

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : إدارة الأعمال

دور إدارة الجودة الشاملة في رفع من أداء مؤسسة سياحية
دراسة حالة فندق AZ MONTANA مستغانم خمسة نجوم

مقدمة من طرف الطالبتين :

مداني فلة بن عبدة أمينة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	خروبي محمد	أستاذ محاضر	مستغانم
مشرفا ومقرارا	ولد سعيد امحمد	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	ملاح صفية	أستاذ محاضر	مستغانم

السنة الدراسية 2024/2025

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات
قائمة الجداول :
قائمة الاشكال :
الشكرو تقدير
الاهداء
مقدمة عامة
الفصل الأول
تمهيد
المبحث الأول أساسيات حول السياحة
المطلب الأول مفهوم السياحة أهميتها
المطلب الثاني : مكونات السياحة الأساسية :
مطلب الثالث : أنواع السياحة ودوافعها :
المبحث الثاني : الاطار النظري لادارة الجودة الشاملة :
المطلب الأول : مفهوم الجودة أهميتها:
المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها :
المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
المبحث الثالث: السياحة وإدارة الجودة الشاملة
المطلب الأول: معايير الجودة السياحية.....
المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.....
المطلب الثالث: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية
خلاصة الفصل :
الفصل الثاني
الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.....

23	تمهيد:
24	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الأداء
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المؤسسي.
26	المطلب الثاني : مكونات وأهمية الأداء :
28	المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته
30	المبحث الثاني : ابعاد ومستويات وأنواع الأداء
30	المطلب الأول: أنواع الأداء
33	المطلب الثاني : أبعاد الأداء
34	المطلب الثالث: مستويات الأداء
35	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء
35	المطلب الأول : تقييم الأداء
37	المطلب الثاني : نماذج إدارة الجودة المرتبطة بالأداء
38	المطلب الثالث : العلاقة بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة
39	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث : دراسة حالة فندق AZ MONTANA بمستغانم خمسة نجوم
41	المبحث الأول : ماهية الفندق وتنظيمه الإداري
41	المطلب الأول : نشأة الشركة
42	المطلب الثاني : خدمات ومرافق الفندق
42	المطلب الثالث : محتويات الفندق
44	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لفندق AZ
46	المبحث الثاني : مخطط الجودة للسياحة في الجزائر وشروط الانضمام
46	المطلب الأول : تعريف بمخطط الجودة للسياحة
46	المطلب الثاني : شروط الانضمام الى مخطط الجودة للسياحة في الجزائر
47	المطلب الثالث: أهمية مخطط الجودة للسياحة الجزائر في تحسين جودة الخدمات الفندقية
48	المطلب الرابع : مقارنة بين التزامات الجودة في المخطط الجودة للسياحة والمطابقة في الفندق AZ
51	المبحث الثالث : رضا العملاء وتقييم أداء العمال كمدخل لتحقيق الجودة في المؤسسات الفندقية

51	المطلب الأول: درجة رضا العملاء على الخدمات المقدمة في فندق AZ MONTANA
53	المطلب الثاني: تقييم أداء العمال في الفندق.
53	المطلب الرابع: عراقيل انخراط الفندق في مخطط الجودة للسياحة في الجزائر.
54	خلاصة الفصل :
59	خاتمة عامة
56	قائمة المراجع :

فهرس المحتويات

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	أنواع السياحة و دوافعها	01
52-51	مقارنة بين الالتزامات المطبقة في الفندق مع الالتزامات الموجودة في مخطط الجودة	02

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	الهيكل التنظيمي لفندق AZ MONTANA	01

شكر وتقدير

إن الحمد لله وحده لا شريك له، خلق العباد وهيئ الأسباب،
يمهد كل سبيل ويبسّر كل عسير " اللهم لك الحمد حتى
ترضى ولك الحمد إن رضيت ولك الحمد بعد الرضا لحمد
الله الذي أماننا وسخر لنا عباده الصالحين في توجيهنا
مساعدتنا لإنجاز هذا العمل وزرعوا التفاؤل في دروبنا
وقدموا لنا كافة التسهيلات، فلمن منا كل الشكر
نخص بالشكر الأستاذ المشرف ود سعيد محمد على
توجيهنا ونصائحه فله

منا أصدق وأسمى عبارات الشكر والتقدير وجزاه الله ألفه
خير والقيمة أبقاه فخرا للجامعة والطلاب ونسأل الله أن
يوفقه في مشواره العلمي



واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين
الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام



ها انا اليوم اتوج لحظاتي الأخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات و
الأشواك ..ورغم عنما ظلت قدمي تخطو بكل صبر و طموح و عزيمة و تفاءل و حسن ظن بالله
، و كم من الأيام مرت شعرت بثقلها و مرارتها و لكن لم تعقني بل كانت ذكري تمر لنيل
. الألام .

:اهدي و بكل حب بحث تخرجي

نفسى العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات و احتملت رغم الصعوبات الى ذلك الرجل
العظيم الى من كان لي العمود الفقري الذي ساندني بكل حب في ضعفي الذي اخرج
اجمل ما في داخلي و شجعني دائما للوصول الي طموحاتي الى اول من انتظر هذه اللحظة
ليفتخر بي الى سندي و حبيبي و رفيق عمري (جدي) العزيز ادامك الله ظلا لنا. الى التي
تعجز الكلمات عن وصفها التي كانت لي نور في عممتي الى التي كان دعائها سر نجاحي
الى التي تعبت بدون مقابل و تحملت عناء من اجل اسعادي و إتمام مسيرتي الدراسية الى
سيدتي العظيمة (جدي) متعما الله بالصحة و العافية الى اخوتي و الي من مدت يدها في
أوقات الضعف وارتخيت وافقة خلفي مثل ظلي ممما كثرة تخطاتي اختي التي لم تلدها امي
و رفيقة قلبي (قلة)

اللهم ليس بجهدي و اجتهادي و انما بتوفيقك و كرمك و فضلك

نحن لها و ان ابنت رغمنا عنما اتينا بما

شكرا لكل من ساندني و ساعدني على طول رحلتي الدراسية

الحمد لله





لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك

السلام على أشرف المرسلين الامام المصطفى سيد البشرية و خاتم الأنبياء و
المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم

الى من أحببت كل حياتي، الى الشمعة التي أنارت دربي بنصائحها، الى من منحتني
القوة و العزيمة لمواصلة دربي الى الغالية على قلبي، أمي الحبيبة حفظها الله
الى الذي كان سببا في حياتي و فيما وصلت اليه الان، الى رمز العطاء و التضحية، الى
من فرش لي الطريق وردا و صدق الاشواق عند دربي، الى الذي وقف أمام كل
المتاعب و الصعوبات في سبيل تعليمي، الى مؤمن قلبي الى الأعز الناس أبي الغالي
أطال الله في عمره.

الى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة، الى من بهم أكبر و عليهم أعتد، الى من كانوا
سندا لي طيلة حياتي اخوتي أطال الله في عمرهم و ادام عليهم الصحة و العافية
الى رفيقة دربي الى الصديقة التي ولدتها الأيام، الى من تقاسمت معي حزني قبل
فرحي، زميلتي في هذا العمل بن عيدة أمينة و فقها الله في حياتها.



الملخص 01:

تناولت هذه المذكرة موضوعا حاسما ذا أهمية في القطاع السياحي الذي يتمثل في دور إدارة الجودة الشاملة في رفع من أداء المؤسسة السياحية و ذلك تم بدراسة ميدانية لفندق 5 نجوم AZ MONTANA وهذا بالاعتماد على منهج الوصفي التحليلي ، سعت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة التي تربط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المؤسسة ، حيث هذه الأخيرة تعتبر علاقة طردية الأولى تكمل الثانية و العكس صحيح في الأخير فإن تطبيق معايير الجودة الشاملة ساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات للفندق ، و زيادة رضا الزبائن وولائهم و تعزيز صورة المؤسسة في ظل الأسواق الحديثة.

أدركت من خلال هذه الدراسة أن النجاح لا يقاس فقط بالأرباح ، بل بمدى رضا الزبائن و جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية : ادارة الجودة الشاملة ، الأداء المؤسسي ، الجودة في الخدمات ، التقييم و التحسين المستمر ، رضا الزبائن ، ، المؤسسات السياحية

Résumé

Cette note traite d'un sujet crucial dans le secteur du tourisme, à savoir le rôle de la gestion de la qualité totale (GQT) dans l'amélioration des performances de l'institution touristique, et ce par le biais d'une étude sur le terrain de l'hôtel 5 étoiles AZ MONTANA, en s'appuyant sur la méthode descriptive analytique, cette étude a cherché à mettre en évidence la relation entre l'application des principes de la GQT et l'amélioration des performances de l'institution, cette dernière étant une relation directe, la première complétant la seconde et vice versa .

Enfin, l'application des normes de qualité totale a contribué de manière significative à l'amélioration de la qualité des services de l'hôtel, à l'augmentation de la satisfaction et de la fidélité des clients et à l'amélioration de l'image de l'institution à la lumière des marchés modernes.

Cette étude m'a permis de comprendre que le succès ne se mesure pas seulement aux bénéfices, mais aussi à la satisfaction des clients et à la qualité des services fournis.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل مهم في تطوير المنظمات على المدى الطويل ، حيث أبدت هذه الدراسة أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يكمن في توفير متطلباتها ، تتجلى أهميتها في كونها أداة استراتيجية لتحسين أداء المؤسسات السياحية في ظل الصراع التي تواجهه الفنادق ، من ارتفاع في توقعات العملاء وحدة المنافسة في السوق، حيث تركيزها على التحسين المستمر و تقييم أداء العمال يعزز من كفاءة الخدمة في الفندق و يرفع من نسبة ولاء الزبائن الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسات السياحية ، التحسين المستمر و تقييم أداء العمال ، رضا الزبائن ، الأداء المؤسسي ، جودة الخدمات.

Résumé

La gestion de la qualité totale est un facteur important dans le développement à long terme des organisations. Cette étude a montré que le succès de la mise en œuvre de la qualité totale réside dans la satisfaction de ses exigences . Son importance réside dans le fait qu'elle constitue un outil stratégique pour améliorer les performances des établissements touristiques dans le contexte conflictuel auquel sont confrontés les hôtels, en raison de l'augmentation des attentes des clients et de la concurrence sur le marché. En effet, l'accent mis sur l'amélioration continue et l'évaluation des performances des employés renforce l'efficacité du service dans l'hôtel et augmente la fidélité des clients.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ
مُجَدَّةٍ لِيُنزِلَ مِنْهَا
الْمَاءَ فَتَنْبُتُ بِهِ
الْشَّجَرُ وَتَكُونُ مِنْهَا
النَّجَارُ الْمُتَوَكِّفَاتُ
الَّتِي لَا تَمُوتُ إِلَّا
بِإِذْنِ رَبِّهَا يُضَوِّبُ
الْمَوْتَى لَعَلَّكُمْ تَعْلَمُونَ

مقدمة عامة

في ظل الصراع الحاصل في يومنا هذا أصبح العالم شاهدا لتغيرات اختلفت هذه الأخيرة عما كانت عليه في العصور السابقة . مما أصبح يواجهه العالم تحديا كبيرا قد أدى الى ازدياد المنافسة ليس فقط على الصعيد العالمي علاوة على ذلك المحلي ، فأصبح على المنظمة أن تلتزم بالانتباه لخطر المنافسة العالمية في ظل انتشار الواسع للأسواق العالمية و حرية التجارة و ظهور التكتلات التجارية و التكنولوجيا الحديثة .

مما تشكل السياحة محركا للتنمية الاقتصادية للعديد من البلدان ، حيث شهد هذا القطاع تطور و نمو متسارع يعد من بين المجالات التي تركت التكنولوجيا اثرها فيها و اصبح الارتقاء بجودة الخدمات السياحية ضرورة حتمية لضمان الاستدامة و القدرة التنافسية و تطور النشاط السياحي بجودة عالية . و في الحقيقة و لتحقيق ذلك قد سعت العديد من المؤسسات لاتباع افضل الطرق و الوسائل لتميز خدماتها و منتجاتها عن منافسها ، و لعل الجودة هي مقياس التميز أشبه بنجم مضيء في سماء الاتقان يهتدي به الساعون الى التميز و الريادة في السوق لأنها كالخيوط الذهبية ينسج ثوب النجاح فيزيده بهاء و تألق .

حيث تأتي رؤية الجودة من أهمية إدارة الجودة الشاملة ، و تعتبر هذه الأخيرة نهج استراتيجي يهدف الى تحقيق التميز و تطوير الأداء في جميع الجوانب و تطبقه المنظمة متى أرادت ، لذلك أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات السياحية للقيام بمختلف نشاطاتها لتعزيز مراكزها التنافسية في ظل الأسواق المحلية و الدولية .

بغية معالجة الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة التي ابتدأت بمقدمة زانتهت بخاتمة الى ثلاثة فصول

خصصنا الفصل الأول الى الاطار المفاهيمي للسياحة و إدارة الجودة الشاملة التي يتضمن ثلاث مباحث ، في المبحث الأول عالجننا فيه اساسيات حول السياحة ، ثم تطرقنا الى المبحث الثاني الى الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و المبحث الثالث السياحة و إدارة الجودة الشاملة .

