

# أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الفنادق الجزائرية دراسة ميدانية على مجموعة من الفنادق بولاية بسكرة-الجزائر.

أ.د. بن عيشي عمار  
جامعة بسكرة-الجزائر

---

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الجزائرية، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها 40 عامل من مجتمع الدراسة والمتمثل في عدد من عمال العاملين في الفنادق الجزائرية حالة ولاية بسكرة. وزعت عليهم استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على 21 فقرة، وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إدراك العاملون في الفنادق الجزائرية أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، فرق العمل.

– لا توجد فروق في اتجاهات العاملين في الفنادق الجزائرية في ادراكهم بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كل من متغير العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة.

الكلمات الدالة: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الفنادق.

**Abstract:**

This study aims to determine the importance of applying the principles of total quality management in hotels Algerian. For achieving this, the researcher has selected a random sample of 40 workers from the community of study which is represented by the number of workers employed in Algerian hotels ,case of Biskra city. A questionnaire which has been verified to prove its sincerity and persistence, was distributed to them, and it included over 21 items. By entering the data into the computer and processing it using the statistical program SPSS, the study found the following results:

\_The workers in Algerian hotels are aware of the importance of applying the principles of total quality management which are: the focus on the customer, the continuous improvement, the commitment of top management ,and the teams work.

\_There are no differences in the trends of workers in Algerian hotels concerning their awareness of the importance of applying the principles of total quality management due to the variable of age, education level, job type, and experience.

**Key words:** quality, Total Quality Management, Hotels

## مقدمة:

تعد جودة الخدمة الفندقية جوهر الصناعة الفندقية وأساسها يتلقى الزبائن(الضيوف) خدمات متنوعة ومتعددة ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي الخدمات المتنوعة. لذا يمكن القول أن صناعة الفنادق تتميز بأنها تعتمد بصفة أساسية على مهارة العنصر البشري، إذ أنها صناعة خدمية تتطلب إتقان فنون الضيافة والإطعام وخدمات الترفيه وغيرها.

وقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واسعا في الوقت الراهن في الصناعة الفندقية، لان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبائن(الضيوف) وكيفية تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتنامية، فضلا على أنها تركز على ضرورة مشاركة العاملين والتكامل والتفاعل بين كافة أنشطة المنشآت الفندقية وعملياتها لإتقان العمل منذ البداية حتى النهاية، و التحسين المستمر لكل جوانب العمل الفندقي لتعزيز مستوى الخدمات الفندقية بما يتلاءم واحتياجات وتوقعات الزبائن(الضيوف).

## أولا: الإطار المنهجي للدراسة:

### 1. مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد طبيعة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

" هل يدرك العاملون في الفنادق الجزائرية محل الدراسة أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟".

### 2. أهمية الدراسة: تتمثل اهمية الدراسة في:

- أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها في الفنادق الجزائرية.
- زيادة ادراك العاملين في الفنادق الجزائرية لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، فرق العمل.

### 3. أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تقديم إطار نظري لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية.
- ✓ التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية.
- ✓ التعرف على مدى رضا الضيوف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية الجزائرية.

### 4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يدرك العاملون في الفنادق الجزائرية أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات العاملين في الفنادق الجزائرية في إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كل من متغير العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة.

### 5. حدود الدراسة:

الحد البشري: اقتصرت عينة الدراسة على فئة العاملين المتكونة من الطبقات التالية: مدير فندق، رئيس قسم، رئيس فرع، رئيس مجموعة بالفنادق محل الدراسة بولاية بسكرة-الجزائر-

الحد المكاني: تم إجراء الدراسة على ثلاث فنادق وهي فندق الزيبان ، فندق نسيب، فندق حمام الصالحين بولاية بسكرة-الجزائر-.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفترة الممتدة من 15 جانفي 2013 الى 10  
أفريل 2013

