

أثر غياب الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمة السياحية - دراسة حالة ولاية مستغانم -

د. زرواط فاطمة الزهراء*

أ. ملاحى رقية**

Abstract: Tourism is in this century's biggest industry in the world, is an effective tool to achieve sustainable development goals. We have focused on countries in the world to open new markets as well as traditional for the continuity of long-tourism throughout the year, providing programs tourist services quality and high quality according to international standards, will earn the loyalty of the tourist and to achieve a competitive advantage in global markets are highly competitive.

Is it hard to Algeria is seeking the interest of quality to achieve competitive advantage for the tourist service?. In this context, we seek through this research is to study the reality and the prospects for quality in the tourism sector in the state Mostaganem hotels, the tourism base and draw a set of results and suggestions for the development of this sector to achieve a competitive advantage in local markets.

Key words: quality, service tourism, competitive advantage, the tourist market.

مستخلص: تعتبر السياحة في القرن الحالي أكبر صناعة في العالم، حيث تعد أداة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. لقد اهتمت دول العالم بفتح أسواق جديدة إلى جانب التقليدية لأجل استمرارية المدى السياحي طيلة العام، حيث قدمت برامج سياحية بخدمات ذات نوعية وجودة عالية وفق للمعايير الدولية، من شأنها كسب ولاء السائح وذلك لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق عالمية تتسم بشدة المنافسة.

فهل تسعى الجزائر جاهدة للإهتمام بالجودة لتحقيق ميزة تنافسية للخدمة السياحية؟. في هذا الإطار نسعى من خلال هذا البحث إلى دراسة واقع وآفاق الجودة في قطاع السياحة في فنادق ولاية مستغانم، عرض مقوماتها السياحية واستخلاص مجموعة من النتائج والاقتراحات لتطوير هذا القطاع لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق محلية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الخدمة السياحية، الميزة التنافسية، السوق السياحية.

* أستاذة محاضرة قسم أ، جامعة عبد الحميد بن باديس - جامعة مستغانم، الجزائر.

** أستاذة مساعدة قسم أ، جامعة عبد الحميد بن باديس - جامعة مستغانم، الجزائر.

المقدمة:

يشغل موضوع الجودة مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي منظمة أعمال خدمية بوصفها إحدى أهم الأسبقيات التنافسية، بسبب التنافس في سبيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وعليه الإعداد والتهيئة للجودة ليست بالشيء اليسير، إذ أنّ هذا الأمر يحتاج إلى إمكانيات وكفاءات وخبرات في المجالات كافة. لذا فإنّ مشكلة البحث تكمن في كيفية التعامل مع الخدمات لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي (السياسي والفندقي)، وذلك عن طريق تحسين عملية الخدمة وتحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي.

اشكالية البحث:

لا تزال الجودة في صناعة السياحة في ولاية مستغانم تواجه الكثير من الصعوبات التي حالت حتى الآن دون وصولها إلى المستوى المطلوب الذي يلاءم ما تمتلكه الولاية من المقومات الكثيرة التي تجعل منها ولاية رائدة في مجال السياحة، وذلك لأنها لم تحتل في الماضي موقعها المطلوب كصناعة ذات أولوية، كما أنه لا توجد إستراتيجية واضحة ومتكاملة للنهوض بهذه الصناعة، ممّا انعكس سلباً على تقديم منتج سياحي متكامل ومتنوع وغني بالأنشطة السياحية الملائمة للمقومات السياحية الموجودة في ولاية مستغانم. وتنبع مشكلة البحث في الحقيقة من غياب الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمة السياحية خاصة في فنادق ولاية مستغانم.

أهداف البحث:

يتمثل هدف البحث في دراسة واقع السياحة ووضعية جودة القطاع السياحي في ولاية مستغانم من خلال:

- التعريف بالمقومات السياحية لولاية مستغانم؛
- البحث في نوعية الجهود التي تبذلها الولاية، في إطار القيام بقطاع السياحة؛
- إظهار مدى تمكن الولاية من التحكم في إدارة هذا القطاع من الناحية الإحصائية؛

– تحليل العرض السياحي في الولاية في سنتي 2010 و2011؛

– تحليل الطلب السياحي للولاية في سنتي 2010 و2011؛

– إظهار الموسمية التي يعاني منها الطلب السياحي في ولاية مستغانم.

. دراسة إدارة الجودة الشاملة للفنادق في القطاع السياحي، وإظهار أهميتها فيه، وبيان خطوات تحقيقها في المنظمات السياحية، ثم تحديد عناصر الجودة الشاملة، ومن ثم قياس مدى تطبيقها في فنادق ولاية مستغانم.

منهج البحث:

تم الاعتماد في إعداد البحث على المنهج الاستقرائي، بإتباع الأسلوب الوصفي في ذكر المفاهيم والتعاريف المختلفة، التي لها علاقة بالموضوع والتي تم الحصول عليها عن طريق الكتب والجرائد الرسمية، وفيما يخص المعلومات الخاصة بولاية مستغانم فتم الحصول عليها من الفنادق ومديرية السياحة عن طريق مقابلة شخصية مع المديرية. وتم إتباع الأسلوب التحليلي عند تحليل التقارير والجداول الإحصائية.

فرضيات البحث:

يعتبر قطاع السياحة في ولاية مستغانم من أهم القطاعات التي يمكن أن تحقق تنمية اقتصادية للولاية؛

2- لا توجد إستراتيجية واضحة في مجال صناعة جودة الخدمة السياحة في ولاية مستغانم، سواء من حيث العرض السياحي أو الطلب السياحي وبالأخص الفنادق في الولاية؛

3- السياحة في ولاية مستغانم ما تزال موسمية.