و في الفصل الثاني تم التطرق الى الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاث مباحث التي تناولنا فيها في المبحث الأول اساسيات حول الأداء و الأداء المؤسسي ، اما بالنسبة للمبحث الثاني فتضمن أبعاد ومستويات الأداء و أنواع الأداء، و في المبحث الثالث علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء .

اما الفصل الثالث فقمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في فندق AZ MONTANA ، وذلك من خلال تقديم عام للفندق و قمنا بمقارنة بين الالتزامات المطبقة في الفندق مقارنة بما هو ملزم في مخطط الجودة للسياحة في الجزائر و العراقيل التي يوجهها الفندق في عدم الانخراط في المخطط.

على ضوء ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية :

- هل لإدارة الجودة الشاملة دور في رفع من أداء المؤسسة السياحية ؟

وتقودنا هذه الإشكالية الى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد تأثير لإدارة الجودة في رفع من أداء المؤسسة ؟

- هل توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضروري لرفع من أداء المؤسسة السياحية ؟

الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية المطروحة ، تم اعتماد على الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : هناك علاقة طردية بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مستوى الأداء في المؤسسة الفندقية .
- الفرضية الثانية : يوجد علاقة متكاملة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات الفندقية .

دو افع اختيار الموضوع :

جاء اختيار هذا الموضوع عن غيره من المواضيع نتيجة مجموعة من الدوافع الذاتية و أخرى موضوعية نوضحها فيما يلي :

- دو افع ذاتية : يعود هذا الاختيار باهتمامنا الشخصي بمجال السياحة و الفندقية ، و كما ان التطرق لموضوع إدارة الجودة الشاملة يعد فرصة لتعزيز معارفنا و توسيع افاقنا الاكاديمية و المهنية ، خاصة في ظل طموحنا الممي للاندماج مستقبلا في هذا القطاع الحيوي .

- دو افع موضوعية : بحكم تخصصنا في مجال التسيير تخصص "إدارة اعمال " و لأهمية مجال السياحة في وقتنا الحالي تعد إدارة الجودة الشاملة من حداثة مواضيع العصر الحالي التي تكتسي أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات ، كما ان واقع السياحة في الجزائر ، و الحاجة الى رفع جودة الخدمات الفندقية يجعل من دراسة هذا الموضوع ضرورة أكاديمية و مهنية . و قد جاء اختيار فندق AZ MONTANA كمجال للدراسة ، بالنظر الى سعيه لتطبيق معايير الجودة و تميز مكانته في مستغانم .

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها للعناصر التالية :

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في ابراز دور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع من أداء المؤسسة السياحية من خلال توضيح الشروط اللازمة الواجب تحقيقها لضمان نجاح الأهداف المسطرة من قبل.

أهداف الدراسة:

- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في توفير متطلبات تطبيقها.
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطبيقها داخل المؤسسة السياحية.
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحسين الخدمات الفندقية.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى فندق AZ MONTANA باعتباره مؤسسة سياحية تسعى لتطبيق معايير الجودة وتحسين أدائها في السوق التنافسية .
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من 2025/01/22 الى 2025/03/01 مما يعني ان النتائج تعكس واقع الفندق في هذه الفترة .

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة و معالجة الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ، و لدراسة هذا الموضوع بسلاسة تم الاعتماد على المنهج وصفي تحليلي ، و قد تم توظيف هذا المنهج من خلال جمع المعلومات من مصادر و مراجع مختلفة مثل الكتب و المقالات و الدراسات السابقة ، الى جانب تحليل مضمون المعايير المعتمدة في نظام الجودة ، و مقارنتها بالالتزامات و الإجراءات المطبقة داخل الفندق محل الدراسة .

صعوبات البحث :

- من الصعوبات التي واجهتنا في اعدادنا لهذه الدراسة نجد منها :
- صعوبة الحصول على معلومات من مؤسسة محل دراستنا الميدانية.
- ضعف تجاوب بعض العاملين مع أدوات البحث كالمقابلات سواء بسبب انشغالهم او قلة الوعي بالجودة .

الدراسات السابقة :

- دراسة ZAZOUA FELLAH CHAHRAZED بعنوان " L'impact de la qualité des services hoteliers et de l'image de la destination touristique , sur la satisfaction des clients des hotels en Algérie ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تجارية ، فرع تسيير ، تسويق ، المالية و التجارة الدولية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، سنة 2023/2022 .

ترمي هذه الدراسة الى قياس تأثير جودة الخدمات الفندقية و صورة الوجهة السياحية على رضا العملاء في الجزائر ، لان قطاع الفنادق عنصر أساسي لا يمكننا بدونه الحديث عن تطوير السياحة .

- دراسة OULD SAID Mohammed بعنوان " Le secteur touristique en Algérie réalité et aspiration " , أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2020/2019

تسعى هذه الدراسة الى البحث حول ظاهرة السياحة ، حيث تركز على واقع قطاع السياحة في الجزائر و في مستغانم خاصة ، بالبحث في مختلف المعوقات التي تقف امام نجاح استراتيجية سياحية .

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول السياحة

وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر السياحة واحدة من أكبر الصناعات على مستوى العالم ,حيث تعد جزء لا يتجزأ من حياة الفرد المعاصر ,إذ تساهم بشكل كبير في جذب السياح زيادة العائد على المستوى المحلي والوطني للعديد من الدول . وأصبحت السياحة في هذا العصر غذاء الروح والترفيه عن النفس يتمتع بها أو يمارسها كل إنسان. حيث أصبح إلزام على المؤسسات السياحية الفندقية الطامحة إلى التفوق والاستمرار في وقتنا الحالي باعتمادها على نظام إدارة الجودة الشاملة لضمان بقائها خاصة في ظل الظروف المنافسة ,و من هنا سنحاول التطرق في هذا الفصل عبر:

المبحث الأول اساسيات حول السياحة

المبحث الثاني الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث الى السياحة وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول أساسيات حول السياحة

أصبحت صناعة السياحة من أكبر الصناعات في العالم ولا يزال تقدمها و توسعها و تطورها ينمو بصورة سريعة جدا حيث حظيت باهتمام كبير باعتبارها موضوع مفتاحا لنجاح العديد من الدول في مجال الاقتصاد و استمرارها يدفعنا إلى البحث عن ماهية هذا المفهوم و معرفة والسياحة أهميته أنواعها. مكوناتها. تحدياتها و مبادئها.

المطلب الأول مفهوم السياحة أهميتها

للسياحة أكثر من تعريف ولكل منها يختلف عن الآخر بقدر الاختلاف الزاوية الذي ينظر منها الباحث إلى السياحة فبعضه¹م يتأثر بالسياحة بوصفها ظاهرة اجتماعية والأخرون يرونها ظاهرة اقتصادية ومنهم من يركز على دورها لتنمية العلاقات الدولية أو يرونها عاملا من عوامل العلاقات الإنسانية أو الثقافية... إلخ فيما يلي استعراض لعدد من التعريف المهمة.

➤ TOURISM تعريف السياحة

- بأنها نشاط السفر² يهدف الترفيه والتوفير الخدمات المتعلقة لهذا النشاط.
- كما وعرف الأستاذ³ علي أحمد هارون السياحة بأنه مجموعة الأنشطة الحضارية الاقتصادية والتنظيمية الخاصة بانتقال الأفراد إلى بلاد غير بلادهم وإقامتهم لمدة لا تقل عن 24 ساعة لأي غرض كان ما عدا العمل الذي يدفع أجره داخل البلد المزار.

✓ تعريفات من قبل المتخصصين والباحثين:

- تعريف⁴: "Feuler. E.g"

رائد ألماني في عام 1905م، عرّف السياحة بأنها "ظاهرة من ظواهر عصرنا

ناشئة عن الحاجة المتزايدة إلى الراحة وتغيير المنظر، والإحساس بجمال الطبيعة، والشعور بالبهجة والمتعة بالإقامة في المناطق ذات الطبيعة الرائعة الطبيعية الجذابة، وإلى نمو الاتصالات ولا سيما بين الشعوب من مختلف المجموعات المختلفة للبشرية.

- تعريف شيراتنيو⁵1910:

¹ منال شوقي عبد المعطى أحمد، أسس التخطيط السياحي، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، إسكندرية، ص 29 .

² مصطفى يوسف كافي مبادئ السياحة، جامعة الاتحاد بسوريا، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، سوريا، 2017، ص 18.

³مرجع سبق ذكره ص18

⁴ Mohammed Mounir HEDJAB : « média touristiques », maison Elfajr, Egypte 2003, P21.

⁵ MOUSSAOUI Mbarka : « les services touristiques et hôtelier et son impact sur le comportement du consommateur » cas de quelques hôtels de la wilaya de Mostaganem, Université « Abu bekrBelkaid » Tlemcen, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion ,2012.P 47

قال إن السياحة هي ؛ التفاعلات الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة الناجمة عن وصول زوار من خارج الدولة إلى أراضي دولة أخرى بالقرب من مكاتهم الأصلي.

تعريف المنظمات والهيئات الدولية¹:

منظمة السياحة العالمية:

”السياحة ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية تنطوي على انتقال الناس إلى بلدان أو أماكن خارج بيئتهم المعتادة من أجل تحسين نوعية حياتهم.

الأشخاص إلى بلدان أو أماكن خارج بيئتهم المعتادة لأغراض شخصية أو تجارية أو مهنية

لأغراض شخصية أو مهنية أو تجارية. يُطلق على هؤلاء الأشخاص اسم

زائرين (وقد يكونون سياحاً أو سياحاً ليوم واحد أو مقيمين أو غير مقيمين) والسياحة

أو غير مقيمين) والسياحة تشير إلى أنشطتهم التي ينطوي بعضها على

الإنفاق السياحي. ”

”السائح” الإنجليزي²

”إن مصطلح ”سائح” مشتق من كلمة ”جولة” المشتقة من الكلمة الفرنسية واستخدم لأول مرة في بريطانيا العظمى في القرن الثامن عشر.

في بريطانيا العظمى في القرن الثامن عشر” 18

تشير الكلمة إلى الشباب الإنجليز الذين ذهبوا في ”جولة” في فرنسا، بدءاً من باريس

ثم بوردو ومنطقة نيم ومارسيليا قبل العودة إلى ديجون و بورجوندي.

في فرنسا، ظهر مصطلح ”سائح” في عام 1803 واستخدمت كلمة ”سائح” في عام 1803 واستخدمت

بحسب الليتري لتعريف ”المسافر الذي لا يذهب إلى المدن الرئيسية في فرنسا.”

”المسافر الذي يزور البلدان بدافع الفضول والكسل فقط.” تم إدخال مصطلح ”السائح” في عام 1841.

لذلك يمكننا أن نعطي بعض التعريفات للسائح، بما أنه الفاعل الرئيسي في العملية السياحية، على النحو التالي³

¹ OMT : organisation mondial du tourisme : consulté le 05 Décembre 2013.

² Pierre KALFON : tourisme et innovation. Édition l’harmattan 2009 Paris, p 15

³ Terfaya Nassima : op.cit, p18

1. السائح: "أي زائر مؤقت يمكث 24 ساعة على الأقل في بلد أجنبي بلد وأسباب سفره هي الترفيه، أو العطللة، أو الصحة، أو العمل، أو الدراسة أو عمل أو دراسة أو مهمة علمية أو رياضية أو إدارية أو دينية.
 - 2-السائح: "الشخص الذي يسافر أو يسافر للنزهة أو الشخص الذي لأغراض المتعة أو لأغراض ثقافية، يزور أماكن معينة للاهتمام بها لجمال المناظر الطبيعية."
 - 3-سائح: "أي شخص يسافر خارج بيئته المعتادة لمدة ليلة واحدة على الأقل."
 - 4- سائح: "أي شخص يسافر خارج بيئته المعتادة لمدة ليلة واحدة على الأقل"
- أهمية السياحة¹:

- 1- تهدف السياحة الى المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي و العالمي .
- 2- جذب رؤوس الأموال الى بلد من حيث العملات الصعبة و رؤوس الأموال الضخمة .
- 3- تساعد في تشغيل عدد كبير من الايدي العاملة و القضاء على البطالة .
- 4- تعتبر السياحة سوق زاخر بالصناعات المختلفة كصناعة و التجارة و الزراعة .
- 5- تزداد أهمية السياحة خاصة في الدول النامية التي تهدف الى تحقيق فائض أو موازنة في مجال ميزان المدفوعات و تحقيق فائض في مجال العملة الصعبة .
- 6- السياحة كصناعة لها أهميتها الخاصة تستمد من تأثيرها على بنیان و أداء الاقتصاد القومي

المطلب الثاني : مكونات السياحة الأساسية :²

تتداخل نشاطات السياحة مع العديد من المجالات ، و فيما يلي المكونات الأساسية للسياحة التي يجب اخذها بعين الاعتبار في أي عملية تخطيط :

- عوامل و عناصر جذب الزوار : تتضمن العناصر الطبيعية مثل المناخ و التضاريس و الشواطئ و البحار و الأنهار و الغابات و المحميات و الدوافع البشرية مثل المواقع التاريخية و الحضارية و الاثرية و الدينية و مدن الملاهي و الألعاب .
- مرافق و خدمات الايواء و الضيافة : مثل الفنادق و النزل و بيوت الضيافة و المطاعم و الاستراحات .
- خدمات مختلفة : مثل مراكز المعلومات السياحية و وكالات السياحة و السفر و مراكز صناعة و بيع الحرف اليدوية و البنوك و المراكز الطبية و البريد و الشرطة و الأدلاء السياحيين .
- خدمات النقل : تشمل وسائل النقل ، على اختلاف أنواعها الى المنطقة السياحية .

