
**دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكاتب السياحية
في محافظة صلاح الدين بجمهورية العراق**

إعداد

أ/أسعد جميل مجيد سطوان

باحث ماجستير بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د وليد سيد أمين عبد الله

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق

د/رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الثالث يونيو ٢٠١٨
الخاص بملتقى شباب الباحثين الدولي الأول
(التراث الحضاري و مستقبل السياحة في مصر)

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكاتب السياحية في محافظة صلاح الدين بجمهورية العراق

إعداد

الأستاذ جميل مجيد سطوان / د/ رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين / أ. د. وليد سيد أمين عبدالله

المقدمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات، ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها .

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر، يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة .

وتعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية. وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية .

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل .

إن تركيز هذا البحث على المكاتب السياحية له دلالات كون هذه المكاتب تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة صلاح الدين بجمهورية العراق، ويعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزء لا يتجزأ من المجتمع العراقي، وتتداخل معه في كثير من الأحيان، حيث لعبت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية العراقية .

والجودة الشاملة تعد أولى الخطوات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود، وبالتالي فعلى المكاتب السياحية التي تسعى لتطوير أدائها أن تعتمد في ذلك على أحدث النماذج والنظم الإدارية المتمثلة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .

مشكلة البحث

بالرغم من وجود العديد من الدراسات والتي تناولت في مجال الجودة الشاملة، إلا أن كثير من المكاتب السياحية في محافظة صلاح الدين تهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل كبير و مباشر على هذه المكاتب السياحية محل الدراسة - ويتضح هذا التأثير من خلال عدم مقدرة تلك المكاتب على تلبية توقعات ورغبات جمهور العملاء والمستفيدين من خدماتها، وعليه فتلك المكاتب بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطويرها لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات ورغبات جمهور عملائها ، ويتم ذلك ويتحقق من خلال تحسين الأداء المؤسسي الخاص بها والذي يعود بالفائدة على جودة خدماتها المقدمة .

أهمية البحث :

١. تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهري والأساسي لنجاح المكاتب السياحية العاملة في محافظة صلاح الدين وذلك من خلال دراسة أسلوب مبادئ الجودة الشاملة مساهمة في تطوير وتقويم أدائها المؤسسي.
٢. كذلك، تضيف هذه الدراسة إلى مكتبة الجامعة دراسة تطبيقية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.
٣. تتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المكاتب السياحية .

أهداف البحث :

١. التعرف على واقع الجودة الشاملة في المكاتب السياحية العاملة في محافظة صلاح الدين من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المكاتب.
٢. التعرف على الأداء المؤسسي المعتمد لدى تلك المكاتب السياحية العاملة في محافظة صلاح الدين من وجهة نظر الإدارة العليا

مفهوم الإدارة :

تتباين مفاهيم الإدارة باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تمارس فيه متأثرة بمجموعة من العوامل، منها رؤية الباحث الى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعته، ومنها المنطق الفكري الذي يبدأ منه الباحث ، ونوع النظام الاقتصادي - الاجتماعي القائم ، وعمق المعرفة العلمية والعملية، واتصال الناس بعضهم ببعض، وهكذا حظيت الإدارة بقدر من المفاهيم من وجهة نظر كبار العلماء ومنها:

الإدارة هي " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه" ٤١

كما تعرف على أنها " القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق".

ويشير مفهوم الإدارة بالنسبة للمدير " أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه. وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب. ٥ ، حيث يُعد المدير فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط

سمات وخصائص الإدارة :

تتميز الإدارة بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الإمكان، ومن تلك الخصائص :

• الشمول والترابط؛ فالإدارة تحتاج من الشخص القيام بالتخطيط والترتيب لجميع جوانب العمل بما يتناسب مع ظروفه.

□ الإدارة عبارة عن حلقة دائرية، حيث تبدأ بوضع الأهداف المراد تحقيقها من العمل، وآخر خطوة فيها التغذية الراجعة، وعمل تقييم مدى تطابق النتائج مع الأهداف الموضوعية، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث، وهكذا، تُعد الإدارة الادارة عملية مستمرة : تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على اشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات، ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمرا فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المنظمة ثم يتوقف بعد ذلك، و لكن يقوم بكل اعمال الادارة مدى حياة المنظمة. ٦

وظائف الإدارة

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في عالم اليوم، فالمهارة الإدارية هي سلاح الدول المتقدمة للحفاظ على معدلات النمو ، وهي أمل الدولة النامية في اللحاق بركب التقدم وتحقيق طموحات شعوبها ، لذا فإن الإدارة تسعى لتحقيق مجموعة من الوظائف وتوضح فيما يلي :

□ **التخطيط:** هو تقرير ما يجب أن يحصل مستقبلاً وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة. ٧، وهو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ويجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها.

□ **التنظيم:** الانتفاع الأمثل من الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح للمسئوليات والصلاحيات. ٨، ويقصد بالتنظيم هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة كجانب ثان.

