيقها، مثلاً تضع الإدارة العليا أهداف لزيادة المبيعات المستوى الثاني من التخطيط يكون بتحديد إجراءات التشغيل الروتينية وهذه الخطط تعمل ضمن الإدارة الوسطى، أما النشاطات اليومية تتطلب مستوى ثالث من التخطيط مثل تنظيم دوام العاملين يجب أن يكون مكتوباً واضح ويتم التخطيط له من قبل المشرفين.

**ب- التنظيم:**

يشمل تفويض الصلاحيات وبناء نظم الاتصالات بين العاملين والإدارة، وإنشاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة السياحية والذي يعتبر الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح الإدارات والأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها.

✓ ومن أهم مبادئ التنظيم:

\*الصلاحيات يجب أن تكون ضمن خطوط غير مقطوعة من الأعلى إلى الأسفل أي يجب أن لا يتم تداخل في الصلاحيات؛

\*لكل عامل أو مجموعة عاملين يجب أن يكون لهم مدير واحد؛

\*توضيح العلاقة بين الأقسام داخل المؤسسة السياحية لأن كل الإدارات تعتمد على بعضها؛

\*تحديد صلاحية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> ماهر عبد العزيز، "مبادئ إدارة الفنادق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص- ص: 60-69.

**ج-التنسيق:**

من مهارات الإدارة هي القابلية على استعمال الموارد بكفاءة عالية لغرض تحقيق أهداف المنظمة، أي تنسيق جهود العاملين من خلال الخطط الجيدة والتنظيم الجيد لغرض تحقيق أفضل مستوى من الخدمات المطلوبة ومن أهم أسسه:

\* يجب أن يكون لدى المشرفين صلاحية تعزيز المهام المطلوبة من العاملين والقيادة واتخاذ القرار؛

\* يجب أن لا تتسق الموارد لإنجاز الواجب فقط ولكن يجب أن يساعد هذا العمل على تنسيق الجهود المنظمة ككل وهذا معناه الاتصال والتعاون مع بقية الأقسام الأخرى.

**د- التوظيف:**

يتضمن الحصول على العاملين واستثمارات التقديم وعملية التعيين لأفضل المتقدمين، في بعض الإدارات يقوم المدير بعملية التعيين، أما في المؤسسات الكبيرة فتتم عملية التعيين عن طريق قسم الموارد البشرية ومن أهم أسسه:

\* يجب عمل وصف لكل وظيفة بموجب الأهداف وأهداف العمل يجب ذكرها في توصيف العمل؛

\* يجب دراسة كل المصادر التي يمكن الحصول منها على عمال جدد ومؤهلين؛

\* يجب استعمال استثمارات خاصة للمتقدمين للعمل ويجب أن تحتوي هذه الاستثمارات على كل المعلومات الواجب الحصول عليها من المتقدمين؛

\* يجب أن تدرس كافة الاستثمارات المقدمة لقسم الأفراد بعناية ويتم تقدير كل استثمار، ثم إجراء المقابلة والتأكد من المعلومات والتوصيات التي قدمها طالبي التعيين؛

\* يجب عمل محاضرة توجيهية وبرنامج تدريبي وبرنامج تقييم بالنسبة للموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً.

**هـ- التوجيه:**

يتضمن كل الجهود الضرورية للمراقبة والتحفيز والتدريب والتقييم وانضباط العاملين، ويتضمن مايلي:

\* تحديد عدد العاملين التابعين لكل مشرف بدقة؛

\* يجب على العاملين أن يعرفوا ماذا عليهم أن يعملوا؛

\* مزج أهداف المؤسسة السياحية مع بعض من أهداف العاملين للوصول للأهداف الرئيسية؛

\* تحفيز العاملين وتقدير عملهم، وعدم رفض إقتراحاتهم.

**و- الرقابة:**

تساعد على احتواء الأهداف وتبدأ خطوات الرقابة عند إنشاء معايير التنفيذ والاستمرار في تقييم التنفيذ الفعلي وعمال المقارنات بين معايير التنفيذ الفعلي ومن تم إجراء أي تصحيح.

**ي- التقييم:**

هو معرفة مدى دقة وكفاءة تنفيذ العمل لغرض الوصول إلى الأهداف الموضوعية ويتضمن مايلي:

\*يساعد التقييم على وضع أهداف جديدة؛

\*يجب وضع وقت معين لغرض التقييم؛

\*التغذية العكسية من قبل الضيوف وأشخاص آخرين مهمة جدا في عملية التقييم.

**المبحث الثاني: أنواع المؤسسات السياحية**

بعد إعطاء نظرة عامة حول المؤسسات السياحية من خلال المبحث الأول، سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام بأنواع المؤسسات السياحية، بحيث سنتطرق لكل من المؤسسات الفندقية ووكالات السياحة والأسفار ثم سنختم بذكر مجموعة أخرى من المؤسسات السياحية كالمطاعم السياحية ومؤسسات النقل السياحي وغيرهما.

**المطلب الأول: المؤسسات الفندقية**

تعتبر المؤسسات الفندقية أحد أنواع المؤسسات السياحية التي تلعب دورا مهما في النشاط السياحي، وقصد التعرف عليها سنتطرق من خلال هذا المطلب لمفهومها وطرق تأسيسها ثم نبين هيكلها التنظيمي.

**1- مفهوم المؤسسات الفندقية:**

- يمكن تعريف المؤسسات الفندقية بأنها: "مؤسسة إدارية ذات سمات اقتصادية، اجتماعية تقدم الضيافة في

إطار القوانين المحلية والدولية لقاء أجر محدد للضيف، داخل بناء مصمم لهذا الغرض".<sup>1</sup>

- ويمكن تعريفها على أنها: "منشأة أو مبنى مخصص ومرخص لتقديم خدمات الإقامة والطعام وتوفير جميع

الإمكانات التي تحقق للضيف الخدمة التي يطلبها، في إطار القوانين المحلية والدولية ومقابل أجر محدد ولفترة

معلومة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة المنظمات الفندقية"، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، ص: 29.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "أساسيات الإدارة الفندقية"، مطبعة النيل، القاهرة، 1995، ص: 3.

✓ وتكمن أهمية المؤسسات الفندقية في مايلي:<sup>1</sup>

- \*تقديم الخدمات للأفراد؛
- \*الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة؛
- \*توفير فرص العمل؛
- \*تنمية المناطق الجغرافية التي سيتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها؛
- \*تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة.

## 2- تصنيف المؤسسات الفندقية:

هناك عدة تصنيفات للمؤسسات الفندقية وذلك كما يلي:

### أ- من حيث الملكية:

تصنف الفنادق من حيث الملكية إلى:<sup>2</sup>

#### \*فنادق القطاع الخاص:

وهي الفنادق التي يمتلكها شخص واحد وعادة تكون صغيرة وعدد غرفها قليلة وتقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيها وتنتشر هذه الفنادق في أكثر مدن العالم وخاصة في المدن الصغيرة.

#### \*فنادق القطاع المختلط:

وهي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وشركات أجنبية.

#### \*الفنادق الحكومية:

وهي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة.

#### \*الشركات والسلاسل الفندقية:

هي عبارة عن إدارة عدة فنادق من قبل شركة واحدة ظهرت وتطورت هذه الأنواع من شركات بعد الحرب العالمية الثانية، كانت أول نشأتها في الولايات المتحدة الأمريكية وأول السلاسل الفندقية التي نشأت هي سلسلة فنادق ستانلر ثم تبعتها سلاسل هيلتون وشيراتون.

### ب- من حيث الموقع:

تصنف الفنادق من حيث موقعها إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد أمين السيد علي، "إدارة الفنادق"، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص-ص: 51-56.

<sup>2</sup> ماهر عبد العزيز توفيق، "علم إدارة الفنادق"، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص: 20.

<sup>3</sup> محمد أمين السيد علي، "إدارة الفنادق"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1991، ص-ص: 45-50.

\***فنادق المدن:** يقع هذا النوع من الفنادق في مراكز المدن على مسافة قريبة من مراكز العمل ومراكز التسوق والأبنية العامة... الخ، أسعارها مرتفعة وأحجامها تتراوح ما بين الفنادق الصغيرة الحجم إلى الفنادق الضخمة، يوجد فيها أقسام مخصصة لإيواء السياح وأخرى مخصصة لإيواء رجال الأعمال ويقدم هذا النوع من الفنادق كافة أنواع الخدمات التي تحتاجها السياح ورجال الأعمال.

\***المنتجات:** يقع هذا النوع من الفنادق قرب الجبال أو قرب ينابيع المياه المعدنية أو قرب البحيرات أو الشلالات أو قرب السواحل... الخ، أسعارها مرتفعة نسبياً وأحجامها ما بين 500-800 غرفة مخصصة بصورة رئيسية لإيواء طالبي الترفيه والاستجمام.

\***فنادق المطارات:** يقع هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها، الغرض الأساسي من إنشائها لإيواء المسافرين بالطائرات ومسافري الشركات السياحية والمسافرين العابرين الذين يضطرون لسبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلتهم .

\***فنادق العبور (الموتيل):** يقع هذا النوع من الفنادق على الطرق البرية السريعة وضواحي المدن الكبرى، الغرض الرئيسي من إنشائها إيواء المسافرين بالسيارات الخاصة الذين يقطعون مئات الكيلومترات حيث يحتاجون إلى مكان للراحة والأكل وخدمات محددة لصيانة سياراتهم... الخ .

\***فنادق السواحل:** تتميز بالقرب من السواحل المهمة بالعالم.

### ج- من حيث الخدمات:

تصنف الفنادق من حيث الخدمات إلى <sup>1</sup>:

\***الفنادق التجارية:** تكون بالقرب من المدن التجارية والصناعية أو بورصة الأوراق المالية والمطارات.

\***فنادق الإقامة:** أنشأت بغرض إيواء العاملين البعدين عن أسرهم، يضم عدة غرف كما يوفر خدمة التدبير الفندقية أسعارها أرخص من الفنادق الأخرى.

\***فنادق المقامرة:** تمتاز بالمغالاة في ديكورها، وتكون ضخمة جداً، تجذب الطبقة الغنية من السياح.

\***بيوت الشباب:** هي بنايات صغيرة يتوفر بها الشروط الأساسية للإقامة، وتكون الإقامة فيها نظير مبالغ زهيدة، أنشأت خصيصاً للشباب الراغبين في الترحال.

\***الفنادق العلاجية:** وهي الفنادق التي تقع بالقرب من مناطق الاستشفاء حيث يتوفر فيها كل متطلبات العميل العادي والمريض.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعه، "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 157.

\***الفنادق الرياضية:** تنتشر في المدن التي تحتوي على ملاعب كبيرة والمدن الأولمبية أو قرب الملاعب المشهورة في العالم، أغلبها تكون مجهزة بكافة الخدمات الضرورية التي يحتاجها الرياضي.

\***الفنادق المتحركة:** وهي ليست ثابتة في مكان واحد وهناك ثلاثة أنواع وهي:

-العائمة: ويقصد بها السفن الكبيرة.

-البرية المتحركة: تطلق على غرف النوم في القطارات.

-الطائرة: يقصد بها الموجودة على متن الطائرات.

**د- من حيث الدرجات:**

تصنف الفنادق من حيث الدرجات إلى:

\***فنادق الدرجة الممتازة:** تقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة، وتتميز بكبر حجمها وضخامتها وموقعها الجيد.

\***فنادق الدرجة الأولى:** تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل ولكن ليس بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة، وبأسعار الخدمات فيها أقل من أسعار الخدمات في الفنادق الممتازة.

\***فنادق الدرجة الثانية:** يعتبر هذا النوع من الفنادق الجيدة يقدم خدمات فندقية أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى، وبأسعار أقل.

\***فنادق الدرجة الثالثة:** يعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضعا وأسعارها رخيصة وخدماتها محدودة.

**ه- من حيث الإقامة:**

تصنف الفنادق من حيث الإقامة إلى:

\***فنادق الإقامة الدائمة:** هي الفنادق التي تخصص لإقامة النزلاء لفترة طويلة، حيث يقيمون بها لمدة سنة مثلا وتقدم لهم الخدمات المعتادة التي تقدم لنزلاء الفنادق العادية.<sup>1</sup>

\***فنادق الإقامة المؤقتة:** هي نوع من المعسكرات الفندقية، تقام لفترة محدودة ولمناسبة معينة تنتهي بمجرد انتهاء المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صبري عبد السميع، "التسويق السياحي والفندقي"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2007، ص: 287.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، "التسويق السياحي والفندقي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 185.

## 3-آلية تأسيس المؤسسات الفندقية

يمكن التعرف على آلية تأسيس المؤسسات الفندقية من خلال التطرق لكل من قواعد بناء المؤسسات الفندقية وقواعد استغلال المؤسسات الفندقية كما يلي:

أ-قواعد بناء المؤسسات الفندقية:<sup>1</sup>

تتمثل قواعد بناء المؤسسات الفندقية التي جاء بها القانون 99-01 المتعلق بالفندقة في:

\*صاحب الفندق هو كل شخص طبيعي أو معنوي يمتلك هذا القانون؛

\*يخضع إنشاء الفندق إلى الحصول على رخصة الاستغلال تسلمها الوزارة المكلفة بالسياحة، بعد استشارة

اللجنة الوطنية المتخصصة في هذا المجال؛

\*تخضع المؤسسة الفندقية لقواعد بناء وتهيئة تحدد عن طريق التنظيم، بعد دراسة المخططات من طرف

اللجنة تبلغ مصالح الوزارة المكلفة بالسياحة المعنيين بالأمر بقبول أو رفض المخططات وبالتعديلات الواجب

إدخالها إن اقتضى الأمر، في أجل لا يتعدى مدة شهرين من تاريخ استلام الملف، وفي حالة عدم الرد في

الأجل المحدد تعتبر المخططات مصادق عليها؛

\*يحق لأعوان الإدارة السياحية المؤهلين مراقبة الأشغال الجارية في المؤسسات الفندقية والتحقق من

مطابقتها للمخططات المصادق عليها أو عدم احترام قواعد العمران أو البناء؛

\*يطلب من صاحب المشروع الوقف عن مواصلة الأشغال والامتثال للمخططات والقواعد المنصوص عليها

في أجل لا يتعدى 03 أشهر، وفي حالة عدم الامتثال يحرر محضر وترفع دعوة قضائية أمام الجهة القضائية

المختصة من أجل إلزام المخالف بالوقف عن مواصلة الأشغال إلى غاية القيام بالتعديلات اللازمة، كما يمكن

للوزير المكلف بالسياحة في حالات الاستعجال وعندما يتعلق الأمر بالحالات التي تؤدي إلى فرض الأمر

الواقع، أن يصدر الأمر بالتوقف الفوري لأشغال، وإشعار السلطة القضائية استعجال في مدة 48 ساعة.

ب-قواعد استغلال المؤسسات الفندقية:<sup>2</sup>

تتمثل قواعد استغلال المؤسسات الفندقية التي جاء بها القانون 99-01 المتعلق بالفندقة في:

\*يخضع البدء في استغلال المؤسسات الفندقية للحصول على رخصة مسبقة تسلمها الإدارة المكلفة بالسياحة

في مدة لا تتعدى 30 يوما ابتداء من تاريخ إيداع الطلب؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية باكتتاب التأمين على الأخطار المرتقبة بالنشاط والاستغلال الفندقي؛

<sup>1</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون رقم 99-01 المؤرخ في 06 جانفي 1999، المتعلق بالفندقة، الجريدة الرسمية، العدد 2، 1999، ص: 07.

<sup>2</sup>المرجع السابق، 08، 09.

