

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم: قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية
من وجهة نظر العاملين
دراسة ميدانية بفندق صبري - عنابة -

تحت إشراف :
أ.د/ ماهر فرحان

من إعداد الطالب:
طابوش عبد اللطيف

السنة الجامعية:
2018/2017

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف أ.ماهر فرحان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي فندق صبري عناية لمساعدتنا في هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر للأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذا العمل.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة
إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخي: عبد الوهاب.

إلى أخواتي: خالدة و مفيدة.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع و الى كل طلبة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة

.2018

عبد اللطيف

محتويات الدراسة:

العنوان	الصفحة
كلمة شكر والإهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة.....أ	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
تمهيد.....02	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي.....03	
المبحث الثاني: تحديد المفاهيم.....07	
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....13	
المبحث الرابع: المقاربات النظرية.....18	
خلاصة.....27	
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.	
تمهيد.....29	
المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.....30	
المبحث الثاني: أساسيات حول معايير الأيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.....37	
خلاصة.....48	

الفصل الثالث - الفندق وجودة الخدمة الفندقية

- 50.....تمهيد:
- 51.....المبحث الأول: أساسيات حول الفنادق.....
- 57.....المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة.....
- 62.....خلاصة:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي و التحليلي للدراسة

- 64.....تمهيد.....
- 65.....المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
- 69.....المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة.....
- 91.....نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
- 93.....النتائج العامة للدراسة.....
- 94التوصيات المقترحة.....
- 95.....خلاصة.....
- 96.....خاتمة.....
- 97.....قائمة المراجع.....

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الايزو.	45
02	يبين الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو.	47
03	يبين نسبة توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	69
04	يبين نسبة توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	70
05	يبين نسبة افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	71
06	يبين نسبة افراد العينة حسب الوضعية المهنية.	71
07	يبين نسبة افراد العينة حسب وظيفة الباحثين.	72
08	يبين نسبة افراد العينة حسب سنوات الخبرة.	73
09	يبين مدى علم الادارة العليا في الفندق بالمفاهيم و المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة.	74
10	يبين مدى عمل ادارة الفندق على تحسين و تطوير الخدمات التي يقدمها الفندق.	75
11	يبين مدى ادراك الادارة العليا بالمزايا و المنافع من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الفندق.	76
12	يبين مدى قيام الادارة العليا بتدريب مستخدميها على تنفيذ احدث برامج الجودة.	77
13	يبين مدى اعطاء ادارة الفندق مكافئات لإبداعات و ابتكارات الموظفين الهادفة لتحسين جودة الخدمات الفندقية.	78
14	يبين مدى ادراك الموظفين بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الفندق.	79
15	يبين مدى ادراك الموظفين بمساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت لإنجاز الاعمال.	80
16	يبين مدى ادراك الموظفين بمساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة في تطوير و تبسيط اجراءات العمل	81
17	يبين مدى ادراك الموظفين بمساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة في تقليص المهام و الاعمال المتكررة	82

قائمة الجداول

83	يبين مدى ادراك الموظفين بمساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية للفندق.	18
84	يبين مدى توفر الفندق على بعض المميزات.	19
85	يبين مدى التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات في الاوقات المحددة.	20
85	يبين مدى التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات بشكل احترافي.	21
86	يبين مدى ملائمة ساعات العمل للموظفين.	22
87	يبين ملائمة ظروف العمل.	23
88	يبين سرعة رد الادارة العليا على الشكاوي.	24
89	يبين مدى مناسبة المردود المالي بالنسبة للموظفين.	25
90	يبين قدرة الادارة على تبني و تطبيق الجودة في الفندق.	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	نموذج فجوة جودة الخدمة.	01
27	نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة	02

شهد العالم موجة تحولات متسارعة ألفت بضلالها على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية معلنة بذلك عن مرحلة جديدة تعرف بالعولمة، وقد أفرزت هذه المعطيات واقعا جديدا على المنظمات باختلاف أنشطتها وأشكالها، حيث وجب على المنظمات الرغبة في البقاء والنمو اتخاذ جملة من التغييرات خاصة على المستوى الإداري بحيث وجب التخلص من الأنظمة الكلاسيكية في التسيير لضمان مواجهة هذه التحديات والتحولات وضمان بقائها في دائرة المنافسة، ومن أكثر الأنظمة الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول نظام إدارة الجودة الشاملة.

لقد أدركت المنظمات أن تحقيق كل أهدافها وضمان استمراريتها في ظل هذه التحولات لا يمكن أن يتحقق إلا يتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة لتعزيز موقعها التنافسي، وإبراز جودة منتجاتها وخدماتها لإرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم وكسب المزيد من الحصص السوقية.

شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، حيث أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في الخدمات وأثرها على العميل، فإدارة الجودة الشاملة أصبحت هاجسا للمنظمات الخدمية فمحور اهتمامها رضا العميل، خاصة وأن ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغبته، وتعتبر المؤسسات الفندقية من بين المؤسسات الخدمية المتخصصة في تقديم الخدمات هذا ما يدفعها للاجتهد لكسب رضى الزبون وتلبية حاجاته عن طريق تطوير مستوى جودة الخدمات التي تقدمها عن طريق تبني أنظمة ادارية تكفل بتحقيق ذلك، للوصول لمستوى توقعاته خاصة وأنه يبحث عن الخدمات عالية الجودة.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على تأثير ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية، حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال خطو منهجية انقسمت إلى جانبين، جانب نظري وجانب ميداني ومقسمة إلى أربعة فصول كالآتي:

الفصل الاول: وهو خاص بعرض إشكالية البحث والأهداف المسطرة التي نسعى إلى تحقيقها مع تناول الإطار المفاهيمي الخاص بهذه الدراسة، كذلك تناولنا بعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بدراستنا، وكذلك تناولنا فيه مجمل النظريات والمدارس التي إهتمت بموضوع بحثنا.

الفصل الثاني: يعتبر منطلق دراستي الذي يتناول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو، وبدء بالتعرض إلى أساسيات حول ادارة الجودة الشاملة ونشأة ومتطلبات وأهداف ومعوقات إدارة الجودة الشاملة، ثم تطرقنا الى مفهوم الايزو، والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو.

الفصل الثالث: خصص لموضوع الفندق وجودة الخدمة الفندقية والذي يتضمن أساسيات حول الفندق، تصنيف والمشاكل وأسباب نجاح الصناعة الفندقية، إضافة الى أساسيات حول جودة الخدمة، أبعاد ومعايير تقسيمها وخطوات تحقيق جودة الخدمة.

الفصل الرابع: الخاص بالاطار المنهجي والتحليلي للدراسة وفيه مجالات الدراسة، المنهج وأدوات جمع البيانات وكيفية إختيار العينة، وقمنا فيه بتبويب البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات وصولا إلى النتائج العامة، وخلصنا بخاتمة عامة وبعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

تمهيد:

إن إنطلاقة أي باحث في بحثه عن مشكلة معينة قد تشغله وتثير في نفسه حب الإهتمام والتطلع والإستكشاف مما يستدعي منه الإجابة عنها معتمداً في ذلك على موضوعيته العلمية مبتعداً عن الذاتية، وذلك بإتباع خطوات البحث العلمي للوصول إلى الهدف والنتيجة المطلوبة ولهذا الفصل دور مهم في البحوث العلمية، فهو يعتبر إنطلاقة الباحث من خلال بدايته بصياغة الإشكالية و كذلك طرح التساؤلات ثم التعرض إلى أهداف و أهمية الدراسة، مع توضيح المفاهيم الأساسية للدراسة ثم التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة من وطنية وعربية مع التعقيب على هذه الدراسات التي تخدم موضوع البحث.

المبحث الأول- الإطار المفاهيمي للدراسة:

المطلب الأول- الإشكالية:

إن التغيرات الحاصلة على مستوى العالم والتي مست جميع الميادين والمجالات، هي في الواقع نتاج العولمة والتي تحمل في طياتها مجموعة من الأفكار السياسية و الإقتصادية وغيرها وكان للجانب الإقتصادي الحظ الأكبر بعدما عرف من تحرر للتجارة ونشوء تحالفات و تكتلات إقتصادية كبرى، كما أن للتطور التكنولوجي والأنترنيت دور في رفع مستوى المنافسة إلى العالمية بمعايير جد عالية.

إن الإدارة ليست بمعزل عن جملة التغيرات التي مست العالم فهي الأخرى تسعى إلى المنافسة وضمان إستمراريتها والتأقلم مع الوضع الراهن ومن أجل تحقيق حالة من الرضى لدى العميل، ولهذا إقتضت الحاجة أن تغير من أفكارها وأنظمتها الكلاسيكية، من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بإعتبار أنها داعمة للقوة الإقتصادية وذلك بقدرتها على توحيد جهود ومهارات العاملين والدعوة إلى التعيين المستمر لتقديم أجود الخدمات والمنتجات على حد سواء خاصة بعد التوجه إلى صناعة الخدمات وتحسين الجودة التي أصبحت تحتاج كل الميادين، فمستهلكين البضائع والخدمات، يبحثون بصورة عامة عن القيمة الأعظم التي هي المقدار الأجور من النوعية التي يمكنهم الحصول عليها مقابل كل ما يدفعونه حيث أن الخدمة تقضي على قدرة المؤسسة على التنافس في السوق وتزيد من كلفة إنتاج سلعها وخدماتها.¹

1- موفق عدنان المحمري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنش والتوزيع، الأردن، 2010، ص 26.

وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه الخدمات السياحية والفندقية في الوقت الحاضر في الاقتصاد العالمي نظراً لما تحقّقه المبادلات السياحية من نتائج معتبرة مقارنة للمبادلات الزراعية، والغذائية كذلك تفوق أحيانا ما تحقّقه المبادلات النفطية... فالسياحة حالياً أصبحت تسمى بالذهب الأزرق كما أنها صناعة تجارية وقطاع اقتصادي وأعد ومتفاوت الأهمية من بلد لآخر ولعل الإتجاه نحو تحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية يمثل الشغل الشاغل للعديد من الدول بغية النمو بالإقتصاد المحلي.¹

والجزائر كطرف أساسي في التشكيلية الدولية تبنت فلسفة التنمية المستدامة فراحت تشرك جميع القطاعات المجتمعية في إستراتيجية تجسيدها، وقد كانت الدعوة لإستحضار مشاركة القطاع السياحي بالغة الأهمية لما تزخر به البلاد من إمكانيات طبيعية ومواقع إستراتيجية قادرة على صنع الميزة التنافسية والدفع بالإقتصاد إلى مواكب متقدمة، فكان توجه الدولة نحو الإهتمام بالمؤسسة الفندقية خصوصا بعد دخول مؤسسات عملاقة مثل فندق الشيراتون والهيلتون ومجموعة أكور وغيرهم، ويتوقع زيادة توافدهم بموجب الانضمام المرتقب للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة.²

وعليه بما أننا نبحث في إشكالية تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية، في فندق خمس نجوم، ضمن إطار البيئة التي توجد فيها هذه المؤسسة هذا من جهة، ورصد أثر على جودة الخدمات الفندقية من جهة أخرى وللوصول إلى الحقائق العلمية والإنسياقات الخفية التي تفسر لنا بوضوح الظاهرة، وتجعلنا ندرك المعاني التي تشكلها جملة الترابطات المكونة لها، وذلك من خلال طرح التساؤلات الآتية:

*كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية؟

1- مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

2- محمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و

التسيير، قسم إدارة الأعمال، الجزائر 2008، ص 36.

❖ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

2- ما مدى إدراك موظفي الفندق لأهمية إدارة الجودة الشاملة؟

3- ما مدى تطور إمكانيات الفندق لتجويد خدماته؟

❖ فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الجودة الفندقية .

✓ الفرضيات الفرعية:

- لإلتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثر على تحسين جودة الخدمات الفندقية.

- لفهم العاملين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثر في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

المطلب الثاني- أهداف الدراسة:

إن لكل بحث أو دراسة أهدافها يسعى أصحابها لبلوغها ونحن في دراستنا نسعى إلى تحقيق

الاهداف التالية:

1- الكشف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية.

2- تبصر للمؤسسات بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- الوقوف على طبيعة ومدى فهم العاملين لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين الخدمات التي يقدموها.

المطلب الثالث - أهمية الدراسة:

❖ تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي.
- 2- تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالجانب السياحي والإقتصادي والعودة إلى ضرورة الإهتمام بالسياحة الفندقية والخدمات التي تقدمها الفنادق.
- 3- محاولة ثراء المكتبة بنوع من المراجع حتى تكون سندا مرجعياً للبحوث المستقبلية.
- 4- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة إنطلاق لدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد.

المبحث الثاني- تحديد المفاهيم:

المطلب الأول- مفهوم الإدارة:

لغة: الإسم والمصدر من أدار: السلطة المنوط بها السهر على تطبيق القانون وسير المصالح العامة.¹

إصطلاحاً: يعرفها هنري فايول على أنها مجموعة الاعمال التي تتضمن التنبؤ التخطيط التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.²

أما هولت فيعرف الغدارة على أنها التخطيط والتنظيم والتشغيل والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة.³

في حين عرفها فريديريك تايلور بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمل بأحسن واكفى الطرق.⁴

يعبر الشامي عن مفهوم الإدارة بأنها العنصر الاساسي والمهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الاهداف وتحقيق النتائج تسعى إليها المنظمة.⁵

التعريف الإجرائي: الإدارة هي عبارة عن قيادة وتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود العاملين لبلوغ الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة ولمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

1 - المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس، باريس 1973، 201.

2- عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير (منشورة)، جامعة قلمة، الجزائر، 2017، ص07.

3- المرجع نفسه، ص 08.

4- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعشر للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص23.

5- المرجع نفسه، ص24.

المطلب الثاني- مفهوم الجودة:

لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة جودة في فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة، بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل أي أصبح جيداً ، وجمعه جياذ أو جياذد، وأجاد الرجل أي أتى بالعمل الجيد من قول وعمل.¹

إصطلاحاً: حسب معيار 1508402 هي مجموعة الخصائص، والصفات للسلعة أو الخدمة والتي تمنحها القدرة على إرضاء إحتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية.²

كما تعرف الجودة بأنها مجموعة المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم

في إتباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والامان والموثوقية وقابلة الاستعمال.³

كذلك تعرف بأنها تلبية وإشباع توقعات المستفيد أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.⁴

التعريف الإجرائي: الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجيات الزبون سواء من حيث التصميم أو السعر أو العمر الافتراضي للمنتج، في سبيل الوصول إلى إرضاء الزبون .

1- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوبحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص15.

2- مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة ، عمان، الأردن، 2016، ص11.

3- زيد منير عبيوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المصرفة، الأردن، 2006، ص32.

4- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015، ص16.

المطلب الثالث - إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الإستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء¹.

كما يمكن تعريفها على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق إحتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في إتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة.²

ويعرفها لوكونيس بأنها الثقافة التي تعزز مفهوم الإلتزام الكامل بالتحسين المستمر والإبداع في كل مناحي العمل وبما يقتضي إلى تحقيق رغبة المستفيد ورضاه.³

التعريف الإجرائي: إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة إدارة تهدف إلى تطوير المنظمة وأداء العاملين، بهدف تقديم سلع وخدمات تلبى إحتياجات العميل وتوقعاته لضمان ولائه وكسب ثقته.

المطلب الرابع - مفهوم الخدمة:

عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمة على أنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة.⁴

1- المرجع نفسه، ص 21.

2- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات حويجان، مرجع سابق، ص 28.

3- عجابي منال، مرجع سابق، ص 10.

4- صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 17.

عرف kotler، الخدمة بأنها نشاط أو إنجاز يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.¹

كما تعرف الخدمة بأنها عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث يشبع حاجات ورغبات المستهلك.²

هي منتجات غير ملموسة يجري التعامل بما في أسواق معينة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، وتحقق له المنفعة بحيث لا تقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى.³

التعريف الإجرائي: الخدمة هي منفعة يتم الحصول عليها عبر مجموعة من الأنشطة التي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

المطلب الخامس- مفهوم الخدمة الفندقية :

الخدمة الفندقية هي الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر لإشباع رغبات وحاجات الضيوف، وليست بالضرورة مرتبطة مع بيع منتج آخر، وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية وهي عبارة عن الأنشطة غير الملموسة بقصد إحداث التبادل، ومصممة لتقديم وإشباع رغبة الضيف.⁴

1- زيد منير عيوي: مرجع سابق، ص182.

2- المرجع نفسه، ص117.

3- زغدار أحمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف فنادق خمسة نجوم بالجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية العدد (25)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص17.

4- محمود عالي الرسال، العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة ولتتزي منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص4.

وهي مجموعة الأنشطة التي يقدمها العامل للنزيل من طعام وإيواء وراحة بغية إشباع رغباته وحاجاته ، وتمتاز الخدمة الفندقية بأنها معنوية.¹

كما تعرف الخدمة الفندقية بأنها مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء وإستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامتهم في الفندق.²

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الأنشطة التي تقدم للنزيل طول فترة إقامته بالفندق بهدف إشباع وتلبية رغبات النزير وحاجاته.

المطلب السادس - مفهوم الفندق:

تشير الدراسات المتخصصة إلى أن الفنادق تعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة ، بحيث اختلفت المؤسسات المتخصصة في مجال الإدارة الفندقية حول تعريف الفندق.

الفنادق في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين والإصطلاح اللاتين للفندق هو Hotel تطورت إلى Hostel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية والتي اُشتقت منها كلمة hôte التي تعني الضيف أو نزير الفندق ثم تطورت إلى Hotel والتي تعني الفندق وهو مصطلح الذي تم إعتماده ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا، فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات عرفت الفنادق كما يلي:

1- فهذ منذر فهد مشعل، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضى الضيوف الفنادق 5 نجوم في مدينة عمان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، 23.

2-زيد منير عموي: مرجع سابق، ص182.

الفنادق نزل أعدت، طبقاً لأحكام القانون لبيحث النزول المأوى والمأكل والخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم.¹

كما عرف الفندق بأنه مرفق للإقامة المؤقتة والذي ينتج ويبيع ويقدم الخدمات والبضائع لتلبية حاجات السياح من النوم والراحة والطعام والعلاج والترفيه ومقابلات الأعمال وغيرها، وذلك حسب هدف ودوافع سفرهم.²

في حين يعرفه نائل سرحان: بأنه عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق لأخر، يقدم فيه خدمة المبيت، الأساسية ومجموعة من الخدمات من الطعام والشراب، أماكن التسلية والنوادي...، مقابل سعر محدد لكل خدمة.³

المطلب السابع - مفهوم جودة الخدمة:

لقد تعددت تعريفات جودة الخدمة بخلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة ومن التعاريف نذكر الآتي:

تعرف جودة الخدمة على أنها تلك الجودة التي تقوم على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديمها، حيث يتكون البعد الإجرائي من نظم وإجراءات محددة لتقديمها، أما البعد الشخصي فهو كيفية تفاعل وتعامل العاملين مع الزبائن.⁴

1- سليم محمود خنفر وعلاء حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص13.
2- فريد كورتل، أمال كحيلة، تسويق الخدمات الفندقية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص54.
3- نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص2.
4- مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 18.

كما تعرف بأنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه.¹

كما تعرف بأنها درجة رضا التي تحققها الخدمة للعميل من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم.²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة هي التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يقيس العميل جودة الخدمة المقدمة له بالمقارنة مع ما كان يتوقعه قبل الحصول عليها ومع الطريقة التي قدمت له الخدمة من طرف مقدم الخدمة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول- الدراسات الجزائرية:

✓ الدراسة الأولى بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للطالبة عجابي منال.³

أجريت هذه الدراسة سنة 2017، بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قالمة.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1- مأمون الداركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 143.

2- فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 147.

3- عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستير (غير منشورة)، جامعة قالمة، الجزائر،

كذلك الكشف على مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لخطط إستراتيجية في تسيير المؤسسة وخلق نمط إنتاجي يواكب المتغيرات السريعة.

وإستخدم الباحث: المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 78 عاملا ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة لتحقيق مكانة راقية في السوق.
- هناك وعي من طرف الفاعلين الاجتماعيين بضرورة إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تعاني المؤسسة الاقتصادية من بعض المعوقات التي تحد في فعالية ادارة الجودة الشاملة .
- ✓ الدراسة الثانية بعنوان : دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن للباحث فاتح

سفيان¹

أجريت هذه الدراسة سنة 2017 في فندق قرارة تيميمون وقد هدفت الدراسة الى معرفة توجهات الزبائن اتجاه جودة الخدمات الفندقية بهدف تطويرها .
و كذلك لتعرف على نوع العلاقة بين رضا الزبون و أبعاد جودة الخدمة الفندقية .

و إستخدم الباحث :المنهج الوصفي و طبقت الدراسة على عينة مكونة من 55 وحدة تم اختيارها بشكل عشوائي من النزلاء و من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- الخدمة الفندقية متنوعة و متعددة الخصائص هدفها الرئيسي الرفع من مستوى أداء الفندق.
- جودة الخدمة تعتمد على إدراك الزبون لها .

1 - فاتح سفيان ،دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن ، مذكرة ماستر (غير منشور)،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر .2017.

▪ رضا الزبائن من المرتكزات التي يعتمد عليها الفندق و يعتبرها أصول تساهم في تعزيز مكانة الفندق.

✓ الدراسة الثالثة بعنوان : علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين للباحثة حنان بودرسة¹

أجريت الدراسة سنة 2013 بمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة .

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على ما يتحقق جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات بالإضافة الى تبيان الأساليب التي تساعد في المؤسسة الجزائرية في انجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

كذلك إبراز أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .

و إستخدم الباحث : المنهج الوصفي و طبقت الدراسة على عينة مكونة من 20 عاملا و من أهم النتائج المتوصل اليها:

- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري .
- ليست جميع المنظمات والاساليب الادارية تعطي الأهمية الكبرى لوظيفة تقييم العاملين حيث أن إمكانية تقييم الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضى بها ضمن معايير الإيزو.

✓ الدراسة الرابعة: بعنوان: تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون من إعداد الباحثة رقاد صليحة².

1- حنان بودرسة علانة، إدارة الجودة الشاملة تقييم اداء العاملين، مذكرة ماستر (غير منشور) ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر .2013.

2-رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، .2008.

أجريت هذه الدراسة سنة 2008 في مؤسسة البريد والمواصلات وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة لهم.

كذلك تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات البريدية.

واستخدم الباحث: المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 135 زبون ومن أهم النتائج الموصول إليه:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة.
- مصداقية نموذج الاداء الفعلي، وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة البريدية.

المطلب الثاني- الدراسات العربية:

✓ - الدراسة الاولى بعنوان: أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية للباحث فارس القنديل.¹

أجريت هذه الدراسة سنة 2008، في غزة فلسطين.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

كذلك التعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها المنشآت الصناعية ودراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والسياسات التنافسية متغير تابع.

1- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

إستخدم الباحث: المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة 50 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى :

- هناك إهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية بأبعاد الجودة الشاملة .
- هناك إهتمام كبير من قبل المنشآت بالتركيز على الزبائن.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية العاملة في قطاع غزة بالسياسات التنافسية.

✓ الدراسة الثانية: بعنوان: أثر المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية للباحث مجد أحمد

محرز.¹

أجريت الدراسة سنة 2014 على الفنادق العاملة في الساحل السوري.

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أنماط المعرفة في تحسين جودة الخدمات الفندقية وتسلط الضوء على أهمية المعرفة وضرورة تطبيقها في الفنادق محل البحث من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الفندقية.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 81 عاملا من عدد إجمالي 509 موظف بالفنادق المختارة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين المعرفة وتحسين جودة الخدمات الفندقية.
- وجود علاقة طردية بين الاعتماد على أنماط المعرفة وبين تحسين جودة الخدمات الفندقية، فكلما زاد الاعتماد على المعرفة كلما ساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

1- محمد أحمد محرز، أثر المعرفة في تحسين الخدمات الفندقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد(3)، 2014.

المبحث الرابع- المقاربات النظرية:

المطلب الأول - المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة :

1- نظرية والترشيوات: يعده العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، في عام 1931 قام شيوارت تأليف كتاب " الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" يرى أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة ولذلك فقد وضع مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليها دائرة الجودة وتعرف اختصارا بـ PDCA

2- التخطيط: يتم فيها تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة والتعرف على نوعية العملاء، ومن ثم الاتفاق على مستوى الجودة الانتاجية وبالتالي مساعدة الادارة على القيام بعمليات التحسين والتطوير المستمر، ثم التعرف على إحتياجات العميل ووضع الاهداف بما يتماشى مع هذه الاحتياجات .
الفعل: يراد به تنفيذ التطوير المقترح أو الخطة على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

الفحص: يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها ويتم استخدام مؤشرات ومعايير لمقارنة وقياس مدى التغيير ومدى التحسن في العملية.

التصرف: بناء على التحليلات الإحصائية والبيانات التي تم جمعها يقوم فريق العمل باستخدام التحسينات الجديدة كمعيار للأعمال في المستقبل ويتم تطبيقها على العمليات الاخرى سواء إدارية أو فنية¹.

1- مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج، الاردن، 2015، ص98.

ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها أفكار بمنهج على النحو التالي:

- **السياسات:** تشمل سياسات الجودة ومراقبة الجودة وطريقة وضع السياسات ومدى ثباتها وعلاقتها مع التخطيط.

- **التنظيم وإدارة التنظيم:** ويشمل وضوح السلطة والمسؤولية والتفويض والتنسيق واللجان واستخدام العاملين وحلقات الجودة.

- **التعليم والنشر:** ويتضمن ذلك برامج التعليم ونتائجه وفهم ومراقبة الجودة وتعلم الاساليب الإحصائية واقتراح أساليب التحسينات .

- **جمع و استخدام معلومات الجودة:** ويشمل ذلك جمع و إيصال المعلومات إلى الدوائر وسرعة إيصالها ومعالجة البيانات.

- **التحليل:** ويتضمن ذلك استخدام الاساليب الاحصائية وربط التحليل مع التكنولوجيا وتحليل الجودة وتحليل العمليات واستخدام نتائج التحليل .

- **المعايير:** تشمل توحيد المعايير وطرق وضع ومراجعة محتوياتها واستخدامها.

- **المراقبة:** تشمل استخدام الادوات الإحصائية في الرقابة وأنشطة الرقابة.

- **تأكيد الجودة:** وتشمل إجراءات تطوير المنتج ورضا العميل وتصميم العمليات و تحليلها وقدرة العمليات، والأجهزة والقياس والإختبار والتفتيش وصيانة الأجهزة.

- **النتائج:** وتشمل قياس النتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة والخدمات و وقت التسليم والتكلفة و الأرباح و السلامة.

- التخطيط للمستقبل: و تشمل دقة الخطط الموضوعة ومعالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل.¹

2- نظرية جوران: يرى جوران أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دور الإدارة في تقديم خدمة ذات جودة عالية ودور كل قسم داخل الإدارة في أن يقوم بالعملية الإدارية بمستوى جودة مرتفع، كما يرى أن الإدارة في يدها مفاتيح النجاح في أي شيء، ويقول أن أقل من 20 % من الأخطاء سببها العمال و الباقي سببها الإدارة لذلك فإن مدخله يركز على ثلاث عمليات أساسية لإدارة الجودة سميت باسم ثلاثية جوران لإدارة الجودة و المتمثلة في: تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة.²

أ) تخطيط الجودة : تحديد الزبون الذي يؤثر في العملية .

ب) ضبط الجودة : يتضمن هذا البعد خطوات أساسية : تقييم الأداء ، مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة ، القيام بالإجراءات التصحيحية .

ج) تحسين الجودة : لقد اهتم جوران بهذا البعد لأنه القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة و يرى أن تحقيق طفرة في الجودة و حل المشاكل يتطلب اتباع 3 خطوات أساسية هي :

▪ دراسة الأعراض .

▪ تشخيص الأسباب .

▪ وضع العلاج الملائم .

❖ وقد لخص جوران فلسفته في تحسين الجودة في عشر خطوات :

▪ خلق و إنشاء الوعي الإدراكي لعملية التحسين لدى المديرين .

▪ وضع أهداف التحسين .

1- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، ط2، 2015، ص269.

2- بدر علي المسعودي، إدارة التكاليف الجودة إستراتيجيا، دار البازوري العملية، الأردن 201، ص5.