¹ احمد محمود مقابلة ، صناعة السياحة ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة الأولى 2007،ص 26

² مصطفى يوسف كافي ، مبادئ السياحة ، جامعة الاتحاد – سوريا ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2017 ، ص 14-

- خدمات البنية التحتية: تشمل توفير المياه الصالحة للشرب و الطاقة الكهربائية و التخلص من المياه العادمة و الفضلات الصلبة ، و توفير شبكة من الطرق و الاتصالات .
- عناصر مؤسسية : تتضمن خطط التسويق و برامج الترويج للسياحة ، مثل سن التشريعات و القوانين و الهياكل التنظيمية العامة ، و دوافع الجذب و الاستثمار في القطاع السياحي ، و برامج التعليم و تدريب الموظفين في القطاع السياحي

مطلب الثالث : أنواع السياحة ودوافعها :

الأنواع المختلفة للسياحة:¹

السياحة ظاهرة معقدة، ووضع تصنيف للأشكال من السياحة عملية صعبة يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى نتائج جزئية ومقيدة. وهناك عدة عوامل تلعب دوراً في ذلك:

-الزبون: سياحة الشباب سياحة الأعمال، سياحة المغامرات، إلخ.

-الوقت من العام: الصيف، الشتاء، إلخ.

-الموقع ساحلي، ريفي، جبلي، إلخ.

-الشكل فردي جماعي متجول، سكاني... إلخ.

-الغرض ثقافي، ديني، متعلق بالصحة... إلخ.

علاوة على ذلك، غالباً ما يكون الغرض من المكان غير واضح، ولكنه في الواقع متعدد الأغراض وللاستشارة نقتح تصنيفاً ممكنًا لأنواع السياحة المختلفة.

1. السياحة الساحلية: جميع أنواع السياحة الساحلية حيث يمكن للسياح المشاركة في الأنشطة الأخرى المتعلقة بالبحر، بالإضافة إلى الأنشطة الترفيهية البحرية.
2. سياحة المنتجعات الصحية والعلاج بمياه البحر: أي رحلة بغرض الخضوع لعلاج طبيعي يعتمد على مياه الينابيع الحارة ذات القيمة العلاجية العالية أو مياه البحر. وهي تستهدف الزبائن الذين يحتاجون إلى العلاج في بيئة مجهزة بمرافق العناية والاسترخاء والترفيه.
3. السياحة الصحراوية: كل سياحة في البيئة الصحراوية تقوم على استغلال مختلف الإمكانيات الطبيعية والتاريخية والثقافية، مصحوبة بأنشطة الترفيه والاسترخاء والاكتشاف الخاصة بهذه البيئة.
4. سياحة الترفيه والاستجمام: كل نشاط ترفيهي يمارسه السائحون أثناء إقامتهم في المواقع السياحية أو المنشآت السياحية كمدن الترفيه والتسليّة والمواقع الجبلية والمباني الثقافية والرياضية.

¹ Didier FLE : éditeur français des outils du Conseil de l'Europe Cadre européen commun de référence pour les langues, www.coucoulafrance.over-blog.com/ article-les-types-de-tourisme. Consulté le 18 Février 2014.

5. أي نشاط يكون دافعه الرئيسي هو البحث عن المعرفة والعواطف من خلال "السياحة الثقافية: اكتشاف التراث المعماري مثل المدن والقرى والمواقع الأثرية والحدائق والمباني الدينية أو التراث غير المادي هذا هو القطاع الذي يبني نشاطه على معرفة. "مثل المهرجانات التقليدية والعادات الوطنية أو المحلية التراث الثقافي لبلد ما أو على متعة حضور الفعاليات الفنية، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:
- الآثار الدينية: المساجد والأديرة والكاتدرائيات والكنائس وغيرها.
 - الآثار المدنية: قاعات المدينة والقلاع والمواقع الأثرية وغيرها.
 - المتاحف الوطنية أو الخاصة
 - الأحياء القديمة
 - الفعاليات الثقافية أو الترفيهية (المهرجانات). توجد الآن شركات سياحية متخصصة تقدم جولات سياحية استكشافية أو حتى رحلات مصممة للاطلاع الزوار على ثروات تراثنا أو لتمكينهم من المشاركة في الفعاليات الثقافية وغالباً ما تكون جزءاً من "السياحة المحلية" في عطلات نهاية الأسبوع.
- 6- السياحة الجبلية: تشمل هذه الفئة كلاً من الرياضات الشتوية (المعروفة بالسياحة البيضاء) ومختلف أنواع الأنشطة التي يمارسها الزائرون في جميع الأوقات السنة (المعروفة بالسياحة الخضراء).
- 7- السياحة الريفية أو السياحة الخضراء: ويشمل ذلك . جميع الأنشطة المرتبطة بحب المساحات الخضراء والحياة الريفية والقرى وبشكل أعم، التراث الطبيعي للبلد.
- 8- سياحة الأعمال والمؤتمرات: يشير هذا إلى الأحداث التجارية (المعارض التجارية والعروض التي تقام على فترات منتظمة في نفس المكان بالإضافة إلى الاجتماعات التي تتفاوت مدتها والتي يقدم خلالها المشاركون عروضاً ويتبادلون الأفكار. وهناك أنواع مختلفة، حسب الحالة المحددة أو الغرض من الرحلة نفسها.
- 9- السياحة الدينية: يستند هذا النوع من السياحة قبل كل شيء على المشاعر الدينية، على الرغم من أنها تكون مصحوبة أحياناً بمبادرات ثقافية وتجارية، مثل زيارة مدينة فنية أو متحف، أو بيع أشياء دينية ومنتجات محلية.
- بعض مدن الحج ذات رسالة دينية حصرياً وهي موضوع رحلات تنظمها جمعيات؛ وبالنسبة لمدن أخرى فإن الاهتمام الثقافي والطبيعي لا يقل أهمية عن ذلك. وعادةً ما تكون مدن الحج مخدومة بشكل جيد بوسائل النقل ولديها مرافق ذات قدرة استقبال عالية مثل مكة المكرمة.
- 10- السياحة الصحية: وفقاً لفلوس كولينات في كتابه "جغرافية السياحة وأوقات الفراغ" فإن أماكن العلاج المعترف بها كأماكن سياحية تشمل الوقاية والعلاج وإعادة التأهيل من الاضطرابات الصحية. ومن مصادر مختلفة، ولا سيما منظمة الصحة

العالمية ومكتب العمل الدولي والاتحاد الوطني للجمعيات السياحية، ظهر ما يعرف بالسياحة المستدامة والسياحة البيئية والسياحة المسؤولة والسياحة العادلة والسياحة التضامنية: ظهرت هذه المصطلحات في الآونة الأخيرة في عالم السياحة مما يعكس ظهور تحديات جديدة لهذا

ومع ذلك، فقد أدى هذا الانتشار الواسع للمفاهيم إلى قدر من الالتباس. فغالباً ما

مساواة مفهوم السياحة المستدامة بالسياحة المتخصصة، وهي شكل من أشكال السياحة التي

ينبغي تطويرها كبديل للسياحة الجماعية.

الدوافع¹:

وأخيراً، تتوافق أسباب التنقل، المعروفة باسم "الدوافع"، مع المعيار الأخير المقترح في مختلف التعاريف. والمعيار المستخدم عادةً هو "لأغراض الترفيه، للأعمال التجارية وغيرها من الأسباب التي لا تتعلق بممارسة نشاط مدفوع الأجر في المكان الذي تتم زيارته" والتي يضاف إليها "العلاج الطبي" و"الدين/الحج" و"زيارة الأقارب والأصدقاء". جميع المقترحات تجمع بين مبررات مختلفة للغاية:

يتحدث المشغلون عن "السياحة العائلية" أو "السياحة الصحية" أو "السياحة العلاجية" و "السياحة الدينية" و "سياحة الأعمال"

دوافع السياحة:

تختلف دوافع السفر من شخص إلى آخر حيث أن دوافعنا ليست واحدة، فعندما نتحدث عن السفر أو السياحة فهناك عدة دوافع تدفع كل منا للسفر، ويمكن تلخيص هذه الدوافع

على النحو التالي:

(1) الأسباب الثقافية والتاريخية والتعليمية:

- أ- الاطلاع على تراث بلد ما، وتاريخ الأديان القديمة، مثل زيارة الأهرامات في مصر ومتحف الأوفريا في باريس.
- ب- مشاهدة بعض الأحداث المهمة في العالم أو حضور مهرجانات أو المعارض. لاطلاع على أسلوب حياة الدول الأخرى وحياتهم الاجتماعية والثقافية، حياتهم اليومية، وحتى حياتهم المهنية، من أجل إثراء معرفتنا وحتى ثقافتنا.
- د- لأسباب تعليمية أو تدريسية، والبحث العلمي.

(2) أسباب دينية:

الحج إلى مكة المكرمة وزيارة الأماكن المقدسة مثل القدس والفاطيكان، وحتى زيارة القبور مثل قبور الصحابة.

¹ Isabelle FROCHOT- Patrick LEGOHEREL : « Le Marketing du Tourisme », Dunod, Paris, 2007. P40.

(3) أسباب الراحة والاستجمام:

الهروب المؤقت من الحياة اليومية والروتين، وحتى من ضوضاء المدينة. الرغبة في الاسترخاء والاستجمام في الجبال أو على الشاطئ في أي وقت.

(4) أسباب صحية:

أ- الهروب من البرد والثلوج بالذهاب إلى الأماكن الدافئة، أو العكس، خاصة لكبار السن.

ب- السفر للعلاج والتداوي.

ج- السفر للاسترخاء والاستجمام بعد الشفاء.

(5) أسباب اقتصادية:

أ- انخفاض الأسعار في بلد ما يؤدي إلى توافد السياح للاستفادة من الخدمات المقدمة بأقل الأسعار.

ب- اختلاف تحويل العملات يؤدي إلى سفر السياح إلى البلد.

جدول 01: يوضح لأنواع السياحة و دوافعها¹: استنادا للمعلومات المقدمة من قبل و باجتهادنا اعددنا هذا الجدول كما يلي:

نوع السياحة	الدوافع	امثلة
سياحة الاعمال و المؤتمرات	اقتصادية	مؤتمرات في دبي ، توقيع عقود .
السياحة الدينية	دينية	الحج و العمرة في مكة
السياحة الصحية	صحية	منتجات البحر الميت ، العلاجات في المانيا
السياحة الساحلية	الراحة و الاستجمام	جزر المالديف ، مستغانم ، تنس ، تلمسان
السياحة الثقافية	ثقافية	مقام الشهيد الجزائر العاصمة.
السياحة الصحراوية	الراحة و الاستجمام و الترفيه	صحراء الربع الخالي ، الصحراء الكبرى
السياحة الجبلية	رياضية	جبال الالب ، جبال الهيمالايا

الشكل 01: باجتهاد من الطالبان و استنادا الى المعلومات السابقة .

المبحث الثاني : الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة حيث تلقت اهتمام واسع في العديد من دول العالم ، هذا ما أدى الى ظهور صراع شكل عائقا في تحديد تعريف شامل لمصطلح الجودة التفريق بينه و بين إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : مفهوم الجودة أهميتها:

أولا : مفهوم الجودة :

الجودة كمصطلح « Quality » كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية « Qualities » والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف باختلاف جهة الاستعارة منه، سواء كان مؤسسة، المورد، العميل ، المجتمع و غيره.¹

أما الجودة كما وردت في قاموس "اكسفورد" فتعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وقد تضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة باعتبارها «مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج/الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للعرض « fitness for use » ، والصلاحية للعرض « quality is fitness for use»²

¹ اد-حسني رقية ، د-بوعزيز ناصر ، سنة 2017 ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية الخدمة السياحية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 30 ، صفحة 354 .

² د-حسني رقية ، د-بوعزيز ناصر ، نفس المرجع السابق .

و أيضا بعض من الباحثين تم تعريفها على النحو التالي :

✓ جوران: ¹

"الجودة هي الملاءمة للغرض"

✓ كروبيسي :

"الجودة هي المطابقة للمواصفات."

✓ هيرسان:

"الجودة هي التوافق مع المتطلبات."

"الجودة هي المطابقة للمتطلبات."

✓ ليونيت:

"الجودة هي تلبية الحاجة التي يقدرها

العميل أو المستخدم.

✓ سيريكس:

"الجودة تعني صفر عيوب، صفر أعطال، صفر مخزون

صفر تأخير، صفر ورق، صفر حوادث، صفر ازدراء.

ثانيا : أهمية الجودة ²:

تتمثل أهمية الجودة فيما يلي :

- بالنسبة للمؤسسة: (تحقيق الأرباح، زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات، تحسين الجودة النهائية للمنتج، تحقيق التجانس في الإنتاج، تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية، زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة الجودة وانخفاض سعرها، رفع الروح المعنوية للعاملين، بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع، إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج، زيادة الحصة السوقية، تحقيق النمو في الأجل الطويل، تحقيق الزيادة في السوق، تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب، زيادة رضا العمال، تخفيض نسبة دوران العمل)

¹Ahmed BAHRI, Programme DIVECO1-Composante 3 tourisme : appui au développement et mise en œuvre du plan Qualité Tourisme-PQT, Module 1 : initiation générale à la démarche qualité , formation des conseillers territoriaux qualité tourisme des 48 wilayas , Sidi Fredj , Février-Mars2014 page 18.

