

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

2025 - 2024

# مطبوعة محاضرات في :

## إدارة جودة الخدمات السياحية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر- تخصص تسويق فندقي وسياحي

من إعداد: د. مقيطع حمزة

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
2	فهرس المحتويات
4	المقدمة
6	المحور الأول: مدخل إلى مفهوم إدارة الجودة
17	المحور الثاني: إدارة السيورة
21	المحور الثالث: شهادات الإيزو
38	المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة
51	المحور الخامس: أهمية جودة الخدمات السياحية
64	المحور السادس: تسيير جودة الخدمات السياحية
76	المحور السابع: معايير جودة الخدمات السياحية
85	المحور الثامن: قياس جودة الخدمات السياحية
92	المحور التاسع: قياس رضا السائح
96	المحور العاشر: حالات عملية
104	المراجع

## عنوان الماستر: التسويق الفندقي والسياحي

### السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم المنهجية

اسم المادة: إدارة جودة الخدمات السياحية

الرصيد: 9

المعامل: 3

أهداف المادة:

تمكين الطالب من معرفة دور جودة الخدمات في تحسين تنافسية المؤسسات السياحية وفهم السيرورة العامة لجودة الخدمات عبر دراسات حالات عملية.

المعارف المسبقة المطلوبة:

لفهم المادة بشكل معمق، يستحسن أن يكتسب الطالب مسبقاً، معرفة مسبقة بالتسويق.

محتوى المادة:

- مدخل إلى مفهوم إدارة الجودة؛

- إدارة السيرورة؛

- شهادات الإيزو؛

- إدارة الجودة الشاملة؛

- أهمية جودة الخدمات السياحية؛

- تسيير جودة الخدمات السياحية؛

- معايير جودة الخدمات السياحية؛

- قياس جودة الخدمات السياحية؛

- قياس رضا السائح

- حالات عملية: المؤسسات السياحية، الإطعام الفندقية...

طريقة التقييم:

- تقييم متواصل في الأعمال الموجهة وامتحان في نهاية السداسي يحسب لكل منهما

40% و60% على الترتيب.

المراجع:

- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم-عمليات-تطبيقات، ط1، دار

الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000-2001، دار الثقافة، ط1، عمان

الأردن، 2005.

- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار

جرير للنشر، عمان، الأردن، 2007.

- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في القياس، جامعة

الزقازيق، مصر، 2007.

## مقدمة

تُعدّ السياحة من أبرز الصناعات التي تسهم في نمو الاقتصادات وتبادل الثقافات على مستوى العالم، وقد شهدت في العقود الأخيرة تحولات كبيرة نتيجة للتطورات التقنية، وتغيرات الأذواق، وارتفاع معايير التوقعات لدى السياح. ولذا، أصبح توفير خدمات سياحية ذات جودة عالية ليس مجرد خيار، بل ضرورة حتمية للمنافسة والبقاء في السوق.

تعتبر جودة الخدمات السياحية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء تجربة سياحية استثنائية، حيث تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وولائهم. فكل عنصر في رحلة السياحة، بدءًا من حجوزات الفنادق والطيران وصولًا إلى خدمة الإرشاد والمرافق السياحية، يحتاج إلى إدارة دقيقة لضمان تقديم أفضل تجربة ممكنة للسائح.

يتناول هذا الكتاب موضوع إدارة جودة الخدمات السياحية باعتبارها حجر الزاوية في بناء التجربة السياحية المتميزة. ومن خلال التركيز على تحسين وتطوير العمليات والخدمات المقدمة للسياح، يمكن للمؤسسات السياحية تعزيز رضا العملاء، وتحقيق وولائهم، وبناء سمعة قوية تجعلها الخيار الأول في سوق تنافسي.

لقد أصبح تطبيق مفاهيم الجودة في السياحة يشمل جميع مراحل تجربة العميل، بداية من التخطيط والإعداد للرحلة وصولاً إلى تقديم الخدمة الفعلية، مما يوجب على القائمين على القطاع السياحي أن يكونوا على دراية تامة بأهمية تطبيق معايير الجودة وضرورة قياسها وتحسينها باستمرار.

يتناول هذا الكتاب أيضاً استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع السياحة، وأهمية الابتكار في تحسين الخدمات السياحية. كما نسلط الضوء على أبرز التحديات التي يواجهها القطاع مثل التفاوت في المعايير بين مختلف الجهات السياحية، وأهمية التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وتعزيز قدرة المنشآت السياحية على تقديم خدمات متميزة.

من خلال هذه الدراسات والنظريات التطبيقية، يهدف الكتاب إلى تزويد القراء بالمعرفة اللازمة لتطوير وتحقيق التميز في إدارة الخدمات السياحية، مع تقديم أدوات عملية تساعد على تحسين الأداء السياحي، مما يضمن أن تكون التجربة السياحية لا تُنسى وتستوفي أعلى معايير الجودة.

## المحور الأول: مدخل إلى مفهوم الجودة

### أولاً: مفهوم الجودة

هي المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبى حاجات المستهلك، وهي متغير تابع للقياس حسب المواصفات الموضوعية والمحددة مسبقاً من قبل المختصين، أي أنها مجموع وخصائص المنتج التي تظهر في قدرته في تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعياً لإرضائه، ولما كانت حاجات المستهلك تتغير مع الزمان بالتالي تصبح عملية تحقيق الجودة هدفاً لا نهائياً، والجودة أيضاً خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة. والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

وتمثل الجودة مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة، والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين.

ويعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة

المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات .

2- انعدام العيوب .

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة .

ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي

تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً .

وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً

للجودة باعتبارها: مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة

وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض - **Fitness For Use**

"والصلاحية للغرض **Quality is Fitness for use** هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة

, ويمكن تحديد الصلاحية للغرض بالعوامل الستة التالية:-

1- **ملائمة التصميم Adequacy of Design** : وهو إلى أي مدى يلائم التصميم

للمهدف المنشأ من أجله، بمعنى آخر مدى تحقيق مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.

2- **المطابقة مع التصميم Conformance to Design** : مدى المطابقة مع

مواصفات التصميم بعد إتمام عملية التصنيع وتحدد بناءً على هذا العامل مسؤوليات العمالة تجاه الجودة. مقدرات المنتج المرتبطة بالزمن .

3- **الإتاحة للاستخدام Availability** : مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة

في ذلك ويقال أن المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية.

4- **الاعتمادية Reliability** : احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل

معروفة مع استمرار الأداء لفترة زمنية محددة وبدون فشل.

5- **القابلية للصيانة Maintainability** : مدى سهولة إجراء عمليات التفتيش والصيانة

للمنتج وهناك طريقتان لإجراء الصيانة هما الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية.

6- **سهولة التصنيع Producability** : مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح

من الوسائل والطرق والعمليات للكواثر البشرية العاملة بالمؤسسة.

وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

ومن التعاريف الأخرى لجودة المنتج :

- الجودة هي مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات -الجودة هي قدرة المنتج على إرضاء العملاء.

- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.

- الجودة هي انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل.

- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل

- الجودة هي انخفاض شكاوى العملاء الجودة هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش الجودة هي "الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء .

- الجودة هي تحسين الأداء .

- الجودة هي "النجاح في تنمية المبيعات .

-الجودة هي "النجاح في خفض التكاليف .

ومن الباحثين من يرى أن الجودة تعنى تعنى أشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة وبالتالي

فإنه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي:-

أ- التركيز على العميل: يعرف ديمينج وجوران الجودة على أنها " إرضاء العميل " أو "

مقابلة الغرض " وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد

ذلك تنفيذ هذه المتطلبات , وهذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جداً

للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدماتها

على عدد كبير من الموظفين.

ب- التركيز على العملية: من تعريف كروسبي للجودة على أنها " مطابقة المتطلبات ".

وهذا التعريف يعطى أهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية

والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي, وبالتالي فإن التركيز هنا

داخلي وليس خارجي، وهذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم "خدمات قياسية"، لا تتطلب اتصال كبير بالعملاء.

**ج- التركيز على القيمة:** تعرف الجودة أحياناً أنها "التكلفة بالنسبة للمنتج، والسعر بالنسبة للعميل" أو "مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة، والسعر، والإمكانية" وبالتالي فإن التركيز هنا أيضاً خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر والإمكانية.

### ثانياً: مضمون تعريف الجودة

1- **سمعة المنشأة:** - حيث تتأثر سمعة المنشأة حسب جودة منتجاتها سواء كانت تلك المنتجات جيدة أو رديئة .

2- **مصدقية السلعة أو الخدمة:** - وهي التي يجب أن تتفق مع حاجات العملاء بالنسبة للتركيب والتشغيل والصيانة البسيطة التي يقوم بها العميل بنفسه .

3- **عالمية الجودة:** - بأن المنتج المحلي يجب أن تتناسب جودته مع منتجات مستوردة قد تفوقه في مزايا الجوده والسعر .

### ثالثا: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد و خصائص متعددة :

أ- أبعاد جودة السلعة :-

- الأداء : الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معالمها.

- الهيئة/ المظهر :الخصائص المحسوسة للسلعة.

- القابلية : أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محدد.

- المطابقة : التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

- المتانة : الاستفادة الشاملة و الدائمة من السلع

- القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها أو تصليحها.

- الجمالية : الرونق و الشكل و الإحساس التي تولده.

- الجودة المدركة.

## ب- أبعاد جودة الخدمة :

- الوقت : كم ينتظر المستهلك.
- دقة التسليم : التسليم في الموعد المحدد.
- الإلمام : إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- التعامل : ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسق : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- الدقة : إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- الاستجابة : التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل المتوقعة.

## رابعاً: أساليب إدارة الجودة

ولإدارة الجودة ثلاثة محاور أساسية (تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية)

ولكل من هذه المحاور أساليب يلزم الإتيان بها وهي كما يلي:

## أ- تحسين الجودة وتتم بإتباع ما يلي:

- 1- التزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- 3- تقبل مفاهيم الجودة.
- 4- المشاركة والتمكين.
- 5- التدريب.
- 6- تحفيز المستفيدين لإبداء مرنئياتهم.
- 7- منع الأخطاء قبل وقوعها.
- 8- التحسين المستمر.
- 9- التركيز على المستفيدين.
- 10- القياس والتحليل.

## ب- تخفيض التكلفة:

لتكلفة الجودة محوران أساسيان:

**تكلفة إيجابية** وتستحوذ على ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة، وتنقسم إلى قسمين:

1- **تكلفة وقائية** وتتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة.

2- **تكلفة التقويم** وتتصب على برامج التقويم الداخلي التي تتم من داخل الجهة أو التقويم

الخارجي الذي يتم من خارج الجهة عن طريق هيئات متخصصة لمراجعة وتقويم الجودة.

**تكلفة سلبية** وتستنزف ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة وتنقسم إلى قسمين:

1 **تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية** التي تحدث أثناء تأدية العمل.

2 **تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية** التي تكتشف بعد الانتهاء من الأعطال المطلوب

إنجازها.

## ج- زيادة الإنتاجية :

حتى يتسنى لنا رفع الإنتاجية يتعين علينا القيام بما يلي:

1- **حسن اختيار الموظفين لكل وظيفة** مهما كان موقعها في الهيكل التنظيمي للجهة.

2- الدقة في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

3- تحديد مستوى الإنتاجية المستهدف من كل عملية وذلك بالتنسيق بين العاملين ورؤسائهم المباشرين.

4- متابعة تنفيذ الأعمال ومقارنة نتائجها بالأهداف الموضوعه سلفاً.

