

1.3. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في السياحة:

لم يعد مفهوم الجودة الشاملة مقتصرًا على المنتجات الصناعية أو على مراقبة العيوب، بل تطور ليشمل الخدمات بمختلف أنواعها لينتقل بعدها إلى القطاعات الخدمية المركبة والتي على رأسها القطاع السياحي، وقد جاء هذا التحول نتيجة لمجموعة من العوامل أبرزها:

- اشتداد المنافسة الدولية بين الوجهات السياحية؛
- ارتفاع توقعات السياح؛
- صعوبة تصحيح الأخطاء في الخدمة السياحية بعد تقديمها.

مما فرض على المنظمات السياحية الانتقال من عملية فحص الجودة إلى إدارتها بشكل شامل واستباقي.

1.1.3. مفهوم إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة، (TQM - Total Quality Management):

يعرف الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة ويليام إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming) بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهذر في المنظمة."

ويعرفها (Philip Crosby, 1986) بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقًا، كما يرى بأنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً."

وتعرفها منظمة المقاييس العالمية ISO بأنها: "طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطى لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية، ترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع."

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية حديثة تقوم على إشراك جميع أفراد المنظمة في تحسين العمليات والخدمات بصورة مستمرة، بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان الأداء المستدام. يتبين من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً ظرفياً ولا أداة قياس فقط بل نهج إداري طويل المدى."

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "منهج إداري استراتيجي يهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتحسين جودة الخدمات السياحية من خلال إشراك جميع الفاعلين داخل المؤسسة السياحية، بما يضمن تحقيق رضا السائح وتعزيز تنافسية المقصد السياحي." يلاحظ أن التركيز هنا ينصب على:

- الإدارة لا التقييم، العملية لا النتيجة، المنظمة لا السائح فقط

عموما تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التميز والريادة في تقديم الخدمات، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تحمل مسؤولية الجودة. وفي قطاع الخدمات السياحية والفندقية، تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة، نظرا لما يتسم به هذا القطاع من طبيعة خدمية تعتمد بشكل مباشر على رضا العملاء وتوقعاتهم المتغيرة.

2.1.3. خصوصية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في السياحة:

يكتسي تطبيق TQM في السياحة طابعا خاصا بسبب طبيعة النشاط السياحي، حيث يتميز بـ:

- تداخل عدة خدمات في تجربة واحدة، مشاركة السائح في تقديم الخدمة
- الاعتماد الكبير على المورد البشري، التأثير بالعوامل الخارجية (مناخية، أمنية، اقتصادية، سياسية)

وعليه، فإن إدارة الجودة الشاملة في السياحة لا تهدف فقط إلى تحسين الخدمة، بل إلى تحسين تجربة السائح ككل.

3.1.3. الفرق الجوهرى بين إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة وجودة الخدمات السياحية:

إن الدارس لموضوع إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة قد يجد تداخلا بينها وبين جودة الخدمات السياحية، لذلك ارتأيت أن أضيف هذا العنصر لرفع اللبس وتوضيح الفروقات بين المفهومين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (....): الفرق بين إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة وجودة الخدمات السياحية

عنصر المقارنة	جودة الخدمات السياحية	إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة
المفهوم	وصفي/تقييمي، يركز على كيف يدرك السائح الخدمة	مفهوم إداري/استراتيجي، يركز على كيف تدار الجودة داخل المؤسسة السياحية
الهدف	قياس الرضا	التحسين المستمر
محور الاهتمام	السائح	المؤسسة والعاملون
المستوى	تشغيلي / تسويقي	استراتيجي / تنظيمي
مجالاتها	التسويق السياحي	الإدارة الإستراتيجية
أدواتها	SERVQUAL، رضا الزبون	التحسين المستمر، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، القيادة بالجودة

المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق نقول أن إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة تمثل تحولا فكريا وإداريا في تسيير المؤسسات السياحية، حيث تنتقل من التركيز على نتائج الخدمة إلى التركيز على المنظومة التي تنتج هذه الخدمة.

4.1.3. أهمية إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة في السياحة

تكتسب إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة أهمية بالغة في القطاع السياحي نظرا لخصوصية الخدمة السياحية وارتباطها المباشر بتجربة السائح، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تحسين تجربة السائح، رفع القدرة التنافسية للمؤسسات والمقاصد السياحية.
- تحسين الأداء التنظيمي والتشغيلي، تعزيز صورة وسمعة المؤسسة السياحية.
- زيادة ولاء السائح وتكرار الزيارة، دعم الاستدامة السياحية.