## ثانيا: الاطار النظري للدراسة:

### 1. مفهوم الفندقية:

يعرف الفندق بأنه "بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة والطعام والخدمات الأخرى للمسافرين وطالبي الإيواء"  
و يعرف الفندق بأنه "عبارة عن مكان للإيواء يوفر للنزيل المأوى والمأكل والخدمة لمدة معينة لقاء اجر معلوم"  
كما يعرف الفندق بأنه "مبنى عام ينشأ بغرض توفير الإقامة بالدرجة الأولى للنزلاء وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات خدمات أخرى لعامة الناس لقاء اجر معين"<sup>(1)</sup>

### 2. تعريف الجودة:

تعرف الجودة بانها "قدرة المنتج أو الخدمة على الاستجابة لتوقعات العميل بصفة مستمرة"<sup>(2)</sup>، كما تعرف الجودة على أنها هي مجموعة من الخصائص والسمات للمنتج أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على إشباع حاجات محددة"<sup>(3)</sup>  
وتعرف الجودة أيضا على أنها "إنتاج مؤسسة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عال من التميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها و رغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم."<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة للنشر وتوزيع، مصر، 1998، ص05

<sup>(2)</sup> Jean Brilman ,les meilleures pratiques du management,3edition organisation, paris, 2001,p217

<sup>(3)</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص19

<sup>(4)</sup> عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص56

### 3. الجودة الفندقية:

تعرف الجودة الفندقية بأنها درجات الإشباع التي تقدمه الخدمة المقدمة لطلابها. كما تعرف بأنها مجموعة من الخواص والصفات التي يجب أن تتصف بها الخدمات الفندقية المقدمة للزبون والتي تلي متطلباتهم وتنفوق توقعاتهم<sup>(1)</sup>

4. 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<sup>(2)</sup>:

أ. 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 تلي كافة الخدمات التي اتفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل .

ب. الجوانب الملموسة: على الرغم من أن المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها ، إلا انه 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 .

<sup>(1)</sup> خضراء عمر بشير، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص19

<sup>(2)</sup> علوان قاسم نايف الحياوي، إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص116

ج. **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 .

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

ه. **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.

و. **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 أن 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.

ز. **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 الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى .

ح. **إمكانية الحصول على الخدمة:** إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت والمكان

المناسين، وان لا يكون هناك صعوبة أمام هذه الخدمات في الحصول عليها وان تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت وعلى مدار الساعة .

ط. **الاتصال:** ينبغي من المنظمات الفندقية الاهتمام بتحقيق هذا البعد إذ أن اغلب الضيوف قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية حول ما هو متوافر من خدمات، لذا يتطلب توفير طرائق وأساليب للتوضيح وان يتحلى مقدمو الخدمات بقدرتهم على الإجابة لاستفسارات الضيوف وتوضيح ما هو متوافر من خدمات، وما تمتاز بها من خصائص وسمات و بأسلوب واضح ومفهوم للضيوف .

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

##### 5. نشأة إدارة الجودة الشاملة:

إن الاهتمام بالجودة كان موجوداً في الفكر الإداري منذ بدايات ظهوره وبلورة نظرياته، غير أنه لم يجد الاهتمام والعناية إلا لدى اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية مهزومين ومدننين من حيث جودة منتجاتهم، ليبدأ اليابانيون بعد ذلك بالاستماع إلى محاضرات عدد من العلماء الأمريكيين في مقدمتهم أدوارد ديمينج وجوزيف جوران وغيرهم، والذين فشلوا في إقناع الشركات والمؤسسات الأمريكية بأفكارهم عن الجودة، وعندما اقتنع اليابانيون بهذه الأفكار وطبقوها أصبحت اليابان حديث العالم بأسره عن مدى تطورها وتقدمها وجودة منتجاتها ولهذا بدأ الكثير من الباحثين والمنظرين بالبحث والتنقيب عن سر التفوق الياباني في الإنتاج والصناعة حتى أصبحت تنافس وبقوة الدول المتقدمة مثل الولايات



المتحدة الأمريكية، ليظهر بعد ذلك للعالم أن الجواب يكمن في تطبيقهم لدوائر الجودة و فرق الجودة ثم إدارة الجودة<sup>(1)</sup>.

