

مدخل التغيير التنظيمي كوسيلة لتحسين جودة الخدمات السياحية والرفع من الميزة التنافسية لها

د. شابي حليمة

أستاذة محاضرة -أ-

جامعة باجي مختار -عنابة

hadia_lmd@yahoo.fr

ملخص:

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة كمصدر لامتلاك و تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى الخدمات المقدمة ، وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع استراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، الخدمات السياحية، الميزة التنافسية.

Résumé :

L'objectif de la présente étude tente à clarifier la méthode d'application du Concept du management de la qualité en tant que source pour acquérir et améliorer l'avantage concurrentiel des établissements de tourisme ainsi que la détermination des conditions suivant lesquelles il peut se réaliser au niveau de ces entreprises.

à la fin de cet analyse on a essayé de proposer les éléments méthodiques mènent à la réalisation de ce dernier au niveau de ces entreprises qu'elles sont portées plus particulièrement sur la manière de maîtriser le savoir-faire managérial, ainsi que sur la conception et la mise en œuvre d'une stratégie adéquate suivant des procédures maîtrisés et bien étudiés.

Mots clés : Changement organisationnel, le management de la qualité, Services touristiques, l'avantage concurrentiel.

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها

اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي؛ لذلك إحداث التغيير التنظيمي أصبح حتمية أمام المؤسسات لتضمن بقاءها. وبالإسقاط على قطاع السياحي الذي يعد قطاع خدماتي فالتبيعة غير الملموسة في الغالب للخدمات السياحية تصعب من تقديم الخدمة بنفس المستوى للعديد من العملاء-الضيوف وبما أنه من الضروري موافقة هذه الخدمة لحاجات وتطلعات السياح، فإن الأمر يستدعي تخطيطها وتقديمها بشكل دقيق ومحترف وإدارة الجودة الشاملة واحدة من المداخل الكفيلة التي يمكنها أن تعطي جوابا مقنعا لهذا المسعى عندما يتم تطبيقها بنجاح والتي تهدف في الأخير إلى كسب الرضا والثقة والولاء لصالح المؤسسة السياحية.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنشآت السياحية يعد مدخلا استراتيجيا يتطلب تحليلا دقيقا لعناصر البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة السياحية لمعرفة الفرص المؤدية إلى امتلاك الميزة التنافسية والعمل على تعزيزها وكذا التهديدات التي تحول دون ذلك والعمل على مواجهتها، ثم معرفة نقاط القوة داخل المؤسسة لاستغلالها ونقاط الضعف لمعالجتها والسيطرة عليها تحقيقا لنفس المسعى . كما أن منهج إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وللجهود والوقت ويخفف من التكاليف مما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق الأرباح، لاسيما على المدى الطويل وهذا يعد في نفس الوقت استثمار طويل المدى. و مما سبق ذكره تطرح اشكالية الدراسة و المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

ماهي أهم استراتيجيات الجودة الشاملة التي يمكن تنميتها في المؤسسات السياحية لخلق ميزة تنافسية؟

1. فرضيات الدراسة:

- للتغيير التنظيمي مداخل تساهم في حدوثه؛
- تختلف الاتجاهات نحو دور التغيير التنظيمي في خلق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات الانتاجية و الخدمية؛

— يتوقف نجاح المؤسسات السياحية في البلد على تطبيق الأساليب الادارية الفعالة.

2 أهمية الدراسة:

— أصبحت مسألة تطبيق المنهج التسييري الصحيح والفعال ليس مجرد خيار بل حتمية تفرض على مؤسسات القطاع السياحي، والمتمثل في إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة باعتباره يمثل المدخل المقتدى به لدى منافسيها من البلدان المتقدمة، حيث يعد النظرة المعاصرة لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية.

— كما تمتاز هذه الدراسة بتقديم المنهجية المناسبة والنموذج الملائم، والذي في حالة الالتزام بكامل عناصره سوف يساعد مسيري هذه المؤسسات على التطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3 الهدف من الدراسة:

هو محاولة تحديد معالم المنهجية المؤدية إلى وضع استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة السياحية بنجاح لتتمكن من تحقيق البقاء والاستمرار والتطور في ظل البيئة التنافسية الحالية والتي تعرف باشتداد التنافس وكثرة الصراع من اجل تحقيق هذا المبتغى.

4. تقسيم الدراسة: قسمت الدراسة الى ثلاث محاور أساسية كالتالي:

أولاً: التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث الجودة الشاملة.

ثانياً: ادارة الجودة مصدر لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية.