- الإعداد والتنظيم لخلق الأهداف .
- توفير فرص التدريب والتعليم للعاملين.
- تنفيذ مشروعات التحسين.
- إعداد تقارير توضح مدى التقدم و مراحل تطوير العمل.
- مكافأة و تحفيز العمال طبقا لإنجازهم وتقديرا لمجهوداتهم .
- مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
- الإحتفاظ بسجلات الجودة كمرجع للإدارة .
- الإحتفاظ بمعدلات التحسين المستمر كجزء من النظام العام للإدارة.¹

3- فيليب كروسي : يعد كروسي من دعاة التوعية في مجال الأعمال التجارية ،شدد على فعل الأشياء الصحيحة من أول مرة (صفر عيب) لتفادي إنفاق الوقت والمال فحسب كروسي هناك إنحرافات بسيطة للجودة هذه الإنحرافات حسبه تؤدي إلى هدر 20% من إمكانات المنظمة .

❖ تضمن نموذج كروسي أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة و هي كالاتي :

- إلتزام الادارة بالجودة بشكل كامل .
- تشكيل فرق تحسين الجودة.
- قياس العمليات لتحديد أماكن وقوع المشاكل الحالية المحتملة.
- تقييم تكلفة الجودة و شرح استخدامها كأداة من أدوات عمل الادارة .
- رفع مستوى الوعي بالجودة و الاهتمام الشخصي بها من قبل جميع الموظفين.
- إتخاذ الاجراءات لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها من خلال الخطوات السابقة.

1- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، السعودية، 1997، ص52.

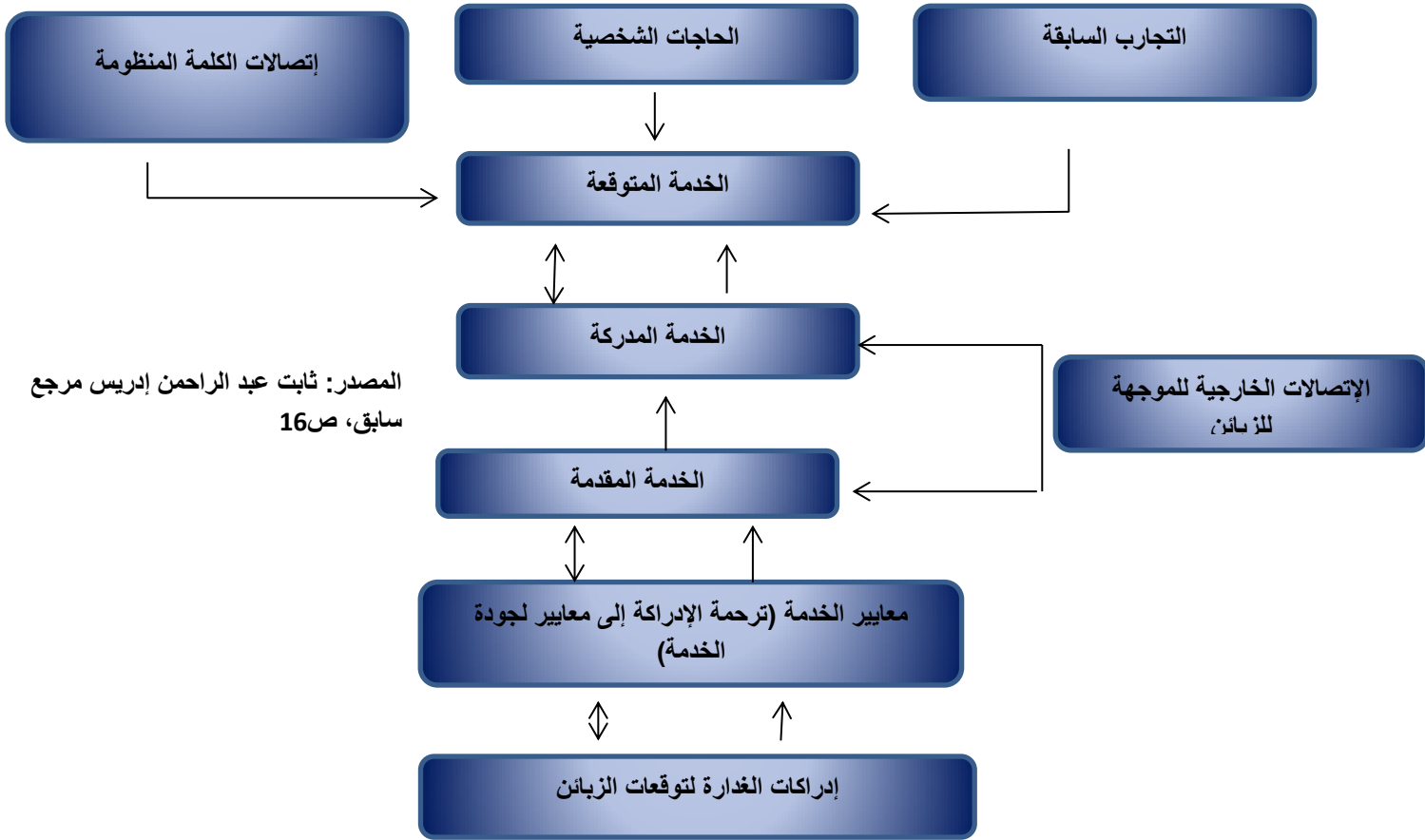
- إنشاء آلية لمتابعة التقدم المحرز في عملية التحسين.
- تدريب المشرفين من أجل تنفيذ برامج تحسين الجودة.
- التخطيط للوصول إلى صفر عيب.
- تشجيع الأفراد على وضع أهداف التحسين لأنفسهم و زملائهم.
- تشجيع العمال على إبلاغ الإدارة حول العقبات التي تحول دون تحسين الجودة .
- الإعتراف و التقدير لأولئك الذين يشاركون في عمليات الجودة .
- إنشاء مجالس للجودة تعمل بينها على أساس منظم.
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة مسألة لا تنتهي أبدا.

المطلب الثاني- المقاربات النظرية للجودة:

1- نموذج الفجوات: تتسبب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين (Zeitheml، Berry،Parasuraman) ، إذ تمكنوا سنة 1988، من تصميم نموذجهم (Serqual) ،ويستند هذا النموذج على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وعلى إدراكهم لمستوى الاداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم، وهذا من منطلق أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أن المحور الاساسي في تقييم جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الاداء الفعلي للخدمة

وتوقعاته حول هذه الخدمة، وبالإضافة إلى هذه الفجوة هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، تتلخص في الشكل التالي¹:

شكل رقم 01 : نموذج فجوة جودة الخدمة.



يوضح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه، وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة هي:

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الغدريية، الكويت، المجلد الرابع، العدد الاول، نوفمبر 1996، ص 13-15.

- **الفجوة الأولى:** وتنتج الفجوة عن الاختلافات بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك إدارة المنظمة لتلك التوقعات فنقد لا تدرك إدارة المنظمة بدقة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، وأما لأن المعلومات التي لديها خاطئة أو أنه تم تفسيرها بشكل خاطئ.
- **الفجوة الثانية:** وتنتج عن الاختلافات بين إدراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية بمعنى أنه حتى ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.
- **الفجوة الثالثة:** وتشير إلى عدم وجود تطابق بين الموصفات جودة الخدمة الموضوعية ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث عطب ما.
- **الفجوة الرابعة:** وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة والخدمة المروجة.
- **الفجوة الخامسة:** وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة، فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربع.¹
- 2- نموذج أداء الخدمة: ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992، إلى كل من الباحثين (CRONIN وTAYLOR) ، وقد جاء هذا النموذج نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات ، إذ يفرض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الاداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون أي التركيز

1-صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، 49.

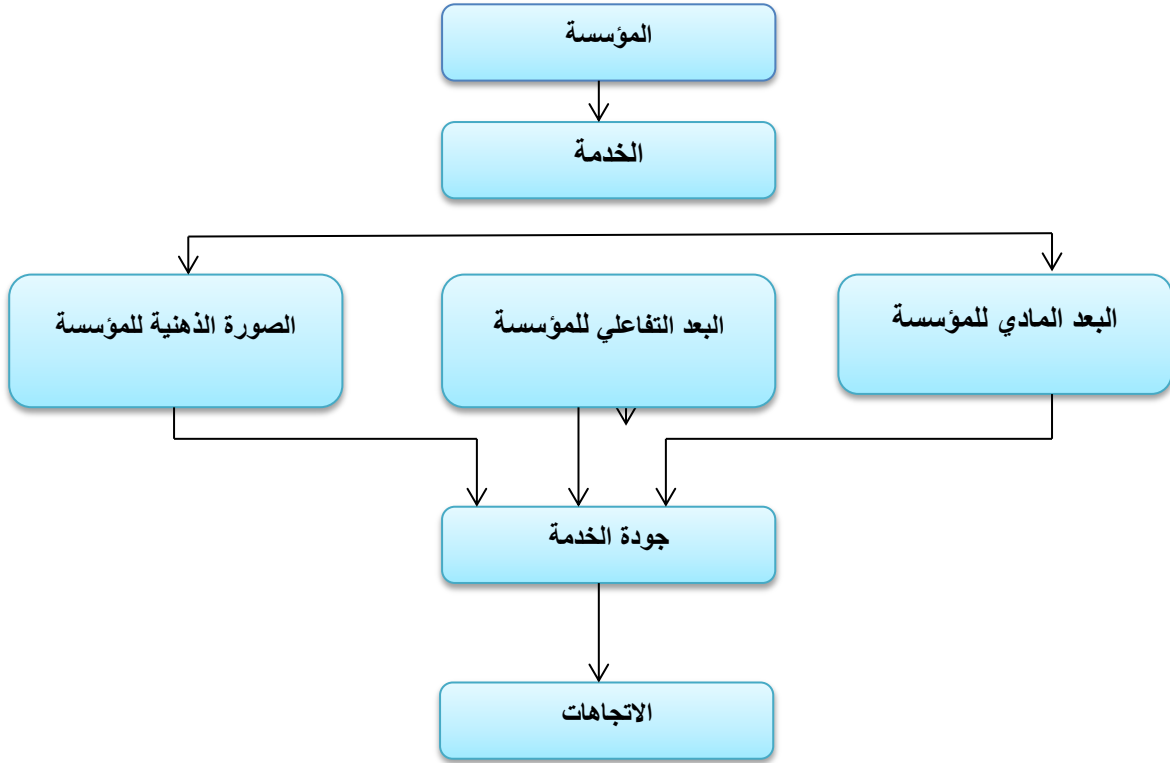
على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون أي التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعد هذا المقياس من الناحية العملية أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها، ولم يختلف هذا النموذج عن سابقة في إعماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية والاستجابة، والضمان) إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس.¹

ثالثاً- نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة: يتم قياس جودة الخدمة في ظل هذا النموذج بالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة وعناصرها الأساسية، وترجع أهمية هذا النموذج كمقياس مناسب لأي الاختلافات القائمة حول أبعاد جودة الخدمة، حيث يرى البعض أنه يمكن قياسها إنطلاقاً من ثلاث أبعاد رئيسية والممثلة في الشكل التالي:²

1- رقاد صليحة، المرجع السابق، ص50.

2- أوغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2008، ص165.

شكل رقم: 02 نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة



المصدر: أوغيدني هدى مرجع سابق، ص 65.

- الجودة المادية: تشير إلى التسهيلات المادية و المعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المؤسسة....

- جودة المؤسسة: والمتمثلة في الانطباع الذهني لدى العميل عن المؤسسة من حيث الإعلان والاتصال...

- الجودة التفاعلية: والتي تعكس درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

خلاصة:

نظرا لما تطرقنا إليه في الفصل والذي تناولنا فيه طرح الإشكالية الذي يوضح لنا الخطوط العريضة لموضوع الدراسة، إضافة إلى أسباب وأهمية الدراسة التي ترسم الطريق الذي يسير عليه الباحث في دراسة وتوضيح المبتغى الذي يسعى إلى تحقيقه وتحديد أهم المفاهيم التي تعرف بموضوع الدراسة وتوضحه لغويا وإصطلاحا وإجرائيا وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعتبر بمثابة الممهّد للدراسة حيث تساعد في أخذ نظرة قبلية عن موضوع الدراسة والجوانب التي يتم تناولها فيه والجوانب التي لم تتناول بعد إضافة إلى المقاربات النظرية المفسر لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة و معايير الايزو

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من عناصر الاستثمار والذي نال إهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف للتوصل الى أساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على المنافسة وإستمرارية والتطور المستمر، إلا أن الحفاظ على مكانة في السوق العالمية يلزم المؤسسات على اتباع المعايير الدولية العالمية، ومن أبرز هذه المعايير الايزو التي أبرزت قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وبما أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو أصبحت من المواضيع البالغة الأهمية سوف نحاول تسليط الضوء عليهما من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول- أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة :

المطلب الأول - نشأة إدارة الجودة الشاملة:

ولد مفهوم الجودة الحديث وتحسينها في اليابان مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم إنتشر بعد ذلك ليصبح موضوع العصر حيث بلغ النضج في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة.

وقد تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها قبل الثورة الصناعية إلى الآن، ويمكن تقسيم مراحل تطور المفهوم الى سبعة مراحل هي:¹

1- مرحلة ضبط العامل للجودة:

كانت هذه المرحلة أول خطوة في مراحل إدارة الجودة واستمرت في نهاية القرن التاسع عشر، حيث لم يكن مفهوم المصنع موجودا بعد، وإنما كانت ورشات يعمل فيها عدد من العمال ويستخدمون أدوات بسيطة لصنع السلع المطلوبة من قبل الزبون، وتتم هذه العمليات بإشراف وتدقيق من طرف صاحب الورشة أي أن الرقابة على الجودة تتم من طرفه.

2- مرحلة ضبط مراقب العمل للجودة:

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة الثورة الصناعية وظهور مفهوم المصنع، حيث أصبحت الرقابة على الجودة تتم من قبل رئيس العمل، حيث يقوم بجمع إنتاج العمال والتأكد من جودته.

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية،الأردن،2005،ص47.

3- مرحلة فحص الجودة:

بدأت هذه المرحلة في بداية العشرينات حيث إتسعت الوحدات الإنتاجية وأصبح عدد العمال كبيراً، هذا ما أدى بالمصانع الى إستحداث أقسام خاصة بضبط الجودة في مصانعهم وتعيين مفتشين بضبط الجودة، ومن هنا ظهر مفهوم فحص الجودة وبموجبه تم سحب مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وإسنادها إلى مفتشين مختصين في العمل الرقابي على الجودة، وعملية فحص الجودة كانت تتم بإجراء مطابقة لجودة المنتج مع معايير محددة مسبقاً وكان واجب الرقابة هو تحديد الخطأ أو المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة وهذا ما يسمى بالرقابة البوليسية.

4- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

بدأت هذه المرحلة مع بداية الحرب العالمية الثانية 1939، بعد التوسع للإنتاج واعتماد أسلوب الإنتاج المستمر مما أدى الى صعوبة التفتيش الكلي للإنتاج، ونتيجة لذلك وانطلاقاً من مفهوم ترميم الإنتاج وتوحيده قد ظهرت الرقابة الإحصائية كوسيلة للتقليل من أخطاء المصنع، وبما أن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة فقد أمكن استخدام العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة وعلى ضوء نتائج الفحص يمكن قبوله أو رفضه¹.

5- مرحلة تأكيد الجودة:

بدأ التفكير في هذا المفهوم عام 1956، وهذه المرحلة تقوم على فكرة إنتاج عالي للجودة وبدون أخطاء، وهذا يقتضي وجود رقابة شاملة على كل العمليات من مرحلة التصميم إلى مرحلة التسويق، وهذا الأسلوب يعتمد على ثلاث أنواع من الرقابة هي:

1- زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص88.

- الرقابة الوقائية: مراقبة العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- رقابة مرحلية: تتم بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيعية، بحيث لا ينتقل الى المرحلة اللاحقة إلا إذا كانت جودته بالمستوى المطلوب، وهذا يؤدي الى اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها.
- رقابة بعدية ونهائية: تتم بعد التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء تصنيعه لضمان خلوه من اي عيب.¹

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

ظهرت بعد العقد الثامن من القرن الماضي بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات على السوق، وهذه المرحلة تستند على محاور رئيسية هي:

- أ- إرضاء الزبون وتلبية حاجاته ورغباته.
- ب- الجودة عملية متكاملة لا يمكن تقسيمها.
- ج- يجب ان تتحقق الجودة في كل شيء: الثقافة التنظيمية، الأنظمة، الهيكل التنظيمي.

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت بعد عام 1988 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية وقد قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أخرى واعتمدت طرقاً لتحسين الجودة وتفعيل منهجية تأكيد الجودة، لتصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة.²

1- مأمون السلطي، سهيلة عباس، دليل عملي لتطبيق انظمة ادارة الجودة الشاملة و الايزو9000، دار الفكر، سوريا، 1995، ص27.

2- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص25.

المطلب الثاني - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها، ويمكن التطرق الى هذه المتطلبات فيما يلي:¹

1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المؤسسة. إذ ان قبول او رفض اي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة حيث ان ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

2- الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق، حيث أن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

3- التعلم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المنهج الجديد حتى يمكن ان يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى الوصول الى النتائج المرغوبة من تطبيقه.

4- الإستعانة بالاستشاريين: إن الهدف من الإستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ خاصة في المراحل الأولى.

1- عبد الله حسن سليم، إدارة الجودة الشاملة معايير الايزو، دار المعترف، عمان الأردن، 2015، ص46.

5- **تشكيل فرق العمل:** تعد فرق العمل وسيلة مهمة لإندماج العاملين، كما ان العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم ليؤدي حتما على تشجيعهم وزرع الثقة، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها.

7- **الإشراف والمتابعة:** إن من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل مساهم ومتابعة انجازاتهم وتقويمها اذا تطلب الأمر.

إن إستراتيجية التطبيق وتطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات او مراحل كالتالي:¹

1- **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم.

2- **التخطيط:** يتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3- **التقييم:** ذلك باستخدام الطرق الإحصائية لتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.

1- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقة للحصول على شهادة الايزو ،مؤسسة حوريس الدولية،مصر،2000،ص38.

المطلب الثالث - أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة الى ما يلي:¹

- رفع مستوى الأداء العام للمؤسسات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماما بحيث لا يكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بكمية ونوعية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار.
- زيادة ولاء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تصمن لهم حسن سير العمل.

1- عمر وصفي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص48.

2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق الفوائد التالية:¹

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة
- رفع مستوى الأداء وتطوير النظام الإداري بالمنظمة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة الحادة بالأسواق.
- تقليل الأخطاء والوقاية منها وأداء العمل الصحيح ومن المرة الأولى.
- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم وتنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب إجراء العمل.

المطلب الرابع- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الأهداف والفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك جملة من المعوقات التي تعترض تطبيقها، وسنتعرض لعدد منها كالتالي:²

- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزاماتها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكينهم من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

1- محمد الصالح الحناوي، قضايا إدارية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص62.

2- عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945، الجزائر، 2017، ص54.

- الوقت الطويل الذي يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق او استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير المستمر.
- نقص المهارات التدريبية اللازمة او عدم تناسبها مع قدرات العاملين.
- مقاومة التغيير وعدم الرغبة لدى بعض العاملين في المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة خوفا من فقدان امتيازاتهم.
- عدم توفر التمويل المالي وضيق الوقت.
- سرعة التنفيذ فقد تبين ان الأسلوب التدريجي هو الأكثر نجاحا وفعالية من الأساليب الاستعجالية.

المبحث الثاني- أساسيات حول معايير الايزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

المطلب الأول- مفهوم الإيزو 9000:

إن الإيزو هي كلمة إغريقية "isqs" تعني التساوي و ISO هي اختصار لإسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف " international organisation for standardisation"، وقد أصدرت الهيئة عام 1987 مجموعة شهادات الإيزو 9000 وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية او الخدمية، فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج، ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع متطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالميا.¹

1- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص149

المطلب الثاني - سلسلة المواصفات القياسية iso 9000:

إن سلسلة المواصفات القياسية iso 9000 تتألف من خمسة مواصفات أساسية هي:¹

1- المواصفات ذات الرقم iso 9000: تتضمن إرشادات لاختيار واستخدام وتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير المنتجات الجاهزة.

2- المواصفات ذات الرقم iso 9001: تتضمن نموذج توكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتزكيب والخدمة وتشمل هذه المواصفة على 20 عنصرا وتطبق على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية... الخ، والتي يتضمن عملها التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمات ما بعد البيع.

3- المواصفة ذات الرقم 9002: تتضمن نموذج توكيد الجودة في الإنتاج وتشمل 18 عنصرا، أي أن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع.

4- المواصفة ذات الرقم 9003: تتضمن توكيد عمليات الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل على 12 عنصرا. وتتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات والتي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام.

5- المواصفة ذات الرقم 9004: تتضمن نموذج توكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات أي أنها توضح

1- مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص248.

تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على الشركات إتباعها للحصول على شهادة الايزو 9001.9002.9003 وهي مقسمة الى :

أ- 1-9004: وهي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.

ب- 2-9004: وهي الإرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.

ج- 3-9004: وهي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة .

د- 4-9004: وهي الإرشادات الخاصة بتحسين الجودة.

هـ- 5-9004: وهي الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.

و- 6-9004: وهي الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع.

المطلب الثاني- مراحل الحصول على شهادة الإيزو:

يتطلب حصول اي منظمة او مؤسسة على شهادة الايزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها على أساس ان الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة وكافة الأمور والأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج. أما الجهة التي تمنح الشهادة فهي هيئات التسجيل المعتمدة و المرتبطة مع الهيئات الرسمية، يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا لمتطلبات الايزو 9000 لفترة تتراوح بين 3 أشهر الى 6 اشهر، ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة وتتم هذه العملية على ثلاث مراحل¹:

1- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص183.

❖ مرحلة ما قبل التسجيل:

هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الاوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9000 وتشمل هذه المرحلة:¹

- البدء بدراسة مجموعة المواصفات القياسية الايزو 9000.
- إختيار المواصفة المناسبة للمؤسسة.
- فحص أساليب العمل المستخدمة في الوقت الحالي.
- عمل دليل الجودة.
- تأهيل وتدريب الأفراد وتطبيق أساليب العمل الجديدة.
- التقدم بطلب التسجيل للجهة المانحة.

❖ مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

تشمل هذا المرحلة على عدة خطوات تتمثل فيما يلي:²

1- إختيار المسجل: أي إختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من القائمة الدولية.

2- ملئ نموذج طلب التسجيل: إن الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل.

3- قبول عملية التقييم: بناء على بيانات بطاقة الإستقصاء يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها.

1- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص174.

2- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص186.

4- التخطيط والإعداد للمراجعة: تتم دراسة الوثائق والسندان وكتيب العمل وبناء على ذلك يضع المراجع

خطة العمل قبل الإنتقال لمقر الشركة بشأن هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزاءها.

5- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة: ويعني ذلك الإتفاق على يوم محدد لكل قسم من أقسام

الشركة سيتم تقييمه حتى يجهز كل قسم الأوراق والسندات والوثائق التي يطلبها فريق المراجعة.

6- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة: اذ يجب ان تسجل الشركة تعليقات وملاحظات ونصائح

فريق المراجعة خاصة فيما يتصل بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات المواصفات الايزو

9000 وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب مزيد من العمل، ويحرر فريق العمل بشأن تلك الملاحظات

طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات تمنح الشهادة.

❖ مرحلة ما بعد التسجيل/ الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على شهادة الايزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أي من

شهادات الايزو 9001/9002/9003 لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من

اجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه.

المطلب الرابع- فوائد الحصول على شهادة الايزو:

يترتب على الاعتماد على مواصفات الإيزو فوائد كثيرة تعود على المؤسسة والأفراد معاً، مما

يجعل ذلك الأمر ميزة بالنسبة للمنظمة التي سجلت وحصلت على هذه الشهادة ومن أهم هذه الفوائد ما

يلي:¹

1- يحتوي النظام على التدابير اللازمة للتقييم.

1- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص152.

- 2- نظام الايزو بحد ذاته عبارة عن أداة او وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- 3- نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين.
- 4- يحتوي النظام على أسس التحسين المستمر.
- 5- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- 6- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة الى الأفضل .
- 7- فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات.

يمكن تلخيص معظم فوائد الحصول على شهادة الإيزو ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي:¹

- **جودة المنتج أو الخدمة:** وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
- **المنافسة:** إن حصول الشركة أو الجهة على شهادة الإيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عالي من الجودة خاصة في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة. وتنتج أصنافا مشابهة لأصنافها.
- **خدمة الزبائن:** في كثير من الحالات وخاصة الأسواق الخاصة بالتصدير فان الجهة المستوردة تطلب أن يكون لمصدر حاملاً على شهادة الإيزو.
- **الإنتاجية والربحية:** هذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها التنافسية ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

1- حنان بوردسة، علاقة ادارة الجودة الشاملة بتقييم اداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2012،ص28.

المطلب الخامس- معوقات التي تواجه تطبيق الإيزو:

قامت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو ويرجع

ظهور هذه المشكلات والصعوبات للأسباب التالية:¹

1- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للشركة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات مما يتطلب جهدا كبيرا من

الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل ولكن التطوير العام لثقافة الجودة في الشركة.

2- إرتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصا على الشركات الصغيرة.

3- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.

4- وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.

5- غياب دعم الإدارة العليا وهذا يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الايزو.

6- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد خصوصا في الدول

النامية، هذه من المعوقات نظرا لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول الشركة على شهادة الايزو.

المطلب السادس- علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو:

ترتبط معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:²

1- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص260.

2- عبد الرحمان بن عنتر، ادارة الجودة الشاملة كمنتج تنافسي في الصناعات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد06، جامعة بومرداس، 2008، ص180.

- إن المواصفات القياسية الايزو تعبر عن إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل، في حين تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد بإدارة الجودة الشاملة خلافا للإيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.
- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.
- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل مستمر وشامل بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الايزو.
- الايزو تمثل نظاماً للجودة تقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل وبناءً على هذا فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين.

جدول رقم 01: جدول يبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الايزو

مواصفات الايزو	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على الزبون اذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق رضاه.	تهتم وتركز على الزبون
التأكيد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة بإستمرار من خلال إستخدام سياسة الجودة وأهدافها	تركز على التحسين المستمر، وتعدده مبدأ أساسي من مبادئها
التأكيد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.	تستخدم الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة
الالتزام بالجودة ضمن المنظمة ووضع إطار لمراجعتها والتأكد على تنفيذها	الإلتزام بها من قبل الالتزام بها من قبل الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة إدارة العليا والعاملين
تحديد متطلبات التوثيق وأعداد دليل خاص بالجودة	يتطلب تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة
التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من انه يلبي طلبات العميل	تهتم بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص210.

❖ الفرق بين إدارة الجودة الشاملة الإيزو:

- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو الى التعامل غير المباشر مع العميل ، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها.
- تقوم المنظمة الدولية للمواصفات ISO بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على الشهادة للتأكد من إلتزامها بمواصفاتها، وتلتزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقررها، بينما هناك إستقلالية اكبر لدى المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة التغييرات التي تناسبها.
- ليعطي نظام الايزو مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الإهتمام الكافي والمطلوب في حين تعتبر هذه الأمور من مرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة.¹

1- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص258.

❖ ويمكن تلخيص الفروقات الأساسية بين نظام الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة في الجدول

التالي:

جدول رقم 02: يبين الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو

معايير الإيزو	إدارة الجودة الشاملة
ليس ضروريا ان تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءا متكاملًا من إستراتيجية المؤسسة	تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة وأدوات وأساليب شاملة
يمكن تطبيقها على أقسام او إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	تشمل جميع الأقسام والإدارات والوحدات
يتولى مسؤوليتها قسم إدارة ومراقبة الجودة	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد
لا تتطلب إجراء تعديلات في الأوضاع الحالية	تحتاج إلى أحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل

المصدر: عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 190.

خلاصة:

إستعرضنا في هذا الفصل بمباحثه نشأة و تطور إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات وأهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى إبراز المعوقات التي تواجه تطبيقها، كما تطرقنا في هذا الفصل أساسيات حول معايير الأيزو ، وهي مراحل وفوائد الحصول على شهادة الأيزو بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه تطبيقها، كذلك قمنا بإبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو من خلال تبيان أوجه الإختلاف والتشابه بينهما.

