



جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية

العنوان

ثقافة الجودة و آثارها في تعزيز أداء
المنظمات الفندقية
دراسة حالة " فندق لافالي "

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إعداد الطالب :

* محمد نفيدسة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

(الدرجة العلمية- جامعة الجليلي بو نعامه) رئيسا	أ / سعيد الطيب
(الدرجة العلمية- جامعة الجليلي بو نعامه) مشرفا	أ / حكيم بناولة
(الدرجة العلمية- جامعة الجليلي بو نعامه) ممتحنا	أ / حميد بظاهر

السنة الجامعية : 2018/2017

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى زوجتي الغالية " أحلام "

جميع عائلتي

والدي واخوتي

جميع أصدقائي

جميع الطلبة والطالبات

محمد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة
وأعاني على أداء هذا العمل
اتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني
من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل
وأخص بالذكر الأستاذ المشرف : **حكيم بناولة**
الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت
عوناً لنا في اتمام هذا البحث
ولا يفوتنا ان نشكر السيد :
مدير فندق لافالي بالشلف
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا
نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج

الملخص :

إن ثقافة الجودة في عالمنا اليوم هي الأرضية الخصبة لنمو وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، ولكي يتم نجاحها على المؤسسات إن تؤمن بمبدأ نشر ثقافة التطوير المستمر والعمل الجماعي ، وتشجع مشاركة العاملين ، بالإضافة إلي التركيز علي قياس رضا المستخدمين الذين يمثلون الهدف الأساسي لتحقيق الجودة وتقديم أفضل الخدمات لهم .

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف علي مدى انتشار ثقافة الجودة بين العمال داخل المؤسسة الفندقية عن طريق أسلوب دراسة حالة الفندق بشكل خاص ، حيث تم التركيز علي قياس ثقافة الجودة لدى المستخدمين بالاعتماد علي النظري ، باستخدام المراجع ، والدراسات السابقة ، والإطار العملي بشكل أساسي باستخدام مجتمع الدراسة يتكون من عينة طبقية من العمال بالفندق ، والنتائج التي توصلنا إليها تشير إلي ارتباط مفهوم الجودة لديهم ، بالتحسين المستمر ، وتلبية توقعات الزبائن ، والتي سيتم التطرق لها خلال الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

ثقافة الجودة ، مفاهيم الجودة ، جامعة مصرانه ، كلية التربية التحسين المستمر .

Résumé:

La culture de la qualité dans notre monde d'aujourd'hui est un terrain fertile pour la croissance et l'application des principes de la qualité totale dans la production et la gestion de l'entreprise de services, et pour réussir sur les institutions qui croient dans le principe de la publication du développement continu de la culture, le travail d'équipe, et la saturation de la participation des travailleurs, ainsi que de se concentrer sur la mesure de la satisfaction des utilisateurs qui représentent la cible Pour atteindre la qualité et fournir le meilleur service pour eux.

Le but de cette étude est de déterminer l'ampleur de la propagation de la culture de la qualité chez les travailleurs au sein de l'institution de l'hôtel par le style hôtel étude de cas en particulier, en mettant l'accent sur la mesure de la culture de la qualité parmi les utilisateurs en fonction des théoriques, en utilisant des références, des études antérieures, cadre pratique utilise principalement La population étudiée est constituée d'un échantillon stratifié des travailleurs de l'hôtel et nos résultats indiquent que le concept de qualité est lié à l'amélioration continue et répond aux attentes des clients, qui seront discutées au cours de l'étude.

Les mots clés:

Éducation de qualité, concepts de qualité, université de Misrana, amélioration continue de collège d'éducation.

الفهرس

الفهرس

	إهداء
	شكر
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ... هـ	مقدمة
الفصل الأول : ثقافة الجودة مفاهيم ،أبعاد، عناصر	
07	تمهيد :
08	المبحث الأول : ماهية الجودة و ثقافة الجودة.
08	المطلب الأول : مفهوم و أبعاد جودة الخدمة الفندقية
08	المطلب الثاني : مفهوم و عناصر ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية
11	المطلب الثالث : مفهوم ثقافة الجودة
13	المطلب الرابع : عناصر ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	المطلب الأول : الدراسات التقليدية
20	المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
23	خلاصة
الفصل التطبيقي : دراسة حالة فندق " لافالي "	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن فندق "لافالي"
26	المطلب الأول: موقع فندق وتعريفها
28	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير الفندقية "لافالي"
	المبحث الثاني: الخدمات الفندقية وترويجها في المؤسسة
	المطلب الأول: خدمات مؤسسة التسيير الفندقية

الفهرس

	المطلب الثاني: ترويج الخدمات الفندقية
	المبحث الثالث : واقع التنمية السياحية والتسويق الفندقي في مؤسسة التسيير الفندقي "لافالي"
	المطلب الأول : التنمية السياحية في فندق "لافالي"
	المطلب الثاني : التسويق الفندقي في فندق "لافالي"
	خلاصة :
	خاتمة
	الملاحق
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
18	الجدول رقم 01 : الواقع و الطموح لنشر ثقافة الجودة
35	الجدول رقم 02 : رقم الأعمال الإيواء للغرف خلال سنة 2013_ 2014
36	الجدول رقم 03 : رقم الأعمال الإيواء للجنة خلال سنة 2013_ 2014
36	الجدول رقم 04 : طاقات الإيواء لبعض الولايات
38	الجدول رقم 05 : عدد المستحتمين سنة 2016_ 2017

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان
12	الشكل رقم 01 : مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة
34	الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مقدمة

تعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين في المجالات الصناعية والخدمية فقد اعتبرت الجودة إحدى الأولويات في اهتمام المدير المعاصر بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء ولاسيما بعد أن تسطرت نجاحات عديدة للمنظمات على مستوى العالم بعد أن تبنت الفلسفة التي مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع والتي باتت اليوم إحدى الركائز الأساسية في تطبيق مبادرات الجودة والتي تبنتها المنظمات كمبادرات لحل مشكلات الجودة ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر ومن خلال تحسين أداء العمليات وإدارة أفضل للأفراد العاملين داخل المنظمة، إلا أن أكثر الدراسات تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة تلك والسبب يعود في ذلك إلى ثقافة المنظمات بشكل عام وثقافة الجودة بشكل خاص والتي ينظر إليها على أنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تغير في عقلية كل المشاركين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار المعاصرة التي تساهم في تطوير أداء المنظمات .

إشكالية البحث :

تنبثق مشكلة البحث من عدم الإلمام الواضح من قبل إدارات المنظمات عينة البحث بمفهوم ثقافة الجودة ومدى انعكاساتها في تحسين أداء عملياتها وفهم العناصر الضرورية التي يتطلب التركيز عليها عند نشر مفهوم الثقافة وهو ما انعكس على واقع هذه المنظمات والذي يعاني من تدني في جودة خدماته وتراجع حصة هذه المنظمات بشكل كبير، وفي هذا السياق وتحت مفهوم ثقافة الجودة وجدنا من المناسب تسليط الضوء على الركائز الأساسية لمفهوم ثقافة الجودة ونشر هذا المفهوم أو الفلسفة في عموم المنظمة .

ولدراسة هذا الموضوع تم طرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل أهمية ثقافة الجودة و آثارها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية ؟

الأسئلة الفرعية :

وتطابقاً مع موضوع البحث فإن التساؤلات الآتية تعبر عن مضمون مشكلة البحث :

1. ماذا تعني ثقافة الجودة بالنسبة للإدارة العليا والعاملين ؟
2. ما مدى إلمام الإدارة العليا ووعيها بأهمية ثقافة الجودة في تعزيز أدائها ؟
3. ما هي الركائز أو القيم الأساسية لثقافة الجودة ومدى تعامل الإدارة العليا معها ؟

أهمية وهدف البحث :

تتأتى أهمية البحث من أن نشر ثقافة الجودة في المنظمة يتوقف على تغيير ثقافة الإدارة العليا بما يتناسب مع معطيات المنافسة الحالية ونشر هذه الثقافة إلى كل العاملين في المنظمة والذي سينعكس على تحسين الأداء كمحصلة لذلك ، واتساقاً مع ذلك فإن البحث يحاول تحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور حول تحليل واقع ثقافة الجودة في المنظمة عينة البحث ومن ثم الوقوف على مدى تفعيل ونشر ثقافة الجودة على مستوى العمليات والأفراد وزبائن المنظمة .

فرضية البحث :

اتساقاً مع مشكلة وأهمية البحث صيغة الفرضيات التالية :

Ho: لا يؤثر نشر ثقافة الجودة على تعزيز أداء المنظمات الفندقية .

Ha: يؤثر نشر ثقافة الجودة على تعزيز أداء المنظمات الفندقية .

حدود الدراسة :

✓ أما حدود الدراسة فيمكن تمثيلها في حدود مكانية و أخرى زمنية من اجل معرفة واقع ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية بفندق لافالي بالشلف المهياً لتنشيط السياحة في الجزائر حددنا المدة الزمنية من 2016 إلى 2018 لدراسة وضع عمل المنظمات الفندقية في الجزائر و كيفية تعزيز ثقافة الجودة و مدى تبنيه لإستراتيجية ترويجية وسبب تبنى هذه المدة هو تزامنها مع تحول الجزائر نحوى التفكير و البناء لتنمية سياحية مستدامة و تطوير عمل الفنادق في جلب الإستثمارات السياحية (من بين برامجها إستراتيجية تسويقية فندقية).

✓ أما الحدود المكانية فتم فيها دراسة حالة فندق لافالي الموجهة فيه للسائح الداخلي -إن وجدت -مع دراسة مدى فاعليتها في استقطابه أو التأثير على اختياراته و كان سبب اختيار هذه المؤسسة السياحية لاعتبارها القبلية الأولى و الوجهة السياحة في المرتبة رقم واحد للسواح و الزبائن في ولاية شلف أي أن السائح و الزبون يبحث في المرتبة الأولى عن الفندق الأحسن للراحة .

أسباب اختيار الموضوع:

تم حصر أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية :

- ✓ إهمال السائح الجزائري و الذي يعتبر عنصر مهم من برنامج تنمية السياحة في الجزائر .
- ✓ قلة الدراسات المتخصصة في السياحة الفندقية او ثقافة الجودة .
- ✓ ندرة الدراسة المتخصصة عن ثقافة الجودة في الفنادق .

الصعوبات :

أما الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بدراستنا هذه فكانت:

- ✓ قلة الدراسات المتخصصة في ثقافة الجودة، و إنعدامها تماما حول فندق لافالي.
- ✓ قصر مدة جمع ومعالجة المعلومات و البيانات .
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات خاصة الكمية منها .
- ✓ رغم ورود السائح الداخلي كزيون من زبائن المستهدفين في إستراتيجية ثقافة الجودة هناك إغفال للدراسات الإحصائية المتعلقة به.
- ✓ تداخل الوسائل الترويجية المعتمدة على المستويين المحلي و الدولي و استعمال نفس الدعائم الترويجية المتبعة أدى إلى الصعوبة في التحكم في الموضوع.

المنهج المتبع:

تم إتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة النظرية للسياحة، ثقافة الجودة واستراتيجياتها.

أما التطبيقية فتمثل في دراسة الحالة المتعلقة بفندق لافالي من حيث مدى تطبيق مفهوم ثقافة الجودة على كل الخدمات المقدمة ، و كيفية تأثير ذلك على نشاط المؤسسة الفندقية و بالتالي جذب مزيد من السواح و الزبائن و هذا من خلال دراسة رقم الأعمال و عدد النزلاء.

تقسيمات الدراسة :

تأسيسا على الدراسة التي نقوم بها في هذا البحث حيث نحاول في هذا البحث تقديم مفهوم ثقافة الجودة ومحددات أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها عند نشر ثقافة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات الفندقية بشكل خاص وخطوات التوجه بالإدارات نحو نشر ثقافة الجودة في منظماتهم ومن خلال الآتي :

الجانب النظري والذي يشمل

1. مفهوم الجودة وأبعاد جودة الخدمة الفندقية.
2. ثقافة الجودة – المفهوم والأهمية.
3. العناصر الأساسية لثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

الجانب التطبيقي والذي يشمل

1. منهجية البحث
2. وصف وتشخيص أقسام و مرافق المؤسسة الفندقية
3. الاستنتاجات والمقترحات

الفصل الأول

ماهية ثقافة الجودة

تمهيد :

تعد الجودة أهم وأفضل المقاييس للحكم على المنظمات بصورة عامة، والمنظمات الفندقية بشكل خاص. وبما أن الجودة سلاح تنافسي بين المنظمات ، وكذلك أداة للحصول على أكبر حصة سوقية وكسب رضا المستهلك فقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الجودة للسلع والخدمات وفي مقدمتهم (Juran) إذ عرف الجودة على أنها الملائمة للاستعمال ، وبين الجودة بأنها المميزات الكلية للسلع والخدمات المتعلقة بالتسويق الهندسة ، التصنيع والصيانة التي من خلالها تلبي السلع والخدمات عند استعمالها توقعات الزبون.