\*تخضع المؤسسات الفندقية لإجراءات تصنيف إلى رتب وفقا للمعايير والشروط التي تحدد عن طريق التنظيم؛

\*في حالة عدم توفر صاحب المؤسسة الفندقية على المؤهلات المطلوبة لتسيير المؤسسة، يجب عليه تعيين مسير معتمد من طرف الإدارة المكلفة بالسياحة؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية بتعليق أسعار الخدمات المقدمة بشكل يسهل قراءتها بما فيها الخدمات والرسوم وكذا النظام الداخلي للمؤسسة، لاسيما مكان الاستقبال وداخل الغرف؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية بمسك بطاقات استعلامية عن الزبائن، وتقديم هذه البطاقات عند أي تفتيش تقوم به مصالح الأمن؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية المصنفة أو غير المصنفة شهريا بإرسال مذكرة إحصائية تبين عدد الزبائن ومدة إقامتهم إلى الإدارة المكلفة بالسياحة؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية بإعداد فواتير تبين فيها مختلف الخدمات المقدمة للزبون في شكل اسمي أو رمزي، تتضمن الترقيم التسلسلي الذي يجب أن يظهر في الأصل والنسخة، بالإضافة إلى اسم المؤسسة وتصنيفها ورقم سجلها التجاري؛

\*تخضع المؤسسات الفندقية لعماليات التفتيش المباشرة التي تقوم بها الأعدان المؤهلون قانونا والسماح لهم بالقيام بمهامهم دون أية عرقلة مهما كان نوعها؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية باحترام قواعد النظافة والصحة العمومية وقواعد الأمن والحماية ضد الحرائق وفقا للأحكام التشريعية السارية المفعول؛

\*لا يمكن لأي مؤسسة فندقية تشغيل كل شخص معروف بسوء الأخلاق أو حكم عليه بالحبس إلا إذا رد اعتباره؛

\*يجب على المؤسسة الفندقية إجراء فحص طبي لمستخدميها مرتين على الأقل في السنة؛

\*تلتزم المؤسسات الفندقية بوضع لوحة خارجية مضيئة تشير إلى طبيعة نشاط المؤسسة وشارة مبينة لدرجتها يحددها التنظيم؛

\*يجب على المؤسسات الفندقية إضاءة واجهتها ليلا؛

\*يجب على كل مؤسسة فندقية أن تقوم بتخصيص أجنحة أو واجهات في أماكن بارزة للجمهور، تعرض

فيها عينات من مختلف الصناعات التقليدية وخرائط وصور الأماكن السياحية المتواجدة عبر التراب الوطني؛

\*يتعين على المؤسسات الفندقية وضع سجل احتجاجات تحت تصرف الزبون ويكون بارزا ومرقما وموقعا من طرف الإدارة المكلفة بالسياحة؛

\*يجب على مسير الإدارة المكلفة بالسياحة في أجل أقصاه شهر قبل الغلق إخطار الإدارة المكلفة بالسياحة برسالة ممضي عليها باحتمال غلق المؤسسة ويذكر سبب الغلق ومدته.

#### 4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية:

- يعرف الهيكل التنظيمي على أنه:"الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة،فهو يوضح الإدارات والأقسامالتي تقوم بأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة،كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامهاوتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها".<sup>1</sup>

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية من الأقسام التالية:<sup>2</sup>

##### أ-الأقسام التشغيلية:

\*قسم الإسكان أو قسم الغرف وتتكون من:المكتب الأمامي، التدبير الفندقي،مشرف الطوابق، الحجز،الاستقبال،الخدمات البديلة.

\*قسم الأطعمة والمشروبات والذي يتكون من:المطعم،المشروبات،تقديم الطعام،الولائم،المطبخ،تنظيف الأواني،وتكون هذه الأقسام على اتصال دائم مع الضيوف،وليس بالضروري أن يكون قسم الغرف قائما ضمن الهيكلالتنظيمي للفندق.

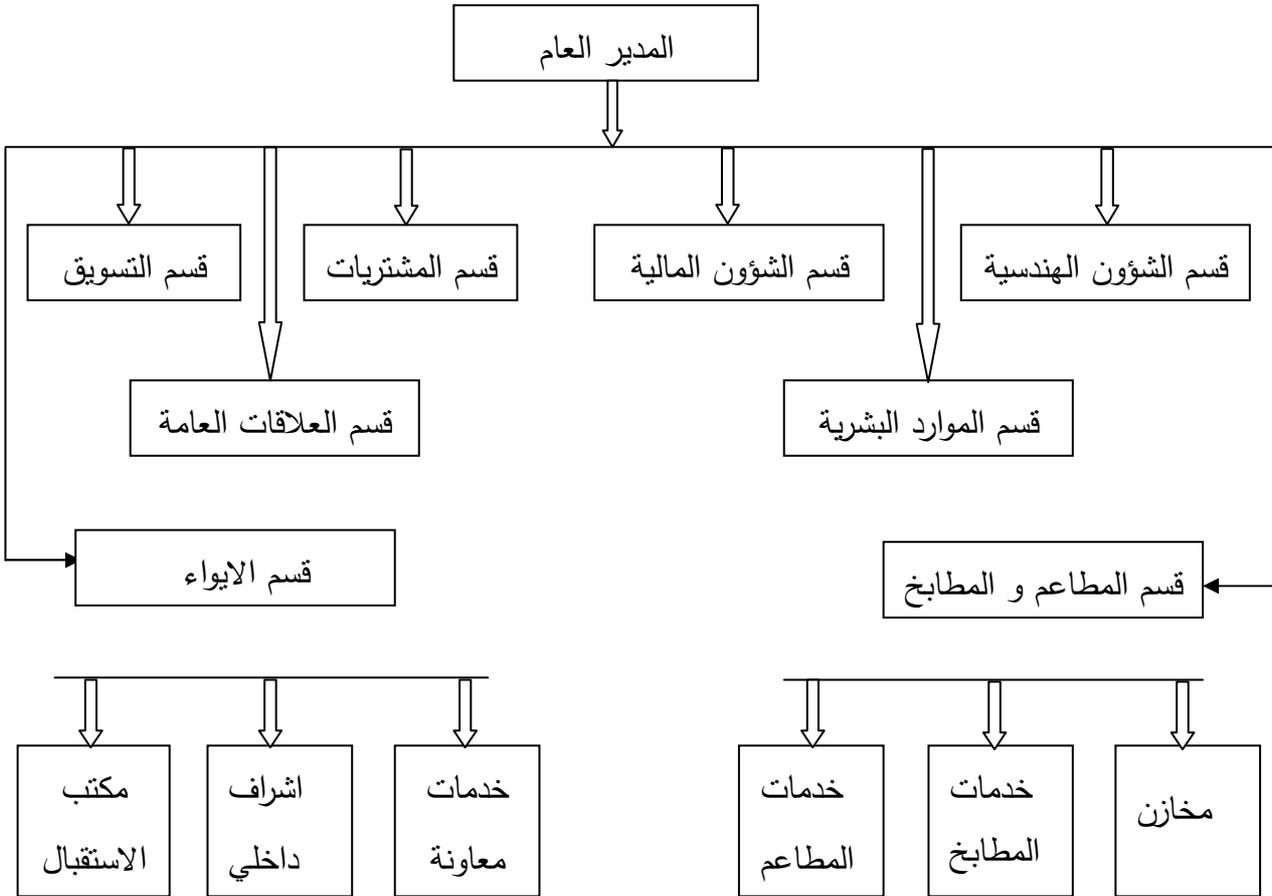
##### ب-الأقسام المساعدة:

\*قسم الأفراد،التدريب والمبيعات والعلاقات العامة، المشتريات والصيانة والسلامة والحسابات والمالية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية:

<sup>1</sup>عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص:77.

<sup>2</sup> زيد منير عوي، " معجم المصطلحات السياحية والفندقية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لفندق.



المصدر: أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، 2008، ص: 63.

### المطلب الثاني: وكالات السياحة والأسفار

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم وكالات السياحة والأسفار والأعمال التي يقوم بها وكيل السياحة ثم سنذكر القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار وفي الأخير سنتعرف على الهيكل التنظيمي لوكالات السياحة والأسفار.

#### 1- مفهوم وكالات السياحة والأسفار:

- يمكن تعريف وكالة السياحة والسفر على أنها: "جهة تساعد الناس على تنظيم الرحلات والعطل عن طريق عملتدابير استعدادهم للسفر، فهي تحجز لهم غرفا في الفنادق، ومقاعد في وسائل النقل، كما تنظم لهم رحلات سياحية، وتعين لهم مرشدين يساعدهم في الحصول على جوازات السفر والتأشيرات التي يحتاج إليها المسافرين إلى البلاد الأخرى، وتنظم الرحلات السياحية للأفراد والجماعات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup><http://www.ar.wikipedia.org,07/03/2016,11:47>.

- وتعرف أيضا بأنها: "المكان الذي يقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية وعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برا وبحرا وجوا إلى نقطة أو مكان في العالم".<sup>1</sup>

- ومن خلال ماسبق يمكن إعطاء التعريف التالي لوكالات السياحة والأسفار:

"هي كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها".

✓ وتكمن أهمية وكالات السياحة والأسفار في:<sup>2</sup>

\*وكالات السياحة والسفر لها أهمية كبيرة ودور متميز في تطوير السياحة الداخلية والدولية؛

\*لوكالات السياحة والسفر دور وأهمية بالنسبة للاقتصاد والآداب والعلاقات الاجتماعية وغيرها وذلك في كل دولة؛

\*تقوم وكالات السياحة والسفر بتوظيف أيدي عاملة وبالتالي تساعد على تحسين مستوى الدخل للسكان؛

\*جزء كبير من أعمال وكالات السياحة والسفر مرتبطة بعملية شراء وبيع العملات الصعبة وعلى هذا الأساس فإنها تؤثر على ميزان المدفوعات لكل دولة؛

\*تساعد على تحسين الدخل الوطني عن طريق دفعها للضرائب المترتبة على أرباحها التي تجنّبها من العملة الصعبة.

## 2- الأعمال التي يقوم بها وكيل السياحة والسفر:<sup>3</sup>

\*بيع تذاكر السفر لكافة وسائل النقل؛

\*حجز غرف في الفنادق، موتيلات، مطاعم؛

\*بيع رحلات سياحية فردية أو جماعية؛

\*حساب التكاليف للسفر للرحلة المنفردة؛

\*بيع رحلات دينية كالحج والعمرة؛

\*تزويد العملاء بمنشورات أو كتيبات أو هدايا سياحية؛

\*تقديم معلومات ونصائح إلى العملاء لتنظيم سفرتهم والأماكن التي يرغبون في زيارتها؛

\*المساعدة في تأجير السيارات السياحية؛

<sup>1</sup> أسامة صبحي الفاعوري، "الإرشاد السياحي"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص- ص: 14-19.

<sup>2</sup> مروان السكر، "مختارات من الاقتصاد السياحي"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص: 70.

<sup>3</sup> محمد الطائي، "إدارة الفنادق والسياحة"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 169.

\*تأمين المسافرين أو السياح وأمتعتهم.

### 3- القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار:

نص عليها المشروع الجزائري في المواد من 1 إلى 48 من القانون رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أبريل 1999 وهي<sup>1</sup>:

\*يحدد هذا القانون القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار؛

\*يهدف هذا القانون إلى تنظيم وترقية النشاطات والأسفار السياحية، وضع أخلاقيات مهنية وإرساء قواعد ممارستها، دعم الاحترافية وتحسين نوعية الخدمات؛

\*تعتبر وكالة السياحة والأسفار كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها، وتدعى وكالة السياحة والأسفار فيصحب النص-الوكالة-؛

\*صاحب الوكالة كل شخص طبيعي أو اعتباري يملك قانونا وكالة سياحة وأسفار؛

\*الوكيل كل شخص طبيعي مؤهل معتمد لتسيير الوكالة سواء أكان مالكا لها أو شريكا مستخدما فيها لصالح الغير، ويدعى-الوكيل-.

تتمثل الخدمات المرتبطة بنشاط وكالة السياحة والأسفار خصوصا فيما يأتي :

\*تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية و إقامات فردية وجماعية؛

\*تنظيم جولات وزيارات رفقة المرشدين؛

\* الإيواء أو حجز الغرف في المؤسسات الفندقية وتقديم خدمات مرتبطة بها؛

\*النقل السياحي وبيع مختلف أنواع تذاكر النقل حسب الشروط المعمول بها؛

\*بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات الثقافية والرياضية؛

\*استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛

\*لا يخضع لأحكام هذا القانون الأشخاص الطبيعيون أو الاعتباريون الذين يقتصر نشاطهم أساسا على بيع تذاكر النقل لحساب ناقل أو عدة ناقلين للمسافرين؛

\*يخضع إنشاء وكالة السياحة والأسفار للحصول على رخصة استغلال تسلمها الوزارة المكلفة بالسياحة بعد استشارة اللجنة الوطنية لاعتماد وكالات السياحة والأسفار؛

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون رقم 99-06 المؤرخ في 4 أبريل 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية، العدد 24، 1999، ص: 13.

- \* تكون رخصة وكالة السياحة والأسفار غير قابلة للتنازل ونقل الملكية ؛
- \* يجب على الوكالة أن تعلم مسبقا الوزارة المكلفة بالسياحة برسالة مضمونة بتوقيف نشاطها؛
- \* في حالة وفاة أو استقالة أو عزل الوكيل أو تغيير الشركاء، يجب على صاحب الوكالة إشعار الوزارة المكلفة بالسياحة في أجل أقصاه شهر واحد؛
- \* تترتب على كل مخالفة لأحكام هذا القانون، إحدى العقوبات الإدارية الآتية:  
الإذار، السحب المؤقت، السحب النهائي.

#### 4- الهيكل التنظيمي لوكالات السياحة والأسفار:

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة السياحة والسفر من عدة أقسام تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

##### أ- المدير العام:

هو المسؤول عن العملية بكاملها، شاملة المبيعات والخدمات التي تقدمها الشركة.

##### ب- رئيس قسم الحجز والمبيعات:

وهو المسؤول عن تقديم التقارير إلى المدير العام عن الموظفين وعن الدخل والإنتاج الخاص بقسم الرحلات، يمكن أن يفوض رئيس القسم واجباته إلى أحد الزملاء أو الموظفين ولكن المسؤولية تبقى مسؤوليته.

##### ج- رئيس قسم السياحة:

واجبه تقديم تقارير إلى المدير العام عن مختلف النشاطات السياحية التي تمارسها الوكالة ويشتمل هذا القسم على: مشرف التشغيل وواجبه جعل تشغيل الرحلات بطريقة متسلسلة ويشتمل على مندوب النقل وموظفين في المجال.

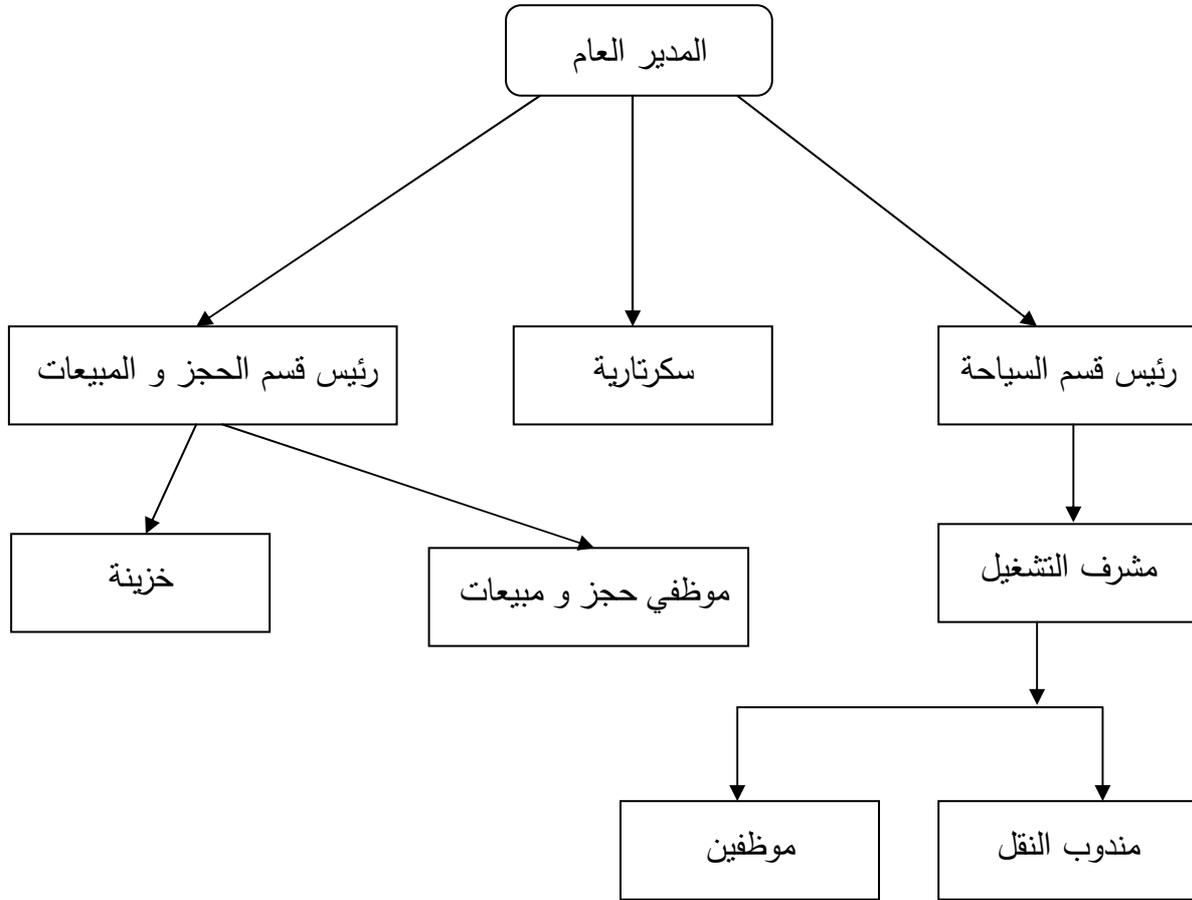
##### د- قسم السكرتارية:

وهو مسؤول عن وضع الملفات الخاصة بالنشاط السياحي .