ثالثاً: المدخل الاستراتيجي لإدارة الجودة في المؤسسات السياحية.

أولاً: التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث الجودة الشاملة.

1- مفهوم التغيير التنظيمي وضرورته:

يعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين :

أ- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

ب- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم -خلافًا على غيره من التنظيمات، ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر. من خلال التعريف السابق، نستنتج أن التغيير يمكن أن يكون في شكلين:

-ت غير استجابي: أي استجابة لعوامل محيطية، اضطرت التنظيمات إلى الاستجابة لها.

- تغيير تنبئي: أي أنه يسبق الأحداث استعدادًا لها لهدف التأثير على مجرياتها. وإن كان النوع الثاني أكثر صعوبة، إلا أنه أكثر فعالية، حيث يسبق التنظيم الأحداث عوض انتظار حدوثها للتأثر بها.

1-1- حتمية التغيير التنظيمي: إن التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، واعتمادًا على هذا فان واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تتجنبه. وتتجلى هذه الحتمية من خلال :

- وجود علاقة وثيقة تربط التنظيم ببيئته، ومن ثم فإن كل تغير في ظروف هذه الأخيرة لا بد وأن يكون له انعكاس على أوضاع التنظيم.

- إن التنظيم إذ يعتمد في جانب من عملياته على الموارد والإمكانات التي يحصل عليها من تنظيمات أخرى، سوف يضطر إلى تعديل أوضاعه التنظيمية، مما يهيئ له القدرة على التعامل مع تلك التنظيمات.

- إذ يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فإنه يتجه إلى إحدى تغيرات في أوضاعه تتوافق مع رغباتهم.

وعليه فان التغيير أمر محتّم، إذ لا شيء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة، ومن ثم فان المنظمة تحوطها باستمرار عوامل التغيير، إن التغيير يفرض على إدارة المنظمة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور، بحيث :

✓ تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي.

✓ تقلل من عوامل التغيير السلبي.

يشمل التغيير كل شيء في مناخ العمل تقريبا، فالأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وظروف المنافسة والسوق والوسائل والأساليب الفنية في

الإنتاج، رغبات الناس وقدراتهم ... كلها تخضع للتغيير، وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة، ومنه فإن التغيير - مهما بدا بسيطاً- يتمثل في أحد أمرين : فرصة جديدة للمنظمة وقيد جديد على حركة المنظمة.

1-1- مبررات التغيير التنظيمي وأنماطه :

أ- الأسباب الدافعة للتغيير وأسلوب مواجهته:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع إلى إحداث تغير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مواكبة مع التغيرات المحيطية ما لم يحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغيرات خارجية وتغيرات داخلية.

❖ **التغيرات الخارجية:** وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومن ضمن هذه التغيرات أو ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية)، المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.

- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع، مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة وغيرها من التغيرات.

- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وقيم الزواج والتحرر، وعمل المرأة وغيرها من المسائل .

❖ **التغيرات الداخلية:** تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلتها:

- تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج، وغيرها من الأسباب الفنية.

- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

إن هذه التغييرات تحكم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير، وتواجه المنظمات المتحجرة وغير قادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة، بمصير قائم من التخلف والتقدم. وبناء على هذه الأسباب الدافعة للتغيير تتحدد أهداف هذا التغيير، أي أن هذه الأخيرة يتم تحديدها بناء على طبيعة المسببات الخارجية أو الداخلية. ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب يتم تغييره⁽¹⁾؟

2- إدارة الجودة الشاملة:

2-1- مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وإن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقتزن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية سلاحاً تنافسياً رئيساً في هذا الاتجاه. والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة وهي:

الجدول رقم (01): المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة.

المصدر	التعريف
(1991Chom)	عرفها بأنها أسلوب مختلف لطريقة التفكير بإرادة المنظمات.
(1995, Jablonski)	هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ المرشدة للإدارة التي تسمح للمدير أن يعمل بشكل أفضل.
(1995, Oakland)	عرفها بأنها منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ إنها أساسا طريق للخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين للأنشطة كافة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية
(1995, Hardsky)	يعرفها بأنها فلسفة، ومجموعة أدوات، وعملية نتاجها رضا الزبون والتحسين المستمر.
(1997, Goetsch& Paris)	يعرفها بأنها نشاطات التحسين المستمر التي يشترك بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة بجهود تكاملية شاملة من أجل تحسين الأداء في كل المستويات الإدارية في المنظمة.
(1997, Goetsch& Paris)	يعرفها بأنها مدخل لأداء العمل يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئة.
(البرواري، 2000)	الإدارة حول تحسين الجودة هي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود في عملية التحسن المستمر التي بدورها تؤدي إلى تخفيض الكلفة
Russell & Taylor, 2000	يعرفها إدارة الجودة في كل أنحاء المنظمة وفي كل المستويات الإدارية وكل مجالات عمل المنطقة.
(2001, Daft & Noe)	عرفها بأنها جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طوائف الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم.
(العاني، 2002)	هي الطريق التي تحقق استراتيجية تضافر الجهد للعمل كفريق واحد من أجل رفع مستوى الجودة باستمرار، وأن رضا الزبون باستمرار هو الحكم الفصل، وأن تنفيذ نظام إدارة الجودة من قبل المنظمة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها.