نجحت الجودة الشاملة بمفهومها الحديث في الخروج من أسر المفهوم الضيق للتفتيش من أجل المطابقة والذي تقوم به إدارة مركزية تراقب الجودة وتعمل علي تحسينها ، وانتقلت إلي مفهوم شامل، أصبحت الجودة فيه مسئولية الجميع ليس بقياس المطابقة وإنما بالالتزام الحر بمجموعة من الأعراف الأساسية والتي تعرف بثقافة الجودة الشاملة. وليس غريبا أن تركز المؤسسات بشكل كبير في المراحل الأولى من تطبيق الجودة الشاملة علي إحداث التغيير المناسب في ثقافتها من أجل التمهيد لإستقبال الجودة الشاملة وتطبيقها . أما إغفال تغيير ثقافة المنظمة قبل التوسع في تطبيق الجودة فهو غير مناسب كما أنه حكم مسبق بفشل التجربة.

بصفة عامة يعد إنتشار الوعي بالعناصر الأساسية للجودة الشاملة بين جميع العاملين هو الركيزة الأساسية لثقافة الجودة الشاملة . فلا نفع لشعارات الجودة مالم تتحول هذه العناصر إلي قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل دون رقابة أو تدقيق.

المبحث الأول : مفهوم الجودة و ثقافة الجودة.

في هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم الجودة بصفة عامة ثم بعد ذلك سوف نقوم بإسقاط هذا المفهوم بصفة خاصة على الخدمة الفندقية من خلال توضيح أبعادها و عناصرها.

المطلب الأول : تعريف الجودة

لقد عرفت الجودة في قاموس اكسفورد بأنها درجة أو مستوى التميز ، وأيضا عرفها المعهد البريطاني للمواصفات بأنها الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج أو خدمة محددة تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية ، وكذلك يصفها عقيلي¹ بمعنى أوسع بأنها عبارة عن إنتاج سلعة أو خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الإيفاء باحتياجات الزبائن ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، أما المنظمة الدولية للتقييس ISO فتتظر إلى الجودة على أنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً² وقد ذهب البعض إلى وضع تعريف للجودة خاص بالخدمة منها تعريف الذي يرى بأنها درجة الرضا التي تُحققها الخدمة للزبون من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم³ .

كما عرفت الجودة في المنظمات الفندقية على أنها السلاح الذي تنافس من خلاله المنظمة للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المنظمات الفندقية .

كما عرفت أيضاً الجودة الفندقية على أنها النشاطات التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات والحاجات وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع سلعة أو خدمة أخرى .

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة الفندقية

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

¹ عقيلي ، عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار وائل للنشر، 2001 ، ص 17.

² الطائي ، حميد عبد النبي ، إدارة الضيافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2000 ، ص 28.

³ الطائي ، رعد عبد الله و قدارة ، عيسى ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان،الأردن العزاوي، عمان، دار وائل للطباعة، 2008 ص 189.

1- الاعتمادية

يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات إذ أن الاعتمادية والثقة في المنظمة الفندقية تعد معياراً أساسياً للضيف في تقييم الجودة للخدمات المقدمة ، فعندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة يتطلب من إدارة الفندق أن تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب و تلبى كافة الخدمات التي اتفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل .

2- الجوانب الملموسة

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

3- الاستجابة

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

4- الكفاءة والمؤهلات

يهتم هذا البعد بكفاءة ومؤهلات من يقدم الخدمة إلى الضيوف ،إذ أن كفاءة ومؤهلات مقدمي الخدمات وتتمثل بحصولهم على شهادات علمية أو شهادات خبرة في مجال عملهم تجعل تعاملهم مع الضيوف بشكل أكثر تفهما لاحتياجاتهم .

5- المجاملة أو الملاطفة

يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الضيف من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب ومحترم ، إذ ينبغي أن يتحلى مقدمو الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف .¹

¹ الطائي ، رعد عبد الله و قدارة ، المرجع السابق ، 190.

6- المصداقية

تعد المصداقية مقياساً مهماً للتقييم ، فالمنظمات الفندقية يلزمها التحلي بهذا البعد مع ضيوفها ، إذ أن الضيف الذي يحجز غرفة في فندق ويأتي في الوقت المحدد ويجد الغرفة قد تم بيعها إلى شخص آخر أو لم تكن الغرفة جاهزة لاستقباله ، أو يخرج الضيف من الفندق ويريد إن يسدد قوائم الحساب ويجد أن هناك تلاعباً في المبلغ المقرر ، هذا من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في المصداقية ، إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام بمواعيدها وتعاملها مع ضيوفها.

7- الأمان

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

8- إمكانية الحصول على الخدمة

إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين ، وإن لا يكون هناك صعوبة أمام هذه الخدمات في الحصول عليها وإن تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت وعلى مدار الساعة .

9- الاتصال

ينبغي من المنظمات الفندقية الاهتمام في تحقيق هذا البعد إذ أن اغلب الضيوف قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية حول ما هو متوافر من خدمات ، لذا يتطلب توفير طرائق وأساليب للتوضيح وإن يتحلى مقدمو الخدمات بقدرتهم على الإجابة لاستفسارات الضيوف وتوضيح ما هو متوافر من خدمات ، وما تمتاز بها من خصائص وسمات و بأسلوب واضح ومفهوم من قبل الضيوف .¹

10- فهم ومعرفة الضيف

ينبغي على المنظمات الفندقية وبشكل مستمر العمل على فهم ومعرفة احتياجات الضيف حتى تتمكن من تلبيتها بالشكل المطلوب ، إذ أن التعرف بشكل مستمر على رغبات الضيوف وحاجاتهم يمكن المنظمة الفندقية من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات ضيوفها .

¹ الطائي ، رعد عبد الله و قدارة ، المرجع السابق ، 191.

المطلب الثالث : مفهوم ثقافة الجودة

تعرض الكتاب والدارسين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى مفهوم ثقافة الجودة Quality Culture على نحو واسع ومتميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه فمنهم من عرف ثقافة الجودة على أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبى حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد¹.

كما عرفت على أنها فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للنتائج العلمي Scientific Outcome وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة² ، وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشترك والآمال والعواطف وان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك Motivational الأفراد نحو تحقيق الأهداف³.

وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها :⁴

1. التركيز على الزبون
2. أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية
3. التفاني في العمل
4. احترام الآخرين
5. الصدق في التعامل مع الآخرين
6. الخطأ هو فرصة للتطور
7. عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية
8. التميز هو منهجنا

والثقافة هي الاعتقادات المشتركة والقيم والمواقف وأنماط السلوك الذي يميز مجموعة عن أخرى أو منظمة عن منظمة أخرى وثقافة الجودة هي فهم المدير والعاملين للنظم السائدة والمطبقة والبيئة الداخلية والزبائن وهي

¹ DeFeo ,Joseph A, "The New Quality Culture" and What's Wrong With Yours?, 2005,P:04. www.Juran.com20-04-2018

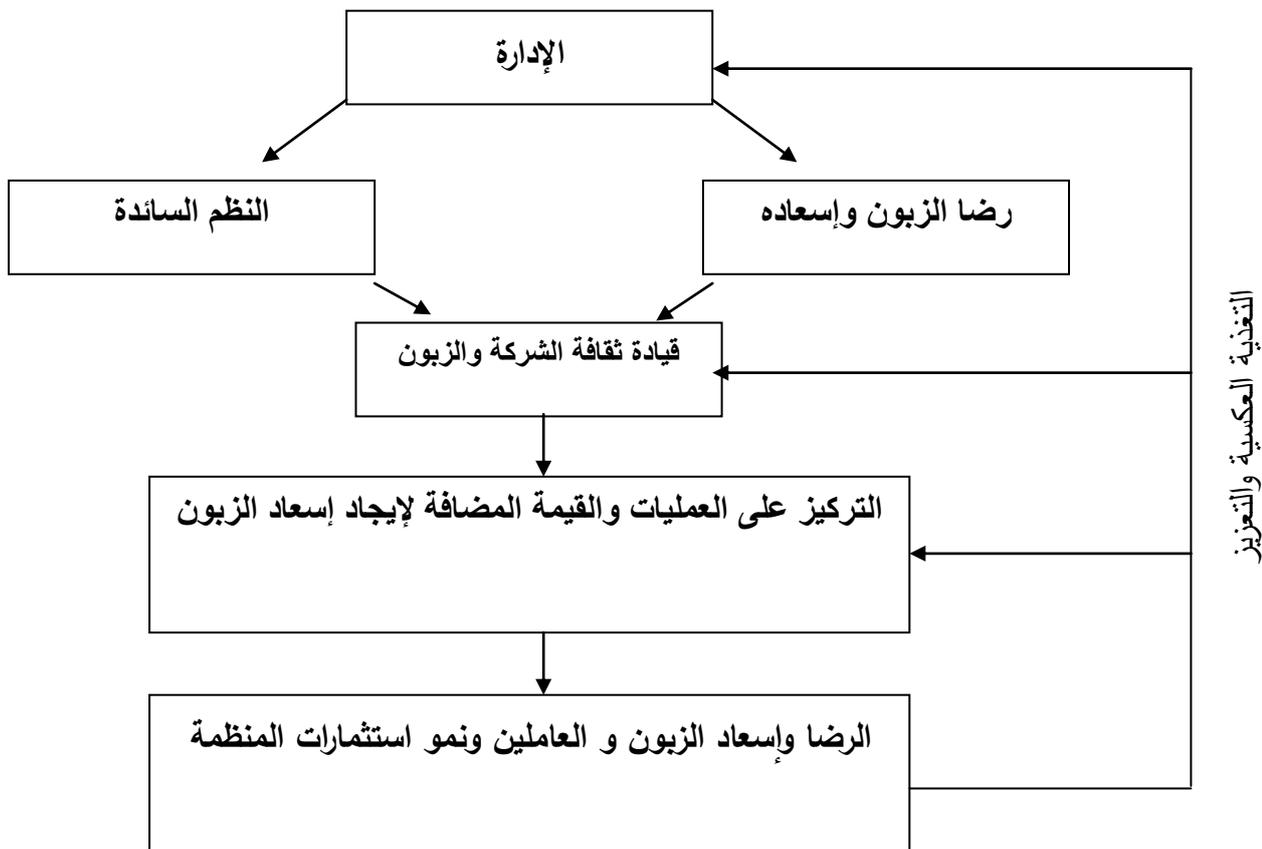
² Freed, Jann E., A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher , George Washington Univ, 1997,P :03. www.eric.ed.gov .

³ Froment , Eric , 2004 , Developing an Internal Quality Culture in European Universities , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association

⁴ جودة ، محفوظ ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص48.

التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون وإساعده وتحقيق النمو والربحية والشكل (1) يوضح المفهوم المتكامل لثقافة الجودة الذي يعرض الدور المهم للمدير في فهم ونشر ثقافة الجودة ومن خلال تركيزه على قيادة ثقافة الجودة والعمليات والقيمة المضافة للوصول إلى مستويات عالية من رضا الزبون وهو ما يتفق مع الطرح الذي قدمه كل من¹ (Milkovich & William , 1997:73) والذي أكدوا على الدور المهم للثقافة في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة في جميع وحدات المنظمة ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع الأهداف وتوجهات إدارة الجودة .

الشكل رقم 01 : مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة



Source : Woods John A. 1996, The Six Values Of A Quality Culture , jwoods@execpc.com.

كما تعني ثقافة الجودة بان المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات ، إذ يؤكد (Sursock)

¹ Milkovich, G. and William, G., Personnel Human Resource Management. A Diagnostic Approach, business application inc. , 1997,P : 73.

(2007) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تتبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي:¹.

1. إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة quality culture champion يساهم في تطوير وتطبيق إستراتيجية ثقافة الجودة.
2. تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية .
3. الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة .

أما (Miller) فيقول أن إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9001 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات الزبون ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة .²

ويؤكد (جودة) أن من الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة الزبون، إذ أن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء كان هذا الزبون داخليا أم خارجياً.³

إن أهمية ثقافة الجودة يمكن أن تبرز في طروحات وأفكار خبراء الجودة أمثال Deming و Juran و Crosby إذ أكدت أعمالهم وأفكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب أن تخضع للتغيير من أجل تطبيق فلسفة التحسين كما أكدوا على أهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة وتوجيه نحو الجودة كشرط أساسي للتحسين المستمر .⁴

المطلب الرابع : عناصر ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية

بالرغم من أن الثقافة فريدة في كل منظمة وأنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وتوجهات الإدارة إلا أن هناك مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة بين هذه الثقافات وهذه العناصر و/أو الأبعاد يجب أن تتبناها أي منظمة في سعيها نحو تطبيق مبادرات الجودة والتحسين المستمر ، إذ يؤكد (Yusoff) أن هناك اتفاق بين أكثر الكتاب والباحثين في هذا المجال منهم (Ahmed et al, 2005; Haupt and Whiteman, 2004; Rita, 2003; Bubshait, 2000; Ngowi, 2000; Zhang, 2000; Adebajo and Kehoe; 1999;

¹ Sursock , Andree, **Evolving Approaches to Quality in Europe** , Annual Enhancement Conference Edinburgh, 8 March 2007, P : 10.