الفصل الثالث:

الفندق وجودة الخدمة الفندقية

تمهيد:

يحصل الزبون على نوعين من الجودة، وهما الجودة الفنية وهي ما يتم تقديمه للزبون فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها، في حين أن الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، حيث تختلف الجودة الوظيفية من فندق لآخر حسب حجمه وحسب تصنيفه وهي عوامل تؤثر في رضا الزبون وعلى قرار عودته للتعامل مع الفندق ومع مقدم الخدمة، وعليه يخصص هذا الفصل لمعرفة بعض الأساسيات عن الفنادق وبعض الأساسيات عن جودة الخدمة.

المبحث الأول- أساسيات حول الفنادق:

المطلب: الأول: التطور التاريخي لصناعة الفنادق

يبين التاريخ أن الصناعة الفندقية هي من الصناعات القديمة التي ظهرت في العصور القديمة حتى وصلت الى هذا المستوى من التطور الذي يشهده العصر الحالي و قد مرت بثلاث فترات زمنية هي:¹

- الفندقية في العصور القديمة:

كانت الضيافة من أعظم مآثر الحضارة القديمة ولاسيما في الشرق الأوسط وعند الإغريق القدماء، ولعل هذا هو السبب في تأخر ظهور الفنادق عند العرب وكذلك عند الإغريق الذين كانوا على اتصال وثيق بأهل الشرق.

أما في روما كانت الفنادق في تلك الفترة تسمى بالخان ثم النزل، وقد أنشأت الخانات مشارف المدن وداخلها، وكان الخان يتكون من غرف نوم ومخزن وبنر ماء وإسطبل للحيوانات.

- الفندقية في العصور الوسطى:

تعتبر العصور الوسطى بداية تطور صناعة الفنادق وخاصة بحلول القرن 18 وحتى القرن 19 إذ عرفت هذه الفترة بطولها، وقد ساعد ذلك على تطور صناعة الفنادق وأخذت الفنادق تحل محل الخانات في المدن الصغيرة، وتمكنت من غزو المدن الكبرى وتحول بذلك الخان البدائي الى فندق كبير مقسم الى عدة غرف، وأخذت الفنادق تتطور فيما بعد لاسيما بعد قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في أوروبا

وما واكبها من توسع في حركات الصناعة والتجارة وغيرها، حيث استدعى ذلك ظهور العديد من الفنادق التي تقدم خدمة الإيواء والطعام وخدمات أخرى ومتعددة.

¹ أحمد محمد المصري، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1988، ص32.

- **الفندقة في العصور الحديثة:**

تمتد هذه الفترة من القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر، إذ أضحت صناعة الفنادق في العصر الحالي صناعة فريدة و متميزة لها خصائصها و أنظمتها و ثقافتها و قوانينها و سياساتها، حيث تشير دراسات صناعة الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن صناعة الفنادق فيها شهدت نموا ملحوظا في القرن العشرين كما تم فيها تطوير الكثير من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق من خلال العمل الدؤوب و المتواصل لتقابل حاجات و رغبات المسافرين و السائحين المتغيرة باستمرار.

و لقد تم استبدال الفنادق ذات الأحجام المتوسطة و القائمة في مراكز المدن التجارية بفنادق أخرى تميز بناؤها بفن معماري خلاق و جديد و بقاعات مركزية ذات سطوح عالية، و بمصاعد خارجية جذابة و بإبداعات أخرى أصبحت سمة ملازمة لكثير منها "Century Plaza" في لوس انجلوس و كذلك فنادق "Regency hyatt" في اطلنطا. كما تم إنشاء فنادق المؤتمرات الضخمة التي تتميز بـكبر حجمها و مساحات واسعة لإقامة الحفلات لتقابل متطلبات السوق المتغيرة و المتزايدة باستمرار.

المطلب الثاني - تصنيف الفنادق:

هناك عدة تصنيفات للفنادق وتختلف من دولة إلى أخرى حسب عدة معايير كما يلي:

❖ **النوع الأول:** التصنيف من حيث الملكية ويحتوي هذا التصنيف على أربعة أنواع من الفنادق¹:

- **الفنادق الخاصة:** هي فنادق تعود ملكيتها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد وعادة ما تكون هذه الفنادق صغيرة الحجم وتقدم خدمات محدودة، كما تخدم شريحة معينة من الأفراد ذوي الإنفاق المحدود.

- **فنادق السلسلة:** هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من الدول عبر العالم تعمل تحت إسم واحد تتم إدارتها وتشغيلها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة.

- **فنادق مختلطة:** هي فنادق تكون ملكيتها مختلطة ومشاركة بين الدولة والقطاع الخاص، أو بين دولة والشركات الأجنبية.

1 - فريد كورتل، أمال كحيلة، تسويق الخدمات الفندقية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص58.

- فنادق حكومية: هي فنادق تكون ملكيتها تابعة للدولة.

❖ النوع الثاني: التصنيف من حيث الموقع ونذكر منها¹:

- فنادق مركز المدن: هي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وهي الفنادق التي تتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة، أما أحجامها تتراوح ما بين 50 إلى 300 غرفة، وملكيتها متفاوتة ما بين خاصة وشركات مختلطة .

- فنادق الضواحي: وجدت لإرتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي المدينة، حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250 إلى 500 غرفة.

- فنادق السواحل: وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.

❖ النوع الثالث: التصنيف حسب عدد النجوم²:

- فنادق الخمسة نجوم: وهي من أرقى الفنادق تقدم خدماتها بشكل متكامل للضيوف وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع وحجم هذه الخدمات.

- فنادق الأربعة نجوم: هذه الفنادق تكون خدماتها وأسعارها أقل من فنادق الخمسة نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع التخفيض في الأسعار.

- فنادق الثلاثة نجوم: يكون مستواها أقل من فنادق أربعة نجوم بشكل أكثر وضوحاً وبسعر منخفض وقد لا تتوفر بها الخدمات الإضافية المطلوبة في المستوى الأعلى.

1- محمد الصرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص18.

2- فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع ساق، ص64.

- فنادق ذات نجمتين: تتقارب في المستوى مع الفنادق الشعبية أو الفنادق ذات النجمة الواحدة، إما من ناحية مستوى الأثاث أو تكوينها.

- فنادق ذات النجمة الواحدة: وهي فنادق غاية في التواضع وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

❖ النوع الرابع: التصنيف من حيث نوعية الخدمات¹:

- الفنادق التجارية: هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيها أرقى الخدمات وأجود الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالباً في قلب المدن الكبرى الصناعية والتجارية.

- فنادق الإقامة الدائمة: وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم.

- الفندق المفروش: هي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، ويحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف.

- فنادق المقامرة: هذه الفنادق جدا تمتاز بالمغالات في ديكوراتها وقاعاتها الداخلية مصنفة عادة خمسة نجوم.²

- فنادق الرياضة: تنتشر هذه الفنادق في المدن التي تحتوي على ملاعب كبيرة أو المدن الاولمبية أو قرب الملاعب الشهيرة في العالم تتراوح بين أربعة وخمسة نجوم وعادة ما تكون مجهزة بالخدمات التي يحتاجها الرياضي.

1- سليم محمد خنفر، علاء حسين الراسي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص54.

2- فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص63.

المطلب الثالث - المشاكل التي تواجه صناعة الفنادق:

تتعدد المشكلات أو العوائق التي تواجه الصناعة الفندقية كما تختلف حسب الظروف الزمانية أو المكانية

لهذه الصناعة ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:¹

1- صناعة كثيفة لرأس المال حيث أنه عادة يتم بناء معظم الفنادق في وسط المدينة وفي الأماكن التي

ترتفع فيها أسعار الأراضي، هذا بالإضافة إلى استثمار جزء كبير من رأس المال في المباني والتجهيزات والأثاث، وهذا يسبب مشكلات يندر أن توجد في أي صناعة أخرى.

2- من الصعب على الفندق مهما كانت إدارته ناجحة أن يحقق معدل تشغيل 100% إلا بصعوبة

كبيرة، ولكن ذلك يمكن تحقيقه في صناعات أخرى كثيرة.

3- يصعب على الفندق أن يغير نشاطه أو الخدمات التي يقدمها فإذا إنخفض الطلب نتيجة لظروف

اقتصادية أو سياسية فإن الإيراد الضائع لن يعود أبداً، وقد يحدث في الصناعات الأخرى حيث يمكن تخزين المنتج إلى أن تتحسن الظروف ويتم بيعه .

4- إن إرضاء العميل عن الخدمة الفندقية من الممكن أن تتدخل فيه عدة عوامل، وذلك لإختلاف

العوامل الثقافية للنزلاء، فما يرضي النزيل الأوروبي قد لا يرضي النزيل الآسيوي.

5- نظراً للإرتفاع الكبير في مستوى المعيشة وإمكانية الحصول على الراحة والإستمتاع داخل المنزل،

فإن الصناعة الفندقية بدأت تواجه منافسة من النزلاء أنفسهم، حيث أن لديهم كل ما في الفندق.

6- الفندق لا يستطيع أن يستخدم كل أنشطته أو خدماته بربحية كل يوم عكس باقي الصناعات وهذا

يمثل أكبر مشكلة أمام الإدارة.

1- سليم محمد خنفر وعلاء حسين الراسي، مرجع سابق، ص30.

المطلب الرابع- أسباب نجاح الصناعة الفندقية :

هناك عدة أسباب تساعد على نجاح الفندق وزيادة نسبة انشغاله وتساعد على تفضيل

الجمهور له وتميزه عن الفنادق الأخرى منها ما يلي:¹

1- السعر: إن السعر في حالات كثيرة يؤدي دورا مهما في نجاح الفندق وزيادة نسبة أشغاله، حيث أن بعض الضيوف يفضلون فندق على آخر نتيجة إنخفاض أسعاره عن أسعار الفنادق المنافس أو نتيجة إعطائهم خصم معين قد لا يحصلون عليه في الفنادق الأخرى.

2- الموقع: موقع الفندق لا يعني فقط مجرد إقامة الفندق في المكان المناسب، بل يعتمد أيضا على طرق المواصلات المرتبطة به وإمكانية الوصول الى الفندق بسهولة.

3- الإعلان: الإعلان بمختلف وسائله يساهم في التأثير على إختيار الضيف للفندق على حساب الفنادق الأخرى.

4- الخدمات التي يقدمها الفندق: تعدد الخدمات التي يقدمها الفندق مهمة جدا لنجاحه، فنجد بعض الفنادق السلاسل العالمية تقدم خدمات متكاملة للضيوف، بحيث لا يحتاج المقيم بالفندق إلى خدمات خارجية، فكل الخدمات التي يطلبونها حتى الشخصية منها يستطيعون الحصول عليها داخل الفندق.

5- المقابلة اللطيفة من قبل موظفي الفندق: تعد المقابلة اللطيفة في استقبال الضيف من أهم العوامل التي ترغب الضيوف في الفندق، كذلك التفاني في خدمتهم وإحترامهم تعد من أسباب نجاح الفندق.

1- سليم محمد خنفر وعلاء حسين الراسي مرجع سابق،ص32.

المبحث الثاني - أساسيات حول جودة الخدمة:

المطلب الأول-أبعاد جودة الخدمة:

إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والجودة أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفوها إلى عدة تصنيفات، أما أبعاد جودة الخدمة فعي على النحو التالي:¹

1- الإعتماضية:

يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات، إذ أن الإعتماضية والثقة بالمنظمة الفندقية تعد معيارا أساسيا للضيف في تقييم جودة الخدمات الفندقية، فعندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة يتطلب من إدارة الفندق ان تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب وتلبي كافة الخدمات التي إتفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل.

2- الجوانب الملموسة:

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

1- محفوظ حمدون الصواف وعمر علي اسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، دار الفكر الجامعي، جامعة الموصل،العراق،2007،ص 2-3.

3- الإستجابة:

يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والإستعداد لخدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور أو ملل، إذ أن الإستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف وحاجاتهم، والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد تشعرهم بأن المنظمة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

4- المجاملة او الملاطفة:

يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الضيف من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب ومحترم إذ ينبغي أن يتحلى مقدمو الخدمات في المنظمات الفندقية على القدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف.

5- الأمان:

إن من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذا ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق وإن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الأشغال الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى.

المطلب الثاني- معايير تقييم جودة الخدمة:

في دراسة أجرتها شركة Forom الأمريكية عام 1986 من خلالها ان هناك خمسة معايير

لتقويم أبعاد جودة الخدمة هي: ¹

1- بوهريرة ام الخير، جودة الخدمات البنكية واثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص20.

1- **الجدارة بالثقة:** أي العهد الذي يأخذه الفندق على نفسه بتقديم خدمة فندقية ذات جودة متميزة تعكس الثقة بالبنك وتحقق ولاء العميل له.

2- **التأكد من جودة الخدمة:** أي مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها موظفو الفندق التي تمكنهم من كسب ثقة العميل بهم.

3- **الإهتمام:** توقع الإهتمام العالي المستوى من قبل الفندق بالعميل الذي يتعامل معه بحيث يستمتع بالرعاية التي يبديها الفندق تجاهه.

4- **سرعة تقديم الخدمة:** أي السرعة في تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

5- **الواقعية:** أي تقييم العميل لفعاليات وإدارات الفندق التي يتلقى الخدمة منها، فمهما كانت الخدمات التي يقدمها الفندق صغيرة أو كبيرة فإن العميل يلتبس واقعيته.

المطلب الثالث- خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن:

من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن نذكر ما يلي:¹

1- **إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين:** يعد جذب إنتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم من خلال

المواقف الايجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضى

الزبون وكسب ولائه وتتمثل أهم هذه المواقف في (الإهتمام بالمظهر أثناء تقديم الخدمة، الإهتمام

بلغة الجسد، الإصغاء الجيد للعميل لفهمه).

2- **تحديد حاجات الزبون:** تتمثل أهم حاجات الزبون في:

▪ الحاجة للفهم إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة.

1- مأمون سليمان الدرادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 120.

- الحاجة للشعور بالترحيب.
 - الحاجة لتلقي المساعدة والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية .
 - الحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالإرتياح أثناء تلقيهم للخدمة.
- 2- العمل على توفير حاجات الزبون: يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة.
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب والمعرفة والمهارات المناسبة.
- الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

4- التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة: يأتي التأكد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الإهتمام بشكاوي الزبائن.
- محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب من خلال المحافظة على هدوئهم.
- إجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى الجودة المقدمة لهم وتقييمهم لها.