المصدر: إسماعيل صبحي كحيل، (2016): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 17.

مما يتقدم، يمكن إجمال تعريفها في النقاط الأساسية التالية بأنها :

- فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير و العمل.
- مدخل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة الإدارة والعاملين وفي كل المستويات الإدارية.

- مدخل يعتمد التحسين المستمر لجودة / المنتجات / الخدمات /الأشخاص/العمليات/ البيئة.

- مدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين وتحقيق رضا الزبون.

كما أن جميع تلك التعريفات حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (إدارة، الجودة، الشاملة) كالتالي:

فكلمة إدارة تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادية إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة على مستوى عال من جودة الاداء .

وكلمة الجودة تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل ويتجاوزها.

وكلمة الشاملة المقصود الالتزام هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع وخدماتها والعمل على بذل مجهود جماعي وفردى في

سبيل تحقيق تلك الغايات⁽²⁾.

2-2- أهمية، إدارة الجودة الشاملة: والتي تتضح من حيث أن تبنيها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي :

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.

- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.

- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

إذا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفادي عمليات مقاومة التغيير.

مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل، بل أن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين وبين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بينهم.⁽³⁾

3- التغيير التنظيمي كمدخل للإحداث الجودة الشاملة :

تزخر أدبيات العلوم الإدارية بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي، وهي مداخل متباينة الوسائل والأهداف، فمنها ما يحمل مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية، ومنها ما يحمل تغييرات جذرية، ولعل أبرز هذه المداخل هي إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي.

إن لجوء المنظمات إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة نتج عن وجود عدة قوى دافعة خارجية وداخلية، أثرت بشكل كبير على استراتيجيتها. وهذا ما جعلها تتخذ التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث هذه الفلسفة، فقامت بإجراء عدة تغيرات جذرية وشاملة في مختلف المجالات.

3-1- التغيير الثقافي من أجل إحداث إدارة الجودة الشاملة:

نقول أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستدعي إجراء تغيير جذري في ثقافة وفي طريقة العمل داخل المؤسسة وذلك يتطلب بالتحديد بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة مرتكزاتها وفلسفة تفكيرها وكل هذا يستند إلى التعليم والتدريب الصحيح والفعال المتعلق بالجودة.

حيث تفرز البيئة الثقافية سواء المحلية أو الخارجية في عالم تتفاعل وتتداخل ثقافته وتزحف فيه الثقافة الغربية على ثقافات أخرى، و تفرز هذه البيئة الثقافية تغييرات في قيم واتجاهات وسلوكيات الناس كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين .. إلخ. ويؤثر التغيير في سلوكيات الرؤساء والمرؤوسين على فاعلية الأداء التنظيمي.

3-2- دور التغير الهيكلي في إحداث إدارة الجودة الشاملة:

وبجمع خبراء الجودة على أن الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات التنظيمية لا يمكنه أن يتناسب مع المؤسسات التي تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يمتاز على العموم بالصفات والمميزات التالية:

✓ بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف عنصر الاتصال بين الإدارة العليا وباقي الإدارات لاسيما الإدارة الدنيا.

✓ مركزية السلطة ومحدودية إشراك باقي الإدارات في اتخاذ القرارات، مما من شأنه أن يقتل روح التعاون والإبداع داخل المؤسسة.

✓ وكل هذه العوامل من شأنها أن تضعف عنصر التنسيق بين مختلف الوظائف.

كما يتفق الخبراء على أن الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتصف بقصر خطوط الاتصال الرأسية وسهولة الاتصال الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للمعلومات والبيانات بين أجزاء الكيان التنظيمي، مما يحقق التنسيق والتعاون وتعزيز العمل الجماعي والسرعة في عمليات اتخاذ القرار.