#### خامسا: مفهوم إدارة الجودة

هي تطبيق عناصر العملية الإدارية على الجودة , وتهتم إدارة الجودة بالإستخدام الأمثل لكافة الموارد للتحسين المستمر للجودة , وتتضمن عملية إدارة الجودة تحقيق التكامل بين العاملين والموردين والعملاء داخل بيئة متحدة , وتقوم على مبادئ :-

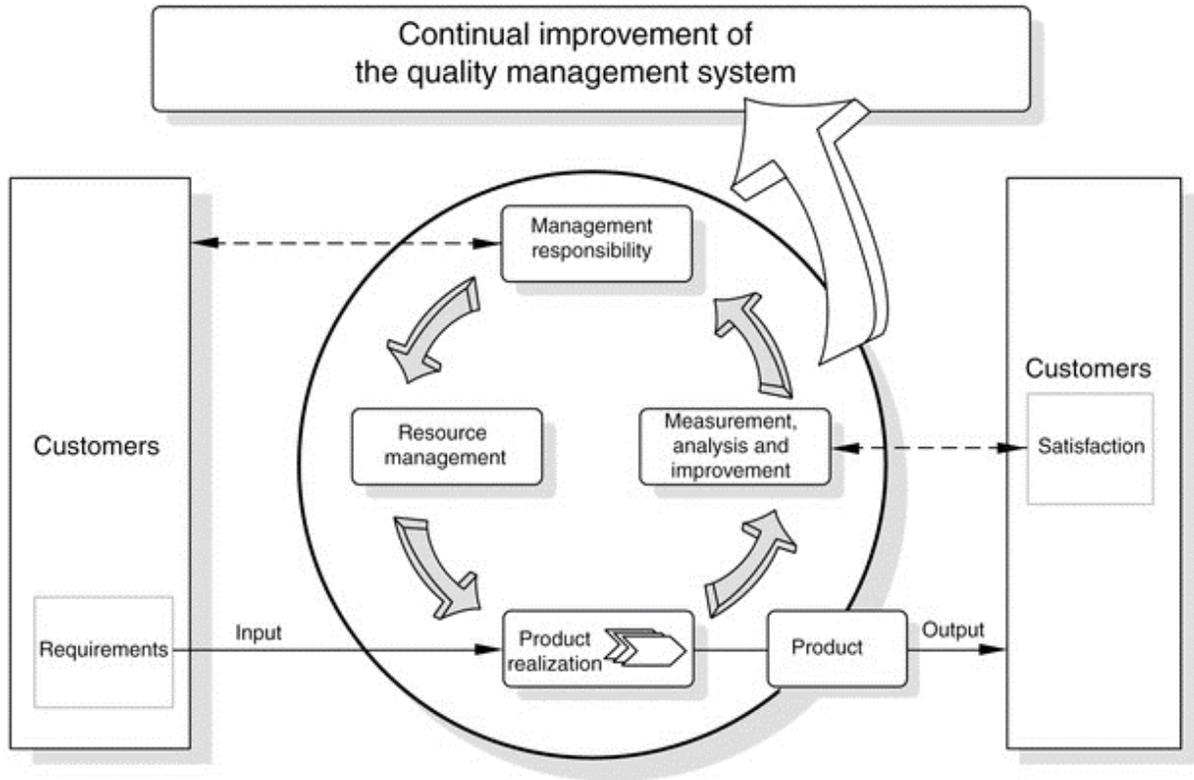
1- أن إدارة الجودة تكون أكفأ إذا كان العاملون مقتنعون بها بالفطرة من البداية .

2- أن إدارة الجودة عملية تحت السيطرة وليست عشوائية .

## المحور الثاني: إدارة سيرورة الجودة

يلعب دور نهج العملية جزءًا مهمًا من أي استراتيجية لإدارة الجودة. أحد الأهداف المهمة لأي منظمة هو تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز القدرة على تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة باستمرار. على هذا النحو، فإن نهج العملية حيث يتم تحديد جميع الموارد والمهام وتحليلها وتخصيصها لكل خطوة من عملية الإنتاج سوف يحقق النتائج المرجوة بشكل أكثر فعالية.

تتضمن العناصر المهمة لنهج العملية لتحقيق نجاح إدارة الجودة ما يلي:



1. تحديد العملية لتحقيق النتائج المطلوبة - يجب تعريف العملية ووصفها

بال تفصيل مع تحديد النتائج المطلوبة.

2. تحديد وقياس مدخلات ومخرجات العملية - ستشمل مدخلات العملية الموارد

البشرية والطاقة والمواد بينما تشمل المخرجات منتج العمل قيد التنفيذ والمنتج

النهائي أو الخدمة.

### 3. تحديد المكان الذي تتفاعل فيه العملية مع الوظائف التنظيمية المختلفة -

ستتفاعل عناصر العملية مع المجالات الوظيفية المختلفة ويجب تحديدها بالإضافة إلى تحديدها كمياً لإجراء إدارة الجودة الفعالة.

### 4. تقدير المخاطر والنتائج والتأثيرات المحتملة - يتعلق هذا بكيفية تأثر العملاء

والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين بالعملية في كل مرحلة من مراحل تنفيذها.

### 5. تحديد المسؤولية الرئيسية - لكي يتم تخطيط العملية وتنفيذها بشكل فعال،

يجب تحديد المسؤولية المحددة والسلطة والنطاق بشكل واضح لكل فرد له دور في العملية.

### 6. تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في العملية - ينبغي تحديد العملاء

الداخليين والخارجيين والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين المشاركين في العملية وتنفيذها.

### 7. موارد العملية - يجب أخذ العناصر المختلفة في الاعتبار عند تطوير نهج

العملية، مع العديد من الخطوات والمهام والتدفقات وأساليب التحكم ومتطلبات

التدريب والأدوات والأساليب والبيانات والإمدادات وأي موارد أخرى من شأنها

أن تمكن العملية من أن تكون فعالة مُنفَّذ.

يلعب نهج العملية دورًا حيويًا لأي شركة تسعى نحو **التحسين المستمر**. لضمان أفضل

النتائج من عملياتك المختلفة، يجب تنفيذ كل خطوة من الخطوات المذكورة أعلاه في

استراتيجية إدارة الجودة الخاصة بك.

## المحور الثالث: نظام الجودة العالمي الايزو iso9000.

مما لاشك فيه أن الاهتمام بالجودة أصبح قضية عالمية فهي لم تعد كونها خيار وإنما أضحت ضرورة ملحة لنجاح أي نظام كان، هذا ما أدى إلي ظهور منظمة عالمية تهتم باصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير إختيارية إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، حيث أن العميل في وقتنا الحاضر أصبح يفضل التعامل مع مؤسسات وموردين متحصلين على شهادة الايزو لأنها تبعث له بالثقة والراحة في منتجاتهم (سلع أو خدمات) وهذا سواء على المستوى المحلي أو الدولي وحتى لا يحدث تداخل بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي ISO كان لزاما علينا أن نتناول مفهوم هذا الأخير والعلاقة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة.

### 1. مفهوم الأيزو iso9000.

من باب تيسير وتسهيل الفهم ارتأينا أن نسبق تعريف ال ISO بشرح بعض المصطلحات ذات العلاقة تخص هذه الشروح مصطلحات: مواصفة، تقييس و

ISO اوهي:

➤ **مواصفة:** المواصفة هي عبارة عن وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تعطي هذه الوثيقة قواعد، إرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة نشاطات أو نتائج هذه النشاطات تضمن لهم من خلالها وفي سياق معين الوصول إلى مستوى أمثلي من النظام.

➤ **تقييس:** التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والبيادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها، في سياق معين، إلى مستوى أمثلي من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها.

➤ **الـ ISO:** تستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة ISO للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس ولتمييز جميع المواصفات التي تصدر عنها.

يعرف الايزو الذي هو اختصار لعنوان organization international standardization بأنه المنظمة العالمية للمعايير التي تأسست عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية في سويسرا ومقرها مدينة جنيف وتظم هذه المنظمة أكثر من 09 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها ISO اعتماد على الكلمة اليونانية ISOS التي

تعني متساوي، وتعد هذه المنظمة إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة في مجال توحيد القياس العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط، كما أن مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الإيزو.

تعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها وخدماتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للمنتج فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء.

الايزو 9000 تتكون من ثلاثة مستويات لتحقيق مواصفات ضمان الجودة، المستوى الأول (ISO 9001)، المستوى الثاني (ISO 9002) والمستوى الثالث (ISO 9003).

✓ **المستوى الأول (ISO 9001):** يزودنا بنموذج مواصفات ضمان الجودة ويتكون من العناصر والمتطلبات الواجب توافرها في المنشأ أو المؤسسة وهي التصميم Design، النمو والتطوير Develop، الإنتاج Produce، التركيب Install وخدمات الإنتاج Service Products.

✓ **المستوى الثاني (ISO 9002):** يزودنا بنموذج مواصفات ضمان الجودة ويهتم بالإنتاج Production والتركيب Installation.

✓ **المستوى الثالث (ISO 9003):** يزودنا بنموذج مواصفات ضمان الجودة ويهتم بالفحص والاختبار النهائية Final Inspection.

## 2. خطوات الحصول على شهادة الايزو iso9000.

قبل أن تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل للحصول على شهادة الايزو يجب أولاً أن تقوم بتأسيس ووضع نظام لإدارة الجودة مطابق لمتطلبات المعيار إيزو، وبصفة عامة

فإن هناك مجموعة من الخطوات الأساسية لتأسيس نظام إدارة الجودة وتكون على

التسلسل الآتي:

➤ **التزام الإدارة العليا:** لضمان النجاح في تأسيس نظام إدارة الجودة يجب توفر اقتناع

لدى الإدارة العليا بأهمية إنشائه وبالفوائد التي يدرها على المؤسسة داخليا وخارجيا،

وعليه يجب على المؤسسة التفكير في تنظيم المؤسسة بتحديد المهام والمسؤوليات

اللازمة لتحقيق نظام فعال وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

➤ **تحسيس الأفراد بأهمية الجودة:** على الإدارة العليا أن تنقل الاقتناع والالتزام بمشروع

تأسيس نظام الجودة إلى جميع المستويات الإدارية ولجميع الأفراد دون استثناء،

ويتم ذلك بإعداد برامج توعية على شكل دورات تدريبية أو ندوات تركز على أهمية

الجودة ومكونات نظامها، وكيفية التقييم وطرق التحسين، ومفهوم المواصفات إيزو

9000 والإجراءات اللازمة للحصول على شهادة المطابقة لها.

➤ **اختيار استشاري:** يفضل اختيار استشاري للاستعانة به في الإعداد والتأهيل

وينبغي أن يكون دوره واضحا يقتصر على النصح والإرشاد والتوجيه والتقييم وليس

له دور تنفيذي إذ أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد المؤسسة.

➤ **تعيين ممثل للإدارة:** من الضروري أن تعين الإدارة ممثلاً عنها يكون مسئول عن

الجودة، ويعمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة، ويتكفل ب:

✓ ضمان السير الحسن لمشروع إنشاء نظام الجودة؛

✓ التأكيد على التزام الأفراد بالأهداف والآجال ومراقبة تطبيقهم للإجراءات المحددة.

➤ **تشكيل لجنة التوجيه:** يتم تشكيلها للعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام إدارة الجودة،

بحيث تضم تخصصات متنوعة، ويمكن أن تتكون من مسئول عن المشروع أو

المدير العام نفسه، ممثل الإدارة أو مسئول إدارة الجودة مع الاستشاري، ممثلين

عن مختلف المصالح في المؤسسة.

➤ **إجراء فحص لنظام الجودة:** يتم إجراء فحص لنظام الجودة الحالي للتعرف على

نقاط القوة والضعف فيه وذلك بمقارنة ما ينبغي أن يكون حسب متطلبات

الايزو 9001، يقوم بالفحص أفراد مؤهلين (مسؤول الجودة، المراجع الداخلي...)

وتختلف مدته حسب حجم المؤسسة وينتهي بتقرير يضم ملخص المشاهدات، تقييم

الفعالية، نتيجة الفحص، حالات عدم المطابقة والملاحظات.

➤ **إعداد خطة العمل:** يتم إعداد خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ يحدد فيه النشاط

المطلوب تنفيذه والمسئول عن ذلك، والوقت المحدد للتنفيذ والتكلفة التقديرية.

➤ **تحفيز وتكوين وتدريب الأفراد:** ويتم ذلك من خلال:

✓ تكوين الفرد لمعرفة وإدراك الغاية من عمله ومسؤولياته.

✓ تمكين الأفراد من توفير الشروط الملائمة للوصول إلى الجودة المطلوبة.

✓ تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم ووظائفهم وإعداد الوثائق.

➤ **تحديد العمليات وطرق العمل:** تحديد العمليات وطرق إنجاز العمل والوصف الدقيق

لجميع المعالجات مهم جدا لوضع نظام إدارة جودة مبسط وفعال ويسمح بـ :

✓ ترقية وتحسين مدة الانجاز وأجال التسليم.

✓ تحديد المهام والمسؤوليات والفصل بين الوظائف المتعارضة.

✓ تحسين الموارد وتخفيض التكاليف.

✓ إعداد الوثائق الضرورية للتحكم في نظام إدارة الجودة.

➤ **تطوير وثائق الجودة والتحكم بها:** يؤكد نص المعيار إيزو 9001 على إنشاء نظام

وثائقي خاص بالجودة يضم الوثائق الضرورية التي تضمن التحكم الفعال في نظام

إدارة الجودة، ويمكن المؤسسة من وضع قواعد عامة لانجاز المهام وبالتالي زيادة سرعة وسهولة تنفيذ المهام المتعلقة بالنظام، ويسمح بحفظ وتسجيل خبرة المؤسسة كما يعتبر دليلا على التحكم في الجودة والالتزام بمتطلبات نظام إدارة الجودة.

➤ **تطبيق نظام الجودة:** تطبيق نظام الجودة والعمل به مثلما تم التخطيط له أو ما ينسجم مع متطلبات الايزو 9000 كما يجب عند التطبيق الانتباه إلى مدى فعالية ومطابقته لما تم التخطيط له وإلى إمكانيات تحسين العمليات.

➤ **الفحص الأولي للنظام:** بعد الانتهاء من الخطوات السابقة وتشغيل النظام لوقت كاف يتم إجراء فحص أولي أو ما يسمى بالمراجعة المبدئية بواسطة استشاري للتأكد من أن المؤسسة جاهزة لطلب التقييم من أجل الحصول على الايزو، وأن نظام إدارة الجودة المطبق بعناصره يتطابق مع متطلبات الإيزو 9001.