² Miller , Brian W., **New Ways to Achieve Quality and Improvement** , quality corner , Modern Steel Construction , July, 2008 p : 02 , www.aisc.org

³ جودة ، محفوظ ، مرجع سابق ، ص 48.

⁴ Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H., Misnan Mohd. S. , Zakaria Mohd. Yusof, Ahmadon B. , 2007 , **Development Of Quality Culture In The Construction Industry** , University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia, P : 02 , wyyusof@utm.my

(Dellana and Hauser, 1999; Shammas-Toma et al, 1996; Ahire et al, 1996) على أن نشر

ثقافة الجودة يتمحور حول التركيز على عشرة عناصر وهي :¹

1. القيادة والتزام الإدارة.
2. إدارة الزبون.
3. التدريب والتعلم.
4. فرق العمل.
5. إدارة العاملين والتحويل.
6. شراكة الزبون.
7. التخطيط الاستراتيجي للجودة.
8. إدارة العملية.
9. الجوائز والاعتراف.
10. الاتصال الفعال.

ومن جانب آخر ومن خلال المسح الذي اجري لعدد من المنظمات الرائدة والمتميزة في مجال الجودة ، ميز معهد (ISR) الخصائص الرئيسة للثقافة وتحت مسمى القادة الثقافيون Culture Drivers والتي تسهم بشكل فاعل في نجاح هذه المنظمات من خلال التركيز على هذه الخصائص التي سيكون لها تأثير على أهداف المنظمة:²

1. فرق العمل / أفضل اشتراك للفريق يؤدي إلى تعاون جيد عبر مجموعات وأقسام العمل.
2. إدارة الأداء تؤدي إلى معايير أداء واضحة التي تدعم خدمات الزبائن .
3. فهم توقعات الزبون تؤدي إلى معرفة حاجات وتوقعات الزبون .
4. التحويل ، دعم للتغيير وتحدي التقليد .
5. التركيز على العملية ، الالتزام بالتحسين والجودة والذي يؤدي إلى تمييز وإزالة المصادر المحتملة للمشكلات .

6. التدريب ، التركيز على الأعمال والتحسين المستمر للمهارات .
7. التوجه الطويل الأمد ، خطط وتفاوض لمستقبل المنظمة .
8. تطوير المهنة ، التطوير والترويج والاحتفاظ بأفضل المواهب .

أما Woods فيحدد ستة قيم لثقافة الجودة تعد كعناصر أساسية في بناء ثقافة الجودة في عموم المنظمة وهذه القيم تبني على أساس أن الأعمال كنظام وهي :³

¹ Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H.OP-cit, p 02.

² www.isrinsight.com, 10.02.2014 , 15.30.

³ Woods John A, The Six Values Of A Quality Culture. 1996 , p : 05. jwoods@execpc.com. 10.02.2015 , 15.30

1. كلنا في مركب واحد (المنظمة والمجهزون و الزبون).
2. لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط.
3. الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات .
4. إتاحة المعلومات للجميع.
5. التركيز على العمليات.
6. الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.

وانطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية هي قضية أساسية وليست مجرد علاقة وثيقة بالجودة في صلة جديدة بالزبون وبالشكل الذي يحقق رضاه فالتغيير الايجابي و تقديم الجودة كما متوقع يمثلان شجاعة والتزام بالجودة وهو الشيء المطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال ومن هذا المنطلق يحدد (Caldweel , et al) سبعة أبعاد للثقافة تتمثل بالاتي :¹

1. الإبداع Innovative
 2. الاستقرار Stable
 3. احترام العاملين Employees Respecting
 4. التوجه نحو المخرجات Outcom oriented
 5. المنهج التفصيلي Detail Approach
 6. التوجه الفرقي Team oriented
 7. الحزم Aggressive
- أما (Gordon , 1985) فيصنف أبعاد الثقافة على النحو الآتي :²

1. الاتجاه والوضوح
2. الفهم المنظمي
3. التكامل
4. طرق الاتصال بالإدارة العليا
5. التشجيع الفردي
6. القرار المتضارب
7. تنمية الموارد البشرية
8. توكيد الأداء
9. وضوح الأدوار

¹ Chang , Shao L., **Organization Culture And Total Quality Management** , A Dissertation In Engineering Management , University Of Missouri – Rolla, 1996, p 05 .

² Chang , Shao L. OP-Cit , p :35.

10. التفويض

11. توحيد الأنشطة

تأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان أن هناك اختلاف واضح بين الباحثين والدارسين حول أبعاد أو مرتكزات ثقافة الجودة إلا أنها لا تختلف حول مضمونها أو محتواها إذ أن الاختلاف هذا يعزى إلى اختلاف طبيعة الأعمال وجوانب الدراسات التي تناولها الباحثين لذا يمكن القول أن أبعاد ثقافة الجودة في أي منظمة والمنظمات الفندقية بشكل خاص يمكن أن تتضمن الجوانب التالية:

1. **الخطة الاستراتيجية للمنظمة** : أن احد المبادئ الهامة في نشر ثقافة الجودة هو المنظور الاستراتيجي للجودة ، اذ يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديد لمتطلبات عملية التغيير نحو الجودة لتشخيص الثقافات الموجودة وبالتالي تعزيز هذه الثقافات نحو نشر الجودة .

2. **فرق العمل** : مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وثقافات مشتركة ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ، ويضم مجموعة متباينة من المهارات ويقوم على مجموعة من الخصائص تحدد نوع الثقافة الموجودة لدى الفريق .

3. **القيادة والإدارة العليا** : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

4. **التطوير الذاتي المستمر** : وهو ذلك النوع من النمو والتقدم الذي يخطط له الفرد بنفسه وبمحض رغبته وإرادته بغية تحقيق أهداف محددة وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وهو من المجالات الهامة التي تبني ثقافة الفرد نحو تعزيز وتحقيق الجودة .

5. **التحسين المستمر** : تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة وهو يمثل عقيدة وسلوك لدى الأفراد وهو ما يتطلب تفعيل هذا السلوك الذي يمثل كثافة يتمتع بها الأفراد .

6. **الإدارة بالحقائق** : تحتاج الإدارة عند اتخاذ القرارات إلى البيانات المتاحة للتحليل إذ تمثل الإدارة بالحقائق اسلوب ملائم لمتخذي القرار يتناسب مع الثقافات داخل المنظمة.

7. **العناية بالزبون** : إن العناية بالزبون من وجهة نظر الزبون نفسه تستلزم توافر مجموعة من الأمور منها الدقة في الأداء أي التنفيذ الصحيح والسليم للعملية التي أتى من أجلها الزبون و السرعة في التنفيذ و اللباقة في المعاملة وهو ما يمثل جودة عالية تقدم للزبون .¹

8. **الدعم المنظمي** : كافة الجهود المبذولة من اجل نشر ثقافة الجودة وتعزيزها داخل المنظمة.²

¹ Chang , Shao L. OP-Cit , p :36.

² Woods John A, The Six Values Of A Quality Culture. 1996 , p : 05. jwoods@execpc.com. 10.02.2015 , 15.30

أولاً : بناء وتطوير ثقافة الجودة و عوامل نجاحها

ظهرها المفهوم في العصر الحديث لشدة المنافسة العالمية ، واكتساح الصناعة البيانية كل أسواق البلدان النامية ، حيث استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة ، والتعامل مع الزبائن ، والموردين ، وتفضيل أساليب تأكد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا علي الجودة الإستراتيجية ، يلاحظ إن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا ، وشمولية من إدارة الجودة الإستراتيجية¹.

ثانيا : عوامل نجاح ثقافة الجودة الشاملة

1. تدريب العاملين ، والمدراء علي الجودة وكيفية تطبيقها ، والعمليات الإحصائية ، وكيفية تحليل هذه العمليات .
2. التمهيد لعملية التغيير عن طريق المحاضرات التي تشرح أهمية الجودة ومفهومها .
3. الاستعانة بذوي الخبرة وذلك لعملية التحسين المستمر .
4. تشكيل فريق مدرب يعمل علي التطوير مما يعزز قيمة العمل الجماعي
5. التواصل بين الإدارة والعملاء الداخليين ، والخارجيين لمعرفة آراءهم ، ومقترحاتهم ، وشكاويهم .
6. تجنب إجراء التحسين علي قسم ، وتجنب باقية الأقسام .
7. إسهام الموظفين في تحقيق أهداف الجودة
8. اقتناع الادارة العليا بعملية التحسن و الاستكون العملية كلها فاشلة.

ثالثا : مبادئ تطبيق ثقافة الجودة الشاملة :

- 1- التركيز على العميل.
- 2- التركيز على القيادة الصحيحة و تحسين العملية التنظيمية .
- 3- التركيز على اندماج المرؤوسين و بناء فرق العمل.
- 4- التركيز على التطوير و التحسين الدائم.
- 5- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة.
- 6- التركيز العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج.
- 7- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- 8- التشجيع على التغذية العكسية.

¹ المبروك المنصوري ابو بكر ، جابر أحمد بسيوني ، فهم عبد الكريم بن خيال ،الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ، اللجنة الشعبية العامة للثقافة و الإعلام، إدارة الكتاب و النشر ، الطبعة الأولى ، 2007.

9- يجب إن تكون المنظمة لديها صورة واضحة عن المستفيد.

رابعاً : ثقافة الجودة من الواقع إلى الطموح :

تغيير ثقافة المؤسسة يعتبر من المهام المعقدة جدا و التي تتطلب تعهدات كثيرة ، و أيضا من الصبر ، و الوقت و الرغبة في النجاح للتحويل من الواقع الحالي الى الطموح نلخص ذلك في الجدول التالي :¹

الجدول رقم 01 : الواقع و الطموح لنشر ثقافة الجودة

من الواقع الحالي	الى الطموح المتوقع
الغموض و التحكم، و إستخدام المصادر السرية للمعلومات	الإتصال المفتوح، و معلومات مبنية على الحقائق
مراقبة العاملين ، و تصيد الأخطاء	تفويض السلطات و مشاركة العاملين في منع حدوث الأخطاء
الفحص، و حل المشاكل حال وقوعها	منع حدوث المشاكل من البداية ، و في كل خطوة
التركيز الداخلي على القوانين و اللوائح	التركيز الخارجي على رغبات و متطلبات الزبائن
التركيز على التكلفة، و الأرباح العاجلة	التركيز على جودة الأداء، و المطابقة للمواصفات
السعي للاستقرار	التغيير المستمر سعياً للتحسين و البقاء في السوق
العلاقات الملتوية، و المعادية بين الأفراد	العلاقات التعاونية بين الأفراد، و العمل كفريق
البحث عن سبب المشكلة و اللوم والعتاب	التعاون مع من حدثت منه المشكلة ، و حلها من جذورها

Source : Woods John A, The Six Values Of A Quality Culture. 1996,P : 08. jwoods@execpc.com. 10.02.2015 , 15.30

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : عرض الدراسات

في دراسة أجراها دوتن ادبيانجو و دينيس كيهو (1998) بعنوان تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة -استهدف 630 مؤسسة صناعية قسم الدراسة إلي عينتين الأولى المؤسسات الملتزمة بالجودة السالمة، والثانية المؤسسات غير الملتزمة بالجودة الشاملة حيث تم إرسال الاستبيانات عبر البريد وإجراء بعض المقابلات المنظمة وتوصلت الدراسة إلي إن الشركات التي تطبق الجودة الشاملة شهدت تطور أكبر من ذلك الذي شهدته الشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة ، وخاصة في بعدى العمل ضمن فريق ، والتركيز علي الزبائن ، كما كشفت الدراسة إن الإدارة المتوسطة مسئولة عن مقاومة تغيير نمط الإدارة في 48% من الشركات التي تمت عليها الدراسة ، حيث كانت مشكلة شعور المديرين في هذه الإدارات بالتمهيد جراء هذه التغيرات أكبر عائق في ثقافة

¹ Woods John A, The Six Values Of A Quality Culture. 1996 ,p : 05. jwoods@execpc.com. 10.02.2015 , 15.30

الجودة ، كما إن التدريب ، واستخدام الفرق ، وظروف العمل ، واهتمام موظف والشركات بزبائنهم الخارجيين والداخليين كان أفضل في الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة¹ .

كما اجري عبد الله بن عيسى 2003 دراسة تناول فيها تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان ، وهدفت هذه الدراسة إلي إلقاء المزيد من الإيضاح حول مفاهيم إدارة الجودة وتجديد أهم المحاور التي تركز عليها ، وتقييم فرص تطبيقها في كليات التربية في السلطنة . ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام استبان شملت الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات ، موزعة علي سبعة مجالات للجودة الشاملة ، وقد توصلت الدراسة إلي جملة توصيات منها تأسيس ثقافة للجودة داخل كليات التربية تركز علي مجموعة من القيم يتم الالتزام باه لتحقيق الأداء المستمر ، وكذلك يتعين علي كليات التربية البدء منذ الآن في إعداد بنيتها الداخلية والتنظيمية وإحداث التطويرات الأزمة للتقدم للحصول علي إحدى شهادات الجودة العالمية في هذا المجال² .

