

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955/سكيدة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

## محاضرات في مقياس إدارة جودة الخدمات السياحية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر مهني تخصص التسويق الفندقي والسياحي

من إعداد الدكتور: مسيخ أيوب

السنة الجامعية 2024 – 2025



## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
IV	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
03	المحور الأول: مدخل إلى مفهوم إدارة الجودة
03	1. تعريف علم الإدارة (التسيير)
05	2. خصائص الإدارة و المهارات الإدارية
07	3. أهمية الإدارة
09	4. ماهية الجودة
10	5. ماهية نظام إدارة الجودة
11	المحور الثاني: إدارة السيورة (العمليات)
11	1. ماهية العملية
12	2. مدخل السيورة (العمليات)
14	3. الإدارة بالعمليات (إدارة السيورة)
25	المحور الثالث: شهادات الأيزو
25	1. مفهوم الأيزو
29	2. أبرز المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات iso 9000
40	3. خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9001
44	4. أهمية تطبيق أنظمة الجودة والحصول على اعتماد الأيزو
49	المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة
49	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
50	2. الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
52	4- الأمراض التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة
53	5- نموذج ديمنج لإدارة الجودة الشاملة (عجلة ديمنج)
54	المحور الخامس: أهمية جودة الخدمات السياحية
54	1. رضا العملاء
55	2. تكرار الأعمال والولاء
55	3. إدارة السمعة
57	4- الكفاءة التشغيلية
58	5- الميزة التنافسية
59	المحور السادس: تسيير جودة الخدمات السياحية

59	1- تحديد معايير الخدمة
59	2- تدريب وتمكين الموظفين
60	3- مراقبة وقياس الأداء
61	4- التحسين المستمر والابتكار
62	5- تطبيق أنظمة إدارة الجودة: (QMS)
66	المحور السابع: معايير جودة الخدمات السياحية
67	1. التعريف والغرض
68	2- المكونات الرئيسية لمعايير الجودة
71	3- معايير ISO ذات الصلة
73	4. برامج الاعتماد
74	5. أنظمة ملاحظات العملاء
87	المحور الثامن: قياس جودة الخدمات السياحية
87	1- ماهية الخدمة السياحية
88	2- أبعاد جودة الخدمات السياحية
88	3- أساليب قياس جودة الخدمات السياحية
94	المحور التاسع: قياس رضا السائح
94	1- التوقعات مقابل الواقع
94	2- التقييم الشامل للخبرة
94	3- أبعاد الرضا
95	4- مؤشر رضا العملاء: (CSI)
96	5- تحليل الأهمية والأداء (IPA)
99	المحور العاشر: حالات عملية: المؤسسات السياحية، الإطعام، الفنادق
99	1- دراسة حالة Exotissimo Travel Vietnam
102	2- دراسة حالة Best Western Princess Hotel, Norrköping, Sweden
105	3- دراسة حالة Sagarmatha Nepalese Restaurant, Vantaa, Finland
109	4- دراسة حالة Ritz-Carlton Hotel Company , United States
111	5- دراسة حالة Disney Parks and Resorts, United States
112	6- دراسة حالة Marriott International, United States
95	الخاتمة
97	قائمة 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.



تعد معايير الجودة للخدمات السياحية أمرًا حيويًا لضمان رضا العملاء وسلامتهم والكفاءة التشغيلية. ومن خلال الالتزام بهذه المعايير من خلال التدريب الشامل وأنظمة المراقبة ومبادرات التحسين المستمر، يمكن لشركات السياحة تعزيز سمعتها وقدرتها التنافسية في السوق العالمية.

يتضمن قياس رضا السائح مزيجًا من الأساليب الكمية والنوعية التي تقيم الأبعاد المختلفة للتجربة السياحية. ومن خلال استخدام أدوات مثل الدراسات الاستقصائية ومؤشرات رضا العملاء وتحليلات أهمية الأداء، يمكن للمنظمات السياحية الحصول على رؤى قيمة حول تجارب الزوار واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز جودة الخدمة ورضا العملاء.

وفي هذا الصدد، جاءت هذه المطبوعة كأداة ومادة تعليمية هدفها الرئيس تعريف الطالب بمفهوم الخدمة السياحية، ومفهوم الجودة، وكذا مفهوم جودة الخدمات السياحية وكيفية إدارتها، ومراقبتها وقياسها.

د. مسيخ أيوب

## المحور الأول: مدخل إلى مفهوم إدارة الجودة

### أولاً: تعريف علم الإدارة (التسيير):

تعددت تعريفات مصطلح الإدارة management، و إن الوصول إلى تعريف شامل و محدد لمعنى كلمة الإدارة أو التسيير لاقى الكثير من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف و نواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها و الوقت الذي صيغ فيه التعريف، و هناك الكثير ممن حاول وضع تعريف للإدارة، و لكن هذه التعريفات تختلف من شخص إلى آخر، فالإدارة مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضفت أبعاداً جديدة لمعناها، و لكن مهما تعددت تعاريف الإدارة و رغم تباينها فإنها تصب في إطار واحد، و ذلك كما يلي:<sup>(1)</sup>

ف نجد أن العالم " فريدريك تايلور"، و الذي يعتبر أبو الإدارة، عرف الإدارة على أنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها".

و أيضاً عرفها "هنري فايول" على أنها: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسق و أن تراقب".

و يرى " كونتز و أودنال" أن الإدارة هي: " وظيفة تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين و معهم".

(1) : ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص: 16-

و يعرف "جون مي" الإدارة بأنها: " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

أما "KIMBALL و KIMAL"، فيعرفان الإدارة بأنها: " جميع الواجبات و الوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع و تمويله و سياساته الرئيسة و توفير كل المعدات اللازمة، و وضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، و اختيار موظفيه الرئيسيين".<sup>(2)</sup>

و يذكر " **MASSIE & DOUGLAS** " أن الإدارة هي: " العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة".<sup>(3)</sup>

كما عرفها دونالد كلو " **DONALD J CLOUGH** " بأنها: " فن قيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".<sup>(4)</sup>

و عرف ديموك " **MARSHALL DIMOCK** " الإدارة، و قال بأن: " الإدارة هي معرفة أين تريد أن تذهب، و ما يجب أن تتجنب، و ماهي القوى التي لا مفر من التعامل معها، و كيف لك أن تصل إلى أهدافك في فاعلية و بدون ضياع".

(2) : ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 12.

(3) : عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 11.

(4) : إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص: 60.

كما يعرف التسيير على أنه: (1)

" عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة و متكاملة كالتخطيط، التنظيم، المراقبة، و التوجيه لأعمال الآخرين، و المسؤولية هي العمل على تنسيق، و تعديل، و تكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية"، و يقول (DRUCKER) و هو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة و التسيير ما يلي: "الإدارة هي المهام، هي تخصص، و هي أيضا الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، و إن أي فشل لها هو فشل للمدير، إن بصيرة و مثابرة و تكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير، أم سوء تسيير".

بناء على ما سبق يمكن تعريف التسيير على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تنسيق و توجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تتجسد هذه الطريقة أو الأسلوب من خلال جملة من العمليات المتداخلة و المتكاملة، و هي: التخطيط (صيغة التفكير في ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا)، التنظيم، التوجيه، و أخيرا الرقابة. و انطلاقا من هذا الاعتبار يشكل التسيير عملية دائرية مستمرة. و تفاديا لأي التباس قد يحدث فإن التنظيم في هذا التعريف اعتبر كجزء من العمليات التي تنطوي عليها عملية التسيير ذلك أن كلمة التنظيم يمكن أخذها باعتبارها فعل أو نتيجة. فهي تعني في الاستعمال العام وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة كي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.

(1) : بن زروق جمال، الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية و إدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، عدد 06، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2010، ص: 239.

انطلاقاً من التعاريف السابقة للإدارة (**MANAGEMENT**)، يمكن التوصل إلى الملاحظات

التالية:

- إن الإدارة تطبق على الجماعة و ليس على الفرد؛
  - إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال، بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين؛
  - إن الهدف ضروري و لازم بطبيعة الإدارة؛
  - إن الإدارة علم و فن في آن واحد؛
  - إن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية، و مخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى تحقيق أهدافه؛
  - الإدارة علم تطبيقي أكثر منه نظري؛
  - الإدارة علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي أو فيزيائي أو رياضي.
- فدراسة الإدارة و التسيير لا بد و أن تشمل الأبعاد المختلفة، من حيث: <sup>(1)</sup>
- أ. نشاط بشري: يتعلق بتنظيم الجهودات البشرية المختلفة لمجموعة من الأفراد.
- ب. نشاط هادف: يعمل على تحقيق غاية أو هدف محدد لتلك المجموعة من الأفراد.

(1) : ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

ج. نشاط منظم: يشمل عدد من الإجراءات الوظيفية مثل: تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

د. نشاط حركي: أي يتعامل المجتمع الذي يحيط به، و يؤثر فيه و يتأثر به، و هذا يبين أن الإدارة هي المسؤولة عن ما يلي:

❖ اختيار أفضل الموارد المادية و البشرية المتاحة؛

❖ الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المتاحة؛

❖ تحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة؛

ثانيا: خصائص الإدارة و المهارات الإدارية:

### 1. خصائص التسيير:

في ضوء التعاريف السابقة للإدارة أو التسيير، يمكن استعراض بعض الخصائص و السمات المميزة للإدارة، و ذلك كما يلي:<sup>(2)</sup>

- إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، و إن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا، كما أن وجود امبراطورية من الأتباع المخلصين لا

(2) : عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14- 17.

يعني بالضرورة وجود الإدارة أو التسيير، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف و تحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين؛

. إن الإدارة عملية مستمرة و مصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة، و التي تسعى لإشباع المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع، خاصة و أن حاجات الإنسان دائما مستمرة و متجددة، فضلا عن تعدد حاجاته و طموحاته في المستقبل؛

. إن الإدارة "كعملية" تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير، و هذه المهام أو الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و التحفيز، الرقابة و اتخاذ القرارات. و إذا تم قبول الرأي القائل بأن جميع المديرين بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف و تباين أنشطة المنظمات التي يعملون فيها، يقومون بممارسة المهام و الوظائف المشار إليها، فإن هذا يضيف خاصية أخرى للإدارة، ألا و هي "العمومية"؛

. إن الإدارة نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة، و بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، و تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام في ضوء قواعد و أعراف معينة؛

. تتصف الإدارة أو التسيير بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة و كثيرة الاضطراب، و العنصر البشري متغير بطبعه، وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور التكنولوجي في شتى المجالات يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته؛

. إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة المهارة و الإجراءات، كما أن هناك فرق شاسع بين انتاج المنتجات و بين معرفة التفاصيل الخاصة بكيفية أداء الأعمال المختلفة. و إذا كانت المهارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل المعين، فإن دور المدير لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة. صحيح أن كثير من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم حقل العمل الإداري، و هذا متوقع، كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير، إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر، و هو أن "يدير بفعالية"، فالمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة.

## 2. المهارات الإدارية:

هناك ثلاثة مجموعات من المهارات يجب على المدير بالمؤسسة أن يتسلح بها، و هي:<sup>(1)</sup>

### . المهارات الفكرية (العلمية):

هذا النوع من المهارات يعني المعرفة الكاملة ببواطن الأمور، و التي تعني القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل الشامل، و الربط بين نشاطات و مصالح و إدارات المؤسسة، بالإضافة إلى فهم مدى حاجة

(1) : محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008، ص ص: 6-7.

و اعتماد كل نشاط على الآخر، و مدى التأثير الخارجي بتغيير أي نشاط على التنظيم أو المؤسسة ككل.

### . المهارات الإنسانية:

و التي تعني طريقة التعامل مع الآخرين بالأسلوب الذي يجعلهم يحبونك من جهة و يرهبونك من أخرى، أي القدرة على التعامل مع الأفراد و قيادتهم و تحفيزهم و تشجيعهم على العمل في جماعات.

### . المهارات الفنية:

هذا النوع من المهارات يعني المعرفة الكاملة بدقائق و بواطن العمل الفني، أي القدرة على استخدام الوسائل و الأدوات و الإجراءات الخاصة بإنجاز الأعمال الفنية.

و من الملاحظ أن هذه المجموعات الثلاثة من المهارات و إن كانت مطلوبة للمدير في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، إلى أن أهميتها النسبية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، فنجد مثلا أن الحاجة إلى المهارات الفنية تزداد بالمستويات الإدارية السفلى لأن المدير يكون أكثر اتصالا بمشاكل التنفيذ الفعلي، كما نجد أنه في المستويات الإدارية الوسطى تقل الأهمية النسبية للمهارات الفنية و تزداد للمهارات الفكرية.

أما في المستويات الإدارية العليا فإن أكثر المهارات المطلوبة هي المهارات العلمية، حيث تكون في تلك المستويات الحاجة الماسة و الشديدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسة، أما بالنسبة للمهارات الإنسانية فهي تكون ضرورية بشكل عام لجميع المديرين و في مختلف المستويات الإدارية.

## ثالثاً: أهمية الإدارة.

للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة، أما في مجال المشروعات و المؤسسات المختلفة، فإن أهمية الإدارة تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1. مواجهة التغيرات و الظروف البيئية المختلفة، و التي منها الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية؛

2. التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج و تعمل على تنظيمها و التنسيق فيما بينها، بما يتناسب مع ظروف العمل و الظروف المحيطة؛

3. تطوير عناصر الإنتاج، و ذلك بتحقيق التوازن بين الموارد و الإنتاج، و تدريب القوى العاملة و تأهيلها، مما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية (إنجاز المهام بأقل وقت و جهد و تكلفة)؛

4. قيادة و توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها؛

5. تحقيق الاستقرار، و ذلك من خلال التطوير و التكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة؛

6. تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد؛

7. وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، و جعلها أكثر فاعلية و انسجاماً مع طبيعة

العمل؛

(1) : ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14- 18.

8. مواجهة المنافسة على المستويين المحلي و الخارجي لسد الحاجات و الرغبات من السلع و الخدمات؛

9. الإدارة هي مصدر الطاقة للمنظمة، فإذا تأملنا الفكر الاقتصادي، نجد أنه يحدد عناصر الإنتاج

التقليدية في أربعة عناصر هي: الطبيعة (الأراضي و المواد الخام)، رأس المال (الأموال الثابتة و المنقولة)،

العمل (القوى البشرية)، و التنظيم و الإدارة. و لا يعني هذا نجاح المؤسسة أو المشروع بتوفر العناصر

الثلاثة الأولى، و لكن وظائف التسيير و الإدارة هي التي تحرك و تنظم و تنسق فيما بينها و تشرف

عليها و توجهها، تماشياً مع أهداف المؤسسة.<sup>(2)</sup>

10. إن الإدارة العلمية صارت معياراً أو مؤشراً على تطور الأمم و رقيها و تقدمها، فالارتباط بين تطور

الإدارة و بين مستويات التقدم و التطور هو ارتباط قوي، فالإدارة الناجحة هي تلك التي تقود إلى

تحقيق الأهداف المرسومة، و هي التي تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع، من خلال تقديم

أفضل الخدمات للمجتمع.<sup>(1)</sup>

و تأتي أهمية الإدارة من عدة جوانب في مقدمتها:

1. الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، و تعظيم الكفاءات و المهارات البشرية، و

إطلاق الطاقات، و خلق و تكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب و التأهيل و الإعداد)، و من

خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات؛

(2) : إبراهيم عبد الهادي الملبجي، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

(1) : ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

2. الإدارة هي محور النشاطات و الأوامر و محور دفع الأفراد لاستقبال القرارات و تنفيذها، و هي التي تجمع المعلومات و تحللها، و هي التي تتنبأ بالأحداث، و هي التي تخطط استراتيجياً، و تراقب و تشرف و تنظم، و هي التي تحاول إيجاد الحلول للمشاكل و المعوقات المختلفة؛

3. الإدارة هي عين المشروع الخارجية و الداخلية، و هي التي تمد المشروع بالخلق و الإبداع و التصور البناء لمتطلبات المجتمع و مشكلاته؛

4. الإدارة تخلق قيادات واعية و ملتزمة إذا كانت هي نفسها ملتزمة، و إن القيادة الإدارية الواعية تعد عنصراً حيوياً في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛

5. الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، و هي المعبر للعناصر اللازمة للإنتاج، و هي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع؛

6. الإدارة العلمية صارت معياراً و مؤشراً لرقى الأمم و تقدمها، فاليابان مثلاً و بفضل الأساليب الإدارية الراقية استطاعت أن تصبح دولة متقدمة بكافة المعايير.

و يلخص كل من زويلف و منصور أهمية الإدارة في الأسباب التالية:

1. الزيادة الهائلة في عدد السكان، و ما يقابلها من قصور و شح في الموارد الطبيعية، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، و التخطيط لها و إدارتها؛

2. اتساع حجم المنظمات و ضرورة استخدام أعداد هائلة من القوى العاملة، و بروز مشكلات نتيجة

هذا الاستخدام الكبير، مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات؛

3. تزايد قوة التجمعات العمالية، الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور و ظروف العمل و

شروطه.... إلخ؛

4. الفصل بين المنظمات و المالكين لها، الأمر الذي أبرز أهمية الرقابة و التنظيم لضمان مصالح الأطراف

المختلفة؛

5. القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين و مصالحهم، الأمر الذي يبرز أهمية وضع

السياسات الخاصة بتحسين الجودة، و تحديد الأسعار و غيرها؛

6. تدخل الدولة في الرقابة على المنظمات لحماية أفراد المجتمع، و تصاعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية

الإدارة نحو المجتمع؛

7. شدة التنافس المحلي و الدولي، بسبب تطور وسائل الإنتاج، لذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء

دراسات تسويقية تقوم بها الإدارات للوقوف في وجه تلك التحديات.

#### رابعاً: ماهية الإدارة (Management)

إن نجاح منظمات الأعمال يتوقف على مدى نجاعة تسييرها، و التسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء

من خلال الآخرين، كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة

فمفهوم (سير) معناه حدد و اختار الأهداف، و وضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقاً من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو و استمرار أي تنظيم.

## 1. تعريف الإدارة:

تعددت تعريفات مصطلح الإدارة **management**، و إن الوصول إلى تعريف شامل و محدد لمعنى كلمة الإدارة أو التسيير لاقى الكثير من الصعوبات، وفليما يلي بعض التعاريف:<sup>(1)</sup>

- فوجد أن العالم " فريدريك تايلور"، و الذي يعتبر أبو الإدارة، عرف الإدارة على أنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها."
  - و أيضاً عرفها "هنري فايول" على أنها: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تنسق و أن تراقب".
- مما سبق يمكن تعريف الإدارة على أنها: الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تنسيق و توجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

## 2. وظائف الإدارة:

(1): RISBERG, Annette et SØDERBERG, Anne-Marie. **Translating a management concept: diversity management in Denmark.** *Gender in Management: An International Journal*, 2008, vol. 23, no 6, p. 429.

تمثل وظائف التسيير تلك الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية و التي يتولاها المديرون أو المديرون، و على ذلك يطلق عليها "وظائف المدير"، و الإدارة عملية شاملة و مترابطة و متشابكة و مستمرة، فعند الانتهاء من أحد الوظائف يتم الانتقال إلى وظيفة أخرى. و الشكل التالي يعرض هذه الوظائف الإدارية:



## ثانيا: ماهية الجودة (Quality)

### 1- مفهوم الجودة:

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من تقديم جملة متنوعة من التعاريف التي وضعها الرواد الأوائل للجودة، وكذا بعض الهيئات الدولية البارزة التي تعنى بالجودة. والتي نسردها بعضها منها كما يلي:<sup>(1)</sup>

- يعرفها Crosby على أنها المطابقة للمواصفات؛

<sup>(1)</sup> : KACHNIEWSKA, Magdalena. **Tourism quality management**. Tourism quality management. Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, 2006.

- يعرفها **Deming** على أنها الملائمة للغرض؛
- في حين يراها **Juran** على أنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام، حيث يقصد بهاته الأخيرة

العناصر التالية:

- جودة التصميم؛
  - جودة المطابقة للمواصفات؛
  - أن يكون المنتج متاح؛
  - سلامة الحصول على المنتج؛
  - صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال.
- كما عرّفت الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية (**AFNOR**) الجودة على أنها: "قابلية منتج لإشباع متطلبات المستعملين (الزبائن) الضمنية والصريحة".

