



جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة أداء الخدمات الفندقية

(دراسة ميدانية على الفنادق بمدينة بنغازي - ليبيا)

Implementation Problems of Total Quality Management for Improving Hotel Services Quality (An Empirical Study on Hotels in Benghazi ,Libya)

رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

أعداد الباحث

علی عمر رمضان جابر

اشراف

د. / ماجدة جبريل
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ. د. حسين محمد شرارة
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَكَّرُ إِلَّا أُولَوَالْأَلْبَابِ

(سورة البقرة : الآية ٢٦٨)



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

اسم الباحث : علي عمر رمضان جابر

عنوان الرسالة : مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة
أداء الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية على الفنادق
بمدينة بنغازي - ليبيا ."

الدرجة العلمية : ماجستير.

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

رئيسا

(١) أ.د. / السيد محمود الخولي

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية للدراسات العليا - كلية تجارة -
جامعة عين شمس

مشرفا

(١) أ.د. / حسين محمد شرارة

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضوأ

(٢) أ.د. / صلاح الدين إسماعيل

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة حلوان

تاريخ الرسالة : / /

الدراسات العليا :

أجيزت الرسالة بتاريخ : / / ختم الإجازة :

موافقة مجلس الجامعة : / / موافقة مجلس الجامعة :

ملخص الرسالة

مقدمة :

أصبحت الجودة الشاملة في عصرنا أساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث إنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتحقيق الربح، ولذلك لابد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، حيث إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية في كل المؤسسات والمنظمات سواء أكانت صناعية أم خدمية

ولما لصناعة الفنادق من أهمية فإن ذلك يتطلب من القائمين عليها عناية ورعاية كبيرة حتى تستطيع أن تقوم بالدور المهم المنوط بها، ولذا فإن المؤسسات الفندقية بحاجة دائمة إلى رفع كفاءة أدائها وتحسين جودة خدماتها، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال العمل بطرق عملية لأجل رفع الكفاءة وتحسين الأداء وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال اتخاذ القرار بتطبيق الجودة الشاملة لتحقيق الجودة المطلوبة.

وجودة الخدمة الفندقية لا تقل أهمية عن باقي الخدمات المقدمة، وخاصة أنها تعتمد على العنصر البشري، حيث تتنافس إدارات الفنادق في تقديم خدمة أفضل وفي رفع مستوى تصنيفها تبعاً لما تقدمه من خدمات فندقية متميزة.

وإدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن المؤسسات ومن بينها الفنادق من التحسين المستمر في خدماتها المقدمة التي تتفوق على توقعات عملائها بفضل ما تقدمه من مشاركة واسعة لجميع العاملين في التخطيط والتنفيذ ومنهم صلاحيات أكبر وهذا النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة موجه دائماً نحو كسب رضا وولاء العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

مشكلة البحث :

يمكن تلخيص مشكلة هذا البحث في التساؤلات التالية:

- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق بمدينة بنغازي؟
- وما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جودة الخدمات الفندقية بالفنادق محل البحث والدراسة؟
- وما هي المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالفنادق؟ وهل هناك تحديد لهذه المشكلات لدى إدارة الفنادق ومدى سعيها لحل هذه المشكلات؟
- هل هناك وعي لدى المؤسسات الفندقية بالتحديات التي تحتم عليها الارقاء بمستوى الأداء؟ وهل تعي أن الاستمرارية والنجاح والبقاء سيكون للأجود في جميع منظمات العمل السياحي وفي مقدمتها مؤسسات الإيواء الفندقي؟

أهداف البحث :

يهدف هذه البحث إلى التالي:-

١. التعرُّف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق بمدينة بنغازي.
٢. التعرُّف على أهمية دور إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في الفنادق بالأسلوب العلمي وصولاً إلى جودة أداء الخدمات المقدمة في هذه الفنادق، وبالتالي الوصول إلى رضا السائح (العميل).
٣. محاولة التعرف على أهم المعوقات والمشاكل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة والبحث.

٤. تقديم مجموعة من التوصيات واللاحظات التي يجدها الباحث أنها تساعده في جودة أداء الخدمات المقدمة في الفنادق، وتؤدي إلى النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث فقد تمت صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة أداء الخدمة المقدمة فعلياً في الفنادق محل الدراسة طبقاً لمتغير (مستوى الفندق: ٣ ، ٤ ، ٥ نجوم).

الفرض الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة أداء الخدمة المقدمة فعلياً في الفنادق محل الدراسة طبقاً لمتغير (المستوى الاداري : ادارة عليا ، ادارة وسطى ، ادارة اشرافية)

الفرض الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة أداء الخدمة المقدمة فعلياً في الفنادق محل الدراسة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ، ١٠-٥ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات).

الفرض الرابع:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة أداء الخدمة المقدمة فعلياً في الفنادق محل الدراسة طبقاً لمتغير (المؤهل العلمي: بكالوريوس، دبلوم عالي ، دبلوم متوسط).

