

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس (سطيف 1)  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مطبوعة تحت عنوان

محاضرات في إدارة الجودة في المنشآت  
السياحية والفندقية  
لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي وفندقي

الدكتورة: صليحة رقاد  
أستاذ محاضر قسم (أ)  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة فرحات عباس (سطيف 1)

السنة الجامعية: 2020/2019

هذه المطبوعة هي عبارة عن محاضرات في مقياس إدارة  
الجودة في المنشآت السياحية والفندقية، لطلبة السنة  
الأولى ماستر تسويق سياحي وفندقي، فرع العلوم التجارية،  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وشاملة  
لمختلف محاور عرض التكوين المعتمد من الوزارة الوصية.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# المقدمة

تعتبر صناعة السياحة مورداً اقتصادياً هاماً لا يستهان به في تحسين ميزان المدفوعات الدول وتوفير فرص العمل بها، فضلاً عن المساهمة في تحسين جميع الجوانب الاجتماعية والثقافية والبيئية والسياسية لها. ونتيجة لهذا ظهرت العديد من المنشآت السياحية والفندقية التي تسعى لخدمة السياح وتقديم الخدمات المناسبة، مستفيدة بذلك من توافر عوامل الجذب السياحي داخل الدولة.

وتعدّ إدارة الجودة أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها المنشآت السياحية والفندقية في تحقيق البقاء والتميز وسط المحيط الذي تنشط فيه، فقد أصبحت تواجه في عالم اليوم العديد من التحديات، نذكر في مقدمتها: تزايد حدة المنافسة وتشابه الخدمات وصعوبة التمييز بينها؛ ولذا أضحت المهمة الأساسية لها هي: تقديم خدمات تستجيب ليس فقط لحاجات ورغبات الزبائن وإنما أيضاً لتوقعاتهم أو تتجاوزها، وهذا بهدف كسب رضاهم وولائهم.

وقد تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الجودة وتطبيقها في مختلف أنواع المنشآت أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الممارسين أو الباحثين، كما أصبح يُشكّل حقلاً أساسياً من حقول تكوين طلبة تخصص التسويق وإدارة الأعمال على مستوى الجامعات، وذلك من خلال طرحه كمساق حيوي وضروري للطلبة. ويمكن لهذه المطبوعة المتواضعة أن تغطي حاجة كافة التخصصات التي يندرج موضوع إدارة الجودة ضمن موادها.

وفيما يلي نشرح الأهداف التعليمية والمكتسبات المعرفية المطلوبة ومضمون المحاضرات.

1. **الأهداف التعليمية:** بعد دراسة الطالب لمحتويات هذه المادة سيتمكن من اكتساب المعارف والمهارات التالية:

- ❖ التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالجودة وتطورها التاريخي؛
- ❖ التعرف على مختلف المنشآت السياحية والفندقية؛
- ❖ التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بجودة خدمة الزبون في المنشآت السياحية والفندقية وأبعادها؛
- ❖ التحكم في طرق قياس جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية؛
- ❖ التحكم في إجراءات وخطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن في المنشآت السياحية والفندقية؛
- ❖ اكتساب مهارة تقديم خدمة متميزة للزبائن للتمكن من ممارستها مستقبلاً في مختلف أنواع المؤسسات؛

- ❖ التعرف على مختلف عوامل النجاح تحقيق الجودة في خدمة الزبائن بصفة عامة؛
  - ❖ التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة ونظام إدارة الجودة وضرورة التمييز بينهما؛
  - ❖ التحكم في خطوات تطبيق إدارة الجودة ونظام إدارة الجودة في المؤسسة؛
  - ❖ إدراك مدى إسهام إدارة الجودة في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل؛
  - ❖ التعرف على الاشهاد بالجودة وإدراك أهميته والتعرف على إجراءات الحصول على شهادة الجودة؛
  - ❖ التعرف على علامة جودة السياحة الجزائر وكيفية الحصول عليها؛
  - ❖ إدراك أهمية حصول المؤسسات السياحية والفندقية الجزائرية على علامة جودة السياحة الجزائر.
2. المكتسبات المعرفية المطلوبة: يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس جودة الخدمة أن يكون الطالب لديه معارف مسبقة في المقاييس التالية:

- ❖ مقياس إدارة الأعمال؛
- ❖ مقياس مبادئ التسويق؛
- ❖ مقياس التسويق الخدمي؛
- ❖ مقياس إدارة العلاقة مع العميل؛
- ❖ مقياس الاحصاء.

### 3. مضمون المحاضرات:

تشتمل المطبوعة على ستة فصول، يتطرق الفصل الأول منها في البداية إلى المفاهيم الأساسية للجودة، من خلال تعريفها من مختلف جهات نظر الباحثين والمنظمات الجودة، ثم استعراض تطورها التاريخي، وتحديد مداخل دراستها، وإبراز أهميتها بالنسبة لكل من الزبون والمؤسسة، كما يتم عرض رهانات الجودة، ويختم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ويتعرض الفصل الثاني لدراسة جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية، من خلال التعريف بهذه المنشآت، وتحديد مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر مختلف الباحثين، واستعراض مختلف أبعاد جودة الخدمة ونماذج قياسها، ثم يتم التطرق لخطوات واجراءات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن، مع الإشارة إلى أهم متطلبات تحقيق الجودة في خدمة الزبون، ويختم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ويتطرق الفصل الثالث لدراسة أساسيات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية، من خلال عرض تعاريف مختلف الباحثين، ثم توضيح مرتكزاتها ومبادئها ومزاياها، كما يتم استعراض مراحل تطبيقها في المؤسسة؛ ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

وخصص الفصل الرابع لدراسة أساسيات نظام إدارة الجودة، من خلال التعريف أولاً بالمنظمة العالمية للتقييس وضبط مفهوم المعايير، ثم عرض تعاريف مختلف الباحثين لنظام إدارة الجودة وإبراز أهميته، كما يتم استعراض مراحل تطبيقه في المؤسسة، وتوضيح سيرورة الإشهاد بالجودة في المؤسسات؛ ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ويستهدف الفصل الخامس تسليط الضوء على علامة جودة السياحة الجزائرية، فيتم التطرق لتعريف علامة الجودة السياحية الجزائرية وإبراز أهميتها، كما يتم تبين خطوات الحصول عليها من قبل المنشآت السياحية والفندقية؛ ويختتم الفصل بأسئلة تحليلية لاختبار معارف الطالب.

ولتعميق معارف الطالب وإثرائها، خصص الفصل السادس من هذه المطبوعة لعرض ملخصات مواضيع البحوث المبرمجة وإدراج مجموعة من المراجع المقترحة لكل بحث، وقد تمحورت البحوث المبرمجة على بحوث نظرية وأخرى ميدانية (ربط الطالب بالوسط المهني) ذات الصلة بموضوع المطبوعة، وتمثلت في: إدارة التغيير كمتطلب رئيسي لتطبيق إدارة الجودة ونظامها؛ ثقافة الجودة؛ أساليب وتقنيات تحسين الجودة؛ دراسات حالة.