### 3. مراحل الحصول على شهادة الايزو iso9000

للحصول على شهادة الايزو 9000 فإنه يجب إتباع المراحل التالية:

➤ **مرحلة الاستعداد للتسجيل:** وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، ويتم في هذه المرحلة الإعداد والتجهيز للتأهيل، وذلك ب:

✓ **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف من واء التسجيل والسعي للحصول على الشهادة وتقييم الفوائد والمزايا التي تعود على المؤسسة من خلال حصولها على الشهادة ومقارنتها بتكاليف المشروع، كما يجب التأكد من ضرورة الدخول في هذا المشروع قبل البدء بالتنفيذ.

✓ **تحديد نطاق التسجيل:** أي تحديد الجهة أو الوحدة التي سيتم تقديم الطلب لها (كل المؤسسة مصنع معين، إدارة محددة، وحدة معينة...).

✓ **تقدير التكاليف:** وتشمل تكاليف التأهيل الأنواع التالية:

- رسوم طلب التسجيل والمراجعة: وتدفع إلى الجهة المختصة بالتسجيل ومنح الشهادة وتغطي نفقات التسجيل ومراجعة نظم الجودة وكذلك تكاليف المراجعات الدورية.

- **ألعاب الاستشاري:** الذي تستعين به المؤسسة لترتيب أوضاعها وتأسيس نظام إدارة الجودة استعدادا للتسجيل.
- **نفقات الجزاء الداخليين :** وتشمل الرواتب والمكافئات التي تمنح للأفراد الذين يعهد لهم بالعمل من أجل الحصول على الشهادة(المسؤول عن المشروع، مسؤول إدارة الجودة، لجنة التوجيه...).
- **نفقات أخرى:** وتشمل تكاليف شراء المعدات الخاصة بتسيير النظام الوثائقي، تكاليف التدريب وتحسيس الأفراد، تكلفة الالتزام والوقت، تكاليف إعداد الأدلة والنظم الخاصة بنظام إدارة الجودة....
- **تأسيس نظام إدارة الجودة:** كما ينص عليه المعيار إيزو 9001 وفق الخطوات السابقة الذكر.

➤ **مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة:** تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ **اختيار المسجل :** أي اختيار المؤسسة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون هذه المؤسسة من المؤسسات المرخص لها بذلك و يمكن التعرف عليها من خلال قائمة دولية.

✓ **طلب التسجيل:** ملء نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل

بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة.

✓ **قبول عملية التقييم :** تتم عملية قبول المراجعة أو عدم قبولها بناء على بيانات

بطاقة الاستقصاء ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل، فقد يستعين

المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم والمراجعة،

وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص.

✓ **التخطيط والإعداد للمراجعة :** يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل

المسجل أن يدرس جيدا نظام الجودة والعمليات و الإجراءات في الشركة التي سيتم

مراجعتها، وذلك من خلال دراسة الوثائق والمستندات ودليل العمل.

✓ **وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة :** ويعني بذلك الاتفاق على يوم محدد

وساعة محددة لكل قسم من أقسام المؤسسة الذي سيتم تقييمه بحيث لا يتعطل

العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة والمعدات التي

يطلبها فريق المراجعة، كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم

وترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية للمراجعة.

✓ **التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة :** إذ يجب أن تسجل المؤسسة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتعلق بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات الأيزو 9000، وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب المزيد من العمل و يحزر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.

➤ **مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:** وبعد منح المؤسسة شهادة الأيزو 9000

تقوم الوكالة المانحة بإجراء عملية مراقبة دورية (Surveillance) نصف سنوية أو سنوية، وكذلك إعادة للتقييم الشامل لنظام ضمان الجودة كل ثلاث سنوات، للتأكد من استمرارية نظام ضمان الجودة بالصورة المطلوبة.

كما يتوجب على المؤسسات التي تحصل على شهادة الأيزو المحافظة على

مستوى الجودة وذلك من خلال:

✓ المراجعة الداخلية المستمرة.

✓ التدريب المستمر لمواكبة التغيرات المحيطة.

✓ الاعتماد على نظام الإجراءات التصحيحية.

#### 4. علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن العلاقة ما بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفات iso9000 وبرغم الفروقات فإنه لا يوجد تعارض كبير بينهما بل بالعكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة خطوة مبدئية وجد معتبرة في سبيل السير نحو تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لأهم الفروق بين TQM وiso :

يتضمن نظام الجودة العالمي الأيزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمنظمة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تسعى إلى تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملائها، وتحديد الرضا العالي لديهم، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى المستهلك أو العملاء هم أكثر تحديدا من نظام الأيزو،

إلى جانب ذلك أنه على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة..

يسهم نظام الايزو ISO9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالإنتاج أو تقديم الخدمة سواء في التخطيط أم التسويق أم ضبط الجودة أم التدريب وغير ذلك وبالتالي منح الثقة للعميل وإدارة المؤسسة على حد سواء يقدره نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد وثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة.

يمكن اعتبار نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحصل على ISO دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة شاملة، ذلك لأن الأخيرة أعم وأشمل ISO فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، وتتبنى حلقات الجودة وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد

البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل القيادة، الاتجاهات، الحوافز كما أنها تهتم في توطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع في حين أن ISO لا يدخل قسما كبيرا من هذه الأمور ضمن اهتماماتها.

تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب في حين تركز معايير الايزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعا من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية.

تهدف المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم.

جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية وتطبيق

معايير الجودة، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة، فنموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

إذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذج إيزو بشروطه مكلف بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدر والتبذير في المؤسسة على عكس إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بتدنية التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة المرهلية.

الفوائد الأساسية لحصول المؤسسة على شهادة الايزو هو وضع الثقة في منتجاتها وهذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات والخدمات ولكن وضع الثقة هذا لا يدل على أن هذه المؤسسة قد حققت رضا الزبون، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج والتي تعرفت عليها من خلال دراساتها الميدانية واتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن وبالتالي يمكن القول هنا أن زبائن المؤسسة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها.

فيما يتعلق بالتحسين والتطوير المستمرين تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير باستمرار وهذه عمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات

الايزو 9000 ذلك حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.

شهادة الايزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي أما المنظمات الكبيرة العالمية فقد تخطت هذه المرحلة وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية والعالمية، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000.

## المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من أهم عوامل النجاح للمؤسسات حيث تعتبر سلاح تنافسي بين المؤسسات وكذلك أداة للحصول على أكبر حصة سوقية وكسب رضا العملاء، إذ تعتبر أسلوباً يتميز بالشمولية حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المؤسسة وتستند إلى أفكار ومبادئ يجب على المؤسسات التي تريد تحقيق التميز ورضا العملاء أن تتبنى تلك المبادئ.

### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين، حيث هناك العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة ومنها:

➤ تعريف Jabelonski "إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لانجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.

➤ هي عبارة عن احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات.

➤ يعرفها Philip Grosby 1986 بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً.

➤ أما Baharat Wakhlu فقد عرفها على أنها التفوق في الأداء لاسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

➤ يعرفها Edward Deming على أنها إشراك والتزام الإدارة العليا والموظفين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

- تعريف (Omachonu1991): وقد عرفها بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة واطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى العميل والموظف على حد سواء .
- وحسب **OKLAND 1995** عرفها على أنها منهج لتحسين التنافسية والفاعلية باعتبارها طريق للتخطيط والتنظيم، ووسيلة لاستيعاب العاملين لكافة الأنشطة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، فهي بذلك فلسفة لتحقيق التنافسية وبالتالي تحسين قدراتها.
- وقد عرفها **James Rilay** وهو نائب رئيس معهد جوارن المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على "أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

- أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات، بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- عرفت على أنها نظام إدارة العملاء التي تسعى لتلبية أو تتجاوز توقعات العملاء من خلال توفير السلع والخدمات الخالية من العيوب من المرة الأولى وفي الوقت المحدد وفي كل مرة، وعلى الرغم من أن الهدف النهائي هو إرضاء العملاء الخارجيين دون تلبية متطلبات العملاء الداخليين كذلك، لذلك فإنها تسعى إلى تلبية أو تتجاوز توقعات العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء.
- ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي:
- ✓ الإدارة: يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن

تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من

تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

✓ **الجودة:** تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة

مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة

التنافسية.

✓ **الشاملة:** تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة مما يتطلب تحقيق التكيف

للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون.

وعليه فإن نظام إدارة الجودة الشاملة TQM هو عبارة عن توليفة (تركيبية) الفلسفة

الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق وتعتمد هذه

الفلسفة على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وإرضاء

العميل عند إشباع احتياجاته، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمؤسسة

و خلق علاقة حسنة بين المؤسسة وزبائنهما، وتقوم هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية

التالية:

✓ التركيز على رضا الزبائن أفراد أو منظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.

✓ المساهمة الجماعية و فرق العمل.

✓ التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

## 2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك اتفاق على مجموعة محددة من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة

الشاملة بينما هناك اتفاق على المحتوى الكلي لهذه العناصر، لذلك يرى Rogertinks

أن جميع العناصر في النهاية ترمي إلى تحقيق هدفين أساسيين الأول تحقيق رضا

العميل، والثاني تخفيض تراكم العيوب في السلع والخدمات، وقد تباينت رؤى الباحثين

والكتاب واختلفت في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة غير أن

هناك اتفاق على مبادئ أساسية يمكن إدراجها في الفروع التالية:

➤ **مبدأ التركيز على العملاء:** يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة

الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور

الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة العميل

على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو الخدمة.

➤ **مبدأ التحسين المستمر:** من المهام الحيوية لأي إدارة تحديد أهداف الجودة وسياسات الجودة وخطط الجودة هذا هو غاية مهمة جدا في الواقع أنه في العديد من المؤسسات والإدارة العليا يجب مراجعة أهداف وسياسات الجودة للمؤسسة وإذا لزم الأمر إعادة صياغتها-

➤ **مبدأ مشاركة العاملين:** إن التركيز على العاملين يكون من خلال تطبيق برنامج جودة حياة العمل والتي يتضمن مجموعة من العوامل والظروف والتي تسعى المؤسسة إلى توفيرها للعاملين بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها في النمو والبقاء.

➤ **مبدأ التخطيط الاستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف

في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط

الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

➤ **مبدأ القرارات المبنية على الحقائق:** إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً

دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية لاسيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز

نجاح إدارة الجودة الشاملة وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة واعتماد

الأفراد العاملين أنفسهم، إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا

المجال وقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة

وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين.

➤ **مبدأ القيادة:** القيادة هي القوة الموحدة للجودة؛ أهداف القيادة هي تحسين الأداء

والجودة وزيادة الإنتاج وتحقيق الفخر من المنتج، القيادة ضرورية للقضاء على

أسباب العيوب ولكي يكون القادة فعالين يجب أن يعرفوا الوظيفة ويجب أن يكونوا

مؤهلين تقنيا في العمل في مختلف النشاطات وقادرين على تجسيد مهارات القيادة

من أجل كسب احترام والتزام أعضاء الفريق وتمثيل فريق العمل بشكل جيد مع

العملاء وأصحاب المصلحة والإدارة العليا داخل المؤسسة.

➤ **مبدأ التركيز على العمليات:** يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء، لأجل الارتقاء بجودة منتج المؤسسة مقارنة مع المنتجات أو الخدمات المنافسة في السوق والاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة.

### 3. أهمية إدارة الجودة الشاملة

كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في دراسة وتحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة عن أهمية تبني المؤسسات لهذا المنهج وذلك لمواكبة التطور الحاصل، حيث تؤكد هذه الدراسات على أن استخدام إدارة الجودة الشاملة يحقق وفورات كبيرة في تكلفة أداء الخدمات، فضلا عن كونها تعمل على التطوير السريع والمستمر في جودة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى وجود العديد من المزايا التي تحققها المؤسسات من جراء تطبيق هذا المدخل، وتتمثل أهم هذه المزايا في ما يلي:

✓ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛

- ✓ تقليل الأخطاء في العمل؛
- ✓ تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية؛
- ✓ إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- ✓ الارتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل العمل؛
- ✓ يمكن للإدارة دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ✓ تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- ✓ المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق؛
- ✓ تحسين نوعية المخرجات؛
- ✓ اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وليس على المشاعر؛
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- ✓ تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها؛
- ✓ تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط أداء المؤسسة باحتياجات سوق العمل؛

- ✓ تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ ربط الأداء، حيث أن تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي إلى جودة المنتجات والخدمات؛
- ✓ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- ✓ توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لانجاز العمل؛
- ✓ تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة؛
- ✓ إيجاد ثقافة تركز بشدة على العملاء؛
- ✓ تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة؛
- ✓ تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود؛
- ✓ انخفاض شكاوي العاملين وانخفاض نسب حوادث العمل.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها،

وقد أسهمت النتائج الايجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جديا في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

#### 4. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الرئيسي يبرز ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة نوجزها فيما يلي:

✓ **تحقيق الجودة:** يتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات بحيث تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات العملاء.