كما اجرت فاكولا ونايكولو (fakola 8 nikolaou 2005) دراسة بعنوان الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وقد هدفت الدراسة إلي معرفة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، وعلاقتها بالضغط المهني والالتزام التنظيمي وقد شملت الدراسة 292 موظفا، وتوصلت إلي وجود علاقة ارتباط سلبية بين الضغوط المهنية ، والاتجاه نحو التغيير التنظيمي ، فالتخلص من الصراعات ، وبناء علاقات عمل تعاوني ونظام اتصالات فعال تعمل جميعها علي تعزيز تشكيل الاتجاهات الايجابية نحو التغيير ، وبالتالي نجاح عملية التغيير³ .

كم اجري المساعدة ، واخرون(2011) دراسة بعنوان - اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، حيث توصلت الدراسة إلي إن هناك اتجاه ايجابي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، وختبري الدراسة تلك الفرضية حيث تم حساب المتوسط الحسابي للإجابة علي فقرات هذا المحور ، وقد بلغ ، وهو يمثل درجة قوية من الاتجاه الايجابي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة ، مما يعني قبول الفرضية⁴ .

¹ دوتن إديبانجو و دينيس كيهو " تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة - المجلة الدولية لعلوم الجودة، 1998 المجلد3، منشورات جامعة MCB ، 1359-8538، ص-ص 275-286 .

² عبد الله بن عيسى ، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجورد الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان ، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان ، السنة 2003، العدد 95 ، ص 25.

³ Vakola,maria and nilolaou, (2005) attitudes toward organizational change, employee relation journal, Vol27 , Issue 2 p-p 160-174.

⁴ ماجد عبد المهدي المساعدة و هاني سعيد عبده ، إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، الأردن ، 10-12/05/2011.

دراسة شكشك (shokshok-2014) ، حول مقترح تصوري لبناء أيطار عامل ثقافة الجودة للشركات الصناعية في ليبيا - بحيث اقترح تصميم أيطار عمل قسمه إلى قسمين : الخارجية ، ولها علاقة بالمؤسسات التعليمية ، والحكومية ، ورجال الأعمال ، والصناعة ، والهيئات الاستشارية ، ومراكز التدريب الفنية حيث إن هذه المؤسسات تتأثر بالثقافة العامة للدولة وتوجهاتها، وجعل في قلب الايطار نتائج تطبيق ثقافة الجودة ، والتي اعتبرها بيئة داخلية للمؤسسة ، والتي من أهمها القيادة العليا ، والتخطيط الاستراتيجي للجودة ، والتركيز علي متطلبات الزبائن والسوق ، وتحليل القياسات وإدارة المعرفة مع التركيز العميق علي القوي العاملة وتنظيم العمليات من اجل نجاح الممارسات الجيدة لثقافة الجودة وكل هذه العوامل الداخلية ، والتي يعتبرها الباحث عوامل ناعمة تتأثر بمدى حكمة وثقافة ، والتزام الإدارة العليا نحو نشر ثقافة التغيير من اجل نشر ثقافة الجودة¹.

المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

من خلال العرض السابقة لبعض الدراسات التي أجريت في مختلف الدول ، نلاحظ ان اغلبها تشير إلي قياس نشر ثقافة الجودة بين العاملين ، وأهميتها في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، سواء كانت في المجال الصناعي أو التعليمي ، وهو الأكثر دراسات في مجال مبادئ الجودة الشاملة أما الخدمي فهو الأقل دراسات في هذا المجال ، إن هذه الدراسة تركز على منظمات الخدمات و هي المؤسسات الفندقية و الزبون الذي يحدد درجة الجودة فاذا كانت ثقافة الجودة عالية لديه فانه دائما يسعى الى الأفضل أما إذا كانت ثقافته عن الجودة بسيطة فانه سيرضي بما يقدم له من خدمة حتى وان كانت دون المستوي المطلوب كما في وقعنا الحالي ، كما أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تغيير نمط الإدارة إلى الجودة الشاملة.

مجال المقارنة ثقافة الجودة التقليدية و ثقافة الجودة الحالية الرؤية والقيم مسئولية الإدارة العليا يشترك فيها الجميع نظرة الإدارة للعاملين قوي عاملة موارد بشرية أسلوب الإدارة الإدارة بالرقابة الإدارة بالمشاركة تدفق العمل تدفق رأسي تدفق أفقي الإهتمام بالجهود الجهد مقابل الأجر اليومي الإهتمام بترشيد الجهود العلاقة بين الأقسام أحزاب متضاربة تكاملية:

عملاء،موردون داخليون نطاق التطبيق نطاق ضيق عملية تكاملية المحاسبة المسئولية الفردية مسئولية فرق العمل تعزيز الأداء تعزيز سلبي (العقاب للخطأ).

تعزيز إيجابي (الثواب للتحسين) الإتصال من أعلي إلي أسفل متبادل القرارات أوامر إلزامية التشاور قبل إصدار القرار مهارات الأفراد تخصصية ضيقة نوعية متعددة تطوير العمل مسئولية الرؤساء مسئولية

¹ Shokshok-mostafa ahmed-quality culture frameword proposal for libyan industrial compainies- international journal of social aducation economies and management engineering Vol :8 , N07 , 2014.

الجميع إسناد المسؤولية تكليف للرؤساء فقط تشريف لجميع لعاملين تدريب الأفراد واجب تطويري حق تطويري فيما يلي تركيز علي أهم البنود في ثقافة الجودة الشاملة:

1- **الإهتمام بالعمل الداخلي والخارجي** : فعندما يصبح التركيز علي العمل عرفا جاريا في المؤسسة فإن ذلك يملي علي كل فرد أو فريق الدراية التامة بمن هم عملاء ، كما يملي علي الجميع دائما الرغبة في التعرف علي رغبات العملاء والسعي لتلبيتها

2- **المشاركة التطوعية** : يجب الحرص علي إضفاء الصفة التطوعية علي العمل في فرق التحسين المستمر. فالأصل في المشاركة أن تعتمد علي رغبة القائمين في العمل علي تحسين ما يقومون به من عمل وإستثمار الفرصة السانحة للتخلص مما يضايقهم من قيود أو إجراءات مفروضة عليهم.

3- **التركيز علي العمليات** : تهتم الجودة الشاملة بالصورة الكاملة للعملية فلا تركز علي أجزاء متفرقة منها قبل أن تتناول العملية ككل بنظرة شاملة.

4- **لغة الأرقام** : إن الإحتكام إلي معايير غير موضوعية في المناقشة يفتح الطريق لنزاعات لن تحسم وصراعات لا تثمر إلا مزيدا من الخلافات والتحيزات غير الموضوعية بينما الإحتكام إلي لغة الأرقام في الموافقة أو الرفض يعطي شفافية محمودة في عملية إتخاذ القرار ويقضي علي الخلاف غير الموضوعي.

5- **الإهتمام بالتدريب** : يلعب التدريب دورا كبيرا في نشر ثقافة الجودة الشاملة من ناحية وفي نشر المعرفة بأدوات التحسين المستمر من ناحية أخرى . غير أنه لا يكفي توفر الفرص التدريبية المناسبة التي تغطي إحتياجات الأعضاء والقادة ، وإنما يجب أن يكون المفهوم العام للمؤسسة هو الترحيب بالجهود التدريبية بإعتبارها لبنة أساس في ثقافة الجودة الشاملة .

6- **السعي لإكتشاف الأخطاء** : تساعد ثقافة الجودة الشاملة علي توجه الجميع لإكتشاف الأخطاء بهدف تحليل أسبابها ودراسة كيفية منع تكرار حدوثها . وهذا التوجه يوفر العديد من جهود الرقابة التنظيمية ويفوض العاملين لإكتشاف الأخطاء والمبادرة إلي بدء جهود التحسين ، الأمر الذي يؤدي إلي تقليص الهالك وما يصاحبه من هدر في المال والوقت والجهد.

7- **أدومها وإن قل** : تعتمد الجودة الشاملة علي إدخال العديد من التحسينات الصغيرة علي أساليب العمل .

أما التغيير الجذري للأعمال وإعادة التصميم فيخرج عن نطاق فرق التحسين المستمر ويدخل في نطاق الفرق الإستشارية المتخصصة، أو التي تستعس بمستشارين متفرغين.

إن إنتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة هي الضمان الوحيد لإستمرارية تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسة.

أما إرتباطها بنظم رقابة محكمة أو إلتزام متشدد من الإدارة العليا فهو محكوم عليه بالفشل الحتمي علي المدى البعيد.

خلاصة :

و مما سبق نستنتج أن :

- 1- هناك ثقافة لدى موظفي الفندق ببعض مفاهيم الجودة، و كانت من جهة نظرهم أن الجودة لها علاقة بالتحسين المستمر و تسعى إلى تحقيقه.
- 2- لدى الموظفين الطموح من أجل التطوير و متابعة آخر التقنيات في مجال المعرفة .
- 3- يعتبر الموظفون أنفسهم زبائن أنفسهم التعليمية و لهذا يجب على الإدارة الإهتمام بمتطلباتهم و إشباع حاجاتهم.

الفصل التطبيقي :

دراسة حالة فندق

" لافالي "

تمهيد

تعتبر الجزائر أكبر دولة في القارة الإفريقية كما تحتل المرتبة العاشرة عالميا من حيث المساحة الإجمالية، لذلك فهي تنفرد بمجموعة من المقومات الطبيعية سواء كانت سطحية أو باطنية وذلك لتربعها على موقع استراتيجي هام، وتضمنها لشريط ساحلي على طول 1200 كلم وكذا شريط صحراوي متمثل في الكثبان الرملية كجبال الهقار والطاسيلي وفي الوسط توجد الغابات والهضاب إضافة إلى الفنادق المعدنية.

وبما أن الجزائر تزخر بمناطق سياحية كثيرة ومتنوعة فإن الفنادق تعد من أهم الدعائم السياحية وأماكن الراحة ، التي تفتقر إليها بعض الولايات الجزائرية الأخرى، ومن بين هذه المناطق التي تتمتع بهذه الثروة الفندقية النادرة منطقة الشلف التي تتمتع بأماكن الراحة ، الملائمة للراحة والترفيه، وكذا مناظرها الخلابة التي تبهر كل من يزورها، وتترك لديه انطباع خاص لا ينسى.

ولقد قمنا بأخذ فندق "لافالي" كنموذج لاماكن الراحة من خلال أخذ لمحة تاريخية عن فندق لافالي والتعريف به وبأهم الهياكل التي تحتوي عليها وأهم الخدمات التي تقدمها ومن هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن فندق "لافالي"

المبحث الثاني : أثر ثقافة الجودة في ترويج الخدمات الفندقية

المبحث الثالث : ثقافة الجودة في تعزيز أداء المنظمات الفندقية في القطاع السياحي

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن فندق "لافالي"

في هذا المبحث سوف نتعرف على كل ما يتعلق بهذا الفندق سواء من الموقع الذي يتميز به والخدمات التي يقدمها.

المطلب الأول: موقع الفندق وتعريفه

إن المؤسسات السياحية الفندقية تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني لذا سوف نحاول دراسة واحدة منها ألا وهي فندق "لافالي".

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن فندق "لافالي"

في سنة 1966 كان أول منطلق للاهتمام الحقيقي بالقطاع السياحي من خلال أول عمل حكومي على مستوى التراب الوطني¹.

فبعد التقييم الشامل الذي قدمته وزارة السياحة حول مجمل الثروات السياحية في الجزائر، وبعد تحديد أهمية وفوائد السياحة ونوع المؤسسات السياحية تم تحديد توجيهات الميثاق السياحي والمتمثلة فيما يلي:

_ تحسين السياحة الطبيعية والثقافية ؛

_ اختيار مناطق التوسع السياحي ؛

_ إنشاء وتطوير الصناعة والنشاط التجاري.

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي لفندق "لافالي"

يقع الفندق بولاية الشلف على مسافة 200 كم غرب الجزائر وعلى بعد 5 كم من مقر الولاية، وعلى ارتفاع 150 عن سطح البحر.

يحدها من الشرق ولاية عين الدفلى، ومن الغرب ولاية غليزان، ومن الجنوب ولاية تيارت، حيث تتميز بمناخها المعتدل في الشتاء لا يقل عن 10°م، وفي الصيف حار يزيد عن 40°م، تقدر المساحة الإجمالية للافالي بـ: 2000 م².

الفرع الثالث : تعريف فندق " لافالي " وأهميته

يعد الفندق من بين أهم الفنادق السياحية في الولاية لذا سوف نتعرف عليه من خلال ما يلي :

¹ _ معلومات من فندق لافالي

أولاً: تعريف مؤسسة التسيير الفندقية "لافالي"

تعتبر مؤسسة سياحية بالدرجة الأولى في ولاية شلف معروف بموقعه الاستراتيجي الرائع، وتستغل المؤسسة للأغراض متعددة كالنقاهاة، الراحة، الاستجمام ، حيث يقع على الطريق الوطني رقم 04 ، ولاية الشلف (بوابة الشلف)، افتتح سنة 2006 .

تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تجارية تقوم بالعديد من الصفقات التجارية وهذا بهدف الرفع من رقم أعمال المؤسسة، كما تهدي المنطقة لزائريها ذكريات لا تنسى خاصة للأشخاص الذين يبحثون عن الراحة بعيدا عن ضوضاء المدينة.