2.3. مرتكزات إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة في السياحة

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية، فإن مرتكزاتها تمثل القواعد التي تقوم عليها عملية التطبيق داخل المؤسسات السياحية والفندقية. ويؤدي أي خلل في أحد هذه المرتكزات إلى إضعاف فعالية نظام الجودة الشاملة، حتى وإن توفرت باقي العناصر.

لدى تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية على مجموعة من المرتكزات الفكرية الأساسية التي يتعين على كل مؤسسة تريد أن تتبنى هذا النهج الاهتمام بها والإحاطة بمختلف جوانبها على النحو التالي:

- **الجودة مسؤولية جماعية:** في المؤسسة السياحية، تتشكل تجربة السائح عبر سلسلة من التفاعلات (استقبال، إقامة، إ طعام، نقل، إرشاد). وعليه فإن أي خلل بسيط في إحدى هذه الحلقات سينعكس سلباً على الصورة الكلية للمنظمة السياحية حتى وإن كانت باقي الخدمات جيدة.

- **التركيز على السائح كشريك في العملية دون اختزال الجودة فيه:** ففي مجال صناعة السياحة لا يعد السائح مجرد مستفيد سلبي، بل مشارك في إنتاج الخدمة ومؤثر في جودتها وهو بذلك مصدر أساسي للتغذية الراجعة.

- **الوقاية بدل التصحيح:** إن من أهم المرتكزات الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات سواء كانت صناعية تجارية أو خدمية هو أن منع حدوث الخطأ أفضل من تصحيحه بعد وقوعه أي تبني مبدأ صفر خطأ، وهو مبدأ بالغ الأهمية في السياحة، لأن الخدمة السياحية لا يمكن استرجاعها بعد الاستفادة منها، كما أن فشل التجربة السياحية يصعب تعويضها.

- **التحسين المستمر للخدمات السياحية:** ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر وليس التحسين المؤقت، وهو من المبادئ الأساسية التي نادى بها المنظرون الأوائل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (ديمنج، كروسبي، إيشيكاوا وغيرهم).

- **التواصل المفتوح:** ويعني تمكين جميع أعضاء الفريق من تبادل المعلومات والأفكار بوضوح وبدون حواجز، مع احترام وجهات النظر المختلفة، وتقديم ملاحظات بناءة تساعد على التحسين المستمر.

- **التعلم من الأخطاء:** هو عملية تحليل الأخطاء والمشكلات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة بهدف فهم أسبابها، واستخلاص الدروس لتحسين الأداء ومنع تكرارها في المستقبل. ويعد هذا المفهوم أحد الأسس الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، وخاصة في القطاع السياحي الذي يعتمد على تفاعل الإنسان مع الإنسان ويتميز بتجارب لا يمكن إعادة إنتاجها.

- **القيادة الداعمة للجودة السياحية:** تعد القيادة حجر الأساس في إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة، حيث تتحمل الإدارة العليا مسؤولية:

- تبني رؤية واضحة للجودة؛ دمج الجودة ضمن الإستراتيجية السياحية للمؤسسة
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة؛ خلق مناخ تنظيمي داعم للجودة
- فالقيادة في السياحة لا تقتصر على الإشراف، بل تشمل التوجيه، التحفيز، وبناء الالتزام الجماعي تجاه الجودة.

- التركيز على العمليات السياحية:

- تركز إدارة الجودة الشاملة على العملية وليس النتيجة فقط، فالخدمة السياحية تمر عبر سلسلة من العمليات المترابطة مثل الحجز والاستقبال والإقامة والإطعام والترفيه ثم المغادرة، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى:
- توحيد الإجراءات؛ تقليل التباين في الأداء
- تحسين التنسيق بين الأقسام بما يضمن تقديم خدمة متسقة ومستقرة.

- **الابتكار في تقديم الخدمات السياحية:** هو عملية تطوير طرق وأساليب جديدة لتحسين تجربة السائح، وزيادة قيمة الخدمة، وتعزيز التنافسية للمؤسسة السياحية، ويعتبر الابتكار أحد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لأنه يتيح للمؤسسات التكيف مع التغيرات المستمرة في توقعات السياح والسوق السياحي، مثل إدخال خدمة الواقع الافتراضي لتقديم جولات مسبقة للمواقع السياحية، مما يعزز تجربة السياح قبل وصولهم.