فالتغيير الهيكلي يكون كذلك في شكل إعادة تقييم الوحدات الإدارية، وإحداث إدارات جديدة، أو جمع الإدارات مع إدارات أخرى.

والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو التغيير التكنولوجي أو خصائص العمالة، أو حجم عمليات المنظمة أو سعيا لحفظ التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية، وهكذا يتعين مثلا إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان، أو في هيكل السلطة، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية.

3-3- عملية التغيير التكنولوجي كمدخل للإدارة الجودة الشاملة:

التغيير التكنولوجي يؤدي إلى اكتساب المنظمة مهام جديدة، أساليب جديدة، إدارة جديدة، ثقافة جديدة، وطرق جديد للقيام بالعمل، تتطلب عملية التغيير التكنولوجي تخطيط التغييرات في الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بها، والتخطيط هو العملية التنظيمية الحيوية التي من خلالها يمكن التنبؤ بتطورات جديدة، وإقامة رؤية تنظيمية ورسالة وأهداف جديدة مناسبة لقوى التغيير، ومن خلال الخطة تستطيع المؤسسة تطوير استراتيجيات وسياسات لتنفيذ الأهداف، إن التخطيط لتغيير التكنولوجي يتطلب تقييماً للمخاطر والايجابيات الموجودة التي تواجهها المؤسسة، والتركيز على المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة إذا تأخرت في إحداث التغيير اللازم في المجال التكنولوجي وهذا يساعد في التخطيط الاستراتيجي المنشود.

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق و خطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات اتصال جديدة، وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت - التجارة الالكترونية⁽⁴⁾.

ثانياً: إدارة الجودة مصدر لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية.

1- الميزة التنافسية:

تدفع البيئة عموماً المنظمات إلى التحسين المستمر في أدائها، وتطوير أساليب تساهم في تحقيق تميز بينها وبين منافسيها بالسوق، وذلك في مسعى لتحسين موقعها بالسوق ومواجهة مختلف تهديدات المنافسين لها، وبذلك فالميزة التنافسية تسمح

بتحقيق ذلك وتبني سياسات تساهم في تحقيق تلك الميزة التنافسية مما ينعكس بشكل مباشر على مكانتها بالسوق وحسب مختلف الأطراف المتواجدة به.

1-1- تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على انها جملة من الخصائص التي تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليهم من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا في الأخير يضمن لها أرباحاً، والتي من خلالها تستطيع الاستمرارية.⁽⁵⁾

يعتبر بوتر أول من وضع نظرية للميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.⁽⁶⁾

فحسبه فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر مجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع.⁽⁷⁾

وبذلك فمن التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي تمثل مختلف المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة.

1-2- أبعاد الميزة لتنافسية: تتألف الميزة التنافسية من مجموعة ابعاد ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها وتحدد تلك الأبعاد بما يلي:

■ **التفوق:** يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المنظمة إحراز تفوق على منافسيها.

■ **الموارد غير ملموسة:** يوضح هذا البعد، دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، وتشكل الموارد الغير ملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليديها، وقد ضم المفكرين أنواع من الموارد الغير ملموسة فهي:

- موارد بشرية: وهي المعرفة، والثقة، والاستعدادات الأولية، أسلوب العمل المنظم.

- موارد الإبداع: وهي الأفكار والطاقات الإبداعية.

- موارد السمعة: وهي سمعة المنظمة في ذهنية الزبائن، والعلامة التجارية، وجودة المنتج.

■ **المرونة الاستراتيجية:** وتعني وضع الموارد المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الغير مؤكدة، في حين يتطلب تحدد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ لأهداف المنافسين المستقبلية لمعرفة استراتيجياتهم والاستعدادات التي تحدد توجه المنظمة وتفكير إدارتها بالتغيير والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية. (8)

2- تصميم المنتج السياحي:

في كل من الصناعات الخدمية والإنتاجية، فإن المنتج الجوهر يتحول عاجلاً أم آجلاً إلى سلعة عندما تزداد المنافسة وتنضج الصناعة. وهذا ما يدفعنا للتساؤل حول كيفية صياغة خليط المنتج السياحي؟

إن القرارات المتعلقة بالمنتج هي التي تحدد مدى مقبولية المنتج المقدم، وهذا يجعل من الضروري تصميم مزيج يتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لمستخدمي الخدمات خاصة السياحية منها، هذه الأخيرة يجب أن تقدم بصورة تجعل إقامة السياح مريحة. (9)

يجب على المستثمر في المجال السياحي أن يصمم منتجه ليتناسب مع متطلبات المستهلكين المستهدفين، وهناك أنواع من المعلومات تعبر عن الأسواق المستهدفة تشمل:

✓ المستهلك يمكن تقسيمه من حيث (العمر، المهنة، المنطقة، الدخل، النمط المعيشي...)