### - مستويات متطلبات الزبون :

تجدر الإشارة الى أننا نتكلم عن الزبائن في قطاع السياحة، فقد يكون الزبون سائحا مهما كانت جنسيته إذا اقام خارج مكان اقامته مدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن السنة و قد نعني به أيضا النزيل في فندق معين فتنوع حاجاتهم و رغباتهم حسب ما هو كامن في داخلهم أو حسب المتغيرات والعوامل التي تعرضوا اليها منها الخارجية التي يمكن أن تخص مثلا مزاج مقدم الخدمة في فترة تأديتها. والجدول التالي يوضح هاته المستويات:

متطلبات مذكورة صراحة	متطلبات مفترضة	متطلبات مكتومة	متطلبات مجهولة
هذا ما ارغب فيه و احتاجه أي أن أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدمي الخدمة مباشرة	كنت اظن انك تعرف حاجتي لذلك و يعتبر تحديدها صعبا لأن الزبون السائح يظن بانها واضحة و لاداعي للتصريح بها فهي متطلبات أساسية	لم اكن ادري ان بإمكانني الحصول على ذلك و تكون عندما يرى الزبون السائح ان مقدم الخدمة غير قادر على تلبية متطلبات معينة و بذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها	لم افكر اطلاقا بالحصول على ذلك و هي غائبة كليا عن وعي السائح او النزيل في الفندق لها لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله اطلاقا

● تعرفها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها "مجملة السمات والخصائص لمنتج أو خدمة

تحمل القدرة على تلبية احتياجات العميل المعلنة أو الضمنية".

- في حين تعرف شركة بوينغ الجودة على أنها تزويد الزبائن بخدمات تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم.

## 2- أسس تنفيذ الجودة:

حدد الباحث الأمريكي فيليب كروسبي جملة أسس ومعايير يجب احترامها لتنفيذ الجودة وتحقيقها، يمكن توضيحها من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

- **جودة المنتجات:** وهي أن تكون هذه المنتجات مطابقة لجميع المواصفات المعدة لها سلفاً، وقبل القيام بعمل خطوط إنتاج لها؛

- **وقاية المنتجات:** وذلك من أجل تقديم الجودة دون عيوب وأخطاء تصنيعية تؤثر على تقديمها للمستهلكين؛

- **معيار الأداء:** لا بد أن يكون أداء التصنيع لتنفيذ خط إنتاج قوي بعيد عن العيوب.

- **التطابق مع متطلبات السوق:** بمعنى أن يكون المنتج أو الخدمة يلبي طموح العملاء والمستهلكين في السوق.

وعلى أية حال، فإن منظمة الإيزو جعلت العديد من المعايير والمواصفات اللازمة لجودة المنتجات الاستهلاكية والخدمات ضمن إطار لا يمكن الحياد عنه، مثل جودة المنتج والخامة (المادة الأولية) المصنعة

<sup>(1)</sup> : WAHEED, Muhammad et ABBAS, Mutahir. Foundations of a Successful Site Quality Management System. Indonesian Journal Of Civil Engineering Education, vol. 9, no 2, p. 26-33.

ومدى تطابق المعايير المرتبطة بالوزن والطول والحجم والمميزات والنسب والسعر ومدى تغطية متطلباته للسوق المحلي أو الدولي.

### ثالثاً: ماهية نظام إدارة الجودة

سوف نستعرض هذا العنصر كما يلي:<sup>(1)</sup>

#### **1- مفهوم نظام إدارة الجودة:** هو النظام الإداري المتناسق الذي يسعى وراء ضمان سلامة مخرجات

المؤسسة، فيدير العمليات ويحسن بشكل مستمر، ويدير المخاطر. وهذا كله بهدف إرضاء الزبون، وتحقيق التميز في النوعية والأداء بما يحقق أهداف المؤسسة.

نقول عن المؤسسة أنها تمتلك وتطبق إدارة الجودة إذا كانت تمتلك النظم التالية:

■ نظام توكيد الجودة؛

■ نظام مراقبة الجودة؛

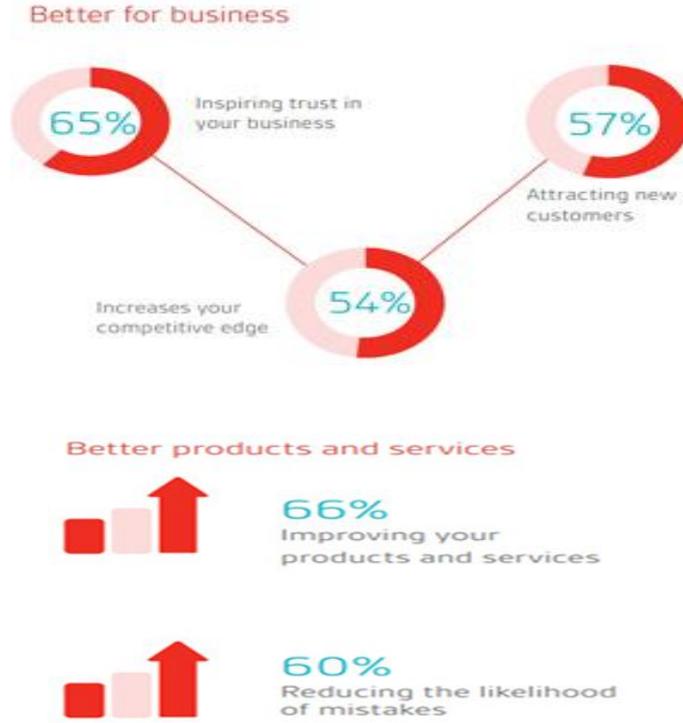
■ نظام تحسين الجودة.

#### **2- فوائد نظام إدارة الجودة:**

يمكن استعراض أبرز المنافع المتأتاة من تواجد نظام إدارة الجودة في المنظمات من خلال الشكل

الموالي:

<sup>(1)</sup> : WARDHANI, Viera, UTARINI, Adi, VAN DIJK, Jitse Pieter, *et al.* Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health policy*, 2009, vol. 89, no 3, p. 239-251.



كما أن نظام إدارة الجودة يساعد المنشأة في تحقيق ما يلي:

- يساعدك على التنافس بأعلى المستويات في قطاع الأعمال؛
- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفاعلية؛
- يساعد على توفير الوقت والنفقات والموارد؛
- يؤمن أداء العمليات بأخطاء أقل وأرباح أكثر؛
- يحفز الموظفين على الاندماج بالعمل بطريقة أكثر فاعلية؛
- يرفع جودة مستوى خدمة العملاء؛
- عندما تتميز الشركة بالتزامها بمتطلبات الجودة سيزيد ذلك من فرص العمل.

## المحور الثاني: إدارة السيورة (العمليات)

### تمهيد:

إن اشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات البيئية ، أدى إلى إدخال تغييرات جذرية على أنظمة الإدارة ، والبحث عن أساليب جديدة للمؤسسة ، تسمح لها بإجراء تغييرات داخلية وإعادة ترتيب أمورها ، تماشياً مع التحديات المستجدة. فالأنماط الإدارية التقليدية ، لم تعد قادرة على مواكبة هذه التغيرات ، لأنها صممت وفق البيئة الاقتصادية المستقرة ، أين يكون الطلب أكبر من العرض. وتُعد الإدارة بالعمليات من المفاهيم الإدارية الحديثة ، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ ، التي يمكن لأي مؤسسة أن تُطبقها وتضمن استمراريتها ؛ فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة ، وذلك بالاعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس العمليات ، وليس فقط على أساس الوظائف ، هذه العمليات موجهة نحو خلق القيمة المضافة بالنسبة لحاجات الزبون ، كما تسمح بالتحكم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا وفق التنظيم العرضي، الموجه نحو الزبون لإشباع حاجاته ورغباته، لذا فنظام الإدارة بالعمليات يقوم بوضع الزبون في مركز اهتمام المؤسسة ، وتقديم نتائج مرضية له وبالنسبة لباقي الأطراف ذات المصلحة.

سنتطرق هذا العنوان من خلال العناصر التالية:<sup>(1)</sup>

### 1. مفهوم السيورة (processus)

(1) : LEE, Roy G. et DALE, Barrie G. **Business process management: a review and evaluation**. *Business process management journal*, 1998, vol. 4, no 3, p. 214-225.

يستعمل هذا المصطلح في الإدارة الحديثة للمنظمات بالاعتماد على **خرائط السيرورات** وتتكون السيرورة من **عمليات ونشاطات ومهام وحركات**. حيث أن الحركات تؤدي إلى مهام والمهام تؤدي إلى أنشطة والأنشطة تؤدي إلى عمليات والعمليات هي التي تؤدي إلى السيرورات، وتوضح مكونات السيرورة في العناصر التالية:

- **عملية أو عمليات**: تتكون العملية من نشاطات ثم مهام ثم حركات .

- **نشاط أو نشاطات**: تتكون النشاطات من مهام ثم حركات.

- **مهمة أو مهمات**: تتكون المهمة من الحركات.

- **حركة أو حركات**: يمكن أن تكون حركة جسدية (باليدين أو الرجل مثل المشي أو الأخذ) أو لفظية بالكلام فقط.

وتعرف السيرورة على أنها: مجموعة من المراحل وتتصل آخر مرحلة بالمرحلة الأولى عن طريق التغذية الراجعة مما يمكن من معالجة مدخالها لتحويلها إلى مخرجات. **مثال** / سيرورة إدارة الجودة الشاملة أو سيرورة التسويق أو سيرورة إدارة الموارد البشرية

في منطق الإدارة التقليدية كانت تسمى هذه السيرورات (وظائف) مثل وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية وهكذا، فمصطلح وظيفة يعتبر تقليدي مستعمل في إدارة المنظمات التي تعتمد مهامها الإدارية على الهيكل التنظيمي فهناك فرق بين ما يسمى بخريطة السيرورات والهيكل التنظيمي.

**خريطة السيوروات:** هي صورة للسيوروات المختلفة في المنظمة بينما الهيكل التنظيمي هو صورة للوظائف، فالهيكل التنظيمي له سلبيات لذلك كان التسيير بناء على الهيكل التنظيمي كانت هناك مشاكل في الإدارة بينما عندما أتى منطق كئنا نخطط ونوجه وننظم ونراقب بنا السيوروات وأصبحنا نتحدث عن مدخلات ومخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات أصبحت العملية الإدارية على هذا الأساس . فمثال مخرجات سيورة المشتريات هي مدخلات سيورة الإنتاج ومخرجات سيورة الإنتاج هي مدخلات سيورة التسويق وهكذا في كل سيورة يقع تحديد أهداف متعلقة بالمدخلات والمخرجات والعمليات والنشاطات وكل ما إلى ذلك من ما يمكن من تحويل المدخلات إلى مخرجات .مثال:

● **سيورة التسويق** يمكن أن نصلها إلى عمليات، مثل عملية التسعير وعملية الإنتاج وعملية

الترويج .... إلخ

● **عملية الترويج** تقسم إلى نشاطات مثل نشاط الترويج في الصحف ونشاط الترويج في التلفزيون

ونشاط الترويج في الأنترنت .... إلخ

● **نشاط الترويج في الأنترنت** يقسم إلى مهمات مثل مهمة تصحيح الموقع الإلكتروني ومهمة

الاشتراك بالإنترنت وهكذا

● **مهمة الإشتراك بالإنترنت** تقسم إلى حركات مثل الإتصال على الجهة المسؤولة وعمل الإشتراك

أو غيرها من الحركات . فالإدارة الحديثة أضحت مبنية على مفهوم خرائط السيوروات.

وتعرف **خريطة السيوروات** بأنها: خريطة تمكنا من الحصول على صورة لمختلف مستويات وأنواع

السيوروات مع توضيح المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات متعلقة بكل سيورة.

## أولاً: ماهية العملية

## 1-تعريف العملية:

قدم معيار الإيزو ( ISO(9000،2000) التعريف التالي للعملية " : العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات " .

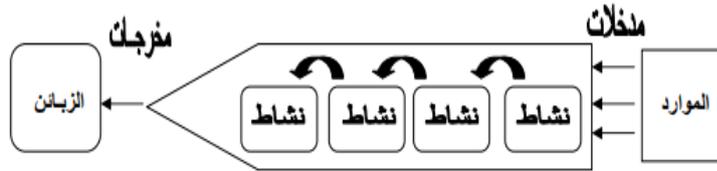
كما عرفها **LORINO Philippe** بأنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها ، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية ، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة "

وعرفها **FROMAN Bernard** بأنها " تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد ( أشخاص، عتاد، معلومات،...) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة ) في توليد منتج منتظر (من طرف الزبون ) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات . "

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن :

- العملية هي مجموعة من الأنشطة (تنظم المؤسسة وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف ؛
- في داخل العملية ، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية؛
- الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة (المخرجات)

أي هي عبارة عن علبة لها غاية محددة ( المخرجات) ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية (المدخلات) والتي تُحول (بإعطائها قيمة مضافة) عن طريق العمل ومجموعة من الوسائل (الموارد) ويمكن تمثيلها بيانيا وفق الشكل الموالي:



يلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات لعملية أو عمليات أخرى ، فلذلك فإنه يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها ، كذلك وبمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة ككل كعملية ، فهي مجموعة النشاطات من أجل إعطاء قيمة مضافة والموارد تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية ، مثل الوظيفة التجارية تقوم بتحويل متطلبات الزبائن إلى طلبيات .

## 2-مكونات العملية:

تتكون أي عملية داخل المؤسسة من المكونات التالية :

- **المدخلات والمخرجات:** وهي العناصر التي تربط بين العمليات الأمامية أو الخلفية أو مع الزبائن أو أصحاب المصالح ، فالمدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجرى عليها عملية التحويل، وقد تكون مواد أولية، منتجات، أو خدمات عمليات أخرى ، في حين أن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند قيام تحويل المدخلات، وإضافة قيمة مضافة عليها .

- **مجموعة أنشطة:** يمكن تعريف النشاط على أنه مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، والمتناسقة في الأداء ( تتأثر بنفس العوامل) موجهة نحو زبائن محددين ، من خلال مجموعة من الموارد ( زمن، اليد العاملة، الطاقة ، ..) ، لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية . فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية) عموما فإن هناك أربعة أنواع من الأنشطة: وهي الإنتاج ، التحويل ، التخزين ، والمراقبة.
  - **الموارد:** تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية ، باعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها ، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضا كموارد للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال، الإيجار، الكهرباء، الهياكل،
  - **الإجراءات:** حسب معيار الإيزو(2000 ،) ISO9000 فإن الإجراء هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية ، بمعنى آخر فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات و ، يمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة ، وتسمى بالإجراءات الموثقة ، حيث يمكن تخزينها في أوراق أو برامج ، كما يمكن أن تكون هناك إجراءات غير موثقة تكون متداولة عموما بين الأفراد وبدون وثائق محددة
- عموما فالإجراء يحوي موضوع ومجال تطبيق النشاط أو العملية، ما يجب أن يفعل ، متى أين وكيف ، إذن فهي تتعلق بمجموع القواعد الخاصة بنشاط أو عملية محددة .

## 3-أنواع العمليات:

هناك ثلاثة أنواع من العمليات وهي:

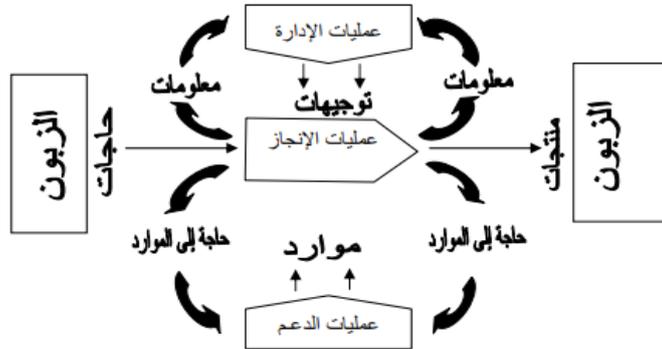
- **العمليات التشغيلية:** وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج ، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، بداية من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع ، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء، الإنتاج، الإمداد ، خدمات بعد البيع .

- **عمليات الإدارة :** وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات ، بتحويل المعلومات (الآتية من العمليات أو من الخارج) إلى أوامر وتوجيهات ، وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إيجابا، والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة؛ مثل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر، وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة

- **عمليات الدعم :** هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة لباقي العمليات ، وتساعد بها بممارسة نشاطها بصفة عادي، وعلو الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة ، فهي لازمة للسير المستمر للمؤسسة، وهي عموما مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين، الإعلام الآلي وتشمل بصفة خاصة، الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة ( العتاد اللازم ، البرامج) والمعلومات والمهارات

إن هذه الفئات الثلاث مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف واحد وهي تفاعل مستمر ، كما يبينه

الشكل التالي:

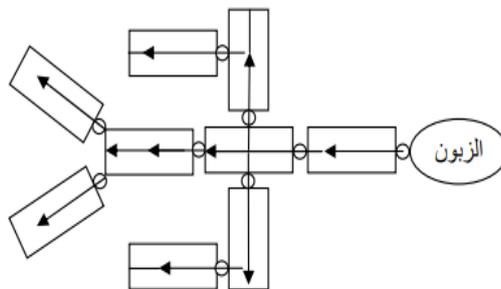


من خلال الشكل ، فإن الجزء الكبير من مدخلات عمليات الإدارة تأتي من العمليات التشغيلية كمؤشرات ولوحات قيادة ونتائج ، وأيضا كمشاكل تبحث عن حلول ، وتكون مدخلاتها من جهة أخرى آراء أصحاب المصالح ( عمال ، مساهمين ، شركاء ) ويمكن اعتبار مخرجاتها كأهداف وتوجيهات تنظيمية ، مخططات عمل إلى غير ذلك . وبالنسبة لعمليات الدعم ، فمدخلاتها تتمثل في الحاجات والطلبات من الوسائل المعبر عنها من قبل العمليات الأخرى ، والمخرجات هي الوسائل المقدمة لهذه العمليات . من بين مجموع العمليات داخل المؤسسة، يكتسي البعض منها أهمية أكبر، تسمى هذه العمليات بالعمليات المفتاحية أو الإستراتيجية، فبعض الأهداف داخل المؤسسة تعتبر كأهداف إستراتيجية وهذا لأنها تحوي على عناصر مفتاحية في نجاح المؤسسة، فالعملية المفتاحية هي العملية التي تساهم بصفة كبيرة في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية ، لذلك فمن أجل تحديد العمليات المفتاحية يجب أولاً تحديد وزن كل عملية بالنسبة للأهداف الإستراتيجية . إن العمليات الإستراتيجية تعكس الرؤية والعوامل المفتاحية للنجاح للمؤسسة ، وتأقلمها مع محيطها الخارجي كما تساعد على تطوير

المؤسسة على المدى المتوسط، والطويل وتعزيز مكانتها في السوق، كما أن هذه العمليات تحوي على مخاطر هامة إذا ما أهملت بالمقارنة بباقي العمليات.

#### 4-العلاقة بين العمليات:

إن من أكبر الصعوبات الملاحظة داخل المؤسسة، تكمن في العلاقة بين العمليات، والسبب في ذلك هو تداخل المسؤوليات ووجود صراعات، وهو ما يولد عدم الفهم الجيد، مما يسبب ضعف فعالية المؤسسة، كذلك من الصعوبات هو تحديد بداية ونهاية العملية، مما يسبب في بعض الأحيان إلى تكوين عملية معقدة لأنها يمكن أن تحتوي على كثير من الأنشطة، زيادة على ذلك ففي المؤسسة الجميع يتواصل بدون أية قواعد بجميع الأشكال أفقياً أو عمودياً، وهذا ما يتسبب في عدم الوضوح، خاصة مع تداخل المعلومات، لذلك كان من اللازم وضع منطق وقواعد معينة لسياسة الإتصال داخل المؤسسة والربط بين هذه العمليات. إن الهدف من وضع هذه القواعد، هو الحفاظ على محتوى الرسالة الموجودة على طول سلسلة العمليات، بمعنى ليس شكل الإتصال الهرمي وإنما شكل الإتصال مباشرة مع الزبون، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:



إن تقسيم العملية إلى عدة عمليات بحيث تكون مخرجات العملية الأولى هي مدخلات العملية الثانية، تولد ما يسمى بالعلاقة زبون/مورد ، ويصبح زبون العملية يسمى بالزبون الداخلي للمؤسسة.