² طبد نورة البركنو، أ.د. على بوكميش، مدخل (مفاهيمي معرفي) لإدارة الجودة الشاملة، مخبر الدراسات الأفرقية للعلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة ادرار ص740.

- بالنسبة للزبائن: (إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم، تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا).

- بالنسبة للمجتمع: (التخفيف من الآثار السلبية التي تسببها المنتوجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها).

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها :

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة :¹

- لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين ، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم .
 - ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على انها : نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين و إعطاء صلاحيات اكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار ، و تأكيد على التحسين المستمر لعمليات انتاج السلع و الخدمات (خفاجي ، 1995) .
 - ويمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد ، و هي بذلك تضمن تصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة ، و تحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف المستويات المنظمة ، اذ يصبح تحقيق جودة العملية يلتزم بها الجميع و بشكل متواصل ، و لا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول الى الجودة الشاملة المرجوة .
 - لقد انتقل اهتمام الباحثين ومنهم الاقتصاديون²، خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على ان جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة وللتوضيح يمكن إدراج بعض التعاريف، ولكن قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل هذه المفاهيم التالية :
- ✓ الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- ✓ الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات .
- ✓ الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف

¹ د.محمد عوض الترتوري ، د . اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مكاتب و مراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2006، ص 29 .

² ط.د نورة البركنو ،أ.د لعلى بوكميش ،مرجع سبق ذكره ص 740 .

الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة أو خدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

✓ وتعرف الجودة الشاملة بأنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتهم بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة" وتعرف كذلك بأنها

تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة:¹

عليه، يمكن عرض أهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة للتنفيذ.
- 2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- 3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- 4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات.
- 5- عمل مقاييس للأداء.
- 6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
- 7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل أساسية يمكن إدراجها ضمن مدخلين يضم أولاً المرحلة الأولى، الثانية و الثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي، أما المدخل الثاني فيضم المرحلة الرابعة من خلال المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة.

1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة:² يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل أساسية وهي:

أ- مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930): تميزت هذه المرحلة من التطور

1 - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008 ص 69
2 عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد، 8 2015م، ص 66.

بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصببت

وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلي رغبات الزبائن وبالتالي التقليل من عدد الشكاوي، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مما يتيح إيقاف المادة المعيبة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج تصبح منتجا جاهزا .

ب - مرحلة مراقبة الجودة¹ (1931-1970): أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات" لصاحبه "رانفو"، رد الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "telephone Bell" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة.

ج - مرحلة تأكيد الجودة (1970-1986)²: لقد عرفت هذه المرحلة اهتماما متزايدا باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور

مفهوم تأكيد الجودة وهي:

-تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.

-ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة

من أجل كسب ثقتهم.

- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة .

فمرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، "كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 – دليل عصري للجودة والتنافسية، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م، ص 25.

² قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتمييز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد، 11 مارس 2008م، ص 254.

2- المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة

شهد عام 1980م تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة، وقد كان لليابانيين الدور الأكبر في صياغة هذه الفلسفة. ويضم المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة المراحل التالية¹:

أ-مرحلة الجودة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية، وكانت شركة "IBM" الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

-إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه.

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، في الأنظمة، الثقافة والهيكل التنظيمي.

ب - مرحلة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة (1980 – م 2000م):

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات اجتماعية، اقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم؛ وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية والتفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات، ما جعل الخبراء في علم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل² نجاحها ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحلة فيما يلي :

العام 1981م : شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر "ديمنغ" للإلقاء

محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن الجودة، وفي عام 1982م قام "ديمنغ" بنشر

2 كتابه "النوعية، الإنتاجي والمركز التنافسي"

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص16.

² Ben dicte et Jean muller, « La qualité totale, guide pratique pour les technicien », entreprise moderne d'édition, paris, 1988 .p 24.

العام 1984م : قام المفكر "فليب كروسبي" بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة" وقام " ديمنغ" ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة. العام 1988 : م قام سكرتير الدفاع الأمريكي "فرانك كارلوكي" بتبني إدارة الجودة

الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة العام 1993م : شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق ، و في هذا العام اتجهت دول الإتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي الأيزو والسعي للحصول على شهادته.

ج - مرحلة القرن الحادي والعشرين: هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث

العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج

كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.¹

المطلب الرابع : مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ الجودة الشاملة²:

للجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والمركبات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء و الفعالية من أجل الوصول إلى مركز تنافسي عالي للمنظمة من خلال تخطيط و تنظيم الأعمال و اشراك كافة الأفراد و على كافة المستويات الإدارية، و قد تباينت آراء الباحثين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحسب تعدد المدارس الفكرية و منظرها و سنطرق إلى بعض أهم هذه المبادئ المتفق عليها كما يلي:

أولاً: الوعي بمفهوم إدارة الجودة: تتطلب إدارة الجودة الفهم الشامل لكل عملية في النظام من أجل تعزيز التحسين المستمر لإنتاج السلع و الخدمات التي تتلاءم و احتياجات العميل.

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 20.

² حسني رقية ، بوعزيز الناصر ،متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية الخدمة السياحية ،مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، العدد 30، سبتمبر 2017، ص357،356.

ثانيا: دعم وتأييد الإدارة العليا:

يرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة ارتباطا مباشرا بمعتقدات العاملين في النظام بأن الإدارة العليا ملتزمة ببرنامج التحسين المستمر الذي يقلل التكلفة ويضمن الامتثال للجدول الزمني كسب رضا العملاء، و القيام بالتغييرات الضرورية التي تؤكد هذا الالتزام.

ثالثا: التركيز على العميل: هذا المبدأ يساعد قدرة المنظمة على فهم وتلبية احتياجات عملائها، حيث يتم أولا تحديد العملاء الداخليين و الخارجيين ، ثم تحديد المتطلبات والاحتياجات والتوقعات التي يتم ترجمتها إلى تصنيع المنتجات بمواصفات و جودة معينة، و تتم معرفة هذه الاحتياجات من خلال أبحاث السوق والزبائن المشتركين والمستهلكين وحتى من العملاء المنافسين.

رابعا: التحسين المستمر: لنجاح هذه العملية يجب اشراك جميع الموظفين و المدراء عبر جميع المستويات الإدارية و كافة وحدات المنظمة في أنشطة المنظمة من أجل تحسين قدرات المنظمة، و تمر

متطلبات إدارة الجودة الشاملة¹:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:1

1-اعتماد عمليات التخطيط الإستراتيجي:

المؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل: الرؤية، الرسالة، الأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللأبد.

2- التركيز على الزبون:

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيسي (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد، العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة.

3-استحواد مفهوم الجودة:

يحدد الزبائن الداخليين والخارجيين مفهوم الجودة، وبوضع هذا المفهوم أن تستحوذ فكرة مقابلة أو تجاوز هذا المفهوم على المؤسسة، هذا يعني جميع الأفراد المستويات يملون إلى جميع جوانب الوظيفة من خلال وجهة النظر التي تقول " كيف يمكن أن تحقق ذلك بشكل أفضل" وعندما تستحوذ مفاهيم الجودة على المؤسسة سوف يكون جيدا بما يكفي.

¹ مريم فارس .مروى عزوزي ،، إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء المؤسسة اقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،جامعة 08 ماي 1945 ،قالمة ،2016/2017ص 17.

4- المدخل العلمي:

إن استخدام المدخل العلمي في هيكله العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، هذا ينبغي أن البيانات الضخمة تستخدم في بناء قواعد مقارنة مرجعية، ومراقبة الأداء وإجراء التحسينات.

5-الالتزام الطويل الأمد:

القليل من المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق التزام طويل الأمد في إجراء التغييرات الضرورية للنجاح، وواحدة من الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المؤسسات عندما تبدأ بتطبيق مدخل الجودة الشاملة هو استقدامهم أو رمي بعض الأموال على قسم معين

6-فرق العمل:

حينما يكون هناك حواجز، متنافسين، عدم ثقة، فإن منظمة الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل، إشراك القوى العاملة وممثلهم هذه المشاركة ليست محض إدعاء، أو أنها شكل جديد لمعركة قديمة، إنها نضال عام للزبائن وليس نضال منفصل لأجل السلطة، وطبيعة النضال تنطبق كذلك على العلاقات مع الموردين، الوكالات التنظيمية، والمجتمعات المحلية.

7-التحسين المستمر للأنظمة:

من أجل التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة والتي تعد بمثابة هدف رئيس في صياغة مدخل الجودة الشاملة.

8-التعليم والتدريب:

فالتعليم والتدريب من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس مثمرة، فمن خلال التعليم والتدريب فإن الأفراد الذين يتعلمون كيف يؤدون أعمالهم بجد يتعلمون كيف يأملون بذكاء.

9-الحرية من خلال الضبط:

مشاركة ودعم العاملين يعد من العوامل الرئيسية في الجودة الشاملة كطريقة متزامنة تجمع العديد من العقول لتساعد في عملية صنع القرار وتزيد من شعور العاملين بمشاركتهم في القرارات التي تم صنعها.

10-وحدة الغرض (الهدف):

لغرض تطبيق مدخل الجودة الشاملة، ينبغي أن تعمل المؤسسة على وحدة الهدف (الغرض)، هذا يعني بأنه لا مكان للسياسات الداخلية في منظمة الجودة الشاملة، وإنما العادة أو العرق المعتاد فيها هو التعاون.

11-مشاركة العاملين ودعمهم:

إن الأساس في اشتراك العاملين يكمن في عاملين:

أ- أنه يزيد من احتمال منع قرار جيد، خطة أفضل، أو إجراء تحسينات أكثر فاعلية عن طريق جلب المزيد من العقول لمناقشة الوضع (الحالة قيد الدراسة)- وبالتأكيد ليست أية عقول لكن عقول الأفراد الأكثر قربا من العمل أو النشاط قيد الدراسة.

ب- أنه يشعر العاملین بامتلاكهم للقرار من خلال إشراك الأفراد الذين يساهمون في تنفيذه في عملية منع القرار، أما الدعم فينبغي أن لا تكتفي بإشراك الأفراد في منع القرار بل إشراكهم بطرق تمنحهم صوتا حقيقيا داخل المؤسسة من خلال السماح لهم بمنع قرارات تهتم بتحسين عمليات العمل باستخدام أساليب قياساتهم تحديدها بعناية.

المبحث الثالث : السياحة وإدارة الجودة الشاملة .

تعد السياحة من القطاعات الحيوية التي لها عائد في التنمية الاقتصادية حيث ان توظيف إدارة الجودة الشاملة فيها يهدف الى تحسين جودة القطاع السياحي من خلال العمل على تلبية احتياجات العملاء و رغباتهم بأعلى مستوى مما يعزز من المنافسة .

المطلب الأول : معايير الجودة السياحية.

تتمثل معايير الجودة السياحية في النقاط التالية: ¹

✓ الشفافية: وذلك من خلال صحة المعلومات المقدمة حول مواصفات المنتج وكلفته الإجمالية، وما يغطيه السعر، بالإضافة الى إيصال تلك المعلومات بشكل منظم وفعال للمستهلك.

✓ التجانس: أي التوافق والانسجام بين المحيط الطبيعي والإنساني، مما يحافظ على السياحة المستدامة ويستدعي إدارة فعالة للمؤثرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية من أجل تأسيس مؤشرات لجودة المنتجات السياحية؛

✓ الأصالة: وهي تعبر عن حضارة أو تراث معين تجعل أي منتج سياحي يختلف ويتميز عن بقية المنتجات المماثلة له في أماكن أخرى، مع شرط أن تستجيب الأصالة لمتطلبات المستهلك .

✓ الأمن والسلامة: أي ان الخدمة السياحية لا تشكل خطرا على الحياة أو تسبب ضرر او تهديد لصحة المستهلك في جميع الأنشطة السياحية وعادة ما ينظم هذا المعيار بنصوص قانونية.

✓ الصحة العامة: أي ضرورة توفر شرط النظافة والسلامة في جميع أماكن

الإيواء والإطعام والشراب وكذا المحلات والمطاعم وحتى الخدمات المقدمة في رحلات الطيران.

➤ سهولة الوصول: من خلال إزالة كل العوائق والحواجز الطبيعية والاتصالية

والخدمية، وإتاحة الخدمة أو المنتج للجميع.

¹ د بوعزة عبد القادر ،د عوماري فاطمة ،مخطط الجودة للسياحة في الجزئتر بين الواقع و التحديات ،أردار

المطلب الثاني : أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد على وجه التحديد¹:

هناك من يرى أن هناك بعدان أساسيان هما:

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

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

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

*الجودة المادية: والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

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

*الجودة التفاعلية: والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة.