• **التوظيف:** اختيار وتعيين الموظفين مع التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعملية التوظيف هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ، والمحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

□ **التوجيه:** قيادة وإلهام الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف المؤسسية.، وهو إرشاد المرؤوسين لتنفيذ المهام المطلوبة منهم أو المهام المستقبلية طبقاً للمستجدات بالطرق الصحيحة والأدوات المناسبة في أسرع وقت وبأفضل جودة ممكنة، وكذلك يعتبر هذا الإرشاد في حد ذاته توجيه إداري للزملاء.

□ **الرقابة والتنسيق:** مراقبة الإنجازات مقارنة بالأهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة. ٩، تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزته المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت. فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

أ. وضع مستويات ومعايير الأداء.

ب. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.

ج. تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

د. اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.

مستويات الإدارة

يمكن تصنيف مستويات الإدارة في ثلاث فئات رئيسية:

• الإدارة العليا: تتمثل في المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

□ الإدارة الوسطى: تتمثل بمدرء الأقسام.

□ الإدارة التنفيذية: تعرف أيضاً بالإدارة التشغيلية ، والتي تتمثل بالمشرفين بشكل مباشر على تنفيذ

الأعمال، وتطبيق السياسات على أرض الواقع.

الجودة :

مفهوم الجودة

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة . ونتناول أهم المفاهيم في اللغة العربية : أصل كلمة " الجودة " جود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده ، وجوده اي صار جيداً وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله ، وقد جاد وأجاد ، أي أتى بالجيد من القول والفضل ١١.

وعرفت مؤسسة الأيزو من خلال المعيار رقم (٨٤٠٢) الجودة على أنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً ١٢. وعليه فإن الجودة هي التزامات شاملة لكل العاملين في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بكل موظف أو عامل ، فهي عملية تطوير وتحسين مستمر للعمليات لا تنتهي مما سبق يتضح أن مفهوم الجودة لم يعد مفهوماً مقتصرًا على جانب واحد من المؤسسة بل امتدَّ ليشمل جميع وحداتها وجوانبها ابتداءً بالإدارة ووصولاً إلى الموارد والإنتاج والتدقيق، والمخازن، وحتى التوريدات والعمال، ويكون ذلك كله من خلال الالتزام بمجموعة من النظم المقسمة على الوحدات، بهدف الوصول إلى توافق وانتظام ما بين الأقسام والوحدات.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ، ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف ١٣.

ويعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على "أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل من المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة".^{١٤}

وهي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.^{١٥}

في حين عرفت منظمة الجودة البريطانية بأنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".^{١٦}

كما تعرف بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.^{١٧}

وظائف إدارة الجودة

تحدد وظائف الجودة في (الفحص – مراقبة الجودة – تأكيد الجودة) كما يلي :

الفحص :

الفحص أو الاختبار هو المسئول الأول عن معرفة جودة العناصر التي يتم شرائها، وتستخدم في عملية الإنتاج ، وكذلك تقييم جودة المنتج والخدمة المقدمة ، ويتم ذلك من خلال إجراء تقارير توضح الإجراءات الصحيحة للتأكد من أن الخدمة والمنتج مطابق تماماً للمواصفات المتفق عليها .^{١٨}

مراقبة الجودة :

هي الأساليب والأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة ، وتشمل الأساليب العملية الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفاعلية الاقتصادية المرجوة .

وينظر عادة إلى مراقبة الجودة على أنها وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها .^{١٩}

ضمان أو تأكيد الجودة :

هو جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها ضمن نطاق الجودة ، ويتم إثباتها عند الحاجة لتزويد الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة ، فإن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلاً من الكشف عنها، ويركز على الحاجة إلى تطبيق أساليب مراقبة موثوقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق الجودة .^{٢٠}

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :

- ١ - رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، 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. ٢١
- ٢ - تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. ٢٢
- ٣ - 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 المنتج وحتى المستهلك. ٢٣
- ٤ - زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز. ٢٤
- ٥ - المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل. ٢٥

إدارة الجودة الشاملة في شركات السياحة

إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي

تُعد إدارة الجودة الشاملة في صناعة السياحة نتيجة لعملية تتضمن تلبية جميع احتياجات المستهلك ومتطلباته وتوقعاته المشروعة من المنتجات والخدمات بسعر مقبول، بحيث تكون مطابقة مع الشروط التعاقدية المتفق عليها ومحددات الجودة المشمولة بذلك، مثل السلامة والأمن والصحة والنظافة، وسهولة الوصول، والشفافية، والأصالة، وتجانس النشاط السياحي المعني مع بيئته البشرية والطبيعية. ٢٦

ويعتبر تحسين جودة خدمات المنشآت السياحية مطلباً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية، حيث إن تحقيق رضا متلقي خدمات المنشآت السياحية يعتبر محور نجاح الشركات، الأمر الذي يتطلب من المنشآت السياحية أن تتبع المداخل العلمية لتحسين جودة الخدمات، بهدف تقديم خدمات تقابل متطلبات ورغبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، ويعتبر تبني المنشآت السياحية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة إستراتيجية لرفع كفاءة وفعالية هذه الشركات. كما تجدر الإشارة إلى أن تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمنشآت السياحية يعتبر مسؤولية جماعية تتطلب التعاون والعمل بروح الفريق وتوافر الموارد المادية والبشرية وتوافر النظم الداعمة، ويجب أن يتم تقديم الخدمات السياحية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المناسب. ٢٧

هذا وتبدو قيمة الجودة بوضوح في صناعة السياحة، نظرا لكونها صناعة خدمية يتراوح فيها مستوى الأداء بشكل كبير طبقا لمستوى التعليم والتخصص والتدريب والخبرة في من يقدم الخدمة.