ويمكن توضيح شكل الهيكل التنظيمي لوكالات السياحة والسفر في ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، عبد السلام أبو قحف، " تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية"، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 390.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالات السياحة والسفر.



المصدر: أحمد ماهر، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

### المطلب الثالث: مؤسسات سياحية أخرى

إلى جانب المؤسسات الفندقية ووكالات السياحة والأسفار هناك أنواع أخرى من المؤسسات السياحية لا تقل أهمية عن الفنادق ووكالات السياحة والأسفار، وهذا ما سيتطرق إليه هذا المطلب من خلال تناوله لكل من المطاعم السياحية، الأدلاء السياحيين، شركات النقل السياحي، المدن والقرى السياحية وأخيرا المخيمات السياحية.

### 1- المطاعم السياحية:

سوف نتطرق إلى تعريف المطاعم وتصنيفها وأنواعها ومواصفاتها كما يلي:

## أ- تعريف المطاعم:

- يعرف المطعم السياحي بأنه: "مرفق مصنف سياحياً حسب تعليمات الدولة ويقدم خدمات الطعام والشراب، ويمكن أن يقدم خدمات ترويجية ورياضية وفنية لرواده داخل المطعم أو خارجه لقاء مقابل".<sup>1</sup> ويشمل هذا التعريف:

- الإستراحات السياحية.
- النوادي الليلية.
- الكافيتيريات.
- المنتزهات السياحية ومدن التسلية والترويج السياحي.

## ب-تصنيف المطاعم السياحية:

تصنف المطاعم السياحية إلى خمس فئات حسب الترتيب التالي:<sup>2</sup>

- مطعم خمسة نجوم.
- مطعم أربعة نجوم.
- مطعم ثلاث نجوم.
- مطعم نجمتين.
- مطعم نجمة واحدة.

للدولة بناء على تنسيب اللجنة وضع الشروط التفصيلية بمواصفات المطعم السياحي والمرافق الواجب توافرها فيه والخدمات التي يقدمها والمحافظة على مستوى هذه الخدمات.

ج-أنواع المطاعم:<sup>3</sup>

## \*المطاعم الكلاسيكية:

هي مطاعم قليلة العدد مقارنة بالأنواع الأخرى من المطاعم، وذلك نظراً لارتفاع أسعارها، فهي غالباً ما تتواجد بالفنادق الفاخرة.

## \*المطاعم الراقية:

تنتشر هذه المطاعم بشكل أكبر قليلاً من الكلاسيكية فهي أقل درجة منها وأسعارها ليست باهظة كما في المطاعم الكلاسيكية.

<sup>1</sup> عبد الكريم حافظ، "الإدارة الفندقية والسياحية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 89-90.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص 90.

<sup>3</sup>هالة حسن السيد، "صناعة الضيافة"، مؤسسة نورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص-ص:110-116.

**\*المطاعم المتخصصة:**

هي الأكثر انتشارا في الوقت الحالي، وهي تختلف كليا عن المطاعم الكلاسيكية والراقية، فكل مطعم يقدم ذوق بلد معين.

**\*مطاعم العائلات:**

يتسم بالشكل العائلي، ويتميز بالاعتدال في الديكورات والأثاث والأسعار.

**\*المطاعم الشعبية:**

يخدم فئة من الشعب ذات الدخل المادي المحدود، وتتواجد في المناطق الشعبية عالية الكثافة السكانية.

**\*المطاعم الموسمية:**

يعمل هذا النوع من المطاعم في موسم معين من العام، ومن أمثلتها مطاعم الشواطئ.

**\*مطاعم المأكولات السريعة:**

نشأت هذه المطاعم نتيجة لسرعة إيقاع العصر وحاجة الناس إلى وجبة صغيرة سريعة لا يتطلب تناولها وقت طويل .

**\*مطاعم التسلية و الترفيه:**

وهي تختلف عن بعضها سواء في مكان إقامتها أو أسلوب وطبيعة الأصناف المقدمة أو مواعيد عملها.

**د- مواصفات المطاعم:<sup>1</sup>**

\*أن تكون فيها الكراسي والمناضد السليمة؛

\*أن تكون الإضاءة و التهوية جيدة؛

\*أن تكون جدرانها ذات ديكورات وألوان جذابة؛

\*أن تكون الأدوات المستخدمة فيها متينة وخفيفة الوزن.

**2- الأدلاء السياحيون:**

سوف نتطرق إلى تعريف المرشد السياحي والشروط الواجب توافرها في المرشد السياحي، والهيكل التنظيمي

للأدلاء السياحيين كما يلي:

**أ- تعريف المرشد السياحي:**

- يمكن تعريف المرشد أو الدليل السياحي بأنه: "الشخص الذي يمارس أعمال إرشاد السياح، ومرافقتهم

لمختلف الأماكن السياحية والأثرية في الدولة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

فالمرشد السياحي هو الدليل الذي يقوم ويرشد السائح أو المجموعة السياحية في السفر والرحلة السياحية مهما اختلفت أنواعها، وعلى عاتق المرشد السياحي تقع دائما مسؤولية إنجاح الرحلة السياحية وتقديم الصورة الإيجابية عن وطنه للسائحين، فهو المصدر الرئيسي للمعلومات التي يحصلون عليها من التراث الحضاري والتاريخي والثقافي والعادات والتقاليد والحياة الاجتماعية التي يعيشها السكان في المناطق السياحية التي يرافق السائحين لزيارتها.<sup>2</sup>

### ب- الشروط التي يجب توافرها في المرشد السياحي:<sup>3</sup>

\* أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي تخصصي في العلوم السياحية أو العلوم ذات الصلة؛

\* أن يكون متفرغًا تفرغًا كاملاً لمزاولة هذه المهنة؛

\* أن يجيد كتابة ونطق لغتين أجنبيتين بالإضافة إلى اللغة العربية ؛

\* أن يلم بالتشريعات السياحية كالقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات التي تحدد وتنظم أعمال المؤسسات والأجهزة والمرافق السياحية؛

\* أن يكون ملماً بالثقافة السياحية ؛

\* أن يكون ملماً بالمعلومات والبيانات التاريخية الأثرية والجغرافية عن المدن والمناطق والمعالم والمواقع السياحية التي سيتم زيارتها.

### ج- الهيكل التنظيمي للأدلاء السياحيون:

يشمل ما يلي:<sup>4</sup>

\* المدير العام.

\* قسم السياحة، سياحة داخلية، أدلاء سياحيون.

\* السياحة الخارجية، أدلاء سياحيون.

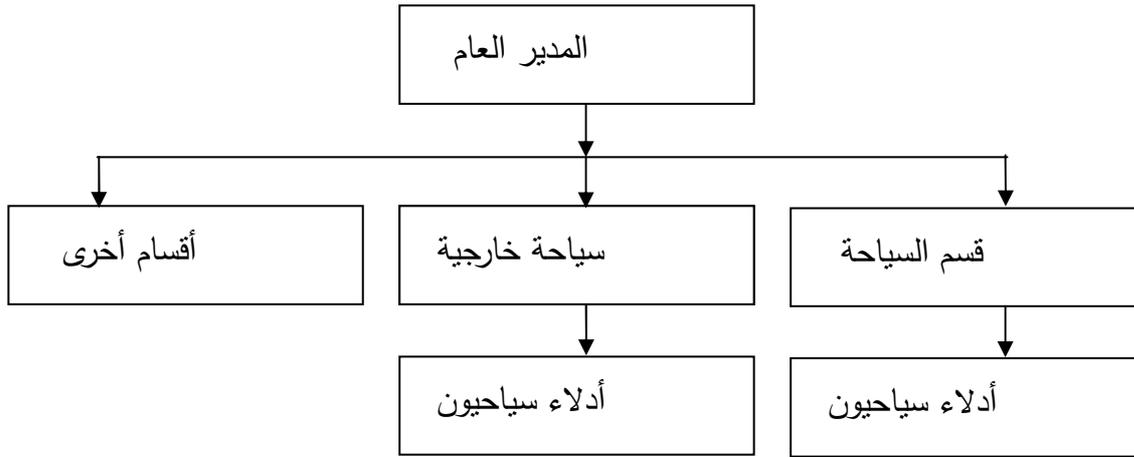
\* الأقسام الأخرى.

<sup>1</sup> خالد مقابلة، 'فن الدلالة السياحية'، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 66.

<sup>2</sup> [http://www.marefaoorg/index\\_29/02/2016,14:00](http://www.marefaoorg/index_29/02/2016,14:00).

<sup>3</sup> خالد مقابلة، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للأدلاء السياحيون.



المصدر: زيد منير عبوي، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

### 3- مؤسسات النقل السياحي:

سوف نتطرق إلى تعريف مؤسسات النقل السياحي وذكر الوسائل المستخدمة في عملية النقل السياحي ثم التعرف على شكل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات كما يلي:

#### أ- تعريف مؤسسات النقل السياحي:

- يعرف النقل السياحي بأنه: "عملية متخصصة منظمة ومنسقة لنقل الأفراد والمجموعات السياحية في رحلات لزيارة الأماكن السياحية بشكل منظم مثل زيارة الأماكن المقدسة".<sup>1</sup>

- ومن خلال التعريف السابق يمكن القول: "أن مؤسسات النقل السياحي هي تلك المؤسسات التي تقوم بعملية تنظيم وتنسيق نقل الأفراد والمجموعات السياحية في رحلات لزيارة الأماكن السياحية".<sup>2</sup>

#### ب- الوسائل المستخدمة في النقل السياحي:<sup>3</sup>

\*النقل البري: ينقسم إلى ثلاث وسائل رئيسية:

-السكك الحديدية، والتي تعتبر وسيلة رئيسية للنقل البري في كثير من الدول، وتطورت كثيرا بفضل التكنولوجيات الجديدة.

-السيارات، هي من الوسائل الرئيسية المستعملة في النقل البري وتضم السيارات الخاصة، والليموزين.

-الحافلات، وهي تستخدم على نطاق واسع، خاصة عند تزويدها بخدمات مثل تقديم وجبات سريعة.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 24.

<sup>3</sup> نعيم الطاهر، سراب الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

**\*النقل المائي:**

قد يكون بحري أو نهري، ويعتمد على البواخر والقوارب البخارية والشراعية والفنادق العائمة.

**\*النقل الجوي:**

لم يتم استخدام الطائرات بشكل كبير لنقل المسافرين إلا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث يوفر النقل الجوي الراحة، الأمان، الطعام، الشراب، وخدمات الهاتف.

**ج-الهيكل التنظيمي لمؤسسات النقل السياحي:<sup>1</sup>**

سوف نقترح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطيران والذي يتمثل فيما يلي:

-مؤسسة الطيران.

-مكتب المدينة: مكتب خدمة العملاء، قسم إدارة المؤسسة، قسم حجز التذاكر، قسم المبيعات، القسم المالي،

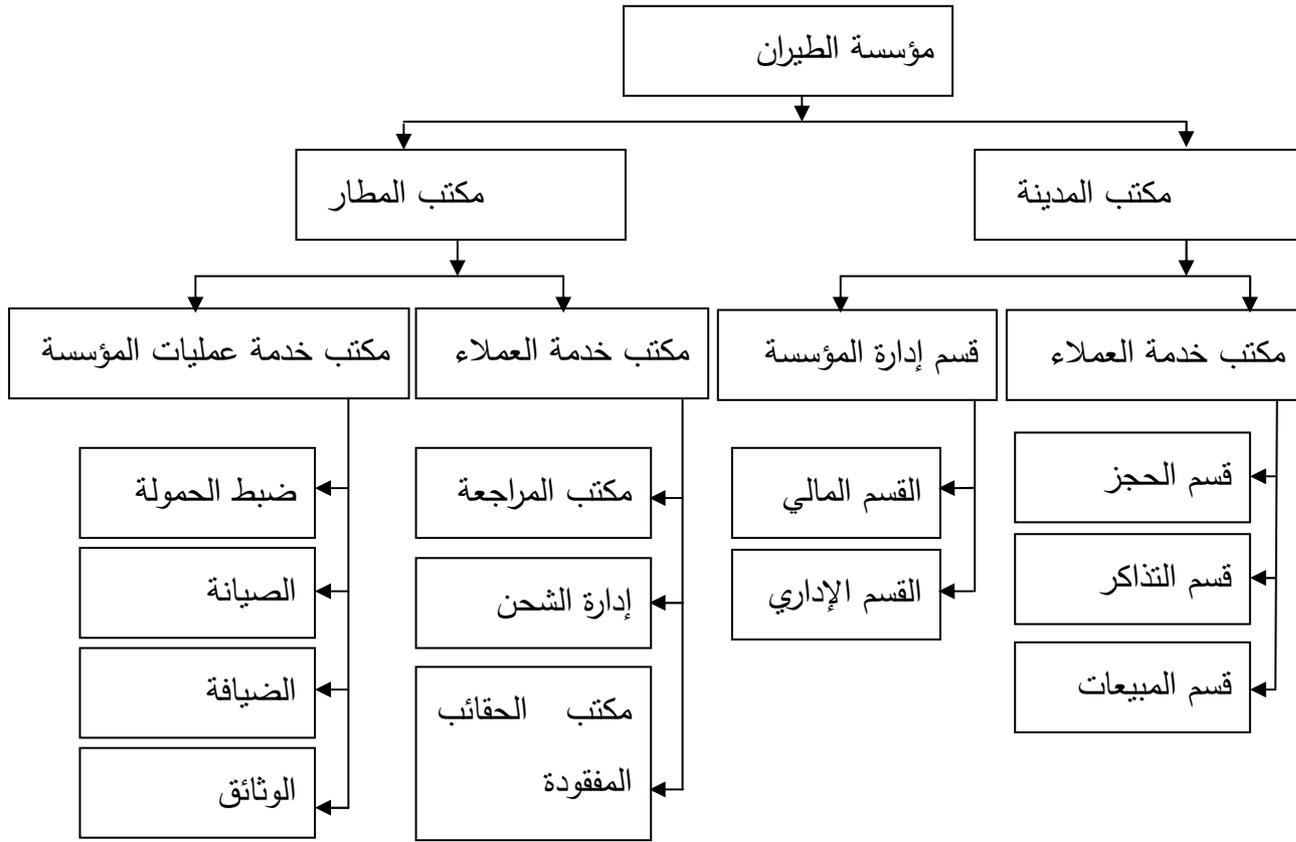
القسم الإداري

-مكتب المطار: مكتب خدمة العملاء، مكتب المراجعة، إدارة الشحن، مكتب الحقائق المفقودة، مكتب خدمة

عملية المؤسسة، ضبط الحمولة، الصيانة، الضيافة، الوثائق.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص:33.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطيران.



المصدر: زيد منير عبوي، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

#### 4- المدن والقرى السياحية:

##### أ- تعريف المدينة السياحية:

يمكن تعريف المدينة السياحية بأنها: "عبارة عن تجمعات سكانية تحتوي على مجمعات، على أن لا يقل كل مجمع عن خمس مائة (500) غرفة سكن، ومشيدة من المواد التي لها قابلية على الاستعمال لفترة طويلة بهدف تقديم أفضل الخدمات السياحية والفندقية لإشباع رغبات السائح".<sup>1</sup>

##### ب- تعريف القرية السياحية:

تعرف بأنها: "قرية قائمة بحد ذاتها حسب طاقاتها الاستيعابية التي تكون أقل من المدينة السياحية".<sup>2</sup>

##### ج- شروط نجاح القرية السياحية:<sup>3</sup>

ومن شروط نجاح القرية السياحية نجد:

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، "الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2008، ص: 103.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 18.

- \*ينبغي أن تتجه القرية السياحية نحو الشواطئ أو البحر أو الجبال؛
- \*تركيز القرية السياحية، والتي يجب اختيار موقع سياحي يؤمن جوا هادئا للسائح؛
- \*لا بد من الاعتناء الكامل بموضوع الطعام من خلال الاهتمام بإحداث مطاعم ذات طابع خاص لتوفير التنوع؛
- \*ربط المدينة والقرية السياحية بطرق المواصلات الحديثة حتى يتمكن السائح من الوصول إلى المدينة أو القرية بسلام.