# الفصل الأول: مدخل للجودة

## الفصل الأول: مدخل للجودة.

### الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بأساسيات الجودة.

### الأهداف التفصيلية:

إن دراسة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:

1. التعرف على مفهوم الجودة من مختلف وجهات نظر رواد الجودة والمنظمات المهتمة بالجودة؛
2. التعرف على تاريخ الجودة وتطورها مع الزمن؛
3. تحديد مفهوم الجودة وفق كل مدخل من مداخل دراسة الجودة والتميز بينها؛
4. إدراك أهمية الجودة بالنسبة لكل من الزبون والمؤسسة.
5. التمييز بين تكاليف الجودة واللاجودة.
6. تحديد رهانات الجودة.

### المحتوى:

يشتمل هذا الفصل على ما يلي:

- أولاً- مفهوم الجودة.
- ثانياً- التطور التاريخي للجودة.
- ثالثاً- مداخل الجودة:
- رابعاً- أهمية الجودة.
- خامساً- تكاليف الجودة.
- سادساً- رهانات الجودة.

## أولاً- مفهوم الجودة:

تعدّ الجودة عاملاً أساسياً لتحسين أداء المؤسسات وتطورها، كما أنها أصبحت من الرهانات الجوهرية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والصحية وغيرها من المجالات. ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترتها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، فحسب معجم لسان العرب (بن منظور، 2010، ص.110)، فإنّ الجودة ترجع إلى كلمة الجيد التي هي نقيض الرديء، إذ ينحصر استخدام مصطلح **الجودة** لما يستجيب على الأقل لحدود دنيا من الصفات المقبولة. وبذلك لا تتأرجح الجودة إلا بين "المقبول" و"الممتاز"، في حين يستخدم مصطلح **النوعية** للدلالة على صفة الشيء وحاله، التي قد تكون جيدة أو رديئة بنسب متفاوتة، أما من حيث وجهة نظر الممارسين والباحثين والهيئات المتخصصة فقد تطرق كل منهم إليها من أكثر من زاوية، وهذا ما أدّى إلى تنوع وتعّدّد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، نذكر بعضها منها:

### 1. تعاريف رواد الجودة، نذكر بعضها منها:

• عرّف أرماند فيجنباوم (أخصائي أمريكي في الإحصاء والإدارة، وهو أول من قدم مفهوم رقابة **الجودة الشاملة**)، الجودة على أنّها: "الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكّن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" (العزاوي، 2005، ص.15). وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف، أنّه ربط مفهوم الجودة بمدى تلبية المنتج لرغبات وحاجات الزبون وأنّ تحقيق الجودة في المنتج يتطلب وجود تكامل وتناسق بين مختلف أنشطة المؤسسة من تسويق وتصميم وإنتاج. وفي هذا الإطار، بيّن فيجنباوم بأنّ مستوى جودة المنتج يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل التصنيع والتوزيع، تتمثل في (الدراكة، 2006، ص.ص. 23/22):

- أ. تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده الزبائن؛
- ب. تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددتها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في المنتج؛
- ت. تقوم إدارة المشتريات باختيار مصدر التوريد وتوقيع العقود اللازمة مع هذه المصادر للحصول على المواد اللازمة؛
- ث. تقوم إدارة الهندسة الصناعية باختيار العدد والمعدات والأدوات والعمليات اللازمة لعملية الإنتاج؛
- ج. وفي أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي وعمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة؛

ح. يقوم رجال الفحص الفني من التأكد من المطابقة للمواصفات من خلال اختبارات على السلع التي يتم إنتاجها؛

خ. كما تؤثر عملية النقل والتوزيع على جودة السلعة. وقد أطلق فيجانباوم على عملية التكامل السابقة بالدورة الصناعية.

• عرّف فيلب كروسي (من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وأول من أسس كلية للجودة)، الجودة على أنّها: "المطابقة مع المواصفات" (نجم، 2008، ص. 48). ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية لتحقيق مبدأ التلف الصفرى.

• عرّف جوزيف جوران (أخصائي في الإدارة وأحد أبرز المروجين لإدارة الجودة)، الجودة على أنّها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام" (Detrie, 1998/2001, p. 20). والمقصود بالجودة في هذا التعريف مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه. وقد بيّن جوران أنّ الملاءمة للاستخدام تعتمد على توفر خمسة أبعاد أساسية، هي: جودة التصميم؛ جودة المطابقة للمواصفات؛ أن تكون السلعة متاحة؛ سلامة الحصول على السلعة؛ صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال.

• عرّف كارو إيشيكاوا (أخصائي ياباني في الجودة، ويعتبره اليابانيون أب حلقات الجودة) الجودة على أنّها: "القابلية على إشباع الزبون" (Detrie, 1998/2001, p. 20). وما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الزبون وضرورة تلبية احتياجاته، وعليه فإن الجودة تقاس بدرجة تلبية المنتج لاحتياجات الزبون.

• وعرّف رونالد فيشر (أخصائي في الإحصاء وأحد المهتمين بتطبيق الجودة الاحصائية) الجودة على أنّها: "درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة" (مجيد والزيادات، 2008، ص. 113). ويتبين لنا من خلال هذا التعريف، أنّ جودة المنتج تكمن في مدى تميزه عند مقارنته مع بقية المنتجات المماثلة.

2. تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة، نذكر أهمها:

• عرّفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC)\*، الجودة على أنّها: "مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن" (Heizer & Render)

\*American Society for Quality Control.

(p.23, 2001). واستنادا إلى هذا التعريف، فإنّ الجودة هي الملاءمة بين خصائص المنتج واحتياجات الزبائن، أي: مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبائن.

• عرّفت المؤسسة الأوروبية للجودة (EOQ)\*، الجودة على أنّها: "مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية متطلبات المستهلكين" (حبشي، 2007/206، ص. 23).

• وقد عرّفت الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR)\*\*، الجودة على أنّها: "قابلية منتج لإشباع متطلبات المستعملين الضمنية والصريحة" (EIGLIER, 2004, p.73). ويلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على ضرورة تحديد متطلبات الزبائن الضمنية والصريحة، وترجمتها إلى مجموعة من المواصفات عند عملية التصميم مع الالتزام بالإنتاج وفقها لإشباع رغبات الزبون. ويقصد بالمتطلبات تلك الحاجات والرغبات التي يسعى الزبون دوماً لإشباعها مدعومة بالقدرة الشرائية. وفي هذا الإطار، تنظم متطلبات الزبائن عموماً في أربع مستويات، يلخصها الجدول التالي:

#### جدول رقم 1: مستويات متطلبات الزبائن.

متطلبات مذكورة صراحة	متطلبات مفترضة	متطلبات مكتومة	متطلبات مجهولة (متطلبات جذابة)
"هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه" أي: أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدّمي الخدمات مباشرة؛	"كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك" ويعتبر تحديدها صعباً لأنّ الزبون يظن بأنّها واضحة ولا داعي للتصريح بها، فهي متطلبات أساسية.	"لم أكن أدري أنّ بإمكانني الحصول على ذلك" وتكون عندما يرى الزبون أنّ مقدّم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها	"لم أفكر إطلاقاً الحصول على ذلك" وهي غائبة كلياً عن وعي الزبون لها لأنّها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقاً.