السياحية على اختلاف أنواعها. هذا من جانب العنصر البشري، ومن جانب المقومات المادية في الصناعة السياحية، فإن المواصفات ومعايير التصنيف بالنسبة للمنشآت السياحية تعتبر مجالا لقياس درجة الجودة في كل فئة منها. وهناك جانب ثالث مؤثر في درجة الجودة في القطاع السياحي وهو مستوى الخدمات العامة في المقصد السياحي من خدمات صحية وخدمات النقل والمرور والنظافة العامة، فضلا عن خدمات منفذ الدخول، ويرتبط هذا المحور بدرجة وثيقة بجهود التعليم السياحي وبرامج التدريب المتطورة للعاملين بالقطاع، وكذلك للعاملين بقطاعات أخرى ذات صلة بالسائحين. وتعود أهمية هذا المحور إلى التنافس الشديد القائم بين المقاصد السياحية على جذب الحركة السياحية بشتى السبل، وتتنوع المسؤولية في هذا المحور على كل من الجانبين الرسمي والقطاع الخاص على حد سواء. ٢٨.

ومن أجل تأسيس نظام جودة في القطاع السياحي، يؤخذ بالمدخل العلمي لتبني مفهوم إدارة الجودة

الشاملة، فلا بد من توافر بعض الشروط وهي :-

- إعداد معايير لتصنيف وتأهيل المنشآت السياحية
- إنشاء معايير ومواصفات لمراقبة جودة المنشآت السياحية
- سرعة إنشاء جمعيات مهنية ودعم الموجود منها لتطبيق المعايير بالمنشآت السياحية
- إعداد معايير موحدة للتراخيص السياحية .
- إعداد معايير موحدة لتصنيف المنشآت السياحية .
- إعداد الضوابط والعقوبات لمخالفي معايير الجودة بالمنشآت السياحية .
- توحيد وتحديد الجهة الرقابية على المنشآت السياحية ٢٩

وتطبيق الشروط السابقة سيؤدي إلى مجموعة من الإيجابيات مثل : خلق كوادر فنية مؤهلة ومتخصصة ، وارتفاع مستوى الخدمة السياحية التي تقدم في مختلف المنشآت السياحية بزيادة كفاءة الجودة والخدمة السياحية لاستقطاب عدد أكبر من السياح ، كما أن كفاءة الجودة تعمل على خلق تنافس شريف بين المقاصد السياحية، مما يجعل مستوى الخدمة التي تقدم للسائح على

مستوى عالي،. تحديد الهيئات الرقابية على المنشآت السياحية ، تطوير منشآت سياحية عالية المستوى تتماشى مع احتياج المستهلك المحلي و العربي ، والأجنبي .

مفهوم مكاتب السياحة (شركات السياحة) :

الشركة : "هى عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يسهم كل منهم فى مشروع مالى بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما ينشا من هذا المشروع من ربح أو خسارة" ٣٠

الشركة السياحية:

هى التى تقوم بكل أو بعض الأعمال الآتية :

□ تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل البلاد أو خارجها وفقاً لبرامج معينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل أو إقامة وما يلحق بها من خدمات .

□ بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى ٣١.

• تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين ٣٢.

• كما تعرف الشركة السياحية على أنها تلك الشركات التى احترفت تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية لقاء أجر أو نسبة من الفنادق وشركات الطيران ، وفى حالة السياحة الخارجية يتطلب ذلك روابط مع شركات من نفس النشاط فى الوجهة السياحية المختارة ، كما يتطلب ذلك التنسيق مع شركات النقل البرى والبحري والخطوط الجوية من أجل القيام بالبرامج السياحية على خير وجه ٣٣.

أنواع شركات السياحة :

تقسم شركات السياحة فى ضوء طبيعة نشاطها إلى ثلاث فئات :-

الأولى : هى التى يرخص لها بمزاولة جميع الأعمال (تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل البلاد أو خارجها ، بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن ، تشغيل وسائل

النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين) ٣٤.

الثانية : هى التى يرخص لها بمزاولة أعمال وكالات السفر والسياحة .

الثالثة : هى التى يرخص لها بمزاولة أعمال النقل السياحي وحدها ٣٥.