4.3. دور القيادة في ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة

- تعد القيادة كما قلنا أنفا حجر الزاوية في ترسيخ وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، ولا سيما في القطاع السياحي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري وجودة التفاعل مع السائح. فالجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات أو أدوات تقنية، بل هي فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية تتطلب دعماً والتزاماً حقيقياً من القيادة العليا. ويتمثل دورها أساساً في:
- صياغة الرؤية والإستراتيجية المرتكزة على الجودة. /- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.
- تمكين العاملين وتحفيزهم. /- دعم الابتكار والتحسين المستمر. /- القيادة بالقدوة والمتابعة المستمرة.

5.3. متطلبات تطبيق إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة

- إن تبني فلسفة الجودة الشاملة أو الإقرار بأهميتها لا يعد كافياً من الناحية العملية، بل يتطلب تطبيقها داخل المؤسسة السياحية توفير مجموعة من المتطلبات المتكاملة. ويمثل هذا العنصر الإطار العملي الذي يوضح الشروط الضرورية لتحويل الجودة من خطاب إداري إلى ممارسة تنظيمية فعلية.
- **المتطلبات التنظيمية**
- يتطلب تطبيق إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة وجود بنية تنظيمية مرنة تدعم الجودة، وذلك من خلال:

- وضوح الهيكل التنظيمي؛ التنسيق الفعال بين الأقسام السياحية المختلفة
- إدماج الجودة ضمن السياسات والإجراءات الرسمية؛ تحديد المسؤوليات والصلاحيات

- الانتقال من التنظيم الهرمي الصارم إلى تنظيم أكثر مرونة وتشاركية.
- المتطلبات البشرية: يشكل المورد البشري العنصر الحاسم في نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في السياحة، نظرا لاعتماد الخدمة السياحية على التفاعل المباشر، وتتمثل هذه المتطلبات في:
 - اختيار الكفاءات المناسبة؛ التكوين المستمر في مجالات الجودة والخدمة السياحية
 - تحفيز العاملين ماديا ومعنويا؛ تنمية مهارات التواصل والسلوك الخدمي
 - فالجودة السياحية لا تشتري بالتكنولوجيا فقط، بل تصنع بسلوك العاملين
- المتطلبات الثقافية: يتطلب تطبيق الجودة الشاملة إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات السياحية، بحيث تصبح:
 - أن يصبح التحسين المستمر سلوكا يوميا، والجودة قيمة مشتركة بين الجميع.
 - شعار الخطأ فرصة للتعلم وليس للعقاب
 - ويعد هذا البعد من أصعب متطلبات التطبيق، لكنه الأكثر تأثيرا على المدى الطويل.
- المتطلبات التكنولوجية: تلعب التكنولوجيا دورا متزايد الأهمية في دعم إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة، من خلال:
 - أنظمة الحجز الإلكتروني؛ نظم معلومات الزبائن؛ تحليل تقييومات السياح؛ رقمنة العمليات السياحية. هذه الأدوات تساعد على تحسين سرعة الخدمة وتقليل الأخطاء ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
 - المتطلبات المالية: يتطلب تطبيق الجودة الشاملة استثمارات أولية تشمل برامج التكوين، تحسين البنية التحتية، اقتناء الأنظمة التكنولوجية وتطوير الخدمات، غير أن هذه التكاليف تعد استثمارا طويلا الأجل ينعكس إيجابا على الأداء والربحية.
- المتطلبات التشريعية والمؤسسية: تعد من الركائز الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية، إذ توفر الإطار القانوني والتنظيمي الذي يضبط الممارسات ويضمن استمراريتهما، وتشمل هذه المتطلبات:
 - الالتزام بالمعايير السياحية الوطنية والدولية؛ احترام القوانين المنظمة للنشاط السياحي
 - التنسيق مع الهيئات الرسمية للسياحة
 - وجود تشريعات وقوانين واضحة تنظم النشاط السياحي وتحدد معايير جودة الخدمات.
- ويسهم هذا الإطار التشريعي والمؤسسي في توحيد الممارسات، دعم تطبيق الجودة الشاملة، وتوفير بيئة تنظيمية مستقرة تشجع المؤسسات السياحية على التحسين المستمر والابتكار، بما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات ورضا السائح وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي.
- إن تطبيق إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة يتطلب توافر منظومة متكاملة من المتطلبات التنظيمية، البشرية، الثقافية، التكنولوجية والمالية، ويؤدي غياب أي منها إلى إضعاف فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة للخدمات في المجال السياحي.