✓ **تخفيض إنجاز المهمات للعميل:** يتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بوضع الإجراءات التي تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها.

✓ **تخفيض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

وعليه فإن المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك

أو الزبون بشكل مستمر بما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الجودة  
يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية وهو ما يحقق لها البقاء  
والنمو في المستقبل.

## المحور الخامس: أهمية جودة الخدمات السياحية .

تعد الجودة إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات ومنها السياحية في عالمنا المعاصر لتحافظ على استمرارها وبقائها في خضم بيئة الأعمال التنافسية التي تخطت الحدود المحلية إلى العالمية في ظل العولمة ومرتكزاتها حتى أصبحت المؤسسات والمدن السياحية تستمد شهرتها من مستوى جودة خدماتها السياحية وتقديمها بالشكل الذي يلبي حاجات وأذواق وتوقعات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وبعد أن أصبحت الجودة هي جزء أساسي لإرضاء الزائر لأن الرضا المتعاقب للزائرين يقود إلى الولاء والإخلاص والاستمرار في طلبها ونتيجة لذلك أصبحت جودة الخدمات السياحية لا يمكن تقويمها من طرف المؤسسات فحسب بل يقيمها الزبون وفقا لإدراكه وتوقعاته.

### 1. أهمية جودة الخدمات السياحية .

تبحث المؤسسات السياحية عن ميزة تنافسية للبقاء على قيد الحياة في السوق العالمية ونجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرتها في تسويق نفسها بشكل أفضل من منافسيها وعليه تحتاج المؤسسات السياحية لتطوير استراتيجيات سليمة لمواكبة

المنافسة المتزايدة، والجودة أحد أهم هذه الاستراتيجيات حيث صار لزاما على المؤسسات السياحية الاهتمام بتطبيق الجودة بالشكل المطلوب وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة والمتمثلة في:

- إدراك توقعات واحتياجات العملاء من الخدمات السياحية وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي إلى تقديم الخدمة السياحية بالشكل المطلوب وهو ما يحقق رضا العميل عنها ويساعد المؤسسات السياحية في قياس هذا الرضا.
- إن الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في المؤسسة السياحية إضافة إلى تكوين صورة ذهنية ايجابية عن سمعة المؤسسة وخدماتها المقدمة.

- زيادة قدرة المؤسسة السياحية على بيع خدمات سياحية إضافية وجديدة.
- تحمل المؤسسة تكاليف منخفضة لقلة الأخطاء في العمليات السياحية وإنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.
- تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي المؤسسة أسعار وعمولات إضافية.
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المؤسسات ومواجهة الضغوط التنافسية.

➤ منح المؤسسة مزيدا من الحرية في تسعير خدماتها طالما العلاقة بين القيمة والسعر متساوية وعموما تظهر أهمية الجودة في الخدمات السياحية في إيجاد بنية ملائمة للعمل تقوم على الرضا والروح المعنوية، والالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات وتخفيض تكاليف الأخطاء بما يؤدي إلى تعظيم ربحية المؤسسة، وصورتها أمام العملاء وزيادة قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي تحقيق رضا العملاء، مما يكسب المؤسسة ميزة تمكنها من مواجهة منافسة المؤسسات الأخرى.

## 2. تطوير وتحسين جودة الخدمات السياحية .

من المعلوم أن الطلب على السياحة والمنتجات السياحية في تزايد مستمر في مختلف أرجاء العالم بشكل عام وفي الأماكن المتطورة سياحيا وخدماتيا بشكل خاص، ومن أهم العوامل المؤثرة على زيادة الطلب على الخدمات السياحية ما يأتي:

➤ التطور الكبير في مجال الاتصالات والمواصلات وسهولة الوصول لأي مكان.

➤ انتشار وسائل الإعلام والإعلان بشكل كبير والاهتمام الكبير بمجال التسويق

السياحي.

➤ التزايد العالمي المستمر بعدد السكان.

➤ الارتفاع المستمر في الدخل والتحسين المستمر في مستوى المعيشة.

➤ تزايد مستوى الثقافة التاريخية والسياحية.

3. مراحل تحسين جودة الخدمات السياحية.

تمر مشاريع التحسين للخدمات السياحية بعدة مراحل بدء من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب وهي:

➤ المرحلة الأولى: اختيار المشروع السياحي/العملية: هنا يتم تحديد مجال الدراسة

حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة والمعيار في اختيار المشروع السياحي يتم بناء على الأسس الآتية:

✓ أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكرار وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.

✓ تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة، المواد، السيارات، أجهزة الحاسب

الآلي... الخ .

✓ أن تكون الأهم للعملاء .

➤ المرحلة الثانية: تحليل العملية السياحية: وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها

التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام

من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية السياحية، وحساب الوقت لكل مهمة

في العملية وأيضاً يجري هنا تحديد الأسباب الداعمة للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها،

إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي

تستخدم في هذه المرحلة ما يلي:

✓ تخطيط العملية السياحية.

✓ تحليل العملية السياحية.

✓ تحليل السبب والنتيجة

➤ المرحلة الثالثة: جمع المعلومات السياحية وتحليلها: ويتم هنا تحديد المعلومات

المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ

القرار المناسب وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال

المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي

تستخدم في هذه المرحلة هي:

✓ اختيار العينة الدراسة.

✓ اختيار الأدوات الإحصائية.

✓ تمثيل البيانات في الرسوم البيانية.

✓ تحليل استبيانات العملاء.

➤ المرحلة الاربعة: ابتكار التحسينات: بناء على المعلومات المتوفرة والتي تم جمعها

من المرحلتين السابقتين يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين، ومن الأدوات

المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي:

✓ تعصيف الأفكار.

✓ استبيانات العملاء .

➤ المرحلة الخامسة: تحليل الفرص السياحية: وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل

إيجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي يتم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية

تطبيقها، إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة ما لها وما عليها يساعد كثيرا الإدارة

العليا بالموافقة عليها أو رفضها ومن التقنيات المستخدمة ما يلي:

✓ تقييم الأفكار.

✓ تحليل التكاليف والفوائد.

✓ تحليل مجالات القوى.

✓ مخطط الطوارئ.

✓ تعصيف الأفكار.

#### 4. تكاليف تحسين وتطوير جودة الخدمات السياحية .

تتحمل المؤسسة في سعيها لتوفير وضمان منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة

أنواعا مختلفة من التكاليف كما أنها تتحمل تكاليف إضافية لتقاضي حالات عدم

المطابقة والتي يعبر عنها بتكاليف اللاجودة حيث تعرف وفقا للمعيار

الفرنسي (NF50-120) لسنة 1987 بأنها "أنح ارف بين الجودة المستهدفة والجودة

المتحصل عليها فعلا".

#### 1.4. تكاليف ضبط الجودة أو الرقابة:

وتسمى أيضا تكاليف المطابقة إذ يعرفها Morse بوصفها التكاليف المنفقة نتيجة لإمكانية حدوث المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات الفعلية ومعايير تصميمها، فتكاليف ضبط الجودة تشمل إذن التكاليف جميعها التي تنفقها المؤسسة في جهودها لإنتاج منتجات وخدمات مطابقة للمواصفات ومنع حدوث المشاكل في أثناء وبعد عملية الإنتاج<sup>2</sup>، وتشمل تكاليف ضبط الجودة ما يلي:

➤ **تكاليف الوقاية (المنع):** هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم والتصنيع وبشكل مباشر للوقاية من عدم المطابقة للمواصفات وإنتاج منتجات وخدمات بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى لعمليات الإنتاج، وتتضمن تكاليف الوقاية عددا من الأنواع الفرعية هي:

✓ **تكاليف تخطيط الجودة:** تبدأ تكاليف الوقاية بالتخطيط، واحدة من أكبر أخطاء مدير المشروع يمكن أن تكون القفز إلى عملية الإنتاج دون كفاية عملية التخطيط، فالتخطيط يولد التكاليف في وقت مبكر للتأكد، ولكن التخطيط الجيد يمنع في وقت لاحق التكاليف التي تنشأ عن التغييرات في خطة غير كافية، تكلفة التغييرات تذهب مع تقدم المشروع والتغييرات التي أجريت أثناء التنفيذ تكون

أكثر تكلفة من التغييرات التي أجريت أثناء التخطيط فالتخطيط الجيد يمنع التكاليف في وقت لاحق.

✓ **تكاليف تصميم المنتج (الخدمة):** وهي تشمل الكلف الموجهة إلى تحقيق

التصميم الجيد للخدمة أو المنتج وبدون وجود عيوب، وكذلك الكلف الموجهة إلى تحديد خواص عمليات ضبط الجودة.

✓ **تكاليف العمليات:** وهي تشمل الكلف المرتبطة بالعمليات التي تهدف إلى

مطابقة عمليات الإنتاج مع مواصفات الجودة المطلوبة.

✓ **تكاليف التدريب:** وهي تكاليف تطوير أداء العاملين وإعداد البرامج التدريبية

لجميع العاملين في المؤسسة وتطوير أدائهم في مجال ضبط الجودة.

✓ **تكاليف المعلومات:** وتتضمن تكاليف المرتبطة ببناء نظام معلومات الجودة

والمحافظة عليه وبما يساهم في تحليل وتطوير تقارير أداء الجودة.

➤ **تكاليف التقييم:** هي التكاليف المرتبطة بتقييم الخدمات، العمليات، الأجزاء، لتحديد

درجة مطابقتها لمعايير معينة والغرض منها اكتشاف الخدمات المعيبة أو التأكد

من عدم وجود عيوب، فكلّف التقييم هي كلف الفحص لضمان تلبية المواصفات.

2.4. تكاليف الفشل في ضبط الجودة: هذه التكاليف تحصل عند فشل المؤسسة في

إنتاج منتج أو خدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى مما يخلق عدم تطابق هذا

المنتج أو الخدمة التامة مع متطلبات الزبون، وينقسم هذا النوع من التكاليف إلى:

➤ **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف المرتبطة بالفشل الداخلي والتي تحدث قبل

تسليم الخدمة إلى العملاء، في نهاية بعض العمليات قد لا تتوافق الخدمة مع

المواصفات الموضوعة فدرجة عدم المطابقة قد تكون شديدة أي لا يمكن إصلاح

الخدمة ويجب التخلص منها، وفي بعض الحالات قد لا تكون درجة عدم المطابقة

كذلك شديدة حيث قد يؤدي مقدار معقول من الجهد الإضافي إلى جلب الخدمة

إلى المطابقة، فكلف الفشل الداخلي تكون بسبب إنتاج منتجات أو خدمات ذات

جودة رديئة والتي يتم اكتشافها قبل عملية البيع للمستهلكين، وتتضمن:

✓ **كلف الخردة:** وهي الكلف المرتبطة بالمنتجات والخدمات ذات الجودة الرديئة

والتي لا يمكن إصلاحها والمتمثلة بالمنتجات والخدمات التامة الصنع المعيبة

والتي تم الكشف عنها خلال عمليات الإنتاج.

✓ **كف العمل المعاد:** وهي الكف المرتبطة بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات أو الخدمات المعيبة والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة.

✓ **كف توقف العملية:** وتتضمن كف تصليح واستبدال الماكينات والأجهزة أو إزالة المسببات المؤدية إلى مخرجات العملية الإنتاجية ذات الجودة الرديئة وتمثل هذه الكف استبدال أجزاء هذه الأجهزة أو إعادة تدريب الفرد المشغل أو تغييره وكذلك ضبط أو تغيير الماكينات أو أجهزة الإنتاج.

✓ **كف فشل العمليات:** وهي كف تحديد العملية الإنتاجية التي أدت إلى منتجات أو خدمات ذات الجودة الرديئة.

➤ **تكاليف الفشل الخارجي:** يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر كلفة بسبب تأثيرها على سمعة المؤسسة كذلك فإن التكاليف المنفقة على هذه الأنشطة يمكن أن تكون ضخمة ويمكن أن تكون صغيرة مقارنة بالكف الفرعية للمبيعات المستقبلية، ويمكن تعريف تكاليف الفشل الخارجي بأنها التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند إنتاجها وبيعها لمنتجات وخدمات تفقد إلى الجودة المطلوبة، والمدافعون عن إدارة الجودة الشاملة يرون بأن كل نشاط سيمنع الفشل الخارجي

هو كلفة فعالة وهذه الحجة من الصعب دحضها لأن الكلف الفرعية من المبيعات الضائعة يمكن أن تكون مرتفعة جدا لكنها في الوقت نفسه صعبة القياس بشكل موضوعي وهي على الأغلب تتعلق بخدمات ما بعد البيع، وتتضمن تكاليف الفشل الخارجي الأنواع التالية:

✓ **كف اعتراض المستهلك:** وهي الكلف الموجهة على عمليات البحث والاستجابة المرضية لشكاوي العملاء الناجمة عن بيع المنتجات والخدمات ذات الجودة الرديئة.