ثانياً: أهمية فندق "لافالي"

يعتبر فندق "لافالي" مؤسسة فندقية سياحية بالدرجة الأولى لأن لها أهمية كبيرة في راحة العديد من الأشخاص كونها تقدم نشاط المبيت، الاستجمام، الترفيه .

أ_ الجانب الاقتصادي: يتمثل في:

البعد المزدوج للنشاط السياحي الصحي والنشاط الفندقية جعل هذه الأخيرة تكتسب أهمية كبيرة من الجانب الاقتصادي وبهذا جاءت ضرورة الآخذ بعين الاعتبار من طرف الدولة للمنتوج الفندقية ومنها الجزائر .

إن النشاط الفندقية يزداد الطلب عليه بصفة مستمرة، هذا الطلب الكبير يحقق مداخيل لا يستهان بها إذا ما نظم وفقا لسياسة زيادة الدخل الوطني الاقتصادي المتكامل.

وتتجلي لنا الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

_ خلق مناصب الشغل ؛

_ زيادة الدخل الوطني ؛

_ إحداث التنمية المتوازنة ونعني بها الاهتمام بتنمية المناطق التي تتعرض للإهمال وذلك عن طريق تشجيع السياحة ؛

_ زيادة الإيرادات العامة للدولة من خلال الضرائب التي تفرض على المؤسسات والنشاط الفندقية السياحي ؛

_ المساهمة في تنشيط المهرجانات بكافة أنواعها واثراء التبادل.

ب_ الجانب الاجتماعي : يتمثل فيما يلي:

إن للنشاط الفندقي فائدة وأهمية منذ القديم وذلك باكتشاف آثار تاريخية بالقرب من الينابيع الفندقية، فالرومان كانوا الرائدة في هذا المجال، حيث قدموا صورة للنشاط الفندقي ذات طابع اجتماعي عسكري من خلال الإسعافات التي كانت تقدم للجنود.

وتتجلى لنا الأهمية الاجتماعية فيما يلي :

_ مساعدة النزلاء ومد لهم يد المساعدة(الراحة النفسية) ؛

_ توفير اليد العاملة ؛

_ توطيد العلاقات الإنسانية.

الفرع الرابع: المؤهلات السياحية لفندق "لافالي "

_ وضعية جغرافية إستراتيجية ؛

_ جمال وثناء وتنوع المناظر والمواقع الطبيعية ؛

_ شبكة طرق وطنية هامة ؛

_ شبكة نقل بري والنقل بالسكك الحديدية ؛

_ تنوع الهياكل السياحية (هياكل الإيواء) ؛

_ العدد الكافي من مكاتب وكالات السياحة والأسفار ؛

_ توفر المنطقة على عدد هائل من المسيرين، الصناعيين، التجار و الحرفيين ؛

_ مشاريع سياحية كبرى في طور الانجاز العمومي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير الفندقي "لافالي "

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم المديرينات المتواجدة في مؤسسة التسيير الفندقي.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لفندق "لافالي "

يحتوي الهيكل التنظيمي على أربع مديريات وهي:

أولاً: المديرية العامة "Direction Générale"

هي الجهاز التنفيذي للمؤسسة، يرأسها المدير العام، وهو الشخص المكلف بإدارة المؤسسة، والإشراف على جميع مصالحها، كما له الحق في التدخل في جميع القرارات الخاصة بالشركة، والحق في إبرام العقود والصفقات.

مهام المدير العام:

_ التسيير المالي والإداري للمؤسسة ؛

_ اتخاذ القرارات الإدارية ؛

_ الإشراف على التصرف في إعداد الميزانية ؛

_ التسيير الحسن للمؤسسة وهذا بغرض تحقيق النتائج ؛

_ التسيير اليومي للمؤسسة حتى يتمكن من معرفة النقائص المسجلة على مستوى التسيير لاتخاذ الإجراءات اللازمة وأخذ القرارات المناسبة .

_ المصادقة على تعيين المستخدمين ومتابعتهم اليومية.

أ_ الأمانة العامة "Secrétaire Général"

وهي تابعة للمديرية العامة ولها علاقة مباشرة معها حيث تقوم السكرتيرة بمساعدة المدير على تنظيم وقته وعمله، حيث أن دورها هام و أساسي لأنه يسمح بخلق نظام داخل المؤسسة، وكذا السير الحسن لها، ومن مهام السكرتيرة في هذه المديرية ما يلي:

_ تسجيل و تصنيف المراسلات الواردة والصادرة سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها ؛

_ تسجيل الأعمال الموكلة إليها في مصنف خاص ؛

_ الرد على المكالمات الهاتفية الواردة إلى المؤسسة ؛

_ تسليم البريد إلى المصالح المعنية بالبريد ؛

_ التحضير للاجتماعات المنعقدة في المؤسسة.

ب_ **مصلحة المراقبة والتسيير:** هي مصلحة تابعة للمديرية العامة حيث تمر عليها جميع الوثائق لمراقبتها وإعادة دراستها ويكون هذا يوميا، وهي تشرف على جميع الاقسام(قسم الادارة،قسم الخدمات)، ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:

_ متابعة مشتريات ومبيعات المؤسسة من حيث الكمية والنوعية ؛

_ إعداد تقرير شهري يقدم للمدير ليطلع على ما قامت به المؤسسة في شكل مذكرات ؛

_ متابعة مدا خيل المؤسسة من الفنادق، نقاط البيع، المبيت.. الخ .

ج_ الأمن الداخلي والمحيط:

الأمن الداخلي: هي مصلحة تساهم في توفير الأمن للمؤسسة من أجل ضمان الراحة لزبائنها المتوافدين إليها، كما تقوم بمراقبة التصرفات الغير قانونية التي تخل بالنظام الداخلي للمؤسسة.

المحيط: له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنه يعتبر المرآة العاكسة لها، وهذه المصلحة تحرص على نظافة المؤسسة وما جاورها من حدائق ومحلات وشوارع.

ثانيا: مديرية الاستغلال والتجارة " Direction D'exploitation "

هي المديرية ذات أهمية فعالة في المؤسسة، لأنها المسؤولة الأولى عن كافة النشاطات المتعلقة بالمؤسسة لها اتصال مباشر مع المدير العام، ومن مهام هذه المديرية ما يلي:

_ التنسيق بين الاقسام الموجودة في المؤسسة ؛

_ تحديد أسعار البضائع والمشتريات ؛

_ عقد الاتفاقيات " Les Convention " وإبرام العقود " Les Contrats " مع مؤسسات تجارية أو سياحية أوادارات عمومية او مع الافراد (التجار) ؛

_ إعداد المواعيد للنزلاء " Les Rendez Vous " وتسجيلها في سجل خاص بها ؛

_ إعداد قائمةالنزلاء " La Liste Des clients " .

تحتوي هذه المديرية على سكرتارية، وهي مسؤولة على ثلاث اقسام: الاستقبال ،الاستجمام والعلاج ، الاطعام، حيث تحتوي على مصالح تقدم خدمات متنوعة لزبائنها نذكر منها:

أ_ مصلحة الاستقبال:

إذ تعد من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة، وهي أكثر المصالح حساسية لأنها تعد الوجه الأول للمؤسسة وبمناخ إشتهار لها ولخدماتها، فهي على علاقة مباشرة مع الزبائن فنقوم المصلحة بإيوائهم والاعتناء بهم والسهر على راحتهم والسعي لإرضائهم والعمل على كسب ثقتهم بخدمات المؤسسة، ويمكن اعتبارها المرآة العاكسة لها، ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:¹

_ استقبال الزبائن ؛

_ توجيه الزبائن بكل لباقة ولطف ؛

_ كراء واحتجاز الغرف للزبائن ؛

_ قبض تكاليف الخدمات المقدمة ؛

_ تحرير الفواتير ؛

_ تسجيل المعلومات الخاصة في دفاترها.

ب_ مصلحة العلاج "Service De Soins":

1_ قاعة العلاج (مسبح صحي) : نلاحظ وجود مكتب الأمانة ، والذي يختص بتوجيه النزيل وتسوية ملفه، تقوم الممرضة بتسجيل كل المعلومات الخاصة بالنزيل في دفاتر خاصة (الاسم، اللقب، العنوان، المهنة،.....الخ). كما تقوم الممرضة بمساعدة الطبيب في عمله وتقوم بمراقبة وإرشاد النزلاء إلى أماكن علاجهم.

عندما يتم إعداد ملفه تعطى له بطاقة العلاج ليباشر الإجراءات اللازمة من طرف الممرضة والمتمثلة في قياس ضغط الشريان الدموي مع أخذ وزن الجسم ، بعدها يتوجه النزيل إلى مكتب الطبيب حيث يتم فحصه وتشخيص مرضه لتملأ بطاقة علاجه.

ويستقبل أخيرا من طرف عمال المصلحة الطبية المختصة في العلاج إذ يجد الوسائل التالية:

_ المياه الساخنة .

_ الدلك بالآلة .

¹ _ معلومات من فندق لافالي

_ ذلك اليدوي بزيت برفين.

2_ قاعة الرياضة: هي قاعة إعادة تربية الأعضاء "Salle De Rééducation"، يوجد بها طبيب مختص وتقنيون في العلاج الصحي، وتتم هذه العملية بوسائل جيدة للعلاج وهي:

الأشعة، الدرجات، سلام مثبتة في الحائط، غرف مسخنة...الخ.

ثالثا: مديرية المستخدمين والوسائل العامة

هي مكلفة بشؤون العمال، من حيث متابعة ملفاتهم وتصيبيهم في أماكنهم والتوظيف عند الحاجة، وتسهر على تطبيق النظام الداخلي الذي يحدد حقوق وواجبات العمال، وتضم مصلحتين هما: مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة الرواتب.

ومن مهام مديرية المستخدمين والوسائل العامة ما يلي:

_ متابعة الأقدمية بالنسبة للعمال ؛

_ المتابعة والمراقبة المستمرة للعمال فيما يخص تحديد العطلة السنوية " Congé Annuelle " و "Les Primes" والاستفادة من الخدمات الاجتماعية ؛

_ تتكفل بالاشتراكات فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي ؛

_ تسريح العمال البالغين سن التقاعد أو الراغبين في الحصول على التقاعد المسبق ؛

_ التكفل بمهام الترقية، التأديب، العزل، التعيين، الغيابات، التعويضات ؛

_ تقدير الأجور حسب مدا خيل وأرباح المؤسسة ؛

_ الاهتمام بمشاكل وشكايا العمال لاسيما في المرحلة الراهنة والعمل على حلها ؛

_ إحصاء عدد العمال شهريا و سنويا على مستوى كافة الاقسام وبيان دخلهم الشهري.

أ_ مصلحة تسيير الموارد البشرية

_ التسيير المهني للعمال ؛

_ كتابة وطباعة مختلف المقررات (العقود، تحويل) ؛

_ استخراج ودراسة الملفات والوثائق الإدارية التي يتم تسليمها للعمال أو المديرية العامة ؛

- _ ملئ الدفاتر القانونية ومختلف السجلات (دفتر المستخدمين، سجل حوادث العمل، سجل العطلة السنوية، سجل الوقاية والأمن وطب العمل) ؛
- _ استخراج شهادات ووثائق العمل ؛
- _ التكفل بتسيير الشؤون الاجتماعية (التعويضات الطبية من عطل مرضية، حوادث العمل، عطلة الأمومة) ؛
- _ استخراج مختلف الشهادات الموجهة لصناديق الضمان الاجتماعي ؛
- _ ملئ شهادة العمل الخاصة بالمحاليين على التقاعد.

ب_ مصلحة الرواتب

- _ لوحة القيادة شهرية و سنوية ؛
- _ جدول الرواتب ؛
- _ الميزانية الاجتماعية سنوية ؛
- _ تصريح السنوي للأجور خاص بالضمان الاجتماعي.