الهيكل التنظيمى للمكاتب السياحية:

يتغير حجم الهيكل التنظيمى من شركة إلى أخرى وفقاً لحجم نشاط الشركة السياحية، ورؤؤس الأموال المستثمرة فى نشاط الشركة ، وكلما زاد نشاط الشركة السياحية وزادت رؤؤس

الأموال زاد حجم الهيكل التنظيمى لها، وزاد عدد العاملين والموظفين بها وتعددت المستويات الوظيفية ، كذلك زيادة حجم السوق السياحى الذى تتعامل معه الشركة السياحية ، كلما زادت الحاجة إلى التوسع فى الهيكل التنظيمى ، وذلك لتغطية الزيادة المتعلقة بالعمل فى السوق السياحى ٣٦. يتولى إدارة الشركة السياحية ، مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الإدارة فى حالة الشركات الكبيرة الحجم متعددة الأنشطة . أما فى حالة الوكالات الصغيرة فيتولى إدارتها مدير عام الشركة .وهو الذى يقوم بالإشراف المباشر على كل شئون وأنشطة الشركة من خلال هيكل تنظيمى معين يتفق مع متطلبات الواقع العملى وخصائص المنظمة. ٣٧

إدارة الجودة الشاملة فى المكاتب السياحية:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الشركات السياحية :

وتتمثل أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

١. اقتناع والتزام الإدارة العليا للشركة السياحية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
٢. وجود أهداف محددة وواضحة تسعى إدارة الشركة السياحية إلى تحقيقها.
٣. توجيه الأهداف باحتياجات ورغبات العملاء فى الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح فى الأجل القصير، ويمكن تحديد متطلبات العملاء بدقة من خلال مجموعة من البحوث تشمل: بحوث السوق وبحوث العملاء.
٤. توافر قاعدة من البيانات والمعلومات التى تمكن الشركة السياحية من اتخاذ القرارات استنادا على

الحقائق ٣٨.

٥. التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين بالشركة السياحية ، مع التطوير المستمر للأساليب التدريبية.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة بالشركات السياحية على مايلى :-

• إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة وتعمل على تحسين الخدمات السياحية المقدمة باستمرار داخل الشركة .

□ تهتم بتنمية الأفراد العاملين بالشركة واستخدام الطرق المختلفة فى قياس الجودة والتركيز على رضاء السائح ، من خلال تطوير مستوى الخدمات المقدمة بحيث التوافق مع ما يطمح إليه العميل ، والحرص على تقديم مستوي عالى من الجودة بسعر مناسب .

□ خططها الإستراتيجية هى تحقيق الامتياز بالشركة من خلال توفير المناخ الذى يشجع كل فرد على المشاركة وتنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح ، وتكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات .

□ الجودة الشاملة يجب أن تشمل جميع عناصر العمل وتفاصيل العمليات اليومية حيث تبني مفهوم عدم الخطأ.

□ ضرورة استيعاب التكنولوجيا الجديدة ، والعمل على إدخال كل ما هو تقني وجديد لصالح العمل
• ضرورة قبول المنافسة مع الشركات الأخرى :

إذا لم يوجد منافس لمنتج أو خدمة، فبالأغلب أنه لا يوجد إقبال ونجاح لهذا النوع من المنتجات، لذا تعد المنافسة أساس للنجاح والتطور من خلال الحرص على :

□ تقديم الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات.

□ الوقت الأقل في الإنتاج والتسليم للعميل.

□ العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء.

□ المرونة في الإنتاج والتسويق وعلاقات العملاء.

□ العلاقات الأكفأ مع حلقات سلسلة التوزيع. ٣٩٠

أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المكاتب السياحية:

تتلخص أبعاد الجودة الشاملة في المكاتب السياحية في نموذج SERVQUAL والذي يتضمن خمسة أبعاد أساسية.

١ -النواحي المادية الملموسة : وتشمل التسهيلات المادية، والمعدات، ومظهر العاملين، ومواد الاتصال. ٤٠.

٢ -الاعتمادية : وتعني القدرة على أداء الخدمة التي تم وعد العملاء بها بدقة واستقلالية، والاعتمادية تعني ثبات الأداء والموثوقية ، وتعني أداء الشركة لخدمة صحيحة ، وهي أيضاً سمعة الشركة للعود المقدمة للعميل وتشمل (دقة مقدم الخدمة والمحافظة على السجلات بشكل صحيح ، أداء الخدمة في الوقت المحدد) ٤١.

٣ -الاستجابة : وتعني الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية.، واستعداد ورغبة العاملين لتقديم الخدمة وتشمل (إرسال الخدمة حالاً ، الاتصال السريع مع الزبون ، منح خدمة سريعة مثل مواعيد دقيقة)

٤ -الأمان: وتعني معرفة العاملين ولباقتهم في التعامل مع العملاء وفي خلق الثقة لديهم.، وتعنى أيضاً غياب الأخطار والشكوك.

٥ -التعاطف مع العملاء:

وتعنى العناية بالعملاء والاهتمام الشخصي بهم ، ويتم ذلك من خلال تقديم تحية ودية وإعطاء انطباع جيد لدى العملاء ، الإجابة على طلبات العملاء واستفساراتهم فوراً ، الاستماع الجيد

لشكاوى ، الاعتذار بصدق والاعتراف بالمشاكل عند الضرورة ، إيجاد الحلول الفورية لمشكلات العملاء ، بناء المودة مع العميل من خلال الابتساماة والتواصل ٤٢.