6.3. أدوات إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الإطار المفاهيمي، الفلسفة، المرتكزات، ومتطلبات تطبيق إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة، يأتي هذا الفصل ليعالج الجانب الأداتي والتطبيقي، إذ لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تبقى في مستوى المبادئ العامة، بل يجب أن تترجم إلى أدوات عملية تساعد المؤسسات السياحية والفندقية على التخطيط للجودة، متابعتها، وتحسينها بصورة مستمرة.

1.6.3. مفهوم أدوات إدارة الجودة الشاملة في السياحة

تشير أدوات إدارة الجودة الشاملة إلى: "مجموعة الأساليب والتقنيات الإدارية والتنظيمية التي تستخدم لتخطيط إدارة الجودة الشاملة السياحية، مراقبتها، وتحسينها بشكل مستمر. وتتميز هذه الأدوات في المجال السياحي بكونها:

- تركز على العمليات وليس فقط النتائج؛ تعتمد على المشاركة الجماعية
- ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المورد البشري

2.6.3. أدوات إدارة الجودة الشاملة في السياحة

تعد أدوات إدارة الجودة الشاملة في السياحة وسائل عملية تساعد المؤسسات السياحية على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة وتحويلها من مبادئ نظرية إلى ممارسات فعلية، مع مراعاة خصوصية الخدمات السياحية القائمة على التفاعل المباشر مع السائح. ومن أهم هذه الأدوات ما يلي

- حلقات جودة الخدمات السياحية. / - ستة سيغما SIX SIGMA.
- التحسين المستمر وأدواته. / - المقارنة المعيارية أو المرجعية BENCHMARKING.
- الهندرة في جودة الخدمات السياحية، وغيرها كثير

*ملاحظة: سنتطرق إلى هذه الأدوات بالتفصيل في المحاور التالية تباعاً كما هو مقرر في محتوى هذه المادة.

7.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية

تمر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية بعدة مراحل متدرجة، تبدأ بالوعي وتنتهي بالتحسين المستمر، ولا يمكن تجاوز مرحلة دون استكمال سابقتها. ويعد نجاح هذه المراحل مرهوناً بمدى التزام القيادة، جاهزية الموارد البشرية، وملاءمة البيئة التنظيمية، بما يضمن تحقيق رضا السائح وتعزيز التنافسية السياحية.

- المرحلة الأولى، مرحلة الوعي والإدراك بالجودة؛ تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق، حيث تبدأ المؤسسة السياحية في إدراك أهمية الجودة ودورها في تحسين تجربة السائح، والوعي بأثر الجودة على السمعة والقدرة التنافسية، ليتم هنا الانتقال من التركيز على الكم إلى التركيز على الجودة. في هذه المرحلة تكون الجودة مفهوماً نظرياً أكثر منها ممارسة فعلية.

- المرحلة الثانية، مرحلة الالتزام القيادي والتخطيط؛ في هذه المرحلة تبلور القناعة لدى الإدارة العليا بضرورة تبني مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإدراجها ضمن رؤية وإستراتيجية المؤسسة السياحية، ووضع سياسات وأهداف واضحة للجودة مع توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة، وتعد هذه المرحلة حاسمة، لأن فشل الالتزام القيادي يؤدي إلى فشل المشروع كليا.