✓ المنافسة ومنه اختيار العوامل الصحيحة التي يتم على أساسها تمييز المنتج السياحي مع وجود الهيكل الإعلاني والترويج الفعال لها للوصول للمستهلكين المستهدفين.

✓ المواقع السياحية والمقومات السياحية للمنطقة المستهدفة.

إضافة إلى ذلك على المنتج السياحي الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات التالية:

✓ الاستراتيجية: على هذه المنتجات ألا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفعالية الإدارة، وأن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في رغبات المستهلكين؛

✓ الميزة التنافسية: والتي تشمل العنصر المهم في معادلة الجودة "السعر"؛

✓ مستوى السلع السياحية: والتي يجب أن ترتقي إلى أذواق وتوقعات السياح. (10)

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء مفهوم للمنتج السياحي والذي يعتبر منتجاً مركباً، لأنه مزيج من مجموعة متعددة من العناصر تتكامل مع بعضها لتشكله، فهو عبارة على عوامل جذب طبيعية (ظروف مناخية، جغرافية، وبيئية)، وعوامل جذب تاريخية، حضارية، دينية وثقافية. بالإضافة إلى بنى أساسية عامة مثل الطرقات، المطارات، وأماكن الإقامة كال فنادق والقرى السياحية ومن خدمات المطاعم السياحية وأماكن للترفيه وأيضاً منشآت لخدمة السائحين من مكاتب سياحية وبنوك بالإضافة إلى أنه يتضمن درجة الوعي السياحي لدى مواطني المقصد السياحي متمثلاً في حسن المعاملة، وأي إهمال لهذه العناصر السابقة يؤثر على الصورة النهائية للمنتج السياحي، مما يؤدي إلى انخفاض التدفق السياحي إلى البلد المضيف. (11)

2-1- ماهية الخدمات السياحية ومحتواها:

عرف (Adrain Palmer) الخدمة بأنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد".

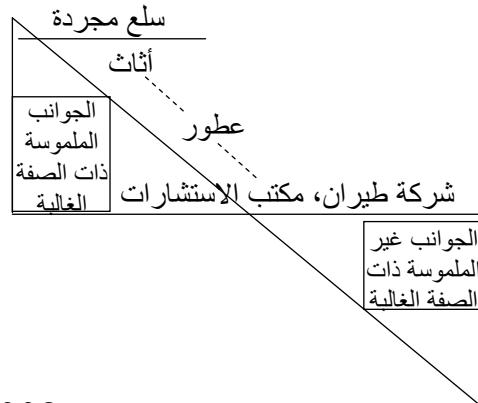
ويقول (Gronroos) أن الخدمة هي عبارة عن "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية".

وترى (Shostack) أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن

"المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون". أما العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر هي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو التي تتوفر لتحسين جودة الخدمة المقدمة (تكون منتجات و سلع مكمله).

وفي الواقع العملي/الميداني، يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، وهذا يعود إلى حقيقة أنه عندما تتم عملية شراء سلعة ما، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر الخدمة يكون مرافقا للسلعة، ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمة، حيث أن تقديم الخدمة يتم من خلال شيء ملموس يكون مرتبط بها. وعلى هذا الأساس، تعرف (Shostack) الخدمة مقارنة بالسلعة استنادا إلى الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة وتلك الجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة، من خلال مقياس أو خط بياني وضعته خصيصا لهذا الغرض، إذ يوضع على طرف منه السلع المجردة وعلى الطرف الآخر الخدمات المجردة. والواقع الذي يؤكد هذا المقياس أن معظم "المنتجات" تقع ما بين هذين الطرفين، باعتبارها مركبا من سلع وخدمات. (12)

الشكل رقم (01): حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات.



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، (2009): تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان-الأردن، ص38 (بتصرف).

من خلال الشكل السابق يتضح مثلاً أن مكتب الاستشارات يقدم خدمة أكثر منه سلعة، باعتبار أن الصفة غير الملموسة هي الغالبة بالرغم من أنها لا تخلو من الجوانب الملموسة.