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل معوقات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

يمكن حصر العوامل التي تعيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الدوافع الخاطئة للتطبيق وتمثل هذه الدوافع فيما يلي:

أ . الضغط والإلحاح من جانب العملاء على المنظمات للحصول على نظام الأيزو:

إن العديد من المنظمات سعت بقوة من أجل بدأ رحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لإحساسها أنها واقعة تحت ضغط إلحاح وتساؤلات دائمة من قبل عملائها الذين يشجعونها باستمرار على فعل ذلك، ولكن تصادف أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري قد صاحبه في نفس الوقت ظهور نظم الجودة الشاملة المعروفة باسم سلسلة " الأيزو ٩٠٠٠ " وحدث خلط في المفاهيم بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ومن ثم قامت هذه المنظمات بتعميق الفكرة لدى عملائها بأن حصولها على شهادات الأيزو هو إفادة على أن منتجاتها أصبحت راقية وذات جودة عالية وقادرة على المنافسة وهذا يخالف الواقع والحقيقة ٤٣

ب . قيام بعض المنظمات بالسعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدافع الحصول

على جائزة بالتدرج :

من منطلق أن ذلك سيمكنها من الحصول على ميزة تنافسية يمكن استخدامها في الدعاية والإعلان والترويج ، لترسخ في ذهن العملاء والمجتمع المحيط بها تفوقها على منافسيها، فبعض المنظمات تعتبر أن مجرد التقدم لهذه الجائزة من الأمور الحيوية والهامة لأن اسمها بدأ يتردد في مجالات الأعمال، وأصبحت في مستوى متقدم يؤهلها للحصول على هذه الجائزة، في الوقت الذي تركت فيه حاجات العاملين وتحقيق التميز والتغيير الثقافى. ٤٤

ج . التباهي أمام المنافسين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الأخطاء الشائعة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة للتباهي بها في مواجهة منافسيهم ٤٥

د . دافع التقليد والمحاكاة:

حيث يدفع بعض المنظمات للبدء الفوري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حتى لا تتهم بأنها متخلفة في هذا المجال، وهذا يخالف الواقع حيث أن النجاحات التي وصلت إليها بعض المنظمات العالمية في

مجال تطبيق إدارة الجودة ليست نماذج قابلة للنسخ أو التقليد في منظمات أخرى للحصول على هذه النجاحات.

هـ - تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة:

هناك دافع آخر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، وهو تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة خاصة إذا قاموا بقراءتها أو سمعوا حديثاً أو حضر أحدهم في مؤتمر بمجال تطبيق إدارة الجودة، هنا يتراءى لهم أن تلك فكرة جيدة أو نموذجاً جديداً لا بد من متابعته والأخذ به حتى لا يوصفون بأنهم متخلفون عن ملاحظة الفكر الإداري الحديث في مجال تطبيق الجودة الشاملة^{٤٦} فالدافع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العملاء والنزول على رغبتهم وضغوطهم، أو العمل على تعزيز المركز التنافسي للمنظمة، أو الاتجاه وراء الآخرين بالتقليد والمحاكاة، أو حتى تحقيقاً لرغبة بعض أعضاء مجلس إدارة المنظمة الذين اعتبروها فكرة جديرة بالتطبيق.

وتوجد بعض المعوقات الأخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نلخصها في الآتي :-

- ١ - الافتقار للأهداف الأدائية العلمية الواضحة، ونقص الاتجاه التجريبي :
يتضح ذلك من خلال عدم وجود أهداف محددة وواضحة قائمة على أساس علمي، وذلك بسبب عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وعدم وجود خطة واضحة لتطوير علم الجودة، وكذلك توفير الكفاءات البشرية بالمنظمات حسب العرض والطلب على الوظائف^{٤٧}.
- ٢ - القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت، والعشوائية في حل المشكلات :
عدم وجود خطة منظمة لحل المشكلات، وكذلك عدم التركيز على القيام بعمل محدد، والقيام بأكثر من عمل في نفس نفس يؤدي إلى العشوائية وعدم التركيز.
- ٣ - البيروقراطية المتأصلة التي تعيق العمل الجماعي وتدمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة :
حيث تتضح عيوب النظام البيروقراطي من خلال:
- القوانين واللوائح في المؤسسات البيروقراطية غالباً ما تكون جامدة وغير مرنة ولا تتقبل الأفكار الحديثة بسهولة، كما أن الالتزام الصارم بالقواعد واللوائح يقتل روح المبادرة والإبداع، وقد يوفر ذلك للموظفين غطاءً لتجنب تحمل مسؤولية الفشل .
- تكمن المخاطر المحتملة للنموذج البيروقراطي في تقييد الموظفين بالتعليمات حرفياً، دون إدراك الهدف من ورائها، بحيث تصبح هدفاً بحد ذاته، بدلاً من أن تكون وسيلة لتطوير أنماط العمل، ما يؤدي في النهاية إلى ضياع النظرة الشمولية والتأثير سلبياً في الأهداف العامة للمؤسسة .
- المؤسسات البيروقراطية تركز على طريقة آلية تنجز فيها الأعمال، كما أن اللوائح التنظيمية تُمنح الأولوية على حساب الاحتياجات والمشاعر والعواطف الشخصية والفردية .