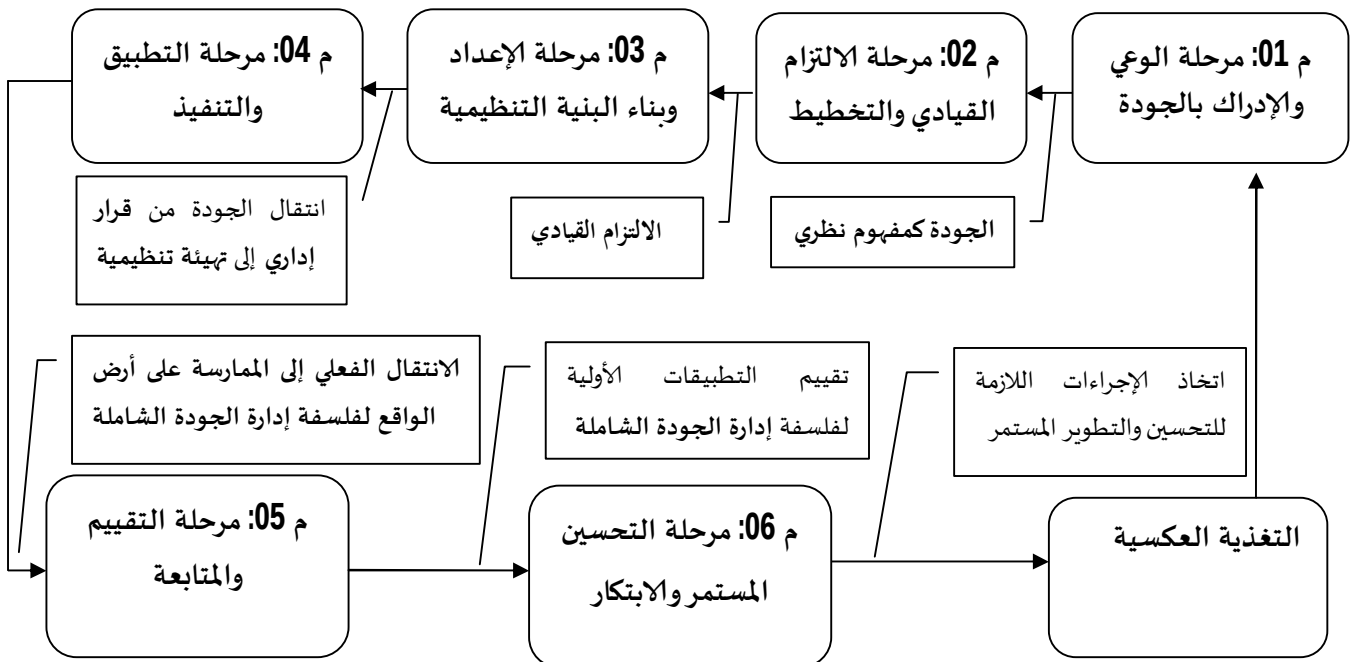
- المرحلة الثالثة، مرحلة الإعداد وبناء البنية التنظيمية: تركز هذه المرحلة على تهيئة المؤسسة داخليا من خلال إعادة تنظيم الهياكل والإجراءات وإعداد دليل الجودة والمعايير التشغيلية وكذا تأهيل وتدريب الموارد البشرية ونشر ثقافة العمل الجماعي والتواصل المفتوح، وهنا تنتقل الجودة من قرار إداري إلى تهيئة تنظيمية.

- المرحلة الرابعة، مرحلة التطبيق والتنفيذ: تمثل هذه المرحلة الانتقال الفعلي إلى الممارسة على أرض الواقع لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة، وتحسين العمليات السياحية الأساسية (الحجز، الاستقبال، الإقامة...)، مع ضرورة قياس رضا السائح وإدارة الشكاوى وتفعيل فرق العمل وحلقات الجودة، ففي هذه المرحلة تظهر النتائج الأولية للجودة على مستوى الخدمة.

- المرحلة الخامسة، مرحلة التقييم والمتابعة: الهدف في هذه المرحلة هو ضبط الانحرافات وتصحيحها قبل أن تؤثر على رضا السائح، حيث يتم في هذه المرحلة تقييم مستوى الأداء وجودة الخدمات ومقارنة النتائج بالأهداف المحددة مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وإجراء التدقيق الداخلي للجودة، لدى تعتبر هذه المرحلة مرحلة تقييم للتطبيقات الأولية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية.

- المرحلة السادسة، مرحلة التحسين المستمر والابتكار: تمثل أعلى مراحل نضج الجودة، حيث تصبح الجودة ثقافة مؤسسية راسخة يتم فيها التعلم من الأخطاء بشكل منهجي مع ضرورة تشجيع الابتكار في تقديم الخدمات السياحية ومواكبة التغيرات في توقعات السياح والسوق، و في هذه المرحلة تتحول الجودة إلى ميزة تنافسية مستدامة.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:



8.3. تحديات وآفاق تطبيق إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة في السياحة:

رغم الأهمية الإستراتيجية لإدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة، إلا أن تطبيقها في الواقع العملي يواجه جملة من التحديات التنظيمية والبشرية والبيئية، تختلف حدتها من مؤسسة لأخرى ومن مقصد سياحي لآخر، ويهدف هذا الفصل إلى تحليل أبرز هذه التحديات، مع استشراف آفاق تطوير تطبيق الجودة الشاملة في القطاع السياحي.

- التحديات المرتبطة بطبيعة النشاط السياحي: يتميز النشاط السياحي بخصوصيات تجعل تطبيق الجودة الشاملة أكثر تعقيدا كموسمية الطلب السياحي وعدم استقرار حجم النشاط السياحي وتذبذب الموارد البشرية وصعوبة التنبؤ بسلوك السائح، وتؤدي هذه الخصائص إلى صعوبة الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة طوال السنة.