#### 6. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث حسب وجهة نظر تخصصه. فقد عرفت على أنها "مدى تلبية حاجات الزبائن(الضيوف) والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الاحتياجات"<sup>(2)</sup>.

#### 7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن أن نلخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

#### أ- التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة :

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مبدأ قيام إدارة المؤسسة بتنفيذ ودعم إدارة الجودة الشاملة لأنه في ظل غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار وكذلك من الضروري إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما ستحققه عملية التطبيق من حيث الترشيح وزيادة الأرباح .

إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها يعتبر حجر الأساس في نجاح المنشأة، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أن ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الامتياز في مستوى جودة المنتج/الخدمة<sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص15

<sup>(2)</sup> H. Drummond, The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About, Kogan Page, London, 1992,p17

<sup>(3)</sup> J. Jablanski, Implementing Total Quality Management, Pfeiffer and Co, USA, 1991,p143

## ب- التحسين المستمر:

إن أساس فلسفه التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغييرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المؤسسة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً<sup>(1)</sup>

## ج- التركيز على العميل (الضيوف):

يعد التركيز على الزبون ورضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة، وقد يعتبر البعض أن الزبون هو من أهم الأصول لأية مؤسسة، وقد أكدت المواصفات الدولية للجودة أن رضا الزبون هو أحد الأهداف الرئيسة لنظام إدارة الجودة. ويرتبط رضا الزبون الدائم بالضرورة بنجاح وتميز المؤسسة، وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المؤسسة تفي بمتطلبات وتوقعات الزبون على أكمل وجه، وقد عرف (Deming) الجودة على أنها ليس فقط الإيفاء بتوقعات، واحتياجات الزبون، ولكن كذلك التنبؤ باحتياجاته وتوقعاته المستقبلية<sup>(2)</sup>

## د - تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين في المؤسسات المهارات اللازمة لذلك ويقصد بالتدريب على انه عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات

<sup>(1)</sup> أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص54

<sup>(2)</sup> فرانسيس ماهوني وكارل جي-ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة T Q M، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص295

والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>

#### ه - مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف، لأن القرار يتم اتخاذه بشكل جماعي، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات القائمة، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، ولأن مشاركتهم تؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للمنظمة، ورفع مستوى الأداء<sup>(2)</sup>

#### و - تشكيل فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة.

<sup>(1)</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 55

<sup>(2)</sup> حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 28

### ز- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع الوصفات والمعايير، ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء<sup>(1)</sup>.

### ح - استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات :

فالقرارات ليست مجرد تكهنات وآراء شخصية وارتجالية بل قرارات مدعمة بالحقائق، وهذا يتطلب التوسع في استخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

### 8. فوائد تطبيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية<sup>(3)</sup>:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء، وتطوير النظام الإداري بالمؤسسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة الحادة بالأسواق .
- تقليل الأخطاء والوقاية منها وأداء العمل الصحيح من أول مرة.
- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.

<sup>(1)</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص30

<sup>(2)</sup> مؤيد سالم وعمار العلاونة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، 2006، ص4

<sup>(3)</sup> جميل نشوان، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، نوفمبر، 2004، ص148

- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- توفير التدريب اللازم.
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

#### 9. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي<sup>(1)</sup>:

- رفع مستوى الأداء العام للمؤسسات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من الجهاز وحتى المستهلك.
- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
- المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

---

<sup>(1)</sup> Hoffur, Samuel K. M., TQM and Organizational Change, International of Organizational Analysis, Vol. 7 Issue 2, 1999,p07

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

- ترشيد الإنفاق العام بالمؤسسة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمل المؤسسة.

### ثالثا: الدراسة الميدانية

#### 1. منهجية الدراسة الميدانية

1.1. أدوات جمع المعلومات: قام الباحث بإعداد استبانة لمعرفة أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الفنادق الجزائرية، دراسة حالة على ثلاث فنادق بولاية بسكرة وهي فندق الزيبان، فندق نسيب، فندق حمام الصالحين.

تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال.