1. علاقة زبون /مورد: إن هذه العلاقة هي خطوة للأمام، وذلك بأن المؤسسة يجب أن تصمم

على أنها سلاسل عملاء وموردين ؛ أي أن روابط زبون/مورد يجب أن تقوى واحدا تلو الآخر

من موردي التنظيم حتى الزبائن الخارجيين (الحقيقيين) إن هذا المبدأ يعتمد أساسا على :

- تعريف المنتج أو الخدمة: ما العمل الذي سأقوم بتأديته؟
- تعريف الزبون: لمن سأؤدي العمل؟
- تعريف المورد: ما الذي أحتمه ومن أين أحصل عليه؟
- تعريف العملية: ما الخطوات أو المهام التي تنفذ؟ وما المدخلات والمخرجات لكل خطوة؟

- وضع مؤشرات ومقاييس من أجل قياس جودة الخدمات المقدمة.

إن وضع هذه العلاقة يحقق الأهداف التالية :

- تقديم منتج أو خدمة وفق متطلبات الزبون الداخلي وبالتالي الزبون الخارجي فهي تغير النظرة التي ينظر بها للهيكل، فبدلا من التركيز على إرضاء المشرف المباشر (رأسيا) تحاول العملية إرضاء الشخص التالي في العملية ( أفقيا) إلى غاية العميل النهائي فهي بالتالي تقوم بإعداد علاقات ومناهج جديدة للعمل بين حلقات السلسلة بهذا الهدف المشترك ( إشباع الزبون) ؛
- توضح العلاقة نقاط الضعف ، وتقلل من الحواجز بوضع روابط تهدف إلى نفس الغاية؛

- تحسين تدفقات الإنتاج والخدمات؛
- تحسين الإتصال الداخلي .

يجب ألا تصل علاقة زبون/مورد إلى رسمية كبيرة جدا أو بكثرة الوثائق والإجراءات مما قد يؤدي إلى توليد صراعات كبيرة بين الوظائف

## 2. عقود الواجهات :

العقد هو رابط بين عنصرين لكي يكونا متصلين، أما الواجهة فهي الحدود المشتركة بين نظامين ، تسمح بإضافة علاقات تبادل فيما بينهم ، أو هي الحدود المتفق عليها بين نظامين أو وحدتين تسمح بتبادل المعلومات . إن إعداد عقد الواجهة هو مبدأ لضبط قواعد الاتصال بين عمليتين أو عدة عمليات، بمعنى بين موردين وزبائن، إذ يعد لكل عملية موردة عقدا مع عملية زبونة تحدد فيها أنماط التبادل، فهي تحدد العلاقة بين الزبون والمورد، كما تقوم بإنشاء العلاقات المنظمة بين الوظائف ، وتحدد لهذه العقود مؤشرات موجهة نحو إشباع الزبون و الموافق عليها من قبل الطرفين في العمليتين.

ثانيا: مدخل السيورة (العمليات)

### 1. تعريف مدخل العمليات:

إن مدخل العمليات هو أحد المبادئ الثمانية في إدارة الجودة ؛ حيث قدم الإيزو ISO تعريفا لهذا المدخل بأنه " : الوصول إلى النتائج المستهدفة بطريقة كفؤة ؛ تعتمد على تسيير الموارد والأنشطة كعملية.

من خلال التعريف ، فإن مدخل العمليات يعتمد على الوصف بشكل منهجي لتنظيم أو نشاط معين بنظرة تقوم على العمليات ، من خلال تحليلها ، بهدف إجراء التعديلات اللازمة و إشباع رغبات الزبائن ، حيث يتميز هذا المدخل بـ : طبيعة العرضية التي تربط عدة وظائف ووحدات داخل المؤسسة ؛ توجهه نحو خدمة الزبون .

إن الفرق الموجود بين مدخل العمليات processus Approche و مدخل الإجراءات Approche procédures الذي كان سائدا في السابق ، أن مدخل العمليات يركز على الأهداف المراد تحقيقها ، في حين أن مدخل الإجراءات يركز بصفة أساسية في مدى مطابقة المعايير والمراجع الموضوعية ، إذ يقوم مدخل العمليات على اعتبار أن المؤسسة هي مجموعة من المؤسسات الصغيرة ، و هذا ما يسمح بـ - ضمان جودة المنتجات والخدمات ؛ -بناء تنظيمات فعالة ؛ - خلق نظام فعال للقيادة بمساعدة مؤشرات محددة،

## 2- العوامل التي أدت إلى تبني مدخل العمليات:

هناك عدة عوامل أدت بالمؤسسات إلى تبني مدخل العمليات ، يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية : -العوامل الداخلية: وتتمثل هذه الأخيرة في :

- التركيز على النتائج و خلق القيمة المضافة ، ما أدى إلى الاهتمام بمدخل الإدارة العرضية ، باعتبار أن مدخل العمليات هو الركيزة الأساسية لهذا النوع من الإدارة ؛
- وجود اختلالات فيما يخص سياسة الاتصال ووجود مناطق غير مسؤولة ؛
- الحاجة إلى توجيه مراحل الجودة (qualité Démarche) نحو إشباع رغبات الزبون ؛
- تعتبر العمليات مركز توازن بطاقة الأداء المتوازن ؛
- تكتسي أهمية كبيرة في استراتيجيات النمو ، بوجود دراسات معمقة في سلسلة القيمة (قائمة العمليات) للبحث في أحداث التغييرات اللازمة.

#### - العوامل الخارجية : وتتمثل هي الأخرى في :

- تطور متطلبات الزبون و جميع أصحاب المصلحة التي أصبحت أكثر من الاهتمام بجودة المنتج مثل (جودة الخدمة، جودة الحياة، الأخلاق الو مواطنه...) وهذا ما أدى بالمؤسسات ، إلى الاهتمام أكثر بطلبات الزبون و التحسين الدائم ؛
- ظهور أنظمة جديدة للإدارة ، كإدارة البيئية التي تتطلب استعمال مدخل العمليات ، خاصة مع ظهور نماذج الايزو 14000 ؛
- تعطي المداخل الحديثة للتميز ، أهمية كبيرة لهذا المصطلح ( إدارة العمليات) ففيما يخص نموذج الجائزة الأوروبية للتميز EFQM فهو يخصص على سبيل المثال 14 % من النقاط إلى عامل العمليات ، وتقريبا 5.7 % إلى معايير النتائج التشغيلية والأداءات المرتبطة بالعمليات، أي أن أكثر من 20 % في المجموع من النموذج يكرسه بصفة خاصة إلى الإدارة

بالعمليات ونتائجها ، ومن جهة أخرى لا يمكن الحصول على شهادة إيزو ISO بدون

تطبيق الإدارة بالعمليات.

### 3- أصول مدخل العمليات:

يعتبر من الصعب تحديد أصل مفهوم العمليات ، لكن يمكن القول عنه أنه ظهر في سنوات الثمانينات من القرن الماضي في دراسات الجودة خلال عشرينيتين كاملتين ولكن كان هذا المدخل مستغل فقط في ميادين الإعلام الآلي ، حيث كان يستعمل في وصف و تحليل و نمذجة الأنشطة قبل وضعها في برامج الإعلام الآلي ، كما كان سائدا أيضا هذا المصطلح في الإنتاج أي نمط التشغيل للإنتاج، فقد مر مدخل العمليات بثلاث مراحل أساسية من حلقات الجودة إلى فرق المشروعات العرضية، ثم إلى إعادة الهندسة وظهوره في نماذج الايزو و تقريره على المؤسسات.

#### • من حلقات الجودة إلى فريق المشروع العرضي : إن حلقات الجودة هي فرق عمل ضمن

كل وحدة داخل المؤسسة (وظيفة، قسم، ورشة،....) من أجل العمل على تحسين جودة تلك

الوحدة ، لكن سرعان ما لوحظ أن فقط 20% من المشاكل تكون داخل الوحدة في حين أن

80% من المشاكل الباقية تأتي من وحدات أخرى أو من الخارج، مما أدى إلى تطوير هذه

الحلقات و توسيعها نحو فرق الجودة العرضية مما ساعد في ملاحظة: وجود مشاكل واختلالات

بين الوحدات يصعب حلها ، نظرا لوجود حدود وعوائق تفرضها الهياكل التنظيمية العمودية

بين الوحدات ؛ -عدم وجود اتصال بين الوحدات ؛ -عدم وجود أهداف مشتركة بين

الوحدات.

- إعادة الهندسة (الهندرة) **Reengineering**: استعمل مدخل العمليات كمنهج

للتنظيم أو الإدارة أو الاستشارة ، أين كان يستعمل كوسيلة لإنقاذ المؤسسات التي تواجه صعوبات ، وتكون البداية من معرفة تسلسل الأنشطة (العمليات) من الزبون إلى الإنتاج إلى المورد، ومن ثم تحديد لكل عملية الوسائل والتنظيم اللازم ، وهذا بدون الأخذ بعين الاعتبار التنظيم العالي للمؤسسة . إن هذه الطريقة من العمل تسمى بإعادة الهندسة و هو مدخل أساسي يبني المؤسسة بناء جذريا بداية من الصفر .

- مجموعة معايير الإيزو **ISO : 2000,9000** تعتبر معايير الإيزو ISO9000 نسخة

2000 ، هي أول من أدرج مدخل العمليات بصفة رسمية داخل المؤسسة وبينت منهجية استعماله ؛ حيث اهتمت بالتعريف بهذا المدخل ومقوماته بشكل واضح في حين تضمنت النسخ السابقة (1987، 1994) فقط مدخل الإجراءات.

**4- أهمية مدخل العمليات:** إن تبني مدخل العمليات يعتبر استثمارا مهما بالنسبة للمؤسسة ، فقد برهنت الوقائع في المؤسسات الحاصلة على جائزة الإدارة الشاملة للجودة أن اعتمادها لمدخل العمليات يسمح لها ب:

- فهم وجهة نظر الزبون: فمن أجل تسيير القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وأيضا لجميع الأطراف

ذات المصلحة ، تعمل العمليات على توضيح العناصر التالية

● النتائج المحققة لكل عملية، و ذلك بالرابطه القوية الموجودة بين هذا المدخل وتحقيق النتائج ،

وهذا بوصف البسيط لدور كل عملية بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و تطوير ثقافة تنظيمية

تعتمد على النتائج والقياس والتحسين المستمر ؛

● الخدمات الحقيقية المقدمة للزبائن، وتوجيه جميع عمليات المؤسسة نحو الزبون ومحاولة فهم

العلاقات والروابط بين الوظائف والخدمات وعلاقتها مع الزبون ؛ فجميع الطاقات مركزة نحو

إشباع الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة وتحقيق مبدأ الإشباع المتوازن.

-ضمان أفضل تنسيق بين مختلف الأقسام المتجانسة : وهذا من خلال تجنب المشاكل المعتادة

في التنظيمات القديمة (كالنظرة الجزئية لكل قسم داخل المؤسسة على حدى، وبالتالي إهمال بعض

المشاكل الموجودة بين هذه الوحدات) وذلك بـ :

● الالتزام الكامل للفاعلين بمشاركتهم جماعيا في تحقيق الأهداف ، ووضع التنظيم ككل في خدمة

الأهداف الإستراتيجية ؛

● فحص مجموع سلسلة الأنشطة والتركيز على الحلقات الضعيفة ومحاولة تحسينها.

-تسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجية: عموما فإن إستراتيجية المؤسسة تنفذ في إطارها التنظيمي، و

ذلك بنشرها هرميا من أعلى إلى أسفل ، أي ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى مخططات عملية وإهمال

الجانب العرضي يولد مخاطر فيما يتعلق بالترباط الموجود بين هذه الأقسام ، في حين أن تنفيذ

الإستراتيجية ونشرها على العمليات تقدم المزايا التالية - :

● وضع مسؤوليات واضحة من اجل تسيير الأنشطة المفتاحية ؛

- تقسيم التعقيد الموجود داخل المؤسسة إلى عمليات مصغرة مما يساعد على فهم المشاكل و حلها .

**-الرفع من الأداء العام للمؤسسة:** وذلك عن طريق -: تقليص التكاليف والوقت بالاستعمال الفعال للموارد ؛ -رفع الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج ؛ -يقدم إلى نظام إدارة الجودة الوسائل الكافية للوصول إلى أهداف المؤسسة ؛ -يجذب اهتمام المؤسسة نحو القيمة المضافة للأنشطة ؛ -تسهيل عملية كشف وتصحيح الاختلالات ؛ -قياس وتحسين أداء كل عملية.

#### 5- تطبيق مدخل العمليات في مجال إدارة الجودة الشاملة:

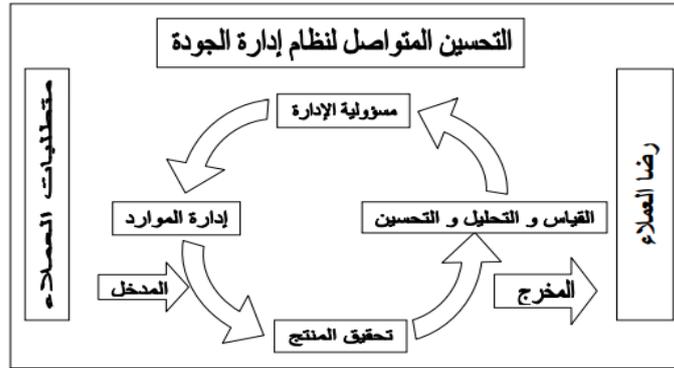
تقوم إدارة الجودة الشاملة على ثمان مبادئ هي : التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العمليات، مدخل الإدارة بالتنظيم، التحسين المستمر، مدخل الإدارة بالوقائع وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين، و يقوم مدخل العمليات في تنفيذ جميع هذه المبادئ :

- التركيز على الزبون : فجميع العمليات موجهة نحو الزبون و تشارك في إشباع حاجياته ؛
- القيادة : فكل عملية لها مسؤولين خاصين بها و لها معايير متاحة لتحقيق هذه الأهداف ؛
- مشاركة الأفراد: فمدخل العمليات يقوم بتسهيل عمليات الاتصال و ربط جميع الأفراد ببعضهم ؛
- مدخل الإدارة بالنظم: فالعمليات هي الأساس في تكوين النظام وهذا بالترابط الموجود بين العمليات على شكل نظام له أهداف تحدده ؛

- التحسن المستمر : و هو نفس المبدأ الذي يقوم عليه مدخل العمليات ؛
  - مدخل الإدارة بالوقائع : فجميع القرارات تُتخذ عن طريق تحليل المؤشرات والمعلومات التي تقدمها العمليات ؛
  - علاقات المنفعة المتبادلة بين الموردين : فتطوير العلاقة (زبون \_ مورد ) التي يقوم عليها مدخل العمليات ، يسمح بمعرفة متطلبات كل مورد و كيفية تطوير هذه العلاقة من خلال التحديد الدقيق لمدخلات كل عملية.
- كما تنص شروط نظام إدارة الجودة المتعلقة بشهادة الإيزو ( 2000 ) ISO9000 ، على أنه تقوم المؤسسة بإنشاء وتوثيق وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة ، وتحسين فعاليته بصورة متواصلة ، حيث تستخدم الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل عملية، ولكي يتسنى لأي مؤسسة أن تنفذ بفعالية نظاما لإدارة الجودة لا بد لها من اعتماد مدخل العمليات كأساس للوصول إلى أهدافها، إذ تحتاج إلى الخطوات التالية :
- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة ؛ -
  - تحديد تسلسل هذه العمليات ؛
  - -تحديد معايير و طرق ضمان فعالية هذه العمليات ؛
  - -ضمان توافر المعلومات الضرورية لمراقبة هذه العمليات ؛
  - -قياس هذه العمليات وتحليلها ؛ -اتخاذ إجراءات لتحقيق التحسين المتواصل لهذه العمليات

. فمدخل العمليات يسمح بتكوين نظام يتماشى و متطلبات الزبون ، زيادة على ذلك فالوصول إلى هذا الهدف ، يجب أن يرتبط بفعالية نظام إدارة الجودة ، عن طريق هاته العمليات كما يبين الشكل

التالي :



من خلال الشكل ، يقوم هذا النموذج على أربعة عناصر هي : مسؤولية الإدارة ، إدارة الموارد ، تحقيق المنتج والقياس والتحليل والتحسين، و من أجل تكملة هذا المدخل النظامي يمكن اعتبار :

-المدخلات : هي الحاجات و المعطيات المعبر عنها من قبل الزبون ؛

-المخرجات : هي المنتج النهائي للزبون ؛

-أما الحلقة فهي الأخذ بالحسبان إشباع الزبون، حتى يتم تقييم الفرق بين الجودة المنتظرة و الجودة المتحصل عليها من قبل هذا الزبون.

## ثالثاً: الإدارة بالعمليات (إدارة السيورة)

نستعرض هذا العنصر من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

## 1- تعريف إدارة العمليات:

عرفها MOUGIN Yvon بأنها "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات ، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين " و هو تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية .

فالإدارة بالعمليات، هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات و قياس فعاليتها وتحسينها ، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات.

## 2- مراحل الإدارة بالعمليات:

لتنفيذ الإدارة بالعمليات بصفة فعالة، لابد من تتبع جملة مراحل أساسية هي:

## 2-1- توضيح العمليات:

- خريطة العمليات: إن خريطة العمليات هي رسم بياني يقوم بتحديد العمليات والعلاقات الموجودة بينها، الهدف منها هو إنشاء صورة دقيقة شاملة للعملية برمتها تساعد في فهم كل جانب من

<sup>(1)</sup> : STEVENSON, William J., HOJATI, Mehran, et CAO, James. *Operations management*. New York : McGraw-Hill Education, 2014.

جوانب المدخلات والمخرجات . إن إعداد خريطة للعمليات داخل المؤسسة يتطلب المراحل التالية

:

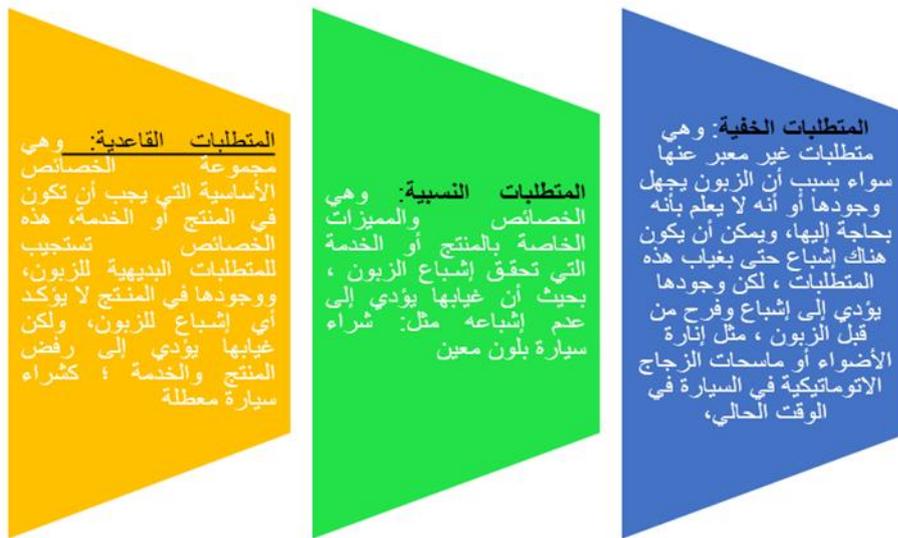
- **التحديد الواضح للزبائن ومتطلباتهم:** وتتعلق بطرح التساؤل التالي: "من هم زبائننا؟" سواء

الحاليين أو المستقبلين، هذه الخطوة تسمح بتحديد الأطراف ذات المصلحة: الزبائن الخارجيين

والزبائن الداخليين ( عمال، مساهمون، مسيرين ... ) ، وتحديد متطلبات كل واحد منهم لأ

ن في بعض الأحيان يمكن أن تكون متطلباتهم مختلفة و حتى متعارضة .