المصدر: ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان: مكتبة

العبيكان، 2002، ص. 91.

\*The European Organization for Quality.

\*\*L' Association Française De Normalisation.

• فيما عرّفت المنظمة الدولية للمعايير وفقاً للمواصفة **ISO 9000** (إصدار 2000)، الجودة على أنّها عبارة عن: "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج، نظام، سيرورة على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية" (SEDDIKI, 2003, p.23). ويشير هذا التعريف، إلى أن مفهوم الجودة لا يقتصر فقط على الجوانب التقنية للمنتج (مدى تطابق مواصفات المنتج مع احتياجات الزبون الضمنية والصريحة)، وإنما أصبح يشمل مختلف مكونات نظام المؤسسة والتي تتفاعل فيما بينها لتلبية متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

يتضح لنا من خلال ما سبق، بأن التعاريف المتعلقة بالجودة يكمل بعضها البعض الآخر، فهي أوجه متعددة لعملة واحدة، ومهما كانت درجة الاختلاف والالتقاء بين هذه التعاريف فإن ذلك لا يمنعنا من تحديد بعض النقاط الرئيسية التي تعبر عن جوهر الجودة:

- يعدّ مفهوم الجودة مسألة نسبية وذاتية، فهي تختلف باختلاف حاجات وتوقعات الزبائن؛
- يرتكز مفهوم الجودة على تلبية متطلبات الزبون؛
- أن الرضى هو النتيجة الرئيسية للجودة، من خلال تحقق التطابق بين توقعات الزبون وخصائص المنتج (الأداء).

ويمكننا استخلاص التعريف التالي للجودة على أنّها: "مدى قدرة مجموع الخصائص التي يشتمل عليها المنتج على تلبية متطلبات الزبون، وبالتالي تحقيق رضاه.

### ثانياً- التطور التاريخي للجودة:

إنّ الاهتمام بموضوع الجودة له جذوره التاريخية الضاربة في القدم قدم وجود الإنسان على وجه المعمورة، إذ تشير بعض الأبحاث إلى أنّ أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق، إبان حكم حمورابي الذي سطر أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة، فمثلاً لو أخطأ طبيب فإنه يعاقب بمثل الخطأ الذي ارتكبه بهدف التقليل من الأخطاء والرفع من كفاءة الأداء. وتشير نفس الأبحاث إلى أنه في القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكدّ الفراعنة على وجود الجودة في بناء المعابد، وفي تشييد الأهرامات التي ما تزال شاهدة على ذلك إلى اليوم، كما تميّزت الحضارة الرومانية أيضاً بالإتقان في إنجاز مختلف المشاريع في المجال العمراني، بفضل تنظيم المدينة على أساس معايير وضوابط يتم تحديدها من قبل مع احترام تنفيذها (شرقي، 2016، ص.ص. 8/7).

وفي عهد الإسلام، نجد هناك تركيزا كبيرا على العمل بالجودة عن طريق مبادئ عديدة، منها: مبدأ **اتقان العمل**، كما تنص عليه الآية الكريمة: "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (سورة التوبة، الآية 105)، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَىٰ يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ"، وأيضا قوله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ عَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا". وأيضا مبدأ **المنافسة في حدود الشرع**، فقد حث الله عز وجل على المنافسة للفوز في الحياة الدنيا والآخرة من خلال الآية: "وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ" (سورة المطففين، الآية 26)؛ ومبدأ **التحسين المستمر**، فعن عائشة رضي الله عنها أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: "سَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَعَلِّمُوا أَنْ لَنْ يُدْخِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ وَأَنْ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ".

ومع قيام الثورة الصناعية (العصر الحديث) وما نتج عنها من ضخامة في الإنتاج، بدأ الاهتمام بتطبيق أساليب التفتيش ووضع المواصفات لتحقيق الجودة في المنتجات. ويمكن تصنيف المراحل التطورية لممارسة الجودة في العصر الحديث إلى المراحل التالية (بوكميش، 2011، ص. ص. 36/25)، (بوحورد، 2013، ص. ص. 24/20):

1. **السيطرة على الجودة من قبل العامل**: ظهر هذا النمط من الرقابة عندما كان الإنتاج يتميز بالبساطة، وكان العامل (الحرفي) يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية، حيث كان باستطاعته مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها؛
2. **السيطرة على الجودة من قبل رئيس العمال**: نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة، أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكليف رئيس كل مجموعة عمل بهذه المهمة؛
3. **السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش**: لقد أدى تنوع أساليب الإنتاج واتساع حجم الوحدات الإنتاجية، ووجود أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، إلى ظهور وظيفة التفتيش قصد عزل المنتج غير الجيد؛
4. **السيطرة الإحصائية على الجودة**: مع استمرار عمليات الإنتاج الضخمة، ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش مائة بالمائة، ظهر نظام رقابي عرف بنظام ضمان الجودة الإحصائي، الذي يرى ضرورة الانتقال من دراسة التالف إلى استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، نذكر منها نظرية

الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الاحصائي، وقد مكّن هذا المنهج من تحقيق وفورات مهمة بالاستغناء عن الفحص الشامل للمنتجات، غير أنه أظهر العديد من القصور، نذكر منها: استمرارية ظهور منتجات معيبة في الأسواق، وهذا ما أدى إلى التوجه نحو الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها، وعلى ضرورة أن تبنى الجودة في مرحلة التصميم.