## 5- المخيمات السياحية:<sup>1</sup>

### أ-تعريف المخيمات السياحية:

وتعني: "إقامة السائح في خيمة صغيرة لوحده، أو مع أفراد عائلته أو مع أصدقائه أو أقرائه، يعيش فترة زمنية قد تطول أو تقصر حسب ظروفه في حياة طبيعية اعتيادية دون امتثال للأعراف أو عادات معينة، وبنفسه يقوم بإعداد ما يحتاجه من طعام وشراب وخدمات أخرى".

### ب-أنواع المخيمات السياحية:

هناك عدة مخيمات من حيث الإقامة:

-مخيمات الأطفال.

-مخيمات الشباب.

-مخيمات المرضى.

-مخيمات المعوقين.

-مخيمات الجانحين.

-المخيمات الفنية.

-مخيمات العائلات .

### ج-شروط إنشاء المخيمات السياحية:

ومن شروط إنشائها نجد:<sup>2</sup>

\*اختيار المكان أو الموقع المناسب؛

\*القرب من الجزر أو البحر أو الأنهار أو الغابات الملائمة؛

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص: 19، 20.

<sup>2</sup>حميد عبد النبي الطائي، "الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2000، ص: 121.

\*أمين المتطلبات الأساسية أو الهامة مثل الماء والكهرباء والتلفون... الخ؛

\*أن تكون بعيدة من القرى السكانية والأفضل قريبة من الأسواق التابعة للقرية لغرض حصول السائح على توفير متطلباته من الطعام والشراب... الخ؛

\*توفير طرق المواصلات لغرض تأمين وصول السائح إلى المخيم السياحي؛

\*توفير الكوادر المتخصصة في هذا المجال لإدارة وتنظيم المخيم السياحي بشكل سليم يهدف إلى إشباع رغبات السائح داخل المخيم.

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

قصد تطوير المنتجات السياحية كان لا بد من إدخال فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية من خلال التعريف و الأهمية، كما سنتطرق إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، وأخيرا خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية لا بد أن نتطرق إلى مفهوم الجودة السياحية حيث عرفت بأنها: "نتيجة لعملية تتضمن تلبية جميع احتياجات المستهلك ومتطلباته وتوقعاته المشروعة من المنتجات والخدمات بسعر مقبول، بحيث تكون مطابقة مع الشروط التعاقدية المتفق عليها و محددات الجودة المشمولة بذلك، مثل السلامة والأمن والصحة والنظافة العامتين، وسهولة الوصول، والشفافية، والأصالة، وتجانس النشاط السياحي المعني مع بيئته البشرية والطبيعية".<sup>1</sup>

ومنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بأنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى إكساب الخدمات السياحية قيمة مضافة من خلال تطوير المواصفات الحالية بطريقة تجعلها أكثر فائدة وملائمة من الحالة الأولى والتي قد تصل بالضيف إلى حالة الإشباع التام لرغباته".<sup>2</sup>

هناك مجموعة نقاط يمكن تواجدها في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، وهي:<sup>3</sup>

#### 1- النتيجة: وهي الوقت المستغرق لحين الجودة وملاحظتها من قبل السائح.

<sup>1</sup><http://www.faculty.ksu.edu.sa.29/02/2016,15:00>

<sup>2</sup><http://www.mng.kufauniv.com.p5.10/01/2016.10:00>

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص: 05.

- 2- **العملية:** التعهد أو المهمة لوحدها ليست كافية لإدراك الجودة، فلا بد من وجود المشاركة ما بين العاملين والانسجام التام بينهم.
- 3- **التوافق:** ويتعلق هذا الأمر بالتخطيط الصحيح للعناصر وبصورة مترابطة لغرض الحصول على التوافق ما بين الاحتياجات وما تقدم من خدمات سياحية.
- 4- **الرضا:** يتعلق بتقديم العناصر الموضوعية لفهم الجودة وإدراكها، ومن ثم قياس درجة الرضا.
- 5- **الاحتياجات:** معرفة ما يحتاجه الزبون وتقسيم إلى احتياجات حالية واحتياجات كامنة.
- 6- **متطلبات الإنتاج:** التأكيد على الاحتياج المتعلق بالخدمة الأساسية وسهولة الاستخدام للمنتج الكامل وتنمية الخبرة السياحية الكلية.

✓ وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية فيما يلي:

### 1- في مجال الخدمة:

هناك المزيد من إدارات الأعمال التجارية التي تقدم خدمات أكثر من أي وقت مضى، وكذلك فإن نمو المؤسسات السياحية المتصلة بالخدمات، مازال مستمرا في التوسع نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### 2- ازدياد المنافسة:

إذ يعتمد بقاء الأعمال على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، وتوفر إدارة الجودة الشاملة المزايا التنافسية لآلاف المؤسسات السياحية.

### 3- الفهم الأكبر للضيوف:

إن من المدرك اليوم أكثر مما مضى لماذا يشجع الضيوف بعض الخدمات ويتجنبون البعض الآخر، أن المنتجات ذات الجودة والسعر المعقول هي المفضلة ولكن ذلك ليس هو كل شيء فالضيوف يرغبون في أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فإدارة الجودة الشاملة تحترم الأفراد ومشاركتهم في تحسين الجودة .

### 4- اشتراك واندماج الجهود كافة في المؤسسات السياحية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة، هذا

التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات اللازمة لأجل القيام بالعملية وإرضاء الزبون:

فعلى ذلك يجب على مقدم المنتجات السياحية الأخذ بعين الاعتبار النقاط الثلاث الآتية:

### أ- الميزة التنافسية:

وتمثل العنصر الأساسي بمعادلة الجودة بالسعر فعلى المقدم أن يدير بنجاح مجموعة من المنتجات السياحية التي تلبي حاجات محددة وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة المرغوب للمنتج السياحي، وبالسعر الذي يناسب قدرات الضيف المستهدف.

**ب- مستوى الخدمات السياحية:**

إن توسيع مستوى الخدمات السياحية المقدمة للسائح لها عدد من الفوائد، فهي تقدم للضيف مساحة اختيار أكبر تقوم به المنافسة من التعديلات اللازمة في حال حدوث تغير في أذواق السوق المستهدف أو تغير في أحوال العرض من خلال التنوع المستمر لمحتوى وجود الخدمة السياحية المعروفة.

**ج- الإستراتيجية:**

كما أن توسيع المنتجات السياحية المقدمة يجب أن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفاعلية الإدارة، لذلك فمن الضروري صياغة إستراتيجية تتفق مع جودة ما يقدم من منتجات سياحية، كما يجب أن تكون الإستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات في رغبات وأذواق الضيوف أو التقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات في القوة الشرائية للضيوف المستهدفين.

**المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية**

تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد على وجه التحديد:<sup>1</sup> هناك من يرى أن هناك بعدان أساسيان هما:

1- الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون حال حصوله على الخدمة.

2- الجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمؤسسة مع الزبائن.

وهناك من يرى أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

\* الجودة المادية: والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

\* الجودة المنظمة: والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع الذهن عنها.

\* الجودة التفاعلية: والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة.

وفي مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبني عليها الزبائن

توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، لتشمل عشرة أبعاد:<sup>2</sup>

-الاعتمادية: أي انجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق .

-الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن .

-الجدارة: وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 92- 96.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص: 96، 97.

-المصادقية: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسينها.

-الأمان: ويعكس خلو المعاملات مع المؤسسة من الشك أو المخاطرة.

-الاتصال: أي وجود قنوات اتصال واضحة.

-درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة.

-الأشياء الملموسة: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية.

-اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملات الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون .

- وقد أجمع أغلب الكتاب على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية وهما:<sup>1</sup>

1- تحقيق رضا الزبائن(رضا الضيوف).

2- اندماج الموظفين.

فهدف أي مؤسسة هو تحقيق رضا الزبائن لذلك فالمؤسسات وجدت أصلا لأجل تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديمها للمنتجات (الخدمات) التي تلبى رغباتهم وتشبع احتياجاتهم. فالجودة هي العامل الأساس في اختيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها. فمن الأمور الواجب أخذها بنظر الأهمية هو كيف يتم حكم الضيف على الجودة الجيدة من الرديئة، لذلك يعد الزبون هو العنصر الأساس و الأكثر أهمية في أي مؤسسة. وبما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي. إذ يعدّ الزبائن الخارجيين هم من يستلمون مخرجات النظام(الخدمات)، وهم الضيوف. أما الزبائن الداخليين، في المؤسسات السياحية، مثل المدراء والموظفين في الفندق ممن يقومون بترجمة احتياجات الزبائن الخارجيين إلى خصائص للخدمات المقدمة.

لذا يعد الزبون هو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، وبمعنى آخر، إن النشاط يبدأ بالزبون من خلال تلبية احتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنه هو من يقتني هذا المنتج (الخدمة)، وبالتالي فعملية التقييم ستكون من قبله، وعليه فإن إرضاء الزبون يعني زيادة إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح .

<sup>1</sup><http://www.mng.kufauniv.com.p5.10/01/2016.10:00>

لذلك فإن هناك عاملان أساسيان لنجاح أي مؤسسة أعمال خدمية (سياحية)، وهما:

1- إن المؤسسة عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية (الزبائن والبائعين) بوصفهما العنصرين اللذين يؤثران في الجودة، ويجب على المؤسسة التي يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبائن التي تستند إليه أهداف الجودة.

2- أما العامل الآخر المؤثر في نجاح مؤسسات الأعمال الخدمية فهم مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المدراء والعمال والموارد والعملية الإنتاجية.

لذا فلا بد من جميع الممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي أن تركز على رضا الضيف وتلبية احتياجاته.

فعلى المؤسسة السياحية أن تكون مستمعة جيدة لضيوفها، وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل للعمليات الداخلية لهؤلاء الضيوف، وكذلك لحاجاتهم المستقبلية .

فعلى المؤسسة السياحية في النهاية قياس رضا الضيوف عن أداء جودة خدمتها ومقارنة هذه النتائج مع نتائج المؤسسة الأخرى.

ولأجل خلق حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة أو المنتج لا بد من اندماج الموظفين كافة، الذي يعد المحور الثاني الضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي.

فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات. فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح، وبدون هذا الالتزام لا يمكن تحقيق حالة الاندماج بين الموظفين.

### المطلب الثالث: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية

إن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في خدمة السياح، فهناك مجموعة من الخطوات التي لا بد من تطبيقها في هذا المجال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص: 06، 07.

**الخطوة الأولى: إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين:**

إن معظم العاملين يفضلون في مجال خدمة الضيوف بسبب الموقف، وليس هناك في مجال خدمة الضيف أفضل من إظهار الموقف الإيجابي بالنسبة لجميع من يتم التعامل معهم، ويعتمد الموقف الذي يتم إظهاره للآخرين في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الشخص إلى وظيفته. ومن الطرق الجيدة لإظهار موقف إيجابي:

**1- المظهر:** وهو من الانطباعات الأولى التي تعطي للضيف.

**2- لغة الجسد:** التي يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يبث بها المرسل.

**3- صدى الصوت:** إذ غالبا ما تكون نبرة الصوت أو الكيفية التي يتم فيها قول شيء ما أكثر أهمية من الكلمات التي يتم استخدامها.

**4- الهاتف:** إن المهارة مهمة في استخدام الهاتف بسبب أن الشخص يملك صوته فقط للاعتماد عليه، لأن الشخص عندما يكون على الخط مع الزبون، فإنه يكون الممثل الوحيد للمؤسسة.

**الخطوة الثانية: تحديد حاجات الضيوف**

ويتم تحديد تلك الحاجات عن طريق:

**1- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الضيف:** إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة أمر مهم في مباشرة النشاط في تقديم خدمة ذات جودة عالية.

**2- توقع حاجات الضيوف:** وهذا يمنح مقدم الخدمة بخطوة واحدة للأمام مقارنة بالضيوف.

**3- تحديد حاجات الضيوف من خلال يقظة ولطف مقدم الخدمة:** واليقظة هي مهارة فهم ما قد يحتاجه الضيوف ويرغبون فيه، ويذهب إلى أبعد من تقديم الخدمة في حينها، وأبعد من التوقع.

**4- تحديد الحاجات عن طريق فهم حاجات الضيوف الأساسية:** وهناك أربع حاجات أساسية للضيوف (الحاجة للفهم والشعور بالترحيب والحاجة للشعور بالأهمية والراحة).

**5- تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على المعلومات المرتجعة:** يجب أن يكون لكل عملية تقديم خدمة للضيف طرقا للحصول على معلومات مرتجعة.

**الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف:**

يمكن توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة المهمة وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد، وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات... الخ.

فنجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة إذ يمكن أن تتسبب الطريق التي يتم الاتصال بها إلى نجاح أو فشل مقدم الخدمة في العمل، فعليه الوفاء بالحاجات الأساسية الأربعة للضيوف التي ذكرناها سابقاً، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المؤسسة السياحية. وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف.

**الخطوة الرابعة: التأكد من أن الضيوف سيعودون:**

ويتم ذلك من خلال:

- التحمس للعمل ؛
- القيام بما يمكن القيام به لإرضاء أولئك الذين يشتكون ؛
- تعلم كيفية كسب الضيوف العصبيين ؛
- الإقدام على أخذ الخطوة الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون.

## خلاصة

المؤسسات السياحية هي عبارة عن مؤسسات تسعى إلى إشباع حاجات السياح، و توفير كل متطلباتهم، وهناك العديد من المؤسسات السياحية منها الفنادق، المطاعم، ووكالات السياحة والأسفار، وطبعا هذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة جيدة وتسيير فعال من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها. وبالتالي أصبح إتباع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية ضرورة ملحة، فهي عملية مستمرة وشاملة، وليس ثمة وقت تنتهي عنده، فالسعي وراء الجودة الشاملة لا ينتهي عندما تصل المؤسسة السياحية لما خططت له بل عليها مواصلة التطوير والتحسين، ومن أجل تحقيق رضا السياح وإشباع احتياجاتهم، فلا بد من تحقيق الجودة في خدمة السياح والتي تتم عن طريق إظهار موقف إيجابي اتجاه السياح، تحديد حاجاتهم وتوفيرها، والتأكد من أن هؤلاء السياح سيعودون مجددا.

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الفندقية بولاية جيجل

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة

المبحث الثاني: تحليل بيانات ونتائج الدراسة

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل الفروق

خلاصة

**تمهيد**

بعد استيفائنا للجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع واستعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة.

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة تخص المؤسسات الفندقية وهذا للتمكن من الحكم على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية.

المبحث الثاني: تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل الفروق.

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات التي تم الإعتماد عليها من خلال توضيح منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية" وهذا بغرض الخروج بنتائج تزيد من المستوى المعرفي للموضوع.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفندقية الموجودة على مستوى ولاية جيجل.

#### ثانياً: عينة الدراسة

بناء على ما سبق تم استهداف عينة من بعض المؤسسات الفندقية بولاية جيجل وهي: فندق كتامة، فندق لويزة، فندق الجزيرة، فندق تاغراست، فندق النسيم، وهذا لمعرفة "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات"، ويمثل الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم(02): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

النسبة	التوزيع التكراري	الاستبانة
75%	30	الاستبانات المسترجعة
25%	10	الاستبانات غير المسترجعة
100%	40	الاستبانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين .

#### ثالثاً: أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة. وقد تم إعداد الاستبانة والتي تتكون من ستة محاور كما يلي:

❖ المحور الأول: دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.

❖ المحور الثاني: التحسين المستمر.

❖ المحور الثالث: التركيز على العميل.

❖ المحور الرابع: ثقافة الجودة.

❖ المحور الخامس: تمكين الموظف وخلق فرق العمل.

❖ المحور السادس: تحفيز ومكافأة الأداء.

وقد تم استخدام سلم لكارث المتدرج من 5 نقاط، حيث الدرجة "5" تعني دائما والدرجة "1" تعني إطلاقا، وقمنا بحساب المدى على النحو التالي:

4=1-5؛ حيث تمثل 5 عدد الفئات، وبحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة (المدى)}$$

$$0.8 = \frac{4}{5}$$

والجدول الموالي يمثل التوزيع لمقياس لكارث:

الجدول رقم (03): جدول التوزيع لمقياس لكارث

الفئة	]1.80-1]	]2.6-1.80]	]3.40-2.6]	]4.2-3.40]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما

المصدر: من إعداد الطالبتين .