يمكن تقسيم متطلبات الزبون إلى ثلاث مستويات يلي:



- إعداد كل زوج منتج - خدمة/زبون: وهي تكمل المرحلة السابقة بطرح السؤال التالي "ما هي

المنتجات / الخدمات المباعة ، وإلى أي نوع من الزبائن ؟ ، " فهي تقوم بإعداد قائمة لكل

(منتج /خدمة ) الموجهة لكل زبون

- تحديد العمليات: إن المرحلتين السابقتين ضروريتين لتحديد العمليات، هذه المرحلة تقوم على

طرح التساؤل التالي : "ما هي العمليات التي يمكن أن تعطينا منتجات وخدمات تشبع

متطلبات الزبون "إن تحديد العمليات يكون أولا بتحديد العمليات المقرونة بتقديم المنتج

/الخدمة للزبون الخارجي، التي لها علاقة مباشرة معه وهي العمليات التشغيلية ، ثم بعد ذلك

العمليات الملحقه وهي عمليات الدعم ، ثم عمليات الإدارة، وهذا يكون بتكوين سلسلة من

العمليات انطلاقا من العمليات الأمامية التي لها اتصال مباشر مع الزبون ، ثم العمليات الخلفية

الموردة للعمليات الأساسية إلى غاية المورد الخارجي .يجب أن يحدد عدد العمليات ، فلا يجب

أن تكون قليلة جدا إلى درجة أن تكون عامة ولا يجب أن تكون كثيرة جدا فيكون التقسيم

كثيرا جدا يصعب فهمها نتيجة للتعقيد .والعمليات الموازية ، مبينة في ذلك جميع التدفقات

الموجودة بينها

- إعداد الخريطة: وهنا يجب توضيح الروابط بين جميع العمليات ، بمعرفة العمليات التسلسلية

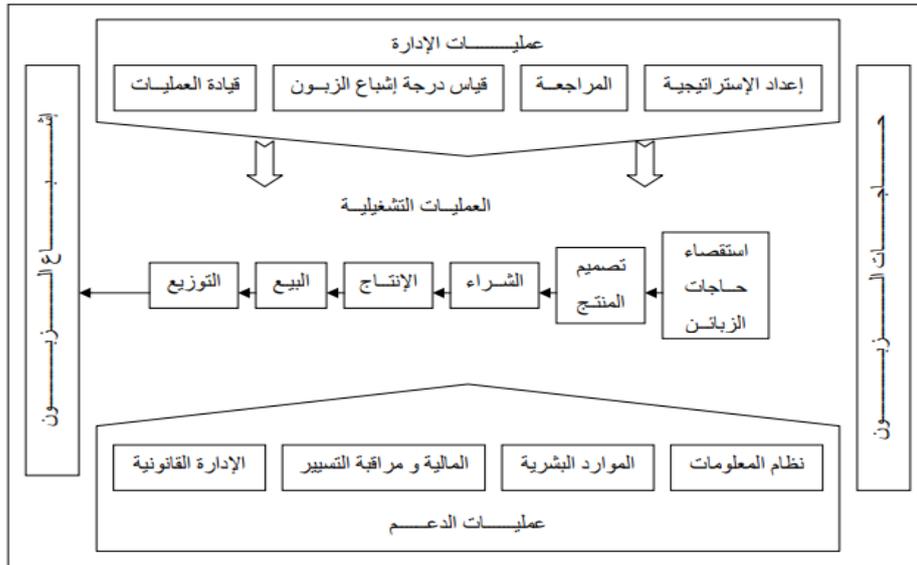
.إن وضع الخريطة النهائية للعمليات يكون بتوضيح الحاجات التي يجب إشباعها على اليمين

والزبائن على اليسار ، بحيث تكون العمليات التشغيلية تساهم مباشرة في إشباع الزبون من

اليمين إلى اليسار ، ثم تتبع بعد ذلك عمليات الدعم التي توجه عرضيا نحو العمليات التشغيلية

، لتقدم لها الوسائل اللازمة ، وكذلك بالنسبة لعمليات الإدارة ، فهي تقطع عرضيا العمليات التشغيلية بتقديمها التوجيهات المناسبة لجميع العمليات ؛ وتكون الخريطة على العموم كالشكل

التالي:



• وصف العمليات: إن وصف العمليات يسمح لجميع الفاعلين داخل المؤسسة من فهم العملية

وغايتها ؛ فهي تشمل جميع العناصر الموجودة فيها ومحيطها الخارجي ، وذلك لإعطاء رؤية

واضحة لها ، وإمكانية تسييرها وتحسينها بصورة جيدة ، ويتم وضعها من خلال أداة تسمى

بطاقة العملية Processus Fiche و تكون بالشكل التالي:

اسم العملية	الصفحة 2
مقاييس العملية	
الأهداف المرتبطة بالعملية:	
مؤشرات أداء العملية:	
مخاطر عدم الوصول إلى الأهداف و عدم إشباع الزبون:....	
معطيات القيادة	
قائد العملية:	
نقاط القوة	نقاط التحسين

اسم العملية	الصفحة 1
خصائص العملية	
الغاية:	
المدخلات:	
المخرجات:	
الزبائن:	
العمليات الثانوية:	
الروابط الوظيفية:	
(العمليات الأمامية ، العمليات الخلفية).	

إن بطاقة العملية تشمل جميع الخصائص المرتبطة بها مثل اسم العملية، المدخلات والمخرجات، العلاقة مع العمليات الأخرى ..... إن وصف العمليات يهدف إلى : عدم نسيان أي مرحلة أساسية في إنجاز المنتج أو الخدمة ، -تجنب المراحل غير الضرورية ، -تسهيل الفهم العام للعملية من قبل جميع الفاعلين والإدارة.

## 2-2- محاذاة الإستراتيجية مع العمليات:

و تكون من مرحلتين أساسيتين هما : ربط الإستراتيجية مع العمليات و إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية للعمليات.

● **ربط الإستراتيجية بالعمليات:** إن محاولة ربط الإستراتيجية بالعمليات يتطلب خطوتين أساسيتين هما: تحديد العمليات الإستراتيجية وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

- **تحديد العمليات الإستراتيجية:** هي تلك العمليات التي تشارك بصفة كبيرة في تحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فمثلا إذا كان الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو

الحصول حصص سوقية أكبر ، فتعتبر عمليات النمو والتطوير كعمليات إستراتيجية . بعد

تحديد العمليات الإستراتيجية تُحدد الأهداف المفتاحية الخاصة بكل عملية إستراتيجية ،

بحيث تكون هذه الأهداف مساهمة في الأهداف العامة للمؤسسة، إن هذا الربط بين هدف

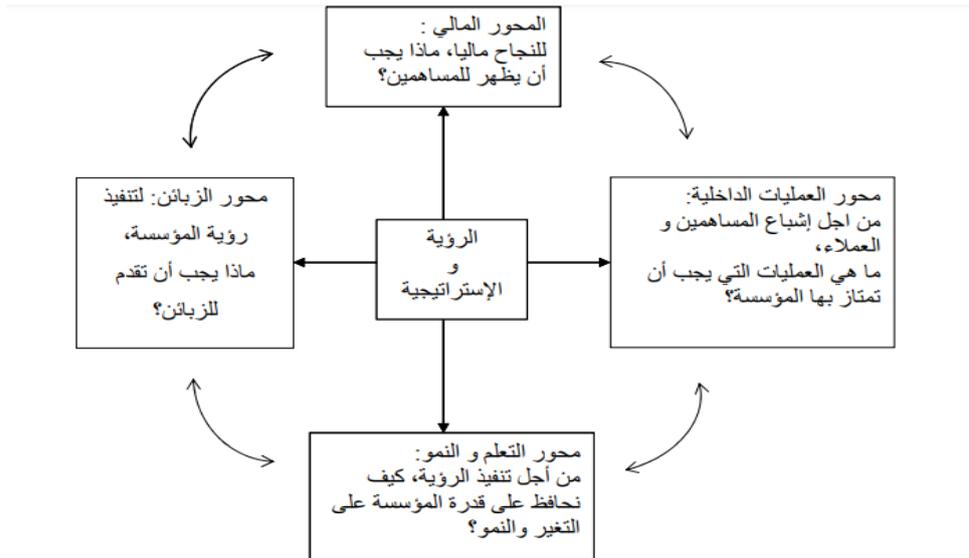
العملية وهدف المؤسسة مهم جدا فيما يتعلق بعدم التعارض بين التوجيهات العامة

للمؤسسة ومخططات التنفيذ (على مستوى العمليات) إن ربط الإستراتيجية مع العمليات

يجب أن يكون - **مستمرا لضمان عدم فصل الواقع العملي (البيئة الخارجية) عن عمل**

العمليات داخل المؤسسة ؛ -وفق منهجية نظامية تسمح بضمان سير العمليات على شكل نظام موحد ، لتجنب أن تكون المحاذاة خاصة بفرد أو جهة مفضلة داخل المؤسسة.

- بطاقة الأداء المتوازن: إن من أهم الوسائل التي تساعد في محاذاة الإستراتيجية بالعمليات ، هي بطاقة الأداء المتوازن و ؛ التي قدمها كل من NORTON.D و KAPLAN.R ، باعتبارها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة الرسالة إلى مجموعة مترابطة بمقاييس الأداء ، تساهم في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال ، واتصال الإستراتيجية بالأعمال ، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ، وصولا إلى أهداف المؤسسة. و تشمل بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية يتم من خلالها صياغة و تنفيذ و مراقبة الإستراتيجية و تكون على الشكل التالي:



فدور بطاقة الأداء المتوازن يكمن في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها ، إلى أهداف خاصة بكل محور وأيضا إلى مؤشرات عملية تساهم في تنفيذ رؤيتها.

● إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية للعمليات: هي توضيح بياني لمتابعة المؤشرات (تطورات الأداء ( لتقديم المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرار، وإعدادها يعتمد أولاً ؛ على تحديد المؤشرات التي تساعد في القيادة الإستراتيجية للعمليات ، ثم بناء لوحة القيادة ومتابعتها .

- تحديد المؤشرات : وهي ثلاثة أنواع:

مؤشرات الأداء الموافقة لمختلف أهداف العمليات ؛ التي تقيس بصفة إجمالية التطورات المتحصل عليها في إدارة العمليات ، الناجمة عن مختلف أنشطة المؤسسة ، ومدى مساهمتها في مختلف أهداف المؤسسة - . مؤشرات الأداء الخاصة بكل مخطط عمل ، أو كما تسمى (مؤشرات الفعالية ؛) لأنها تقيس مدى فعالية مخططات العمل مثل: نسبة العمال الكفؤين بالمؤسسة. مؤشرات المتابعة الخاصة بتطور تنفيذ كل مخطط عمل ، وتسمى أيضاً بالمؤشرات القريبة ؛ مثل عدد ساعات برامج التكوين داخل المؤسسة ، فمثل هذه المؤشرات تساعد في مراقبة تقدم مخططات العمل خطوة بخطوة؛ مثل: "هل برامج التكوين تنفذ فعلاً؟"، إن مثل هذه المعطيات تقدم رؤية واضحة للتغيرات الحاصلة على المدى القصير

- بناء لوحة القيادة الإستراتيجية: و تكون بالتزام الخطوات التالية

- تحديد الأفراد الموجهة إليهم لوحة القيادة (العمال، مسؤولي الوحدات، لجنة الإدارة ، - ) التحديد بوضوح الأهداف المراد الوصول إليها من خلال لوحة القيادة، -إعداد لوحات القيادة تكون مفصلة في شكلها ومحتواها ، كلوحات القيادة التحليلية الموجهة نحو العمليات (مالك العملية ،) ولوحات القيادة الإجمالية الموجهة إلى لجنة الإدارة . يجب أن تكون لوحة

القيادة الإستراتيجية تحتوي على عدد محدد من المؤشرات ، للتمكن من المتابعة الفعالة

للمؤشرات ، كما يجب أن تحتوي على هيكل بسيط كمي ن من الفهم السهل لها.

## 2-3- إدارة العمليات:

إن إدارة العمليات هي تلك السيرورة التدريجية ، لتقييم وتحليل وتحسين أداء العمليات ، وتقديم منتجات

موجهة نحو الزبون لإشباع حاجاته ) .الفرق بين الإدارة بالعمليات وإدارة العمليات، هو أن الإدارة

بالعمليات تهتم بتسيير مجموع النظام الإداري القائم على العمليات، والتنسيق فيما بينها بما يتماشى

واستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، في حين أن إدارة العمليات تهتم بتسيير أداء كل عملية على

حده، وتحقيق النتائج المرجوة لكل منها .(ولإدارة العمليات بصورة جيدة تقوم المؤسسة بتتبع المراحل

التالية<sup>(1)</sup> :

-قيادة العمليات: بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية وربطها بالعمليات تعين الإدارة مسيرا لكل

عملية؛ يسمى بقائد العملية أو مالك العملية ، يسعى للوصول إلى الأهداف الموضوعية ، متبعا في

ذلك مجموعة من المؤشرات وتقارير المراجعة للعمليات ، كما يقوم بتعبئة الموارد من أجل تطوير 3

العملية حسب المتطلبات الجديدة للمستعملين أو الزبائن.

و تتمثل عموما مهمته في - : 1معرفة حاجات الزبائن ؛ -تسيير الوسائل والموارد اللازمة لسير

العملية ؛ -ضمان مراجعة العمليات . إن قائد العملية يمكن أن يكون مسؤولا عن وظيفة معينة ويمكن

أن يتعدى إلى أكثر من ذلك، وتعتمد قيادة العملية على أربع أنواع من المعلومات هي: مؤشرات

<sup>(1)</sup>: طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، جمهورية مصر العربية، 2019.

لوحات القيادة، وتقارير المراجعة، 2المقارنة المرجعية Benchmarking ، وتوجيهات نماذج التميز والتقييم الذاتي.

- **التحكم في العمليات:** التحكم في العمليات تعني امتلاك مناهج تحدد أنماط استعمال ، أو تنفيذ جميع العناصر التي تحتوي على المدخلات والمخرجات، تسلسل المهام، نقل الخبرات ... ، وتتحكم المؤسسة بعملياتها إذا كان هناك - : تنبؤ بأداء العملية ؛ - أن تكون العملية خاضعة للرقابة الإحصائية ؛ - أن يسير التداخل بين العمليات بشكل جيد .

- **تقييم العمليات:** قبل إجراء التحسينات على العمليات ، يجب أولاً تقييمها موضوعياً فيما يتعلق ببعض المعايير الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ، وهذا التقييم لا يشمل فقط كل عملية وحدها ، بل أيضاً تتم المقارنة بالعمليات الأخرى، وتكون عملية التقييم في المجالات التالية - :درجة إشباع الزبون ؛ -مستوى الجودة ؛ -التكلفة .

- **تحسين العمليات:** وتكون ب - : تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء، تحديد العمليات المطلوب تحسينها؛ -تكوين فرق عمل للتحسين ؛ -قيام فريق التحسين بتحليل العملية ، ومعرفة المشاكل التي تواجهها ، ومحاولة تحديد أسبابها و ، جمع ودراسة الأسباب المتعلقة بهذه الإختلالات؛ -اقترح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم اختيار الأفضل ؛ -اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ ؛ -بعدها تتم متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين ، وتكرار عملية التحسين مع عمليات أخرى في المؤسسة ، والتي تؤدي إلى الأداء المتميز.

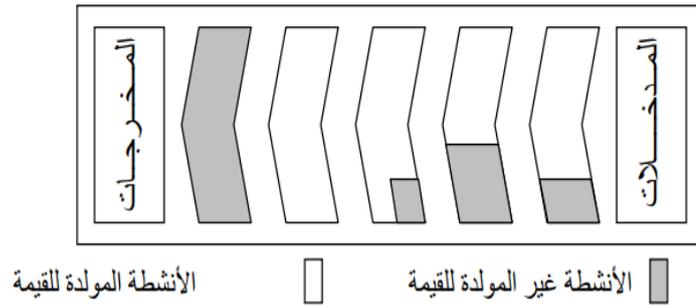
## -4-2

**تسريع خلق القيمة:** العملية هي مجموعة مترابطة من الأنشطة بواسطة تدفقات من

أجل توليد قيمة للزبون، حيث أن وجود أنشطة لا تولد القيمة بالنسبة للزبون ، قد تعتبر عائقا

في إشباعه ، تسمى هذه الأنشطة بـ **MUDA** وهي كلمة يابانية تعني الأنشطة غير المولدة

للقيمة بالنسبة لحاجات الزبون ؛ كما هو موضح في الشكل التالي:



في المداخل التقليدية فإن تسريع خلق القيمة يتم بزيادة الاستثمار في الأنشطة المولدة للقيمة ، وعدم

الإهتمام بالأنشطة غير مولدة القيمة ، وهذا ما يزيد من الرفع في التكاليف ونسبة المخاطر في ما

يتعلق بجذوى هذه الاستثمارات ، وطول المدة الزمنية في عملية خلق القيمة بالنسبة للزبون ، لوجود

الأنشطة غير مولدة القيمة التي تعطل سير العملية.

أما الإدارة بالعمليات ، فتهم أيضا بالأنظمة غير مولدة القيمة سواء بحذفها كلياً أو تعديلها، و هناك

تقسيمين لهذا النوع من الأنشطة

**-الأنشطة الإجبارية :** وحتى إن لم تقدم قيمة للزبون ، فهي ضرورية بالنسبة للمؤسسة؛ حيث أنها

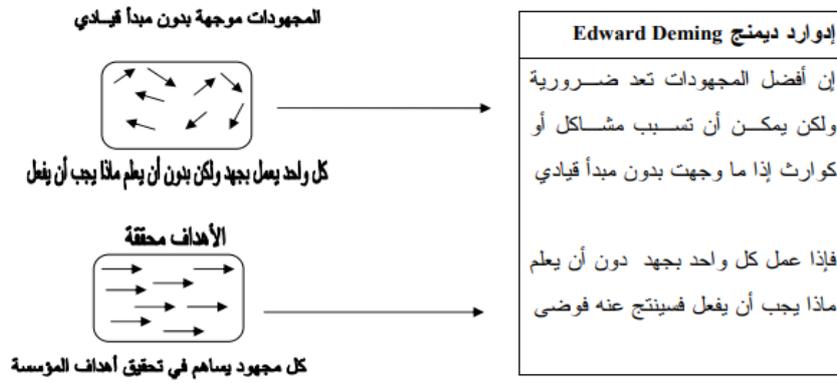
تقدم القيمة للمؤسسة ، مثل تتبع القواعد الإدارية .

- الأنشطة اللازم حذفها: وهي مثل : الإنتاج الزائد، النقل الذي لا جدوى منه ... فتقوم الإدارة بالعمليات أولاً بتحديد هذه الأنشطة وتعيينها ودرجة الاحتياج لها ، ثم بعد ذلك يتم إلغاؤها أو تعديلها ، وهذا من أجل جعل جميع الأنشطة في العملية مولدة للقيمة بالنسبة للزبون ، ومحاولة تقليص المدة الزمنية في تقديم هذه القيمة . تتمثل هذه الأنشطة الغير مولدة للقيمة فيما يلي - : الإنتاج الفائض ( الزائد: Surproduction ) (الإنتاج أكثر مما يطلب الزبائن ؛ -وقت الانتظار: فالعملية هي سلسلة أنشطة متوالية ؛ فإذا توقف نشاط واحد توقفت جميع الأنشطة، فيجب تحديد الأنشطة التي تولد هذا النوع من المشاكل ؛ -الحركات غير النافعة: مثل تحويل بعض المواد أو المنتجات من مخزن إلى آخر ؛ -الأشغال غير النافعة: وهي الأشغال التي لا يريدونها الزبون ، ولا تكون على مستوى توقعاته مثل: الإنتاج المعيب ؛ -زيادة التخزين: زيادة على تكاليف التخزين ، فهو يأخذ الوقت الكثير في إيجاد الأماكن المناسبة وترصيفها ؛ -التصرفات الزائدة: ويكون نتيجة التصميم غير الفعال لمناصب العمل ، مما يولد تصرفات وحركات لا فائدة منها تستهلك الوقت والتكلفة ؛ -العيوب: وهي الأنشطة التي تولد قيمة ليست منتظرة مثل: شراء مواد أولية غير مطابقة للمعايير .

### 3-مزايا الإدارة بالعمليات:

يربط منظور العملية كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض ، ويزيد من فهم العاملين للنظام ككل بدلا من التركيز على جزء منه، فضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها التنظ ،يم يمكن أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية أكبر ، مع الفهم الجيد للقيود الخلفية والحاجيات الأمامية للعملية ، وفي هذا السياق فإن التنظيم ليس معد عن طريق وظائف أو مهن ، ولكن على حسب منتجات نهائية و

خدمات مقدمة . ففي إطار نمو المؤسسة ، فإن عملية الإدارة والمتابعة تعد جد معقدة، فهي تتعلق بتوجيه الجهود في نفس الاتجاه ؛ أي فيما يتعلق بخلق القيمة بالنسبة للمنتج أو الخدمة النهائية، لذلك فإن الجهود الموجهة بدون نظام جيد ، لا يمكن أن تعطي نتائج على حسب الأهداف الموضوعه ، وهذا ما يمكن تلخيصه في الرسم البياني التالي:



من خلال الشكل يمكن القول بأن الإدارة بالعمليات تساعد في استغلال جميع الطاقات والمجهودات ، نحو تحقيق هدف معين ، فمن المشاكل التي أزلتها الإدارة بالعمليات - وجود حواجز بين الأقسام وكل قسم يركز حصريا على مجال إهتمامه؛ - الأقسام التي ليس لها علاقة مباشرة مع الزبون لا تعرف جيداً تأثيرها على خدمته؛ - الفرق التي تعلم وتواجه المشاكل ، ليست هي بالضرورة التي لها الوسائل لإعطاء وتقديم الحلول.