أولاً: مفاهيم أساسية حول السياحة والجودة السياحية:

1.1: مفهوم السياحة :

لقد اعتمدت المنظمة العالمية للسياحة المفاهيم التالية لكل من¹:

-السياحة : وتشمل كل النشاطات التي يقوم بها الأشخاص خلال فترة سفرهم وإقامتهم في مناطق خارج محيط إقامتهم الدائمة، وهذه الفترة لا تتجاوز السنة لأغراض الترفيه أو أعمال، أو أي أغراض أخرى لا تدر عائدا في المنطقة التي يزورونها".

-الزائر: هو كل شخص يتوجه إلى بلد لا يقيم فيها، ولا يمارس فيها مهنة مأجورة وهنا التمييز بين:

-السياح : الزوار الذين يمكنون على الأقل 24 ساعة في البلد الذي يزورونه، وتتلخص دوافع الزيارة في الترفيه، الراحة، الصحة، قضاء العطل، الدراسة، الرياضة، أو من أجل القيام بزيارة الأقارب وحضور مؤتمرات وندوات علمية وثقافية وسياسية؛

-المتنزهون : وهم زوار لا تتعدى مدة إقامتهم 24 ساعة.

2.1: مفهوم الجودة في القطاع السياحي:

أضحت السياحة من معايير الحضارة ودعائم الإقتصاد وضرورة ملحة للإنسانية، لما لها من سمات إيجابية لمنفعة الإنسان، لاسيما وإنّ مشكلة تلوث الأوساط الأربعة (التربة والماء والهواء والمجال السمعي)، وكذلك الإرهاق العضلي النفسي لدى الإنسان في كثير من الدول حدث بالرواد والكتّاب إلى إرساء قواعد السياحة وتحديد مفهومها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

وقد وردت تعاريف عدة، خاصة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، فمثلاً: عرّفها المنظمة الأوروبية بأنّها: (العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج

¹ المنظمة العالمية للسياحة، " مفاهيم، تعاريف وتصانيف لإحصاءات السياحة"، دليل فني رقم 1، 1995، ص 10.

والخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن (الضيوف) بالسعر المقبول، وهذه المطابقة تأخذ بعين الإعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات، مثل الأمان، الحفاظ على الصحة، سهولة المنال، الأصالة، الإنسجام مع البيئة الطبيعية والبشرية.

في حين جاء تعريف White لإدارة الجودة الشاملة (تفاعل المدخلات، الأفراد، الأساليب، السياسات، الأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، مع التركيز على الإشتراك الفاعل لكل العاملين، وكذلك التحسين المستمر لجودة المخرجات.²

فالكفاءة في الجودة هي عملية لها الأسبقية لطرح خدمات سياحية ذات جودة عالية؛³ لذا ينبغي أن تقدم الخدمة في الوقت المناسب مصحوبة بقناعة الزبائن، إذ أنّ أغلب التقنيات المتطورة والمستخدمه في المنظمات السياحية تعتمد على النوع والكم.⁴

مما سبق يتضح لنا بأنّ أغلب التعاريف ركزت على مجموعة نقاط يمكن تواجدها في إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، وهذه النقاط ممثلة بالآتي:⁵

النتيجة: وهي الوقت المستغرق لحين إدراك الجودة وملاحظتها من قبل السائح.

العملية: إنّ التعهد أو المهمة لوحدها ليست كافية لإدراك الجودة، فلا بدّ من وجود المشاركة ما بين العاملين والإنسجام التام بينهم.

الرضا: يتعلق بتقديم العناصر الموضوعية لفهم الجودة وإدراكها، ومن ثم قياس درجة الرضا عند الزبون.

التوافق (التطابق): ويتعلق هذا الأمر بالتخطيط الصحيح للعناصر، وبصورة مترابطة لغرض الحصول على التوافق ما بين الإحتياجات وما تقدم من خدمات سياحية.

² Vonderembse A. Mark & white P. Gregory, Operation management, 1991, P21.

³ Carlos Rowland, Commitment, Phase, Division Director Sorta 1995, P40.

⁴ Joseph S. Martinich, production and Operation management, Applied Mobern Approach, university of Missouri St Louis 1997 , P27.

⁵ Buswll & Williams, Http://www.world Tourism.Org.2004 , P4.

الإحتياجات: معرفة ما يحتاجه الزبون، وتقسم إلى:

الإحتياجات الحالية.

الإحتياجات الكامنة.

متطلبات الإنتاج: التأكيد على الإحتياج المتعلق بالخدمة الأساسية وسهولة الإستخدام للمنتج الكامل وتنمية الخبرة السياحية الكلية.

بعد توضيحنا للمفاهيم السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع ما هي إلا فلسفة إدارية تهدف إلى إكساب الخدمات السياحية قيمة مضافة من خلال تطوير المواصفات الحالية بطريقة تجعلها أكثر فائدة وملاءمة من الحالة السابقة (الأولى) والتي قد تصل بالضيف إلى حالة الإشباع التام لرغبته.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية:

1.2: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

قد أدى إدراك أهمية الجودة بوصفها سلاحاً إستراتيجياً إلى تحقيق ميزة تنافسية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة، وبالنظر إلى الجودة كونها عملية دمج المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. وتبنى إدارة الجودة الشاملة على مدخل النظم الذي يأخذ في نظره التداخل بين جميع عناصر التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.⁶

فالأمر الأساس لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر Continuous Improvement والتوجه بالضيف، والهدف هو إرضاء الضيف.⁷

⁶ البكري، سونيا محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص126.

⁷ Morgan, Colin & Murgatroyd, Stephen, Total Quality Management in the public sector An International perspective 1994, P126.