5. **مرحلة السيطرة الشاملة على الجودة:** وتمّ في هذه المرحلة، توسيع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج، بدء من المدخلات ومرورا بالعمليات الانتاجية وانتهاء بالمنتج الجاهز. وقد استخدم "مصطلح السيطرة الشاملة للجودة" لأول مرة من طرف فيجناوم الذي أكد على حقيقة أنّ السيطرة على الجودة تقع على عاتق كل وظائف المؤسسة وأنّ كل العمال يتحملون مسؤولية تحسين الجودة، والعمل على المنع وليس التصحيح؛

6. **مرحلة ضمان الجودة:** شهدت هذه الفترة تطورا لمفهوم ضمان الجودة، والذي يعرف على أنه: "جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج سيستوفي متطلبات الجودة" (كورتل وكحيلة، 2012، ص.22). وبالتالي نجد أن هذه المرحلة تركز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء منذ البداية، من خلال نشاط التخطيط والذي يتضمن تصميم منتجات بمواصفات تتوافق مع حاجات الزبائن، مع الالتزام بتنفيذها، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المنتجات التالفة. وقد شهدت هذه المرحلة أيضا ممارسات كثيرة لهذا المفهوم، فقد ساهمت المنظمات الدولية في وضع نظم لضمان الجودة، ومنها بوجه خاص المنظمة الدولية للتقييس بعرضها مجموعات من المعايير التي تركز على تحقيق ضمان الجودة وتكريسه؛

7. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المؤسسة، منذ تحديد حاجات الزبون إلى تحديد مدى رضاه على ما قُدّم إليه من منتجات وعمل التحسينات اللازمة، والهدف من ذلك هو أداء كل شيء في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح منذ البداية لتجنب الأخطاء وعدم المطابقة. وركزت هذه المرحلة على المبادئ التالية: التوجه بالزبون (فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للزبون والعمل على تلبيتها لتحقيق رضاه)، دور القيادة (خلق مناخ يشجع على الالتزام وانخرط العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة)، الإدارة بالحقائق (اتخاذ القرارات على البيانات والحقائق)، التحسين المستمر (جعله هدفا مستمرا للمؤسسة)، الإشارك



الفعال للعاملين أو تضافر الأفراد على كل مستوياتهم لوضع كفاءاتهم في خدمة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثالث من المطبوعة.

وبناء على ما سبق، يمكن تلخيص المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة وخصائصها أو سيماتها في الجدول رقم 2:

### جدول رقم 2: المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة وخصائصها

المرحلة	خصائصها
مرحلة فحص الجودة (التفتيش) (1940-1930)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مفهوم الجودة هو المطابقة للمواصفات؛</li> <li>• تصميم المنتج بناء على تطلعات المنتجين وليس الزبائن؛</li> <li>• ظهور وظيفة التفتيش لتحديد المنتجات المعيبة؛</li> <li>• تركيز على الإيفاء بمتطلبات الجودة.</li> </ul>
مرحلة رقابة الجودة (ضبط الجودة) (1970-1940)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام أساليب إحصائية للرقابة على الجودة؛</li> <li>• تبني أسلوب الرقابة الشاملة (قبل - أثناء - بعد)؛</li> <li>• تركيز على الإيفاء بمتطلبات الجودة.</li> </ul>
مرحلة توكيد الجودة (1970- 1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجودة تبني في مرحلة التصميم؛</li> <li>• التخطيط للجودة؛</li> <li>• تركيز على إثبات أن متطلبات الجودة سوف يتم الإيفاء بها.</li> </ul>
مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985- الآن)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطور مفهوم الجودة من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المؤسسة ككل؛</li> <li>• انتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق ذكره.

### ثالثاً- مداخل الجودة:

لقد لاحظنا في التعاريف السابقة، عدم وجود تعريف موحد وشامل للجودة بين العلماء والهيئات المعنية بالجودة، فكل واحد منهم تعبر وجهة نظره عن مدخل فكري لتحديد وتعريف ودراسة الجودة.

وفي هذا الإطار يعتبر **ديفيد جارفين** أول من قام بتصنيف التعاريف المتعددة للجودة إلى مداخل فكرية رئيسة خمسة، هي (بوكميش، 2011، ص.ص. 52/50):

1. **مدخل المثالية:** ينظر هذا المدخل للجودة على أنها مفهوم يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال؛

2. **مدخل المنتج:** ينظر هذا المدخل للجودة على أنها تعبر عن مدى احتواء المنتج على خاصية أو خواص معينة مكونة له. وهو مدخل موضوعي، لأنه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره الزبون وإنما يتعلق بمدى وجود خصائص معينة في المنتج، فمثلاً تقاس جودة الأثاث لنوع الخشب المصنوع منه؛

3. **مدخل المستخدم (الزبون):** الجودة حسب هذا المدخل، هي ما يريده الزبون من المنتج وينال رضاه، وهذا الأمر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكماً شخصياً، وهذا الحكم يختلف من شخص لآخر؛

4. **مدخل التصنيع:** ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، ويعرفها على أنها التطابق مع المواصفات الموضوعية، ويؤكد هذا المدخل على تقليل حجم المعيب؛

5. **مدخل القيمة:** ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال كل من العائد والتكلفة. وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو المنتج الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة وبسعر معقول.

### رابعاً- أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبير سواء بالنسبة للمؤسسات أو الزبائن (الدراركة، 2006، ص. 62):

1. **أهمية الجودة بالنسبة للزبون:**

- إشباع حاجات ورغبات الزبون والاستجابة لتوقعاتهم؛
- تحقيق رضى الزبون وزيادة درجة هذا الرضى.

2. **أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:** تظهر من خلال:

- تحقيق ولاء العميل؛
- إعطاء ميزة تنافسية للمنتج؛
- يترتب على غياب الجودة (ظهور منتجات معيبة) تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة داخل المؤسسة (خسارة قيمة مستلزمات الإنتاج المستخدمة والتكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج لمعرفة نوع العيب وأسبابه...) وخارجها أيضا (تكاليف الصيانة، مطالبة العميل بالتعويض المادي، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة وفقدانها لربائتها).

### خامسا-تكاليف الجودة:

يتطلب تحقيق الجودة في المنتجات تحمّل المؤسسة لتكاليف تسمى بتكاليف الجودة، التي تعد بمثابة استثمار مريح لها في المدين المتوسط والطويل، ومن جهة أخرى تتحمل المؤسسة نتيجة عدم التزامها بالجودة لتكاليف تسمى بتكاليف اللاجودة، التي تؤثر بشكل كبير على مردوديتها. وفيما يلي توضيح لذلك:

1. مفهوم تكاليف الجودة: تعرف تكاليف الجودة على أنها: "مجموعة التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد" (الدراركة، 2006، ص. 71). وهناك من الباحثين والممارسين من يرى أن الجودة لا تحمل المؤسسة أية تكاليف أي أنها مجانية، فعامل اللاجودة هو الذي يمثل التكلفة، ويقصد بها: "مجموع التكاليف المرتبطة بعدم الحصول على المنتجات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ البداية"، (بوحرود، 2014، ص. 63). وعليه فالتكلفة وفق هذا المنظور، تعني تكلفة عدم المطابقة أو تكلفة الانحرافات. وغالبا ما يتم تعريف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المتعلقة بمنع انتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة" (جودة، 2004، ص. 167). ومعنى ذلك، أنّ المؤسسة عليها أن تتحمّل مجموعة من التكاليف تعدّ بمثابة استثمار لها لتحقيق جودة المطابقة، وتتحمل أيضا تكاليف اللاجودة الناجمة عن عدم المطابقة.