## 2- مراحل الإدارة بالعمليات: تمر عملية إدارة السيورة بأربع مراحل أساسية:

### 2-1- توضيح العمليات: هذه المرحلة بدورها تحوي مرحلتين أو مهمتين فرعيتين:

● **خريطة العمليات:** هي رسم بياني يقوم بتحديد العمليات والعلاقات الموجودة بينها، الهدف منها

هو إنشاء صورة دقيقة شاملة للعملية برمتها تساعد في فهم كل جانب من جوانب المدخلات

والمخرجات. يمكن إعداد خريطة للعمليات داخل المؤسسة من خلال الخطوات التالية:

○ **التحديد الواضح للزبائن ومتطلباتهم:** وتتعلق بطرح التساؤل التالي: "من هم زبائننا؟" سواء

الحاليين أو المستقبلين، هذه الخطوة تسمح بتحديد الأطراف ذات المصلحة: الزبائن الخارجيين

والزبائن الداخليين ( عمال، مساهمون، مسيرين ... ) ، وتحديد متطلبات كل واحد منهم لأ

ن في بعض الأحيان يمكن أن تكون متطلباتهم مختلفة و حتى متعارضة . ومتطلبات الزبون

تتمحور في 3 أصناف رئيسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

### المحور الثالث: شهادات الأيزو

مما لا شك فيه أن الاهتمام بالجودة أصبح قضية عالمية فهي لم تعد كونها خيار وإنما أضحت ضرورة ملحة لنجاح أي نظام كان، هذا ما أدى إلى ظهور منظمة عالمية تهتم بإصدار 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 الأيزو لأنها تبعث له بالثقة والراحة في منتجاتهم سلع أو خدمات وهذا سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وسوف نتطرق إلى هذا العنصر من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: مفهوم الأيزو

قبل تعريف الأيزو ارتأينا أن نقدم تعريف بعض المصطلحات ذات العلاقة بالمفهوم والتي نوضحها فيما يلي:

- **المواصفة:** هي عبارة عن وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تعطي هذه الوثيقة قواعد، إرشادات وخصائص ومعايير تحدد المتطلبات الواجب توفرها في نظام معين.

(1): مراتي عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2019.

- **التقييس:** التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول\_ والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها، في سياق معين، إلى مستوى أمثلي من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها.
- **إشهاد (شهادة) المطابقة:** وثيقة كتابية يضمن بمقتضاها طرف ثالث (المراجع أو المقيم) بأن منتجا أو خدمة تتطابق مع المتطلبات (الموجودة في المواصفة)، وتمنح هذه الشهادة للمؤسسات بهدف طمأنة العملاء والموردين وتأكيد ثقتهم بالمؤسسة.

- **مفهوم الأيزو (iso 9000):** تستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة **ISO** للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization، ولتمييز جميع المواصفات التي تصدر عنها.

يعرف الايزو بأنه المنظمة العالمية للمعايير التي تأسست عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية في سويسرا ومقرها مدينة جنيف وتضم هذه المنظمة أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها **ISO** اعتمادا على كلمة **ISOS** اليونانية 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 **iso 9000** 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.

ثانيا: أبرز المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات **iso 9000**:

- **التركيز على العملاء:** نجاح المؤسسة يعتمد اعتمادا كبيرا على رضا العملاء إذ يجب على المؤسسة أن تفهم العملاء واحتياجاتهم على أساس مستمر، فهم العملاء يساعد في فهم وتلبية متطلباتهم بدلا من ذلك يجب على المؤسسات بذل جهد لتجاوز توقعات العملاء من خلال فهم العملاء يمكن للموظفين فهم أفضل لاحتياجاتهم الحقيقية وتوقعاتهم غير معلنة.
- **القيادة:** تعيين القادة في المؤسسة ويجب على هؤلاء القادة أن يضعوا تحديا ولكن بأهداف وغايات واقعية وينبغي الاعتراف بمساهمة الموظفين من قبل القادة ويجب عليهم خلق بيئة إيجابية وتقديم الدعم للموظفين لتحقيق هدف تنظيمي جماعي وإعادة تقييم أهدافهم بشكل مستمر والتواصل مع الموظفين.

- إشراك الأفراد: يعتبر إدراج الجميع في فريق العمل أمراً حاسماً لنجاح المشروع. سيركز هؤلاء الأشخاص على الابتكار والإبداع ، إذا كان لدى الأشخاص مصلحة في الأداء ، فسيكونون متحمسين للمشاركة في التحسين المستمر
- نهج العملية: هناك العديد من المزايا لأداء المهام الرئيسية باستخدام مفهوم العملية، العملية هي تسلسل من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، يمكن للمؤسسات إعداد خطة في شكل تخصيص الموارد وجدولة الأنشطة من قبل مما يجعل العملية محددة، قابلة للتكرار وقابلة للقياس وبالتالي تصبح المؤسسة فعالة فالتحسين المستمر في العمليات يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية .
- التحسين المستمر: أهمية هذا المبدأ هو الهدف الأسمى ويجب أن يكون الهدف الدائم لكل منظمة، من خلال زيادة الأداء يمكن للمؤسسة زيادة الأرباح والحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين إذا كان هناك عمل كامل مخصص للتحسين المستمر ، فسيتم تنسيق الأنشطة المحسنة مما يؤدي إلى تطوير أسرع وأكثر كفاءة
- النهج الوقائي لاتخاذ القرارات: قد تكون القرارات موضوعة على أساس الحقائق والخبرة والحدس أو من خلال المعلومات والبيانات التي تم تجميعها، وعليه يجب وضع طرق للقياس والتحقق من صحة هذه المعلومات والبيانات وإتاحتها إلى أولئك الذين يحتاجون إليها لاتخاذ عمليات القرار.

- العلاقات المتبادلة المنفعة مع الموردين: يجب أن تختار المؤسسة بعناية الموردين وجعلهم على علم باحتياجات المؤسسة وتوقعاتها ويجب أن تكون منتجات الموردين ذات جودة ويتم إبلاغ الموردين في حالة نقص جودة منتجاتهم وينبغي الحفاظ على علاقة تعاونية مع الموردين مفيدة للطرفين.

### ثالثا: خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9001:

قبل أن تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل للحصول على شهادة الإيزو 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:

- 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 واضحاً 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
- تشكيل لجنة التوجيه. يتم تشكيلها للعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام إدارة الجودة، بحيث تضم تخصصات متنوعة، ويمكن أن تتكون من مس وول عن المشروع أو المدير العام نفسه، ممثل الإدارة أو مس وول 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 ، يقوم بالفحص أفراد مؤهلين(مس وول 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:

● تحديد العمليات وطرق العمل: تحديد العمليات وطرق إنجاز العمل والوصف الدقيق لجميع

المعالجات مهم جدا لوضع نظام إدارة جودة مبسط وفعال ويسمح ب: 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 ايزو 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

الذي يتطلبه نظام إدارة الجودة.

● تطبيق نظام الجودة. تطبيق نظام الجودة والعمل به مثلما تم التخطيط له أو ما ينسجم مع

متطلبات ايزو 9000 كما يجب عند التطبيق الانتباه إلى مدى فعالية ومطابقتها لما تم التخطيط

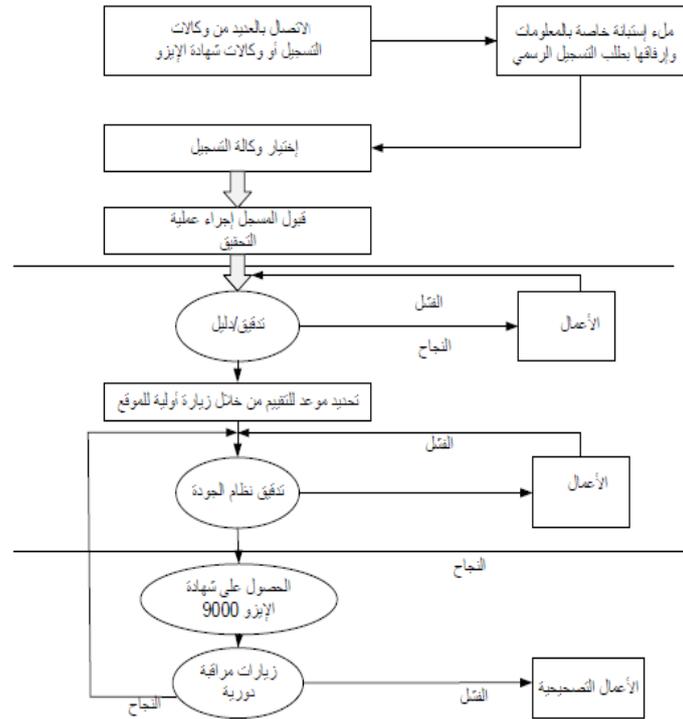
له وإلى إمكانيات تحسين العمليات.

- 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

أما عن مراحل الحصول على شهادة الايزو فهي ثلاث (3) مراحل أساسية:

- مرحلة الاستعداد للتسجيل: وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة،
- مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة: اختيار المسجل، ملء نموذج طلب التسجيل، قبول عملية التقييم، التخطيط و الإعداد للمراجعة، التنسيق و التعاون التام مع فريق المراجعة،...
- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد منح المؤسسة شهادة الايزو 9000 تقوم الوكالة المانحة بإجراء عملية مراقبة دورية نصف سنوية أو سنوية، وكذلك إعادة للتقييم الشامل لنظام ضمان الجودة كل ثلاث سنوات، للتأكد من استمرارية نظام ضمان الجودة بالصورة المطلوبة.

والشكل الموالي يلخص المراحل السابقة:



#### رابعاً: أهمية تطبيق أنظمة الجودة والحصول على اعتماد الأيزو

- تساهم مواصفة الأيزو في رفع القدرة التنافسية للمنظمة أمام المنافسين: تذكر الإحصائيات أن 73,3% من المنظمات التي تطبق أنظمة الأيزو تحقق ميزات تنافسية. ويعني ذلك أنها تفوز بأعمال أكثر

- شهادة الأيزو والجودة لها قبول وإعتراف عالمي
- تطوير النظام الإداري management System في المؤسسات والشركات
- تحسين صورة الشركة في أعين العملاء ومنحهم الثقة في السلع والخدمات

- زيادة قدرة المنظمة في التقدم للمناقصات الحكومية بعد الحصول على الأيزو: تذكر الإحصائيات أن 69,3% من الدراسات الميدانية التي أجريت على شركات لا تطبق أنظمة الأيزو تشير إلى أن تلك الشركات قد خسرت مناقصات أو عروض وقد فاز بتلك المناقصات / عروض منافسين حاصلين على إحدى شهادات الأيزو
- فتح أسواق جديدة وزيادة المبيعات والارباح وتحسين الجودة حيث تشترط بعض الدول حصول المصدر على شهادة الأيزو: تذكر الإحصائيات أن 33,4% من الشركات التي تطبق أنظمة الأيزو تتلقى طلبات أكثر من جانب عملائها على المنتجات / الخدمات. ويعني ذلك أنها تكتسب مزيداً من الأعمال
- فهم سياق المنظمة وتحديد الجهات المهمة ومتطلباتهم بعد تطبيق نظام الأيزو
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف حالات عدم المطابقة
- وجود نظام للأفعال الوقائية لمنع المشاكل قبل حدوثها، وإجراءات تصحيحية لحل أي مشكلات تظهر أو تتكرر

### خامساً: انواع شهادة ISO

يوجد أكثر من نوع وتصنيف في ISO وشهادات الجودة العالمية والتي تمنح للشركات والمؤسسات والمنظمات بعد التأكد من امتلاكها لنظام موثق متكامل وسجلات كدليل موضوعي على التطبيق ومن أنواعها:

- **ISO 9001:2015** الأيزو نظام إدارة الجودة **QMS** ،
- **ISO 14001:2015** نظام إدارة البيئة **EMS**
- **ISO 22000:2015** إدارة سلامة الغذاء **FSMS**
- **ISO 45001:2018** نظام إدارة السلامة والصحة المهنية **OH&S**
- **ISO 22301:2012** نظام إدارة إستمرارية الأعمال **BCMS**
- **ISO 50001:2018** نظام إدارة الطاقة **EnMS**
- **ISO 27001:2013** نظام إدارة أمن المعلومات **ISMS**

أبعاد التقييس: تتمثل في الآتي:

- **نطاق التقييس:** يشمل التقييس ميادين متنوعة تختلف باختلاف الأنشطة الاقتصادية: مثل الصناعة الغذائية، الإلكترونيك، الصناعة الاستخراجية، الصناعة السياحية (الفندق، الطيران، (.....
- **مظهر التقييس: المصطلحات** (بهدف توحيد اللغة و المفاهيم بين المتعاملين )، **الاختيار** (لاختيار المواد الاولية و المنتجات النهائية)، **المواصفات** (الشروط التي يجب أن تتوفر في المواد الاولية و المنتجات النهائية)، **العينات** (الوحدات التي تجري عليها عملية الاختبار والفحص).

- مستوى التقييس: اي الحيز الذي تطبق في نطاقه المواصفة (الدولي iso، الإقليمي CEN، المحلي (الوطني) AFNOR).

### المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة اليابانية والأمريكية، الذي يعمل على تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار ويدعو إلى إتقان الأعمال بدقة، سعياً وراء كسب رضا وولاء العميل وبأقل تكلفة ممكنة.

إن إدارة الجودة الشاملة يعتبر منهجاً إدارياً يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه لاسيما منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحاً باهراً في المؤسسات اليابانية.

والذي نستعرض من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرف **Philip Crosby** إدارة الجودة الشاملة على أنها "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 منعها أمراً ممكناً.

(1) : AHIRE, Sanjay L., LANDEROS, Robert, et GOLHAR, Damodar Y. **Total quality management: a literature review and an agenda for future research.** *Production and Operations management*, 1995, vol. 4, no 3, p. 277-306.

يعرفها *Josef Jablonski* على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي : الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، واستخدام فرق العمل.

يعرفها *Josef Juran* بأنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري حديث والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويتها ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عاملها.

من خلال ما سبق يمكن تعريف (TQM) هي فلسفة إدارية عصرية شاملة تقوم على مشاركة وشمولية استخدام الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية و المهارات المتخصصة من قبل كل أفراد المنظمة، من أجل تخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة باستمرار، بما يحقق الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمة، بهدف بلوغ الهدف الأسمى ألا وهو إرضاء العميل وكسب ولائه.

ثانيا: الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت التميز والريادة في نتائجها من خلال تطبيقها المفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحقت نتائج مشجعة في هذا المجال، ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وما حققتة على أرض الواقع بصفة خاصة شركة زيروكس (Xerox) ، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways) ، وشركة (IBM) وشركة بول ريفير للتأمين (Paul Rever Insurance) ، والبريد الملكي (Royal Mail) ، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة وتحقيق الكفاءة والتقليل من التكلفة؛
- تعزيز العلاقات مع الموردين باعتبار أن المورد شريك يجب المحافظة عليه؛
- رفع درجة رضا العملاء من خلال الاستماع للشكاوي ومعرفة الأشياء التي يطلبها العميل والتعرف على تطور توقعاته ورغباته؛
- تحسين جودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة؛
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف؛
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية من خلال عمل منتجات جديدة والتي تلي السوق المحلي والأسواق العالمية؛
- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم، وتخفيض نسب الحوادث في العمل؛

- انخفاض شكاوي المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم؛
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى؛
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة عن طريق هندسة الجودة التي تقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة من تغييرات وتشخيص خارجي لمعرفة المتغيرات الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لاقتناص الفرص وتلبية رغبات العميل؛
- تطوير القدرات من خلال التدريب؛
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

ثالثا: نقاط (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة: (المبادئ 14 لإيدوارد ديمينج)

حددها إ. ديمينج في كتابه (Out of the crises):

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة؛
2. تبني الفلسفة الجديدة: ويقصد بها أن كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة. وفلسفة الجودة تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة بفضل التحسينات المستمرة؛
3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي أي أن الغرض الأساسي من عملية الفحص هو تحسين العمليات وتخفيض التكلفة وليس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها؛
4. الإعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل؛

5. تحسين نظام النتائج والخدمة باستمرار؛

6. الاهتمام بالتدريب؛

7. إيجاد القيادة الفعالة؛

8. القضاء على الخوف؛

9. تفعيل فرق العمل؛

10. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء؛

11. تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين؛

12. دعم اعتزاز العاملين بعملهم؛

13. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي؛

14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل؛

رابعاً: الأمراض التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة (الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات):

ذكر ديمنج أن الشركات الأمريكية كانت مبتلية بسبعة أمراض مميتة، أي أنها يمكن أن تمنع من تحسين

الجودة وكانت الأمراض السبعة هي:

1. عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف؛

2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال؛

3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي

نتيجة هذه الأنظمة؛

4. التغييرات الكثيرة في الإدارة (تنقل المديرين باستمرار بين الإدارات)؛

5. الإدارة على أساس الكم فقط ؛

6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة؛

7. التكاليف المغالى فيها والغير ضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

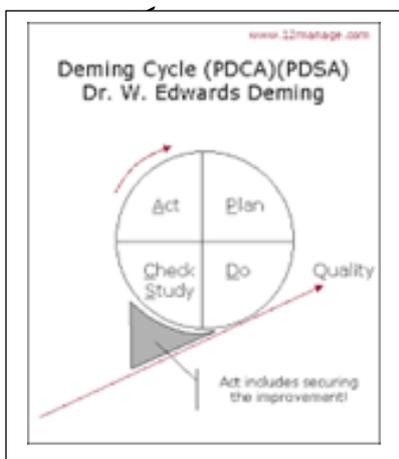
خامسا: نموذج ديمينج لإدارة الجودة الشاملة (عجلة ديمينج)

تم تطوير دورة **PDCA**، التي تسمى أحياناً **PDSA** أو "عجلة ديمينج"، من قبل مستشار الإدارة

الشهير الدكتور ويليام ديمينج في الخمسينيات. حيث أراد ديمينج إنشاء طريقة لتحديد سبب فشل

المنتجات في تلبية توقعات العملاء. يساعد هذا الحل الشركات على تطوير فرضيات حول ما يجب

تغييره ، ثم اختبارها في حلقة تقييم مستمرة. و هي منهج تكراري لإدارة الجودة يتكون من أربع مراحل



لتحسين العمليات أو المنتجات أو الخدمات باستمرار ، ولحل المشاكل

على اختبار الحلول الممكنة ، وتقييم النتائج ، وتنفيذ الحلول التي أثبتت

• مراحل عجلة التحسين المستمر (إدوارد ديمينج):

والتي يمكننا استعراضها بوضوح من خلال الشكل الموالي:



### 1. التخطيط: (plan)

وهي المرحلة الأولى في أي عمل من أجل نجاحه، وذلك استناداً لمقولة:

“ if you fail to plan that mean you plan to fail”

أهم 3 نقاط يجب تحديدها بدقة في هذه المرحلة هي : تحديد الأهداف المرجوة من عملية التحسين؛

العمليات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف؛ معايير قياس جودة الهدف (المخرجات)

حيث تحتاج في هذه المرحلة إلى تحديد وفهم مشكلتك، أو الفرصة التي ترغب في الاستفادة منها (الأهداف)، وتحديد حل محتمل.

ملاحظة: لكي تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتطبيق يجب تكون يجب أن تكون وفقا لنموذج SMART. والموضحة في صورة جيدة من في الشكل الموالي:



### s : specific

أي أنك تمتلك التصور الواضح للهدف من جميع جوانبه. وقد يساعدك في ذلك إستخدام الأسئلة

التالية

ما هو الشيء الذي ترغب بتحقيقه؟

لماذا ترغب بتحقيقه؟

كيف ستتمكن من تحقيقه؟

من سيساعدك على تحقيقه؟

أين ستعمل على تحقيق الهدف؟

### **M: Measurable**

وهو ان الهدف المحدد قابل للقياس.