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

توقعاتهم وادراكهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، لتشمل عشرة أبعاد:

-الاعتمادية: أي انجاز الخدمة الموعدة بشكل دقيق.

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

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

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

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

-الاتصال: أي وجود قنوات اتصال واضحة.

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

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

المادية.

¹ بن سكايم نوال ،بوالشعير غنية ،واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية دراسة حالة ولاية جيجل ،مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة ماستر ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،2016/2015.

-اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملات الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون وقد أجمع أغلب الكتاب على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية وهما:

- تحقيق رضا الزبائن (رضا الضيوف).

-اندماج الموظفين

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

إن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في خدمة السياح، فهناك مجموعة من الخطوات التي لا بد من تطبيقها في هذا المجال¹.

الخطوة الأولى: إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين

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

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

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

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

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

الخطوة الثانية: تحديد حاجات الضيوف ويتم تحديد تلك الحاجات عن طريق:

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

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

¹ بن سكايم نوال، بن الشعير غنية، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، مرجع سبق ذكره.

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

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

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

الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف .

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

فنجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة إذ يمكن أن تتسبب الطريق التي يتم الاتصال بها إلى نجاح أو فشل مقدم الخدمة في العمل، فعليه الوفاء بالحاجات الأساسية الأربعة للضيوف التي ذكرناها سابقا، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المؤسسة السياحية.

وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحديا خاصا عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف.

الخطوة الرابعة: التأكد من أن الضيوف سيعودون ويتم ذلك من خلال:

-التحمس للعمل .

-القيام بما يمكن القيام به لإرضاء أولئك الذين يشكون .

-تعلم كيفية كسب الضيوف العصبيين .

-الإقدام على أخذ الخطوة الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون.

خلاصة الفصل :

ان إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نهج لإدارة الاعمال و فلسفة إدارية حديثة تسعى الى تحسين الأداء في المؤسسات و جودة الخدمات من خلال السعي الى إرضاء الزبون و التحسين المستمر، كما ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية أصبح ضروري في ظل المنافسة المتزايدة في السوق و الدمج بين إدارة الجودة الشاملة و السياحة يبين كيف للمؤسسات السياحية الاعتماد عليها في تطبيقها كقاعدة أساسية لتطوير خدماتها و تعزيز مكانتها في السوق.

الفصل الثاني

الإطار النظري: مفاهيم
أساسية عن الأداء وعلاقته
بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعرف كل من الأداء و الجودة من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الاعمال خاصة في المؤسسات السياحية و الفندقية ، حيث يهدف كل من الاثنين الى تحقيق رضا الزبائن و سيرورة المؤسسة في بيئة تنافسية و في هذا الاطار ،

يتناول هذا الفصل: .

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الأداء

المبحث الثاني : ابعاد ومستويات الأداء

المبحث الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الأداء

يعد الأداء من مفاهيم الجوهرية في علوم التسيير و الإدارة نظرا لارتباطه بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحسين مخرجاتها، كما يعتبر العنصر الأساسي و الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها التي تسعى لأجله الاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و الأداء المؤسسي.

مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل الاقتصاد و التسيير المؤسسات، حيث حضي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد¹.

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء وهي:

(1) تعريف الأداء حسب² (A.Kherakhem) من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة . نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة .

(2) تعريف الأداء : حسب (D.kaisergruber et J.handrieu) يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين . نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

(3) تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. "نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية . أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى المتبعة.

¹ يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص15

² يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص16

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة¹: فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط أي الاستخدام الأمثل للموارد .

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية²: كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها ، فلقد أعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف الشركات .

وللإشارة فإنه هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة و الفعالية .

مفهوم الأداء المؤسسي³:

• هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية و البشرية و التكنولوجية و المعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة ، و بالتالي فإن الأداء يتم قياسه من خلال تحليل العلاقة بين المدخلات و المخرجات المختلفة ، حيث يزداد الأداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة في المدخلات ، كما يعتبر على انه المنظومة المتكاملة للنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية .

• الأداء المؤسسي⁴ Institutional Performance:

يعرف بأنه ناتج جهد وسلوك جميع الافراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والاقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والاهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في اداءها (Zyeada,2017) ، وعرف بأنه مجموعته من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العاملين بأعمالهم ويشمل جودة الأداء حسن التنفيذ ، الخبرة الفنية المطلوبة في العمل ، الاتصال والتفاعل مع بقيه أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله

¹ يوسف مصطفى ،إدارة الأداء ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2016،ص19.

² يوسف مصطفى ،مرجع سبق ذكره ،ص20.

³ بوجنان توفيق ، ازناسني علي ، اثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية)، المجلد 2 ، العدد 1 ، سنة 2011 ، ص 122

⁴ م.سلام جاسم عبد الله العزي ،أ.د أنعام علي توفيق الشهريلي ،تقنية باريتو pareto و دورها في تحسين الأداء المؤسسي :رئاسة جامعة ديالى نموذجاً ،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ،المجلد 06، العدد 02،السنة 2019،ص06.

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني : مكونات وأهمية الأداء :

أولاً : مكونات الأداء :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين¹.

1. الفعالية²(Efficiency, Effectiveness)

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

❖ تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet):

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

❖ تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert):

تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسهما تتجسد في " : قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ أذاً نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة ، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، و عليه فان :

قيمة المخرجات الفعلية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{100} \times 100$$

قيمة المخرجات المتوقعة

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس وصحيح.

1 أ د الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.

2 محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شمطو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر و التوزيع،

عمان، ص 23-24

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

2. الكفاءة (Efficacité , Efficiency):¹

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب المصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ، و من ثم فلا غرابة ان وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير مثل : الإنتاجية ، المردودية ، الامثلية ... الخ

❖ تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertise):

الكفاءة هي: "قدرة مردودية المؤسسة . " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

❖ تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet):

الكفاءة هي : "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة . وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها و تمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح – تدنية التكاليف).

كما تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي تحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز ، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

¹ محمد دياب ، صفاء عبد الجبار الموسوي ، سمير خليل شموط مرجع سبق ذكره ، ص 26

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

- نوعية العمل: تشمل الدقة النظام الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- المثابرة والثوق: يدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.
- إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:
تفاعل جهد العامل الناتج عن دافعيته مع قدراته وكذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه، ومنه نفهم من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء.
- ثانيا: أهمية الأداء في المؤسسات السياحية: ¹

يعتبر الأداء الوسيلة الهادفة قصد الوصول الى الغاية المرجوة و الهدف المبتغى ، كونه الناتج و المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يعتبر الأداء ، أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة .
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة .
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف .
- يحدد سبل تطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير انفسهم .
- يساعد على ترجمة النتائج .

المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته .

عناصر الأداء ومحدداته: ²

يشتمل الأداء على عدة عناصر ومحددات سيتم تناول أهمها فيما يلي:

عناصر الأداء: تتمثل عناصر الأداء فيما يلي:

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف، المهارات الفنية والمهنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

- نوعية العمل: مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية، براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون انقطاع؛

-العمل المنجز: أي مقدار العمل الممكن إنجازه في الظروف العادية ومدى سرعة الإنجاز

¹ مولود قواسمية ، ، دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسويق فندي سياحي،جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، 2016/2017 ، ص22

² د/صاطوري الجودي ، أ.عمار براهمية ، إعادة هندسة الاعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد الثامن

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

-المثابرة والتقنية: تشمل الجدية، التفاني في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، الإنجاز في الوقت المحدد، مدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من طرف المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

2- محددات الأداء¹:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالهين ذلك لتعدد العوامل من جهة إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، ليس هذا فقط بل أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي لأداء الأفراد أما

المؤسسة فأدائها يرتبط بسلوك الأفراد والمؤسسة معا ومن هنا تظهر أهمية طبيعة الفرد، نشأته، الموقف الذي يوجد فيه كذلك ثقافة المؤسسة، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من الداخل بل نتيجة لعملية تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة. ويتحدد الأداء نتيجة للتفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي 7: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل، فالمقدرة والرغبة يتفاعلا معا في تحديد

مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل ومستوى الأداء يتوقف على درجة الرغبة في العمل ويمكن حساب ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

المبحث الثاني: ابعاد ومستويات وأنواع الأداء

يعكس الأداء مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، و لا يمكن دراسة الأداء دون التطرق الى أنواعه و مستوياته و أبعاده . و في هذا المبحث سنتعرف اليهم .

المطلب الأول: أنواع الأداء²

أنواع الأداء : نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

أ- الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

1. الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"

¹ د صاطوري الجودي ،أ أعمار براهيمية ، مرجع سبق ذكره .

² زرنوح احمد ،الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيلوجيا ، العدد 03 ، 14/12/2017، ص 32.33.34.35.36

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند رد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية

II. الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمار بفعالية.

III. الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة ، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها .

فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة ، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى ، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

المؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي لسلبية محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وأثارها السلبية . ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي

ا. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح للمؤسسة الفرعية. فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها لتنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة العلاقات العامة.

1- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية .

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني انها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها . وهناك بعض الخدمات تتولى المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.

2- أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

3- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف الإنتاج وتقديم الخدمة او الحصول عليها .

ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية .

كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها

4- أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين وقدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها :

● كمية الإنتاج و الجودة

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

- الخدمات المقدمة للعملاء
 - المعرفة الجيدة للعمليات و الاستعداد للتطور.
 - معالجة شكاوي العملاء
 - المواظبة على العمل و يستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
 - التعاون مع الزملاء.
- ii. حسب المعايير الطبيعية: وتقسّم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب - الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية .

و يتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى*.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، حيث يركز بعض المفكرين على الجانب التنظيمي في الأداء بينما البعض الآخر أخذ في الحسبان الجانب الاقتصادي والاجتماعي، تتمثل بعض الأبعاد في ما يلي¹:

ابعاد الأداء:

بعد ان تعرضنا سابقا الى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر الى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق ان الأداء مفهوم شامل، اذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

¹ أ.د الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07 /2009-2010، ص2018-2019.

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

1- البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و اثرها على الأداء ، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر النتائج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

إذا نستنتج مما سبق ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل ان يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد مؤسستهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد ، و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون ان الأداء الكلي للمؤسسة قد يتاثر سلبا على المدى البعيد اذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي للسائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمات ، ... الخ) .

المطلب الثالث: مستويات الأداء .

مستويات الأداء :

لأداء مجموعة من المستويات تتمكن المؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها،

تتمثل فيما يلي¹:

الأداء الاستثنائي :

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام

الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة. الأداء البارز:

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إدارات ذات كفاءة، امتلاك

¹ بن علو حورية، دور الحكومة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية أطروحة الدكتوراة ،جامعة مستغانم ،2025/2024، ص51/52.

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

مركز ووضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا:

يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

الأداء الجيد :

يكون فيه تميز لأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات

والخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل:

يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات

والخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على اللازمة للبقاء والنمو.

الأداء الضعيف:

الذي يمثل أداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا،

فضال عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء

نظرا لأهمية الجودة في تعزيز الأداء الذي يعتبر في المؤسسات السياحية أحد المؤشرات الرئيسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية متغيرة . سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على منهجية تقييم الأداء و

المطلب الأول : تقييم الأداء .

تقييم الأداء¹:

1. عند الشروع في تطوير مؤشرات الأداء لوجهة سياحية أو منطقة معينة، من الضروري إجراء تفكير تمهيدي. يهدف تقييم الأداء إلى إصدار حكم موضوعي بشأن مدى تحقيق الأهداف المنبثقة عن خطة محددة مسبقًا، والتي تكون عادةً سياسة أو برنامجًا أو استراتيجية.
2. تبدأ عملية التقييم بتحديد أهداف الخطة أو الاستراتيجية أو البرنامج. وتعدّ هذه الخطوة بالغة الأهمية، لأنها تشكّل الأساس الذي يُبنى عليه تطوير آليات التقييم واختيار مؤشرات الأداء. ويجب أن تعكس الأهداف المحددة اهتمامات القطاع السياحي بأكمله
3. لأهداف الجيدة تكون:
✓ دقيقة وقابلة للقياس – أي يمكن quantifier نتائجها.

¹ Neault,C.(2004) . l'évaluation de la performance dans l'industrie touristique : de quoi parlons -nous ?
téoros,23(2),61-63

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

✓ قابلة للتحقيق – مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة.

✓ واقعية – أي غير مبالغ في طموحها.

✓ محددة زمنياً – أي مصحوبة بجدول زمني واضح.

تتواصل عملية التقييم من خلال تحديد مؤشرات ذات صلة تُمكن من إبراز التقدّم المُحرز مقارنةً بالأهداف المحددة مسبقاً، كما توفّر معلومات قيّمة لدعم عملية اتخاذ القرار. وتُعد هذه المؤشرات...