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

Statistical package force social sciences، وسوف يتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

❖ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار

فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة؛

❖ اختبار ألفا كرونباخ (Crambach' Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛

❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة؛

❖ اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة؛

❖ اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد (One Way Analysis of A NOVA (variance) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات؛

❖ اختبار T (T-Test) للعينة المستقلة لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين الإجابة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، متخصصين في المحاسبة والإدارة والسياحة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون وأجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارة وحذفاً وإضافة الأخرى منها.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي: (أنظر الملحق رقم 01)

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتمسك المسؤول في العمل بأرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين.	0,255	0,174
2	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.	0,02	0,916
3	تحرص إدارة الفندق على إيجاد ميزة خاصة يتميز بها	0,811	0,000

		الفندق عن بقية الفنادق الأخرى.	
0,000	0,828	تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية.	4
0,000	0,732	يأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات.	5
0,000	0,853	يحرص الموظفين في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.	6
0,000	0,810	ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي.	7
0,000	0,691	تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف.	8
0,01	0,592	تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل.	9
0,000	0,839	تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.	10
0,000	0,704	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة.	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لأغلب الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

## ب - الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التحسين المستمر

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (التحسين المستمر)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.	0,744	0,000
2	تطور إدارة الفندق باستمرار صيغ العمل الفندقي.	0,561	0,01
3	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	0,786	0,000
4	تكافئ إدارة الفندق الابداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.	,0527	0,003
5	تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.	0,599	0,000
6	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب قاعات الاستقبال، الغرف، الطعام، بصورة مستمرة وفق المعايير الدولية.	0,501	0,005
7	التحسين المستمر في الخدمة مسؤولية الجميع في الفندق.	0,526	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## ج -الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: التركيز على العميل

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (التركيز على العميل)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم التخطيط لخدمات المؤسسة الفندقية بناء على تحديد احتياجات وتوقعات الضيوف.	0,782	0,000
2	هناك سرعة عالية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن.	0,802	0,000
3	يلبي العاملون احتياجات الزبائن في الوقت المناسب.	0,842	0,000
4	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها.	0,820	0,000
5	يعامل العاملون بالمؤسسة الفندقية الضيوف "العملاء" معاملة ممتازة.	0,835	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

## د - الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: ثقافة الجودة

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (ثقافة الجودة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.	0,911	0,000
2	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.	0,950	0,000
3	تعتبر الجودة مجال للاهتمام الرئيسي لكافة العاملين .	0,917	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## هـ - الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تمكين الموظف وفرق العمل

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (تمكين الموظف وفرق العمل)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسود روح المشاركة في اتخاذ القرار.	0,851	0,000
2	يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة لهم.	0,808	0,000
3	يقوم الموظف بحل المشاكل التي تعترضه دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر.	0,552	0,002
4	يستطيع الموظفون في الفندق الاتصال برؤسائهم بسهولة ويسر.	0,605	0,000
5	يفتخر الموظف ويعتز بعمله في هذا الفندق.	0,571	0,001
6	يؤخذ برأي الموظفين عند اتخاذ قرارات مهمة.	0,670	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## و - الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: التحفيز ومكافأة الأداء

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس ( التحفيز ومكافأة الأداء)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين.	0,718	0,000
2	تتأخر الإجراءات اللازمة لمنح المكافآت المادية .	0,564	0,001
3	يحرص الموظف على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين.	0,728	0,000
4	تمنح المكافآت بشكل عادل.	0,874	0,000
5	تهتم إدارة الفندق بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة.	0,751	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 3- صدق الإتصاق البنائي لمحاور الدراسة: (أنظر الملحق رقم 02)

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

لفقرات الاستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.	0,839	0.000
الثاني	التحسين المستمر.	0,873	0.000
الثالث	التركيز على العميل.	0,700	0.000
الرابع	ثقافة الجودة.	0,754	0,000
الخامس	تمكين الموظف وفرق العمل.	0,762	0,000
السادس	التحفيز ومكافأة الأداء.	0,594	0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الجدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05.

**ثانيا: ثبات فقرات الاستبانة**

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ. طريقة ألفا كرونباخ: (الملحق رقم 03)

الجدول رقم (11): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.	0,847
الثاني	التحسين المستمر.	0,711
الثالث	التركيز على العميل.	0,873
الرابع	ثقافة الجودة.	0,916
الخامس	تمكين الموظف وفرق العمل.	0,756
السادس	التحفيز ومكافأة الأداء.	0,785
	جميع المحاور	0,928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد بين الجدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة مما طمأننا على استخدام الاستبانة .

**المبحث الثاني: تحليل بيانات ونتائج الدراسة**

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

**المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة**

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها. (أنظر الملحق رقم 04)

## أولاً: الجنس:

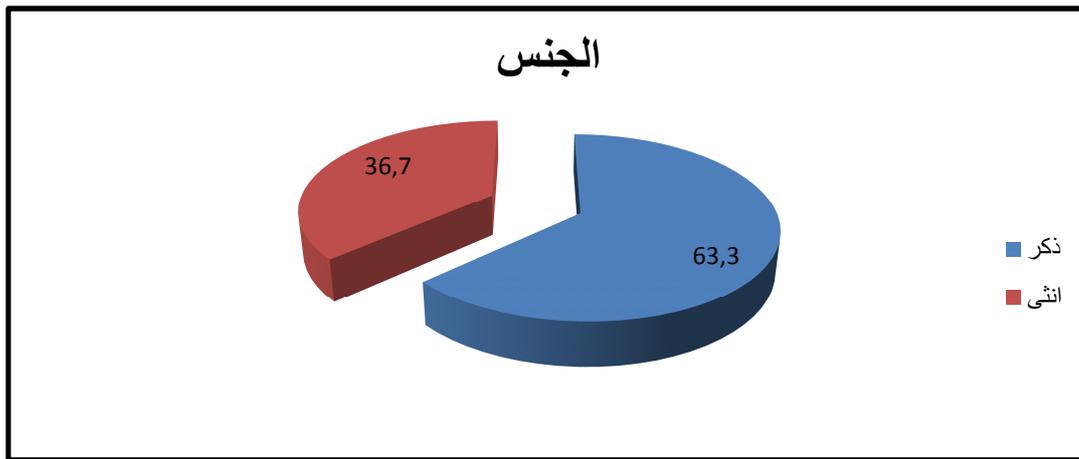
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموائين:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
63,3%	19	ذكر
36,7%	11	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 19 ذكر

أي ما يعادل 63,3%، في حين بلغ عدد الإناث 11 وبنسبة مقدارها 36,7%.

## ثانيا: العمر

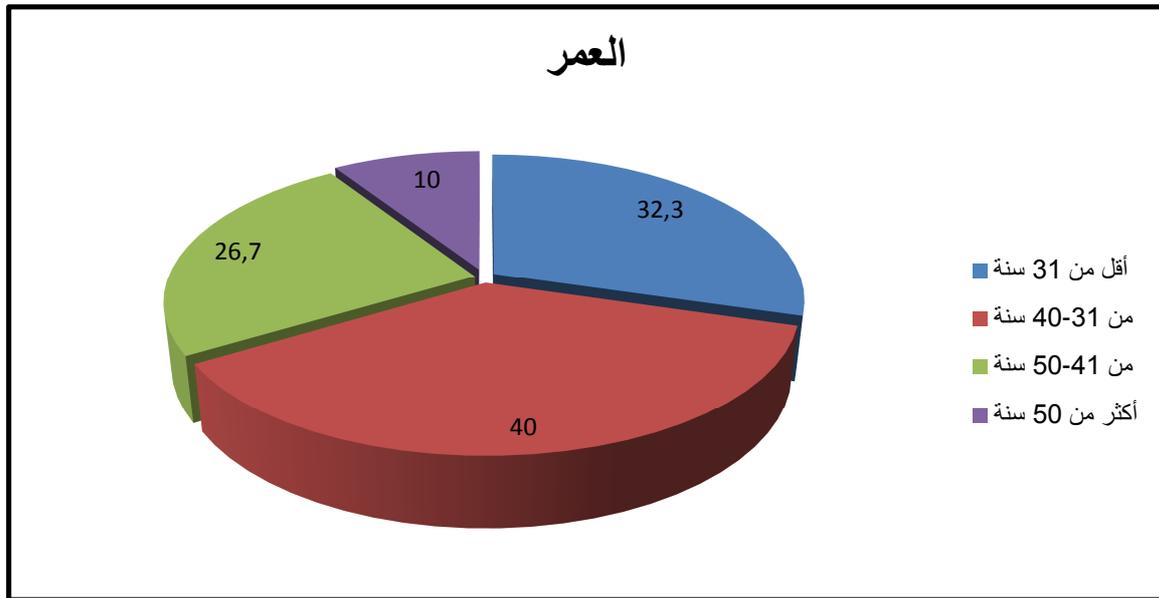
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة العمرية
32,3%	7	أقل من 31 سنة
40%	12	من 31 إلى 40 سنة
26,7%	8	من 40 إلى 50 سنة
10,0%	3	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 12 فردا ونسبة مقدارها 40% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 41-50 سنة والبالغ عددهم 8 فردا ونسبة مقدارها 26,7% في حين جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة العمرية أقل من 31 سنة حيث قدر

عدهم ب 7 أفراد أي بنسبة 32,3، أما الفئة العمرية الأخيرة الأكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 10.

### ثالثاً: الوظيفة

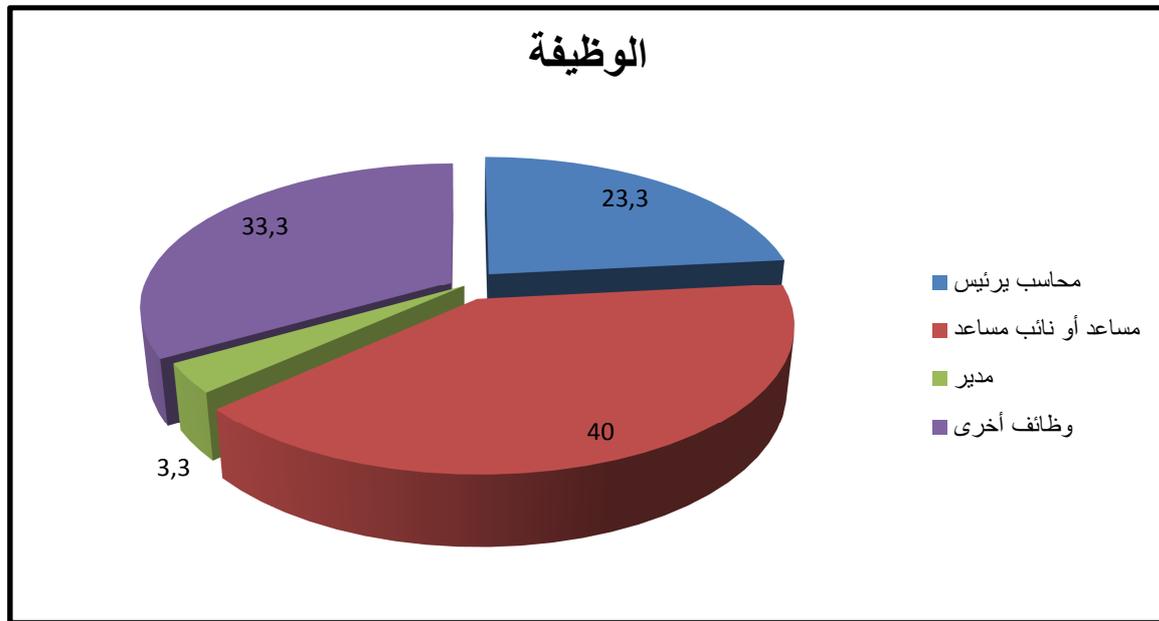
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
محاسب رئيسي	07	23,3%
مساعد أو نائب مساعد	12	40%
مدير	01	3,3%
وظائف أخرى	10	33,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من وظيفة مساعد أو نائب مساعد حيث بلغ عددهم 12 مساعد وبنسبة مقدارها 40% ثم تليها الوظائف الأخرى البالغ عددهم 10 وبنسبة مقدارها

33,3% في حين جاءت المرتبة ما قبل الأخيرة وظيفة محاسب رئيسي حيث قدر عددهم ب 7 محاسبين رئيسيين أي بنسبة 23%، أما الوظيفة الأخيرة فهي وظيفة المدير فقد بلغ عددهم 1 مدير بنسبة 3,3.

#### رابعا: عدد سنوات الخبرة المهنية

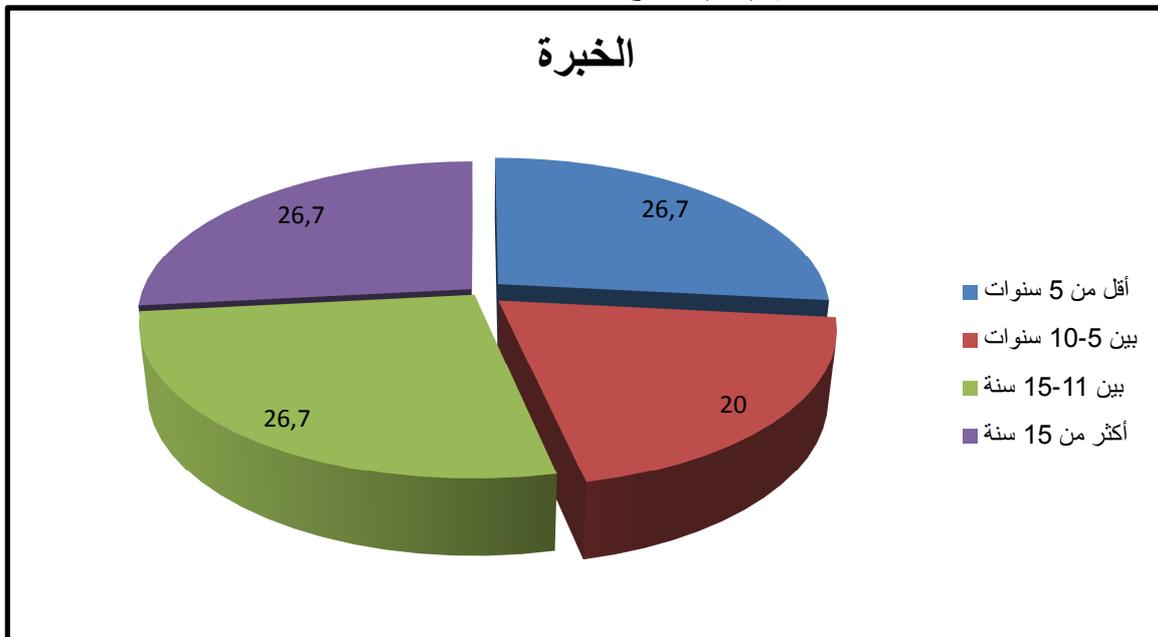
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	08	26,7%
من 5 إلى 10 سنوات	06	20%
من 10 إلى 15 سنة	08	26,7%
أكثر من 15 سنة	08	26,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة ومن 11-15 سنة حيث بلغ عدد كل فئة 8 فردا وبنسبة مقدارها 26,7%، أما الخبرة المهنية الأخيرة فهي من 5-10 سنوات فقد بلغ عددهم 6 بنسبة 20%.