لذا فهناك مجموعة من المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، وهي كالآتي:⁸

✓ في مجال الخدمة:

هناك المزيد من إدارات الأعمال التجارية التي تقدم خدمات أكثر من أي وقت مضى، وكذلك فإن نمو المنظمات السياحية المتصلة بالخدمات، مازال مستمراً في التوسع نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

✓ إزدياد المنافسة:

إذ يعتمد بقاء الأعمال على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، وتوفر TQM المزايا التنافسية لآلاف المنظمات السياحية.

✓ الفهم الأكبر للضيوف:

إن من المدرك اليوم أكثر مما مضى لماذا يشجع الضيوف بعض الخدمات ويتجنبون البعض الآخر، ان المنتجات ذات الجودة والسعر المعقول هي المفضلة ولكن ذلك ليس هو كل شئ فالضيوف يرغبون في ان تتم معاملتهم بصورة جيدة، فإدارة الجودة الكاملة تحترم الافراد ومشاركتهم في تحسين الجودة.

اشترك واندماج الجهود كافة في المنظمات السياحية من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة، هذا التحسين يتطلب تخويل الصلاحيات اللازمة لأجل القيام بالعملية وإرضاء الزبون.

فعلى ذلك يجب على مقدم المنتجات السياحية الاخذ بعين النظر النقاط الثلاث الآتية:⁹

⁸ أبو رحمة، وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 80-81.

⁹ Ghosh, Sttikhar, making business senses of the internet, Harvard Business Review March, April 1998, P35.

✓ الميزة التنافسية:

وتمثل العنصر الأساس بمعادلة الجودة بالسعر فعلى المقدم يدير بنجاح مجموعة من المنتجات السياحية التي تلبي حاجات محددة وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة المرغوب للمنتج السياحي، وبالسعر الذي يناسب قدرات الضيف المستهدف.

✓ مستوى الخدمات السياحية:

إنّ توسيع مستوى الخدمات السياحية المقدمة للسائح لها عدد من الفوائد، فهي تقدم للضيف مساحة اختيار أكبر تقو به المنافسة من التعديلات اللازمة في حال حدوث تغير في أذواق السوق المستهدف أو تغير في أحوال العرض من خلال التنوع المستمر لمحتوى وجود الخدمة السياحية المعروفة.

✓ الإستراتيجية:

كما أنّ توسيع المنتجات السياحية المقدمة يجب أن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفاعلية الإدارة، لذلك فمن الضروري صياغة إستراتيجية تتفق مع جودة ما يقدم من منتجات سياحية.¹⁰

كما يجب أن تكون الإستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات في رغبات وأذواق الضيوف أو التقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات في القوة الشرائية للضيف المستهدفين.

2.2: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية:

إنّ استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على

¹⁰ النعيمي محمد عبد العال، وحسين، فراس عدنان، استخدام النماذج الخطية في تفضيلات المستهلك، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد4، 2000، ص 28.

أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في خدمة السياح، فهناك مجموعة من الخطوات التي لا بدّ من تطبيقها في هذا المجال:¹¹

الخطوة الأولى: إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين:

إنّ معظم العاملين يفشلون في مجال خدمة الضيوف بسبب الموقف، وليس هناك في مجال خدمة الضيف أفضل من إظهار الموقف الإيجابي بالنسبة لجميع من يتم التعامل معهم، ويعتمد الموقف الذي يتم إظهاره للآخرين في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الشخص إلى وظيفته. ومن الطرق الجيدة لإظهار موقف إيجابي:

- ✓ المظهر: وهو من الانطباعات الأولى التي تعطى للضيف.
- ✓ لغة الجسد: التي يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يبعث بها المرسل.
- ✓ صدى الصوت: إذ غالباً ما تكون نبرة الصوت أو الكيفية التي يتم فيها قول شيء ما أكثر أهمية من الكلمات التي يتم استخدامها.
- ✓ الهاتف: إنّ المهارة مهمة في استخدام الهاتف بسبب أنّ الشخص يملك صوته فقط للاعتماد عليه، لأن الشخص عندما يكون على الخط مع الزبون فإنّه يكون الممثل الوحيد للمنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد حاجات الضيوف يتمّ تحديد تلك الحاجات عن طريق:

- ✓ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الضيف: إنّ معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة أمر مهم في مباشرة النشاط في تقديم خدمة ذات جودة عالية.
- ✓ توقع حاجات الضيوف: وهذا يمنح مقدم الخدمة بخطوة واحدة للأمام مقارنة بالضيوف.

¹¹ أبو رحمة وآخرون، مرجع سابق، ص 81. 86.

✓ تحديد حاجات الضيوف من خلال يقظة ولطف مقدم الخدمة: واليقظة هي مهارة فهم ما قد يحتاجه الضيوف ويرغبون فيه، ويذهب إلى أبعد من تقديم الخدمة في حينها، وأبعد من التوقع.

✓ تحديد الحاجات عن طريق فهم حاجات الضيوف الأساسية: وهناك أربع حاجات أساسية للضيوف (الحاجة للفهم وللشعور بالترحيب والحاجة للشعور بالأهمية والراحة).

✓ تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على المعلومات المرتجعة: يجب أن يكون لكل عملية تقديم خدمة للضيف طرقاً للحصول على معلومات مرتجعة.

الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف:

يمكن توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة المهمة وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد، وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات... إلخ.

فنجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة، إذ يمكن ان تتسبب الطريق التي يتم الإتصال بها إلى نجاح أو فشل مقدم الخدمة في العمل، فعليه الوفاء بالحاجات الأساسية الأربعة للضيوف التي ذكرناها سابقاً، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المنظمة السياحية.

وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف.