المطلب الرابع: مشاكل جودة الخدمة الفندقية

تختلف عملية تحقيق رضا المستهلك في تسويق الخدمات كثيرا ما هو عليه في تسويق السلع، باعتبار أن النوعية المدركة في الخدمة هي غير النوعية المدركة في السلع الملموسة، و ذلك باختلاف الخصائص التسويقية فيما بينها، حيث أن درجة الرضا المحققة عن الخدمة المقدمة تمثل الفرق بين ما يمكن أن يدركه أو يحصل عليه المستفيد من الخدمة و ما كان يتوقع أن يحصل عليه قبل شراء الخدمة ، وهنا لابد من الإشارة بأن الرضا لدى المستهلك هو حالة نسبية و تختلف من فرد لآخر، و على ضوء المضامين التي تحتويها الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها، أما من وجهة نظر مقدم الخدمة فإن جوهر النوعية في الخدمة لا ينحصر في حدود المطابقة مع المواصفات القياسية المحددة مسبقا أو تقييمها بأقل تكلفة، بل تمتد إلى ما يحتاجه المستفيد و ما يتوقع أن يحصل عليه، وبالتالي أصبحت نوعية الخدمة

المقدمة بمثابة ميزة نسبية، وعدم إدراك هذه الميزة يعني وجود مجموعة العوامل و المؤثرات التي تكون نسبيا في عدم نجاح الخدمة¹، لأن تحديد جودة الخدمة و الرقابة عليها بشكل دقيق يعدان من الصعوبات التي تواجه المنظمات الخدمية و منها الفنادق للأسباب عدة منها:

- الخدمة كيان غير ملموس يصعب السيطرة عليه.
- زيادة كثافة العمل (زيادة عدد الضيوف) سيكون على حساب جود الخدمة الفندقية.
- اختلاف قدرة وسلوك العاملين في المنظمة الفندقية يؤثران على الخدمة بشكل كبير و مباشر.
- وقت تقديم الخدمة الفندقية.
- اختلاف طبيعة الضيوف و العوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم، وتلعب جميعها دورا كبيرا في التأثير على جودة الخدمة.
- المستلزمات المادية و مدى حداتها، يؤدي دورا كبيرا في التأثير على جودة الخدمة الفندقية المقدمة.
- التغيير المستمر في الأنماط الاستهلاكية للضيوف نتيجة للتطوير الحاصل في البيئة المحيطة.
- اختلاف الضيوف من حيث المكان، الثقافة و غيرها تؤثر جميعها بشكل مباشر على جودة الخدمة و تقديم الزبون لها.
- إن الفجوة في جودة الخدمة يعتمد على ما يتوقع الزبون الحصول عليه و ما يدركه من خلال الخدمة.²

ديون عبد القادر، دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012، ص 217.

فهذ منذر فهذ مشعل، أثر جودة الخدمات الفندقية على رضى ضيوف فنادق 5 نجوم في مدينة عمان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الزرقاء، الاردن، 2009، ص 22

خلاصة:

إستعرضنا في هذا الفصل بمباحثه أساسيات حول الفنادق وعدة تصنيفات للفنادق، كما إستعرضنا المشاكل التي تواجه الصناعة الفندقية وأسباب نجاحها، كما إستعرضنا أساسيات حول جودة الخدمة وأبعادها ومعايير تقييم جودة الخدمة وخطوات تحقيقها لمعرفة المعالم العامة لدراسة ووضع أساسيات العامة لدراسة.

الفصل الرابع:

الاطار المنهجي والتحليلي للدراسة

تمهيد:

بعد تناولنا لبعض القضايا النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية في الفصول السابقة، سوف نتطرق في هذا الفصل الى القضايا المنهجية ليتكامل العمل وتتضح المفاهيم، ومن هنا تظهر أهمية الجانب التطبيقي في البحوث الاجتماعية، إذ تعدّ عليّة جمع البيانات والمعلومات خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، لأنه لا يمكن الوصول الى نتائج دقيقة الا بالاعتماد على إستراتيجية ملائمة لطبيعة الدراسة، وقد جاء هذا الفصل ليوضح ذلك.

المبحث الأول - الإطار المنهجي للدراسة:

المطلب الأول- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة المتغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة الخدمات الفندقية، وذلك لأن المنهج الوصفي يتخطى الوصف السطحي ويذهب الى أعمق من ذلك عن طريق الكشف عن العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة.

وغالبا عندما يستخدم الباحث المنهج الوصفي لا يقوم بوصف الواقع كما هو، إنما يقوم بوصفه بطريقة انتقائية أو اختيارية، فهو يختار من الواقع الذي أمامه ما يخدم غرضه من الدراسة وعملية الاختيار أو الانتقاء هذه هي المحور الذي يدور حوله المنهج الوصفي.

المطلب الثاني- أدوات جمع البيانات:

لقد احتاجت الدراسة إلى مجموعة من الأدوات الإجرائية والمنهجية المتعلقة بالبحث الميداني وهو ما تمثل في الوصف الكمي للظاهرة، من خلال الأرقام والإحصائيات المتحصل عليها بعد تفرغنا للاستمارة، وقد تم كذلك استخدام الملاحظة البسيطة اضافة الى ذلك قمنا بالاستعانة باستمارة استبيان من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1-الملاحظة :

الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتعرف الملاحظة بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة لتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه.

وقد استخدم الباحث الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تعتبر أول بداية في النزول إلى الميدان، حيث أعتمد الباحث على الملاحظة البسيطة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة التي من المستحيل الحصول عليها بواسطة أخرى.

2- استمارة استبيان :

لقد تم تطبيق استمارة استبيان في جمع البيانات بهدف الحصول على معلومات دقيقة، وقد قدم الباحث استمارة احتوت على أربعة محاور اساسية بحيث تم توزيعها كالآتي:

-المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية تضمن 6 أسئلة.

-المحور الثاني: متعلق بالتزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة واحتوى على 5 أسئلة.

-المحور الثالث: متعلق بادراك الموظفين لأهمية إدارة الجودة الشاملة واحتوى على 5 أسئلة.

-المحور الرابع: متعلق بإمكانيات الفندق بتجويد الخدمة واحتوى على 8 أسئلة.

3- أداة الإحصاء :

من اجل ان تكون المقاربة المنهجية الوصفية على مستوى معين وكبير من الدقة، فهي تحتاج إلى توظيف واستخدام أداة الإحصاء التي تتمظهر من خلال تفرغ البيانات والمعطيات الميدانية وذلك وفقا وتماشيا مع تنظيم المتغيرات والمؤشرات وتحويلها إلى بيانات رقمية في شكل جداول إحصائية بسيطة بهدف قراءتها قراءة تحليلية من خلال تحويل الأرقام إلى جملة من الدلالات الإحصائية التي تسمح لنا بالفهم والتفسير الصحيحين، وهذا ما يؤدي إلى عملية بناء فهم أعمق لموضوع الدراسة الذي تمحور حوله مجموعة من التساؤلات طرحت في بداية العمل.

المطلب الثالث - مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني :

لقد قمنا بإجراء الدراسة بفندق صبري عنابة، وهو عبارة عن مؤسسة من صنف (04) اربعة نجوم، يقع على شاطئ البحر يبعد عن وسط المدينة مسافة سير 15 دقيقة وعن المطار مسافة سير 25 دقيقة، وهو مصمم على شكل بناية تتكون من 10 طوابق عدد المباني (الأبراج 3).

يتكون الفندق من 129 غرفة، غرف ضيافة مكيفة تحتوي الغرف على شرفات كما توفر لك إمكانية الدخول على الانترنت سلكيا ولاسلكيا، ويضم الفندق مطعم يقع في الطابق الأخير بالإضافة الى اثنين آخرين، وكذلك ملهى ليلي، يوجد في الموقع 2 من حمامات السباحة المكشوفة الى جانب حمام سباحة للأطفال، تشتمل المرافق الترفيهية الأخرى منتزه الألعاب المائية، ويضم أيضا قاعة اجتماعات بالإضافة إلى مقهى.

2-المجال الزمني :

هو المجال الذي يحدد الفترة الزمنية لإجراء الدراسة التي كانت بدايتها عند نزول الباحث لأول مرة في بداية السنة الدراسية الحالية للبحث عن المراجع والكتب والمذكرات التي يمكنها أن تساعد في بناء قاعدة نظرية حول موضوع الدراسة هذا من الجانب النظري، ثم تليها فترة الدراسة الميدانية التي امتدت من منتصف شهر أفريل حتى نهاية شهر ماي 2018، حيث نزل الباحث لأول مرة إلى ميدان الدراسة في يوم (15/04/2018) في جولة استطلاعية لمكان الدراسة، حيث تم إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، ثم بعد ذلك جاءت مرحلة تطبيق استمارة الاستبيان ثم جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها.

3-المجال البشري:

يتطلب أي بحث اجتماعي دراسة العنصر البشري وذلك من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة والتمثيل الجيد للعينة ينعكس إيجابا على نتائج الدراسة.

يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه بمجموع مجتمع الدراسة اي مجموع العاملين بالفندق محل الدراسة والبالغ عددهم 180 شخص موزعين حسب الهيكل التنظيمي للفندق على موظفي الاستقبال، نادل، أعوان أمن، طبّاخون وعمال مطبخ.

4- عينة الدراسة:

ان طبيعة الدراسة وما تحمله من خصوصيات نجدها قد فرضت علينا اختيار أفراد العينة على أسس علمية، وبما ان عدد العمال 180، أخذ الباحث منهم 40 مفردة وقد اختار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة لتمثل بنسبة 22% من مجتمع البحث.

وتجدر الإشارة إلى ان الباحث قد اختار 45 مفردة لكن 5 من أفراد العينة لم يجيبوا على أسئلة الاستمارة وبذلك يتقلص أفراد العينة من 45 عامل إلى 40 عامل بعد إلغاء الاستمارات الناقصة.

المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة:

المطلب الأول- عرض وتحليل البيانات:

1-البيانات الشخصية:

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكررات	النسبة %
ذكر	22	%55
أنثى	18	%45
المجموع	40	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن نسبة (55%) من العينة بواقع 22 مفردة جاءت لتمثل فئة الذكور بينما جاءت الإناث من العينة بنسبة (45%) بواقع 18 مفردة، ويرجع هذا التقارب إلى أن المرأة أصبحت تنافس الرجل في جميع الوظائف بحيث لم تعد الوظائف المكتبية فقط من تستقطب الجنس الأنثوي كثيرا لأنها أعمال أقل قساوة، وبالتالي نجد تواجد العاملات كأعوان امن داخل الفندق وعلى مستوى الإدارة، هذا ما يوضح التقارب في النتائج.

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة % N	التكرارات	السن
30%	12	29-20
37,5%	15	39-30
27.5%	11	49-40
5%	02	59-50
100%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم 04 أن فئات السن لأفراد العينة جاءت بالترتيب التالي: جاءت أولاً الفئة العمرية بين 39-30 ثم تليها الفئة من 29-20 سنة، وبعدها الفئات من 40 إلى 49 ثم 50 إلى 59 سنة.

يتبين أن شريحة السن للأفراد بين 39-30 سنة كانت هي الأكبر بنسبة (37.5%) مما يدل أن أكبر نسبة من العمال في الفندق هم من العمال الشباب وتليها فئة الأفراد ما بين 29-20 سنة بنسبة إحصائية (30%) ، وبعدها فئة الافراد ما بين 49-40 بنسبة إحصائية (27.5%) و في الأخير فئة ما بين 59-50 بنسبة إحصائية (5%).

رغم ان أكبر فئة من العمال بالفندق هم من الشباب الا أن من يمارس الأعمال الإدارية المهمة هم من العمال القدامى، في حين أن أغلب الشباب يشغلون مناصب أقل أهمية على مستوى الإدارة، هذا ما يدل على أن هذه الفئة لا تلقى الاهتمام اللازم من طرف الفندق.

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة % N	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
32.5%	13	ثانوي
67.5%	27	جامعي
100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم 05 ان اغلب موظفي الفندق هم من فئة التعليم الجامعي حيث جاءت نسبتهم (67.5%) بواقع 27 مفردة، ثم تليها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى التعليم الثانوي بنسبة (32.5%) بواقع 13 مفردة، ومن خلال هذه النسب التي تبين قوة التوظيف على مستوى الفندق، لكن لاحظنا ان الموظفين الجامعيين يشغلون مناصب أقل قيمة من مستواهم التعليمي .

جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة % N	التكرارات	الوضعية المهنية
72.5%	29	دائم
27.5%	11	متعاقد
00%	0	مؤقتة
100%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم 06 أن أغلب أفراد العينة هم من العمال الدائمين حيث شكلت نسبتهم (72.5%) بواقع 29 مفردة، ثم تليها فئة الأفراد المتعاقدين بنسبة (27.5%) بواقع 11 مفردة، وهذا راجع إلى سياسة الفندق المنتهجة في تثبيت العمال.

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة % N
إداري	23	57.5%
عامل استقبال	9	22.5%
أعوان الأمن	8	20%
المجموع	40	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من العمال الذين يشغلون وظائف إدارية حيث جاءت نسبتهم (57.5%) بواقع 23 مفردة، ثم تليها فئة عمال الاستقبال حيث جاءت نسبتهم (22.5%) بواقع 9 حالات، ثم فئة وظيفة أعوان الأمن بنسبة (20%) بواقع 8 حالات. وهذا يبين ان غالبية العاملين في الفندق هم من فئة الإداريين الذين يعتمد الفندق عليهم في إدارة المؤسسة بإسناد ودعم العاملين الآخرين من فئتي عمال الاستقبال والأمن.

جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة % N	التكرارات	سنوات الخبرة
37.5%	15	0-4
32.5%	13	05-09
25%	10	10-14
5%	2	15-19
100%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم 08 أن أغلب أفراد العينة هم من العمال ذوي الخبرة من 0-4 سنوات بنسبة بلغت (37.5%) بواقع 15 حالة، ثم تليها فئة الأفراد ذوي الخبرة من 05-09 سنوات بنسبة بلغت (32.5%) بواقع 13 حالة، أما العمال ذوي الخبرة 10-14 سنة فهم يمثلون نسبة (25%) بواقع 10 حالات، وفي الأخير تأتي نسبة العمال ذوي الخبرة 15-19 حيث بلغت (5%) ممثلة بحالتين فقط .