✓ **كف إعادة المنتج (الخدمة):** وهي الكلف الموجهة لعمليات المناولة ونقل واستبدال المنتجات والخدمات الرديئة والتي تم إرجاعها أو رفضها من قبل العميل.

✓ **كف الطلبات التحذيرية:** وهي الكلف المرتبطة بالتحذيرات الناشئة عن المنتجات والخدمات ذات الجودة الرديئة.

✓ **كف المسائلة القانونية عن المنتج(الخدمة):** وهي الكف الناشئة من فشل

المنتج أو الخدمة في أداء وظائفها والتي أدت إلى إلحاق الضرر بالمستهلك

بسبب الجودة الرديئة.

✓ **كف فقدان المبيعات:** وهي الكف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة

المنتج أو الخدمة وإحجامه عن الشراء مستقبلا.

## المحور السادس: تسيير الخدمات السياحية.

يعتبر التفكير في تسويق الخدمات السياحية واحدا من الاتجاهات المهمة الحديثة التي عرفت ت وسعا في السنوات الأخيرة، وفي مختلف المجتمعات والسبب يعود لت ازيد الدور الكبير للخدمات السياحية في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنفعة المطلوبة، وت ازيد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة د ارساة موضوع تسويق الخدمات السياحية لتصبح أداة فعالة يمكن من خلالها الفهم العميق لهذا الموضوع الحيوي .

### 1. مفهوم الخدمات السياحية

هناك العديد من التعاريف للخدمات السياحية ونذكر منها:

➤ عرفت بأنها منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة إشباعا للحاجات والرغبات عند الزبون (السائح) وتساهم في توفير جانب من ال اراحة والطمأنينة وتحقيق نوعا من الاستقرار الاقتصادي للفرد والمجتمع في الدولة.

➤ ويعرفها السيد جيري كاسبر عضو الأكاديمية الدولية للسياحة بأنها " مجموع الوسائل المادية الضرورية لتأمين أو تسهيل اشتراك الناس في السياحة وتحقيق أهدافها وخلق واستعمال الخدمات للسياح.

غير أن هذا التعريف قد أهمل الوسائل المعنوية التي تلعب دورا أساسيا في إيصال السائح إلى درجة الرضا رغم الافتقار للوسائل المادية.

➤ حيث يفهم من الخدمات السياحية على أنها مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي.

## 2. مستويات الخدمات السياحية:

تقدم المؤسسات السياحية مجموعة من المنافع لعملائها (السياح) من خلال عرضها لعدة خدمات من أجل تلبية رغباتهم وقد صنفت هذه الخدمات إلى:

➤ **الخدمة الجوهر (الأساسية):** وهي مجموعة المنافع الأساسية التي تشبع حاجات السائح والتي يرغب في الحصول عليها من الخدمة، والخدمة الجوهر هي الأساس التي وجدت من أجله المؤسسة السياحية، فقد يكون الإيواء في الفندق هو جوهر الخدمة وخدمة الاستقبال وخدمة الغرف والإطعام وغيرها كخدمات مساعدة أو محيطية لحزمة الخدمة.

➤ **الخدمات التكميلية (الداعمة):** وهي الخدمات التي يتوجب عرضها على العميل والتي بدورها تساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو الانتفاع بها، وقد أصبحت هذه الخدمات توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة أي أنها أصبحت معيار لتمييز المؤسسات الخدمية، حيث أصبحت بعض المؤسسات الخدمية تنجز الخدمات التكميلية بكفاءة وفعالية لذا تقوم بتطوير وتعزيز خبراتها لتقديم الخدمة

التكميلية وبيعها لمؤسسة أخرى، حيث تقوم بابتكار طرق جديدة في تقديم الخدمات التكميلية وتعرضها على مؤسسات أخرى.

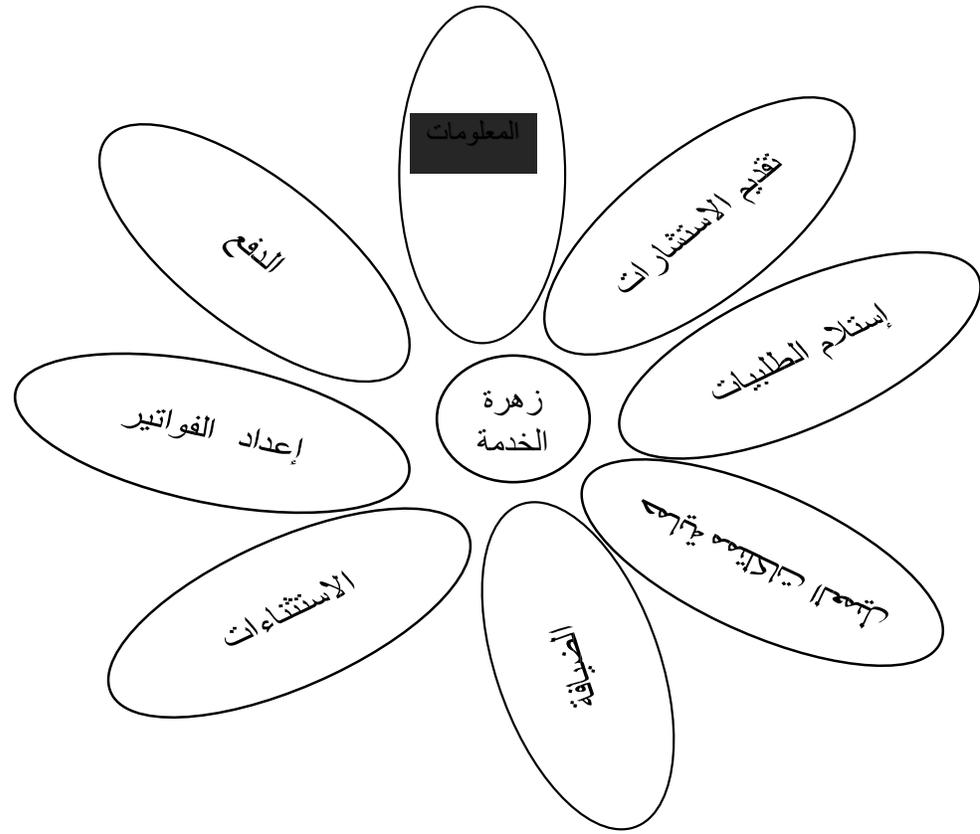
إن الحديث عن الخدمات الأساسية والخدمات التكميلية في الحقيقة ما هو إلا توضيح لما يسمى بزهرة الخدمة، حيث شبهت هذه الخدمات بزهرة أطلق عليها اسم زهرة الخدمة بحيث يكون جوهر الخدمة هو قلب الزهرة والخدمات التكميلية هي الأوراق المحيطة بقلب الزهرة ، وقد تم تصنيف الخدمات التكميلية إلى ثمانية مجموعات، ولعل أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة من خلال هذا التصنيف هو:

✓ مقارنة كل مجموعة من الخدمات التكميلية مع المجموعة التي تقابلها لدى المنافسين.

✓ تركيز جهود المؤسسة على المجموعة الأكثر تفضيلا من قبل العملاء المستهدفين مما يعطي قيمة مضافة للمؤسسة.

✓ معرفة ردود فعل العملاء في ما يتعلق بكل مجموعة والاستفادة من ذلك في تعزيز أو تعديل أو حذف مجموعة عند الضرورة.

شكل رقم(1): زهرة الخدمة السياحية محاطة بمجموعة من الخدمات التكميلية



من خلال الشكل نلاحظ أن الخدمة الجوهرة قد تكون مقعد في طائرة أو غرفة في فندق أو طاولة في مطعم في حين أن الخدمات التكميلية لهذه الزهرة تتمثل في:

➤ **المعلومات** : يحتاج العملاء إلى مجموعة من المعلومات من أجل الحصول على

الخدمة مكان توفرها، كيفية الحصول عليها، مزاياها، أسعارها... الخ .

➤ **الدفع** : عادة ما يتوقع العميل أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة وهناك العديد

من الطرق لذا يجب توضيح الطريقة التي يدفع بها السائح مقابل حصوله على

الخدمات.

- **الضيافة :** حسن استقبال السياح والترحيب بهم ومعاملتهم على أساس أنهم ضيوف بغرض ترك انطباع جيد عن المؤسسة وعن اهتمامها بعملائها مثل الترحيب، النقل الجماعي... الخ .
  - **تقديم الاستشارة :** وتقدم في غالب الأحيان بناء على طلب السائح أو كحل للمشاكل التي يواجهها وتكون مجاناً في معظم الأحيان.
  - **الاستثناءات :** وتتضمن مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمة المتعارف عليها.
  - **حماية ممتلكات السائح :** من خلال توفير الحماية لممتلكات السائح وتوفير مرافق آمنة للسيارات العناية بالحيوانات الأليفة.. الخ .
  - **إعداد الفواتير:** و ذلك بطريقة ترضي السائح وتسهل من عملية حصوله على الخدمات.
  - **استلام الطلبات :** من موقع محدد أو بالهاتف أو بريد، الحجوزات(مقاعد،غرف...الخ)
3. أنواع الخدمات السياحية
- هناك العديد من الخدمات التي تسعى المؤسسات السياحية إلى تقديمها للسياح من أجل السهر على راحتهم والعمل على كسب رضاهم، ونجد من بين أهم هذه الخدمات ما يلي:

➤ **خدمات النقل:** النقل هو العمود الفقري لصناعة السياحة والسفر والتجارة وهو يشكل بندا كبيرا في إنفاق السائح وخاصة في السياحة الدولية، حيث نجد ارتباطا وثيقا بين وسائل النقل وبين الحضارة الإنسانية فمن أواخر القرن التاسع عشر كان استخدام العربات والسفن والخطوط الحديدية وكانت محطاتها وموانئها معالم سياحية، ودخل الطيران وانتشرت السيارات وتطورت السفن من حيث السعة والوظيفة وبدأت نظم النقل وشركاته وخطوطه تتبلور في ركن رئيسي في مجال سفر الإنسان وتوجيهه للسياحة بسهولة ورفاهية وانتشرت المطارات الضخمة وتأجير السيارات والطرق السريعة، وهذا النوع من الخدمات يشمل جميع خدمات النقل ووسائله التي تسهم في نقل السائح إلى وجهته المرغوبة ومنها إلى بلاده، وكذلك تلك الخدمات والوسائل في داخل المنطقة السياحية كالطرق والسكك الحديدية والطرق المائية بما في ذلك جميع وسائل النقل العامة والتجهيزات التي تتبع لما سلف.

➤ **خدمات الإقامة (الإيواء):** الإقامة السياحية أو ما يطلق عليها أماكن الإيواء السياحي وهذه تضم الفنادق والموتيلات والقرى السياحية بأنواعها والمخيمات والشقق الفندقية والمنتجعات السياحية باختلاف أنواعها.

➤ **خدمات المحال التجارية:** وتشمل خدمات المحلات الخاصة بالهدايا حيث يحتاج السائح لشراء الهدايا وغالبا ما تأخذ الهدايا التحف souvenirs كالمناظر الطبيعية والأماكن الأثرية والسياحية التي يشتهر بها البلد، أو بعض الملابس الفلكلورية

والشعبية والحاجيات الخزفية والبرونزية...الخ، ويحتاج السائح من هذه المحلات إلى بعض الحاجات الضرورية كالتبغ والمشروبات.

➤ **خدمة المعلومات السياحية:** تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة سواء داخل الدولة أو في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى.

➤ **خدمات الأتعمة والمشروبات:** وتقدم الخدمات المتعلقة بالطعام والشراب وتشمل:

- ✓ المطاعم الموجودة في الفنادق التي تأخذ أشكالاً متنوعة.
- ✓ المطاعم المنفردة ويوجد لها تصنيف أشبه بتصنيف الفنادق يضاف إليها مطاعم الخدمة السريعة.

✓ المشارب بأنواعها المختلفة والمنتشرة في البلدان والتي تقدم المشروبات مع نوع معين من الأتعمة الخفيفة.

✓ النوادي والجمعيات التي تقدم خدمات الطعام والشراب بأسعار معتدلة لأن هدفها الأساسي ليس الربح بل الجانب الثقافي والاجتماعي والترفيهي.

✓ خدمات تحضير الأتعمة والمشروبات وهذه الخدمات تظهر واضحة في وسائط النقل الجوي (الطائرات) والبري (القطارات والحافلات).

➤ **خدمة الاتصالات:** تتولاها مكاتب حكومية تابعة للدولة وأيضاً المكاتب الخاصة والفنادق، وفي العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوفرة في معظم الدول السياحية ولكن يختلف مستوى تقديم تلك الخدمة حسب إمكانيات الدولة السياحية وقدرتها الاقتصادية، لأن الاتصالات تتطلب بنية تحتية قوية ومكلفة.