- المبالغة في تطبيق البيروقراطية، تكسب الموظف شعوراً بأنه من السهل الاستغناء عنه، خاصة إذا كانت المهام روتينية جداً ولا تعطي الموظف شعوراً بقيمة العمل .
- النموذج البيروقراطي يشمل وضع القواعد والتعليمات والقرارات ضمن أطر خطية وكتابية، وهذا ما يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والمال والمساحات في المكاتب .
- يرى بعضهم أن التسلسل الرئاسي والمركزية كمظهر من مظاهر البيروقراطية قد يؤديان إلى إساءة استخدام السلطة، إضافة إلى أن الاتجاه نحو البيروقراطية يخالف الاتجاه السائد نحو الديمقراطية واللامركزية. ٤٨
- كل ما سبق يجعل البيروقراطية مدمرة لفكر تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٤ -التركيز على أساليب محددة في إدارة الجودة الشاملة وليس على نظام كامل :
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
- ٥ -الاعتقاد الخاطئ بارتفاع تكلفة إدارة الجودة الشاملة : حيث اعتقاد البعض بأن برامج الجودة الشاملة قد تكلف الكثير ، مما يجعل المسؤولين عدم الاهتمام بتطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة. ٤٩

- ^١ باحث ماجستير بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
- ^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
- ^٣ الأستاذ بقسم الدراسات السياحية المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق
- ^٤ حمدى قاسم (٢٠١٥) : مصطلحات إدارية : مفهوم الإدارة كما وضعها كبار العلماء ، مجلة الإدارة ، مصر ، المجلد ٥٢ ، ص ٥١ .
- ^٥ أماني الشحات إبراهيم (٢٠٠٢) : تقييم فاعلية الإدارة في السوق السياحي المصري ، رساله دكتوراه غير منشوره ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ص ١٣ .
- ^٦ Lee, H., and Choi, B. (2000), 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination', Journal of Management Information Systems, 20(1), pp. 179-228.
- ^٧ سالم مفتاح ابن نجمة (٢٠١٢) : الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي ، المجلة العلمية لكلية الآداب - جامعة دمياط - مصر ، العدد ١ ، ص ٧٩٤
- ^٨ علم الدين عبدالله صالح (٢٠١١) : الإدارة الاستراتيجية للدعوة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، ص ١١
- ^٩ Quin, S., (2010): Management Basics, 1st Edition , The eBook Company , USA , pp 12 -13
- ^{١٠} سعيد السيد على (٢٠٠٧) : الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق والاتصالات - الرقابة ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ص ص ١٢ - ١٦
- ^{١١} محمد حسن ال فران (٢٠١٤) : معايير الجودة في الأداء التدريسي لأستاذة مقررات الدبلوم العام في التربية بجامعة الملك خالد ومدى توفرها لديهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم ، مجلة الملك خالد للعلوم التربوية ، العدد، ٢١، ص ٩٩ .
- ^{١٢} أحمد عقاد جاويش (٢٠٠٠) : ادارة الجودة الشاملة والتدريب : رؤية ، مجلة إدارة الأعمال ، مصر ، ص ص ١٦ - ١٧ .
- ^{١٣} صباح سليم حمودة (٢٠٠٨) : درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ص ١٠ .
- ^{١٤} حسن اسماعيل الطافش (٢٠٠٥) : إدارة الجودة في صناعة الضيافة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ص ٩ .
- ^{١٥} فريد زين الدين (١٩٩٦) : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتاب ، جامعة الزقازيق ، ص ٢٤ .
- ^{١٦} خضير كاظم حمود (٢٠٠٠) : إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، ص ٢٨ .
- ^{١٧} Davis, S. and Goetsch, D.L. (1995): Implementing Total Quality, New Jersey: Prentice Hall, p 19
- ^{١٨} دال بستر فيلد (١٩٩٥) : الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور على إبراهيم ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ص ٣٨ .
- ^{١٩} منى صلاح الدين الشريف (بدون تاريخ) : إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر لإدارة الجودة ، مكتبة جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ص ٦٥ .
- ^{٢٠} ناهد منصور حسن (٢٠٠٤) : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية ، رساله ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ص ٧٢ .
- ^{٢١} محمد عوض وآخرون (٢٠١٤) : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ص ٣٨ .
- ^{٢٢} مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، (٢٠٠٢) : الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفا للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، ص ١١ .
- ^{٢٣} محمد عبد الوهاب العزاوي (٢٠٠٥) : إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن ، ص ٦ .