وهذا يبين استقطاب الفندق للموظفين الجدد والاعتماد عليهم بالإضافة إلى الأدوار التي لا يمكن

الاستغناء عنها كما في الفئات من أصحاب سنوات الخبرة الطويلة.

2- البيانات الخاصة بالتزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 09: يبين مدى علم الإدارة العليا في الفندق بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة

الشاملة

النسبة %	التكرارات	الإجابة
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 09 يتبين ان أكبر نسبة من أفراد العينة المقدره (87.5%) وبواقع 35 مفردة، أجابوا بأن الإدارة في الفندق على علم بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال هذه النسبة العالية يمكن القول بأن إدارة الفندق قامت بإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة ونشر وترويج مفهوم الجودة الشاملة بين العاملين على جميع المستويات التنظيمية، وقامت أيضا بإعدادهم لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، أما خمس حالات 5 بنسبة (12.5%) من أفراد العينة أقرروا بعد علم الإدارة العليا في الفندق بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يفسر عدم رضا هؤلاء بإدارة الفندق وعدم فهمهم لمحتوى هذه المفاهيم.

جدول رقم 10: يبين مدى عمل إدارة الفندق على تحسين و تطوير الخدمات التي يقدمها الفندق

النسبة%	التكرارات	الإجابة
97.5%	39	نعم
2.5%	01	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 10 يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تسعى لتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها وذلك بنسبة (97.5%) بواقع 39 مفردة، ومن خلال هذه النسبة نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما لعملية التحسين المستمر باعتباره أحد مقومات إدارة الجودة الشاملة وأهم مرحلة من مراحل تطبيقها، وهذا ما يتفق مع نظرية شيوارت حيث يرى أن التحسين المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، أما الحالات الوحيدة التي أجابت بعكس ذلك والتي كانت نسبتها (2.5%) من أفراد العينة أقرت بأن المؤسسة لا تسعى إلى تطوير الخدمات التي تقدمها وهذا ما يفسر بعدم اقتناعها ببرامج التطوير.

جدول رقم 11: يبين مدى إدراك الإدارة العليا بالمزايا والمنافع من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة في الفندق

النسبة%	التكرارات	الإجابة
82.5%	33	نعم
17.5%	07	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة ب(82.5%) بواقع 33 مفردة، أجابوا بأن المؤسسة تدرك المزايا والمنافع من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفندق، من خلال هذه النسبة نستنتج أن الإدارة استطاعت تشكيل ثقافة الجودة لدى عمالها بحيث أصبح لهم وعي بأن نظام الجودة الشاملة يساهم في تطوير أدائهم وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها بالإضافة إلى تقليل الأخطاء والوقاية منها، وهذا ما أكد عليه كروسبير في نظريته من خلال رفع مستوى الوعي بالجودة من قبل جميع الموظفين، أما نسبة(17.5%) التي تمثل 7 حالات من أفراد العينة فقد أجابوا بعدم وعي الإدارة بالمنافع من وراء تطبيق نظام الجودة الشاملة في الفندق وهذا يفسر عدم اقتناعهم بالبرنامج وعدم وعيهم بالمزايا التي تعود عليهم جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة وعدم رضاهم عن عمل إدارة الفندق من جهة ثانية.

جدول رقم 12: يبين مدى قيام الإدارة العليا بتدريب مستخدميها على تنفيذ أحدث برامج الجودة

النسبة%	التكرارات	الإجابة
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة ب(70%) بواقع 28 مفردة أجابوا بأن المؤسسة نظمت لهم برامج تكوينية وتدريبية جيدة وحديثة تتماشى مع التطورات الإدارية المعاصرة، ومن خلال هذه النسبة نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية التدريب و تكوين العمال لتطوير أدائهم لرفع مستوى الجودة وهذا ما يتفق مع نظرية جوزيف جوران وادوارد ديمينج حيث أكدوا على أن عملية التدريب للعنصر البشري هي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الخطوة الأساسية في عملية تطبيق الجودة الشاملة، أما نسبة (30%) من 12 مفردة من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تضمن لهم أي برامج تدريبية وهذا راجع للمهام الموكلة لهم التي لم تشمل ببرامج التدريب سابقة الذكر.

جدول رقم 13: يبين مدى إعطاء إدارة الفندق مكافئات لإبداعات وابتكارات الموظفين الهادفة لتحسين

جودة الخدمات الفندقية

النسبة%	التكرارات	الإجابة
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 13 يتضح أن جميع افراد العينة وبنسبة(100%) أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم مكافئات لإبداعاتهم ومجهوداتهم المقدمة في تحسين الخدمات، ومن خلال هذه النسبة نستنتج أن المؤسسة تمتلك ثقافة واهتمام حول منظومة الحوافز هذا الاهتمام والتقدير جعلها تعي أن العمال بحاجة إلى التحفيز ليقدموا أفضل ما لديهم، وهذا ما أكد عليه جوران في خطواته العشر، كما أن التحفيز يعتبر أحد أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما له من دور في تدعيم الأداء الجيد وإشعار العاملين بدورهم في إنجاح عمل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تطوير برنامج الجودة الشاملة.

3- البيانات الخاصة بادراك الموظفين لأهمية إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 14: يبين مدى إدراك الموظفين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق:

النسبة %	التكرارات	الإجابة
67.5%	27	نعم
32.5%	13	لا
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 14 يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة (67.5%) بواقع 27 حالة أجابوا بإدراكهم لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق، ونفسر هذه النسبة بأن المؤسسة ركزت بشكل كبير على توضيح و ترسيخ مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى العمال، وهذا ما أكد عليه ديمنج في مبادئه الأربعة عشر، حيث أكد على ضرورة تبني مبادئ الجودة الشاملة للعمال، أما نسبة (32.5%) عن 13 حالة لا تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا راجع لعدم اهتمام هذه الفئة بموضوع الجودة الشاملة أو عدم وعيهم بمدى مساهمتها في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة في الفندق وهذا بسبب مستواهم التعليمي وعدم اهتمامهم بالموضوع.

جدول رقم 15: يبين مدى إدراك الموظفين بمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت

لإنجاز الأعمال

النسبة%	التكرارات	الإجابة
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 15 أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة (75%) عن 30 مفردة من العينة أجابوا بمدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت لإنجاز الأعمال، ونفس هذه النسبة بأن المؤسسة ركزت على توضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت والجهد لإنجاز الأعمال من أول مرة وهذا ما أكد عليه فليب كروسبي في نظريته للوصول إلى صفر عيب، أما نسبة (25%) من 10 مفردات من العينة لا تدرك مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت لإنجاز الأعمال وهذا راجع لعدم اهتمام هذه الفئة بموضوع الجودة الشاملة وعدم وعيهم بمدى مساعدتها في إنجاز الأعمال بسبب مستواهم التعليمي.

جدول رقم 16: يبين مدى إدراك الموظفين بمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتبسيط

إجراءات العمل

النسبة%	التكرارات	الإجابة
95%	38	نعم
05%	02	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم 16 أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة (95%) بواقع 38 مفردة أجابوا بمدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتبسيط إجراءات العمل، ونفسر هذه النسبة بأن المؤسسة ركزت على توضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في جعل إجراءات العمل أكثر بساطة وتطوراً على عكس ما كانت في الإدارة التقليدية أين كان العمال يعانون من الغموض في بعض نواحي العمل، أما نسبة (05%) من مفردتين، إجابتهما تبين عدم وعيهم بمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتبسيط إجراءات العمل وهذا راجع لعدم اهتمام هذه الفئة بموضوع الجودة الشاملة وعدم وعيهم بمدى مساعدتها في تطوير إجراءات العمل بسبب مستواهم التعليمي.

جدول رقم 17: يبين مدى إدراك الموظفين بمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام

والأعمال المتكررة

النسبة%	التكرارات	الإجابة
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة (87.5%) من 35 مفردة أجابوا بمدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام والأعمال المتكررة، ونفسر هذه النسبة بأن المؤسسة ركزت على توضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة ودوره في تقسيم الأعمال وتقليص المهام على عكس ما كانت في الإدارة التقليدية حيث كانت الأعمال والمهام متشابهة ما يجعلها متكررة ومتداخلة بين المصالح مما يزيد العبء على العمال، أما نسبة (12.5%) من 5 حالات لا تدرك مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص المهام والأعمال المتكررة وهذا راجع لعدم اهتمام هذه الفئة بموضوع الجودة الشاملة .

جدول رقم 18: يبين مدى إدراك الموظفين بمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الربحية

زيادة القدرة التنافسية للفندق

النسبة %	التكرارات	الإجابة
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 18 أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة (90%) من 36 حالة أكدوا بمدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية، ونفسر هذه النسبة بأن العمال أصبح لهم وعي بأهمية هذا النظام وفوائده التي تعود على المؤسسة من خلال تحسين صورتها في السوق والحفاظ على مكانتها واستمراريتها وزيادة الحصة السوقية، أما نسبة (10%) من 4 حالات لا تدرك مساهمة نظام إدارة الجودة في زيادة الأرباح والقدرة التنافسية للفندق لعدم اهتمام هذه الفئة بموضوع الجودة الشاملة والفائدة من تطبيقه في الفندق.

4- بيانات خاصة بإمكانيات الفندق لتجويد الخدمة:

جدول رقم 19: يبين مدى توفر الفندق على المميزات التالية كقدرة تنافسية

النسبة %	التكرارات	الإجابة
13.04%	6	الأجهزة الحديثة
28.26%	13	تصميم داخلي جذاب
19.57%	09	المظهر الخارجي جذاب
17.39%	8	طاقم عمل مدرب
21.74%	10	أثاث حديث و عصري
100%	46	المجموع

تؤكد بيانات الجدول ان 13 مفردة بنسبة (28.26%) من عينة الدراسة ترى أن الفندق يحتوي على تصميم داخلي جذاب، تليها 10 مفردات بنسبة (21.74%) تقر بتوفر أثاث عصري، وجذاب وصرحت 9 مفردات بنسبة (19.57%) بتوفر مظهر خارجي جذاب، في حين أكدت 8 مفردات بنسبة (17.39%) من عينة البحث بتوفر طاقم عمل مدرب، وصرحت 6 مفردات بنسبة (13.04%) من عينة البحث بتوفر الفندق على الأجهزة الحديثة، كل هذه النسب تعبر عن إمكانيات الفندق لتجويد الخدمة.

جدول رقم 20: يبين مدى التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة

الإجابة	التكرارات	النسبة%
نعم	37	92.5%
لا	03	7.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 20 أن هناك إجماعاً بنسبة (92.5%) من 37 مفردة حول التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة، ونفس هذه النسبة بأن العمال بالفندق على وعي بأهمية تقديم الخدمات في الأوقات المحددة من أجل إرضاء العميل وتحسين صورة الفندق لديه مقابل 3 مفردات فقط بنسبة (7.5%) ترى بأن الخدمات في الفندق لا تقدم في وقتها المطلوب.

جدول رقم 21: يبين مدى التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات بشكل احترافي

الإجابة	التكرارات	النسبة%
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك إجماعاً كبيراً بنسبة (87.5%) من 35 مفردة من عينة البحث تؤكد على التزام موظفي الفندق بتقديم خدمات بشكل احترافي من أجل إرضاء العميل عن الخدمات المقدمة وتلبية جميع توقعاته وحتى التفوق عليها، وهذا ما جاء في نموذج فجوة الخدمة فالعميل

يقارن توقعاته مع الخدمة الفعلية المقدمة وعلى هذا الأساس يتم الحكم على جودة الخدمات المقدمة ككل، مقابل 5 مفردات فقط ترى العكس من ذلك.

جدول رقم 22: يبين مدى ملائمة ساعات العمل للموظفين

النسبة%	التكرارات	الإجابة
42.5%	17	نعم
57.5%	23	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم 22 ان 17 مفردة بنسبة (42.5%) من عينة الدراسة اجابوا بملائمة ساعات العمل لهم، في حين تؤكد 23 مفردة بنسبة (57.5%) بعدم ملائمة ساعات العمل لهم وهذا راجع لنظام تقسيم ساعات العمل المنتهج في الفندق، بحيث العامل لا يستقر على برنامج عمل واحد (ساعات عمل ليلي أو ساعات عمل في النهار)، حيث يعاني العمال بعدم استقرار لساعات عملهم هذا ما يساهم إرهابهم وعدم تقديمهم اكبر مجهود ممكن لتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، كذلك يساهم نظام ساعات العمل الغير منظم في ترك العاملين لمناصب شغلهم مما يكلف الإدارة الوقت والرأسمال لتعيين وتدريب موظفين جدد.

جدول رقم 23: يبين مدى ملائمة ظروف العمل

النسبة	التكرارات	الإجابة
85%	34	مناسبة
00%	00	غير مناسبة
15%	06	مناسبة إلى حد ما
100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدره 34 مفردة بنسبة (85%) أكدوا بأن ظروف العمل مناسبة، و 6 مفردات بنسبة (15%) من افراد العينة اكدوا بأن ظروف العمل مناسبة إلى حد ما، ونفسر هذه النسب بأن العاملين بالفندق يشعرون بالرضا اتجاه ظروف عملهم خاصة وأن الفندق أربعة نجوم فهو يوفر ظروف عمل فيزيقية على أعلى مستوى من تدفئة ومكاتب عمل مجهزة بأثاث عصري وجذاب وغيرها من وسائل الراحة للعمل بأريحية، هذه النسب تأشر بأن العاملين في الفندق يشعرون بالرضا الوظيفي .

جدول رقم 24: يبين سرعة رد الإدارة العليا على الشكاوي

النسبة%	التكرارات	الإجابة
77.5%	31	نعم
22.5%	09	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول ان اكبر نسبة من عينة البحث المقدره 31 مفردة بنسبة (77.5%) أقروا بسرعة الإدارة في الرد على الشكاوي، هذا ما يؤكد على توفر منظومة اتصال تسهل من عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية والاستماع إلى الشكاوي الخاصة بالعمال والرد عليها بسرعة، في حين أقرت 9 مفردات بنسبة (22.5%) من عينة الدراسة بعدم سرعة الإدارة في الرد على الشكاوي، وهذا نفسه بوجود مشاكل في العملية الاتصالية بين المستويات الإدارية هذا ما يساهم في التأخير الرد بالسرعة المطلوبة لحل المشكل و تداركه.