عرفت الخدمة السياحية بأنها: "أوجه نشاط غير ملموس تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ معين من المال".⁽¹³⁾

ويأتي تعريفها بصفة عامة بمجموع الأنشطة أو الأعمال غير الملموسة بطبيعتها التي تحقق الرضا والإشباع لاحتياجات السائح ورغباته عند شرائه للسلعة السياحية أو استهلاكه للخدمة وقت سفره أو إقامته في أماكن القصد السياحي بعيداً عن مكان سكنه الأصلي محققة مردوداً لمن يقدمها.⁽¹⁴⁾

2-2- سمات وخصائص الخدمة السياحية: من أبرز هذه السمات الآتي:

أ- **اللا ملموسة:** بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، كما يترتب عنها صعوبة معاينتها أو تجربتها قبل شرائها، يعني أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس^(*). ويترب على لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج، أهمها:

- أ- أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزينها قياساً بالسلعة؛
- ب- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع فعلية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله؛
- ج- توجد أساليب مبتكرة لقياس جودة الخدمات كقياس ولاء الزبائن ومستويات الرضا...

ب- **التلازمية:** هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين مقدمها ويترب على ذلك ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها ومنه الخدمة السياحية هي من الخدمات غير المنظورة، كما لا يمكن امتلاكها من طرف الزبون بل تحقق منفعة مكانية وزمنية محددة.

ت-غير متجانسة: صعوبة تنميط هذه الخدمات خاصة السياحية منها لأن تقديمها يعتمد على الإنسان بشكل كبير، وبذلك يصبح من الصعوبة التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها⁽¹⁵⁾

ث-الموسمية: إذ يوجد ما يطلق عليه بموسم الذروة، وهو موسم الطلب السياحي حيث يزداد السياح، وهناك موسم الكساد والذي ينخفض فيه الطلب السياحي وقد ينعدم نهائيا.

ج-المرونة: حيث أن استجابة القطاع السياحي للمتغيرات البيئية تكون كبيرة، فالظروف السياسية والاقتصادية لها تأثير واضح على زيادة أو انخفاض أعداد السياح. (16)

3- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية كالآتي:

-ان تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثر ذلك على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.

- العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة في خصائص ومواصفات المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.

- أن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهمها وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة ومواصفات

وخصاص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق اسبقية المرونة.

-يساعد مدخل ادارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف ادارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة في التكاليف.

ثالثا: المدخل الاستراتيجي لإدارة الجودة في المؤسسات السياحية.

1- إدارة الجودة الشاملة ومركزات التنافسية في المؤسسات السياحية:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري متميز واستراتيجية تنافسية ملائمة لمختلف المؤسسات السياحية، والهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الحالي عن أنها منهج فعال وذو كفاءة عالية في امتلاك وتحسين الميزة التنافسية والذي يمكنه أن يتم من خلال الإدماج الصحيح لفلسفة ومبادئ هذا الأسلوب الإداري المتفوق، حيث تجمع أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة على أنها أقوى مركزات التنافسية وذلك من خلال:

- التحسين المستمر: الذي يدعو إلى تدعيم البحث والتطوير وتشجيع إبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة .
- التركيز على العميل: من خلال ضرورة التعرف الدائم على حاجياته الحالية والمتوقعة وقياس مدى رضاه باستمرار حول منتجات المؤسسة .
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية : وذلك عن طريق عمليات التدريب والتحفيز وتوفير بيئة ملائمة للإبداع وتنمية العمل الجماعي ونشر روح التعاون بدل من المنافسة وضرورة النظر للعاملين كعملاء داخليين للمؤسسة والتصرف معهم على هذا الأساس، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويحفزهم على بذل مجهودات أكثر نحو إتقان عملهم والرفع من إنتاجيتهم .
- اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق: أي على دقة المعلومات ويأتي في أولها المعلومات التسويقية.

- الوقاية بدل من التفتيش: حيث أن تطبيق نظام إدارة الجودة يساهم في خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات، بما يساهم في مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة لها. (17)

2- استراتيجيات الجودة في المؤسسات السياحية

أ- استراتيجية التميز:

هي تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجها المؤسسة السياحية إلى التفرد في تقديم خدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع . حيث علاوة على التقديم الجيد للخدمة من حيث توفر أبعاد الجودة فيها كاللطف وسرعة الاستجابة والمصادقية وغيرها يتم تقديم أشياء للعميل كلباس نوم أو حقيبة أو غيره مجاناً وهذا ضمن خدمات الإيواء على سبيل المثال، مما يزيد الخدمة في هذه الحالة جودة عالية وتتميز مقارنة بالمنافسين

ب- استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تقليص تكاليف الخدمات المقدمة عن طريق التخطيط الجيد لهذه الخدمات والعمل على تقديمها بدون أخطاء أو العمل على تقليص تكاليف إنتاج الخدمات المقدمة والمتعلق أساساً بالبحث على عمالة ماهرة وبأجور غير مرتفعة وكذلك البحث عن مصادر تموين بأسعار معقولة، إلى آخره من الطرق في هذه الشأن، مما يتيح أمام المؤسسة تقليص في التكاليف مع المحافظة على جودة الخدمة وهذا ما يمكنها من تحقيق زيادة في الأرباح.