#### خامسا: المؤهل العلمي

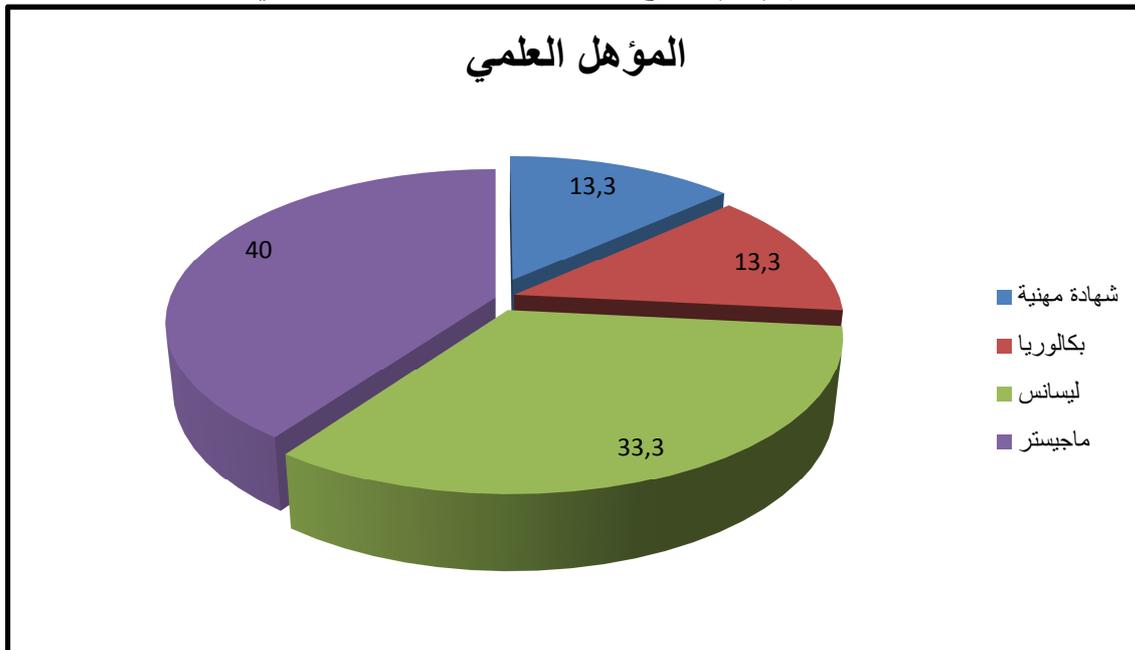
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل العلمي
13,3%	4	شهادة مهنية
13,3%	4	بكالوريا
33,3%	10	ليسانس
40%	12	ماجستير
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة المؤهل العلمي ماجيستر حيث بلغ عدد كل فئة 12 فردا وبنسبة 40%، ثم تليها فئة المؤهل العلمي ليسانس البالغ عددهم 10 أفراد وبنسبة 33,3%، ثم فئة المؤهل العلمي بكالوريا ومكتسبين للشهادة المهنية البالغ عددهم 4 أفراد وبنسبة 13,3%.

#### سادسا: التخصص

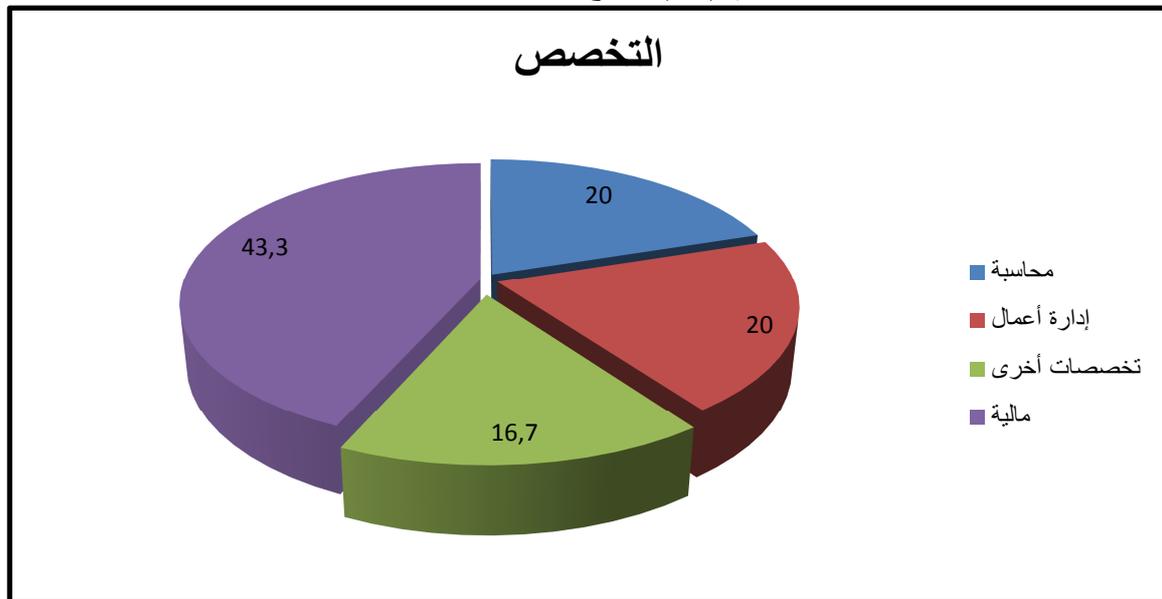
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث التخصص وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل العلمي
20%	6	محاسبة
20%	6	إدارة الأعمال
16,7%	5	تخصصات أخرى
43,3%	13	مالية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب التخصص



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة تخصص مالية حيث بلغ عددهم 13 فردا وبنسبة 43,3%، ثم تليها فئتي محاسبة وإدارة أعمال البالغ عدد كل فئة 6 أفراد وبنسبة 20%، أما في المرتبة الأخيرة

فهي فئة تخصصات أخرى البالغ عددهم 5 وبنسبة 16,7%، وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الاستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر ذكور، من ذوي الفئة العمرية التي تتراوح من 31 إلى 40 سنة دو وظيفة مساعد أو نائب مساعد وخبرة مهنية أقل من 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة ومؤهـل علمي ماجيـستر أي أن أغلب الموظفين في المؤسسات الفندقية من الفئة العليا ذوي شهادة ماجيـستر والليسانس.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بتحليل نتائج الدراسة كمايلي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعياً للبيانات وسنستعرض اختبار (اختبار كولمجروف - سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، وهذا من خلال ما يلي: (أنظر الملحق رقم 05)

يوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0,124	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو الرفض. ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى

المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية. (الملحق رقم 06)

### 1- تحليل فقرات المحور الأول: دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة

الجدول رقم(19): تحليل فقرات المحور الأول (دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتمسك المسؤول في العمل بأرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين.	3.73	1,048	3,832	0,001
2	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.	3.17	1,234	0,740	0,456
3	تحرص إدارة الفندق على إيجاد ميزة خاصة يتميز به الفندق عن بقية الفنادق الأخرى.	4.33	1,028	7,102	0,000
4	تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية.	3.93	1,285	3,979	0,0000
5	يأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل، الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات.	3.70	1,119	3,427	0,002
6	يحرص الموظفين في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.	4.10	1,062	5,674	0,000
7	ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي.	4.17	0,791	8,074	0,000

0,000	7,059	0,828	4,07	8	تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف.
0,000	8,510	0,837	4,30	9	تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل.
0,000	7,413	0,887	4,20	10	تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.
0,000	4,176	1,137	3,87	11	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الفقرة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة 3,832 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "المسؤول في العمل يتمسك بآرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين".

الفقرة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 0,740 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,465 مما يدل على أن "إدارة الفندق لا تسعى إلى تحقيق رضا الموظف وولائه".

الفقرة الثالثة: في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة 7,102 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "إدارة الفندق تحرص على إيجاد ميزة خاصة يتميز به الفندق عن بقية الفنادق الأخرى".

الفقرة الرابعة: في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة t المحسوبة 3,979 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية".

الفقرة الخامسة: في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة t المحسوبة 3,427 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "يأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات الموظفين عند اجراء أي تغيير أو تعديل, الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات".

الفقرة السادسة: في الفقرة رقم (6) بلغت قيمة t المحسوبة 5,674 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يحرص الموظفين في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة".

الفقرة السابعة: في الفقرة رقم (7) بلغت قيمة t المحسوبة 8,074 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "ضمن اختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي".

الفقرة الثامنة: في الفقرة رقم (8) بلغت قيمة t المحسوبة 7,059 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف".

الفقرة التاسعة: في الفقرة رقم (9) بلغت قيمة t المحسوبة 8,510 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل".

الفقرة العاشرة: في الفقرة رقم (10) بلغت قيمة t المحسوبة 7,413 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة".

الفقرة الحادية عشرة: في الفقرة رقم (11) بلغت قيمة t المحسوبة 4,176 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة".

## ❖ تحليل فقرات المحور الثاني: التحسين المستمر

الجدول رقم (20): تحليل فقرات المحور الثاني (التحسين المستمر)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.	4,20	1,031	6,378	0,000
2	تطور إدارة الفندق باستمرار أساليب العمل الفندقية.	4,13	1,008	6,158	0,000
3	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	3,40	1,453	1,508	0,142
4	تكافئ إدارة الفندق الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.	2,90	1,348	-0,406	0,687
5	تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.	3,57	1,406	2,07	0,035
6	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب قاعات الاستقبال الغرف، الإطعام، بصورة مستمرة وفق المعايير الدولية.	4,17	0,986	6,484	0,000
7	التحسين المستمر في الخدمة مسؤولية الجميع في الفندق.	4,27	1,081	6,420	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الفقرة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة 6,378 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة".

الفقرة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 6,158 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "إدارة الفندق تطور صيغ وأساليب العمل الفندقي باستمرار".

الفقرة الثالثة: في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة 1,508 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,142 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "إدارة الفندق لا تشجع الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة".

الفقرة الرابعة: في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة t المحسوبة -0,406 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,687 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "إدارة الفندق لا تكافئ الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة".

الفقرة الخامسة: في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة t المحسوبة 2,07 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,035 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "إدارة الفندق تستبعد الإجراءات الزائدة في العمل".

الفقرة السادسة: في الفقرة رقم (6) بلغت قيمة t المحسوبة 6,484 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "إدارة الفندق تسعى إلى ترتيب قاعات الاستقبال، الغرف، الإطعام، بصورة مستمرة وفق المعايير الدولية".

الفقرة السابعة: في الفقرة رقم (7) بلغت قيمة t المحسوبة 6,420 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "التحسين المستمر في الخدمة مسؤولية الجميع في الفندق".

#### ❖ تحليل فقرات المحور الثالث: التركيز على العميل

الجدول رقم (21): تحليل فقرات المحور الثالث (التركيز على العميل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتم التخطيط لخدمات المؤسسة الفندقية بناء على تحديد احتياجات وتوقعات الضيوف.	4,20	1,064	6,180	0,000
2	هناك سرعة عالية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن.	4,20	1,064	6,180	0,000

3	يلبي العاملين احتياجات الزبائن في الوقت المناسب.	3,80	1,297	3,378	0,002
4	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها.	3,83	1,289	3,542	0,001
5	يعامل العاملون بالمؤسسة الفندقية الضيوف "العملاء" معاملة ممتازة.	4,10	1,373	4,387	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفقرة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة 6,180 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "يتم التخطيط لخدمات المؤسسة الفندقية بناء على تحديد احتياجات وتوقعات الضيوف".

الفقرة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 6,180 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "هناك سرعة عالية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن".

الفقرة الثالثة: في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة 3,378 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "يلبي العاملين احتياجات الزبائن في الوقت المناسب".

الفقرة الرابعة: في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة t المحسوبة 3,542 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها".

الفقرة الخامسة: في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة t المحسوبة 4,387 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "العاملون بالمؤسسة الفندقية يعاملون الضيوف (العملاء) معاملة ممتازة".

## ❖ تحليل فقرات المحور الرابع: ثقافة الجودة

الجدول رقم (22): تحليل فقرات المحور الرابع (ثقافة الجودة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.	4,17	1,234	5,178	0,000
2	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.	3,63	1,348	2,710	0,011
3	تعتبر الجودة مجال للاهتمام الرئيسي لكافة العاملين.	3,73	1,363	2,947	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الفقرة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة 5,178 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه " لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة".

الفقرة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 2,710 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,011 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " كافة العاملون يدركون مفهوم الجودة".

الفقرة الثالثة: في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة 2,947 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,006 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " الجودة تعتبر مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين".

## ❖ تحليل فقرات المحور الخامس: تمكين الموظف وفرق العمل

الجدول رقم (23): تحليل فقرات المحور الخامس (تمكين الموظف وفرق العمل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تسود روح المشاركة في اتخاذ القرار .	3,13	1,358	0,538	0,595
2	يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة لهم.	3,47	1,074	2,379	0,024
3	يقوم الموظف بحل المشاكل التي تعترضه دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر.	3,53	1,106	2,641	0,013
4	يستطيع الموظفون في الفندق الاتصال برؤسائهم بسهولة ويسر .	3,87	1,306	3,635	0,001
5	يفتخر الموظف ويعتز بعمله في هذا الفندق.	2,87	1,432	-0,510	0,614
6	يؤخذ برأي الموظفين عند اتخاذ قرارات مهمة.	2,93	1,363	-0,268	0,791

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفقرة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة 0,538 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,595 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أنه "لا تسود روح المشاركة في اتخاذ القرار".

الفقرة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 2,379 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,024 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أنه "يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة لهم".

الفقرة الثالثة: الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة 2,641 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,013 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "الموظف يقوم بحل المشاكل التي تعترضه دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر".

الفقرة الرابعة: في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة t المحسوبة 3,635 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "الموظفون في الفندق يستطيعون الاتصال برؤسائهم بسهولة ويسر".

الفقرة الخامسة: في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة t المحسوبة -0,510 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,614 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "الموظف لا يفتخر ولا يعتز بعمله في هذا الفندق".

الفقرة السادسة: في الفقرة رقم (6) بلغت قيمة t المحسوبة -0,268 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,791 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا يأخذ برأي الموظفين عند اتخاذ قرارات مهمة".

## ❖ تحليل فقرات المحور السادس: التحفيز ومكافأة الأداء

الجدول رقم (24)

تحليل فقرات المحور السادس (التحفيز ومكافأة الأداء)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين.	2,93	1,337	-0,273	0,787
2	تتأخر الإجراءات اللازمة لمنح المكافآت المادية.	3,10	1,029	0,532	0,599
3	يحرص الموظف على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين.	2,80	1,349	-0,812	0,423
4	تمنح المكافآت بشكل عادل.	2,40	1,522	-2,159	0,039
5	تهتم إدارة الفندق بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة.	2,57	1,406	-1,688	0,102

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفقرة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة -0,273 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,787 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "الموظف لا يحصل على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين".

الفقرة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 0,532 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,599 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "الإجراءات اللازمة لا تتأخر لمنح المكافآت المادية".

الفقرة الثالثة: في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة -0,812 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,423 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "الموظف لا يحرص على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين".

الفقرة الرابعة: في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة t المحسوبة -2,159 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,039 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "المكافآت لا تمنح بشكل عادل".

الفقرة الخامسة: في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة t المحسوبة -1,688 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,102 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " إدارة الفندق لا تهتم بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة".

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل الفروق

من أجل القيام باختبار الفرضيات يتعين علينا استخدام T للعينة الواحدة، ولربط إجابات الأفراد بخصائصهم ارتأينا ضرورة القيام باختبار ANOVA .

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T\_test)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

❖ إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H<sub>1</sub>) وبالتالي الفرضية البديلة (H<sub>0</sub>) مرفوضة؛

❖ إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H<sub>1</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>0</sub>).

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H<sub>1</sub>)؛

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتج عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H<sub>1</sub>).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في العينة محل الدراسة.

H<sub>0</sub>: ليس هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في العينة محل الدراسة.

H<sub>1</sub>: هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في العينة محل الدراسة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينه الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية (أنظر الملحق رقم 07)  
الجدول رقم (25): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2.0452	5.711	H <sub>1</sub>
DF=N-1= 29		درجة المعنوية المعتمدة: α= 0.05		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 5,711 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، أي أن: " هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في العينة محل الدراسة".

وهذه الفرضية تنقسم إلى ستة فرضيات جزئية وسيتم اختبارهما فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 07)

1-اختبار الفرضية الجزئية الأولى: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.

H<sub>0</sub>: ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.

H<sub>1</sub>: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينه الواحدة لاختبار الفرضية الجزئية الأولى والمتعلقة بالمحور الأول من الاستبانة:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2,0452	8,076	H <sub>1</sub>
DF=N-1 =29		درجة المعنوية المعتمدة: α= 0.05		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 8,076 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا

نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أن: "هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأيد الإدارة العليا لمسعى الجودة".

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر.

$H_0$ : ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر.

$H_1$ : هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الجزئية الثانية والمتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار  $T_{test}$  لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2,0452	6,316	$H_1$
DF=N-1=29		درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha= 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 6,316 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية  $H_1$ ، أي أن: "هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر".

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التركيز على العميل.

$H_0$ : ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التركيز على العميل.

$H_1$ : هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التركيز على العميل.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة والمتعلقة بالمحور الثالث من الاستبانة:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H <sub>1</sub>	5,645	2,0452	0,000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$				
DF=N-1=29				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 5,645 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، أي أن: "هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التركيز على العميل".

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة.

H<sub>0</sub>: ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة.

H<sub>1</sub>: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة والمتعلقة بالمحور الرابع من الاستبانة:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الرابعة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H <sub>1</sub>	3,847	2,0452	0,001	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$				
DF=N-1=29				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,847 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H<sub>1</sub>، أي أن: "هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف و فرق العمل.