رابعاً: مديرية المحاسبة والمالية

لها علاقة مباشرة بالمدير العام تقوم بكل العمليات المالية للمؤسسة وتقديمها محاسبيا وإعداد الحسابات في نهاية السنة لتقييم وجرد الفصول الأربعة المتداولة وحقوق والتزامات المؤسسة وتحديد نتيجة السنة المالية، ومن مهام هذه المديرية ما يلي:¹

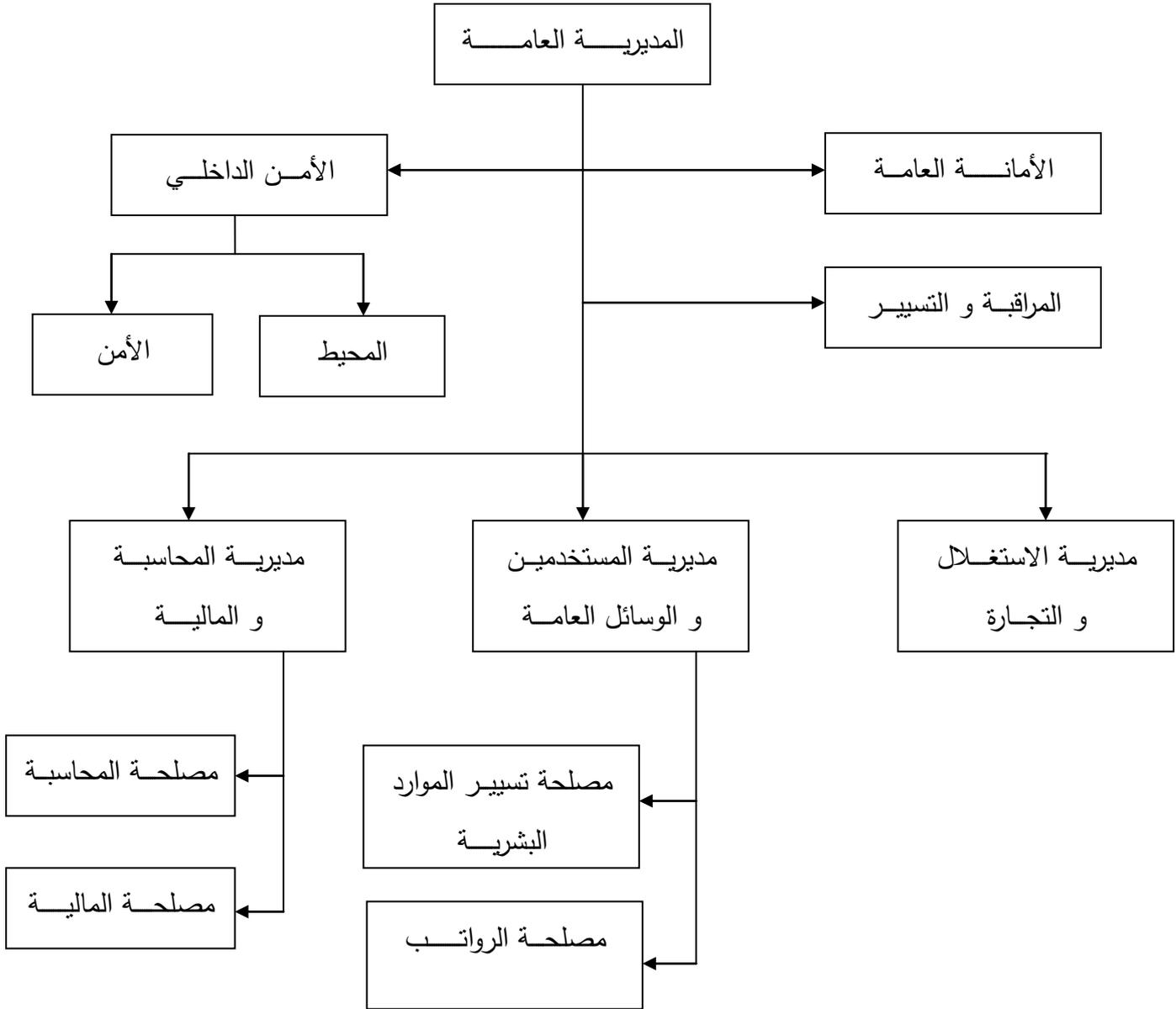
- _ جمع المعلومات المالية للعمليات اليومية ؛
- _ وضع جرد سنوي للأصول المؤسسة المتداولة والثابتة ؛
- _ دفع أجور العمال ؛
- _ تسديد فواتير الخدمات والتمويل ؛
- _ إعداد ميزانية الختامية للمؤسسة ؛

¹ _ عداد رشيدة، التسويق في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في تسويق الخدمات، جامعة الجزائر، 2002، ص 156.

_ إعداد جدول حسابات النتائج للتعرف على نتيجة السنة المالية ؛

_ إعداد جداول شاملة للاستثمار والاستهلاك وكل الأموال والديون وتصنيفها فيما بعد للقيام بالتحاليل والدراسة.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات من فندق " لافالي "

المبحث الثاني: أثر ثقافة الجودة في ترويج الخدمات الفندقية

في هذا المبحث سنتعرف على الخدمات التي تقدمها فندق وكيف يتم ترويجها.

المطلب الأول: خدمات مؤسسة التسيير الفندقي

يقدم الفندق مجموعة من الخدمات المتنوعة و الجيدة منها ما تعد خدمات أساسية والأخرى خدمات تكميلية.

الفرع الأول: الخدمات الأساسية

تتضمن الخدمات الاساسية مجموعة عناصر من بينها الإيواء، والإطعام.

أولاً: الإيواء

توفر فندق "لافالي" لعملائها الإيواء على ثلاث مستويات تتمثل في ما يلي:

أ_ الإيواء في فندق لافالي : هو فندق ذو ثلاث نجوم، يحتوي على غرف واجنحة.

1_الغرف: يحتوي الفندق على 30 غرفة مجهزة بـ 60 سرير موزعة كما يلي: غرف خاصة لشخصين وأخرى لشخص.

الجدول رقم 02 : رقم الأعمال للإيواء للغرف خلال سنة 2016 _ 2017

رقم أعمال الإيواء للغرف				فندق لافالي
عدد الغرف	سنة 2017	عدد الغرف	سنة 2016	
60	1430220,19	60	1158874,67	

المصدر: معلومات من فندق "لافالي"

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال ارتفع سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وهذا راجع إلى ارتفاع عدد العملاء القادمين للفندق، وهذا أيضا يفسر المكانة التي يحتلها الفندق بالنسبة لهؤلاء العملاء ، نظرا لما يقدمه من خدمات راقية ترضي الزبون.

2_الاجنحة : يقدم الفندق للزبون جناحين وهي النجاح A، الجناح C حيث يوجد نوعين من الاجنحة وهما:

_ جناح رئاسي

_ جناح خاص

الجدول رقم 03 : رقم الأعمال الإيواء للاجنحة خلال سنة 2013_ 2014

رقم أعمال الإيواء للشقق				الاجنحة
عدد الاجنحة	سنة 2017	عدد الاجنحة	سنة 2016	
6	1382193,28	6	1209294,71	

المصدر: معلومات من فندق "لافالي"

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال ارتفع سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 لكن بنسبة قليلة لأن الاجنحة محجوزة للشركات التي لها اتفاقية مع المؤسسة على عكس الغرف تكون محجوزة للأفراد ، مما يفسر إزدياد الطلب على خدمات الفندق.

الجدول رقم 04 : طاقات الإيواء لبعض الولايات

الهيكل السياحية الموسمية		الهيكل السياحية الدائمة		الولاية
عدد الأسر	عدد الهياكل	عدد الأسر	عدد الهياكل	
6400	00	17555	140	الجزائر
5000	14	2654	8	تيزية
23553	10	2893	13	بومرداس
6238	52	3611	69	بجاية
00	17	538	8	الشلف
00	00	2277	43	تيزي وزو
00	00	531	11	المدية
00	00	1012	6	عين الدفلى

00	00	501	9	البلدية
00	00	580	7	البويرة
41191	93	31932	313	المجموع

المصدر : مخطط استراتيجي لآفاق 2025 ص31.

نلاحظ من خلال الجدول أن ولاية الجزائر تتوفر على أكبر قدر من الهياكل السياحية الدائمة، أما فيما يخص الهياكل السياحية الموسمية فتتعدم المرافق الضرورية للسياح ورغم ذلك يبقى عدد الأسر الزائرة الأكبر على المستوى الوطني في حين أن ولايات أخرى تتوفر على الهياكل الدائمة والموسمية فمثلا الهياكل الدائمة تقدر بـ 69 والمؤقتة تقدر بـ 52 أما ولاية الشلف فهي من بين أقل الولايات توفرا على المرافق الدائمة وتقدر بـ 8 في حين تقدر المرافق الموسمية بـ 17 ويبقى عدد الأسر الزائرة مقبولا.

ثانيا: الإطعام

تتوفر فندق "لافالي" على مطعمين وهما: مطعم خاص يحتوي على 80 مقعد خاص بالشخصيات ورجال الاعمال ،ويوجد مطعم خاص بالنزلاءيحتوي على 150 مقعد، ويقدمون عدة وجبات سواء كانت تقليدية أو عصرية وذلك بوجود عمال ذو كفاءة عالية في مجال الطبخ، ولهم خبرات وتجارب في فنادق فخمة.

الفرع الثاني: الخدمات التكميلية

تقسم هذه الخدمات إلى:

أولا: المبيت و الاستحمام في حمامات السباحة

يعد الاستحمام من أهم الخدمات التي تقوم بها مؤسسة التسيير الفندقي، حيث يحتوي على حمامات جماعية وأخرى فردية مخصصة للرجال والنساء،بالإضافة الى مسبح نصف اولمبي.

تتراوح درجة حرارة المياه في الحمام بين 44°م و 68°م.

الجدول رقم 05 : عدد المستحمين سنة 2016_2017

2014		2013		فندق لافالي
عدد المستحمين		عدد المستحمين		
الأحرار	المعالجون طبيا	الأحرار	المعالجون طبيا	
5235	1329	4137	1161	

المصدر: معلومات من فندق "لافالي "

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع عدد المستحمين لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وهذا راجع إلى نوعية الخدمة المقدمة ونتائج الطيبة.

ثانيا: العلاج

تعتبر مؤسسة التسيير الفندقية "لافالي" مؤسسة سياحية بالدرجة الأولى، وتستغل هذه المؤسسة لأغراض متعددة منها العلاج سواء كان بمياهها أو بالوسائل المادية التي تتوفر عليها المؤسسة والتي سبق وأن أشرنا إليها في مصلحة العلاج.

المطلب الثاني : ترويج الخدمات الفندقية

يعتمد فندق على سياسة الترويج بنسبة قليلة، بحيث يرى مسيرو هذه المؤسسة الاستغناء عن هذه الوسيلة باعتبار المؤسسة معروفة لدى عملائها بما تحتويه من مرفق راقية ونادرة ، و خدمات ترقى إلى ذوق و رغبات العملاء و الزبائن و لكن هذا لا يمنع من إستعمال الأساليب الحديثة في الترويج لكل الخدمات الفندقية المقدمة.

الفرع الأول : الإشهار

إن أهمية الإشهار بالنسبة للمؤسسة الخدماتية أصبح ضروريا بحكم أن المؤسسة الحديثة لا تستطيع أن تستغني عن الإشهار في محيط يغلب عليه التنافس، وهو أهم سلاح في معركة الترويج أيا كان نوعه إلى جانب جودة الخدمات، و الذي هو عنصر أساسي و مهم.

أولا: التلفزيون

يقدم التلفزيون حصص و بطاقات فنية عن فندق وهذا من خلاله ذكره للخصائص والمميزات التي تتصف بها، والتحدث أيضا عن الأمن والاستقرار للمنطقة، لأنه يعتبر من أهم العوامل التي أدت إلى إقبال السياح

المتوافدين إلى المركب السياحي للافالي، وبفضل التقارير الصحفية المقدمة في القنوات التلفزية مم أدى إلى زيادة النشاط السياحي للمؤسسة خاصة في الآونة الأخيرة.

ثانيا: البطاقات الاشهارية

هي عبارة عن كتيبات صغيرة الحجم تقدم فيها لمحة فنية وتقنية عن المؤسسة والمرافق بها والخدمات التي تقدمها وما تحتويه من ترفيه للعائلات وكذا العلاجات الفندقية المقدمة للنزلاء ومختلف الأمراض التي تعالج.

الفرع الثاني : الانترنت

هي أحدث الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل الإعلان عن خدماتها والتواصل مع عملائها لذا عملت المؤسسة على إنشاء بريد إلكتروني كآآتي¹ : hoteldelavallée@outlook.com

و كذلك إنشاء موقع إلكتروني hotellavallee-chlef.com

يضم هذا الموقع صفحات تشمل معلومات عن هذه الأخيرة وصمم الموقع بطريقة جذابة من خلال اختيار الألوان المناسبة، من خلاله يمكن للعميل الاتصال المباشر بالمؤسسة لطرح التساؤلات والاقتراحات وكذا الاستفسار عن الحجز " la réservation "

الفرع الثالث : البيع الشخصي

يمثله الأفراد العاملين وهذا من خلال تقديم الخدمة للعميل، وتحرص المؤسسة على تحقيق الرضا لهم من خلال ما يقدم من خدمات سواء تعلق الأمر بالعلاج أو الاستحمام أو الإيواء وكذا المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته، وسعت المؤسسة في هذا المجال على تقديم دورات تكوينية لعمالها في مصالح متعددة وللحصول على كفاءات عالية في مجال الفندقية منها مصلحة الاستقبال ومصلحة العلاج وكذا مصلحة الأمن وذلك من أجل تحسين الأداء المهني و لرفع المردودية.

الفرع الرابع : العلاقات العامة

بما أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل مالية فيمكنها القيام برعاية حصص في التلفزيون أو الإذاعة أو تمويل الحفلات لذلك تتمثل نشاطات علاقاتها العامة في ما يلي:

_ علاقة المؤسسة بصندوق الضمان الاجتماعي: يتكفل هذا الصندوق بدفع تكاليف العملاء المؤمنين لمدة 21 يوما وهذا بنسبة 80% أو 100% ؛

¹ - بودي عبد القادر، أهمية التسويق الفندقي في تنمية القطاع السياحي في الجزائر، دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005_2006، ص63.