- التحديات البشرية والتنظيمية: تشكل التحديات المرتبطة بالموارد البشرية عائقا رئيسيا أمام تطبيق الجودة الشاملة، والتي من أبرزها ضعف التأهيل والتكوين المتخصص وارتفاع معدل دوران العمالة السياحية ومقاومة التغيير داخل المؤسسات وكذا ضعف ثقافة العمل الجماعي، وتؤثر هذه العوامل مباشرة على استمرارية جهود تحسين الجودة.

- التحديات المالية والتكنولوجية: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة استثمارات مالية أولية وتحديث البنية التحتية وكذا اقتناء نظم معلومات متطورة، غير أن العديد من المؤسسات السياحية، خاصة الصغيرة والمتوسطة، تواجه محدودية الموارد المالية وصعوبة مواكبة التحول الرقمي.

- التحديات المرتبطة بالبيئة الخارجية: لا تعمل المؤسسات السياحية في فراغ، بل تتأثر بالمحيط الذي تتواجد فيه كالأزمات الصحية (كما في جائحة كوفيد-19)، والأزمات الاقتصادية، والأوضاع الأمنية والتغيرات المناخية وهي عوامل قد تقوض جهود الجودة مهما كانت كفاءة الإدارة. رغم هذه التحديات التي أشرنا إليها، إلا أن البيئة السياحية المعاصرة تفتح آفاقا واسعة لتطوير إدارة الجودة الشاملة، من خلال:

- التحول الرقمي في الخدمات السياحية؛ استخدام البيانات الضخمة في تحسين العمليات
- تطوير السياحة الذكية؛ تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- اعتماد المعايير الدولية للجودة السياحية

كما يساهم البحث العلمي في تطوير إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة من خلال تطوير نماذج تطبيقية ملائمة للواقع السياحي المحلي وتقييم فعالية أدوات الجودة الشاملة واقتراح حلول مبتكرة للتحديات القائمة، وبعد ذلك فرصة لطلبة الماجستير للربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

في الختام يمكننا القول أن إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة تعد مدخلا استراتيجيا ضروريا لتطوير أداء المؤسسات السياحية وتعزيز تنافسية المقاصد السياحية، شريطة تبنيها كفلسفة تنظيمية شاملة، وتوفير متطلبات تطبيقها، ومواجهة تحدياتها بمرونة وابتكار.

9.3. مثال: دراسة حالة (Advanced Case)

فندق سياحي مصنف فئة أربع نجوم، يقع في منطقة سياحية شديدة المنافسة، شهد خلال السنتين الأخيرتين تراجعاً ملحوظاً في مؤشرات الأداء المرتبطة بجودة الخدمات، رغم استثمارات مادية معتبرة في البنية التحتية والتجهيزات.

في هذا الصدد سجلت إدارة الفندق تراجعاً في معدل رضا السياح، تذبذباً في تقييمات العملاء على المنصات الرقمية، وتزايداً في الشكاوى المرتبطة بالتعامل مع الموظفين، سرعة الاستجابة، والاعتمادية في تقديم الخدمة. ولقد كشفت عملية التدقيق الداخلي أن:

- أنظمة الجودة المطبقة شكلية وغير مدمجة في العمليات اليومية
- غياب مقارنة وقائية للجودة
- ضعف الربط بين الجودة والاستراتيجية التنافسية
- محدودية استخدام أدوات قياس الجودة الخدمية

لدى قررت الإدارة اعتماد إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة (TQM) كإطار تحويلي شامل لإعادة بناء نظام الجودة.

والمطلوب:

- ناقش نقدياً مدى ملاءمة إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسات السياحية، مع إبراز حدود هذا المدخل في البيئة السياحية التنافسية.
- حلل أسباب تراجع جودة الخدمات السياحية في الفندق محل الدراسة، مع تصنيفها إلى أسباب تنظيمية وبشرية وتشغيلية.
- اعتمداً على نموذج Grönroos، قم بتشخيص فجوات جودة الخدمات السياحية في الفندق محل الدراسة.
- اقترح نموذجاً متكاملًا لتطبيق إدارة جودة الخدمات السياحية الشاملة في الفندق، يراعي:
 - البعد الاستراتيجي؛ البعد البشري؛ البعد التشغيلي مع تبرير اختياراتك علمياً.
 - بين النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على:
 - رضا السائح، أداء المؤسسة السياحية، القدرة التنافسية للفندق.