الخطوة الرابعة: التأكد من أنّ الضيوف سيعودون: ويتم ذلك من خلال:

التحمس للعمل؛ القيام بما يمكن القيام به لإرضاء أولئك الذين يشتكون؛ تعلم كيفية كسب الضيوف العصبيين؛ الإقدام على أخذ الخطوة الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون.

2. 3: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية:

أجمع أغلب الكتاب على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، وهما:¹²

تحقيق رضا الزبائن (رضا الضيوف)، اندماج الموظفين.

فهدف أي منظمة هو تحقيق رضا الضيف، لذلك فالمنظمات وُجدت أصلاً لأجل تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديمها للمنتجات (الخدمات) التي تلي رغباتهم وتُشبع احتياجاتهم. فالجودة هي العامل الأساس في اختيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها.

فمن الأمور الواجب أخذها بنظر الأهمية هو كيف يتم حكم الضيف على الجودة الجيدة من الرديئة، لذلك يُعدّ الزبون هو العنصر الأساس والأكثر أهمية في أي منظمة.

وبما أنّ إدارة الجودة الشاملة تركز على كل من الزبون الداخلي (External Customer) والزبون الخارجي (External Customer).

إذ يُعدّ الزبائن الخارجيين هم من يستلمون مخرجات النظام (الخدمات)، وهم الضيوف. أما الزبائن الداخليون، في النظام السياحي، مثل المدراء والموظفين، في الفندق ممن يقومون بترجمة احتياجات الزبائن الخارجيين إلى خصائص للخدمات المقدمة، ومهمون في تعريف وتقديم العملية.¹³

لذا يُعدّ الزبون هو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، وبمعنى آخر، إنّ النشاط يبدأ بالزبون من خلال تلبية احتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنّه هو من يقتني هذا المنتج (الخدمة)، وبالتالي فعملية التقييم ستكون من قبله، وعليه فإنّ إرضاء الزبون

¹² Ashamalla. M. Aggarwal, R. Crocitto, Total Quality in Services, issues and trends in implementation, in Abbass Al-Khafji, ed, 1994 ,P 55.

¹³ Krajwaski, Lee & Ritzman, Larry , Operation management, strategy and Adison-wesley Publishing Co. Inc. 1996-1999 , P115.

يعني زيادة إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح.¹⁴

لذلك فإنّ هناك عاملان أساسيان لنجاح أي منظمة أعمال خدمية (سياحية)، وهما:¹⁵
إنّ المنظمة عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية (الزبائن والبائعين) بوصفهما العنصرين اللذين يؤثران في الجودة، ويجب على المنظمة التي يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبائن التي تستند إليه أهداف الجودة.

أما العامل الآخر المؤثر في نجاح منظمات الأعمال الخدمية فهم مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المدراء والعمال والموارد والعملية الإنتاجية.

لذا فلا بد من جميع ممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي أن تركز على رضا الضيف وتلبية احتياجاته.

فعلى المنظمة (الفندق) أن تكون مستمعة جيدة لضيوفها، وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل للعمليات الداخلية لهؤلاء الضيوف، وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

وأيضاً ضرورة ربط كل من حاجات الضيوف، مع عمليات تصميم العملية السياحية في المنظمة (الفندق) والمستفيدين يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.¹⁶

¹⁴ النعيمي محمد عبد العال، وحسين، فراس عدنان، استخدام النماذج الخطية في تفضيلات المستهلك، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد4، 2000. ص 04.

¹⁵ Adam, Evarch & Ebert, Ronal, Predation and Operation management, concepts, models and 5th 1992-1996, P 96- 601.

¹⁶ Aquilaho, Nichols, chas, Richrd & Davis Mark, Fundamental of operation management, P. Ivwin, 1995, P120.

فعلى المنظمة في النهاية قياس رضا الضيوف عن أداء جودة خدماتها ومقارنة هذه النتائج مع نتائج المنظمات الأخرى.¹⁷

ولأجل خلق حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة أو المنتج لابد من اندماج الموظفين كافة¹⁸، الذي يعد المحور الثاني الضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي.

فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات. فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة إلتزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح، وبدون هذا الإلتزام لا يمكن تحقيق حالة الإندماج بين الموظفين.

ويمكن التوصل إلى حالة الإلتزام هذه عن طريق المصارحة والثقة اللذين يُعدّان من أهم لبّتي الجودة الشاملة، وبدونهما لا يتوفر الأساس اللازم لإشراك الموظفين في السعي إلى التحسين المستمر.

ثالثاً: جودة الخدمة السياحية في ولاية مستغانم:

بموجب المرسوم رقم 03-01 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1423 الموافق ل 17 فبراير 2003 والذي يتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة، وفقاً للمادة 18 تتخذ الجزائر إجراءات وأعمال الدعم وتقدم المساعدات وتمنح الامتيازات المالية والجبائية، النوعية الخاصة بالاستثمار السياحي قصد تشجيع التنمية السريعة

¹⁷ Linda, Tucci, Measuring Quality, focus Movers form parts to people touranal. Stlouis Business 1996,P15.