أهمية البحث :

تكمّن أهمية البحث في أنه يتّناول بعض الموضوعات الحديثة الهامة لإدارة الجودة الشاملة، والتي لم يتم الاهتمام بها وتطبيقها بالمستوى المطلوب في الفنادق الليبية على وجه الخصوص عليه فإن هذه الدراسة وما شابهها من دراسات غالباً ما يكون لها مردود إيجابي في تعزيز أهمية هذه الموضوعات، وترشيد المسؤولين لأهميتها والعمل بها خاصة في البيئة المحلية، كما قد تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال الواقع التطبيقي والجودة الشاملة من خلال تحليل وفهم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبالنسبة للباحث فإن إجراء البحث يساعد على إثراء فكره يعده مساهمة فعالة ومهمة في الرفع من مستوى الخدمات الفندقية وإنجاز البحث بالنسبة للباحث ينطلق من دافع وطني يعمل على تنويع مصادر الدخل الليبي وعدم الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل خاصه وأن المجال السياحي يمكنه أن يكون رافداً مهماً من روافد الدخل القومي الليبي وبإمكانه توفير فرص عمل كثيرة للشباب الليبي.

ومما شجع الباحث على موضوع البحث هو موضوع الجودة الشاملة في القطاع الفندقي الليبي ودراسة مشكلات تطبيقها لم يحظ بدراسات علمية تطبيقية متخصصة في السابق مما يجعل هذا البحث سباقاً في مجال دراسة الموضوع ويدعم المكتبة الليبية بجهد أولي قد يكمله آخرون من الدارسين في هذا الحقل العلمي.

حدود البحث :

ويكون مجتمع الدراسة من جميع الفنادق الموجودة في مدينة بنغازي وعددها (٣٠) فندقاً منها:

- عدد ٢ فنادق : خمسة نجوم.
- عدد ٨ فنادق : أربعة نجوم.
- عدد ٢٠ فندقاً : ثلاثة نجوم.

ويتمثل أيضاً مجتمع البحث العاملين والمديرين بهذه الفنادق جميعاً.

وتم استخدام أسلوب العينات بدلاً من الحصر الشامل لمرااعات التغطية الشاملة لمشكلة البحث وذلك بسبب كبر حجم مجتمع البحث والظروف التي تمر بها مدينة بنغازي فترة إعداد البحث.

منهجية البحث :

يعتبر هذا البحث من النوع الاستكشافي، إذ يسعى إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومشكلات تطبيقها في الفنادق بمدينة بنغازي، وبالتالي فإن منهجية البحث تشمل على الجوانب التالية:

١- الجانب النظري:

يهمت هذا الجانب بمراجعة الأدب الإداري المنشور في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والتي تطرقت إلى هذه الموضوعات.

٢- الجانب الميداني:

يتضمن هذا الجانب تجميع البيانات الأساسية للبحث عن طريق استماراة الاستبانة، ولكي يحقق البحث أهدافه لابد من الربط بين الإطار النظري والواقع

العملي والمتمثل في القيام بالدراسة الميدانية التي يتم من خلالها تجميع البيانات الأولية ثم تحليلها لاستخلاص بعض النتائج المعتبرة عن واقع مشكلة البحث.

٣- الجانب التحليلي:

يتضمن هذا الجانب تحليل البيانات التي تم جمعها من الجانب العملي للبحث لغرض استخلاص النتائج منها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للموضوع محل البحث.

هيكل البحث :

يشمل هيكل البحث تناول موضوع البحث من خلال خمس فصول ، قسم كل منها إلى مباحث ، وذلك حسب خطة البحث التالية:

الفصل الأول: ويشتمل على الإطار العام للبحث والدراسات السابقة، واحتوى على،
المبحث الأول: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، فروض البحث، أهمية البحث، منهج البحث، مجتمع البحث وحدوده، مصطلحات البحث، ثم المبحث الثاني: ويتناول الدراسات السابقة التي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الفندقية والسياحية.

وتبع ذلك **الفصل الثاني:** وهو تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء في قطاع الخدمات ، وفيه المبحث الأول، وهو معنون بإدارة الجودة الشاملة، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، ثم **المبحث الثاني:** تحت عنوان: تحسين جودة الأداء في القطاعات الخدمية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

وجاء الفصل الثالث، تحت عنوان: **مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، وتتضمن مبحثين أولهما: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وثانيهما: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

وعقبه الفصل الرابع المعنون **بـمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي والسياحي**، واحتوى على ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول تخطيط الجودة والمبحث الثاني رقابة الجودة والمبحث الثالث التحسين المستمر للجودة.

وجاء في النهاية الفصل الخامس: وفيه الدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين اثنين وهما: **المبحث الأول** وفيه توصيف القطاع الفندقي محل البحث أما **المبحث الثاني** فيه نتائج وتحليل الجانب الميداني وتوصيات البحث.