أ. أنواع تكاليف الجودة: نميز بين نوعين هما:

أ-1 تكاليف الاستثمار في الجودة (الحصول عليها): تتمثل في كل المصاريف التي يتم تحملها لتحقيق المطابقة. وتتكوّن تلك التكاليف من تكاليف الوقاية وتكاليف الكشف والاختبار (حسن وعزام، 1999، ص. 24)، فتكاليف الوقاية عبارة عن كل الاستثمارات المادية والبشرية التي تقوم بها المؤسسة للمراجعة والوقاية والتقليل من العيوب، أي تمويل كل الأعمال والأنشطة لمنع انتاج منتجات

لا تتفق مع الخصائص والمواصفات، أما تكاليف الكشف والاختبار، فتتمثل في جميع المصاريف التي تتحملها المؤسسة لتقييم مستوى الجودة والتحقق من درجة المطابقة. ولتوضيح مكونات تكاليف الاستثمار في الجودة يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

### جدول رقم 3: مكونات تكاليف الاستثمار في الجودة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة سير عمل نظام الجودة؛</li> <li>- التكاليف المتعلقة بتكوين الأفراد؛</li> <li>- الاستثمار في المناهج الصناعية؛</li> <li>- الصيانة؛</li> <li>- تدقيق الجودة؛</li> <li>- مراجعة دفتر الشروط.</li> </ul>	<b>تكاليف الوقاية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة ومراقبة أجهزة القياس؛</li> <li>- مراقبة المنتجات؛</li> <li>- مراقبة المخزون؛</li> <li>- متابعة الآجال؛</li> <li>- مراقبة الفواتير....</li> </ul>	<b>تكاليف الكشف</b>

المصدر: مهداوي حمودي، دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص. 47.

**أ-2 تكاليف الجودة أو تكاليف عدم المطابقة:** وتتمثل في التكاليف المرتبطة بالاختلالات في المنتج، أي التكاليف التي تهدف إلى القضاء على هذه الاختلالات، وهي تمثل هدرا للوقت والجهد والمال. وتتكون من:

- **تكاليف الاختلالات الداخلية:** هي عبارة عن تكاليف عدم المطابقة الناتجة عن العمليات الداخلية، والتي يمكن للمؤسسة تجنبها لأنها تحت مراقبتها وتصرفها ويمكن التحكم فيها؛
- **تكاليف الاختلالات الخارجية:** تتمثل في تكاليف الجودة الناتجة عن العمليات الداخلية، وهي خارجة عن إرادة وتصرف المؤسسة، لأي غير قادرة عن التحكم فيها كفقْدان سمعة المؤسسة وعدم

رضى الزبائن وفقدانهم. والجدول رقم 4 يقدم بعض الأمثلة عن مكونات الاختلالات الداخلية والاختلالات الخارجية:

جدول رقم 4: مكونات تكاليف الجودة.

الخارجية	الداخلية	تكلفة الجودة (أمثلة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة مصاريف النقل،</li> <li>- مصاريف رجوع البضائع،</li> <li>- تخفيضات للعملاء...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهملات، فضلات المواد،</li> <li>- مصاريف النزح،</li> <li>- تصليح....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصاريف مباشرة قابلة للحساب بطريقة مباشرة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خسارة عملاء،</li> <li>- مصاريف الاحتجاج والحكم،</li> <li>- انخفاض في سمعة المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فوضى الإنتاج،</li> <li>- التخزين الزائد عن اللازم للسلع،</li> <li>- تغيير في مناهج الإنتاج...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصاريف غير مباشرة قابلة للحساب بطريقة غير مباشرة</li> </ul>

Source : F. ASTRUC, Le coût d'obtention de la qualité, Icarisk , journal mensuel , N° 19 , janvier , 2007, Niort (France) , p.6

وانطلاقاً من ذلك، يمكننا القول أنّ التكلفة الكلية للجودة هي تكاليف الحصول على الجودة

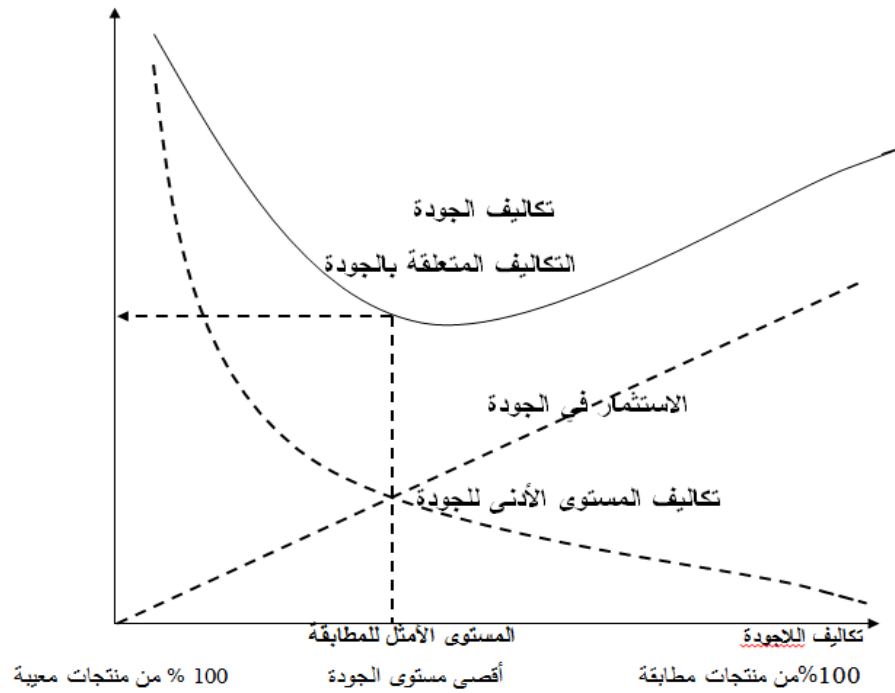
وتكاليف الجودة (C.O.Q) *Qualité Coûts d'obtention de* والمتمثلة في تكاليف الاستثمار في الجودة (C.I.Q)

و*Coûts de Non-Qualité* (C.N.Q). وفي هذا المجال، تسعى كل مؤسسة تسعى

إلى تجنب التكاليف الناجمة عن الجودة أو على الأقل الحد منها، كما أنها ترمي إلى الوصول إلى

المستوى المقبول للجودة من خلال التحكم في التكاليف، ويمكن تمثيلها كما يلي:

شكل رقم 6: مستوى الجودة



**المصدر:** حمودي مهدي، دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص. 60.

نلاحظ من خلال منحنى الاستثمار في الجودة، أنه كلما زادت مصاريف الاستثمار في الجودة من عمليات الوقاية والرقابة، كلما زادت نسبة المطابقة أو ارتفع مستوى الجودة وقلّت المنتجات المعيبة، فالاستثمار في الجودة يؤدي حتماً إلى الحدّ من تكاليف اللاجودة، وخاصة منها الاختلالات الداخلية، بحيث أنّ الاستثمار في الرقابة يمكن أن يؤدي إلى التقليل من الخسائر، فكلما تمّ الكشف بسرعة عن العيوب كلما كانت الخسائر ضعيفة في تصليحها. لكن هذه العملية هي بمثابة عملية علاجية أيّ التصليح بعد الكشف. لذا، فإن الاستثمار في الوقاية عن طريقة المراقبة الآلية مثلاً سيؤدي إلى انخفاض هام في الخسائر بفضل التوقّع للعيوب، وبذلك فإن الاستثمار في هذا المجال يعدّ عنصراً هاماً في إدارة الجودة.