### **A :Attainable**

عندما تضع هدفاً يجب أن يكون من الأهداف المنطقية الممكنة تحقيقها عموماً، و يجب أن تكون

معطياتك أو قدراتك الخاصة متوافقة مع ذلك الهدف

### **R:Realistic**

يجب ان يكون الهدف واقعي.

### **T:Timely**

الإطار الزمني يعني أن تضع لنفسك وقتاً تبدأ فيه العمل على الهدف، ووقتاً تنهي فيه عملك عليه.

هذه النقطة مهمة، فهي تجبرك على معرفة الوقت اللازم لإنهاء العمل على الهدف.

## **2. التنفيذ (Do):**

بمجرد تحديد حل محتمل، يمكن اختباره بمشروع تجريبي صغير الحجم. سيتيح لك ذلك تقييم ما إذا

كانت التغييرات المقترحة ستحقق النتيجة المرجوة ، مع الحد الأدنى من المخاطرة. على سبيل المثال ،

يمكنك تنظيم تجربة داخل إحدى الإدارات أو في منطقة جغرافية محدودة أو مع مجموعة معينة.

أثناء تشغيل المشروع التجريبي ، اجمع البيانات لإظهار ما إذا كان التغيير قد نجح أم لا. سوف

يستخدم هذا في المرحلة التالية.

**3. التحقق (Check):**

في هذه المرحلة ، تقوم بتحليل نتائج مشروعك التجريبي مقابل التوقعات التي حددتها في الخطوة 1 لتقييم ما إذا كانت الفكرة قد نجحت أم لا. إذا لم تنجح ، فستعود إلى الخطوة 1. إذا نجحت ، فانتقل إلى الخطوة 4.

**4. التصحيح (Act):**

هذا هو المكان الذي تنفذ فيه الحل. لكن تذكر أن دورة ديمنج (خطط - نفذ - تحقق - صحح) هي حلقة وليست عملية ذات بداية ونهاية. هذا يعني أن تواصل البحث عن طرق لجعل العملية أفضل لمؤسستك أو لعملائك.

**متى يمكن استخدام دورة ديمنج؟**

يمكن في اطار هذه العجلة تحسين أي عملية أو منتج عن طريق تقسيمه إلى خطوات أصغر. وهذا فعال بشكل خاص من أجل:

. المساعدة في تنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة والمساعدة بشكل عام على تحسين العمليات.

. استكشاف مجموعة من الحلول للمشاكل ، وتجريبها بطريقة يمكن السيطرة عليها قبل اختيار

إحداها للتنفيذ.

. تجنب إهدار الموارد من خلال طرح حل غير فعال على نطاق واسع.

## المحور الخامس: أهمية جودة الخدمات السياحية

تعد الخدمات السياحية عالية الجودة ضرورية لتعزيز رضا العملاء وبناء سمعة إيجابية وضمان استدامة صناعة السياحة. فيما يلي الأسباب الرئيسية لأهمية الجودة في الخدمات السياحية:<sup>(1)</sup>

### 1. رضا العملاء:

الخدمات عالية الجودة ترتبط ارتباطاً مباشراً برضا العملاء. عندما يتلقى السائحون خدمات تلي توقعاتهم أو تتجاوزها، فمن المرجح أن يحصلوا على تجربة إيجابية، مما قد يؤدي إلى تكرار الزيارات والتوصيات الشفهية الإيجابية. يميل العملاء الراضون أيضاً إلى ترك تعليقات إيجابية، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قرارات المسافرين المحتملين.

### 2. تكرار الأعمال والولاء:

جودة الخدمات السياحية تعزز ولاء العملاء. عندما يتمتع السائحون بتجارب استثنائية، فمن المرجح أن يعودوا إلى نفس الوجهة أو مزود الخدمة في المستقبل. يعد تكرار الأعمال أمراً حيوياً لنجاح مؤسسات السياحة على المدى الطويل، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين غالباً ما يكون أقل تكلفة من الحصول على عملاء جدد.

### 3. إدارة السمعة:

(1) : Ying-Yen, Liu. "ANALYZING THE IMPORTANCE OF SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE TOURISM INDUSTRY." *International Journal of Organizational Innovation* 15.1 (2022), pp : 13-15.

يمكن للسمعة القوية المبنية على جودة الخدمة أن تميز الوجهة أو مقدم الخدمة في سوق تنافسية. تعمل المراجعات والتوصيات الإيجابية على تعزيز المصداقية وجذب عملاء جدد. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي الخدمة السيئة إلى ردود فعل سلبية يمكن أن تلحق الضرر بسمعة العلامة التجارية وتمنع الزوار المحتملين.

#### 4. الكفاءة التشغيلية:

يساعد تنفيذ تدابير مراقبة الجودة على تحديد مجالات التحسين في العمليات السياحية. ومن خلال تبسيط العمليات وتعزيز تقديم الخدمات، يمكن للشركات خفض التكاليف وتحسين الكفاءة العامة. ولا يفيد هذا التميز التشغيلي الأعمال فحسب، بل يعزز أيضاً التجربة السياحية.

#### 5. الميزة التنافسية:

في السوق المزدحم، توفر الخدمات عالية الجودة ميزة تنافسية. يمكن للجهات التي تعطي الأولوية لمعايير الخدمة العالية جذب المزيد من الزوار، حيث يختار المسافرون غالباً المواقع بناءً على جودة الخدمة الملموسة. ويمكن أن تؤدي هذه الميزة التنافسية إلى زيادة عدد السياح الوافدين وتحقيق فوائد اقتصادية للمجتمعات المحلية.

#### 6. السلامة والأمن:

يشمل ضمان الجودة في السياحة أيضًا معايير السلامة والأمن، التي تعتبر بالغة الأهمية لضمان رفاهية السياح. يؤدي الحفاظ على معايير السلامة العالية إلى بناء الثقة بين المسافرين، مما يجعلهم يشعرون بالأمان أثناء الاستمتاع بتجارهم.

## 7. النمو الاقتصادي:

تساهم الخدمات السياحية عالية الجودة في تحقيق النمو الاقتصادي الأوسع من خلال تحفيز الاقتصادات المحلية من خلال زيادة الإنفاق من قبل السياح الراضين. ويمكن أن يؤدي تحسين جودة الخدمة إلى زيادة التدفقات السياحية، مما يدعم خلق فرص العمل وتطوير البنية التحتية داخل المجتمع.

## 8. التبادل الثقافي والتوعية:

تجارب سياحية عالية الجودة تعزز الوعي الثقافي والتبادل بين الزوار والمجتمعات المضيفة. عندما يتم تقديم الخدمات مع الاهتمام بالحساسية الثقافية والأصالة، فإن ذلك يثري تجربة السفر ويعزز الاحترام المتبادل. والشكل الموالي يوضح أبرز نقاط تبرز أهمية جودة الخدمة السياحية:



## المحور السادس: تسيير جودة الخدمات السياحية

تعد إدارة جودة الخدمات السياحية أمراً بالغ الأهمية لضمان رضا العملاء وتعزيز سمعة الوجهات السياحية والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق. فيما يلي الاستراتيجيات والاعتبارات الأساسية لإدارة الجودة في الخدمات السياحية بشكل فعال<sup>(1)</sup>:

### 1- تحديد معايير الخدمة

وضع معايير خدمة واضحة وقابلة للقياس هو أساس إدارة الجودة. ويجب أن تتماشى هذه المعايير مع مهمة المنظمة وقيمها، مع تحديد التوقعات المتعلقة بالتوقيت المناسب والدقة والجاملة والسلامة والنظافة. يعد هذا الإطار بمثابة دليل لتدريب الموظفين وتقييم الأداء.

### 2- تدريب وتمكين الموظفين:

تعد برامج التدريب الشاملة ضرورية لتزويد الموظفين بالمهارات الفنية ومهارات التعامل مع الآخرين اللازمة لتقديم خدمة عالية الجودة. يتضمن تمكين الموظفين منحهم سلطة اتخاذ القرارات التي تعزز تجارب الضيوف، مثل حل الشكاوى أو تخصيص الخدمات.

### 3- مراقبة وقياس الأداء:

<sup>(1)</sup> : Chimbo, Carlos Andrés Ortiz, et al. "**Integration of quality management systems in tourism destinations: implications and benefits for sustainability and competitiveness.**" Journal of business and entrepreneurial studie 7.3 (2023), pp : 84-86.

يساعد التقييم المنتظم لأداء الخدمة من خلال أساليب مثل تعليقات الضيوف والاستطلاعات وعمليات التدقيق في تحديد نقاط القوة والضعف. تتيح هذه المراقبة للمؤسسات التعرف على الإنجازات ومعالجة أي فجوات في الخدمة على الفور.

#### 4- التماس آراء الضيوف وأخذها بعين الاعتبار:

السعي الحثيث للحصول على تعليقات من الضيوف يوفر رؤى قيمة حول احتياجاتهم وتوقعاتهم. يجب على المنظمات تحليل هذه التعليقات لتنفيذ التحسينات التي تعزز جودة الخدمة ورضا الضيوف بشكل عام.

#### 5- التحسين المستمر والابتكار:

يتضمن الالتزام بالتحسين المستمر تحديث الخدمات والعمليات بانتظام للتكيف مع احتياجات الضيوف المتغيرة واتجاهات الصناعة. يمكن أن يشمل ذلك إدخال تقنيات جديدة أو تعزيز الخدمات الحالية لخلق ميزة تنافسية.

#### 6- تطبيق أنظمة إدارة الجودة: (QMS)

اعتماد أنظمة إدارة الجودة الرسمية، مثل ISO 9001 ، يمكن أن يساعد في توحيد العمليات عبر المؤسسات السياحية. تسهل هذه الأنظمة المراقبة المنهجية لجودة الخدمة، مما يضمن الاتساق والامتثال للمعايير المعمول بها.<sup>(1)</sup>

## 7- بناء ثقافة الخدمة:

زراعة ثقافة خدمة قوية داخل المنظمة تشجع الموظفين على إعطاء الأولوية للجودة في تفاعلاتهم مع الضيوف. وينبغي تعزيز هذه الثقافة من خلال التزام القيادة، وإيصال قيم الخدمة، والاعتراف بمساهمات الموظفين في التميز في الخدمة.

## 8- التعاون بين أصحاب المصلحة:

تتطلب إدارة الجودة الفعالة في السياحة في كثير من الأحيان التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك السلطات المحلية والشركات السياحية وأفراد المجتمع. ومن شأن هذا التعاون أن يعزز تقديم الخدمات ويعزز نهجًا موحدًا لتحسين التجربة السياحية.

## 9- التركيز على الاستدامة:

(1) : Lleshi, Samir, and Xhenet Syka. "**Application of quality management system in tourism sector in Kosovo.**" European Journal of Economics and Business Studies, Volume 2, Issue 1 ,(2016), p : 73.

إن دمج الممارسات المستدامة في إدارة الجودة لا يعزز التجربة السياحية فحسب، بل يساهم أيضًا في استمرارية الوجهات على المدى الطويل. يمكن لممارسات السياحة المستدامة تحسين سمعة الوجهة مع ضمان الحفاظ على البيئة.

## 10- استخدام التكنولوجيا:

الاستفادة من التكنولوجيا يمكن أن تبسط العمليات وتعزز تقديم الخدمات. يمكن لأنظمة الحجز عبر الإنترنت وأدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) وتطبيقات الهاتف المحمول تحسين الكفاءة وتقديم خدمة أفضل للسياح.

## المحور السابع: معايير جودة الخدمات السياحية

تعتبر معايير الجودة في الخدمات السياحية معايير أساسية تضمن تقديم تجارب عالية الجودة للمسافرين. وتساعد هذه المعايير في الحفاظ على الاتساق والسلامة ورضا العملاء عبر مختلف القطاعات المرتبطة بالسياحة، بما في ذلك أماكن الإقامة والنقل والمعالم السياحية. وفيما يلي الجوانب الرئيسية لمعايير الجودة للخدمات السياحية<sup>(1)</sup>:

### 1- التعريف والغرض:

معايير الجودة في السياحة هي المبادئ التوجيهية التي تحدد الحد الأدنى من المستويات المقبولة للتميز في الخدمة. وهي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء، وضمان السلامة، وتعزيز الاستدامة في صناعة السياحة. تساعد هذه المعايير الشركات على الحفاظ على الاتساق في تقديم الخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

### 2- المكونات الرئيسية لمعايير الجودة:

- **تقديم الخدمة:** تحدد المعايير التوقعات الخاصة بتقديم الخدمة بكفاءة وفي الوقت المناسب، مما يضمن حصول العملاء على مساعدة سريعة ومهذبة طوال تجربتهم.
- **السلامة والأمن:** ضمان سلامة السياح أمر بالغ الأهمية. تشمل معايير الجودة بروتوكولات إجراءات الطوارئ، ولوائح الصحة والسلامة، وممارسات إدارة المخاطر.

(1) : <https://www.vaia.com/en-us/explanations/hospitality-and-tourism/tourism-policy-and-regulation/tourism-industry-standards/>

- خدمة العملاء: تتضمن المعايير العالية لخدمة العملاء تدريب الموظفين على تقديم خدمة استثنائية والتعامل مع الشكاوى بفعالية وإنشاء بيئة ترحيبية للضيوف.
- المرافق والصيانة: تحدد المعايير الحالة المقبولة للمرافق، بما في ذلك النظافة والأداء وسهولة الوصول. تعد الصيانة الدورية أمرًا بالغ الأهمية لضمان تجربة آمنة وممتعة للزوار.

### 3- معايير ISO ذات الصلة:

تتناول العديد من معايير المنظمة الدولية للمعايير (ISO) الجودة في السياحة على وجه التحديد:

- ISO 9001: يركز على أنظمة إدارة الجودة المطبقة على مختلف القطاعات، بما في ذلك السياحة.

- ISO 18513: يتعلق بجودة الخدمة في الإيواء السياحي.
- ISO 22483: يحدد متطلبات الخدمات الفندقية فيما يتعلق بتدريب الموظفين ورضا الضيوف والكفاءة التشغيلية.

### 4- برامج الاعتماد:

توجد برامج اعتماد مختلفة لاعتماد الشركات السياحية التي تستوفي معايير محددة لضمان الجودة. على سبيل المثال، يصادق برنامج اعتماد السياحة الأسترالي على الشركات الملتزمة بتجاوز توقعات العملاء من خلال أفضل الممارسات في تقديم الخدمات والسلامة والإدارة التشغيلية.

### 5- الرصد والتقييم:

يعد الرصد والتقييم المستمر لجودة الخدمة أمرًا ضروريًا للحفاظ على معايير عالية. يتضمن ذلك تقييمات منتظمة للأداء، وجمع تعليقات العملاء من خلال الدراسات الاستقصائية أو المراجعات، وعمليات التدقيق لضمان الامتثال للمعايير المعمول بها.

## 6- أنظمة ملاحظات العملاء:

يتيح تنفيذ آليات ردود الفعل الفعالة للشركات جمع رؤى من العملاء حول تجاربهم. تعتبر هذه المعلومات حيوية لتحديد مجالات التحسين وتعزيز جودة الخدمة بشكل عام.

## 7- التدريب والتطوير:

التدريب المستمر للموظفين أمر بالغ الأهمية للحفاظ على معايير الجودة. يجب أن تغطي برامج التدريب مهارات خدمة العملاء، وبروتوكولات السلامة، والحساسية الثقافية، والإجراءات التشغيلية لضمان قدرة الموظفين على تقديم خدمة استثنائية.

## 8- ممارسات الاستدامة:

تؤكد معايير الجودة بشكل متزايد على الممارسات المستدامة في العمليات السياحية. ويشمل ذلك أنظمة الإدارة البيئية التي تعزز الاستخدام المسؤول للموارد وتقلل من الآثار السلبية على المجتمعات المحلية والنظم البيئية.

## 9- الحساسية الثقافية:

يجب أن تتناول معايير الجودة أيضاً الوعي الثقافي والتدريب على الحساسية لتعزيز التفاعلات بين السياح والمجتمعات المحلية، وتعزيز التبادل المحترم للثقافات.

## المحور الثامن: قياس جودة الخدمات السياحية

والذي نستعرضه من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

### أولاً: ماهية الخدمة السياحية

يشير مفهوم السياحة إلى انتقال الفرد من مكان إلى آخر داخل حدود الدولة التي ينتمي لها الفرد أو خارج حدود الدولة بهدف إشباع حاجة أو رغبة معينة باستثناء أغراض العمل أو الإقامة الدائمة أو الإقامة المؤقتة بغرض العبور فقط أو الحرب، وفي مفهوم آخر للسياحة بأنها سفر الفرد خارج الدولة أو داخلها لأغراض الاستجمام والرياضة والصحة والدراسة أو غيرها من الأمور التي لا تتضمن الالتزام بالعمل. والخدمة السياحية هي مجموعة الأعمال التي تؤمن التسهيلات ومختلف أنواع الراحة للسائح عند شرائه واستهلاكه للبضائع والسلع سواء خلال سفره أو في إقامته بعيداً عن مكان السكن الأصلي. حيث تعد هاته الخدمة من أهم العوامل التي تعمل على إعطاء صورة جيّدة للسياح والتي تجعلهم يرغبون في زيارة الدولة مرّة أخرى، وتتضمن الاهتمام بخدمات المطاعم والمقاهي والفنادق وغيرها من الأمور. أما جودة الخدمة السياحية في تمثل باختصار مقارنة توقعات العميل نحو الخدمة بادراكاته لمستوى أداء هذه الخدمة المقدمة بالفعل. في حين يكون الفرد زبوناً سائحاً مهما كانت جنسيته إذا أقام خارج مكان إقامته مدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن السنة و قد نعني به أيضاً النزيل في فندق معين بنفس الشروط السابقة.

(1): مراتي عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 126-139، (بتصرف).

## ثانيا: أبعاد جودة الخدمات السياحية

لقد اعتبرت عملية تحديد معايير وأبعاد دقيقة لجودة الخدمة أمرا بالغ الصعوبة، نظرا لصعوبة وضع إجراءات رقابية من قبل المؤسسات الخدمية لتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وفي دراسة للباحثين (Parasuraman and Zeithaml, Bery) تم وضع 10 أبعاد، والتي جمعت فيما بعد من قبل غالبية الباحثين في خمسة (5) أبعاد رئيسية كما يوضحها الجدول الموالي:

الشرح ومكوناته	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المظهر الخارجي حسن المظهر.</li> <li>- التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمة.</li> <li>- تتوفر بالمبنى شروط السلامة والصحة العامة (الإضاءة والتهوية والتكييف).</li> <li>- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة.</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.</li> <li>- توافر المرافق والتسهيلات المادية المتاحة للزبائن.</li> </ul>	الجوانب الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام المؤسسة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.</li> <li>- التزام المؤسسة بتقديم الوعود التي قطعتها للزبون.</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء).</li> <li>- معلومات دقيقة وصحيحة.</li> </ul>	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.</li> <li>- الرغبة في مساعدة الزبائن والاستجابة الفورية لطلباتهم.</li> <li>- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.</li> </ul>	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان في التعامل.</li> <li>- الثقة بمقدمي الخدمات.</li> <li>- خلو الخدمة المقدمة من الشك.</li> <li>- امتلاك مقدم الخدمة المعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة.</li> <li>- تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق في التعامل مع الزبائن.</li> </ul>	الضمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الزبائن -</li> <li>- تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.</li> <li>- الاهتمام الشخصي بالزبون وكأنه هو المتعامل الوحيد والمهم لديهم.</li> </ul>	التعاطف

## ثالثا: أساليب قياس جودة الخدمات السياحية

هناك جملة مقاييس أو طرق لتقييم مستوى جودة الخدمة، ولعل أبرزها مايلي:

➤ الأساليب الإحصائية الاستقصائية: من خلال تحديد عينة عشوائية من الزبائن تمثل المجتمع،

وإعداد استبيان أو استمارة تحوي جملة أسئلة واضحة وهادفة تدرس موضوعا معيناً أو تدرس

مستوى جودة خدمة معينة، ومن ثم القيام بتحليل نتائج هذا الاستبيان وفهم الاتجاه العام، واتخاذ اللازم.

➤ أسلوب عدد الشكاوي المقدمة: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة معينة مقياسا يوضح أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدا ركهـم لها والمستوى المراد تحصيله.

➤ أسلوب الملاحظة المباشرة: القيام إشراف إدارة المؤسسة الخدمية على عملية قياس جودة خدماتها، من خلال المراقبة المباشرة لكل من العاملين والعملاء وردود الأفعال، وكيفية سير العملية التبادلية بينهما، وتحديد جملة معايير تقيس بناء عليها، كحساب الوقت الحقيقي لأداء الخدمة، اللباقة من طرف مقدم الخدمة وحسن التعامل مع الزبون، إضافة إلى طرح بعض الأسئلة الشفهية على الزبون إن تطلب الأمر.