جدول رقم 25: يبين مدى مناسبة المردود المالي بالنسبة للموظفين

النسبة%	التكرارات	الإجابة
35%	14	مناسب
47.5%	19	غير مناسب
17.5%	07	مناسب الى حد ما
100%	40	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 24 أن أغلب إجابات عينة البحث المقدره 19 مفردة بنسبة (47.5%) قد أكدوا أن العائد المادي غير مناسب، ونفسر هذه النسبة بأن نظام الأجور في الفندق لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرف العالمين، فعدم وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين في المنظمة يعني في النهاية أن الأفراد لن يحصلوا على حقهم المناسب من التقدير المادي، هذا يؤدي إلى شعور الأفراد بالإحباط وعدم التقدير، أما 14 مفردة بنسبة نسبة (35%) صرحوا أن المردود المادي مناسب وهذا يرجع إلى الحوافز المادية والترقية التي تحصلوا عليها، أما 7 مفردات بنسبة (17.5%) أكدوا أن المردود المادي مناسب إلى حد ما.

جدول رقم 26: يبين قدرة الإدارة على تبني وتطبيق الجودة في الفندق

النسبة%	التكرارات	الإجابة
80%	32	نعم
15%	06	لا
5%	02	إلى حد ما
100%	40	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب إجابات عينة البحث المقدرة 32 مفردة بنسبة (80%) قد أكدوا على قدرة الإدارة على تبني وتطبيق الجودة في الفندق، ونفسر هذه النسبة بنجاح إدارة الفندق في ترسيخ مفهوم الجودة عند أغلب الموظفين ورفع مستوى الوعي بالجودة عند أغلب الموظفين، أما 6 مفردات بنسبة (15%) أكدوا بعدم قدرة الإدارة على تبني وتطبيق الجودة في الفندق هذا يرجع لعدم معرفتهم بأهمية تطبيق هذا النظام الذي يعود ايجابيا على العمال وعلى الفندق ككل وعدم اهتمامهم بموضوع الجودة يرجع المستوى التعليمي لهذه الفئة، أما 2 مفردات بنسبة (5%) من عينة الدراسة أكدوا ان للفندق قدرة على تبني وتطبيق الجودة في الفندق الى حد ما.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة:

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

طرحنا من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة الميدانية والذي تمحور حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية، الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها لالتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين جودة الخدمات الفندقية.

لقد اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة في المحور الثاني من استمارة البحث قصد التعرف والوصول إلى بعض المؤشرات التي تجيب عن الفرضية الأولى، وقد مثلت في مجموعة من الجداول البسيطة والتي خلاصنا من خلاها إلى النتائج التالية:

- اتضح أن الإدارة العليا في الفندق على علم تام بالمبادئ الأساسية والمفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.
- أغلب الموظفين من مجموع العينة أكدوا على أن إدارة الفندق تعمل على تحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها الفندق.
- نجد النسبة الأعلى من الموظفين أكدوا على إدراك الإدارة العليا بالمزايا والمنافع من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق.
- أغلب أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة بتدريب مستخدميها على أحدث برامج الجودة.
- جميع أفراد العينة أكدوا على إعطاء إدارة الفندق مكافئات وحوافز لإبداعات العاملين الهادفة لتحسين جودة الخدمات الفندقية.

يتضح من خلال النتائج السابقة أن هناك تأثير لالتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الفندقية وهذا حسب إجابات العينة وتحليلنا لها.

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

يمكن اختبار الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: لفهم العاملين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين جودة الخدمات الفندقية، من خلال أسئلة المحور الثالث والرابع في استمارة البحث والتي عبرت عنها مجموعة من الجداول التي دلت على ما يلي:

- أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على إدراكهم لأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفندق.
- أكد أغلب أفراد العينة بإدراكهم لمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت لإنجاز الأعمال.
- أتضح أن أفراد العينة يدركون مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- أكد أغلب أفراد العينة بإدراكهم لمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تقليص الأعمال الغير مهمة والمتكررة.
- أغلب أفراد العينة أقروا بإدراكهم لمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية للفندق.
- أغلب النتائج أكدت على التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة.
- جميع عينة الدراسة أكدت على التزام موظفي الفندق بتقديم الخدمات بشكل احترافي.
- أغلب أفراد العينة أكدوا بعدم ملائمة ساعات العمل التي يعملون أثنائها.

- نجد النسبة الأعلى من عينة الدراسة قد أكدت على ملائمة الظروف التي يعملون بها
- أكد أفراد العينة على سرعة الإدارة العليا في الرد على الشكاوي الخاصة بهم.
- أغلب الإجابات تؤكد على عدم مناسبة المردود المالي للموظفين.
- تؤكد أغلب الإجابات على قدرة الإدارة على تبني وتطبيق الجودة في الفندق.

يتضح من خلال النتائج السابقة أن هناك اثر لفهم العاملين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثر في تحسين جودة الخدمات الفندقية وهذا حسب إجابات العينة وتحليلنا لها.

📌 النتائج العامة للدراسة:

بعد مناقشة النتائج الجزئية في ضوء الفرضيات الجزئية توصلنا في النهاية إلى النتائج العامة التي مفادها:

- أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الفندق على علم تام بالمبادئ الأساسية والمفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.
- توصلت النتائج ان أغلب الموظفين من مجموع العينة أكدوا على أن إدارة الفندق تعمل على تحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها الفندق.
- توصلت الدراسة أن أغلب أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة بتدريب مستخدميها على أحدث برامج الجودة
- أظهرت النتائج أن جميع أفراد العينة أكدوا على اعطاء إدارة الفندق مكافئات وحوافز لإبداعات العاملين الهادفة لتحسين جودة الخدمات الفندقية.
- أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على إدراكهم لأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الفندق.

- توصلت النتائج أن أغلب أفراد العينة أقرّوا بإدراكهم لمساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية للفندق.

- توصلت الدراسة أن أغلب أفراد العينة أكدوا بعدم ملائمة ساعات العمل التي يعملون اثنائها.

- أظهرت النتائج أن أغلب الإجابات تؤكد على عدم مناسبة المردود المالي للموظفين.

- تؤكد أغلب الإجابات على قدرة الإدارة على تبني وتطبيق الجودة في الفندق.

يمكن القول من خلال النتائج الجزئية للفرضيات أن الفرضية العامة التي مفادها (تؤثر إدارة

الجودة الشاملة على الجودة الفندقية) قد تحققت نسبياً بناء على ما سبق.

📌 التوصيات:

- التركيز على فئة العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض ومحاولة توعيتهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفندق.

- التركيز على توعية العمال بفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي تعود على المؤسسة وصورتها الخارجية وكذلك الفوائد التي تعود على العمال.

- إعادة النظر في نظام تقسيم ساعات العمل وتنظيمها لتناسب العمال.

- إعادة النظر في نظام الأجور المتبع في سياسة الفندق.

خلاصة:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها تحليل سوسيولوجي إلى صياغة مجموعة من النتائج والتي من خلالها اختبرنا الفرضيات، من ثم خرجنا بالنتائج العامة حول موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية، مراعي في ذلك الاعتبارات الخصوصية لمجتمع الدراسة، قمنا بوضع بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة.

خاتمة:

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين أن لإدارة الجودة الشاملة أثر على جودة الخدمات الفندقية، حيث أن وجود عنصر الجودة في الخدمات الفندقية أصبح ضرورة تلزمها التغيرات الإقتصادية، خاصة مع الدخول المرتقب للجزائر في المنظمة العالمية للتجارة، ودخول مؤسسات عملاقة مثل شيراطون والهيأتون ومجموعة أكرو وغيرهم في منافسة الفنادق الجزائرية، لذلك تم تسليط الضوء على تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية.

ومن خلال الدراسة الميدانية في فندق صبري عنابة، وإعتقادا على إستمارة الأسئلة الموزعة على موظفي الفندق، تبين أن المؤسسة تطبق نظام ادارة الجودة الشاملة وتسعى الى التحسين والتطوير المستمرين، كما أن عمالها على درجة من الوعي بأهمية تطبيق هذا النظام في الفندق وما يعود من جراء تطبيقه من فوائد على المؤسسة وعلى العاملين، هذا الوعي له أثر على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين، وهذا ما أثبتته صحة الفرضيتين المدروستين.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن المؤسسة الفندقية صبري التي أجريت بها الدراسة، أدركت أن تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها مرهون بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة، من أجل التحسين والتطوير المستمرين وتقديم أجود الخدمات للعميل خاصة وأن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور، لذلك وجب عليها أن تستجيب الى تلك التغيرات لضمان بقائها واستمراريتها في ضل دخول مؤسسات فندقية منافسة.

أولاً- قائمة الكتب:

- 1- أحمد شاكر، التسويق الصناعي، دار وائل، الأردن، 2005.
- 2- بدر علي المسعودي، إدارة التكاليف الجودة إستراتيجياً، دار البازوري العملية، الأردن 2011.
- 3- حميد عبد النبي الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة والأيزو، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 4- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، السعودية، 1997.
- 5- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المصرفة، الأردن، 2006.
- 6- زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 7- سليم محمود خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015.
- 9- عبد الله حسن سليم، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، دار المعتز، عمان، الأردن، 2015.
- 10- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعشر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 11- عمر وصفي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 12- فريد كورتل، أمال كحيلة، تسويق الخدمات الفندقية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 13- مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- 14- مأمون الدراكية وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 15- مأمون الدراكية، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، ط2، 2015.
- 16- مأمون السلطي، سهيلة عباس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، دار الفكر، سوريا، 1995.
- 17- مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج، الأردن، 2015.
- 18- محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز اداء المنظمات الفندقية، دار الفكر الجامعي، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- 19- محمد الصالح الحناوي، قضايا إدارية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 20- محمد الصيرفي: تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000.
- 21- محمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقة للحصول على شهادة الايزو ،مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2000.
- 22- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 23- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوبحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان 2009،.
- 24- مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 25- موفق عدنان المحمري، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنش والتوزيع، الأردن، 2010.

26- نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ثانياً- قائمة المذكرات:

1- أوغيدني هدى، إتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2008.

2- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام الجودة الشامل في المنشآت الصناعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

3- بوهريرة ام الخير، جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

4- حنان بودرسة، علاقة ادارة الجودة الشاملة ب تقييم اداء العاملين مذكرة ماستر (غير منشور) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013.

5- رقاد صليحة: تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

6- عجابي منال: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قالمة، الجزائر، 2017.

7- فاتح سفيان :دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن مذكرة ماستر (غير منشور)جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ،2017.

8- فهذ منذر فهذ مشعل: أثر جودة الخدمات الفندقية على رضى الضيوف الفنادق 5 نجوم في مدينة عمان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009.

9- محمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غ.م)، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم إدارة الاعمال، الجزائر 2008.

ثالثا- قائمة القواميس والمعاجم:

1- المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس، باريس، 1973.

رابعا- قائمة المجلات العلمية:

01- ثابت عبد الرحمن إدريس: قياس جودة الخدمة بإستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم العربية، الكويت، المجلد الرابع، العدد الاول نوفمبر 1996.

02- دبون عبد القادر، دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012.

03- زغدار أحمد: إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف فنادق خمسة نجوم بالجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية العدد (25)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

04- محمد أحمد محرز: أثر المعرفة في تحسين الخدمات الفندقية، مجلة جامعة تشري للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (3)، 2014.

قائمة الملتقيات والندوات:

1- محمود عالي الرسال: العوامل المؤشرة في جودة الخدمة الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة ولتتزي منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.

الملاحق

جامعة قالمة 08 ماي 1945
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
تخصص التنظيم و العمل

استمارة البحث

تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الفندقية
من وجهة نظر العاملون

دراسة ميدانية بفندق صبري -عنابة-

إشراف الأستاذ الدكتور :

أ.د/ ماهر فرحان

إعداد الطالب :

طابوش عبد اللطيف

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2017 - 2018

أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر :انثى

2-السن :

3-المستوى التعليمي : متوسط :ثانوي :جامعي

أخرى تذكر :

4-الوضعية المهنية :دائم(ة) متعاقد(ة) مؤقت (ة)

5- سنوات الخبرة :

6- الوظيفة التي تشغلها :

ثانياً: التزام المؤسسة بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة

7-هل الادارة العليا في الفندق على علم بالمفاهيم و المبادئ الاساسية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة :

نعم لا

8-هل تعمل ادارة الفندق على تحسين و تطوير الخدمات التي يقدمها الفندق :

نعم لا

9-هل تدرك الادارة العليا بالمزايا و المنافع من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الفندق:

نعم لا

10- هل تقوم الادارة العليا بتدريب مستخدميها على تنفيذ أحدث برامج الجودة :

نعم لا

11- هل تكافئ ادرة الفندق ابداعات وابتكارات الموظفين الهادفة لتحسين جودة الخدمات المقدمة:

نعم لا

ثالثا: ادراك الموظفين لأهمية ادارة الجودة الشاملة

12- هل انت على دراية بأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الفندق :

نعم لا

13- هل يساهم تبني نظام ادارة الجودة الشاملة في اختصار الوقت لانجاز الأعمال المطلوبة :

نعم لا

14- هل يساهم تبني نظام ادارة الجودة الشاملة في تطوير و تبسيط اجراءات العمل :

نعم لا

15- هل يساهم تبني نظام ادارة الجودة الشاملة في تقليص المهام والأعمال عديمة الفائدة والمتكررة :

نعم لا

16- هل انت على دراية بأن تبني نظام ادارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية للفندق:

نعم لا

رابعا: امكانيات الفندق لتجويد الخدمة

17- هل يتوفر لدى فندقكم المميزات التالية :

الأجهزة الحديثة تصميم داخلي جذاب المظهر خارجي جذاب

طاقم عمل مدرب أثاث حديث وعصري

-أخرى تذكر:

18- هل يلتزم موظفي الفندق بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة :

نعم لا

19- هل يلتزم موظفي الفندق و العاملين بتقديم الخدمات بشكل احترافي

نعم لا

20- هل ساعات العمل ملائمة لكل العمال :

نعم لا

21-هل ظروف العمل بالنسبة لك؟

مناسبة غير مناسبة مناسبة الى حد ما

22- هل تقوم الادارة العليا بالرد على الشكاوي بسرعة:

نعم لا

23- هل المردود المالي بالنسبة لك:

مناسب غير مناسب مناسب الى حد ما

24- هل الادارة قادرة على تبني و تطبيق الجودة في الفندق؟

نعم الى حد ما لا