أما منحنى تكاليف اللاجودة، والمتمثلة في الاختلالات الداخلية والاختلالات الخارجية، فكلما ارتفعت هذه التكاليف انخفض مستوى الجودة وزادت المنتجات المعيبة.

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أيضا، أنّ المستوى الأقصى للجودة أو المستوى الأمثل للمطابقة يتحقق عند أدنى مستوى للتكاليف المتعلقة بالجودة، وهذا ما يمثله منحني التكاليف المتعلقة بالجودة والخاص بكل من تكاليف الاستثمار في الجودة وتكاليف الالاجودة.

### سادسا- رهانات الجودة

تعد الجودة مصدر استراتيجيات تسمح للمؤسسات بالتميز عن المنافسين لها في مجالات متعددة، كما أنّها تقع في صلب رهانات كبيرة، استراتيجية، اجتماعية وبيئية.

#### 1. الرهانات الاستراتيجية:

تعدّ الجودة رهانا استراتيجيا يسمح للمؤسسة من اكتساب الميزة التنافسية، ويظهر هذا الدور جليًا وبشكل كبير في إطار مختلف الاستراتيجيات التنافسية كاستراتيجيات التميّز والسيطرة عن طريق التكاليف التي تسمح بتحسين ربحية المؤسسات.

• التميّز: إنّ المؤسسات التي تكون استراتيجياتها مبنية على الجودة يُمكن أن تميّز من خلال مختلف أبعاد الجودة، إلا أنّ ذلك لن يتحقق إلا من خلال التوجه نحو زبائنها فهو الركيزة الأساسية والأولوية التي يبنى عليها منهج الجودة، وهذا من خلال الاهتمام بالتواصل المستمر مع الزبائن والتعرف الدائم على احتياجاتهم الحالية والمتوقعة اعتمادا على البحوث التسويقية ونظام الإصغاء للزبون، وترجمتها إلى معايير للجودة، والالتزام بتطبيقها عند الانتاج والتقديم الفعلي للمنتج (المطابقة للمعايير) لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، وبالتالي تحقيق الرضا لديهم، وهذا ما يؤدي بهم إلى تكوين مواقف إيجابية اتجاه المنتج وتعزيز ادراكهم للجودة في المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق ولائهم، وسيترتب عن ذلك العديد من الفوائد، منها:

- أرباح متحققة نتيجة تكرار وزيادة إقبال العملاء الحاليين على الشراء؛
- أرباح متحققة من رفع الأسعار لأن حساسية العميل الحالي للسعر ستكون أقل مقابل الحصول على المنفعة؛
- زيادة المبيعات كنتيجة لقيام العملاء الراضين بالترويج للمنظمة ومن ثم جذب عملاء جدد؛
- ضمان عدم فشل المنتجات الجديدة وتحقيق الأرباح منها نتيجة شراء العميل أي منتج جديد يتم طرحه في السوق؛
- عرض العميل اقتراحاته لتحسين أداء المؤسسة ويقدم أفكارا جديدة؛

- تقليل خسائر فقدان العملاء، حيث بينت نتائج الدراسات مايلي: أن تكلفة جذب زبون جديد تعادل 5 أو 10 أضعاف تكلفة الاحتفاظ برضى العميل الحالي؛ تخسر المنظمات سنويا 10% من عملائها؛ تقليل ما نسبته 5% من فقدان الزبائن يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة من 25% إلى 85% وذلك على حسب نوع القطاع الذي تعمل به المؤسسة؛ في دراسة لـ14 منظمة تبين أن أسباب فقدان العملاء تعود إلى ضعف وعدم اهتمام المنظمات بهم (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429 هـ، ص.ص. 84/86)

ويتفق كل من الباحثين (Wikie، Woodruff، Cadotte، Jenkins ، Hunt) على أنّ الزبائن يكونون مجموعة من التوقعات عن المنافع التي يتوقع الحصول عليها قبل شراء المنتج، ويقومون بالمقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الشراء، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضا الزبون، وعلى العكس كلما كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع (حالة غير مرغوب فيها) كانت النتيجة عدم الرضا (كشيدة، 2010، ص. 40). ويؤكد لوفلوك على أن الجودة المدركة هي عنصر مؤدي إلى الرضا، فهو الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته وتوقعاته باستمرار. ويتولد عن ذلك في غالب الأحيان ارتباط عاطفي يدفعه إلى الالتزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء وبالتالي عدم التحول إلى مؤسسات منافسة أخرى، وهو ما نعبر عنه بـ **سلوك الولاء**، أي أنه كلما كان الزبون راضيا كلما كان أكثر ميلا لإعادة شراء الخدمة التي ولدت لديه الرضا، وبالتالي تعظيم ربحية المؤسسة. ويقصد بالولاء عموما: الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن، وتتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها دون غيرها من المؤسسات المنافسة، والتوصية بها للآخرين.