➤ أسلوب مقياس الجودة الوظيفية: من خلال قياس جودة الخدمة من وجهة نظر مقدميها، ويكون ذلك من خلال الاستفسار حول المدخلات والعمليات المطلوبة لانجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن (بين الفترات الزمنية) أو الأسئلة المباشرة الموجهة للموظفين مقدمي الخدمة.

➤ نموذج الفجوة لتقييم جودة الخدمات (Servqual): تم تطوير نموذج نموذج الفجوات من قبل مجموعة من المؤلفين الأمريكيين (A. Parasuraman و Valarie A.

Zeithaml و Len Berry Wikipedia) من خلال دراسة بحثية تم إجراؤها بين

عامي 1983 و 1988، حيث أن نموذج جودة الخدمة (الفجوات) مبني على نموذج تأكيد

التوقعات الذي يشير إلى أن المستهلكين يدركون الجودة من حيث تصوراتهم ومدى تلبية تقديم

خدمة معينة لتوقعاتهم من ذلك التسليم. وبالتالي ، يمكن تصور جودة الخدمة على أنها معادلة

بسيطة :  $SQ = P - E$  حيث تمثل المتغيرات:

➤ SQ هي جودة الخدمة

➤ P هي إدراكات الفرد لتقديم خدمة معينة

➤ E هي توقعات الفرد لتقديم خدمة معينة

فعندما تكون توقعات العملاء أكبر من إدراكاتهم عن المستلم، تعتبر جودة الخدمة منخفضة. أما إذا

تجاوزت الإدراكات الفعلية التوقعات تكون جودة الخدمة عالية. كما يحدد نموذج جودة الخدمة خمس

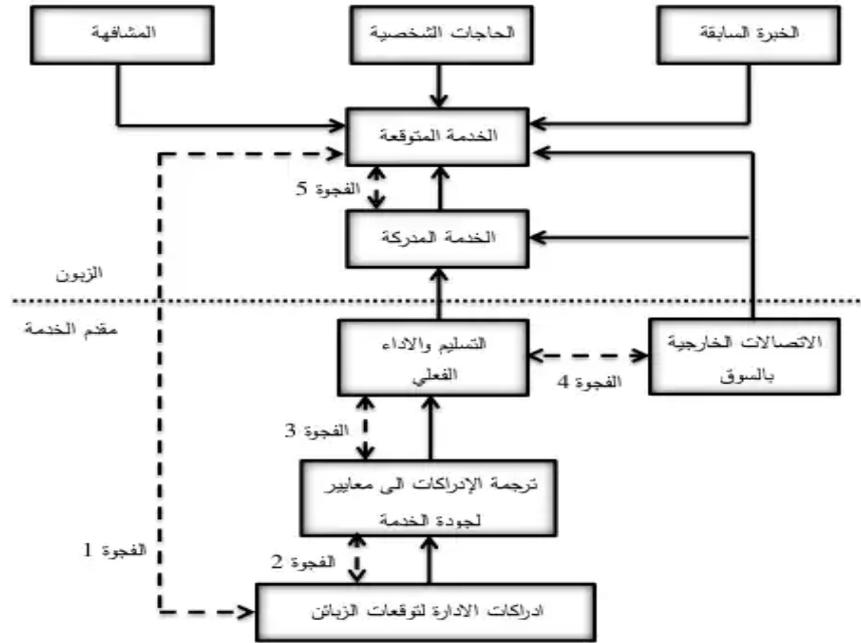
ثغرات قد تسبب للعملاء تجربة جودة خدمة رديئة. في هذا النموذج ، الفجوة 1 هي فجوة جودة

الخدمة وهي الفجوة الوحيدة التي يمكن قياسها بشكل مباشر. بعبارة أخرى ، تم تصميم أداة جودة

الخدمة خصيصًا لالتقاط الفجوة 1. في المقابل ، لا يمكن قياس الفجوات من 2 إلى 5 ، ولكن لها

قيمة تشخيصية.

والشكل التالي يوضح النموذج:



ويمكن شرح هذه الثغرات في الآتي:

● **الفجوة 1: تسمى الفجوة المعرفية،** تمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة للسوق المستهدف وتصورات

الإدارة من الخدمة المتوقعة للسوق المستهدف. من الأسباب المحتملة لهاته الثغرة: بحث تسويقي غير

كاف، اتصالات تصاعدية غير كافية، طبقات إدارة كثيرة جدا.

● **الفجوة 2: تسمى فجوة المعايير،** تمثل اختلاف بين تصورات الإدارة لتوقعات العملاء والترجمة

إلى إجراءات الخدمة ومواصفاتها. من الأسباب المحتملة لهاته الثغرة: عدم التزام الإدارة بجودة الخدمة،

تصورات الموظف عن عدم الجدوى، وضع هدف غير ملائم.

● **الفجوة 3:** تسمى فجوة التسليم، تمثل الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والخدمة المقدمة بالفعل، من الأسباب المحتملة لهاته الثغرة: لأعطال الفنية أو الأعطال، تضارب / غموض الدور، الافتقار إلى التحكم الملحوظ، ضعف ملاءمة الوظيفة للموظفين، ضعف التكنولوجيا - ملائم، ضعف الإشراف أو التدريب.

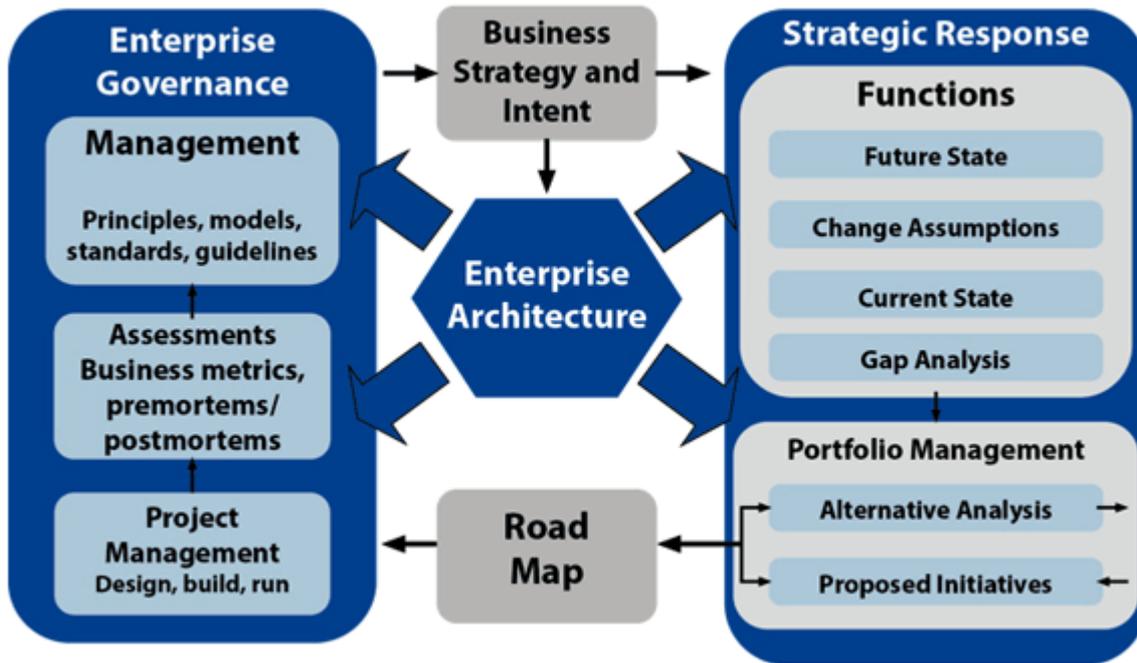
● **الفجوة 4:** تسمى فجوة الاتصالات، تمثل الفرق بين نوايا تقديم الخدمة وما يتم إبلاغ العميل به ، من الأسباب المحتملة لهاته الثغرة: نقص الاتصالات الأفقية، ضعف التواصل مع وكالة الإعلان، الاتصالات غير الكافية بين المبيعات والعمليات، الاختلافات في السياسات والإجراءات عبر فروع أو أقسام الكيان، الميل إلى المبالغة في الوعود.

● **الفجوة 5:** تسمى فجوة العميل، وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (المأداة)، أي عدم التطابق بين جودة المتوقعة والفعالية، وتكون **محصلة** لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

➤ **أسلوب مقياس الأداء الفعلي:** ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى 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 إدرات 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



## المحور التاسع: قياس رضا السائح

يعد قياس رضا السائحين أمرًا ضروريًا لفهم تجارب الزوار وتحسين جودة الخدمة في صناعة السياحة. يتم استخدام منهجيات وأساليب مختلفة لتقييم مستويات الرضا بشكل فعال. فيما يلي الجوانب والأساليب الرئيسية لقياس رضا السائح بناءً على نتائج البحث المقدمة<sup>(1)</sup>:

### 1- التوقعات مقابل الواقع:

يتضمن النهج الأساسي لقياس رضا السائحين مقارنة توقعات السائحين بتجارهم الفعلية. ينبغي سؤال السائحين عن توقعاتهم الأولية ومدى تلبية هذه التوقعات أثناء زيارتهم. تساعد هذه المقارنة في تحديد الفجوات في تقديم الخدمات ومجالات التحسين.

### 2- التقييم الشامل للخبرة:

يجب تقييم الرضا عبر جميع مكونات التجربة السياحية، بما في ذلك النقل والإقامة وخدمات الطعام والمشروبات والمعالم السياحية وميزات الرحلة الشاملة. ويضمن هذا التقييم الشامل مراعاة جميع الجوانب التي تساهم في تحقيق الرضا.

### 3- استخدام الاستبيانات والاستطلاعات:

(1): Ardiansyah, Imam, et al. "Measuring Tourist Satisfaction Index On Attraction, Amenities, Accessibility, And Ancillary Service (Case Study Of Angke Kapuk Mangrove Nature Park, Jakarta)." International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies 3.1 (2023), pp : 89-94.

تعتبر الدراسات الاستقصائية أداة شائعة لجمع البيانات عن رضا السائحين. يمكن أن تشمل هذه استبيانات منظمة تغطي أبعادًا مختلفة للتجربة السياحية، مثل جودة الخدمة والمرافق والنظافة وسلوك الموظفين. يمكن إجراء الاستطلاعات مباشرة بعد التجربة للحصول على انطباعات جديدة

#### 4- أبعاد الرضا:

حددت الأبحاث أبعادًا متعددة تؤثر على رضا السائح، بما في ذلك جودة المنتج والسعر والتوزيع والترويج وتقديم الخدمات. ويمكن تفعيل هذه الأبعاد في مؤشرات محددة يتم قياسها من خلال الدراسات الاستقصائية أو المقابلات

#### 5- مؤشر رضا العملاء: (CSI)

مؤشر رضا العملاء هو أداة كمية تستخدم لقياس مستويات الرضا الشاملة من خلال تحليل التباين بين توقعات العملاء والأداء المتصور. ويساعد هذا المؤشر على تحديد نقاط القوة والضعف في تقديم الخدمات.

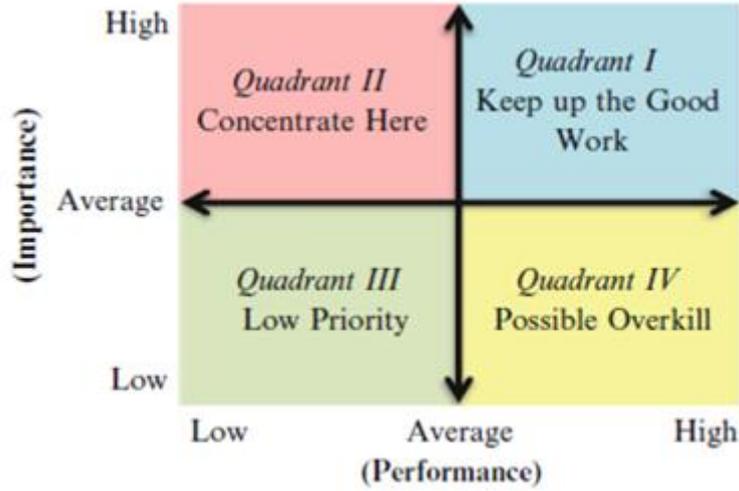
والذي يمكن توضيحه بطريقة أبسط في الشكل الموالي:



## 6- تحليل الأهمية والأداء (IPA)

هي طريقة تحدد سمات الخدمة على شبكة بناءً على أهميتها للعملاء وتقييمات أدائهم. يساعد هذا التحليل في تحديد أولويات مجالات التحسين من خلال تحديد السمات المهمة لرضا العملاء ولكن أدائها ضعيف حالياً .

والذي يمكن توضيحه بطريقة أبسط في الشكل الموالي:



### 7- الأساليب النوعية:

بالإضافة إلى المقاييس الكمية، يمكن للطرق النوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز أن توفر رؤى أعمق حول تجارب السائحين وتصوراتهم. تساعد هذه الأساليب في الكشف عن مشكلات محددة قد لا يتم التعرف عليها من خلال المسوحات الموحدة

### 8- التحليل الإحصائي:

يتم استخدام أساليب إحصائية مختلفة، مثل تحليل الانحدار، والتحليل العاملي، والإحصاء الوصفي، لتحليل بيانات المسح بشكل فعال. تساعد هذه التحليلات في تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر على مستويات الرضا.

### 9- آليات تقديم الملاحظات:

يتيح تنفيذ آليات ردود الفعل القوية للمؤسسات جمع الأفكار بشكل مستمر من السياح حول تجاربهم. تعد حلقة التعليقات المستمرة هذه أمراً بالغ الأهمية لتكييف الخدمات لتلبية احتياجات العملاء المتطورة (1).

## 10- التحقق من صحة أدوات القياس:

التأكد من صحة وموثوقية أدوات القياس أمر بالغ الأهمية للتقييم الدقيق. يتضمن ذلك استطلاعات اختبار تجريبية وتحسينها بناءً على التعليقات للتأكد من أنها تستحوذ على التركيبات محل الاهتمام بشكل فعال

(1) : Dr Ying Wang, **MORE IMPORTANT THAN EVER: MEASURING TOURIST SATISFACTION**, Report No 10, Griffith Institute for Tourism Research Report Series, Australia, 2016.

## المحور العاشر: حالات عملية: المؤسسات السياحية، الإطعام، الفنادق..

سنحاول من خلال هذا المحور عرض بعض الحالات العملية فيما يتعلق بإدارة جودة الخدمة السياحية، حيث سيتم التطرق إلى بعض الحالات المدروسة من قبل الباحثين في مقالاتهم وأعمالهم الأكاديمية، إضافة إلى ممارسات ناجحة أخرى تصب في نفس السياق، حتى يتسنا لنا إبراز الاستراتيجيات والسياسات المتبعة والمشاكل المعترضة لعمليات إدارة جودة الخدمات السياحية لديها.

## 1- حالة Exotissimo Travel Vietnam:



نستعرض هذه الحالة العملية من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

(1) : Le Tan, Trinh, and Nguyen Thi Doan Trang. "**Research on affecting of service quality with customer satisfaction: case exo travel danang.**" *Journal of Management and Science* 12.4 (2022): 116-125.

تعد Exotissimo Travel وكالة سفر بارزة تعمل في فيتنام، وخاصة في دا نانغ، بمثابة دراسة حالة ممتازة لإدارة جودة الخدمة في السياحة، حيث اعتمدت هذه المنظمة استراتيجيات مختلفة لتعزيز رضا العملاء من خلال الإدارة الفعالة لجودة الخدمة.

ركزت الدراسة على تحليل تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء في فرع Exotissimo Travel في دا نانغ. باستخدام الأساليب النوعية والكمية لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا العملاء. حيث جمعت الدراسة رؤى من النظريات الموجودة حول السياحة والاقتصاد والتسويق، إلى جانب مقابلات متعمقة مع خبراء الصناعة. وقد تم إجراء استطلاع على 180 عميلاً باستخدام استبيانات منظمة لتحديد مستويات رضاهم.

حيث تم الخروج بأهم خمسة (5) عوامل حاسمة تؤثر على جودة الخدمة ورضا العملاء والتي نبرزها كالتالي:

- الدليل السياحي: تؤثر جودة الدليل السياحي بشكل كبير على تجارب العملاء. تعمل الأدلة المطلعة والودية على تعزيز الاستمتاع العام بالجولة.
- برنامج الجولة: وجد أن هذا هو العامل الأكثر تأثيراً على الرضا. تؤدي مسارات الجولات السياحية جيدة التنظيم والجاذبة إلى مستويات أعلى من رضا العملاء.
- سعر الجولة والخدمات الأخرى: تلعب الأسعار التنافسية جنباً إلى جنب مع الخدمات الإضافية (مثل النقل والوجبات) دوراً حاسماً في تشكيل تصورات العملاء عن القيمة.

● صورة العلامة التجارية: تساهم صورة العلامة التجارية القوية بشكل إيجابي في توقعات العملاء ومستويات رضاهم.

● النقل: على الرغم من أهميته، فقد تم تحديد وسائل النقل باعتبارها العامل الأقل تأثيراً مقارنة بالعوامل الأخرى.

بناءً على ماسبق، تم تقديم العديد من التوصيات لشركة Exotissimo Travel لتعزيز جودة الخدمة بشكل أكبر:

● تعزيز برامج الجولات السياحية: قم بتحديث برامج الجولات السياحية وابتكارها باستمرار بناءً على تعليقات العملاء لضمان بقائها جذابة وذات صلة.

● الاستثمار في التدريب: توفير تدريب مستمر للمرشدين السياحيين لتحسين معارفهم ومهاراتهم في التعامل مع الآخرين، وضمان قدرتهم على تقديم تجارب استثنائية.

● تعزيز صورة العلامة التجارية: تنفيذ استراتيجيات التسويق التي تسلط الضوء على تجارب العملاء الإيجابية وتعزز سمعة العلامة التجارية فيما يتعلق بجودة الخدمة.

● تقييم استراتيجيات التسعير: قم بتقييم هياكل التسعير بانتظام للتأكد من أنها تظل قادرة على المنافسة مع توفير القيمة المتصورة من خلال الخدمات الإضافية.

- خلاصة:

كخلاصة لحالة Exotissimo Travel Vietnam يمكننا إبراز أهمية الطريق المنهجي المنظم

لإدارة جودة الخدمة أن يؤثر بشكل كبير على رضا العملاء في مجال السياحة. ومن خلال التركيز على

العوامل الحاسمة مثل برامج الرحلات وجودة الدليل وصورة العلامة التجارية، يمكن للمنظمات السياحية تعزيز تقديم خدماتها وتعزيز ولاء العملاء على المدى الطويل. إذ تعد دراسة الحالة هذه بمثابة مثال قيم للمنظمات السياحية الأخرى التي تهدف إلى تحسين أطر جودة الخدمة الخاصة بها.

## 2- دراسة حالة Best Western Princess Hotel, Norrköping,

:Sweden



نستعرض هذه الحالة العملية من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

يعد فندق Best Western Princess Hotel في نورشوينغ بالسويد بمثابة دراسة حالة جيدة لإدارة جودة الخدمة في صناعة الفنادق، إذ قام هذا الفندق بتنفيذ استراتيجيات مختلفة لتعزيز رضا العملاء من خلال الإدارة الفعالة لجودة الخدمة.

(1) : Bhuiyan, Dider. "The impact of service quality on customer satisfaction in hotel business development: correlation between customer satisfaction and service quality." Master's Thesis , Karlstad business school, (2021).

يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة على رضا الضيوف (الزلاء) بشكل عام. حيث تم توزيع استبيان على الضيوف، حيث تم إرسال إجمالي 100 استبيان. وكان معدل الاستجابة مرتفعاً، حيث تم إرجاع 80 استبياناً مكتملاً للتحليل.

أما فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة فقد تم اعتماد الاستطلاع على نموذج جودة الخدمة والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية:

- التعاطف: توفير الرعاية والاهتمام الفردي للعملاء.
- الموثوقية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق.
- الأصول الملموسة: المرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين.
- الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمة السريعة.
- الضمان: معرفة الموظفين ولطفهم وقدرتهم على غرس الثقة.