¹⁸ مصطلح يراد به حث الأفراد على الإهتمام بعملية التنظيم، فهذا البعد (المحور) ينطوي على نوع من الإعتراف من الإدارة العليا في كون القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا ما كانت آراء الأفراد تشكل مدخلات أساسية لمثل هذه القرارات، بمعنى آخر إنّ المنظمة التي تهتم باندماج موظفيها عليها أن تعترف وتقدر أنّ كل فرد لديها متفرد بإمكانياته ومهاراته، ولديه قدرة كامنة للخلق والإبداع، ويمكن توظيف قدراته إذا ما أُتيح له ذلك. (المنصور، 1997: 50)

والمستدامة للسياحة واستحداث آثار ايجابية على الاقتصاد الوطني. كما تسعى في هذا الإطار إلى استحداث أدوات أخرى لدعم عملية التنمية السياحية، وذلك حسب المادة 19 بهدف: (الجريدة الرسمية، ص: 7)

- إعطاء دفع للنمو الاقتصادي؛
 - إدراج التنمية السياحية ضمن ديناميكية التطور والتكيف التكنولوجي؛
 - تشجيع إحداث مؤسسات جديدة وتوسيع مجال نشاطها؛
 - ترقية نشر الإعلام ذو الطابع التجاري الاقتصادي والمهني المتعلق بقطاع السياحة؛
 - تشجيع كل عمل يرمي إلى رفع عدد مواقع هياكل الاستقبال الموجهة للسياحة؛
 - تشجيع القدرة التنافسية داخل القطاع؛
 - ترقية محيط ملائم لتحفيز روح المبادرة لتطوير السياحة؛
 - اعتماد سياسة تكوين وتسيير الموارد البشرية بتشجيع الاحترافية وروح الإبداع والابتكار؛
 - تمكين المستثمرين من الاستفادة من الأدوات والخدمات المالية الملائمة مع متطلباتهم؛
 - تحسين الخدمات البنكية المتعلقة بدراسة ملفات تمويل المشاريع السياحية؛
 - تشجيع بروز محيط اقتصادي وقانوني يوفر الدعم للأنشطة السياحية ويضمن شروط ترقيتها وتأمينها في إطار منسجم.
- وفي هذا الإطار تسعى ولاية مستغانم بدورها إلى النهوض بقطاع السياحة، من خلال التخطيط للقيام بتهيئة وتوسيع 15 منطقة سياحية نذكر منها المقطع ببلدية فرناكة، عين إبراهيم ببلدية سيدي لخضر وبحارة بأولاد بوغاليم... الخ. وقد خصصت

الولاية غلافا ماليا خاصا بعملية تهيئة وتنظيف الشواطئ لموسم الاصطياف لسنة 2010 يقدر بـ 2478478600.

3.1: المقومات السياحية بولاية مستغانم:

تعتبر ولاية مستغانم مدينة سياحية، تقع في الشمال الغربي من الوطن؛ تغطي مساحة قدرها 2269 كم²، ذات واجهة بحرية تمتد طول 224 كم. يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، غربا ولايتي وهران ومعسكر، شرقا ولاية شلف وجنوبا ولاية غليزان. ويجتازها الطريق الوطني رقم 11.

تمتاز الصورة السياحية للولاية بالعوامل التالية:

- المناخ اللطيف والهادئ؛
- صدق المواقع المحمية؛
- سهولة الوصول إليها بسبب قربها من مطار وهران، وتجتازها 4 طرق وطنية إضافة إلى وجود الميناء التجاري الكبير؛
- تنوع التراث الثقافي ومقوماتها البحرية.

ومن بين المقومات السياحية التي تزخر بها ولاية مستغانم نذكر:

✓ الشواطئ:

الشاطئ هو شريط إقليمي للساحل الطبيعي، يضم المنطقة المغطاة بأمواج البحر في أعلى مستواها خلال السنة في الظروف الجوية العادية والملحقات المصاحبة لها والتي تضبط حدودها بحكم موقعها وقابليتها السياحية لاستقبال بعض الهيئات بغرض استغلالها السياحي. (الجريدة الرسمية ص 9) تملك ولاية مستغانم 21 شاطئاً محمياً و11 شاطئاً غير محمي.

✓ أماكن السياحة العلاجية:

ويقصد بها ينابيع المياه المعدنية الحارة التي تستخدم للعلاج من الكثير من الأمراض التي تصيب الإنسان. وتمتلك ولاية مستغانم ثلاثة 3 الينابيع معدنية من أهمها منبع عين نويصي الذي يصب على مدار السنة ولكنها ما تزال تعاني من ضعف في الاستثمار أو الجذب السياحي.

✓ المعالم الدينية:

في إطار العلوم الدينية تتضمن الولاية 39 ضريحا وزاوية، تستقطب سنويا عددا معتبرا من السياح المهتمين بالثقافة الدينية مثل الزاوية التجانية، البوزيدية والعلاوية.

✓ المعالم الثقافية:

- تنظم ولاية مستغانم سنويا العديد من المهرجانات، من أهمها:
- المهرجان الوطني لمسرح الهواة الذي ينظم في شهر جويلية من كل سنة؛
 - المهرجان الوطني للمسرح المدرسي الذي ينظم في نفس الفترة؛
 - مهرجان سيدي لخضر بن خلوف الذي ينظم في دائرة سيدي لخضر في شهر أوت من كل سنة على شكل حفلات موسيقية ذات طابع شعبي؛
 - المهرجان الوطني للتراث العيساوي الذي ينظم في كل صائفة؛
 - مهرجان الشعر والموسيقى البدوية الذي ينظم في شهر سبتمبر من كل سنة في دائرة عين تادلس؛
 - مهرجانات الوعدات من أبرزها وعدة سيدي بلقاسم، وعدة سيدي بن ذهبية، وعدة سيدي الشارف.

✓ الغابات والأماكن الخلابة:

تشكل الغابات ثروة طبيعية وسياحية لولاية مستغانم، من أهمها غابة سداوة، غابة بن عبد المالك رمضان، غابة سيدي منصور، غابة السوافلية.

بالإضافة إلى أماكن خلابة تدعم السياحة الطبيعية للولاية، منها مغارات عين النويصي، ماسرة، الكاف لصفير؛ شلالات ومغارات سداوة، حديقة الصور، مستنقع المقطع.

كما تساهم جبال الظهرة في السياحة الطبيعية، العلمية، البيئية، الصيد والاستجمام.