ت- استراتيجية التركيز:

وهي تهدف إلى التموقع الجغرافي في جزء مهم وذو فائدة من السوق السياحي يتيح لها الحصول على عمالة ماهرة وبأجور أقل، وكذا الحصول على مواد موزّدة ذات جودة وبأسعار ليست مرتفعة، مما يمكنها من تحقيق رضا العملاء وتحقيق أيضاً الأرباح ولعل هذه الاستراتيجية تكاد أن تجمع ما بين الاستراتيجيتين السابقتين، بالإضافة إلى تميزها باستهداف نطاق جغرافي معين.

3- مؤشرات تقييم جودة الخدمة (السياحة):

حتى تقدم مؤسسات الخدمات، خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لا بد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم

ومن خلال الجدول الآتي وبإسقاط مضامين هذه المؤشرات على واقع نشاط المؤسسات السياحية ذات الطابع الخدمي يمكننا القول أنه تتعدى المؤشرات التي بإمكان هذه المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة، ومنه نعطي أهم وأبرز المؤشرات كالتالي: (18)

الجدول رقم (02): مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشرات	الشرح
1-الملموسية	ظهور العنصر المادي حداثة وجاذبية المؤسسة / البحث والتطوير مظهر العاملين. تسهيلات مادية إلخ
2-الاعتمادية	أداء صادق القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحددة. معلومات دقيقة وصحيحة. مصدقية الأداء وإمكانية الاعتماد على مؤهلات وكفاءات.
3-الاستجابة	السرعة والمساعدة إعلام العملاء بآجال الوفاء بالخدمة. سرعة تنفيذ المعاملات. سرعة الرد على شكاوي العملاء.
4-الأمان والمصدقية	ثقة العملاء ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد. إنعدام الخطر والشك في تعاملات المؤسسة. أداء سليم من طرف الموظفين
5-الاتصالات	الاهتمام بالعميل فهم ومعرفة حاجات العميل. الوعي بأهمية العميل. ملائمة ساعات العمل مع التزاماته.

المصدر: بوعنان نور الدين، (2007): جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص73.

خاتمة:

إن التغيرات المتكررة والمفاجئة التي تتعرض لها التنظيمات تساعد على تعميق التناقضات والصراعات داخل التنظيمات، لهذا يحتم علينا استعمال طرق عملية لحل المشاكل التنظيمية عن طريق التعاون مع الإطارات والعمل للحصول على ثقتهم والتزامهم بتنفيذ التغيرات الضرورية وإنجاحها، وهذا ما يهدف التطوير التنظيمي إلى تجسيده عن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل الرفع من فعالية التنظيم والزيادة من تعاون أعضائه ويتجلى هذا بوضوح لا سيما في المؤسسات الإنتاجية التي تكون فيها نتيجة الأثر الإيجابي للتحسين والتطوير التنظيمي بينا من خلال ترقية جودة المنتجات من ناحية البنية الفيزيائية أو الكيميائية للسلعة أو الناحية النوعية المرتبطة بالمقاس أو الشكل الخارجي والجمالي للسلعة المقدمة وهذا يعني ضرورة التغير التنظيمي في اتجاه التطوير المستدام للبنية الهيكلية لجميع المصالح والبنيات حذفاً ودجماً وتوسعة استجابة للإلحاح التغير التي تفرضه البيئة التنظيمية. وإن كان لابد من الإشارة والتدقيق في ضرورة هذه الاستجابة الإيجابية تبعاً لتأثير كل متغير خارجي في جملة المتغيرات التنظيمية الداخلية، فعند نشوء أي ترقى في مستوى الذوق الاستهلاكي نتيجة لتغير الثقافة الاستهلاكية المتعلقة بمواصفات الجودة التي تحقق أكبر قدر من الإشباع، فهذا يعني تغير مدخلات نظام التنظيم الذي أن يستجيب للدراسات التسويقية مما يستدعي ترجمتها إلى مواصفات ذات كيانات مادية تستجيب لهذه الرغبة مما يؤدي منطقياً وعملياً وفق نتيجة هذه الدراسات المتعلقة بتحديد المردودية أو هوامش الربح المتحصلة إلى توفير الجانب الفني والتكنولوجي الذي يناسب هذا التطوير مما يعني توفير كفاءات من الموارد البشرية المتخصصة لضمان تسيير هذا النمط من الإنتاج.