مفيدة: هل المؤشرات المُطوّرة مفيدة فعلاً في عملية اتخاذ القرار؟ هل ستخدم شريحة واسعة من المستخدمين؟ هل ستمكّن من تقييم التغيرات الفعلية الناتجة عن الإجراءات المتخذة؟

موثوقة: هل مصادر المعلومات موثوقة ومعترف بها؟ هل منهجية البحث المعتمدة سليمة؟ هل النتائج المُحصّل عليها دقيقة؟

محددة زمنياً (من حيث الجدول الزمني): ما هو التوقيت الأنسب للحصول على النتائج؟

قابلة للمقارنة: هل ستوفّر المؤشرات بيانات يمكن مقارنتها مع تلك الصادرة عن شركات أو منظمات مشابهة؟ إن استخدام تصنيفات موحدة لجمع المعلومات يُسهّل عملية مقارنة النتائج. فعلى سبيل المثال، عندما تستخدم غالبية القطاع فئات عمرية محددة لتوصيف الخصائص السوسيو - ديموغرافية لعملائها، يُفضّل اعتماد نفس الفئات لتسهيل المقارنة. ولتحقيق ذلك، من الضروري أولاً إجراء بحث مسبق حول أهم مصادر المعلومات والمقاييس المعتمدة. بعد تحديد المؤشرات، من الضروري أيضاً تحديد معايير جمع البيانات، وخاصة:

التكرار: ما هو الفاصل الزمني المطلوب للحصول على المعلومات؟ هل سيتم جمعها شهرياً؟ فصلياً؟ أم سنوياً؟

المشاركة: من سيشارك في العملية؟ (من هم مزودو المعلومات والمستخدمون؟) من سيكون مسؤولاً عن جمع البيانات؟ هل سيكون هناك حاجة لتعاون الشركاء؟

يُعدّ التعاون بين الجهات المعنية عنصراً أساسياً لنجاح عملية التقييم. ولهذا الغرض، يجب على الأطراف المعنية التوصل إلى إجابات تمكّنهم من تحقيق أهدافهم والوصول إلى غاياتهم العامة.

التكاليف: ما هي الموارد المالية والبشرية المتوفرة لتنفيذ المهام المرتبطة بعملية التقييم؟ وهل هي كافية لإنجاز مختلف مراحل العملية؟ وهل توجد إمكانيات لتقاسم التكاليف بين مختلف الشركاء؟

مصادر المعلومات: ما هي أفضل الوسائل للحصول على المعلومات المطلوبة؟ هل توجد أبحاث أو إحصاءات أو مصادر معلومات متوفرة حالياً؟ هل من الضروري التخطيط لإجراء دراسات أو استطلاعات جديدة؟ وكيف يمكن التعامل مع الفجوات الموجودة في المعلومات المتوفرة؟

التوقعات: هل لدى الجهات الممولة أو الشركاء توقعات محددة؟

بمجرد تحديد الأهداف والمؤشرات، تتيح عملية التقييم الفعلية إصدار حكم نزيه وشامل بشأن المشاريع المُنجزة حتى الآن، سواء من حيث أنشطة التسويق أو التأثير الاقتصادي، أو تطوير المنتجات، أو إدارة الموارد البشرية، أو خدمات المعلومات، وغيرها.

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

في الواقع، يجب أن يشمل التقييم جميع القطاعات التي تتطلب إجراءً أو اتخاذ قرار. بعد ذلك، ينبغي تعزيز نشر المعلومات بين جميع الشركاء المعنيين بالخطوة أو الاستراتيجية أو السياسة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة الجودة المرتبطة بالأداء

تعد نماذج الجودة المرتبطة بالأداء من أهم الأدوات المعتمدة في تحسين فعالية و نجاعة المؤسسات و من بينهم كالتالي :

1- نموذج ديمينغ للجودة: يرتكز نموذج ديمينغ للجودة على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة ، من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة ، التي أصبحت أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، غير ان هذه الأخيرة اقتصرت على جانب الصناعي فقط ، ليتم تعديلها بعد ذلك¹ ، و تتمثل المبادئ فيما يلي :

1. خلق الاتساق و التماسك في الهدف²؛

2. تبني فلسفة جديدة، حيث لا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي؛

3-توقيف الاعتماد على الفحص لأغراض الرقابة على الجودة ؛

4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط ؛

5. التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط ، الإنتاج و تقديم الخدمة ؛

6. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب على الأعمال ؛

7. التركيز على القيادة و تحسين الإشراف من أجل أداء وظيفة جيدة ؛

8. الابتعاد عن الخوف ، بتوفير المناخ المناسب لتوضيح المشاكل و طلب المعلومات ؛

9. العمل على إزالة العوائق و الخلافات بين الأقسام و الإدارات المختلفة ؛

10.التوقف عن الخطب و الشعارات ،يجب التوصل إلى الطرق العلمية لتحقيق الهدف ؛

11. إزالة العوائق أمام العاملين فيما يتعلق بالحقوق والاعتزاز بالنفس ؛

12.استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد الأرقام لعملية الإنتاج؛

13.إقامة برامج تعليمية والتحسين الذاتي لكل العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي؛

14.خلق هيكل إداري يدفع الشركة نحو تحقيق النقاط السابقة.

¹ د. قرين ربيع ، د. رتيبة بوهالي ، د.اسماء العميرة ، نماذج و تجارب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد3/13 ، 2019 ص 322

² د.الحاج نعاس خديجة ، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، 2020،ص 48

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

و يشير ديمينغ الى ان الجودة نسبية و ليست مطلقة ، و أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالمردودية ، لدى على كل فرد بالمؤسسة ان يساهم في تحقيق النتائج المرجوة و هي إرضاء العملاء .

2- النموذج الجائزة الأوروبية للجودة و التميز EFQM:

يمثل هذا النموذج احد اهم نماذج الجودة و التميز في الأداء المؤسسي ، يتكون من مجموعتين ، المجموعة الأولى: تمثل المقومات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل هذه

المجموعة خمسة عناصر.

-المجموعة الثانية: هي مجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق الجودة الشاملة.

تتم المجموعة الأولى من المعايير في البيئة الداخلية للمؤسسة وهي تسهل عملية بناء

ثقافة للجودة الشاملة، بينما المجموعة الثانية فتمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس أداء

المؤسسة.

تجدر الإشارة أن الخاصية المميزة للنموذج الأوربي للجودة الشاملة أنها تتعامل مع أبعاد التقييم على أنها عبارة عن نظام System متكامل، يتكون من مدخلات تسيطر عليها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة.

المطلب الثالث : العلاقة بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة¹

استنتاجا على ما تم دراسته فإن إدارة الجودة الشاملة هي من بين الأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة و خاصة في قطاع السياحة و الخدمات الفندقية أما بالنسبة للأداء فهو يقاس بمدى تحقيق الأهداف وجودة النتائج و رضا الزبائن و بتأثير ثقافة تطبيق الجودة ، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي الى الدقة ، و بتسريع وتيرة العمل ، و تقليل الأخطاء و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة ليست أداة تعبر عن تحسين جودة المنتج أو الخدمة بل هي نهج إداري ينعكس على المؤسسة ككل و منه فالعلاقة التي تربط بين هتين المتغيرين هي علاقة طردية ، حيث كلما كان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكفاءة و فعالية كلما انعكس إيجابا على مستوى الأداء في المؤسسة.

¹ اعتمادا على الدراسات السابقة و باجتهاد من الطالبتان

الفصل الثاني الإطار النظري: مفاهيم أساسية عن الأداء و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل :

يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء المؤسسي مع التركيز على كيفية قياسه في المؤسسات السياحية . كما يوضح العلاقة بين الأداء و إدارة الجودة الشاملة ، حيث يساهم تطبيق مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر و التركيز على الزبون في رفع كفاءة و فعالية المؤسسة .

الفصل الثالث : دراسة حالة
فندق AZ MONTANA
بمستغانم خمسة نجوم

تمهيد

اشرنا في الجانب النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها في تحسين أداء المؤسسات السياحية ، ينتقل هذا الجزء من الدراسة الميدانية الذي يستعرض دراسة حالة فندق AZ MONTANA باعتباره مؤسسة سياحية تهدف الى تحسين خدماتها و تعزيز موقعها التنافسي من خلال الاعتماد على مبادئ الجودة الشاملة حيث يهدف هذا الجانب الى تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الفندق من خلال تطبيق أدوات البحث المناسبة كالمقابلات او الملاحظة المباشرة كما يتم تقييم التزام الإدارة و العمال بالجودة و تأثيرها على الخدمات المقدمة ، رضا الزبائن . و من خلال هذه الدراسة التطبيقية نسعى الى الوصول للنتائج المرجوة .

سنتناول من خلال هذا الفصل على ما يلي :

المبحث الأول : ماهية الفندق وتنظيمه الإداري

المبحث الثاني : مخطط الجودة للسياحة في الجزائر وشروط الانضمام

المبحث الثالث : رضا العملاء وتقييم أداء العمال كمدخل لتحقيق الجودة في المؤسسات الفندقية

المبحث الأول: ماهية الفندق وتنظيمه الإداري.

يعد فندق AZ Montana من المؤسسات الفندقية السياحية المعروف في المنطقة ، بتميزه بموقع استراتيجي و بتصميم حديث ، حيث يهدف الى تقديم خدمات عالية الجودة تربط بين الراحة و الاستجمام و حسن الضيافة ، مما يدفعه بان يتمتع بسمعة جيدة لدى الزبون المحلي و الأجنبي .

المطلب الأول: نشأة الشركة .

تم أنشاء الشركة سنة 2015 اين وضع حجر الأساس بناء فندق 5 نجوم و مرافق مجاورة كحضيرة مائية و كذا مركب رياضي الكل مجهز بأحدث المعدات ، تم فتح الفندق و الحضيرة المائية في جويلية 2018 بينما المركب الرياضي فتح جزء منه أواخر 2018 ، المدير العام للشركة هو السيد مهدي عبد المالك¹ و اتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L برأسمال 500.000 دج عند انشاء الشركة و تم رفعه الى 120.000.000 دج.

فندق AZ montana هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ و هو الفندق يلي بالمعايير الدولية للفندقة ، و يقع بجواره منتزه MOSTA-LAND الترفيهي في ولاية مستغانم بسعة 219 غرفة و 13 شقة و 3 مطاعم و مصفف شعر و صالة رياضية و حضيرة مائية جميعها مجهزة بأحدث معدات الجيل.

يقدم هذا الفندق الصديق للأطفال الألعاب و المساحات الترفيهية مع الترفيه و غرفة متعددة الأغراض و 3 قاعات تدريب و مركز مؤتمرات يتسع لحوالي 1000 شخص .ايضا منتزه اكوا مع عشرات من احواض السباحة ، و هي: تجمع الأمواج و الشرائح المتعددة ، و مسبح متعدد اللعب للأطفال ، فضلا عن حمامات السباحة و الاسترخاء .يجمع هذا الفندق بين الترفيه و السرور و الراحة لجميع الاعمار.

يتكون فندق من:

- 220 غرفة، 13 سويت، 13 شقة.
- يوجد فيه 8 طوابق و 7 مصاعد.
- 2 مطاعم، 1 كافتريا.
- صالة رياضة، ملعب.
- SPA ساونا ، جاكوزي، حمام ، مسبح استرخاء.
- 2 حمام سباحة (داخلي و خارجي).

¹ فندق az montana مستغانم .قسم الموارد البشرية.

قاعة الندوات كبار الشخصيات، المؤتمرات و التدريب.

مرايين لسيارات يتسع لعدد كبير من السيارات.

المطلب الثاني: خدمات ومرافق الفندق¹.

خدمات و مرافق الفندق.

موقع خلاب ليس بعيدا عن البحر فقط 15 دقيقة و قريب من وسط مدينة مستغانم.

يوفر الفندق النقل الى مطار احمد بن بلة وهران. موجود بالقرب من مدينة الملاهي مستغانم و يوفر (وصول خاص).

مساحة للإجت ما عيان يمكن ان تستوعب ما بين 12 الى 1000 شخص.

مجمع رياضي و مسبح خارجي.

الأنشطة و المتعلم المقترحة من طرف الفندق.

مدينة الملاهي مستغانم و 200 حديقة الحيوانات .

الكهف الأصفر.

شاطئ الجدول يبعد ب5 دقائق.

طريق السريع يبعد 45 دقيقة.

استرخ في الفندق AZ فهو مكان فاخر و ممتع، يوفر مساحة يمكن للقضاء وقتك فيها برفاهية و سيكون جميع الموظفين تحت تصرفك بالكامل لجعل اقامتك ممتعة

المطلب الثالث: محتويات الفندق.

الغرف:²

عند الحجز في الفندق AZ MONTANA و بمجرد وصولك تلقى بالترحيب من طرف عمال الاستقبال و حسن المعاملة حيث تقوم بالدفع كاملاً أو جزئياً ليحمل العامل لك حقائبك و بذلك على غرفتك المجهزة بخدمة الانترنت WIFI و التلفاز بلازما ذو حجم كبير تسيير مريح، مكيف برطوبة الجو.

كما انه يتوفر على ديكور رائع من حيث الأثاث و الافرشة إضافة الى الألوان الطلاء كما لديك حمام مجهز بشراشف و كافة مستلزمات النظافة ك: (صابون، شامبو، كريم الترطيب، بلسم، فرشاة، و معجون اسنان....).

¹ فندق az montana مستغانم. قسم الموارد البشرية

² مرجع سبق ذكره.

لديه ثلاث اطلالات غرف:

غرف تطل على البحر.

غرف تطل على المسبح و المرافق المائية.