➤ **الخدمات التكميلية :** تتعدد وتختلف الخدمات التكميلية للسياحة، حيث يمكن حصرها كما يلي:

- ✓ خدمات ترفيهية وترفيه، نادي ليلي، صالات رياضة، حفلات مناسبات.
- ✓ خدمات تجارية كالهاتف، فاكس، بريد، طباعة، ترجمة.
- ✓ خدمات خاصة بالمؤتمرات واللقاءات العلمية والسياسية والاقتصادية يتطلب تهيئة قاعات خاصة إضافة إلى كادر متخصص.
- ✓ خدمات رياضية وفنية (ملاعب رياضة) صالات فنية أي قاعات احتفالات ومهرجانات رياضية وفنية.
- ✓ خدمات ثقافية إذاعة، تلفاز، جرائد، مجلات إضافة إلى المتاحف والأسواق القديمة والآثار الحضارية والمرابد الدينية والكنائس .
- ✓ التراث الشعبي الذي يشمل الملابس الشعبية والعروض الخاصة بالأزياء الشعبية.
- ✓ الخدمات الصحية مستشفيات صيدليات عيادات خاصة بالأطباء... الخ .
- ✓ خدمات تجارية مصرفية وتحويل العملة والحصول على معلومات بأسعار العملات.
- ✓ أية خدمات أخرى يحتاجها السائح خلال فترة مكوثه في البلد المضيف.

#### 4. خصائص الخدمات السياحية:

تتفرد الخدمة السياحية بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين ومن أبرز هذه السمات والخصائص نجد:

➤ **اللاملموسية:** فغالبا ما يصعب إبراز أو تسليط الضوء على المنافع والتسهيلات الموجودة في فندق أو مطعم معين ذلك لأن هذه المنافع ربما تكون مترابطة مع شخصية وكفاءة الطاقم أو العاملين في المؤسسة السياحية والفندقية وكذلك صورة المؤسسة المرسومة في ذهن الزبون أو ثقافتها، وفي مثل هذه الظروف المحددة فإن عملية تحقيق الميزة التنافسية لصالح المؤسسة تصبح مهمة صعبة ومعقدة، لكن هذا لا يعني أنه لا توجد عناصر ملموسة على الإطلاق مرتبطة بالعملية على سبيل المثال سيتم اعتبار الطعام والمشروبات العنصر الملموس عند تجربة تناول طعام في المطعم.

➤ **القابلية للتلف:** وهذا يظهر واضحا من خلال عدم بيع الفندق أو طاولة في المطعم أو مقعد في الطائرة أو في الباخرة أو في القطار، فإن هذه الخدمات غير المباعة لا يمكن تخزينها لليوم التالي وحتى ولو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للمؤسسة خسارة لا يمكن تعويضها وهذه الخسارة ناتجة عن التكاليف الثابتة المستمرة على ديمومة هذه الخدمات لتكون جاهزة أثناء الطلب، فالخاصية هذه تجبر الإدارات السياحية والفندقية على بيع خدماتها في نفس لحظة جاهزيتها لكي تستطيع تحقيق مبيعات أفضل وربحية أكثر.

➤ **عدم التجانس:** حيث أن الخدمة التي تقدم إلى زبون ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم إلى زبون آخر يسكن في غرفة أخرى في نفس الفندق وهذا التفاوت الناتج في تقديم الخدمة قد يكون الشخص الأول حضر إلى الفندق

لحضور مؤتمر بينما الشخص الثاني حضر للفندق مع مجموعة سياحية عن طريق وكالة سياحة وسفر في عطلة نهاية الأسبوع، وقد يحدث في بعض الحالات أن مقدم الخدمة في الحالة الأولى كان ارغبا بتقديم الخدمة بالشكل المطلوب بينما في الحالة الثانية كان غير قادرا على تأدية واجباته بسبب ظروفه الصحية أو النفسية التي حالت دون تقديم الخدمة بالشكل المطلوب، فمن المرجح أن يكون الاختلاف من خدمة إلى أخرى وداخل المؤسسة نفسها، وسعيا إلى التغلب على المخاطر المترتبة على ذلك يجب إشراك المستهلكين في الحد من خطر السلوك لاسيما من التفاعلات مع كل من مقدمي الخدمات والزبائن الآخرين، وفي هذه الحالة بالذات يصعب على مؤسسات الضيافة تقديم خدمات ذات معايير ثابتة بالجودة كما هو متعارف عليه في قطاع السلع.

➤ **الملكية:** لا ينتج عن شراء الخدمات السياحية واستهلاكها نقلا لملكية هذه الخدمات، فيستطيع السائح أن يمتلك منفعة تجربة الطيران أو تسلية أثناء الطيران، أو ابتسامات مضيبي الطيران، أو فرصة التعرف الاجتماعي بمسافرين آخرين، لكن عند وصول المسافر إلى المقصد فإنه لا يمتلك إلا تذكرة قديمة.

➤ **عدم قابلية فصل إنتاج الخدمة عن استهلاكها:** تتسم الخدمات السياحية بأنها خدمات لا يمكن نقلها إلى حيث يتواجد الزبون كما هو الحال في السلع وإنما يتوجب على السائح أو الزبون الانتقال إلى مكان أو مرفق إنتاج الخدمة، حيث يكون إنتاج الخدمات السياحية واستهلاكها غير قابلين للفصل فلا يمكن إنتاج

خدمات سياحية في أحد المواقع واستهلاكها في موقع آخر، فتباع الخدمات السياحية أولاً وتنتج بعد ذلك وتستهلك في نفس وقت ومكان إنتاجها. مثل أن يشتري المسافر تذكرة الخطوط الجوية أولاً وبعد ذلك يستهلك خدمة الطيران عند إنتاجها، وبالتالي يجب تواجد العميل وموفر الخدمة في نفس وقت ومكان إنتاج الخدمة.

➤ **إمكانية الإحلال:** كاستبدال بعض المنتجات السياحية بأخرى، استبدال وسيلة نقل بأخرى (الطائرة بالباخرة)، باعتبار النقل جزء من المنتج السياحي.

➤ **العلاقة الثنائية التفاعلية بين مقدمي الخدمات السياحية والزبائن:** حيث يتوجب على المنتفع من الخدمة السياحية المساهمة والمشاركة في الحصول على الخدمة مع مقدمها أو موردها في الزمان والمكان المحددين، إن هذه العلاقة الثنائية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها لا يمكن أن تتم بالشكل المطلوب ما لم توفر مؤسسة الضيافة الدليل المادي الملموس المتمثل بالأثاث والديكور والأضواء والمصاعد وأجهزة الهاتف والفاكس والانترنت والترجمة... الخ .

➤ **تعدد جهات الإنتاج:** كون السياحة صناعة متداخلة ومركبة وتحتوي على العديد من الخدمات والتعتبر بعضها صناعة كبيرة ومستقلة بحد ذاتها مثل الفنادق والنقل.

➤ **يتميز الطلب على الخدمات السياحية بالتذبذب (الموسمية):** وتعرف الموسمية في السياحة على أنها "عدم التوازن الزمني في ظاهرة السياحة"، من يوم إلى آخر

من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف إزاء حالة الطلب هذه فإن مؤسسات الضيافة كالفنادق والمطاعم وشركات النقل الجوي والبري والبحري تمتلك طاقات استيعابية محدودة وفي الغالب ما تكون ثابتة، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المؤسسات العرض الكافي من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب وبهذا تخسر جزء من الطلب الذي يذهب إلى المؤسسات المنافسة في السوق السياحي بالمقابل فإن الطلب المنخفض يسبب أيضا خسارة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه كساد الطلب.

➤ **صعوبة أكثر في مراقبة الجودة:** تكون مراقبة جودة الخدمات السياحية أكثر صعوبة، فعدم المقدرة على تخزين الخدمات السياحية واتسامها بأنها غير ملموسة تجعل من الصعب اختبارها وتقييمها، كما أن بسبب عدم تجانس الخدمات السياحية واعتمادها على الأداء البشري يصعب تطبيق مواصفة نمطية للجودة وإلغاء أي انحرافات عن المعايير، كما أنه لا يمكن تصحيح الأخطاء في عملية الخدمة قبل إنتاجها واستهلاكها، ولا يمكن رفض الخدمة الضعيفة قبل أن تصل إلى العميل للاستهلاك. إلا أن الكثير من الأخطاء في صناعة السياحة تكون عفوية وغير مرئية.

## المحور السابع: معايير وقياس جودة الخدمات السياحية .

هناك مجموعة من المقاييس والتي يتم الاعتماد عليها في قياس وتقييم مستوى جودة

الخدمة، ولعل أبرز وأهم هذه المقاييس مايلي:

### 1. قياس جودة الخدمات السياحية من منظور الزبون

وهذا الاتجاه يتضمن عدة مقاييس منها:

➤ **مقياس عدد الشكاوي:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية

معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم

من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه.

➤ **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة

الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات، عن طريق توجيه

الأسئلة التي تكشف لمؤسسات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة

لهم وجوانب القوة والضعف بها وبشكل يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية

للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

➤ **مقياس القيمة:** تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخدمة للعملاء تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل وتكلفة الحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما ازادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما ازادت القيمة المقدمة للعملاء وازد إقبالهم على طلب هذه الخدمات والعكس صحيح.

## 2. مقياس جودة الخدمة من خلال تحليل الفجوة (مقياس SERVQUAL التقليدي).

بدأت أبحاث الثلاثي الأمريكي بييري، زيثامل وبا ارسوارمون بدراسة مشهورة لبحث مكونات جودة الخدمة ووضع نموذج لها، تم اشتقاق عناصر مقياس SERVQUAL من الأبعاد العشرة لجودة الخدمة وإنشاء البنية الأساسية لنطاق جودة الخدمة لتفعيل مقترح وضع تصور لجودة الخدمة، طور (PZB) وهي (اختصار لأسماء الثلاثي السابق) مقياس يقيس التوقعات والتصورات بشكل منفصل مع 79 بنداً لكل منها، تمثل جوانب مختلفة من أبعاد جودة الخدمة (حوالي 10 عناصر لكل بعد) استناد إلى التركيز على مقابلات جماعية معمقة من ساعة إلى ساعتين مع منفذين، مدراء تسويق، مدراء مصالح العلاقة مع الزبائن، مدراء تنفيذيين في بعض مؤسسات

الأمريكية في القطاع الخدمي، وتمت إعادة صياغة كل بند في زوج من البيانات واحد لقياس التوقعات بشأن المؤسسات بشكل عام ضمن فئة الخدمات التي يجري التحقيق فيها والأخر لقياس التصورات حول جودة خدمة مؤسسة معينة التي كان يجري تقييمها. نموذج SERVQUAL عبارة عن مقياس متعدد العناصر مصمم لقياس جودة خدمة توقعات العملاء وتصوراتهم وقد تلقى المقياس الاعتراف الكبير في أدبيات التسويق والخدمات العامة، ويمكن استخدام المعلومات المكتسبة من خلال هذا النهج لفهم أفضل للخدمة والتوقعات وتصورات المستهلكين والنظر في الاتجاهات مع مرور الوقت أو مقارنة فروع أو منافذ داخل المؤسسة.

لقد تم تطوير منهجية قياس جودة الخدمة SERVQUAL باعتبارها الأداة الملائمة جدا لقياس الجودة في المؤسسات الخدمية من خلال قياس رضا الزبون ويبدأ هذا المدخل من الفرضية الداعية بأن جودة الخدمة تحدد بصورة قاطعة في الفرق ما بين توقعات الزبون وبين مداركه لتلك الخدمات المقدمة، وتقع معايير قياس الجودة بموجب هذا المدخل في عشر فئات.

بالرغم من القبول الواسع لنموذج SERVQUAL إلا أنه لم يسلم من الانتقادات من طرف الخبراء، فقد تساءل أندرسون 1992 عن الأسس الاقتصادية والإحصائية والنفسية لتشكيل نموذج SERVQUAL أولاً يتجاهل النموذج تكاليف تحسين جودة الخدمة، ثانياً طريقة جمع البيانات واختيار الطريقة الإحصائية (تحليل العوامل) خاطئة حيث أنها تطبق مقياس ترتيبي (مقياس ليكرت) بدلاً من مقياس الفاصل الزمني وهو أكثر قابلية للتطبيق على تحليل العوامل، ثالثاً كانت العوامل النفسية ضعيفة النظر خلال تشكيل النموذج.

وينجم عن قياس جودة الخدمة وفق مقياس الفجوة خمس فجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة والشكل الموالي يوضح هذه الفجوات:



## ➤ الفجوة 01: الاختلاف بين توقعات الزبون وتصور الإدارة: نجد أن إدارة المؤسسة

ترى توقعات الجودة غير صحيحة فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن طلبات واحتياجات العميل، هذه تشير إلى أن المديرين التنفيذيين لمؤسسة الخدمة قد لا يفهمون دائما:

✓ ما هي ميزات الأفراد التي ينظرون إليها على أنها ذات جودة عالية مسبقا.

✓ ما هي الميزات اللازمة لتلبية الاحتياجات الفردية.

✓ ما هي مستويات الأداء اللازمة لتحقيق جودة خدمات عالية.

وسوف يكون لهذه الفجوة تأثير على تقييم المستهلك لجودة الخدمة وقد وجد

PZB (1990) أن ثلاثة عوامل تساهم في الفجوة 1 هي:

✓ عدم وجود توجه البحث التسويقي، وخاصة بحوث التسويق غير كافية وعدم

كفاية استخدام نتائج البحوث التسويقية وعدم التفاعل بين الإدارة والعملاء.