_ علاقة المؤسسة بالنوادي الرياضية: تقوم المؤسسة باستقبال لاعبين رياضيين في مختلف الرياضات وكذا القيام بفترات تربية بالمنطقة ؛

_ علاقة المؤسسة بالسياحة والأسفار: تستقبل المؤسسة العديد من السياح الأجانب، بحيث تتعامل المؤسسة مع وكالة السياحة والأسفار وتقدم خصومات إذا كانت الوفود المتوافدة عالية ؛

_ عقد اتفاقيات مع الخدمات الاجتماعية للمؤسسات والشركات من أجل تحفيز عمالها.

بالإضافة إلى ذلك فهي تحتضن العديد من المحاضرات والملتقيات والمهرجانات في قاعة مخصصة لها، كما تشارك المؤسسة في الصالونات الدولية مثل الصالون الدولي الفندقي بفرنسا كل سنة، وتشارك أيضا في المعارض الوطنية " la foire " مثل الصالون الوطني للسياحة والأسفار بالجزائر العاصمة.

إن المزيج الترويجي هو المرآة العاكسة لكافة الجهود والأنشطة التسويقية لمختلف عناصر المزيج التسويقي السياحي، لذلك نقترح على المؤسسة التركيز عليه لأنه المحور الفعال لنقل كافة الأفكار، الشعارات، المنافع لتعديل سلوك السائح.

المبحث الثالث : ثقافة الجودة في تعزيز أداء المنظمات الفندقية في القطاع السياحي

يعتبر القطاع السياحي اليوم من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث تتجه فندق نحو تطوير هذا القطاع الحيوي وتركيز الاستثمارات في هذا القطاع وذلك للدور الكبير لقطاع السياحة في سياسة تنويع مصادر الدخل وجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال وتوفير فرص كبيرة للتوظيف.

المطلب الأول: التنمية السياحية في فندق " لافالي "

تمثل التنمية السياحية في الفندق مختلف البرامج التي تهدف إلى تحقيق الزيادة المستقرة والمتوازنة في الموارد السياحية، وتعميق وترشيد الإنتاجية، حيث تمثل هدف تسعى لتحقيقه.

الفرع الأول: إستراتيجية التنمية السياحية في فندق " لافالي "

يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة للتنمية السياحية يمكن اعتمادها في جميع المؤسسات ولكن توجد استراتيجيات تقوم على أسس علمية سليمة والقدر الكافي من الموضوعية والخبرة السياحية التي يمكن اختيار الأفضل منها بما يتناسب مع الظروف الجغرافية والمناخية والاجتماعية، الاقتصادية والتمويلية الخاصة بالمؤسسة وبما يتناسب مع الطلب السياحي الخارجي والداخلي المتاح.

_ ظهور العديد من الانتقادات التي وجهت للمؤسسة سواء من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية أو البيئية فان الحكم على هذه الانتقادات يتوقف على إستراتيجية التي يمكن اختيارها للتنمية السياحية؛

_ لقد اختار الفندق إستراتيجية العصرية والتحديث و نشر ثقافة الجودة في المنظمة مما يؤدي إلى نجاحها والوصول إلى أهدافها التسويقية، حيث أصبحت عاملا مهما في تحقيق التنمية السياحية في المؤسسة.

الفرع الثاني: دور ثقافة الجودة في استراتيجيات التنمية السياحية في مؤسسة التسيير الفندقي

إن المتتبع للتطور السياحي للمؤسسة يستطيع الجزم بأن السياحة ساهمت ايجابيا في الاقتصاد الوطني بشكل أصبحت فيه عاملا من عوامل التنمية الاقتصادية الهامة، وعلى الرغم من ظهور الكثير من الانتقادات التي وجهت للسياحة كقطاع إنتاجي سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية فان الحكم على صحة هذه الانتقادات يتوقف بشكل مؤثر على الإستراتيجية التي تختار للتنمية السياحية حتى يمكن تفادي مخاطر، ومن المنفق عليه أنه لا توجد إستراتيجية صحيحة واحدة للتنمية السياحية بحيث يتعين إتباعها ولكن توجد إستراتيجية تتناسب مع الظروف الجغرافية، المناخية البيئية، التمويلية الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بالمقصد السياحي، قد يتم الاختيار بين أكثر من إستراتيجية موحدة للتنمية السياحية¹.

إن السياحة ترتبط ارتباطا وثيقا بقطاعات إنتاجية وخدمية أخرى، وكونها نشاطا يعتمد على الخدمة الإنسانية إلى حد كبير فهي تؤدي إلى زيادة فرص العمل، وبالإضافة إلى كل ما تقدم فالسياحة تساهم في رفع مستوى نوعية الحياة من ناحية تحسين الصحة النفسية والبدنية وزيادة الوعي الثقافي، ولا شك أن الأنماط السياحية مثل السياحة الثقافية وأماكن الراحة والرياضية تساعد بصورة غير مباشرة وإن كانت كافية في خلق عدة استراتيجيات تقوم على خلق عمالة مدربة أكثر إنتاجية مما يترتب عليه تحسين المستوى الاقتصادي².

وبالرغم من مزايا السياحة السالفة الذكر فلا تزال تحتاج المؤسسة إلى مضمون استيرادي كبير يشمل التمويل اللازم للتنمية السياحية واستيراد تكنولوجيا متطورة وعمالة متخصصة والخبراء لكي يمكنها الوقوف في وجه المنافسة السياحية وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة اعتماد هذه المؤسسة على القروض الخارجية.

¹ _ أحمد فوزي ملوخية، التنمية السياحية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 123.

² _ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

إن تحسين مستوى السياحة يتطلب اتخاذ قرارات سياسية لإدخال نوع من التنظيم في العلاقات المتبادلة بين قيد الإنتاج والتخفيف من حدة التركيز في الحركة السياحية، ويجب التفكير في الطرق الكفيلة لجعل السياحة كافية من الموضوعية والخبرة السياحية.

المطلب الثاني: التسويق الفندقي في فندق "لافالي"

نظرا لما يملكه فندق من رخاء وتنوع لإرث السياحي هذا ما خلق لها موقعا مهما وطموحا كبيرا في المنطقة لكي تجعل من السياحة موردا هاما ومساهما في آليات التنمية حيث جعلها تخرج عن عزلتها لتصبح قطبا سياحيا هاما، والفندق يتوفر على طاقات سياحية لا نظير لها حيث تبهر الزوار بجمالها وتنوعها، إلا أن المؤسسة ، بوضع سياسة إستراتيجية تمكنها من إعادة الاعتبار للقطاع السياحي تتمثل في إعداد مشروع العصرية وتحديث القطاع من بناء مرافق خاصة بالعلاج و الإستجمام ، مجهزة بآلات متطورة تمكنها من جلب أكبر عدد ممكن من السياح، و على الرغم من تحسن جودة الخدمات إلا أنه هناك معوقات أمام أداء المنظمات الفندقية.

الفرع الأول: معوقات التسويق الفندقي في فندق "لافالي"

هناك ثلاث أنواع من المعوقات للتسويق السياحي في فندق وهي:

أولا: معوقات متعلقة بإجراءات حكومية

- _ عدم إعطاء القطاع السياحي ما يستحقه من أولوية وعدم وجود قاعدة بيانات ؛
- _ تضارب اختصاصات الوزارات والأجهزة الرسمية المسؤولة عن عمليات السياحة ؛
- _ ضعف مستوى المرافق الأساسية المحيطة بالفندق ؛
- _ قلة وضعف الاعتمادات الحكومية المخصصة للتسويق والبحوث والإحصائيات والإعلام السياحي.

ثانيا: معوقات نابذة من داخل القطاع السياحي

- _ ضعف برامج التسويق الفندقي ؛
- _ عدم التكامل بين القطاعات السياحية في التسويق والبرامج ؛
- _ ضعف الرقابة على نوعية الخدمات الفندقية ؛
- _ عدم إتباع سياسة سعرية تسعيرية سليمة ؛

_ تخلف التوعية الشعبية بأهمية السياحة وعدم وجود تدريب سياحي ؛

_ روتينية التنظيم السياحي وعدم ديناميكية وضعف البحوث.

ثالثا: معوقات خاصة باستدامة عناصر الجذب السياحي

_ عدم وجود نظام فعال يمكن من خلاله العمل على إدارة المواقع السياحية بشكل فعال ومنظم ؛

_ عدم تحديد الطاقات المثلى للمواقع السياحية ؛

_ عدم وجود قاعدة بيانات تشمل كافة المواقع السياحية لتجديد المواقع السياحية المتضررة والأقل تضررا.

الفرع الثاني: مقومات نجاح إستراتيجية التسويق الفندقي في مؤسسة التسيير الفندقي

يعتمد نجاح إستراتيجية التسويق الفندقي التي تضعها فندق على بعض مقومات أهمها:

_ توفر المعلومات: تعتبر المعلومات بالنسبة لواضعي إستراتيجية التسويق الفندقي الأساس الذي تقوم عليه بناء هذه الإستراتيجية وترتبط هذه المعلومات بالجوانب المرتبطة بالنشاط السياحي، لذلك فان المؤسسة بحاجة إلى معلومات عن:

- البيئة التسويقية ؛
- القدرة التسويقية للمؤسسة السياحية ؛
- المؤسسات السياحية المنافسة ؛
- دراسة نوعية الزبائن.

_ البعد الزمني: يدل البعد الزمني على الوقت أو الزمن المحدد لتطبيق إستراتيجية التسويق الفندقي التي تم اختيارها ؛

_ سلطة اتخاذ القرار: يرتبط نجاح إستراتيجية التسويق الفندقي في المؤسسة بسلامة اتخاذ القرار الذي يحدد إتباع هذه الإستراتيجية فكما كان القرار من إدارة الشركة كان أكثر نجاحا لأنه صاحب السلطة في اتخاذ القرار وهو الجهة القادرة على فهم واستيعاب جميع الجوانب المهمة المرتبطة بتحديد إستراتيجية التي تكون أكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ؛

_ تطبيق الإستراتيجية: كلما كان تطبيق إستراتيجية التسويق الفندقي دقيقا وسليما حسب المراحل الزمنية الموضوع لها كان نجاحا مؤكدا وتحقيقها للأهداف يكون بشكل أكبر، فالتخطيط بدون تنفيذ سليم ودقيق لا يحقق نتائج ايجابية ؛

_ الاختيار سليم: يعتبر الاختيار السليم للإستراتيجية التسويق الفندقية أحد محددات الرئيسية التي تلعب دورا مهما في نجاح هذه الإستراتيجية.

خلاصة :

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى أهم الجوانب الأساسية في لثقافة الجودة في التسويق الفندقي، لابد من معرفة واقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية لذلك قمنا بدراسة ميدانية حول "فندق لافالي".

يعد القطاع السياحي من القطاعات الواعدة في الجزائر حيث يزخر بمقومات كبيرة، ومنها الموقع الاستراتيجي الخاصيات العلاجية المؤكدة يتركز أغلبها في شمال البلاد ومن أهم الفنادق "لافالي" بولاية الشلف والذي يعتبر كواحد من أوائل فنادق الراحة والاستجمام والترفيه التي عرفت كعنصر من عناصر الجذب السياحي وتتمتع بكافة المقومات التي تخدم السياحة ، حيث له مكانة في المنطقة يعتبر كواجهة للسياح من داخل وخارج الوطن وما تتوفر عليه خدمات اساسية وأخرى تكميلية وفندقية من أجل تحقيق رغبات السياح.

إن الهدف الرئيسي من دراسة هذه الحالة هو معرفة مدى تطبيق ثقافة الجودة الفندقية كعامل للجذب السياحي وزيادة الطلب السياحي وكذلك إلى تطوير الأدوات المستخدمة في التسويق الفندقي الجيد .

خاتمة

بعد أن تطرقنا لموضوع دور ثقافة الجودة في تطويرالنشاط الفندقى و منه دعم التنمية السياحية تبين لنا الأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها السياحة في سياسة الحكومات لما تلعبه من دور هام في دعم التنمية ومن ثم كان علينا معالجة كل المفاهيم المتعلقة بثقافة الجودة من تعريفات وأنواع ثقافة الجودة وأهميتها ودورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

فثقافة الجودة في الفنادق لم تعد فقط مكان للمبيت او الغرفة فقط أو ترحلا وتنقل من مكان إلى آخر بل أصبحت اقتصاد قائم بحد ذاته من خلال مساهمة القطاع السياحي في الدخل الوطني للعديد من الدول، بل أن هناك دولا عديدة تعتمد في مواردها على القطاع السياحي فقط وتتوقع المنظمة العالمية للسياحة حجم إنفاق عالمي للسياحة بحلول سنة 2020 حوالي 2000 مليار دولار، وهو مبلغ كبير جدا تحاول كل الدول جاهدة لأخذ نصيبها منه.

إن ثقافة الجودة يعتبر عاملا مهما في تحقيق التنمية السياحية الفندقية، نظرا لما يقوم به من دور في التعريف والترويج للمنتج السياحي وإقناع العملاء بزيادة طلبهم على المنتجات السياحية، كما أن التنمية السياحية تحتاج إلى تضافر كل الجهود والإمكانات، لأن السياحة قطاع اقتصادي يضم مرافق عديدة لذلك فإن أي تخطيط لتنمية السياحة وتطويرها يتطلب وضع برامج من أجل استخدام الأماكن والمناطق والموارد سياحيا، ثم تطويرها لتكون مراكز سياحية ممتازة تجذب السائحين إليها سواء كان ذلك مباشرة أو عبر الإعلان السياحي.