#### الجدول رقم(01): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المحور	الرقم
05	التركيز على الزبون(الضيوف)	01
07	التحسين المستمر	02
05	التزام الإدارة العليا	03
04	فرق العمل	04
21	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستبيان

#### 2.1. صدق وثبات الاستبيان:

- صدق الاستبيان: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة متخصصين في الموارد البشرية ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من مختلف الجامعات الجزائرية، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بجذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع

الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل أداة الدراسة. ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) حيث كان معامل الارتباط قويا وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- **ثبات الاستبيان:** من اجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من اجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	قيمة الفا
01	التركيز على الزبون(الضيوف)	0.864
02	التحسين المستمر	0.860
03	التزام الإدارة العليا	0.763
04	فرق العمل	0.869
المجموع الكلي		0.860

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة المعامل الكلي للاستبانة قد بلغت (0.860) وهذه القيمة جيدة نسبيا، وتدل على درجة ثبات جيدة تتمتع بها الاستبانة وهي صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

3.1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مدير فندق، رئيس قسم، رئيس فرع، رئيس مجموعة، لثلاث فنادق لولاية بسكرة وهي فندق الزيبان، فندق نسيب، فندق حمام الصالحين والتي تحتوى على 90 عامل.

4.1. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وقد بلغ حجم العينة 40 عامل وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد الدراسة، وتم

استعادة 40 استبانة، و بعد استبعاد 05 استبانات نظرا لعدم جدية المستقصين، أصبح عدد الاستبانات الصالحة لتحليل الإحصائي 35 استبانة مما يمثل نسبة 87.5٪ وهذه النسبة تعتبر مقبولة في دراسات العلوم الإنسانية.

والجدول التالي يبين الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي  
الجدول رقم(03): عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الصالحة للتحليل
فندق الزيبان	15	15	10	66.66
فندق نسيب	05	05	05	100
فندق حمام الصالحين	20	20	20	100
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>87.5</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

### 5.1. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss، فقد استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) ومعادلة كرونباخ الفا. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova، بالإضافة إلى معامل الارتباط



2. تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

1.2. وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم(04): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير	
85.71	30	ذكر	الجنس
14.29	05	أنثى	
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
28.57	10	25-20	العمر
42.86	15	30-25	
28.57	10	30- فما فوق	
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
8.57	3	مدير فندق	نوع الوظيفة
8.57	3	رئيس قسم	
40	14	رئيس فرع	
42.86	15	رئيس مجموعة	
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
14.29	05	متوسط	المستوى التعليمي
14.29	05	ثانوي	
71.43	25	جامعي	
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	
14.29	05	اقل من 5 سنوات	الخبرة
14.29	05	من 5-10 سنوات	
71.43	25	10 من فأكثر	
<b>100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 30 بنسبة 85.71٪
- أن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 25 سنة
- يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 71.43٪
- أن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خبرتهم بالفنادق عن 5 سنوات
- أما نوع الوظيفة فهي موزعة كالتالي: مدير فندق 8.57٪ رئيس قسم بنسبة 8.57٪ رئيس فرع بنسبة 40٪ رئيس مجموعة 42.86٪

## 2.2. تحليل نتائج الدراسة:

تشير معطيات الجداول التالية إلى القيم والأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري والوزن المثوي (شدة الإجابة) للمتغيرات وقد تم استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) على وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة و بعد المعالجة الإحصائية ثم الحصول على النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعناصرها من 1 إلى 21 حيث تم تحليل متغيرات كل متغير على حدى، كما يأتي:

### أ- التركيز على الزبون:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المجال الأول (التركيز على الزبون(الضيوف))

رقم العبارة	المجال (المحور)	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي % (شدة الإجابة)
01	تركز إدارة الفندق على تحقيق رضا الزبائن(الضيوف) من خلال دراسة متطلباتهم	3.79	1.34	75.8
02	تتميز إدارة الفندق بسرعة تلبية رغبات وتوقعات الزبائن(الضيوف)	3.63	1.30	72.6