#### - استراتيجيات الحفاظ على جودة الخدمة العالية وتعزيز رضا العملاء:

اعتمد فندق بيست ويسترن برينسيس عدة إستراتيجيات بغرض تحقيق هدف الحفاظ على جودة الخدمة العالية وتعزيز رضا العملاء، نذكرها فيما يلي:

- برامج تدريب الموظفين: تم تنفيذ دورات تدريبية منتظمة لضمان تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتقديم خدمة عملاء ممتازة. ويشمل ذلك التدريب على مهارات الاتصال والتعامل مع استفسارات الضيوف بشكل فعال.

● آليات تقديم الملاحظات: أنشأ الفندق نظامًا قويًا للتعليقات حيث يمكن للضيوف مشاركة تجاربهم بسهولة. يتم استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسينات الخدمة.

● عمليات تدقيق ضمان الجودة: يتم إجراء عمليات تدقيق دورية لتقييم مدى الالتزام بمعايير الخدمة المعمول بها. تساعد عمليات التدقيق هذه في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتأكد من التزام جميع الموظفين بأفضل الممارسات.

● برامج التعرف على الضيوف: يؤدي تنفيذ برامج الولاء التي تكافئ الضيوف المتكررين إلى تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير بين العملاء، وتشجيعهم على العودة.

كشف التحليل عن عدة رؤى مهمة فيما يتعلق بالعلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء:

● التأثير الكبير لأبعاد جودة الخدمة:

وجد أن لأبعاد الموثوقية والاستجابة والتأكيد والتعاطف تأثيراً إيجابياً كبيراً على رضا العملاء. أعرب الضيوف بشكل خاص عن تقديرهم لاستجابة الموظفين وقدرتهم على توفير الضمانات أثناء إقامتهم.

● توقعات العملاء:

كانت توقعات الضيوف مرتبطة بشكل وثيق بتصوراتهم عن جودة الخدمة. وعندما حقق الموظفون هذه التوقعات أو تجاوزوها، زادت مستويات الرضا بشكل ملحوظ.

وكتوصيات ومقترحات للتحسين أقترح الباحث مايلي:

د. مسيخ أيوب

- أوصت إدارة الفندق بالتركيز على تعزيز برامج التدريب للموظفين لتحسين استجابتهم وتعاطفهم. بالإضافة إلى ذلك، تم اقتراح إجراء تقييمات منتظمة لعمليات تقديم الخدمات لضمان الجودة المتسقة.

- خلاصة:

كحوصلة بسيطة للسابق يمكن القول بأن دراسة الحالة الخاصة بفندق Best Western Princess Hotel توضح كيف يمكن للإدارة الفعالة لجودة الخدمة أن تؤدي إلى تعزيز رضا العملاء في صناعة الضيافة. من خلال التركيز على الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة وتنفيذ استراتيجيات مستهدفة للتحسين، يمكن للفنادق أن تؤثر بشكل كبير على تجارب الضيوف، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والتوصيات الشفهية الإيجابية. تعتبر هذه الحالة بمثابة مثال للفنادق الأخرى التي تهدف إلى تحسين أطر جودة الخدمة الخاصة بها.

### 3- دراسة حالة Sagarmatha Nepalese Restaurant, Vantaa,

:Finland



نستعرض هذه الحالة العملية من خلال الآتي:

يعد مطعم Sagarmatha نيباليز، الواقع في فاننا، فنلندا، بمثابة دراسة حالة ثاقبة لإدارة جودة الخدمة في قطاع المؤسسات الغذائية. يركز هذا المطعم على تقديم خدمة عالية الجودة وضمن رضا العملاء في بيئة تنافسية تتميز بالعديد من خيارات الطعام العرقية.

الهدف من دراسة هذه الحالة هو تحليل العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في ساجارماتا. حيث سعت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تصورات العملاء وتجاربهم داخل المطعم.

واعتمد الباحثون في عملية جمع البحث بين الرؤى النوعية من المقابلات مع إدارة المطاعم والبيانات الكمية من استبيانات العملاء. إضافة إلى تم تطوير استبيان منظم لتقييم الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة، بما في ذلك:

- جودة الطعام: طعم الأطباق المقدمة وطريقة تقديمها وأصالتها.
  - جودة الخدمة: سلوك الموظفين، واستجاباتهم، وكرم الضيافة بشكل عام.
  - الجو: البيئة المادية، بما في ذلك النظافة والديكور والأجواء.
- الاستراتيجيات المنفذة لإدارة جودة الخدمة بشكل فعال، نفذت ساغارماتا عدة إستراتيجيات:

نذكر أبرزها في الآتي:

- برامج تدريب الموظفين: تدريب مستمر للموظفين يركز على تعزيز مهارات خدمة العملاء، بما في ذلك تقنيات الاتصال والحساسية الثقافية فيما يتعلق بالمطبخ النيبالي.

● آليات تقديم الملاحظات: أنشأ المطعم نظامًا لجمع آراء العملاء من خلال الاستطلاعات وبطاقات التعليقات. تم استخدام هذه التعليقات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن عروض القائمة وتحسينات الخدمة.

● عمليات ضمان الجودة: تم إجراء تقييمات منتظمة لممارسات إعداد الطعام وتقديم الخدمات لضمان الاتساق في الجودة. عقدت الإدارة اجتماعات أسبوعية لمناقشة ملاحظات العملاء ومعالجة أي مخاوف يثيرها الضيوف.

● المشاركة المجتمعية: شاركت Sagarmatha بنشاط مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة في الفعاليات الثقافية وتقديم العروض الترويجية التي سلطت الضوء على الثقافة النيبالية. ولم يجذب هذا عملاء جدد فحسب، بل أدى أيضًا إلى بناء الولاء بين العملاء الحاليين.

ومن أبرز النتائج الرئيسية لدراسة الباحثين ما يلي:

● جودة الخدمة كعامل حاسم:  
وجدت الدراسة أن جودة الخدمة تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء. تم تسليط الضوء على التفاعلات الإيجابية مع الموظفين والخدمة السريعة كعناصر أساسية تساهم في تجربة طعام مناسبة.

● جودة الغذاء:

كانت أصالة وجودة المطبخ النيبالي حاسمة في جذب العملاء. وقد أعرب الضيوف عن تقديرهم للنكهات الفريدة والأطباق التقليدية التي يقدمها المطعم.

## ● الجو:

أجواء ترحيبية ومريحة عززت تجربة تناول الطعام بشكل عام. وأشار العملاء إلى أن ديكور المطعم ونظافته لعبا دورًا حيويًا في مستويات رضاهم.

## ● ولاء العملاء:

- كان من المرجح أن يعود العملاء الراضون ويوصون الآخريين بالمطعم. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جودة الخدمة العالية وتكرار الأعمال.

## - خلاصة:

كحوصلة بسيطة لهاته الحالة يمكننا القول بأن حالة مطعم ساجارماتا النيبالي تبرز كيف يمكن للإدارة الفعالة لجودة الخدمة أن تعزز بشكل كبير رضا العملاء في صناعة الأغذية. من خلال التركيز على العوامل الرئيسية مثل جودة الطعام، وتدريب الموظفين، والجو، وآليات تعليقات العملاء، نجح المطعم في خلق تجربة طعام إيجابية تعزز الولاء وتشجع على تكرار الزيارات. تعتبر دراسة الحالة هذه بمثابة مثال قيم للمؤسسات الغذائية الأخرى التي تهدف إلى تحسين أطر جودة الخدمة الخاصة بها.

## دراسة حالة Ritz-Carlton Hotel

-4

:Company, United States



نستعرض هذه الحالة العملية من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

تشتهر شركة ريتز كارلتون بجودة خدماتها الاستثنائية، وقد فازت بالعديد من الجوائز لرضا العملاء. ويعود نجاح الشركة إلى "المعايير الذهبية" التي تتبناها، والتي تشمل رسالتها وشعارها وقيم الخدمة وواعد الموظفين.

- إستراتيجيات إدارة الجودة:

<sup>(1)</sup>: Micah Solomon, *"The Ritz-Carlton Hotel Company: How It Became a Legend in Service"*, Forbes, 2013. <https://www.forbes.com/>

تعتمد إدارة شركة ريتز كارلتون للفنادق على جملة نقاط تعتبرها استراتيجيات نجاحها في كسب رضا وولاء زبائنها وسر نجاحها في إدارة جودة خدماتها والتي يمكننا تلخيصها فيما يلي:

### ● تمكين الموظفين:

يتم تمكين الموظفين من إنفاق ما يصل إلى 2000 دولار أمريكي لكل ضيف لحل المشكلات دون موافقة الإدارة. وهذا يضمن حل المشكلات بسرعة ويعزز رضا الضيوف.

### ● التدريب المستمر:

يستثمر فندق ريتز كارلتون بشكل كبير في تدريب الموظفين، مع التركيز على التميز في الخدمة والاهتمام بالتفاصيل وتوقع احتياجات الضيوف.

### ● قاعدة بيانات تفضيلات الضيوف:

يحتفظ الفندق بقاعدة بيانات مفصلة لتفضيلات الضيوف، مما يتيح خدمة شخصية للعملاء المتكررين.

### ● اجتماعات التشكيلة اليومية:

يشارك الموظفون في اجتماعات يومية لمناقشة معايير الخدمة ومشاركة قصص النجاح ومعالجة المشكلات المحتملة.

ولذا يحتل فندق ريتز كارلتون باستمرار مرتبة بين أفضل الفنادق الفاخرة على مستوى العالم، مع درجات عالية من رضا الضيوف وولاء قوي للعلامة التجارية.

دراسة حالة، **Disney Parks and Resorts**, -5

:United States



The  
WALT DISNEY  
Company

نستعرض هذه الحالة العملية من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

تعتبر ديزني رائدة عالمية في صناعة السياحة، وتشتهر بمنتزهاتها الترفيهية ومنتجاتها. ويكمن نجاح الشركة في قدرتها على تقديم تجارب ثابتة وعالية الجودة في جميع ممتلكاتها.

- استراتيجيات إدارة الجودة:

تعتمد إدارة منتزهات ومنتجات ديزني على جملة عناصر تعتبرها استراتيجيات نجاحها في إدارة جودة خدماتها والتي يمكننا تلخيصها فيما يلي:

• إجراءات التشغيل القياسية "Standard Operating Procedures":

(1): Disney Institute, "Disney's Approach to Quality Service", 2020. <https://www.disneyinstitute.com/>

تطبق ديزني إجراءات تشغيل قياسية (SOPs) مفصلة لكل جانب من جوانب عملياتها، من صيانة الألعاب إلى تفاعلات العملاء، مما يضمن الاتساق.

- ثقافة تركز على الضيف:

يتم تدريب الموظفين (المشار إليهم باسم "أعضاء فريق العمل") لإعطاء الأولوية لرضا الضيف وخلق تجارب سحرية.

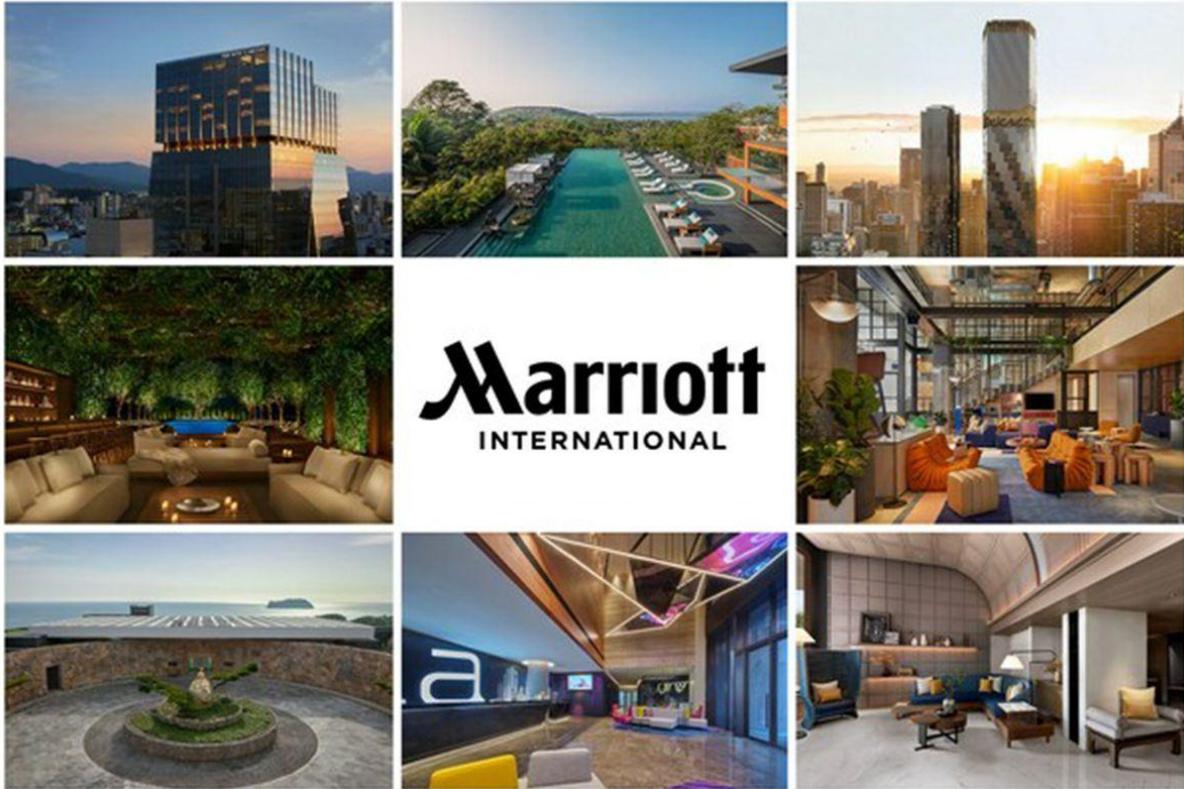
- التسوق السري وأنظمة الملاحظات:

تستخدم ديزني المتسوقين السريين وأنظمة الملاحظات في الوقت الفعلي لمراقبة جودة الخدمة وتحديد مجالات التحسين.

- التحسين المستمر:

تقوم الشركة بتحديث مناطق الجذب والخدمات بانتظام بناءً على تعليقات الضيوف واتجاهات الصناعة. ولهذا تتمتع منتزهات ومنتجعات شركة ديزني بسمعة طيبة في التميز، مع ارتفاع معدلات رضا الزوار ومعدلات تكرار الزيارة.

## 6- دراسة حالة Marriott International, United States



نستعرض هذه الحالة العملية من خلال الآتي:<sup>(1)</sup>

تعد ماريوت الدولية واحدة من أكبر سلاسل الفنادق على مستوى العالم، حيث تعمل في أكثر من 130 دولة. تستخدم الشركة التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمة وتبسيط العمليات.

#### - استراتيجيات إدارة الجودة:

تعتمد إدارة سلسلة فنادق ماريوت الدولية على جملة عناصر تعتبرها استراتيجيات نجاحها في إدارة جودة خدماتها والتي يمكننا تلخيصها فيما يلي:

#### • منصات تجربة الضيوف:

تستخدم ماريوت تطبيقات الهاتف المحمول والمنصات عبر الإنترنت للسماح للضيوف بتسجيل الوصول وطلب الخدمات وتقديم الملاحظات في الوقت الفعلي.

<sup>(1)</sup>: Harvard Business Review, "How Marriott Stays Ahead of the Competition", 2019. <https://hbr.org/>

**• تحليلات البيانات:**

تحلل الشركة بيانات الضيوف لتحديد الاتجاهات وتخصيص الخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

**• برامج تدريب الموظفين:**

تقدم ماريوت برامج تدريبية مكثفة، بما في ذلك محاكاة الواقع الافتراضي، لإعداد الموظفين لمختلف سيناريوهات الضيوف.

**• مبادرات الاستدامة:**

تدمج ماريوت الاستدامة في عملياتها، مما يعزز سمعتها ويجذب المسافرين المهتمين بالبيئة. وكخلاصة لكل ما تقدم ذكره حافظت شركة ماريوت الدولية على مستويات عالية من رضا العملاء وتواصل توسيع حضورها العالمي، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لإدارة الجودة الخلفية.

في الختام، فإن إعطاء الأولوية للجودة في الخدمات السياحية أمر أساسي لتحقيق رضا العملاء، وبناء سمعة قوية، والحفاظ على الكفاءة التشغيلية، وتعزيز النمو الاقتصادي داخل المجتمعات. ومع استمرار تطور الصناعة، سيكون الحفاظ على مستويات عالية من الخدمة أمرًا بالغ الأهمية لجذب السياح والاحتفاظ بهم في مشهد تنافسي متزايد.

وقد جاءت هذه المطبوعة كدليل نظري يفيد الطالب في فهم سيرورة إدارة جودة الخدمة السياحية، إذ تتطلب إدارة جودة الخدمات السياحية نهجًا متعدد الأوجه يتضمن تحديد المعايير، وتدريب الموظفين، ومراقبة الأداء، والتماس التعليقات، وتنفيذ أنظمة إدارة الجودة، وتعزيز ثقافة الخدمة القوية، والتعاون مع أصحاب المصلحة، والتركيز على الاستدامة، واستخدام التكنولوجيا. ومن خلال إعطاء الأولوية لهذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات السياحية تعزيز رضا العملاء بشكل كبير والحفاظ على ميزة تنافسية في الصناعة.

## أولاً- المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- بن زروق جمال، الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية و إدارة التغير داخل المؤسسة، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، عدد 06، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2010.
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، جمهورية مصر العربية، 2019.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008.
- مراقي عمار، واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2019.

## ثانياً المراجع باللغة الأجنبية:

- 
- AHIRE, Sanjay L., LANDEROS, Robert, et GOLHAR, Damodar Y. **Total quality management: a literature review and an agenda for future research.** Production and Operations management, 1995, vol. 4, no 3, p. 277-306.
- Ardiansyah, Imam, et al. "**Measuring Tourist Satisfaction Index On Attraction, Amenities, Accessibility, And Ancillary Service (Case Study Of Angke Kapuk Mangrove Nature Park, Jakarta).**" International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies 3.1 (2023)
- Bhuian, Dider. "The impact of service quality on customer satisfaction in hotel business development: correlation between customer satisfaction and service quality." Master's Thesis , Karlstad business school, (2021).
- Chimbo, Carlos Andrés Ortiz, et al. "**Integration of quality management systems in tourism destinations: implications**

- and benefits for sustainability and competitiveness.**" Journal of business and entrepreneurial studie 7.3 (2023).
- Disney Institute, "Disney's Approach to Quality Service", 2020. <https://www.disneyinstitute.com/>
  - Dr Ying Wang, MORE IMPORTANT THAN EVER: MEASURING TOURIST SATISFACTION, Report No 10, Griffith Institute for Tourism Research Report Series, Australia, 2016.
  - Harvard Business Review, "**How Marriott Stays Ahead of the Competition**", 2019. <https://hbr.org/>
  - <https://www.vaia.com/en-us/explanations/hospitality-and-tourism/tourism-policy-and-regulation/tourism-industry-standards/>
  - KACHNIEWSKA, Magdalena. **Tourism quality management.** Tourism quality management. Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, 2006.
  - Le Tan, Trinh, and Nguyen Thi Doan Trang. "**Research on affecting of service quality with customer satisfaction: case exo travel danang.**" *Journal of Management and Science* 12.4 (2022): 116-125.
  - LEE, Roy G. et DALE, Barrie G. **Business process management: a review and evaluation.** *Business process management journal*, 1998, vol. 4, no 3, p. 214-225.
  - Lleshi, Samir, and Xhenet Syka. "**Application of quality management system in tourism sector in Kosovo.**" *European Journal of Economics and Business Studies*, Volume 2, Issue 1 ,(2016)
  - Micah Solomon, "**The Ritz-Carlton Hotel Company: How It Became a Legend in Service**", Forbes, 2013. <https://www.forbes.com/>
  - RISBERG, Annette et SØDERBERG, Anne-Marie. **Translating a management concept: diversity management in Denmark.** *Gender in Management: An International Journal*, 2008, vol. 23, no 6, p. 429.

- STEVENSON, William J., HOJATI, Mehran, et CAO, James. Operations management. New York : McGraw-Hill Education, 2014.
- WAHEED, Muhammad et ABBAS, Mutahir. **Foundations of a Successful Site Quality Management System**. Indonesian Journal Of Civil Engineering Education, vol. 9, no 2, p. 26-33.
- WARDHANI, Viera, UTARINI, Adi, VAN DIJK, Jitse Pieter, et al. **Determinants of quality management systems implementation in hospitals**. Health policy, 2009, vol. 89, no 3, p. 239-251.
- Ying-Yen, Liu. "ANALYZING THE IMPORTANCE OF SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE TOURISM INDUSTRY." International Journal of Organizational Innovation 15.1 (2022).