- ^{٢٤} محمود محمد كمال عوض (٢٠٠٣) : قياس الفعالية التسويقية من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص ٧٣ .
- ^{٢٥} نادية لطفى عبدالوهاب (٢٠٠١) : تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص ٦٨ .
- ^{٢٦} المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٢) : المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية ، القاهرة ، ص ٢٠٤ .
- ^{٢٧} خالد محمد الدعيس (٢٠٠٨) : ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى البنمي لجودة خدمات السياحة صنعاء ١٩ - ٢٠ يوليو ٢٠٠٨ ، المعهد الوطني للفندقة والسياحة ، ص ص ٤ - ٥ .
- ^{٢٨} أحمد عادل سيف النصر (٢٠١٢) : تفعيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شركات السياحة ووكالات السفر) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم ، ص ص ٤٠ - ٤١ .
- ^{٢٩} خالد محمد الدعيس ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢ .
- ^{٣٠} عبدالرحمن سليم (بدون) : شركات السياحة ووكالات السفر ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، ص ١٠١ .
- ^{٣١} عصام حسن السعدي (٢٠٠٩) : إدارة أعمال شركات وكلاء السياحة والسفر ، الطبعة الأولى ، الرية ، الاسكندرية ، ص ٧١ .
- ^{٣٢} وليد سيد أمين و محمد عبدالرحمن حجازي (٢٠٠٧) : مدخل إلى أعمال شركات السياحة ووكالات السفر ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة المنصورة ص ٤٩ .
- ^{٣٣} لمياء حنفى (٢٠٠٨) : أعمال شركات السياحة ووكالات السفر ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ص ٣٦ .
- ^{٣٤} عماد الدين عز (١٩٩٢) : الشركات السياحية ودور شرطة السياحة في الرقابة عليها ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المطبعة الأمنية للنشر ، الرياض ، السعودية ، ص ص ٣١٥ - ٣١٦ .
- ^{٣٥} نشوى عطا الله (٢٠١٢) : المكاتب السياحية ، المؤسسة المصرية للتسويق والتوزيع (إمدكو للطباعة والنشر) ، القاهرة ، ص ٦١ .
- ^{٣٦} لمياء حنفى (٢٠٠٨) : مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥١ - ٥٢ .
- ^{٣٧} نشوى فؤاد عطالله (٢٠٠٨) : إدارة المكاتب السياحية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ص ص ٩٩ - ١٠٤ .
- ^{٣٨} سامح احمد رفعت (٢٠٠٤) : تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم السياحي الجامعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة حلوان ، ص ٤٤ .
- ^{٣٩} مروان محمد أبورحمه (٢٠٠١) : تسويق الخدمات السياحية ، ط ١ ، دار البركة للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ص ص ٨٠ - ٨١ .
- ^{٤٠} تيسير العجارمة (٢٠٠٥) : التسويق المصرفي ، عمان ، دار الحامد ، ص ٣٣٣ .
- ^{٤١} فاروق عزون (٢٠١٥) : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، ص ص ١٥ - ١٦ .
- ^{٤٢} عامر تيسير عايش شحاتات (٢٠١٧) : تقييم جودة الخدمات الفندقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة المنصورة ، ص ص ١٧ - ١٨ .
- ^{٤٣} مصطفى كمال السيد طایل (٢٠١٣) : معايير الجودة الشاملة : الإدارة ، الإحصاء ، الاقتصاد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ص ١٥١ .
- ^{٤٤} كنزة مقدود (٢٠١٧) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ن مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ن الجزائر ، العدد ٩ ، ص ١٨٧ .
- ^{٤٥} علوان نايف (٢٠٠١) : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ص ص ٥٥ - ٥٦ .

- ^{٤٦} عطالله على الزبون ، خالد بنى حمدان (٢٠١٥) : إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار البازورى للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ، ص ٦١ ، ١٠٠ .
- ^{٤٧} عبدالعزيز عبدالعال زكى (٢٠١٠) : إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الإقتصادية الدولية بالمملكة المتحدة ، المركز الاستشارى البريطانى ، بريطانيا ، ص ١٣ .
- ^{٤٨} عبدالله بن على (٢٠٠٠) : البيروقراطية ، مجلة رسالة الكلية ، المجلد ٧ ، العدد ٨ ، كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية ، السعودية ، ص ص ٢١ - ٢٣ .
- ^{٤٩} عمير بن سفر عمير الغامدى (٢٠١١) : تقييم إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد ٢٢ ، يوليو ٢٠١١ ، ص ٣٧٩ .

المصادر والمراجع:

- ١ - أحمد عقاد جاويش (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة والترتيب: رؤية، مجلة إدارة الأعمال ، مصر.
- ٢ - المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٢): المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية، القاهرة .
- ٣ - أماني الشحات إبراهيم (٢٠٠٢) : تقييم فاعلية الإدارة فى السوق السياحى المصرى ، رساله دكتوراه غير منشوره ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ص ١٣٠
- ٤ - أحمد عادل سيف النصر (٢٠١٢): تفعيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شركات السياحة ووكالات السفر) ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية السياحة والفنادق ،جامعة الفيوم .
- ٥ - دال بستر فليد (١٩٩٥): الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور على ابراهيم ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة .
- ٦ - وليد سيد أمين ، ومحمد عبد الرحمن حجازي (٢٠٠٧): مدخل الى أعمال شركات السياحة ووكالات السفر ،كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة .
- ٧ - حمدى قاسم (٢٠١٥): مصطلحات ادارية : مفهوم الادارة كما وضعها كبار العلماء، مجلة الادارة، مصر المجلد ٥٢ .
- ٨ - كنزة مقدود (٢٠١٧): ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع الجزائر، العدد ٩٠ .
- ٩ - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي (٢٠١٤): الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفا للنشر ، عمان، الطبعة الاولى .
- ١٠ - لمياء حنفي (٢٠٠٨): أعمال شركات السياحة ووكالات السفر ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- ١١ - محمد عبد الوهاب العزاوي (٢٠٠٥): ادارة الجودة الشاملة ، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن .

- ١٢ - محمد عوض (٢٠١٤): ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ،دار الميسرة ،عمان ، الاردن .
- ١٣ - مأمون الدراكة وطارق الشبلي،(٢٠٠٢): الجودة في المنظمات الحديثة ،دار الصفا للنشر ،عمان ، الطبعة الاولى.
- ١٤ - مصطفى كمال السيد طایل (٢٠١٣): معايير الجودة الشاملة : الادارة ، الاحصاء ، الاقتصاد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ط١.
- ١٥ - مروان محمد أبو رحمة (٢٠٠١): تسويق الخدمات السياحية ،ط١، دار البركة للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية .
- ١٦ - محمد حسن ال فران (٢٠١٤): معايير الجودة في الاداء التدريسي لأستاذة مقررات الدبلوم العام في التربية بجامعة الملك خالد ومدى توفرها لديهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم ، مجلة الملك خالد للعلوم التربوية ، العدد، ٢١.
- ١٧ - منى صلاح الدين الشريف (بدون تاريخ): اعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر لإدارة الجودة ،مكتبة جامعة عين الشمس ، كلية التجارة.
- ١٨ - محمود محمد كمال عوض (٢٠٠٣): قياس فعالية التسويق من منظور ادارة الجودة الشاملة ،دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة في جمهورية مصر العربية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة .
- ١٩ - نشوى عطا الله (٢٠١٢): المكاتب السياحية ،المؤسسة المصرية للتسويق والتوزيع (امدكو للطباعة والنشر)، القاهرة.
- ٢٠ - نشوى فؤاد عطا الله (٢٠٠٨): ادارة المكاتب السياحية ،الطبعة الاولى ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- ٢١ - ناهد منصور حسن (٢٠٠٤): أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة عين الشمس ،القاهرة .
- ٢٢ - نادية لطفى عبدالوهاب (٢٠٠١): تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة الشاملة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٣ - سالم مفتاح ابن نجمة (٢٠١٢): الادارة بالمفهوم الاستراتيجي، المجلة العلمية لكية الآداب - جامعة دمياط - مصر، العدد١.

- ٢٤ - سالم أحمد صالح الرحيمي (١٩٩٧): دور مكاتب السياحة والسفر في ترويج الخدمة السياحية في الاردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة أهل البيت ،الأردن .
- ٢٥ - سامح أحمد رفعت (٢٠٠٤): تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم السياحي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية السياحة والفنادق ،جامعة حلوان .
- ٢٦ - عطالله علي الزيون ،(خالد بنى حمدان (٢٠١٥): ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ،دار البازورى للنشر والتوزيع، عمان .
- ٢٧ - علوان نايف (٢٠٠١): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ط١ .
- ٢٨ - عصام حسن السعدي (٢٠٠٩): ادارة أعمال شركات وكلاء السياحة والسفر ، الطبعة الأولى ،الراية، الاسكندرية .
- ٢٩ - عبد الغني بيسوني عبدالله(١٩٨٤): أصول علم الادارة العامة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،الاسكندرية.
- ٣٠ - عبدالله بن علي (٢٠٠٠):البيروقراطي ،مجلة رسالة الكلية ، المجلد ٧ ، العدد٨،كلية الادارة والأركان للقوات المسلحة السعودية.
- ٣١ - عمير بن سفر عمير الغامدي(٢٠١١): تقييم ادارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، مجلة بحوث التربية النوعية ،جامعة المنصورة،العدد٢٢،يوليو٢٠١١.
- ٣٢ - عبدالرحمن سليم(بدون): شركات السياحة ووكالات السفر، مؤسسة الثقافة الجامعية،الاسكندرية.
- ٣٣ - عبد العزيز عبد العال زكى (٢٠١٠): ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات ،رسالة دكتوراة غير منشورة ،الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة،المركز الاستشاري البريطاني، بريطانيا .
- ٣٤ - علم الدين عبدالله صالح(٢٠١١):الادارة الاستراتيجية للدعوة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان .
- ٣٥ - عامر تيسر عايش شحادات(٢٠١٧): تقييم جودة الخدمات الفندقية في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.
- ٣٦ - فاروق عزون(٢٠١٥): دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر .

- ٣٧ - صباح سليم حمودة (٢٠٠٨): درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- ٣٨ - خالد محمد الدعيس(٢٠٠٨): ورقة عمل مقدمة الى الملتقى اليميني لجودة خدمات السياحة صنعاء ١٩ - ٢٠ يوليو ٢٠٠٨، المعهد الوطني للضيافة والسياحة.

المراجع الأجنبية:

- 1- Lee, H., and Choi, B. (2000), 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination', Journal of Management Information Systems, 20(1).
- 2- Quin,S.,(2010):Management Basics,1St Edition , The eBook Company , USA.