ومن بين هذه الأماكن السياحية "منطقة الشلف" الذي يعتبر قطبا هاما للسياحة الطبيعية والساحلية والجبالية في الجزائر وقد ركزت الدراسة على عرض المقومات السياحية التي تتوفر عليها مؤسسة التسيير الفندقى وعلى المعوقات التي تحول دون تطوير القطاع السياحي، وكذا تأثير ثقافة الجودة على دعم التنمية السياحية، وخلصت الدراسة إلى غياب سياسة تسويقية فعالة في الجزائر إضافة إلى نقص التغطية الإعلامية ونقص الاهتمام من طرف الجهات المسؤولة وضعف جودة الخدمات على الرغم من الإقبال الكبير للمواطنين.

نتائج البحث :

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفى ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد منه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

بالنسبة للفرضية الأولى:

ضمن تحليلنا في الفصل الأول للمبحث الأول مفهوم الجودة و ثقافة الجودة و لاختبار الفرضية الأولى التي تقول (لا يؤثر نشر ثقافة الجودة على تعزيز أداء المنظمات الفندقية) قمنا في المبحث الأول بدراسة ماهية الجودة و ثقافة الجودة و فيما تكمن أهميتها و تقسيماتها بالإضافة إلى خصائصها حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

▪ ثقافة الجودة هي نشاط حضري واقتصادي وتنظيمي يتمثل في انتقال الأفراد إلى بلد غير بلدهم الأصلي للبحث عن خدمات أفضل و مكان مناسب للراحة ؛

▪ إن المنظمات الفندقية قطاع إنتاجي واقتصادي هام يشكل صناعة حقيقية تدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهو قطاع لا يقل أهمية عن القطاعات الأخرى ؛

فهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية نسبيا لأن الفنادق ليست بقطاع اقتصادي فقط وإنما تضم بعض القطاعات الأخرى.

بالنسبة للفرضية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية الثانية (يؤثر نشر ثقافة الجودة على تعزيز أداء المنظمات الفندقية) تطرقنا ضمن المطلب الثالث و الرابع إلى تناولنا تعريفه وأهدافه بالإضافة إلى العناصر التي يحتويها ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

▪ جودة الخدمات عنصر أساسي في التسويق و الذي له دور أساسي في صناعة السياحة ومحددا أساسيا لنموها ؛

▪ تقوم ثقافة الجودة بمساعدة المؤسسة في إبراز صورة واضحة عن المنظمة الفندقية المنطقة السياحية ؛

▪ إن ثقافة الجودة يقوم بالترويج السياحي الفندقي وتوفير الخدمات السياحية التي تعمل على تحقيق أعلى درجات لإشباع حاجات ورغبات السائح الحالية والمستقبلية وتوسع السوق السياحية وجلب أكبر عدد ممكن من طالبي الخدمات.

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية لأن ثقافة الجودة تعمل جاهدة إلى تلبية رغبة السائح ومتطلباته فعليه نثبت صحة الفرضية الثانية.

الاقتراحات والتوصيات :

نظرا للنقائص التي سجلناها من خلال تربعنا الميداني بالمؤسسة نقترح التوصيات على المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- تحديث التجهيزات في المصالح وذلك للرفع من مردودية العمل بها و إدخال ثقافة الجودة في الأداء؛
- توفير العمال ذو كفاءات عالية في النشاط الفندقي السياحي اعتمادا على خريجي المعاهد والجامعات ؛
- القيام بدورات تكوينية للعمال من أجل تحسين مستوى الأداء ؛
- تشجيع وتحفيز العمال وذلك بتنظيم رحلات ونشاطات ترفيهية من أجل الزيادة في النشاط من جهة والخروج من الروتين اليومي للعمل من جهة ثانية ؛
- توفير سيارة إسعاف بالمؤسسة لنقل المرضى الذين هم في حالة عاجلة إلى المستشفى وذلك تفاديا للوقوع في المشاكل ؛
- الاهتمام بنظافة المحيط وجماله أكثر ؛
- وجود دليل سياحي لإرشاد السياح المتوافدين إلى المناطق السياحية الموجودة بالمنطقة ؛
- وضع اللافتات في الخارج وذلك من أجل تعرف السياح على موقع الفندق و الاتجاهات بسهولة؛
- وضع إستراتيجية تسويقية تمكن من تطوير القطاع السياحي الفندقي ؛
- إرساء ثقافة سياحية لدى المجتمع الجزائري عن طريق التكتيف من الإعلان والبرامج التليفزيونية.

توصيات :

- 1- الإهتمام بنشر ثقافة الجودة ، و ذلك من خلال إجراء محاضرات تثقيفية أو وضع مادة الجودة من ضمن المواد العامة في الجامعة.
- 2- تطوير تقنيات التعليم باستغلال وسائل التقنية الحديثة.
- 3- نشر ثقافة التغيير إلى الأحسن ، و تقبل أفكار الشباب من أجل تطوير منظومة التعليم ، و التخلص من الأفكار التي لا تواكب العصر.

آفاق الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة محاولة منا لإبراز الدور الذي يلعبه ثقافة الجودة في دعم التنمية السياحية والنشاط الفندقي بصفة خاصة وإظهار الدور الذي تلعبه مؤسسة التسيير الفندقي لافالي في تنمية وتطوير السياحة بولاية الشلف ويبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى تتعلق بثقافة الجودة والتنمية السياحية منها:

▪ إشكالية تسويق المنتج السياحي الفندقي الجزائري بين الواقع والمأمول ؛

▪ دور الإعلام في تنمية الوعي السياحي الفندقي.

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفي قصورا في جهدنا ولكننا نأمل أن نكون قد وفقنا في عرض المادة العلمية لهذه الدراسة بالشكل الصحيح حتى تضيف إلى معرفة القارئ الشيء الكثير.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع بالعربية :

قائمة المصادر

أولاً : المصادر العربية

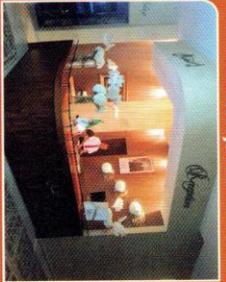
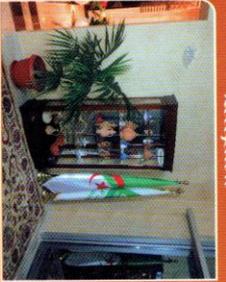
1. ابو بكر المبروك المنصوري ، جابر أحمد بسيوني ، فهميم عبد الكريم بن خيال ،الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ،اللجنة الشعبية العامة للثقافة و الإعلام، إدارة الكتاب و النشر ،الطبعة الأولى،2007.
2. جودة ، محفوظ ، 2004 ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر عمان الأردن.
3. دوتن إديبانجو و دينيس كيهو " تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة – المجلة الدولية لعلوم الجودة، 1998 ، المجلد3، منشورات جامعة MCB ، 1359-8538.
4. الطائي ، حميد عبد النبي ، 2000 ، إدارة الضيافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، جامعة الزيتونة الأردنية .
5. الطائي ، رعد عبد الله و قدارة ، عيسى ، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، 2002، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، **ISO 9000 & ISO 14000** ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار وائل للطباعة.
6. عبد الله بن عيسى ، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجورد الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان ، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان ، السنة 2003، العدد 95 .
7. عقيلي ، عمر وصفي ، 2001 ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ، عمان ، دار وائل للنشر.
8. ماجد عبد المهدي المساعدة و هاني سعيد عبده ، إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ،الأردن، 2011.

1. Chang , Shao L. , 1996 , **Organization Culture And Total Quality Management** A Dissertation In Engineering Management , University Of Missouri – Rolla .
2. Cheng , Canis & Liu , Anita , 2007 , **The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms** , Surveying and Built Environment Vol 18 (1), 7-16 June 2007 , ISSN 1816-9554 .
3. DeFeo , Joseph A ., 2005 , **The New Quality Culture” and What’s Wrong With Yours?** www.Juran.com
4. Feigenbaum , A.V , 1991 , **total Quality control** ,(3rd ed.) ,Singapore, mc Graw-HiLL.
5. Freed, Jann E. , 1997 , **A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher** , George Washington Univ. www.eric.ed.gov .
6. Froment , Eric , 2004 , **Developing an Internal Quality Culture in European Universities** , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association
7. Juran , J.M. & Gryna , frank M. & Bincham , R.S. , 1974 , **Quality control Handbook** (3rd ed.) , U.S.A. , MC Graw , Hill.
8. Milkovich, G. and William, G. , 1997 , **Personnel Human Resource Management. A Diagnostic Approach**, business application inc.
9. Miller , Brian W. , 2008 , **New Ways to Achieve Quality and Improvement** , quality corner , Modern Steel Construction , July , www.aisc.org
10. Russell , Roberta S. & Taylor , Bernard W. , 1998 , **Operations Management focusing on Quality and competitiveness** , New Jersey , prentice Hall.
11. Sursock , Andree , 2007 , **Evolving Approaches to Quality in Europe** , Annual Enhancement Conference Edinburgh, 8 March .
12. Woods John A. 1996 , **The Six Values Of A Quality Culture** , jwoods@execpc.com.
13. Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H., Misnan Mohd. S. , Zakaria Mohd. Yusof, Ahmadon B. , 2007 , **Development Of Quality Culture In The Construction Industry** , University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia , w Yusof@utm.my

قائمة المراجع

14. Vakola, maria and nilolaou, (2005) attitudes toward organizational change, employee relation journal, Vol27 , Issue 2 p-p 160-174.
15. Shokshok-mostafa ahmed-quality culture frameword proposal for libyan industrial compainies- international journal of social aducation economies and management engineering Vol :8 , N07 , 2014

الملاحق



Réception

C'est avec beaucoup de plaisir et d'honneur que nous portons à votre connaissance, notre établissement "Hotel DE LA VILLE CHLEF" ouvre grand ses portes afin de vous offrir un agréable service. La Direction et l'ensemble du personnel vous souhaite la bienvenue et le meilleur accueil vous sera réservé.

Cafeteria



Une cafeteria vous accueille pour agrémenter votre temps dans une ambiance sympathique et chaleureuse avec un personnel professionnel pour encadrer ses services.

Restaurant



Cafeteria



Restaurant

Notre restaurant qui assure plus de 80 couverts d'une gastronomie locale, traditionnelle et internationale préparée par notre chef de cuisine d'un talent remarquable et professionnel qui vous offre des délices gastronomiques aux goûts raffinés et aux nouvelles saveurs de la modernité.

Salle de Conférence

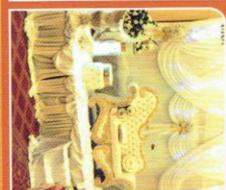


Nous disposons aussi d'une salle de conférence d'une capacité de 100 fauteuils qui assure tous les colloques, congrès, séminaires, conférences et réunions tout en mettant à votre disposition un personnel professionnel pour encadrer ces services par des moyens techniques d'audio-visuel (data show et autres).

Salle de Conférence



Salon Tip



Salle des Fêtes

L'hôtel dispose aussi d'une salle des fêtes de 350, d'une sonorisation professionnelle pour célébrer vos mariages, fiançailles, anniversaire et autres.

Piscine



Notre établissement dispose d'une piscine semi olympique ouverte l'été comme hiver avec possibilité de programmation pour les femmes.

Le parfait exemple du bonheur de vivre (salle de sport, hammam, sauna et salle de massage, le tout vous permettra de passer des bons moments agréables.

Salle de Réunion

Notre établissement dispose d'une salle de réunion d'une capacité de 20 fauteuils, sera mise à la disposition de notre clientèle (séminaires, conseil administratif, regroupement des médecins) ...etc

Salon Tip



Salle de Réunion





Chambre

Notre Hôtel DE LA VALLÉE dispose de 60 Chambres, 17 doubles, 37 singles, 02 suite WP et 04 Suites Présidentielles, spacieuses et bien équipées, dotées de toutes les commodités, (air conditionné, téléviseur, réfrigérateur, connexion internet wifi, ascenseur et d'une disponibilité d'eau chaude et froide 24/24) pour assurer le confort et le bien être de notre clientèle.

Parking

L'hôtel dispose un parking pour 120 véhicules avec sécurité permanente jour et nuit.



Hôtel de la Vallée
فندق لادفالي



La Direction et le personnel de l'Hôtel DE LA VALLÉE C...
seront heureux de vous accueillir, avec
exceptionnellement avantage
seront accordés et l...
remarques pour
du choix qu...
sans a...
po...
en

- L'Hôtel DE LA VALLÉE CHLEEF**
vous accueille chaleureusement dans son :
- . Hôtel . Restaurant . Cafeteria
 - . Salle de Conférence . Salle de Réunion
 - . Salle des Fêtes
 - . Salle de Sport . Salle de Massage
 - . Sauna . Hammam . Piscine
 - . Parking



Pour toutes informations ou réservations, contactez :

Réception : 027 79 21 21 Fax : 027 79 22 22

Tel/Fax : 027 77 84 76

Mobile : 06 66 98 98 20

Adresse : Route nationale N° 04 CHLEEF

E-mail : hoteldelavallee@outlook.com