غرفة تطل على الجبل

كما لديك خيارات متعددة اذا كنت مع العائلة و الأقارب فيمكنك تحجز سويت لك و للأبناء و اذا كانت اسرتك كبيرة يمكنك حجز شقة فهي تستطيع إيواء 5 اشخاص و يمكن إضافة سرير للرضيع كما تجد في الغرفة كنبه تنفتح لتصبح سريرا في خدمتك بسرعة و تختلف الأسعار و التكلفة بين موسم الشتاء و الصيف.

المطاعم :

فندق AZ مونتانا لديه مطاعم مميزة و طاقم طبخ مكون من أشهر الطهاة من داخل و خارج الوطن مطبخ راقى و فقا لتقاليد و متطلبات العملاء لتحقيق الانسجام ووجبات ناجحة.

لك الحق في الفطور الصباح تأخذ تكلفته مباشرة عند الدفع و يكون حسب اختيارك (قهوة ، حليب ، عصير ، حلويات ، كعك ، مربى....) تكلفته تصل الى 1500.00.

اما الغداء فيكون عليك الدفع و لم يحتسب مع التكلفة الحجز و يكون كذلك حسب ذوقك (بيتزا ، مقبلات، سمك...) تصل تكلفته حسب ما طلبته انت.

اما العشاء فيكون عبارة عن بوفيه مفتوح مكون من مجموعة من الاطباق الراقية اللذيذة و تصل تكلفته الى 4000.00 لكل شخص

صالة الرياضة :

يمكنك استغلال فترة الصباح في الرياضة المجهزة بكل أدوات الرياضة و الجيم او الجري و لعب المرة في الملعب.

SPA:

بعد الجري و بذل المجهود يمكنك الاسترخاء في الحمام الساخن و الاستمتاع بالساونات و الجاكوزي و في المساء تمتع بالمسبح و الألعاب الموجودة فيه لتسليه و قضاء وقت رائع

قاعة المحاضرات :

و في حالة كنت في عمل استغل قاعة الندوات لتجمع فيها و العمل جيدا فهي مكونة من عدة طاولات و مجهزة للاجتماعات و الندوات.

نظام الدفع والتواصل في الفندق:¹

نظام الدفع في الفندق AZ.

عندك عدة خيارات للدفع إما:

✓ نقدا.

✓ شيك بنكي.

✓ بطاقة الذهبية.

تستفيد من التخفيضات في الموسم الشتاء اما الصيف غير معني بها.

ب- يمكنك التواصل مع الفندق عن طريق:

1. الهاتف: تتصل بأرقام الفندق و سيكون موظفو الاستقبال في اتصال معك و الترحيب بك و اعطائك كافة المعلومات

2. الإيميل: يمكنك ارسال إيميل و سيتم الرد عليك .

3. يمكنك المجئى الى الفندق بنفسك والتواصل مع عمال الاستقبال.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لفندق AZ.

تمثل مجموعة الهياكل المؤسسية الموجودة بين مختلف الإدارات، حيث يتم تنظيم وضع كل عامل المؤسسة. يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مونتانا على النحو التالي:²

أقسام الهيكل التنظيمي لفندق AZ.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لفندق AZ

¹ فندق az montana قسم الموارد البشرية .

² فندق az montana قسم الموارد البشرية .



المبحث الثاني: مخطط الجودة للسياحة في الجزائر وشروط الانضمام

المطلب الأول: تعريف بمخطط الجودة للسياحة¹.

يطمح مخطط جودة السياحة الجزائرية إلى توحيد جميع المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة من خلال الانتهاج الارادي للجودة، الحريص على تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم، وطنيين واجانب. تم إعداد مخطط جودة السياحة الجزائرية مع المهنيين ومن اجل المهنيين، طبقا للمعايير الدولية، يسمح مخطط الجودة بتحديد المسار من اجل التحسين التدريجي للخدمات والحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر. ويرتبط مخطط جودة السياحة الجزائرية بالنقاط التالية

- تأسيس العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر

- تدعيم كفاءات الموارد البشرية

- تنظيم الأنشطة السياحية

المطلب الثاني: شروط الانضمام الى مخطط الجودة للسياحة في الجزائر.

شروط الانضمام الى مخطط الجودة للسياحة في الجزائر²:

تمنح العلامة التجارية " جودة السياحة الجزائر" للمؤسسات السياحية التي تلتزم انتهاج الجودة وتحترم شروط الانضمام التالية:

- الاستجابة إلى متطلبات المرجعية للجودة

- انتهاج مسار للجودة يعتمد على تشخيص خارجي، يسمح على السهر للتحسين المستمر لنوعية الخدمات وكذا ضمان للزبون علامة تستحق الثقة، والحفاظ على مصداقية العلامة "جودة السياحة الجزائر"

- إنشاء خلية دائمة مكلفة بالتشخيص الداخلي

- مطابقة شروط الاستغلال وممارسة النشاط

- مطابقة قواعد حفظ الصحة والأمن

- إدماج البعد البيئي

- إعداد نظام مكلف بمعالجة شكاوي الزبائن ما يسمح بمعرفة آراءهم.

¹ موقع الرسمي لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية.

² موقع الرسمي لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية.

المطلب الثالث : أهمية مخطط الجودة للسياحة الجزائري في تحسين جودة الخدمات الفندقية.
أهمية المخطط الجودة للسياحة في الجزائر في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

إن الانضمام إلى مخطط جودة السياحة والحصول على العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" يعني التعهد بالتزامات محددة تجاه الزبائن والتي من شأنها الرفع من مستويات أبعاد جودة الخدمات الفندقية وذلك من خلال ما يلي¹:

الملموسية: تتجسد أهم الالتزامات التي من شأنها المساهمة في تحسين بعد الملموسية فيما يلي :

- توفير مداخل وأماكن خارجية جميلة وصيانتها بما يدعم صورة المؤسسة.
- الحرص على تعليق الإشارات الخارجية والداخلية والتي تسهل قدوم الزبائن وتنقلهم داخل المؤسسة؛
- الاهتمام خاصة بأماكن الاستقبال وفضاءات الترفيه، الديكور الداخلي، الإضاءة، التهوية، التكييف؛
- إتاحة تجهيزات عصرية وحديثة تضمن إقامة ممتعة للزبائن؛
- توفير غرف جميلة ذات ديكور أنيق وأفرشة مريحة وتجهيزات ذات جودة عالية؛
- توفير الوسائل الخاصة باستقبال الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة
- الاعتمادية: تتجسد أهم الالتزامات التي من شأنها المساهمة في تحسين بعد الاعتمادية في الآتي
- تقديم معلومات واضحة ودقيقة للزبائن؛
- ضمان معالجة فعالة للحجوزات في مكتب الاستقبال، أو على الهاتف، أو عن طريق البريد الإلكتروني؛
- الحصول على موظفين ذوي كفاءة عالية؛
- ضمان التكوين النظامي المستمر للموظفين المعنيين باستقبال الزبائن؛
- توفير محيط ملائم لاستقبال الزبائن باعتماد المعدات الكافية والمتقنة؛
- إتقان الموظفين للغات الأجنبية.
- الاستجابة: تتجسد أهم الالتزامات التي من شأنها المساهمة في تحسين بعد الاستجابة فيما يلي
- الحرص على التواجد دائما تحت تصرف الزبون وخدمته؛
- تقديم الإرشادات اللازمة للزبائن ومساعدتهم في البحث عن المعلومات المطلوبة؛

¹ د.هناء رمضان، مؤشرات تقييم جودة الخدمات الفندقية في ظل مخطط الجودة للسياحة الجزائر، الأفاق الاقتصادية، العدد الأول، مجلد 08 السنة 2023، ص 130/129/128.

-اختصاص وسلوك الموظفين من خلال توفير الفهم السريع للزبائن والاستجابة الفورية لهم.

- توفير المعلومات والوثائق المفيدة لإقامة الزبائن داخل الغرفة.

الثقة: تتجسد أهم الالتزامات التي من شأنها المساهمة في تحسين بعد الثقة فيما يلي :

-توفير المعلومات اللازمة حول الإجراءات الوقائية وذلك بتعليق لافتات تبين طرق الإخلاء وإتاحة الإجراءات

الوقائية اللازمة؛

-السهر على النظافة المستمرة والصيانة للأماكن ومختلف المعدات والتجهيزات؛

-توفير الأمن للزبائن؛

- توفير التجهيزات الضرورية لضمان راحة الزبائن واسترخائهم وسلامة ممتلكاتهم داخل الغرف.

التعاطف: تتجسد أهم الالتزامات التي من شأنها المساهمة في تحسين بعد التعاطف فيما يلي :

-الترحيب بالزبائن وحسن استقبالهم.

- استقبال الزبائن بطريقة لطيفة، مهذبة ويا بتسامية.

-الاهتمام الفوري بالزبائن.

-ضرورة تأقلم الموظفين مع مختلف أنواع الزبائن.

- توفير ظروف استقبال مميزة خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة والتعاطف معهم.

المطلب الرابع : مقارنة بين التزامات الجودة في المخطط الجودة للسياحة والمطبعة في الفندق AZ .

تسعى هذه الدراسة الى المقارنة بين التزامات المطبعة في الفندق مع تلك المدرجة ضمن المرجعية الوطنية لجودة

السياحة من اجل معرفة نقاط التطابق و الاختلاف و تحديد مدى التزام فندق AZ بالمعايير المعتمدة ، حيث

تكمن أهمية هذه المقارنة الى تشخيص الجودة داخل الفندق .

جدول 02 : مقارنة بين الالتزامات المطبعة في الفندق مع الالتزامات الموجودة في مخطط الجودة

1

الشكل رقم 01:بالاعتماد على المرجعية الوطنية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية و المرجع

الوطني للجودة السياحية .

¹ بالاعتماد على وزارة السياحة و الصناعة التقليدية المرجع الوطني للجودة السياحية .

التزامات مخطط الجودة للسياحة في الجزائر	الالتزامات المطبقة في الفندق	الالتزامات الغير مطبقة في الفندق
<p>-إدارة المنشأة من خلال تحديد الاتجاهات الرئيسية الواجب اتباعها و تنظيم الموارد البشرية</p> <p>-تحديد استراتيجية التنمية متعددة للمؤسسة و إضفاء الطابع الرسمي</p> <p>-ضمان التواصل الفعال بين مختلف الأقسام</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	
<p>-يتم وضع ميزانية الإيرادات و النفقات السنوية و مراقبة تنفيذها</p> <p>-تنفيذ المشتريات و طلبات شراء المواد الخام و المعدات و الخدمات بكفاءة.(جودة ،تكلفة ،اطار زمني)</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>	
<p>-تستخدم وظيفة التسويق لتحديد اتجاهات لسوق و توقعات العملاء و تطوير الخدمات</p> <p>-تنظيم و تنفيذ أنشطة التواصل و الترويج و المبيعات الخاصة بالمنشأة</p> <p>-التواصل مع مختلف الشركاء في البيئة السياحية المباشرة .</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	
<p>-يتم الحفاظ على أصول المنشأة و صيانتها ، و تظهر الميزانية العناوين المالية الازمة</p> <p>-التأكد بانتظام من النظافة المشتركة و صيانة و إصلاح جميع الأجزاء</p> <p>-إدارة موظفي و المحافظة على مهارتهم و تنظيم الموارد البشرية</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	
<p>-ضمان المعالجة الفعالة للحجوزات على المنضدة أو عبر الهاتف و ما يرتبط بها من ترحيب</p> <p>-ضمان معالجة فعالة للحجوزات عن طريق البريد الالكتروني أو الفاكس</p> <p>-التأكد من وجود لافتات و المعلومات الخارجية لتسهيل وصول العملاء</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	

		-تخطيط و صيانة البيئة المحيطة و المظهر الخارجي لتحسين المؤسسة -ضمان التدريب المنهجي و المنتظم للموظفين الذين يستقبلون العملاء
	✓	-توفير غرف مريحة و مجهزة بأجهزة عالية الجودة و عازل للصوت
	✓	-توفير للنزلاء الراحة و الأمان الشخصي في غرفهم
	✓	-توفير للنزلاء مراحيض مجهزة بالكامل داخل الغرفة
	✓	-ضمان العناصر الرئيسية لسلامة الأشخاص في غرف النوم
	✓	-تأكد من النظافة الصحية و السلامة الصحية للغرف و الفراش و المناشف
	✓	تزويد العملاء بغرفة للإفطار جذابة مجهزة بمعدات عالية الجودة
	✓	-تقديم وجبات إفطار تراعي العادات المختلفة للعملاء
	✓	-تأكد من نظافة و سلامة الأغذية في جميع الأماكن المستخدمة في إعداد و تقديم وجبات الإفطار
	✓	-مراعاة البيئة و التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة
	✓	-تنظيم إدارة النفايات (فرز انتقائي لفئات المنتجات التي يمكن إعادة تدويرها)
	✓	-عزل المنتجات الملونة في الحاويات مناسبة و إزالتها
	✓	-تنظيم و تنفيذ نهج شامل لجودة المؤسسة لإرضاء العملاء
	✓	-تنفيذ الإجراءات الأساسية لضمان استمرارية الجودة على المدى الطويل .

المصدر: اجتهادا من الطالبتين وبالاعتماد على الالتزامات الموجودة في مخطط الجودة للسياحة في الجزائر¹.