ومن خلال التطرق لأهم جوانب هذه الدراسة يمكن إبراز النتائج التالية:

✓ للتعديل التنظيمي مداخل تساهم في حدوثه والتي من أبرزها إدارة الجودة الشاملة.
 ✓ تختلف الاتجاهات نحو دور التعديل التنظيمي في خلق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات الإنتاجية والخدمية؛ وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الجودة.

✓ يتوقف نجاح المؤسسات السياحية في البلد على تطبيق الأساليب الإدارية الفعالة. كما يمكن ذكر بعض أهم الاقتراحات التي ينبغي أن توضع في خانة الاهتمام عند اتخاذ أي قرار عند محاولة أحداث عملية التعديل التنظيمي: - التركيز على الجانب الإبداعي والابتكاري لدى الفرد داخل المنظمة باعتبار أن الجودة لا يصنعها أهل الاختصاص فقط لأن أي تطوير في العملية التنظيمية العنصر المحوري فيها هو المورد البشري .

- لابد أن توجد علاقة منطقية وظيفية تكاملية بين أدوات وفتيات التعديل والتطوير التنظيمي وترقية مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة.
- إن التعديل التنظيمي لابد أن يركز على بنية هيكلية تسمى نظام اليقظة المعلوماتية.
- لابد أن يكون تبرير منطقي لأي تعديل تنظيمي أو تطوير تنظيمي يحمل عدة أبعاد نفسانية واقتصادية واجتماعية.
- مراعاة مدى تناسب وتناسب أي تطوير تنظيمي من حيث الإنفاق مع نسبة المردودية الناتجة من جراء تفعيل واستثمار واستغلال وتطوير جميع الموارد المتاحة للمنظمة.

. قائمة المراجع

(¹) - طيب سعيد، (2006) : التعديل التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، ص ص 884-885.

- (²) - إسماعيل صبحي كحيل، (2016): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص ص 17-18.
- (³) - شتاتحة عائشة، (2007): إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة - دراسة حالة ،مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، ص 75.
- (⁴) - سارة لياس، مريم شرقي، (2016) : التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، مركز جيل البحث العلمي، (بتصرف).
- (⁵) مجاني بديس، طبول ريمه، (2017): تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، دار ألف للنشر والتوزيع، ط01، الجزائر، ص 91.
- (⁶) حجاج عبد الرؤوف، (2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مصادرها، ودورها في الإبداع التكنولوجي- دراسة ميدانية على مستوى شركة الروائح والعطور بالوادي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ص 03.
- (⁷) Michel Porter, *L'Avantage concurrentiel nations*, inter Édition, paris, 1993, p48.
- (⁸) محمد عبد حسين الطائي، (2009): نظم المعلومات الاستراتيجية -منظور الميزة الاستراتيجية-، دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، الأردن، ص ص 160-162.
- (⁹) - عبد العزيز أبو نبعة، (2005): دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان-الأردن، ص 174.
- (¹⁰) - عصام حسن السعيد، (2009): التسويق والترويج السياحي والفندقي، دار الراية: عمان-الأردن، ص ص 51-52 (بتصرف).
- (¹¹) - صليحة عشي، (2010): الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص ص 19-20 (بتصرف).

- (12) - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، (2009): تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري: عمان، الأردن، ص ص34-38 (بتصرف).
- (13) - عصام حسن السعيد، مرجع سبق ذكره، ص55.
- (14) - سعد إبراهيم حمد، (2011): واقع العرض والطلب السياحي في العراق، دراسة تحليلية، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، (المجلد10- العدد4)، ص405.
- (*) الخدمة التي تبدو غير ملموسة للوهلة الأولى، مثل الرحلة السياحية، تتضمن أيضا عناصر ملموسة خلال شرائها أو الاستمتاع بها. كتقديم وجبات الإطعام في مطعم مثلا، هي عبارة عن مجموعة مؤلفة من سلع ملموسة (كالطعام نفسه والمحيط المادي للمطعم ومعدات التحضير...) (15) - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص40-43 (بتصرف).
- (16) - عصام حسن السعيد، مرجع سبق ذكره، ص56.
- (17) - أحمد بن عيشاوي، (2008): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص ص86-87.
- (18) - بوعنان نور الدين، (2007): جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص73.