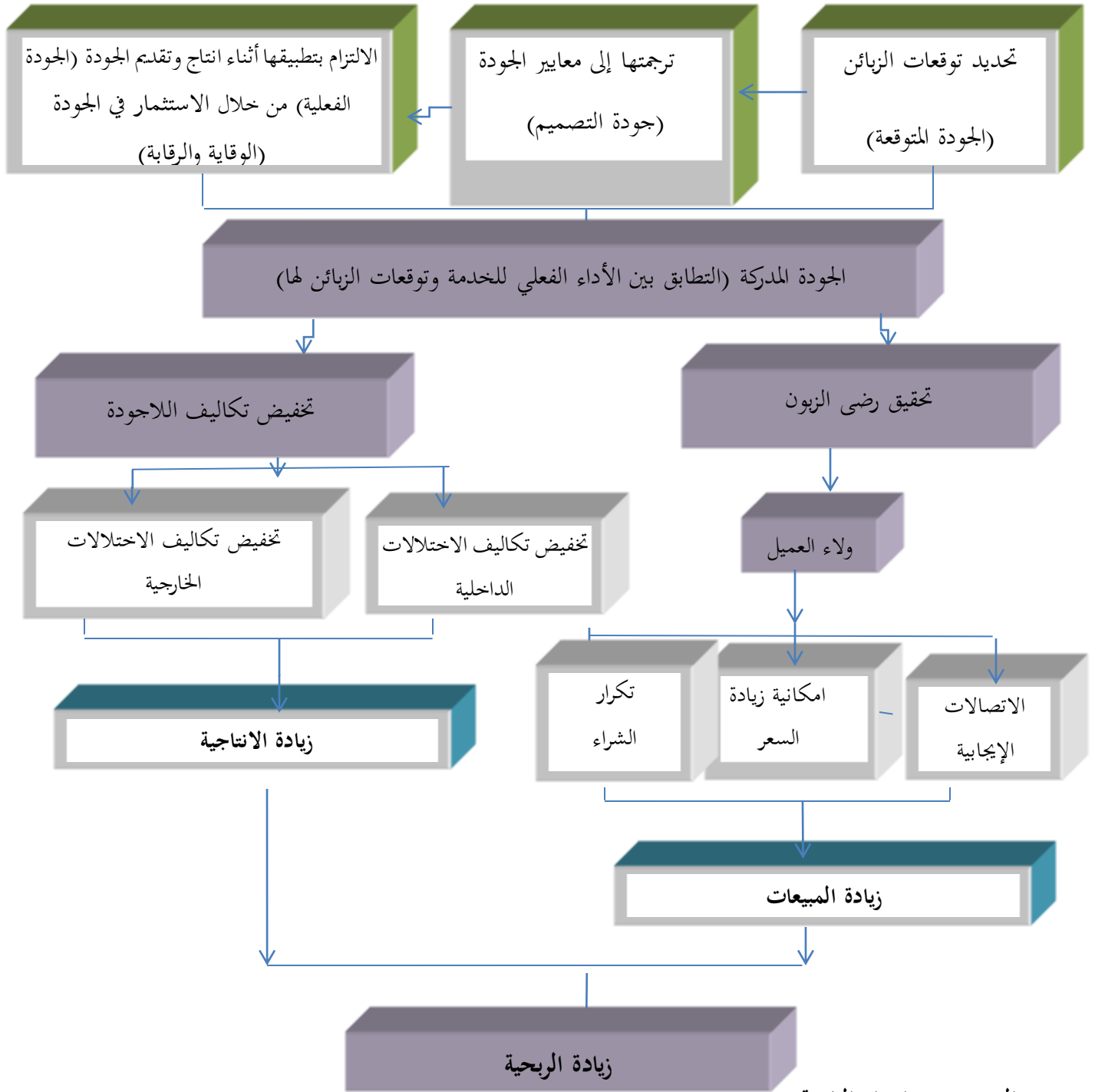
• **الريادة بواسطة التكاليف**: يؤدي تحقيق الجودة في المنتجات من خلال الالتزام بمطابقة المواصفات إلى التقليل أو الحد من تكاليف الـجودة بنوعيتها الداخلية والخارجية، فوجود مشاكل في جودة المنتجات يؤدي إلى القيام بأعمال تصحيحية، وهذا الأمر يترتب عنه تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية نذكر منها: تكلفة الوقت وتكلفة تصحيح الأخطاء، وسينجم عن كل ذلك انخفاضا في درجة رضا الزبون، وربما فقدانه إلى جانب مجموعة أخرى من الزبائن (الكلمة المنطوقة) وبالتالي تحولهم لمنافسين



آخريين، وسيترتب عن ذلك سلسلة من السلبيات التي تصل في النهاية إلى انخفاض أو حتى انعدام معدلات الربحية للمؤسسة.

ويمكن تلخيص دور الجودة في تحسين ربحية المؤسسة من خلال كل من استراتيجية التميز والسيطرة على التكاليف في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: دور الجودة في تحسين ربحية المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

## 2. الرهانات الاجتماعية والبيئية:

توجد الجودة أيضا في صلب الرهانات الاجتماعية والبيئية، فالمؤسسة مطالبة بالأخذ بعين الاعتبار عند إنتاج السلع المتطلبات الاجتماعية والبيئية، والمتمثلة بالأساس في الحد من الأخطار التي قد تؤثر سلبا على الإنسان والبيئة، وفيما يلي توضيح لذلك (مهداوي، 2019، ص. ص. 54/51):

أ. الرهانات الاجتماعية:

إنّ الرهانات الاجتماعية للمؤسسة تندرج ضمن مسؤوليتها تجاه الأفراد داخل المؤسسة وأيضا تجاه المجتمع، فجودة المنتجات التي تصنعها المؤسسة يجب أن تخضع لقواعد السلامة بالنسبة لموظفيها ولمستعمليها مثل ألعاب الأطفال والسيارات أو المنتجات الغذائية، وذلك من خلال الالتزام بالتشريعات التي تحتم على المؤسسات أن تكون منتجاتها مطابقة لقوانين السلامة والأمن، فتوفير ظروف أمنية للعاملين والوقاية من الحوادث الطارئة يساعد على القيام بالنشاطات الإنتاجية بشكل سليم، كما يتعيّن على المؤسسة خلق روح عمل مناسبة وعلاقات عمل فعالة وتنظيم دورات تدريبية للعمال للرفع من أدائهم، فنتائج المؤسسة لا تتحقّق فقط بجودة المنتجات بل أيضا بجودة العلاقات؛

ب. الرهانات البيئية:

يرتبط الجانب البيئي بشكل كبير بالجودة، فتصميم المنتج وإنجازه وفق مواصفات الجودة يجب أن يكون مطابقا أيضا للمواصفات البيئية، وألا تكون له انعكاسات مضرّة بالبيئة، كما يجب ألا تكون له أيضا انعكاسات سلبية على الإنسان مثل الحوادث والصّحيج... الخ. ولذا، فمنذ صدور المعيار الدولي ISO14001، أصبحت المؤسسات تكمل إدارة الجودة بإدخال الشّق المتعلّق بالجانب البيئي واحترام معاييرّه لتحسين سمعتها وكسب ثقة زبائنّها.

## أسئلة للمناقشة

1. مرّ مفهوم الجودة بمراحل متعددة، أذكرها مع ذكر خصائص كل مرحلة وتحديد مفهوم الجودة في تلك المرحلة؟
2. ما هو المدخل الذي تراه مناسبا أكثر لمفهوم الجودة؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟
3. ما هي المبررات التي تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بجودة منتجاتها؟
4. تمثل الجودة عنصرا مهما بالنسبة للفرد والمؤسسة والدولة، أذكر أهم النقاط التي يمكن التذليل بها على هذه الأهمية؟
5. اشرح كيف تمثل الجودة رهانا استراتيجيا واجتماعيا وتنافسيا.

**الفصل الثاني: جودة  
الخدمة في المنشآت  
السياحية والفندقية**

## الفصل الثاني: جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.

### الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بأساسيات جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.