من خلال هذا الجدول ، توصلنا الى استنتاج على ان فندق AZ MONTANA مطبق كل الالتزامات الا انه غير منخرط في مخطط الجودة للسياحة في الجزائر.

المبحث الثالث : رضا العملاء و تقييم أداء العمال كمدخل لتحقيق الجودة في المؤسسات الفندقية.

يعد رضا العملاء من بين المؤشرات الأساسية للأداء ، و يتوقف تحقيق هذا الرضا بشكل كبير على كفاءة العاملين داخل الفندق مما يجعل تقييمهم ضرورة حتمية للتحسين المستمر للأداء و الجودة في الفندق²

المطلب الأول: درجة رضا العملاء على الخدمات المقدمة في فندق AZ MONTANA
يعتبر رضا العملاء عنصرا أساسيا في تقييم الأداء في الفنادق باعتباره درجة الشعور بالراحة و الاطمئنان أو بخيبة امل اتجاه الأداء المقدم سواء خدمة أو منتج

و من خلال الدراسة الميدانية في فندق AZ MONTANA تشير درجة رضا العملاء على الخدمات المقدمة (الإقامة ، الاطعام ، الراحة و الاستجمام ... الخ) حوالي 80% و بلغت في موقع Booking 8.8/10 ، اذ يقاس هذا الأخير من خلال عدة أدوات منها تحليل سجل الشكاوى الموجود في الاستقبال و كذلك بطاقات التي توزع على الزبائن و لتعزيز ولاء الزبون يكون باستمرار متابعة من خلال الرسائل الالكترونية و ملاحظات الشكر ... الخ .

و كذلك من خلال وضع رؤية إستراتيجية التي تكون بتحليل المعلومات التي تم جمعها من العملاء و الإستراتيجية التي يعتمدها القسم التجاري في فندق AZ MONTANA هي إيجاد عملاء مخلصين للفندق تتمثل في توقيع اتفاقيات مع الشركات شريطة ان يكون لدى الشركة اكثر من 50 حجزا في السنة ، و من اجل كسب ولاء الشركة يقدم الفندق عروض ترويجية (رموزا تتراوح من 10% الى 20%)

العرض الأول = 10 %

العرض الثاني = 15 %

العرض الثالث = 20 %

أنواع الاتفاقيات :

1- العقد يكون مع فندق AZ MONTANA يسمح لك بالاستفادة من الرمز الترويجي الممنوح في AZ MONTANA فقط .

¹ <https://www.mta.gov.dz/plan-qualite-tourisme/?lang=fr>

² فندق AZ montana قسم المبيعات .

2- العقد يكون للاستفادة مع جميع سلسلة فنادق . AZ

أنواع الشركات :

- بنوك تجارية.
- شركات مساهمة.
- وكالات السفر .
- مختبرات الادوية .

و الإدارة أو القسم التجاري هو المسؤول عن جميع حجوزات الشركات و لكل شركة لها اتفاقية خاصة بها و عرض خاص ، و يقوم بإعداد فاتورة التي تقدم تقدير إقامة الشركة.

نوع الإقامة (غرفة مفردة ، غرفة مزدوجة ، جناح ، شقة) .

الاطعام (فطور الصباح ، تأجير الغرف ، و مواصلات ...)

حيث تظل الفاتورة غير ملزمة حتى يتم تأكيد الحجز

على مستوى الاستقبال : يتمثل دوره في تقديم جميع المعلومات الخاصة بالفندق للعميل و اجراء الحجز على الأماكن و الترحيب المناسب لجذب انتباه العميل من خلال ترحيب الخاص و الذي يتمثل بإرسال رسالة له و عرض اسمه على التلفاز في غرفته و يقوم نظام الحجز بتسجيل جميع المعلومات الخاصة بإقامته ، حيث يسمح هذا الخيار للفندق بتتبع ولاء العميل و يعد تحليل قاعدة البيانات عنصرا

أساسيا عندما يتعلق الامر ببناء استراتيجية إدارة علاقة العملاء و تتم هذه العملية لتحديد العملاء الأكثر اهتماما و الطريقة الوحيدة لتحليل قاعدة العملاء هي تقسيمها و التقسيم ليس هدفا بل وسيلة لتحديد احتياجات العملاء لدى يقسم الفندق عملائه الى أربعة 4 مجموعات :

1-عملاء العاديين

2-عملاء كبار الشخصيات الذين يحققون مبيعات كبيرة.

3-عملاء من رجال الاعمال

4-عملاء العطلات

و تعبر كل شريحة من هذه الشرائح عن احتياجات معينة و يرجع هذا التقسيم الى إدارة جيدة لقاعدة بيانات العملاء و حيث ان خدمة الولاء في الفندق لا تكون بطاقة الولاء فانه يعتمد على تقديم خدمات خاصة لعملائه الاوفياء على سبيل المثال :

-سلة الفواكه

-جناح بدل من غرفة عادية

SPA OFFERT-

المطلب الثاني: تقييم أداء العمال في الفندق.

يعكس رضا العملاء مدى تحقيق الفندق لتوقعات و احتياجات نزلائه بتطبيقه لإدارة الجودة الشاملة بحيث ان تطوير و تحسين أداء العمال هو أساس رضا الزبون و ضمان ولائه¹

حيث أن أداء العمال في الفندق يكون بتطبيق معايير الجودة و التزامات مخطط الجودة السياحي في فندق az و تتم عملية تقييم أداء العمال في الفندق من طرف مدقق الجودة auditeur هو موظف في الفندق تكمن وظيفته في :

- مراقبة أداء العمال و الجودة

-مراقبة جودة الخدمات

-تقييم أداء العمال في الاستقبال من خلال اللباقة في التعامل مع النزلاء و كذلك طريقة التعامل مع الشكاوي أو الملاحظات

-يقوم بجولة تفتيشية حيث يعد من خلالها تقارير يتم ارسالها الى إدارة الموارد البشرية

أي ان مهامه تكون مع دميع الأقسام (الاستقبال ، الصيانة ...الخ)لضمان الجودة .

المطلب الرابع: عر اقبل انخراط الفندق في مخطط الجودة للسياحة في الجزائر².

- ✓ غياب الحافز المادي والمعنوي من طرف الدولة لتشجيع الفنادق على الانخراط مما يعكس ضعف الوعي .
- ✓ التركيز على أرباح قصيرة المدى دون التفكير في الرؤية المستقبلية للفندق.
- ✓ عوائق المالية تتمثل في ارتفاع التكاليف حيث ان الانخراط فب مخطط يتطلب استثمار في التكوين .
- ✓ الاعتماد على معايير الجودة الداخلية الخاصة بالفندق بدل من الالتزام ببعض المعايير الأكثر تقيدا .
- ✓ يرى الفندق ان الاخراط في المخطط الجودة ليس له عائد مضمون .
- ✓ يرى فندق AZ MONTANA ان الإجراءات الانخراط في المخطط لها مسار اداري طويل المدى دون الوصول الى نتائج مرضية.
- ✓ يرى الفندق بان الانخراط في مخطط الجودة للسياحة في الجزائر ليس اجباري.

¹ فندق AZ MONTANA قسم الموارد البشرية .

² فندق AZ MONTANA قسم الموارد البشرية .

خلاصة الفصل :

في ضوء ما تم تناوله يتضح أن تحقيق الجودة الشاملة في الفندق لا يمكن فصلها عن مستوى رضا العملاء و أداء العمال ، فالعلاقة التي تربط بين أداء العمال و جودة الخدمات المقدمة تمثل عنصرا رئيسيا في بناء صورة في المستوى للفندق و تعزيز ولاء الزبائن .

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

في ختام هذه المذكرة ، حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على مختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة و دورها في رفع من أداء المؤسسة السياحية و ذلك من خلال تحليل واقع الدراسة في فندق AZ MONTANA لقد حاولنا ضمن حدود الإمكانيات المتاحة ، ربط بين الاطار النظري و الميداني ، لنصل الى الاستنتاجات التي تؤكد أن الجودة هي ضرورة حتمية يتطلبها السوق السياحي ، و بتطبيق مبادئها الذي لم يعد خيارا بل أصبح أيضا ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة سياحية فندقية التي من خلالها تسعى الى التميز و الاستمرارية و زيادة تطلعات الزبائن نحو خدمات راقية و متكاملة .

و من خلال الدراسة استنتجنا أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجابا على الأداء في المؤسسة ، و ذلك من خلال تحسين الخدمات و رضا الزبائن و رفع كفاءة الموارد البشرية مما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة السياحية في بيئة مليئة بالتغيرات و التحديات التي قد تواجهها .

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في رفع من أداء مؤسسة سياحية (دراسة حالة فندق AZ MONTANA توصلنا الى مجموعة من النتائج المهمة :

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سياحية يحسن في جودة الخدمات السياحية من خلال الالتزام بالمعايير الدقيقة .
- الاعتماد على الجودة ساعد في خلق بيئة قائمة على الثقة ، كونها ركيزة أساسية للمؤسسات السياحية .
- وجود علاقة تعود بالإيجاب بين الأداء المؤسسي و إدارة الجودة الشاملة حيث ان اعتماد المؤسسات السياحية على إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين أداء العمال و يرفع من جودة الخدمات .

قائمة المراجع :

1- الكتب :

- أحمد محمود مقابلة ، صناعة السياحة ، دار الكنوز للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى ، عمان، 2007.
 - احمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و ايزو 9000 ، دليل عصري للجودة و التنافسية للنشر الخاص بالكاتب 2005
 - مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن 2006
 - محمد عوض الترتوري اغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مكتبات و مراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2006.
 - محمد دياب ، صفاء عبد الجبار الموسوي ، سمير خليل شمطو ، اساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 23-24
 - مدحات أبو النصر ، اساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى 2008
 - مصطفى يوسف كافي مبادئ السياحة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، جامعة الاتحاد سوريا ، 2017.
 - منال شوقي ، عبد المعطي احمد ، أسس التخطيط الإستراتيجي ، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر اسكندرية
 - يوسف مصطفى ، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016
- 2- رسائل جامعية :
- الحاج نعاس خديجة ، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، شلف ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، 2020.
 - بن علو حورية ، الحكومة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه ، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2025/2024
 - مريم فارس ، مروى عزوزي ، إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء مؤسسة اقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، 2017/2016.
 - مولود قواسمية ، دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، 2020/2019.
- 3- المجلات :
- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، 2010/2009
 - بوجنان توفيق ، ازناسني علي أ اثر التطوير الإداري في الأداء المؤسسي (دراسة حالة مؤسسة المواصفات و المقاييس الأردنية) مجلد 02 ، العدد 01 ، 2011
 - حسني رقية ، بوعزيز الناصر ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الخدمة السياحية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 30 ، 2017
 - زرنوح احمد ، الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيولوجيا ، العدد 3 ، 2017/14/12

- سلام جاسم عبد الله العزي ، أ د أنعام علي توفيق الشهريلي ، تقنية باريتو و دورها في تحسين الأداء المؤسسي ، رئاسة جامعة ديالي نموذجاً ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، مجلد 06 ، العدد 02 ، 2019
- صلطوري الجودي ، عمار براهيمية ، إعادة هندسة الاعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 8
- عمار طهرات أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع اتصالات ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم الجزائر ، العدد 8 ، 2015
- قويدر عياش ، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز و التنافس على المستقبل ، مجلة الحقيقة ، العدد 11 ، جامعة أدرار الجزائر ، مارس 2008
- قورين ربيع ، رتبية بوهالي ، أسماء العميرة ، نماذج و تجارب تطبيق إدارة الجودة في الجامعات ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 03 ، 2019
- 4- المقالات :
- نورة البركنو ، أ د لعل بوكميش ، مدخل (مفاهيمي معرفي) لإدارة الجودة الشاملة ، مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة ادرار
- 5- مراجع اجنبية :

- Ahmed BAHRI, Programme DIVECO1-Composante 3 tourisme : appui au développement et mise en œuvre du plan Qualité Tourisme-PQT, Module 1 : initiation générale à la démarche qualité , formation des conseillers territoriaux qualité tourisme des 48 wilayas , Sidi Fredj , Février-Mars2014 page 18

- Didier FLE : éditeur français des outils du Conseil de l Europe Cadre européen commun de référence pour les langues, [www.coucoulafrance.over-blog.com/ article-les-types-de-tourisme](http://www.coucoulafrance.over-blog.com/article-les-types-de-tourisme). Consulté le 18 Février 2014.

-Mohammed Mounir HEDJAB : « média touristiques », maison Elfajr, Egypte 2003, P21.

- MOUSSAOUI Mbarka : « les services touristiques et hôtelier et son impact sur le comportement du consommateur » cas de quelques hôtels de la wilaya de Mostaganem, Université « Abu bekrBelkaid » Tlemcen, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion ,2012.P 47

- Neault,C.(2004) . l'évaluation de la performance dans l'industrie touristique : de quoi parlons -nous ? téoros,23(2),61-63
- OMT : organisation mondial du tourisme : consulté le 05 Décembre 2013.
- Pierre KALFON : tourisme et innovation. Édition l'harmattan 2009 Paris, p 15
- Terfaya Nassima : op.cit, p18
- Isabelle FROCHOT- Patrick LEGOHEREL : « Le Marketing du Tourisme », Dunod, Paris, 2007. P40.