✓ عدم كفاية الاتصالات التصاعدية بين موظفي الاتصالات إلى الإدارة.

✓ مستويات إدارية كثيرة جدا بين موظفي الاتصالات والإدارة العليا.

➤ **الفجوة 02: الاختلاف بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة:** فقد يكون لدى

الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين فقط مما

يخلق فجوة في مجال تقديمها، وجد PZB أن أربعة عوامل تساهم في هذه الفجوة

هي:

✓ عدم كفاية الالتزام بجودة الخدمة.

✓ عدم إدراك الجدوى.

✓ عدم كفاية توحيد المهام.

✓ غياب تحديد الأهداف.

➤ **الفجوة 3: الاختلاف بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها:** تشير إلى نوعية الخدمة

والفرق بين مواصفات الخدمة وتقديم الخدمة الفعلية، متى يكون الموظفون غير

قادرين أو غير راغبين في أداء الخدمة على المستوى المطلوب، ويشير المديرون

التنفيذيون من جميع مؤسسات الخدمات إلى وجود صعوبات مماثلة في الالتزام

بالمعايير الرسمية لجودة الخدمة بسبب التباين في (الموظف والعرض) فالإلتصال

الشخصي يلعب دور محوريا على جودة الخدمة التي ينظر إليها المستهلكين، وقد

وجد PZB أن سبعة عوامل تساهم في الفجوة 3 هي:

✓ الغموض في الأدوار.

✓ الصراع في الأدوار.

✓ ضعف الموظف.

✓ ضعف التكنولوجيا.

✓ أنظمة مراقبة وإشراف غير مناسبة تؤدي إلى نظام تقييم مكافأة غير مناسب.

✓ عدم وجود السيطرة المتصورة من جانب الموظفين.

✓ عدم وجود فريق العمل.

➤ **الفجوة 4: الاختلاف بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:** يمكن أن تؤثر

الاتصالات الخارجية على تصورات المستهلك عن جودة الخدمة من خلال مباشرة

التأثير على توقعات المستهلك، إذا وعدت المؤسسة أكثر مما يمكن تسليمه سوف

يرفع التوقعات الأولية ولكن سيقبل من التصورات عن الجودة عندما لا يتم تحقيق

الوعد، لذا الاتصالات الخارجية يمكن أن تؤثر على توقعات المستهلكين حول

الخدمة وكذلك تصورات المستهلكين من تسليم الخدمة، وجد PZB أن عاملين

يساهمان في الفجوة 4 هما:

✓ عدم كفاية الاتصالات الأفقية، كما يتضح من عدم كفاية الاتصالات بين

الإعلان والعمليات، بين مبيعات الأفراد والعمليات، بين الموارد البشرية، بين

التسويق والعمليات فضلا عن الاختلافات والسياسات والإجراءات عبر الفروع

أو الإدارات.

✓ الميل إلى الوعد في الاتصالات.

➤ **الفجوة 5: الاختلاف بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة:** حيث تظهر الفجوة

عندما يقيس الزبون أداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور

وهي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة

المدركة والخدمة الفعلية وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا

الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين انطباعات

سيئة عن منظمة الخدمة، والعكس صحيح.

3. نموذج الفجوات المطور:

إن أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق فقد حدد سبعة فجوات بدلا من خمسة فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي، لقد وضع هذا النموذج من قبل (Lovelock 1994) و تتمثل الفجوات السبعة في ما يلي:

➤ **فجوة المعرفة:** تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزو الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.

➤ **فجوة المعايير القياسية:** تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

➤ **فجوة التسليم:** تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.

➤ **فجوة الاتصالات الداخلية:** تمثل الاختلاف بين ما تعلن مؤسسة الخدمة عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون (رجال البيع) حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المؤسسة فعلا أن تقدمه.

➤ **فجوة الإدراك:** الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدركون الزبائن بأنهم استلموا (لأن الزبائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة).

➤ **فجوة التفسير:** الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة (قبل تسليم

الخدمة) والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه.

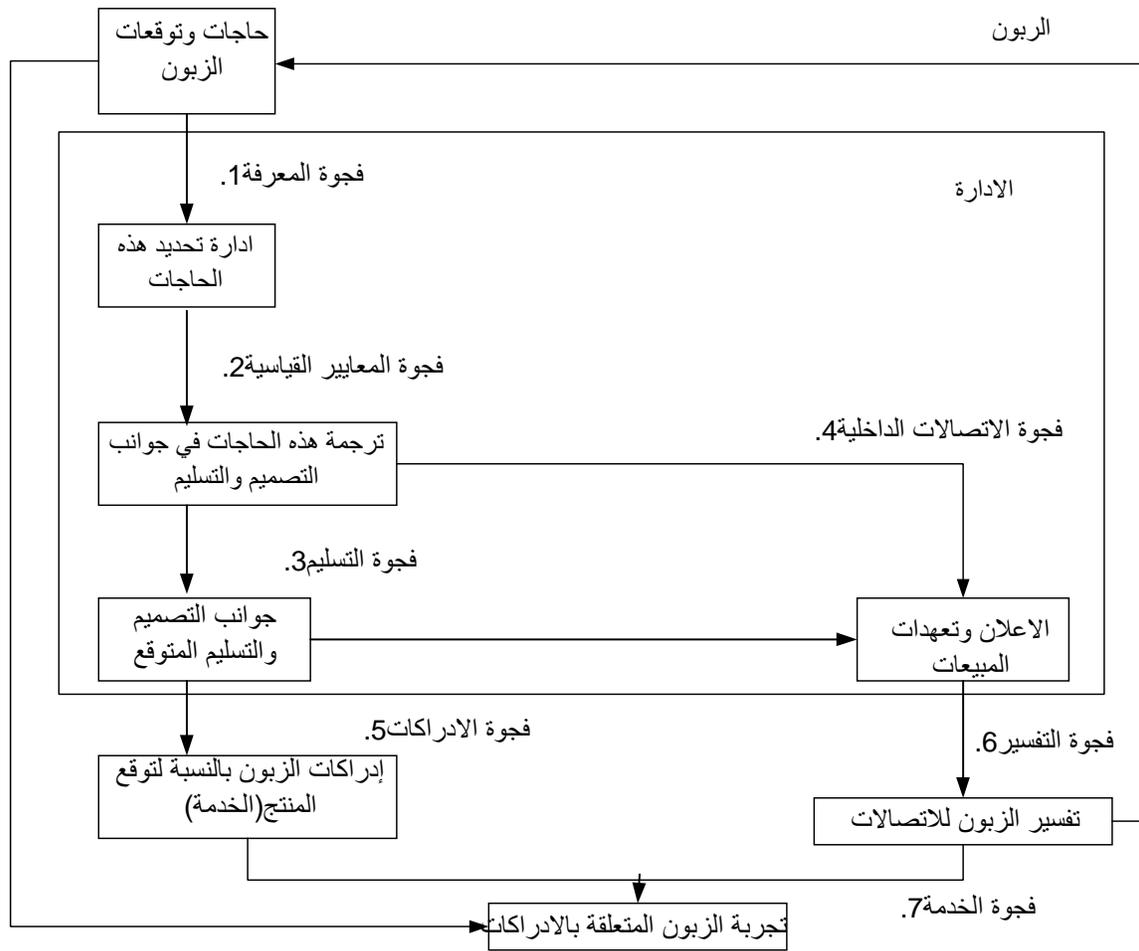
➤ **فجوة الخدمة:** الاختلاف بين ما يتوقع الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة

المستلمة.

يعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلا من النموذج التقليدي لاحتوائه على مؤشرات لم

تكن موجودة سابقا والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

**شكل رقم(5): نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور.**



إن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة، أما الفجوات الثانية والثالثة والرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة.

#### 4. فجوة مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF):

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى كل من الباحثين (Cronin and Taylor) وقد جاء هذا النموذج نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

✓ تحدد توقعات العميل حول الخدمة في غياب الخبرة بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها؛

✓ إن عدم رضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة؛

✓ إن الخبرات المتراكمة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يخص جودة الخدمة، وهكذا فإن

رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل ادراكات العميل للجودة، وعند تكرار التعامل مع المؤسسة فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس الفجوة نظرا لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلا عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافيا للحكم على جودة الخدمة المقدمة واعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة ، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي تتمثل في:

✓ إهماله لقياس توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها.  
✓ قصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصادقته.

✓ لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء العاملين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة.

✓ يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.

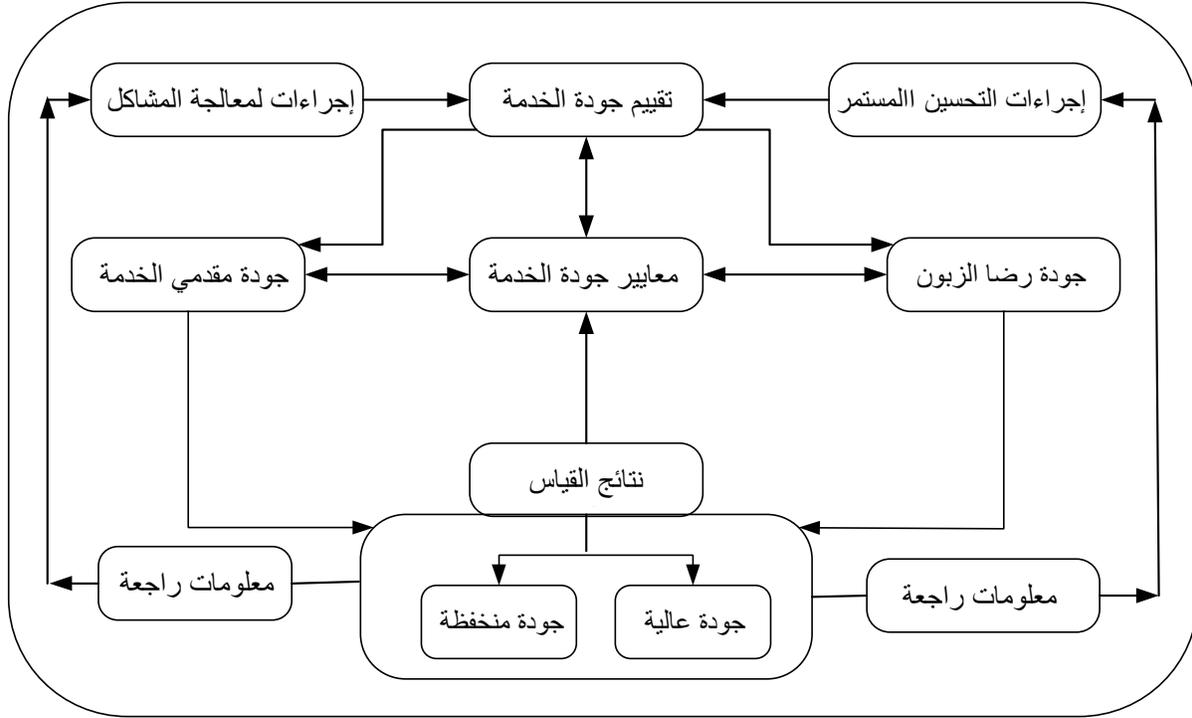
#### 5. فجوة قياس الجودة المهنية:

وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها ويكون ذلك بدلالة المدخلات والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للعاملين.

#### 6. فجوة قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي:

هذا القياس هو من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة، لكي تتمكن المؤسسة من تقييم الجودة وتقويم برامج التحسين المستمر لجودة الخدمة، والشكل التالي يبرز هذا النموذج.

## شكل رقم(6): نموذج قياس الجودة من المنظور الشامل.



## المحور التاسع: قياس رضا السائح

- 1- تعريف رضا السائح:
- يعرف رضا السائح على أنه: "ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج/الخدمة الملاحظ مع توقعات الزبائن والسياح". يعرف أيضا على أنه: "الدرجة التي في حدودها توقعات السائح لإعادة شراء منتج أو خدمة ما، تكون مستجابة -محقة أو منجزة- أو تفوق تلك التوقعات".
- 2- أهمية رضا السائح:
- وتكمن أهمية رضا السائح فيما يلي:
- 1 -رضا السائح عن الخدمات المقدمة له يقلل من احتمال خسارته ولجوءه إلى المنافسين، كما يجعل المؤسسات السياحية قادرة على الحفاظ على مكانتها السوقية.
- 2 -يمثل رضا السائح تغذية عكسية للمؤسسة بحيث تكون على دراية أكثر بمتطلبات السياح وبالتالي تطوير خدماته المقدمة لهم.
- 3 -كما يعتبر رضا السائح كمقياس لجودة الخدمات السياحية المقدمة له.

### ■ 3- أهمية رضا السائح

■ 1 -الرضا الذاتي: يتعلق رضا السائح بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للسائح من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فالسائح لا يحكم على جودة الخدمة أو السلعة السياحية بواقعية وموضوعية بل يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقع منها.

■ 2 -الرضا النسبي: لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فكل سائح يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق.