✓ المعالم الأثرية والمتاحف:

تمتاز المدن القديمة (تيجديت، المطمر، التبانة) لولاية مستغانم بطابع معماري يعود إلى القرن السادس عشر والسابع عشر؛ وبأحياء تشبه أحياء القصبة لولاية الجزائر. ومن الأماكن الأثرية لولاية مستغانم نجد صور العرب الذي بين من قبل الأتراك، برج المحل الذي بني عام 1082، متحف دار القايد، الجامع الكبير الذي بني سنة 1340 وقصر الباي محمد الكبير.

ثانيا: السوق السياحية لولاية مستغانم:

سيتم التعرض لبعض الإحصائيات المتعلقة بواقع السوق السياحية لولاية مستغانم، من خلال تحليل العرض والطلب السياحيين؛ وسيكون التركيز بالأخص على سنتي 2008-2009، لأن الإحصائيات السياحية فيهما كانت مضبوطة ومتابعة من قبل مديرية السياحة للولاية أكثر من السنوات السابقة.

3.2: العرض السياحي لولاية مستغانم:

يمثل العرض السياحي في أي دولة سياحية مختلف عناصر الجذب السياحية الموجودة بها الطبيعية والصناعية؛ إضافة إلى الخدمات العامة والسياحية التي تقدمها هذه الدولة إلى السائحين.

والجدول الموالي رقم (1) يبين تطور هياكل الاستقبال بولاية مستغانم من 2009 إلى 2011 :

الجدول رقم (1): تطور هياكل الاستقبال من 2009-2011 لولاية مستغانم:

2011		2010		2009		
السعة	العدد	السعة	العدد	السعة	العدد	
2550	15	2550	13	2550	13	مركز صيفي
8442	20	8442	19	8442	19	مخيم ومركز عائلي
430	8	430	8	256	7	فنادق حضرية
119	3	83	3	135	5	فنادق ساحلية
1604	15	1493	11	1604	13	اقامات سياحية
13145	61	12998	54	12987	57	المجموع

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم

نلاحظ من الجدول، أن هياكل الاستقبال في ولاية مستغانم تتنوع بين مراكز سياحية وعددها 13 مركزا، مخيمات وعددها 19 مخيما، اقامات سياحية وعددها 13 إقامة و11 فندقا. وكما هو ملاحظ فإن عدد وسعة هذه الهياكل بقيت ثابتة على مدار ثلاثة سنوات الممتدة من 2008 إلى 2010. وتعتبر المخيمات والمراكز الصيفية أكثر الهياكل المعول عليها في ولاية مستغانم مما يعطي انطباعا بأن السياحة فيها موسمية تركز على الاصطياف.

وقد تمثلت قنوات التوزيع السياحية للولاية لسنة 2010، من حيث الفنادق والوكالات السياحية للسفر كما هو موضح في الجدولين رقم (2) و(3) المولين:

جدول رقم (2): الوكالات السياحية للسفر في ولاية مستغانم لسنة 2010.

الوكالات	إدرسية	إسوار تور	توراف أجنبي	أوديبي فواياح	سوفي كارت	بنزين تورييس	المجموع
اليد العاملة	03	04	04	05	04	05	25

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم.

جدول رقم (3): تعداد الفنادق المتواجدة في ولاية مستغانم لسنة 2010.

اسم الفندق	الملكية القانونية	عدد العمال الدائمين	عدد العمال المتعاقدين
سنوسية	خاص	13	6
روايل	خاص	6	0
الساحل	خاص	9	0
رياض	خاص	5	0
بدر	خاص	5	0
باهية	خاص	6	0
الجزائر	خاص	1	3
الفتح	خاص	5	1
بلاستيو	خاص	1	1
شمس	خاص	0	0
متزه	خاص	14	2
ولاد بن زين	خاص		
المجموع		65	13

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم.

حسب الإحصائيات المصنفة في الجدول رقم (2) فإن عدد وكالات السفر السياحية للولاية لا يتعدى ست 6 وكالات تساهم في خلق 25 منصب عمل، وهو يعتبر عدد ضئيل مقارنة بمساحة الولاية وموروثها السياحي؛ نفس الشيء فيما يخص الفنادق إذ يبلغ عددها في المجمال 11 فندقا تساهم في خلق 65 منصب عمل دائم

و13 منصب عمل مؤقت عن طريق التعاقد، ومن المهم الإشارة إلى أنها كلها تابعة للقطاع الخاص.

إذا حسب الجدولين فإن قنوات التوزيع السياحية للولاية لا تزال ضعيفة جدا، وجهود اللجنة الولائية في هذا الإطار تبدو ضعيفة إن لم نقل منعدمة.

والجدول رقم (4) يوضح توزيع الغرف والأسرة على فنادق ولاية مستغانم خلال سنة 2010:

الجدول رقم (4): توزيع الغرف والأسرة حسب فنادق ولاية مستغانم لسنة 2011:

الفنادق	الثلاثي الأول		الثلاثي الثاني		الثلاثي الثالث		الثلاثي الرابع	
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
	الأسرة	الغرف	الأسرة	الغرف	الأسرة	الغرف	الأسرة	الغرف
سنوسية	112	54	112	54	112	54	112	54
روايل	41	28	41	28	41	28	41	28
بلاسيو	36	18	36	18	36	18	36	18
دار المعلم	71	36	71	36	71	36	71	36
الريا	48	24	48	24	48	24	48	24
البدر	55	17	55	17	55	17	55	17
اوتيل الباهية	36	19	36	19	36	19	36	19
الجزائر	22	14	22	14	22	14	22	14
الفتح	19	14	19	14	19	14	19	14
الساحل	36	18	45	15	45	15	45	15
الشمس	45	15	36	19	36	19	36	19
المنتزه	122	34	122	34	122	34	122	34
أولاد بن زين	72	12	72	12	-	-	-	-
المجموع	715	303	715	304	643	292	643	292

المصدر: المديرية السياحية لولاية مستغانم.