$H_0$ : ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف و فرق العمل.

$H_1$ : هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف و فرق العمل.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة والمتعلقة بالمحور الخامس من الاستبانة:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية الخامسة

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
عدم قبول	0,066	2,0452	1,912	$H_1$
DF=N-1=29		درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 1,912 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.066 وهي أكبر من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_0$ ، أي أن: "ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف و فرق العمل".

ثالثاً: اختبار الفرضية الجزئية السادسة: هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء.

$H_0$ : ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء.

$H_1$ : هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الجزئية السادسة والمتعلقة بالمحور السادس من الاستبانة:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار T\_test لاختبار الفرضية السادسة

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
عدم قبول	0,191	2,0452	-1,339	H <sub>1</sub>
DF=N-1=29		درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha=0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي -1,339 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0452، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.191 وهي أكبر من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H<sub>1</sub>، ونقبل الفرضية البديلة H<sub>0</sub> أي أن: "ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء".

**المطلب الثاني: اختبار الفروق**

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of A NOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية" تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . ( أنظر الملحق رقم 08)

**أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس**

الجدول رقم (32): نتائج اختبار t لفروق المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية للجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
	-0,744	0,70768	3,5960	19	ذكر	جميع المحاور
0,421	-0,818	0,49543	3,7764	11	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,421 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

**ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر**

يوضح الجدول رقم (33) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (33): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	1,562	3	0,521	1,336	0,284
	بين المجموعات	10,134	26	0,390		
	المجموع	11,696	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,284 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

### ثالثا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير للخبرة

يوضح الجدول رقم (34) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الخبرة:

الجدول رقم(34): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	1,935	3	0,645	1,718	0,188
	بين المجموعات	9,761	26	0,375		
	المجموع	11,696	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,188 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

**رابعاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل**

يوضح الجدول رقم (35) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المؤهل:

الجدول رقم(35): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	2,050	3	0,683	1,842	0,164
	بين المجموعات	9,646	26	0,371		
	المجموع	11,696	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,164 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير المؤهل عند مستوى دلالة 0.05.

**خامساً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة**

يوضح الجدول رقم (36) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الوظيفة:

الجدول رقم(36): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	1,304	3	0,435	1,088	0,372
	بين المجموعات	10,391	26	0,400		
	المجموع	11,696	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,372 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

**ثانيا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير التخصص**

يوضح الجدول رقم (37) نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم(37): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير التخصص

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	2,160	3	0,720	1,963	0,144
	بين المجموعات	9,536	26	0,367		
	المجموع	11,696	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,144 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير التخصص عند مستوى دلالة 0.05.

### خلاصة

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على عينة من المؤسسات الفندقية على مستوى ولاية جيجل والمتمثلين في: فندق كتامة، فندق النسيم، فندق لويزة، فندق الجزيرة، فندق تاغراست، وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث الموضوعية، حيث تم إثبات:

- ❖ هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في دعم وتأيد الإدارة العليا لمسعى الجودة.
- ❖ هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحسين المستمر.
- ❖ هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التركيز على العميل.
- ❖ هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في ثقافة الجودة.
- ❖ ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في تمكين الموظف وفرق العمل.
- ❖ ليس هناك تطبيق لمبدأ إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التحفيز ومكافأة الأداء.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على إجابات المستجوبين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بولاية جيجل .

الأخلاق

## الخاتمة

بعد إتمامنا لبحثنا هذا والمتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بولاية جيجل، وتحديد المتطلبات والمجالات اللازمة لإنجاح هذا التطبيق ضمن مجموعة من المؤسسات الفندقية والتي شكلت عينة الدراسة الميدانية لانجاز هذا البحث، سوف نحاول تقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، ثم نقدم أهم الاقتراحات التي نراها ضرورية ومفيدة في هذا السياق.

### 1- نتائج البحث

من خلال البحث الميداني الذي قمنا به والمتعلق بمدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية بولاية جيجل، وعددها (05) وهي: فندق كتامة، فندق لويزة، فندق الجزيرة، فندق تاغراست، وفندق النسيم، من خلال استقصاء (30) مسؤول بهذه المؤسسات، فقد تم التوصل إلى العديد من النتائج تتمثل فيما يلي:

\* هناك دعم وتأييد من طرف الإدارة العليا لمسعى الجودة والذي يبرز من خلال الجهود المبذولة من طرف إدارات هذه المؤسسات لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين اتجاه الجودة، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تأخذ في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي، كما تخصص إدارة المؤسسة موارد مالية لدعم مجهودات الجودة.

\* لا تشجع المؤسسات السياحية عينة البحث الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة، إلا أنها لا تولي الاهتمام المطلوب للإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.

\* تركز المؤسسات السياحية عينة البحث على العميل (العملاء) من خلال معاملته معاملة لائقة والاستجابة لاحتياجاته في الوقت المناسب وتأخذ اقتراحاته بعين الاعتبار من أجل كسب رضاه وتعزيز ولائه.

\* لدى إدارات المؤسسات السياحية عينة البحث قناعة بأن الجودة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة، حيث يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة ويعتبر مجال الاهتمام الرئيسي لهم.

\* لاتسود روح المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات السياحية عينة البحث.

\* في المؤسسات السياحية عينة البحث لا يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين، ولا تهتم بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة.

## 2- الاقتراحات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث سوف نقدم مجموعة من الاقتراحات وذلك كما يلي:

\* إن نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز وتحسن الأداء وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءا جوهريا من قيم وثقافة المؤسسة، وتساعد في تفسير سبب وجود المؤسسة.

\* ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسات السياحية محل الدراسة بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة بمالها من دور بارز في ظل التغيرات السريعة والتطورات الحاصلة في الخدمة السياحية، وذلك من خلال إطلاعهم على تجارب الدول العربية والعالمية في هذا المجال والنتائج المتوقعة تحصيلها نتيجة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

\* بما أن المؤسسات محل الدراسة قد حققت مستوى حسن نسبيا في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك يتطلب منها اعتماد هذا المنهج وتجسيده على أرض الواقع.

\* زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تخلق اندماجا أفضل للموظفين باعتبارهم زبائن داخليين لأنهم الركيزة الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية وذلك من خلال توسيع مشاركة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في إنجاز مهام مميز لتقديم خدمات ذات جودة أفضل في المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

## أولاً: الكتب بالعربية

1. أبو ناعم عبد الحميد مصطفى، أساسيات الإدارة الفندقية، مطبعة النيل، القاهرة، 1955.
2. أبو نبعة عبد العزيز، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، نديم زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. الترتوري محمد عوض، جويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006.
6. الخطيب أحمد، التميمي فوز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9000)، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
7. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. الزعبي علي فلاح، التسويق السياحي والفندقي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. السكر مروان، مختارات من الإقتصاد السياحي، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.
10. السمراي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. السيد علي أحمد أمين محي الدين، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1997.
12. السيد علي محمد أمين، إدارة الفنادق، دار وائل للنشر، عمان، 1998.
13. السيد علي محمد أمين، إدارة الفنادق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1991.
14. السيد هالة حسن، صناعة الضيافة، مؤسسة نورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
15. الطاهر نعيم، إلياس سراب، مبادئ السياحة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. الطائي حميد عبد النبي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2008.

17. الطائي حميد عبد النبي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2000.
18. الطائي محمد، إدارة الفنادق والسياحة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. الفاعوري أسامة صبحي، الإرشاد السياحي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. الفضل مؤيد عبد الحسين، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. الكحلي ياسين، إدارة الفنادق والقرى السياحية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.
23. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. توفيق ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. توفيق ماهر عبد العزيز، علم إدارة الفنادق، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2002.
27. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
28. حافظ عبد الكريم، الإدارة الفندقية والسياحية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. حجازي محمد حافظ، إدارة المنظمات الفندقية، مطبعة الجمهورية الإسكندرية.
30. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
31. سلمان زيد منير، الاقتصاد السياحي، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2008.
32. سلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
33. عبد السميع صبري، التسويق السياحي والفندقي، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2007.
34. عبد الطائي حميد، إدارة الجودة الشاملة TQM و ISO، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
35. عبد العزيز ماهر، مبادئ إدارة الفنادق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

36. عبد المعطى أحمد منال شوقي، **جغرافية السياحة**، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
37. عبوي زيد منير، **إدارة الجودة الشاملة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
38. عبوي زيد منير، **إدارة المنشآت السياحية والفندقية**، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2008.
39. عبوي زيد منير، **معجم المصطلحات السياحية والفندقية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
40. علوان قاسم نايف، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41. عليمات صالح ناصر، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
42. ماهر أحمد، أبو قحف عبد السلام، **تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية**، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
43. مجيد سوسن شاكر، الزيادات محمد عواد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
44. محمد أشرف السعيد أحمد، **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
45. محمد محمد عبد الفتاح، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية.
46. مقابلة خالد، **فن الدلالة السياحية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- ثانياً: الكتب بالفرنسية

47.A.Willy.Sussland,LE Manager,la Qualité Et Les normes ISO, PROSSES POLYTECHNIQUES ET UNIVERSITAIRE RAMANDES, France, 1996.

ثالثاً: الأطروحات الجامعية

48. الدعاجاني فهد بن زيد، **مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة بحواجز منطقة الرياض**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
49. المهيب علي بن عبد الله، **إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

50. مسدودي دلييلة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية القطاع السياحي، دراسة حالة ولاية بومرداس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.

51. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.

#### رابعاً: القوانين والمراسيم

52. القانون 01-99 ، يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع02، المؤرخ في 06 جانفي 1999.

53. القانون 06-99 ، الصادر في 07 أفريل سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 24، المؤرخ في 04 أفريل 1999.

#### خامساً: المواقع الإلكترونية

54. <http://www.kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/331106.04/04/2016>,

09:22.

55. <http://www.ar.wikipedia.oag,07/03/2016,11:47>.

56. <http://www.ar.marefaoorg/index,29/02/2016,14:00>.

57. <http://www.faculty.ksu.edu.sa,29/02/2016,15:00>.

58. <http://www.mng.kufauniv.com,p5,/10 /01/2016,10:00>.

59. [www-sophia.com-fr/pwog-p3-afa-htm,05/02/2016,10:00](http://www-sophia.com-fr/pwog-p3-afa-htm,05/02/2016,10:00).

الملاحق

الملحق رقم (01): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة

Corrélations

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	TOTALA
A1	1	,009	-,043	,089	,106	-,068	-,028	-,019	,173	,356	,201	,255
		,963	,823	,641	,578	,720	,884	,923	,361	,053	,288	,174
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A2	,009	1	-,072	-,145	-,262	-,039	-,100	,124	-,017	-,221	-,279	,020
	,963		,704	,445	,162	,836	,599	,515	,930	,241	,136	,916
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A3	-,043	-,072	1	,696**	,629**	,758**	,692**	,500*	,401*	,681**	,541*	,811**
	,823	,704		,000	,000	,000	,000	,005	,028	,000	,002	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A4	,089	-,145	,696**	1	,681**	,713**	,622**	,556*	,404*	,678**	,537*	,828**
	,641	,445	,000		,000	,000	,000	,001	,027	,000	,002	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A5	,106	-,262	,629**	,681**	1	,636**	,604**	,432*	,320	,584**	,456*	,732**
	,578	,162	,000	,000		,000	,000	,017	,084	,001	,011	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A6	-,068	-,039	,758**	,713**	,636**	1	,800**	,698*	,470*	,601**	,554*	,853**
	,720	,836	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,000	,001	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A7	-,028	-,100	,692**	,622**	,604**	,800**	1	,614*	,391*	,688**	,601*	,810**
	,884	,599	,000	,000	,000	,000		,000	,033	,000	,000	,000
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A8	-,019	,124	,500**	,556**	,432*	,698**	,614**	1	,468*	,404*	,266	,691**

	Sig. (bilatérale)	,923	,515	,005	,001	,017	,000	,000		,009	,027	,155	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A9	Corrélation de Pearson	,173	-,017	,401*	,404*	,320	,470**	,391*	,468*	1	,428*	,334	,592**
	Sig. (bilatérale)	,361	,930	,028	,027	,084	,009	,033	,009		,018	,072	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A10	Corrélation de Pearson	,356	-,221	,681**	,678**	,584**	,601**	,688**	,404*	,428*	1	,814*	,839**
	Sig. (bilatérale)	,053	,241	,000	,000	,001	,000	,000	,027	,018		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
A11	Corrélation de Pearson	,201	-,279	,541**	,537**	,456*	,554**	,601**	,266	,334	,814**	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,288	,136	,002	,002	,011	,001	,000	,155	,072	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL A	Corrélation de Pearson	,255	,020	,811**	,828**	,732**	,853**	,810**	,691*	,592*	,839**	,704*	1
	Sig. (bilatérale)	,174	,916	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	TOTALAB
B1	Corrélation de Pearson	1	,637**	,428*	,189	,205	,577**	,353	,744**
	Sig. (bilatérale)		,000	,018	,318	,278	,001	,056	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,637**	1	,151	-,142	,042	,602**	,473**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000		,427	,454	,825	,000	,008	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
B3	Corrélation de Pearson	,428*	,151	1	,620**	,611**	,048	,193	,786**
	Sig. (bilatérale)	,018	,427		,000	,000	,800	,306	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
B4	Corrélation de Pearson	,189	-,142	,620**	1	,486**	-,117	-,170	,527**
	Sig. (bilatérale)	,318	,454	,000		,007	,539	,368	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

B5	Corrélation de Pearson	,205	,042	,611**	,486**	1	-,195	,033	,599**
	Sig. (bilatérale)	,278	,825	,000	,007		,302	,861	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
B6	Corrélation de Pearson	,577**	,602**	,048	-,117	-,195	1	,669**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,800	,539	,302		,000	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
B7	Corrélation de Pearson	,353	,473**	,193	-,170	,033	,669**	1	,526**
	Sig. (bilatérale)	,056	,008	,306	,368	,861	,000		,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL AB	Corrélation de Pearson	,744**	,561**	,786**	,527**	,599**	,501**	,526**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,003	,000	,005	,003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		C1	C2	C3	C4	C5	TOTALAC
C1	Corrélation de Pearson	1	,421*	,555**	,503**	,741**	,782**
	Sig. (bilatérale)		,021	,001	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C2	Corrélation de Pearson	,421*	1	,680**	,604**	,600**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,021		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C3	Corrélation de Pearson	,555**	,680**	1	,681**	,515**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C4	Corrélation de Pearson	,503**	,604**	,681**	1	,536**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000		,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C5	Corrélation de Pearson	,741**	,600**	,515**	,536**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,002		,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL AC	Corrélation de Pearson	,782**	,802**	,842**	,820**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

### Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	TOTALAC
C1	Corrélation de Pearson	1	,421*	,555**	,503**	,741**	,782**
	Sig. (bilatérale)		,021	,001	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C2	Corrélation de Pearson	,421*	1	,680**	,604**	,600**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,021		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C3	Corrélation de Pearson	,555**	,680**	1	,681**	,515**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C4	Corrélation de Pearson	,503**	,604**	,681**	1	,536**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000		,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
C5	Corrélation de Pearson	,741**	,600**	,515**	,536**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,002		,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTAL AC	Corrélation de Pearson	,782**	,802**	,842**	,820**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		D1	D2	D3	TOTALAD
D1	Corrélation de Pearson	1	,822**	,724**	,911**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
D2	Corrélation de Pearson	,822**	1	,814**	,950**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
D3	Corrélation de Pearson	,724**	,814**	1	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
TOTALAD	Corrélation de Pearson	,911**	,950**	,917**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	TOTALAE
E1	Corrélation de Pearson	1	,760**	,387*	,302	,400*	,601**	,851**
	Sig. (bilatérale)		,000	,034	,105	,029	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
E2	Corrélation de Pearson	,760**	1	,248	,292	,445*	,564**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000		,187	,118	,014	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
E3	Corrélation de Pearson	,387*	,248	1	,672**	,046	,002	,552**
	Sig. (bilatérale)	,034	,187		,000	,807	,994	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
E4	Corrélation de Pearson	,302	,292	,672**	1	,045	,208	,605**
	Sig. (bilatérale)	,105	,118	,000		,811	,270	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
E5	Corrélation de Pearson	,400*	,445*	,046	,045	1	,278	,571**
	Sig. (bilatérale)	,029	,014	,807	,811		,137	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
E6	Corrélation de Pearson	,601**	,564**	,002	,208	,278	1	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,994	,270	,137		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALAE	Corrélation de Pearson	,851**	,808**	,552**	,605**	,571**	,670**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		F1	F2	F3	F4	F5	TOTALAF
F1	Corrélation de Pearson	1	,732**	,317	,454*	,222	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000	,088	,012	,237	,000
	N	30	30	30	30	30	30
F2	Corrélation de Pearson	,732**	1	,114	,282	,126	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000		,548	,131	,506	,001
	N	30	30	30	30	30	30
F3	Corrélation de Pearson	,317	,114	1	,611**	,534**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,088	,548		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
F4	Corrélation de Pearson	,454*	,282	,611**	1	,744**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,012	,131	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
F5	Corrélation de Pearson	,222	,126	,534**	,744**	1	,751**
	Sig. (bilatérale)	,237	,506	,002	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTALAF	Corrélation de Pearson	,718**	,564**	,728**	,874**	,751**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (02): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