■ 3 -الرضا التطوري: يتغير رضا السائح من خلال تطوير معيارين وهما مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، ويرجع سبب ذلك إلى ظهور خدمات جديدة أو متطورة، الأمر الذي يجعل السائح يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة .

### ■ 4- السلوكيات الناجمة عن رضا وعدم رضا السائح

■ 1-السلوكيات الناجمة عن الرضا:

■ سلوك تكرار الشراء

■ سلوك التحدث بكلام إيجابي

■ سلوك الولاء

## ■ 2- السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا

### ■ تحويل التعامل إلى جهة أخرى

### ■ سلوك الشكوى

### ■ غياب ردة الفعل

## ■ 5- أساليب قياس رضا السائح:

### ■ أولاً- القياسات الدقيقة (غير المباشرة)

#### ■ 1- معدل الاحتفاظ بالسياح: يعني الاحتفاظ بالسياح استمرارهم في التعامل مع

المنظمة السياحية ونفس الوجهة السياحية المختارة، وهي تتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء، إلى مدى تعبير ولاء السائح لمستوى رضاه.

#### ■ 2- عدد المنتجات والخدمات المستهلكة: تحسب متوسط الشراء بالنسبة للسائح

على أن ارتفاع متوسط الشراء دليل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح.

### ■ ثانياً- الدراسات التقريبية:

#### ■ 1-الدراسات الكيفية:

■ أ- إدارة شكوى السائح: تعتبر الشكوى عن الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر عنها، لهذا تتخذ المنظمة السياحية عدة إجراءات لحل هذا المشكل والاحتفاظ بالسائح.

■ ب- بحوث الزبائن المفقودين: وتتمثل في قيام المنظمة بإجراء مقابلات مع بعض السياح الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك من أجل إجراء حوار الاستماع إلى إجاباتهم.

■ ج- بحوث الزبون الخفي: يرتكز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والايجابية، في بعض الأحيان هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها أشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين.

## ■ 2- الدراسات الكمية:

■ أ- تحديد أهداف البحث: وتتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها ونذكر منها:

■ ✓ معرفة أسباب عدم الرضا.

■ ✓ قياس درجة رضا السائح.

■ ✓ معرفة وضعية المنظمة السياحية.

- ب- إعداد الاستقصاء حول رضا السائح: يخضع لنفس القواعد التي تخضع لها الاستقصاءات المتعلقة بدراسة السوق (المقابلات الفردية، الاستقصاء بالهاتف، الاستبيان).
- ج- إعداد الاستبيان: يتم صياغة قائمة العبارات التي يتضمنها الاستبيان ويكون مفهوم وخالي من التعقيد وتجنب العبارات المزدوجة.
- د- تجميع البيانات: هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة شكل الأسئلة ونذكر منها: المقابلة الشخصية، الهاتف، البريد.
- هـ- تحليل النتائج: عرض النتائج وتحليلها وفقا للغرض المدروس.

## المحور العاشر: حالات عملية

إدارة الجودة في خدمات السياحة أمر بالغ الأهمية لضمان رضا العملاء، والحفاظ على ميزة تنافسية، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. فيما يلي بعض دراسات الحالة التي توضح كيف طبقت شركات السياحة والوجهات مبادئ إدارة الجودة لتحسين خدماتها:

### 1. دراسة حالة: فندق ريتز كارلتون، الولايات المتحدة الأمريكية

فندق ريتز كارلتون هو سلسلة فنادق فاخرة مشهورة بجودتها الاستثنائية في خدمة العملاء. يعتمد نظام إدارة الجودة لديهم على تمكين الموظفين، وتقديم تجارب ضيوف مخصصة، والتحسين المستمر.

#### ممارسات إدارة الجودة:

- **تمكين الموظفين:** يتم تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات فوراً لحل مشاكل العملاء دون الحاجة إلى موافقة المدير، مما يضمن سرعة الحل ورضا العملاء.
- **التخصيص:** يجمع فندق ريتز كارلتون معلومات مفصلة عن تفضيلات العملاء ويستخدمها لتخصيص تجربة الضيوف. على سبيل المثال، قد يجد الضيف الغرفة المفضلة لديه أو المشروب المفضل في انتظاره عند وصوله.
- **التدريب والمعايير:** يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر لضمان الحفاظ على معايير الجودة. يخضع الموظفون لبرنامج "المعايير الذهبية"، الذي يحدد التوقعات لخدمة العملاء وسلوكهم.

. **نظام التغذية الراجعة:** يتم تشجيع الضيوف على تقديم تعليقات من خلال الاستبيانات والتواصل المباشر، مما يساعد الفندق على تحسين الخدمات وحل المشكلات بشكل استباقي.

### النتيجة:

أدت التزام فندق ريتز كارلتون بالجودة إلى تحقيق ولاء عالٍ من العملاء، وزيادة الأعمال المتكررة، والاعتراف بالخدمة الاستثنائية في صناعة الضيافة.

### 2.دراسة حالة: جزيرة موريشيوس - المعايير الوطنية لجودة السياحة

موريشيوس، وهي دولة جزيرة في المحيط الهندي، هي وجهة سياحية مشهورة أدركت الحاجة إلى بذل جهد منسق لتحسين جودة خدماتها السياحية. قدمت الجزيرة مجموعة من المعايير الوطنية لجودة السياحة (NTQS) لتعزيز تنافسية قطاع السياحة.

### ممارسات إدارة الجودة:

- . **المعايير الوطنية لجودة السياحة (NTQS):** تعاونت الحكومة مع أصحاب المصلحة في صناعة السياحة لتطوير NTQS. تهدف هذه المعايير إلى تحسين جودة تقديم الخدمات بشكل عام، من مزودي الإقامة إلى المرشدين السياحيين والمطاعم.
- . **الشهادات والتدقيقات:** يُطلب من المنشآت تلبية هذه المعايير للحصول على الشهادة المعترف بها عالمياً. وتتم التدقيقات المنتظمة لضمان الحفاظ على المعايير.

- **التدريب وبناء القدرات:** ركزت موريشيوس على تحسين مهارات العاملين في السياحة من خلال تقديم برامج تدريبية في خدمة العملاء، والسياحة المستدامة، والتميز التشغيلي.
- **استطلاعات رضا العملاء:** يتم استخدام هذه الاستطلاعات لمراقبة فعالية معايير الجودة وتحديد مجالات التحسين.

### النتيجة:

أدى إدخال NTQS إلى تحسين شامل في جودة خدمات السياحة في موريشيوس. لم يحسن هذا من سمعة الوجهة فحسب، بل أدى أيضًا إلى زيادة عدد الزوار المتكررين والتعليقات الإيجابية عبر الإنترنت.

### 3.دراسة حالة: ديزني لاند باريس، فرنسا

ديزني لاند باريس هي واحدة من أكثر الوجهات السياحية زيارة في أوروبا. أنشأت المنتزه نظامًا شاملًا لإدارة الجودة لضمان مستوى عالٍ من الخدمة ورضا العملاء.

### ممارسات إدارة الجودة:

- **النهج المرتكز على العميل:** تركز ديزني لاند باريس على تقديم تجارب سحرية لكل زائر، مع التركيز على خلق لحظات لا تُنسى من خلال الترفيه المخصص، وخدمة العملاء الممتازة، والانتباه إلى التفاصيل في جميع جوانب المنتزه.

- **التحفيز والتدريب للموظفين**: يتم تدريب الموظفين (الذين يُطلق عليهم "أعضاء الفريق") على تقديم خدمة موجهة نحو العميل. يشمل التدريب بروتوكولات خدمة العملاء، وحل النزاعات، ومهارات التواصل.
- **المراقبة والتحسين المستمر**: تستخدم ديزني لاند باريس التعليقات من استبيانات العملاء، ووسائل التواصل الاجتماعي، وبرامج المتسوقين السريين لتقييم مستويات الخدمة. وتقوم بتحديث معالمها وخدماتها استنادًا إلى هذه التعليقات.
- **فرق مراقبة الجودة**: تتولى الفرق المخصصة مراقبة النظافة والسلامة والصيانة العامة للمنتره. كما يضمنون أن يتم تلبية معايير الخدمة في كل تفاعل مع الضيوف.

### النتيجة:

أدى التزام ديزني لاند باريس بالتميز إلى حصولها على تقييمات مرتفعة باستمرار من العملاء، وانخفاض مستويات الشكاوى، وقاعدة عملاء ودية. أصبحت نموذجًا لإدارة الجودة في صناعة الحدائق الترفيهية.

### 4.دراسة حالة: مجموعة TUI ، ألمانيا

مجموعة TUI ، وهي شركة سياحة عالمية كبرى، طورت نظامًا لإدارة الجودة يشمل مجموعة خدماتها، بما في ذلك العطلات المنظمة، وخدمات الرحلات البحرية، وإدارة الوجهات.

## ممارسات إدارة الجودة:

- مؤشرات رضا العملاء :تستخدم TUI نظامًا قويًا لقياس رضا العملاء من خلال استبيانات ما بعد السفر، والمراجعات عبر الإنترنت، وتعليقات مركز الاتصال. ثم يتم تحليل هذه البيانات لتحسين عروض الشركة.
- حل المشكلات في الوقت الفعلي :توظف TUI فريقًا للعلاقات العامة يعمل على مدار الساعة لمعالجة القضايا، بدءًا من تأخيرات الرحلات إلى عدم الرضا عن الإقامة في الفنادق. يعتبر حل المشكلات السريع أولوية.
- الاستدامة في السياحة :تدمج TUI الممارسات المستدامة في نظام إدارة الجودة الخاص بها. تروج الشركة للمنتجات الصديقة للبيئة، والرحلات المستدامة، والممارسات المسؤولة في السياحة، مما يعزز تجربة الضيوف العامة.
- تدريب الموظفين والتقدير :يتم تدريب الموظفين على بروتوكولات خدمة العملاء الخاصة بالشركة، وغالبًا ما يتم تقدير جهودهم. يساعد ذلك في ضمان الحفاظ على معايير الخدمة العالية.

## النتيجة:

ساعد تركيز TUI على إدارة الجودة الشركة في تحقيق معدلات عالية من الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة حصتها في السوق في قطاع السياحة، وتعزيز سمعتها باعتبارها منظمة مسؤولة وتركز على العملاء.

## 5.دراسة حالة: طيران إير آسيا، ماليزيا

طيران إير آسيا، وهي شركة طيران منخفضة التكلفة مقرها في ماليزيا، استطاعت أن تبني سمعة قوية في توفير السفر الجوي بأسعار معقولة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من خدمة العملاء.

### ممارسات إدارة الجودة:

- **إجراءات التشغيل القياسية (SOPs)** تضمن إير آسيا اتساق وجودة الخدمة من خلال تنفيذ إجراءات تشغيل قياسية مفصلة لجميع المجالات التشغيلية، من تسجيل الوصول إلى الخدمات الجوية.
- **حلقة ملاحظات العملاء**: تجري الشركة استطلاعات منتظمة وتراقب قنوات وسائل التواصل الاجتماعي لجمع ملاحظات العملاء، التي تستخدم لتحسين الخدمات بشكل مستمر.
- **تجربة الركاب على متن الطائرة**: على الرغم من كونها شركة طيران منخفضة التكلفة، توفر إير آسيا خدمات مثل الوجبات المحجوزة مسبقاً، والترفيه على متن الطائرة، وخيارات المقاعد المميزة لتعزيز تجربة العملاء العامة.
- **مبادرات الجودة ذات التكلفة الفعالة**: تتمكن إير آسيا من الحفاظ على الجودة مع تقليل التكاليف من خلال تبسيط العمليات، وتطبيق التقنيات الرقمية، وتشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

## النتيجة:

سمح التزام إير آسيا بإدارة الجودة لها بالحفاظ على تقييمات عالية من العملاء مع إبقاء تكاليف التشغيل منخفضة، مما يضمن نجاحها في سوق تنافسي للغاية.

## الخلاصة

تعد إدارة الجودة في خدمات السياحة أمرًا بالغ الأهمية لضمان حصول العملاء على تجارب إيجابية ولا تُنسى. تظهر هذه الدراسات كيف تطبق مختلف الشركات والوجهات جوانب مختلفة من إدارة الجودة، بدءًا من تدريب الموظفين ونظم التغذية الراجعة إلى الخدمة المخصصة والاستدامة. لقد أدى التركيز على التحسين المستمر ورضا العملاء إلى تعزيز التنافسية، والولاء، والنجاح على المدى الطويل في صناعة السياحة.

## المراجع:

## المراجع:

- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم-عمليات- تطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2006.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة، ط1، عمان ، الأردن،2005.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2006.
- مهدي السامرائي،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي،ط1، دار جريرنللنشر، عمان، الأردن،2007 .
- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في القياس، جامعة الزقازيق، مصر،2007.
- Christine Williams, John Buswell, **Service quality in leisure and tourism**, CABI Publishing, London, UK, 2003.
- Eric Laws, **Improving Tourism and Hospitality Services**, CABI Publishing, London, UK, 2004.
- Gayle Jennings, Norma Polovitz Nickerson, **Quality Tourism Experiences**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.