يبين الجدول رقم (4) أن عدد غرف الفنادق قدر عددها في نهاية سنة 2011 نحو 303 غرفة، وهو بالنظر إلى المكانة السياحية للولاية يعتبر عرضا محتشما؛ بحيث أن عدد الغرف لكل فندق لم تتعدى 54 غرفة في فندق سنوسية كحد أقصى. ولقد سجل

عدد الغرف زيادة بسيطة ابتداء من الثلاثي الثالث قدرت بـ 12 غرفة، وهذا تماشياً مع موسم الاصطياف؛ وكما هو الحال بالنسبة لعدد الغرف، تبلغ سعة مجموع الفنادق في حدود 715 نزيل. وهذا يدل على غياب جودة خدمة الفنادق في ولاية مستغانم.

3-3: تحليل الطلب السياحي في ولاية مستغانم:

الطلب السياحي هو السوق السياحي المرتقب الذي تهدف الدول السياحية إلى إثارته وتنشيطه لتحقيق أكبر حركة سياحية منه؛ وتعتبر دراسة الطلب السياحي وتقدير حجمه المستقبلي من أهم عناصر الدراسة التسويقية، وذلك من خلال دراسة وتحليل عدد القادمين، وعدد النزلاء، وعدد الليالي السياحية.

الجدول رقم (5): تطور عدد الليالي السياحية في الفنادق في ولاية مستغانم من 1999 - 2011:

المجموع	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	
36144	-	-	-	-	1999
37279	-	-	-	-	2000
44570	-	-	-	-	2001
38182	9846	14051	6331	7954	2002
28711	5088	9542	5625	8456	2003
31638	5929	8767	7400	9542	2004
26966	4304	10097	7074	5491	2005
22042	4627	8604	4495	4316	2006
26861	5062	9609	6670	5520	2007
25953	5931	7321	7371	5330	2008
30833	4336	15197	6034	5266	2009
33647	7486	13397	7710	5054	2010
42074	0	6454	11629	11290	2011

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم.

الجدول رقم (5) يمثل تطور عدد الليالي السياحية للولاية من سنة 1999 إلى 2011، وهي تمثل الطلب الفعلي على الإقامة بالفنادق من قبل المقيمين وغير المقيمين، الجزائريين والأجانب. وإذا كان عدد السياح أول مؤشر اقتصادي يعبر على وضع السياحة، فإن أعداد الليالي السياحية التي يقضيها السياح أو القادمون للولاية في الفنادق والمنتجعات تعد مؤشراً هاماً على عائدته الاستثمار السياحي.

حسب ما يبينه الجدول هناك زيادة مستمرة لعدد الليالي السياحية المسجلة بين سنتي 1999 و سنة 2001 التي سجل فيها أكبر عدد ليالي سياحية قدرت بـ 44570، ولكن إحصائيات هذه الفترة غير دقيقة. وقد ظهر تذبذبا في عدد الليالي السياحية بين زيادة وتراجع بين 2002 و 2007 بحيث أكثر تراجع سجل سنة 2006 نحو 22042؛ ولكن عدد الليالي السياحية يعرف تزايد مستمر بعد سنة 2009 التي سجل فيها 30833 ليلة ليرتفع إلى 42074 سنة 2011، وهذا ما يعكس جهود الولاية في تهيئة الفنادق والهيئات السياحية. والجدول الموالي رقم (6) يبين عدد الليالي السياحية لسنة 2011 مقسمة حسب الجزائريين والأجانب المقيمين وغير المقيمين:

جدول رقم (6): عدد الليالي السياحية لسنة 2011 مقسمة حسب الجزائريين المقيمين وغير المقيمين والأجانب:

المجموع	السياح الأجانب			السياح الجزائريين		
	المجموع	الأجانب غير المقيمين	الأجانب المقيمون	المجموع	الجزائريون غير المقيمين	الجزائريون المقيمون
42061	5615	5615	0	36446	50	18865

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم.

وكما هو ملاحظ فإن عدد الليالي السياحية المسجلة في سنة 2011 قدرت بـ 42061 ليلة وهي أكبر نسبة مسجلة مقارنة بالسنوات التسع الفارطة، هذا ما طبعا يعكس زيادة جهود الولاية في السنوات الأخيرة في الصناعة السياحية رغم أنها لا تزال جهود متواضعة. منها 36446 ليلة سياحية للسياح الجزائريين، مقسمة بين 18865 ليلة للسياح الجزائريين المقيمين و 50 ليلة للسياح الجزائريين غير المقيمين؛ أما عدد الليالي السياحية للأجانب فقد قدرت بـ 5615 وكلهم أجانب غير مقيمين. وهذا ما يؤكد بأن السياحة في ولاية مستغانم لا تزال سياحة داخلية.

جدول رقم (7): عدد الليالي الأجنبي لسنة 2011 مقسمة حسب القارات.

المجموع	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	
332	70	117	117	28	إفريقيا
3891	3	1063	1063	2825	آسيا
273	0	90	90	93	أمريكا
1629	220	609	609	191	أوروبا
5	0	2	2	1	أستراليا

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم.