Corrélations

		TOTALA	TOTALB	TOTALC	TOTALD	TOTALE	TOTALF	TOTALG
TOTALA	Corrélation de Pearson	1	,793**	,595**	,659**	,455*	,205	,839**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,012	,277	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALB	Corrélation de Pearson	,793**	1	,545**	,479**	,588**	,495**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,007	,001	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALC	Corrélation de Pearson	,595**	,545**	1	,714**	,296	,105	,700**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002		,000	,112	,579	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALD	Corrélation de Pearson	,659**	,479**	,714**	1	,486**	,172	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000		,007	,364	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALE	Corrélation de Pearson	,455*	,588**	,296	,486**	1	,693**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,012	,001	,112	,007		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALF	Corrélation de Pearson	,205	,495**	,105	,172	,693**	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,277	,005	,579	,364	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALG	Corrélation de Pearson	,839**	,873**	,700**	,754**	,762**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	11

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	37

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	5

الملحق رقم (04): تحليل البيانات الشخصية لمحاور الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	63,3	63,3	63,3
انثى	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 31 سنة	7	23,3	23,3	23,3
من 31 الى 40 سنة	12	40,0	40,0	63,3
من 41 الى 50 سنة	8	26,7	26,7	90,0
الكثر من 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شهادة مهنية	4	13,3	13,3	13,3
بكلوريا	4	13,3	13,3	26,7
ليسانس	10	33,3	33,3	60,0
ماجستير	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التخصص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاسبة مالية	6	20,0	20,0	20,0
ادارة اعمال	6	20,0	20,0	40,0
تخصصات اخرى	5	16,7	16,7	56,7
4	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاسب رئيسي	7	23,3	23,3	23,3
مساعد او نائب مساعد	12	40,0	40,0	63,3
مدير	1	3,3	3,3	66,7
وظائف اخرى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
بين 5 و 10 سنوات	6	20,0	20,0	46,7
بين 11 و 15 سنة	8	26,7	26,7	73,3
اكثر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TOTALG	,124	30	,200*	,919	30	,026

a. Correction de signification de Lilliefors

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	30	3,73	1,048	,191
A2	30	3,17	1,234	,225
A3	30	4,33	1,028	,188
A4	30	3,93	1,285	,235
A5	30	3,70	1,119	,204
A6	30	4,10	1,062	,194
A7	30	4,17	,791	,145
A8	30	4,07	,828	,151
A9	30	4,30	,837	,153
A10	30	4,20	,887	,162
A11	30	3,87	1,137	,208
B1	30	4,20	1,031	,188
B2	30	4,13	1,008	,184
B3	30	3,40	1,453	,265
B4	30	2,90	1,348	,246
B5	30	3,57	1,406	,257
B6	30	4,17	,986	,180
B7	30	4,27	1,081	,197
C1	30	4,20	1,064	,194
C2	30	4,20	1,064	,194
C3	30	3,80	1,297	,237
C4	30	3,83	1,289	,235
C5	30	4,10	1,373	,251
D1	30	4,17	1,234	,225
D2	30	3,67	1,348	,246
D3	30	3,73	1,363	,249
E1	30	3,13	1,358	,248
E2	30	3,47	1,074	,196
E3	30	3,53	1,106	,202
E4	30	3,87	1,306	,238
E5	30	2,87	1,432	,261
E6	30	2,93	1,363	,249
F1	30	2,93	1,337	,244
F2	30	3,10	1,029	,188
F3	30	2,80	1,349	,246
F4	30	2,40	1,522	,278
F5	30	2,57	1,406	,257

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A1	3,832	29	,001	,733	,34	1,12
A2	,740	29	,465	,167	-,29	,63
A3	7,102	29	,000	1,333	,95	1,72
A4	3,979	29	,000	,933	,45	1,41
A5	3,427	29	,002	,700	,28	1,12
A6	5,674	29	,000	1,100	,70	1,50
A7	8,074	29	,000	1,167	,87	1,46
A8	7,059	29	,000	1,067	,76	1,38
A9	8,510	29	,000	1,300	,99	1,61
A10	7,413	29	,000	1,200	,87	1,53
A11	4,176	29	,000	,867	,44	1,29
B1	6,378	29	,000	1,200	,82	1,58
B2	6,158	29	,000	1,133	,76	1,51
B3	1,508	29	,142	,400	-,14	,94
B4	-,406	29	,687	-,100	-,60	,40
B5	2,207	29	,035	,567	,04	1,09
B6	6,484	29	,000	1,167	,80	1,53
B7	6,420	29	,000	1,267	,86	1,67
C1	6,180	29	,000	1,200	,80	1,60
C2	6,180	29	,000	1,200	,80	1,60
C3	3,378	29	,002	,800	,32	1,28
C4	3,542	29	,001	,833	,35	1,31
C5	4,387	29	,000	1,100	,59	1,61
D1	5,178	29	,000	1,167	,71	1,63
D2	2,710	29	,011	,667	,16	1,17
D3	2,947	29	,006	,733	,22	1,24
E1	,538	29	,595	,133	-,37	,64
E2	2,379	29	,024	,467	,07	,87
E3	2,641	29	,013	,533	,12	,95
E4	3,635	29	,001	,867	,38	1,35
E5	-,510	29	,614	-,133	-,67	,40
E6	-,268	29	,791	-,067	-,58	,44
F1	-,273	29	,787	-,067	-,57	,43
F2	,532	29	,599	,100	-,28	,48
F3	-,812	29	,423	-,200	-,70	,30
F4	-2,159	29	,039	-,600	-1,17	-,03

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A1	3,832	29	,001	,733	,34	1,12
A2	,740	29	,465	,167	-,29	,63
A3	7,102	29	,000	1,333	,95	1,72
A4	3,979	29	,000	,933	,45	1,41
A5	3,427	29	,002	,700	,28	1,12
A6	5,674	29	,000	1,100	,70	1,50
A7	8,074	29	,000	1,167	,87	1,46
A8	7,059	29	,000	1,067	,76	1,38
A9	8,510	29	,000	1,300	,99	1,61
A10	7,413	29	,000	1,200	,87	1,53
A11	4,176	29	,000	,867	,44	1,29
B1	6,378	29	,000	1,200	,82	1,58
B2	6,158	29	,000	1,133	,76	1,51
B3	1,508	29	,142	,400	-,14	,94
B4	-,406	29	,687	-,100	-,60	,40
B5	2,207	29	,035	,567	,04	1,09
B6	6,484	29	,000	1,167	,80	1,53
B7	6,420	29	,000	1,267	,86	1,67
C1	6,180	29	,000	1,200	,80	1,60
C2	6,180	29	,000	1,200	,80	1,60
C3	3,378	29	,002	,800	,32	1,28
C4	3,542	29	,001	,833	,35	1,31
C5	4,387	29	,000	1,100	,59	1,61
D1	5,178	29	,000	1,167	,71	1,63
D2	2,710	29	,011	,667	,16	1,17
D3	2,947	29	,006	,733	,22	1,24
E1	,538	29	,595	,133	-,37	,64
E2	2,379	29	,024	,467	,07	,87
E3	2,641	29	,013	,533	,12	,95
E4	3,635	29	,001	,867	,38	1,35
E5	-,510	29	,614	-,133	-,67	,40
E6	-,268	29	,791	-,067	-,58	,44
F1	-,273	29	,787	-,067	-,57	,43
F2	,532	29	,599	,100	-,28	,48
F3	-,812	29	,423	-,200	-,70	,30
F4	-2,159	29	,039	-,600	-1,17	-,03
F5	-1,688	29	,102	-,433	-,96	,09

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTALA	8,076	29	,000	,96061	,7173	1,2039
TOTALB	6,316	29	,000	,84444	,5710	1,1179
TOTALC	5,645	29	,000	1,02667	,6547	1,3986
TOTALD	3,847	29	,001	,85556	,4006	1,3105
TOTALE	1,912	29	,066	,30000	-,0209	,6209
TOTALF	-1,339	29	,191	-,24000	-,6066	,1266
TOTALG	5,711	29	,000	,66216	,4250	,8993

## Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTALG ذكر	19	3,5960	,70768	,16235
انثى	11	3,7764	,49543	,14938

## Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
TOTALG	Hypothèse de variances égales	,320	,576	-,744	28	,463	-,18040	,24248	-,67709	,31630
	Hypothèse de variances inégales			-,818	26,802	,421	-,18040	,22062	-,63322	,27243

## ANOVA

TOTALG

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,562	3	,521	1,336	,284
Intra-groupes	10,134	26	,390		
Total	11,696	29			

## ANOVA

TOTALG

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,935	3	,645	1,718	,188
Intra-groupes	9,761	26	,375		
Total	11,696	29			

**ANOVA**

TOTALG

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,304	3	,435	1,088	,372
Intra-groupes	10,391	26	,400		
Total	11,696	29			

**ANOVA**

TOTALG

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,050	3	,683	1,842	,164
Intra-groupes	9,646	26	,371		
Total	11,696	29			

**ANOVA**

TOTALG

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,160	3	,720	1,963	,144
Intra-groupes	9,536	26	,367		
Total	11,696	29			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

استمارة بحث

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير سياحي قمنا بإنجاز هذه الاستمارة التي تهدف إلى قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية - دراسة حالة عينة من فنادق ولاية جيجل - وهو موجه لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، لهذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا من خلال تعبئة هذا الاستبيان، وهذا يعتبر مساهمة منكم في إنجاز هذه الدراسة، شاكرين لكم حسن الاستجابة والتعاون.

**ملاحظة:**

- ✓ الإسم واللقب غير مطلوبين
- ✓ وضع علامة (x) في الخانة المناسبة
- ✓ استخدام المعلومات للغرض العلمي فقط

**من إعداد الطالبتين:**

- بوالشعير غنية
- بن سكايم نوال

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 31 سنة  من 31-40 سنة  من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة
- الوظيفة: محاسب رئيسي  مساعد أو نائب مساعد  مدير  وظائف أخرى
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة
- المؤهل العلمي: شهادة مهنية  بكالوريا  ليسانس  ماجيستر
- التخصص: محاسبة  إدارة أعمال  مالية  تخصصات أخرى

ثانياً: اسئلة الاستبيان المتعلقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية

الرقم	أسئلة الاستبيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
01	يتمسك المسؤول في العمل بآرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين.					
02	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.					
03	تحرص إدارة الفندق على إيجاد سياق خاص يتميز به الفندق عن بقية الفنادق الأخرى.					
04	تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية.					
05	يأخذ بنظر الإعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل، الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات.					
06	يحرص الموظفون في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.					
07	ضمن إختيار الموردين تأخذ إدارة المؤسسة في الحسبان عنصر الجودة كمحدد رئيسي.					
08	تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف.					

					09	تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل.
					10	تبذل إدارة المؤسسة جهودا لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة.
					11	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة.
					12	تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.
					13	تطور إدارة الفندق باستمرار أساليب العمل الفندقية.
					14	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.
					15	تكافئ إدارة الفندق الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.
					16	تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.
					17	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب قاعات الاستقبال، الغرف، الإطعام، بصورة مستمرة وفق المعايير الدولية.
					18	التحسين المستمر في الخدمة مسؤولية الجميع في الفندق.
					19	يتم التخطيط لخدمات المؤسسة الفندقية بناء على تحديد احتياجات وتوقعات الضيوف.
					20	هناك سرعة عالية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن.
					21	يلبي العاملين احتياجات الزبائن في الوقت المناسب.
					22	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها.

					يعامل العاملون بالمؤسسة الفندقية الضيوف "العملاء" معاملة ممتازة.	23
					لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة.	24
					يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة.	25
					تعتبر الجودة مجال للاهتمام الرئيسي لكافة العاملين.	26
					تسود روح المشاركة في إتخاذ القرار.	27
					يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة لهم.	28
					يقوم الموظف بحل المشاكل التي تعترضه دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر.	29
					يستطيع الموظفون في الفندق الإتصال برؤسائهم بسهولة ويسر.	30
					يفتخر الموظف ويعتز بعمله في هذا الفندق.	31
					يأخذ برأي الموظفين عند إتخاذ قرارات مهمة.	32
					يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين.	33
					تتأخر الإجراءات اللازمة لمنح المكافآت المادية.	34
					يحرص الموظف على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين.	35
					تمنح المكافآت بشكل عادل.	36
					تهتم إدارة الفندق بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة.	37

# قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	الهيكل التنظيمي لفندق	01
55	الهيكل التنظيمي لوكالات السياحة والسفر	02
59	الهيكل التنظيمي للأدلاء السياحيون	03
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الطيران	04
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
84	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
85	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	07
86	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
88	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	10

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	النظرة إلى الجودة قديما وحديثا	01
73	الإحصائيات الخاصة بالإستبانة	02
74	جدول التوزيع لمقياس ليكارث	03
75	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول ( دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة )	04
77	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني ( التحسين المستمر )	05
78	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث ( التركيز على العميل )	06
78	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع ( ثقافة الجودة )	07
79	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس ( تمكين الموظف وفرق العمل )	08
80	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس ( التحفيز ومكافأة الأداء )	09
81	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة	10
82	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )	11
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
84	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
85	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	14
86	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15
87	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	16
88	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	17
89	اختبار التوزيع الطبيعي	18
90	تحليل فقرات المحور الأول ( دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة )	19
93	تحليل فقرات المحور الثاني ( التحسين المستمر )	20
94	تحليل فقرات المحور الثالث ( التركيز على العميل )	21
96	تحليل فقرات المحور الرابع ( ثقافة الجودة )	22
97	تحليل فقرات المحور الخامس ( تمكين الموظف وفرق العمل )	23
99	تحليل فقرات المحور السادس ( التحفيز ومكافأة الأداء )	24

101	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الرئيسية	25
101	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	26
102	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	27
102	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	28
103	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة	29
104	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة	30
105	نتائج اختبار T-test لاختبار الفرضية الجزئية السادسة	31
106	نتائج اختبار t لفروق المبحوثين حول ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية للجنس	32
106	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر	33
107	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة	34
108	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل	35
108	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الوظيفة	36
109	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير التخصص	37

الطائفة

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى إبراز واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بولاية جيجل، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وشملت (05) مؤسسات فندقية بولاية جيجل، حيث قمنا باختبار مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، من خلال الاستبيانات التي قمنا بتوزيعها، والتي شملت المجالات التالية: دعم وتأيد الإدارة العليا لمسعى الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، ثقافة الجودة، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، وبعد المعالجة الإحصائية للأجوبة التي تحصلنا عليها تم إثبات أن المؤسسات السياحية عينة البحث تقوم بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ISO 9000، السياحة، المؤسسات السياحية، المؤسسات الفندقية، المؤسسات الفندقية، وكالات السياحة والأسفار، مؤسسات سياحية أخرى.

### Résumé :

Cette étude a pour objectif de mettre les points sur la réalité existante dans l'application du concept management de la qualité totale dans six (6) entreprises hôtelières dans la wilaya de Jijel. Ainsi nous avons testé l'ampleur de la conscience de gérants qu'ils portent au concept management de la qualité globale à travers les questionnaires que nous avons distribués et qui englobaient les domaines suivants : le soutien et l'approbation de l'administration suprême pour la qualité, la concentration sur l'agent client, la participation des employés, l'amélioration continue, la culture de la qualité, performance, Rémunération, Motivation, des employés, empowerment et travail. Après l'analyse statistique de réponses données que nous avons recueillies, nous avons incontestablement pu prouver que les entreprises touristiques choisies dans cette étude appliquent certains principes du concept management de la qualité totale.

### Mots clés :

La qualité, le management de la qualité totale, Iso 9000, tourisme, les entreprises touristiques, les entreprises hôtelières, agence de tourisme et voyage.