72.8	1.34	3.64	03 يتم تبني أهداف عملية لتحسين جودة الخدمات بناء على احتياجات الزبائن (الضيوف) وطلباتهم
67.6	1.30	3.38	04 تقوم إدارة الفندق باستقصاء الزبائن (الضيوف) لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها
69.6	1.34	3.48	05 تقوم إدارة الفندق بدراسة شكاوي الزبائن
<b>71.6</b>	<b>1.35</b>	<b>3.58</b>	<b>مجموع المجال الأول</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في جدول (05) وعناصره من 01 إلى 05، إذ أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (71.6%) بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.35)، نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي الفقرة 01 (تركز إدارة الفندق على تحقيق رضا الزبائن(الضيوف) من خلال دراسة متطلباتهم) إذ كانت شدة الإجابة (75.8%). أما العنصر الذي يليه فهي الفقرة 03 (يتم تبني أهداف عملية لتحسين جودة الخدمات بناء على احتياجات الزبائن(الضيوف) وطلباتهم)، إذ كانت شدة الإجابة (72.8%) وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.34). وتأتي بعدها الفقرة 02 وهو (تتميز إدارة الفندق بسرعة تلبية رغبات وتوقعات الزبائن(الضيوف))، إذ كانت شدة الإجابة (72.6%) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.30). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من الفقرات 5، 4 إذ جاءت كل منهما بشدة إجابة (69.6%، 67.6%) وبوسط حسابي (3.38, 3.48) على التوالي وانحراف معياري (3.34, 1.30) على التوالي.

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام لهذا المحور التركيز على الزبون أكبر من الوسط الفرضي. أي 3.58 أكبر من 3. مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها أي محتوى هذا المحور

ب- تحسين المستمر:

الجدول رقم (06): تحليل فقرات المجال الثاني (التحسين المستمر)

الوزن النسبي (شدة الإيجابية) %	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المجال (المحور)	رقم العبارة
76	1.46	3.80	يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في الفندق	06
76.8	1.48	3.84	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة	07
68	1.48	3.40	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية في الفندق	08
73.4	1.49	3.67	يساهم الموظفون في خطط وأنشطة التحسين المستمر	09
74.6	1.40	3.73	تطور إدارة الفندق باستمرار صيغ وأساليب العمل الفندقي	10
76.6	1.47	3.83	تكافى إدارة الفندق الإبداعات والابتكارات الهادفة إلى تحسين مستوى الأداء والخدمة	11
73.2	1.41	3.66	يعمل الفندق على تقديم خدمات جديدة إلى الزبون وباستمرار	12
<b>74</b>	<b>1.45</b>	<b>3.70</b>	<b>مجموع المجال الثاني</b>	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في جدول (06) وعناصره من 06 إلى 12، إذ أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (74%) بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.45)، نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي الفقرة 07 (تشجع ادارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة) إذ كانت شدة الإجابة (76.8%). أما العنصر الذي يليه فهي الفقرة 11 (تكافي ادارة الفندق الإبداعات والابتكارات الهادفة إلى تحسين مستوى الأداء والخدمة)، إذ كانت شدة الإجابة (76.6%) وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.47). وتأتي بعدها الفقرة 06 وهو (يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في الفندق)، إذ كانت شدة الإجابة (76%) وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.46). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من الفقرات 10، 9، 12، 8 إذ جاءت كل منهما بشدة إجابة (74.6%، 73.4%، 73.2%، 68%) وبوسط حسابي 3.73، 3.67، 3.66، 3.40 على التوالي وانحراف معياري 1.40، 1.49، 1.41، 1.48 على التوالي.