نتائج الدراسة :

لقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها :-

أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة ضعيف في مجملها وهو ما يؤثر على تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتبيّن ذلك من خلال اختبار الفروض **حيث توصل الباحث إلى انه:-**

١. افتقار العاملين بالفنادق محل الدراسة إلى ثقافة الجودة.
٢. يستخدم العاملين بالفنادق الوسائل التقليدية في أداء عملهم وقلة توافر الحواز الكافية للعاملين.
٣. العاملون بمختلف مستوياتهم الوظيفية وسنوات خدمتهم الفعلية لديهم الرغبة والحماس لتطوير عملهم وهم دمياعا يخضعون إلى الانظمة والقوانين نفسها وتقع على ادارات الفنادق مهمة تدعيم خبرات العاملين من خلال الدورات التدريبية ونشر ثقافة الجودة وصياغة ونشر نظام

بمرتبط بمفهوم ومتطلبات الجودة الشاملة بحيث يعزز لدى العاملين قيم مثل:

- اداء العمل بصورة سليمة من اول مرة يتعامل فيها مع نزلاء الفندق.
- ضرورة العمل المستمر والدؤوب لخدمة متلقي الخدمة الفندقية.
- التأكيد على العمل بروح الفريق.

توصيات الدراسة :

وفي ختام الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- تحليل موقع الضعف والقوة في الاداء واستخدام التقنيات الحديثة في تطمية وتهيئة العاملين بالفنادق من خلال التدريب وحلقات الجودة والعصف الذهني وخرائط السبب والاثر.
- الحد من المركبة في اتخاذ القرارات، وضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرار.
- توفير الأجواء النفسية والعلمية والاجتماعية في الفنادق؛ بحيث تكون قائمة على المودة والاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين.
- العمل على إيجاد ونشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- عمل دراسات بين فندق وآخر وبين الاقسام المساعدة في تحسين جودة اداء الخدمات الفندقية
- عمل دراسات مقارنة بين فنادق في ليبيا وفنادق في خارجها من ناحية جودة الخدمة وطرق التعامل لتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة وآلية التعامل معها.

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكراً بما أنعم به على من إتمام هذا البحث، يسعدني أن
أقدم بخالص شكري وامتناني لكل من علمني حرفًا، وأخص بالذكر اعترافاً مني
بالفضل لذويه كل من :

الأستاذ الدكتور / حسين شرارة - والدكتورة / ماجدة جبريل

الذي كان لهما فضل الإشراف والمتابعة بالنصائح والإرشاد طيلة فترة
إعداد هذه الرسالة، كما إنهم غمراني بحسن التوجيه ونبذ الأخلاق وجود العطاء
فحما مثال التواضع والمحبة للعلم فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على إدارات الفنادق بمدينة بنغازي الذين
لم يدخروا جهداً في إمدادي بكل المعلومات المتعلقة بهذا البحث وذلك رغم
الظروف التي تعيشها مدينة بنغازي خلال فترة إنجاز هذه الرسالة.

اليهم جميعاً الشكر والعرفان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
٢٢-١	الفصل الأول : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
١٢-١	المبحث الأول: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، فروض البحث، أهمية البحث، منهج البحث، مجتمع البحث وحدوده، مصطلحات البحث.
٢٢-١٣	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الفندقية والسياحية.
٧٢-٢٣	الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء في قطاع الخدمات
٢٣	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.
٣٨	المبحث الثاني: تحسين جودة الأداء في القطاعات الخدمية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.
٩٢-٧٣	الفصل الثالث : مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧٣	المبحث الأول: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٨٣	المبحث الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق

الصفحة	الموضوع
١٣٥-٩٣	الفصل الرابع : منهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي والسياحي
٩٣	المبحث الأول : تخطيط الجودة.
١٠٧	المبحث الثاني : الرقابة على الجودة.
١٢٠	المبحث الثالث : التحسين المستمر للجودة.
١٧٨-١٣٦	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية
١٣٦	المبحث الأول : توصيف القطاع الفندقي محل البحث.
١٥٦	المبحث الثاني : نتائج وتحليل الجانب الميداني وتوصيات البحث.
١٨٨-١٧٩	المراجع
١٧٩	قائمة المراجع العربية
١٨٦	قائمة المراجع الأجنبية
١٩٨-١٨٩	الملاحق
١٨٩	استماراة الاستقصاء
١ - ٨	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١	أسماء المنشآت السياحية (الفنادق) بمدينة بنغازي	٩
٢	تصنيف درجة الملموسة لخدمات المنتج والمستهلك	٤٨
٣	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	٥٣
٤	الفروق الأساسية بين السلع والخدمات	٥٤
٥	معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	١١٩
٦	عينة الفنادق وعدد العاملين وعدد المديرين بها	١٤٢
٧	عينة العاملين والمديرين	١٤٣
٨	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	١٤٤
٩	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	١٤٤
١٠	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	١٤٥
١١	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بإدارة الفندق) والمعدل الكلي لفقراته	١٤٧
١٢	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بالعاملين في الفندق) والمعدل الكلي لفقراته	١٤٩
١٣	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمنشأة الفندقية) والمعدل الكلي لفقراته	١٥١
١٤	الصدق البائي لمجالات الاستبانة	١٥٣
١٥	معامل الثبات (طريقة التجزئة التصفية)	١٥٤
١٦	تحليل فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بإدارة الفندق)	١٥٨
١٧	تحليل فقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بالعاملين في الفندق)	١٦٢
١٨	تحليل فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمنشأة الفندقية)	١٦٦