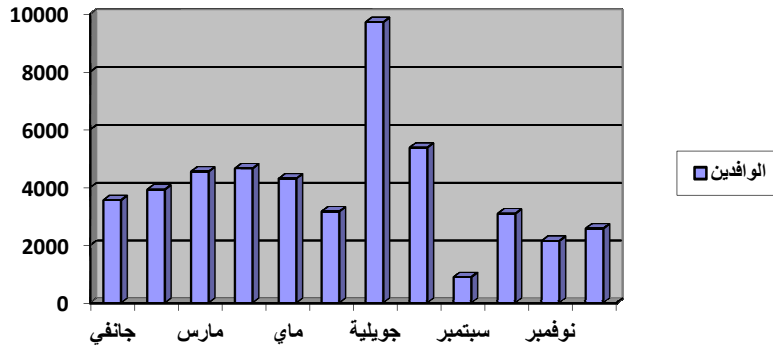
يبين الجدول رقم (7) أنواع الأسواق السياحية في ولاية مستغانم، بحيث أن أكبر حصة من سياح هم آسيويون، حيث سجلوا 1629 ليلة سياحية سنة 2011 وذلك بحكم المشاريع والاستثمارات المشتركة التي يشرف عليها اليابانيون في الولاية؛ يليهم الأوروبيون بـ 1629 ليلة سياحية بحكم القرب الجغرافي، أما السوق السياحية الأسترالية فتحل المرتبة الأخيرة بـ 5 ليالي سياحية بعد إفريقيا وأمريكا.

الجدول رقم (8) يبين تطور عدد الوافدين إلى ولاية مستغانم سنة 2011 مقسمة حسب أشهر السنة:

جدول رقم (8): تطور عدد الوافدين إلى ولاية مستغانم حسب أشهر سنة 2011.

الأشهر	عدد الوافدين
جانفي	3554
فيفري	3919
مارس	4543
أفريل	4652
ماي	4301
جوان	3162
جويلية	9711
أوت	5368
سبتمبر	893
أكتوبر	3087
نوفمبر	2147
ديسمبر	2573

المصدر: مديرية السياحة لولاية مستغانم



شكل رقم (1): تطور عدد الوافدين لولاية مستغانم مقسمة حسب أشهر سنة 2011

حسب المعطيات المسجلة في الجدول رقم (8) والممثلة ببيانها في الشكل رقم (1)، يتضح جليا أن هناك تذبذبا في عدد الوافدين إلى الولاية من شهر إلى آخر؛ ولكن أكبر نسبة سجلت في شهري جويلية إذ بلغ عددهم 9711 وافد وأوت 5368 وافد، وهو متزامن مع فصل الاضطياف؛ وهذا ما يؤكد أن السياحة في ولاية مستغانم سياحة موسمية تتركز على الاضطياف.

الاستنتاجات:

- 1- نقص حجم الاستثمارات السياحية سواء الوطنية أو الأجنبية؛
- 2- عدم استجابة خصخصة المؤسسات السياحية للمعايير الجودة السياحية الدولية؛
- 3- نقص التكوين السياحي على جميع المستويات خاصة على مستوى التعليم العالي؛
- 4- السعي إلى تحسين الأوضاع الأمنية والاهتمام بالنهوض بالقطاع السياحي؛
- 5- نقص الوعي الثقافي لدى المواطنين؛
- 6- السياحة في ولاية مستغانم لا تزال سياحة موسمية وداخلية؛
- 7- غياب الجودة في قطاع السياحة والفندقة في الولاية، وهذا ما أثر عليها في عدم تحقيق ميزة تنافسية.

التوصيات:

- 1- نشر الوعي السياحي وثقافة السياحة عند جميع المواطنين؛
- 2- تشجيع الاستثمار في صناعة السياحة والفنادق؛
- 3- إعداد مواقع إلكترونية للتعريف بالمعالم السياحية؛
- 4- زيادة الاعتمادات المخصصة للتسويق والترويج السياحي؛
- 5- وجوب التحلي باللياقة الأدبية في التعامل مع السياح؛

6- ضرورة قيام الهيئة العامة للسياحة بواجبها كجهة مسؤولة بتطوير وتنمية القطاع السياحي وذلك من خلال الزام المرافق السياحية وعلى وجه الخصوص الفندقية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتشجيع إجراء الدراسات الميدانية بهدف الإرتقاء بمستوى الخدمات السياحية.

المراجع:

1. أبو رحمة، وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
2. البكري، سونيا محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
3. المنظمة العالمية للسياحة، " مفاهيم، تعاريف وتصانيف لإحصاءات السياحة"، دليل فني رقم 1، 1995.
4. النعيمي محمد عبد العال، وحسين، فراس عدنان، استخدام النماذج الخطية في تفضيلات المستهلك، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد 4، 2000.
5. وزارة السياحة، الديوان الوطني للإحصائيات، المجموعة الإحصائية السنوية للجزائر.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11. 18 ذو الحجة عام 1423 هـ، 19 فبراير سنة 2003.
7. Adam, Evarch & Ebert, Ronal, Predation and Operation management, concepts, models and 5th 1992-1996.
8. Aquilaho, Nichols, chas, Richrd & Davis Mark, Fundamental of operation management, P. Ivwin, 1995.
9. Ashamall. M. Aggarwal, R. Crocitto, Total Quality in Services, issues and trends in implementation, in Abbass Al-Khafji, ed, 1994.
10. Buswll & Williams, Http//www.world Tourism.Org.2004.
11. Carlos Rowland, Commitment, Phase, Division Director Sorta 1995.
12. Ghosh, Sttikhar, making business senses of the internet, Harvard Business Review March, April 1998.
13. Joseph S. Martinich, production and Operation management, Applied Mobern Approach , university of Missouri St Louis 1997.
14. Krajwaski, Lee & Ritzman, Larry , Operation management, strategy and Adison-wesley Publishing Co. Inc. 1996-1999.
15. Linda, Tucci, Meacuring Quality, focus Movers form parts to people touranal. Stlouis Business 1996.
16. Morgan, Colin & Murgatroyd, Stephen, Total Quality Management in the public sector An International perspective 1994.
17. Vonderembse A. Mark & white P. Gregory, Operation management, 1991.