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام لهذا المحور (التحسين المستمر) أكبر من الوسط الفرضي. أي 3.70 أكبر من 3. مما يدل على أن المستقصرين يوافقون على محتواها أي محتوى هذا المحور

ج- التزام الإدارة العليا:

الجدول رقم (07): تحليل فقرات المجال الثالث (التزام الإدارة العليا)

رقم العبارة	المجال (المحور)	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (شدة الإجابة) %
13	تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة الخدمات المقدمة	3.66	1.36	73.2
14	تعمل الإدارة العليا على تذليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة	3.68	1.29	73.6
15	تحرص الإدارة العليا على التعاون بين الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف	3.71	1.19	74.2
16	تقوم الإدارة العليا بحل المشاكل التي تواجه الضيوف بشكل سريع	3.46	1.21	69.2
17	تهتم الإدارة العليا للفندق بتخصيص موازنات مالية كافية لتحقيق الجودة	3.58	1.29	71.6
	<b>مجموع المجال الثالث</b>	<b>3.61</b>	<b>1.22</b>	<b>72.36</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في جدول (07) وعناصره من 13 إلى 17، إذ أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (72.36%) بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.22)، نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي الفقرة 15 (تحرص الإدارة العليا على التعاون بين الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف) إذ كانت شدة الإجابة (74.2%). أما العنصر الذي يليه فهي الفقرة 14

تعمل الإدارة العليا على تذليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة، إذ كانت شدة الإجابة (73.6%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.29). وتأتي بعدها الفقرة 13 وهو (تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة الخدمات المقدمة)، إذ كانت شدة الإجابة (73.2%) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.36). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من الفقرات 17، 16، إذ جاءت كل منهما بشدة إجابة (71.6%، 69.2%) وبوسط حسابي 3.58، 3.46 على التوالي وانحراف معياري 1.29، 1.21 على التوالي.

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام لهذا المحور (التزام الإدارة العليا) أكبر من الوسط الفرضي. أي 3.61 أكبر من 3. مما يدل على أن المستقيمين يوافقون على محتواها أي محتوى هذا المحور

#### د- فرق العمل:

#### الجدول رقم (08): تحليل فقرات المجال الرابع (فرق العمل)

رقم العبارة	المجال (المحور)	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%) (شدة الإجابة)
18	تسود روح المشاركة في اتخاذ القرار	3.74	1.42	74.8
19	يحول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم	3.71	1.37	74.2
20	يقوم الموظفون بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى المسئول المباشر	3.66	1.32	73.2
21	تشكل فرق عمل خاصة عندما تكون هناك حاجة لانجاز مهام معينة	3.53	1.27	70.6
	<b>مجموع المجال الرابع</b>	<b>3.66</b>	<b>1.31</b>	<b>73.2</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الواردة في جدول (08) وعناصره من 18 إلى 21، إذ أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (73.2%) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.31)، نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هي الفقرة 18 (تسود روح المشاركة في اتخاذ القرار) إذ كانت شدة الإجابة (74.8%). أما العنصر الذي يليه فهي الفقرة 19 (يحول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم)، إذ كانت شدة الإجابة (74.2%) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.37). وتأتي بعدها الفقرة 20 وهو (يقوم الموظفون بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى المسئول المباشر)، إذ كانت شدة الإجابة (73.2%) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.32). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من الفقرات 21، إذ كانت شدة الإجابة (70.6%) وبوسط حسابي 3.53 على التوالي وانحراف معياري 1.27.

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام لهذا المحور (فرق العمل) أكبر من الوسط الفرضي. أي 3.66 أكبر من 3. مما يدل على أن المستتقصين يوافقون على محتواها أي محتوى هذا المحور

### 3.2. اختبار الفرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يدرك العاملون في الفنادق الجزائرية أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، فرق العمل.
- **لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)**
- **نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.**



الجدول رقم(09):نتائج اختبار قيمة T ومستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الجزائرية

المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى دلالة
التركيز على الزبون	20.14	1.69	0.000
التحسين المستمر	18.58	1.69	0.000
التزام الإدارة العليا	21.30	1.69	0.000
فرق العمل	19.29	1.69	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

أن مستوى المعنوية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وكانت قيمة T المحسوبة لجميع المحاور(20.14،18.58،21.30،19.29) أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.69 مما يعني قبول الفرضية البديلة أي يدرك العاملون في الفنادق الجزائرية أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات العاملين في الفنادق الجزائرية في إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كل من متغير العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة .

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way

Anova

نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من 0.05، ونرفض الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. ومستوى الدلالة لجميع المحاور اقل من 0.05

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي .

الجدول رقم(10): اختبار تحليل التباين الأحادي

المتغير	العمر	نوع الوظيفة	المستوى التعليمي	الخبرة
	قيمة F	قيمة F	قيمة F	قيمة F
المجموع الكلي لجميع المحاور	02.15	02.07	02.14	02.63

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

تحليل التباين من حيث العمر أن قيمة F المحسوبة تساوي 02.15، أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.92 وبدرجتي حرية(3،31)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.161 وهي أكبر من 0.05

تحليل التباين من حيث نوع الوظيفة أن قيمة F المحسوبة تساوي 02.07، أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.32 وبدرجتي حرية(2،32)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.114 وهي أكبر من 0.05

تحليل التباين من حيث المستوى التعليمي أن قيمة F المحسوبة تساوي 02.14، أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.32 وبدرجتي حرية(2،32)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.186 وهي أكبر من 0.05

تحليل التباين من حيث الخبرة أن قيمة F المحسوبة تساوي 02.63، أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.92 وبدرجتي حرية(3،31)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور 0.110 وهي أكبر من 0.05

مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات العاملين في الفنادق الجزائرية في إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كل من متغير العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة.

## الخاتمة:

### أولاً: النتائج

#### 1. التزام الإدارة العليا للفنادق بإدارة الجودة الشاملة حيث تهتم بـ:

- بتحسين جودة الخدمات المقدمة

- تذليل كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة

- تأمين رغبات واحتياجات الزبائن(الضيوف)

#### 2. أن إدارة الفنادق تقوم بالتركيز على الزبائن(الضيوف) من خلال:

- تحقيق رضا الزبائن(الضيوف) من خلال دراسة متطلباتهم

- سرعة تلبية رغبات وتوقعات الزبائن(الضيوف)

- تبني أهداف عملية لتحسين جودة الخدمات بناء على احتياجات

الزبائن(الضيوف) ومتطلباتهم

#### 3. أن إدارة الفنادق تركز على التحسين المستمر من خلال تشجيع الموظفين

على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة. وكذلك تكافي

الابتكارات الهادفة إلى تحسين مستوى الأداء والخدمة

#### 4. أن إدارة الفنادق تركز على فرق العمل حيث يحول الموظفون في الفندق

الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم وكذلك قيام الموظفين بحل المشاكل

التي تعترضهم دون الرجوع إلى المسئول المباشر

#### 5. إدراك العاملون في الفنادق الجزائرية أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا،

فرق العمل.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات العاملين في الفنادق الجزائرية في إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كل من متغير العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة.

#### ثانيا: التوصيات

- أن تقوم الإدارة العليا بمحل المشاكل التي تواجه الضيوف بشكل سريع
- أن تهتم الإدارة العليا للفندق بتخصيص موازنات مالية كافية لتحقيق الجودة
- أن تقوم إدارة الفندق بدراسة شكاوي الزبائن
- أن يساهم الموظفون في خطط وأنشطة التحسين المستمر
- أن تطور إدارة الفندق باستمرار صيغ وأساليب العمل الفندقي

## قائمة المراجع:

- 1- أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997
- 2- جميل نشوان، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، نوفمبر، 2004
- 3- حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 4- ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء للطباعة للنشر وتوزيع، مصر، 1998
- 5- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 6- مؤيد سالم وعمار العلاونة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، 2006
- 7- عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 8- عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 9- علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 10- علوان قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

- 11- فرانسيس ماهونى وكارل جى-ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة T Q M ،  
ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
- 12- خضراء عمر بشير، إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دار وائل للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن، 1998
- 13- H. Drummond, The Quality Movement: What Total Quality  
Management is Really All About, Kogan Page, London, 1992
- 14- Hoffur, Samuel K. M., TQM and Organizational Change,  
International of Organizational Analysis, Vol. 7 Issue 2, 1999
- 15- J. Jablanski, Implementing Total Quality Management,  
Pfeiffer and Co, USA, 1991
- 16-Jean Brilman ,les meilleures pratiques du management,3edition  
organisation, paris, 2001