### الأهداف التفصيلية:

إن دراسة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:

1. التعرف على ماهية المنشآت السياحية والفندقية؛
2. التعرف على مفهوم جودة خدمة الزبون في المنشآت السياحية والفندقية؛
3. التعرف على مختلف أبعاد جودة الخدمة التي يعتمد عليها كل من الزبون والمؤسسة في عملية تقييم جودة الخدمة المقدمة في المنشآت السياحية والفندقية؛
4. التعرف على أهم نماذج قياس جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية والمفاضلة بينها؛
5. التحكم في خطوات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية؛
6. ادراك المتطلبات التنظيمية الرئيسية للتميز في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية.

### المحتوى:

- أولاً- ماهية المنشآت السياحية.
- ثانياً- ماهية المنشآت الفندقية.
- ثالثاً- مفهوم جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.
- رابعاً- أبعاد جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية .
- خامساً- نماذج قياس جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية:
- سادساً- خطوات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية.
- سابعاً- متطلبات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية.

## أولاً- ماهية المنشآت السياحية:

أصبحت السياحة من أكبر الصناعات في مختلف دول العالم، لما لها من آثار على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لهذه الدول، قد وتزايد الاهتمام بهذا القطاع جلياً منذ بداية القرن العشرين باعتباره مورداً اقتصادياً هاماً لا يستهان به في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، ونتيجة لهذا ظهرت العديد من المنشآت السياحية التي يغلب عليها الطابع الخدمي، والتي تسعى لخدمة السياح وتقديم الخدمات المناسبة، مستفيدة بذلك من توافر عوامل الجذب السياحي داخل الدولة.

### 1. مفهوم المنشآت السياحية:

عرفت المؤسسات السياحية على أنها: "مؤسسة تقوم بتنظيم أو تسويق رحلات شاملة، كما تقوم بتقديم خدمات خاصة بالرحلات" (توفيق، 2013، ص. 166). ويمكن تعريفها على أنها: "مؤسسات إدارية مختصة في ترقية القطاع السياحي للدولة، من خلال ممارسة مختلف الأنشطة الإدارية التي تضمن النهوض بالقطاع السياحي وتعزيزه".

### 2. مختلف الهيئات والمنشآت السياحية الجزائرية (المتعاملون في السوق السياحي):

تؤدي مختلف الهيئات والمنشآت السياحية الجزائرية تؤدي دوراً بارزاً في تفعيل السوق السياحية وتنشيطها، ومن بين المتعاملين في هذا الشأن ما يلي (مرابطي، 2017، ص. 62/59):

• **الديوان الوطني للسياحة:** عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهو أداة تستعملها الحكومة لتحديد السياسة الوطنية في مجال السياحة وتنفيذها. وقد أسس بموجب المرسوم الرئاسي رقم 214/88 المؤرخ في 31 أكتوبر 1988، وتتمثل أهم مهامه في: ترقية وتشجيع وتوجيه الاستثمارات في الميدان السياحي، مراقبة وكالات السياحة والأسفار، ترويج السياحة.

• **الوكالة الوطنية للتنمية السياحية:** هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 70/98 المؤرخ في 21 فيفري 1998 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتنمية السياحة وتحديد قانونها الأساسي. وتتمثل أهم مهامها في: حماية مناطق التوسع السياحي والمحافظة عليه؛ تساهم مع المؤسسات المعنية في ترقية الأماكن داخل مناطق التوسع السياحي وحول منابع المياه المعدنية؛ تسهر بالتنسيق مع المؤسسات والهيئات المعنية على التسيير العقلاني للأماكن والتجهيزات ذات المنفعة المشتركة، وتقديم كل اقتراح يهدف إلى ضرورة تحسينها

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

وتحديثها وتوسيعها؛ تقوم بالدراسات والتهيئة المخصصة للنشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية؛ تحدد وتقيم مناطق جديدة للتوسع السياحي.

• **الديوان الوطني للتطوير والاعلام في الميدان السياحي:** تمّ إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 77-88 المؤرخ في 15 مارس 1980، وهو عبارة عن مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي. وتتمثل أهم مهامه في: المساهمة في المساهمة في التطوير التجاري والقيام بأعمال التوعية (الملتقيات واللقاءات وحملات العلاقات العمومية) فيما يخص طبيعة الإنتاج السياحي الجزائري؛ المساهمة في التظاهرات التي لها انعكاسات على السياحة.

• **النادي السياحي الجزائري:** تأسس في أكتوبر سنة 1963، تمّ وضعه تحت وصاية وزارة السياحة سنة 1971، وفي سنة 1982 أصبح متعاملا اقتصاديا، ومن أهم مهامه: تنظيم الرحلات الدينية من حج وعمرة، تنظيم الرحلات السياحية مع المنظمات الوطنية والدولية.

• **وكالات السياحة والأسفار:** تعرف عموما على أنها: "وسيط بين مالكي الخدمات السياحية المختلفة (الفنادق، المنشآت السياحية، وسائل النقل) ومستهلكيها المعبر عنهم بالسائحين. وتتمثل أهم مهامها في: تنظيم رحلات سياحية خاصة بموجب اتفاق محدد، تأمين السياح والمسافرين وأمتعتهم لدى شركات التأمين وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها، تأجير السيارات للسياح، حجز الغرف في المؤسسات الفندقية، استقبال ومتابعة السياح الأجانب خلال اقامتهم، ترويج المناطق السياحية في البلد، بيع تذاكر النقل البري، البحري والجوي، تنظيم جولات وزيارات برفقة مرشدين داخل المدن والمواقع الأثرية، وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح؛

• **مؤسسات التكوين السياحي:** هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نذكر منها: المدرسة الوطنية العليا للسياحة، المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية، مركز الفنادق والسياحة؛

• **الجمعيات السياحية:** لا يقل دورها أهمية عن نشاط الوكالات السياحية، فهي تعمل على تنمية الثقافة السياحية لدى المجتمع والتعريف بالمناطق السياحية في الجزائر، غير أن عددها قليل جدا.

### 3. أهمية المنشآت السياحية:

يمكن تلخيص أهمية المؤسسات السياحية في النقاط التالية (مرغاد وآخرون، 2017، ص.326):

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، إذ يسهم القطاع السياحي بدرجة كبيرة في توفير جزء من النقد الأجنبي للدول المستقبلية للسياح؛
- خلق فرص العمل، وهذا سيعكس آثارا ايجابية على الفرد والأسرة والمجتمع ككل، كإخفاض البطالة، وارتفاع مستوى الرفاهية للمجتمع، وغيرها من المنافع والآثار الإيجابية الأخرى؛
- خلق علاقات اقتصادية بين القطاعات، إذ أنّ إنشاء مشروعات سياحية أو تطوير المشروعات الحالية، يؤدي إلى ظهور مشروعات أخرى جديدة تمارس نشاطات اقتصادية وخدمية معينة، يزداد الطلب عليها نتيجة زيادة نشاط الحركة السياحية وزيادة الطلب السياحي، وهذا بدوره يسهم في تحسين دخل التجار الحرفيين وأصحاب الفنادق أو المطاعم؛
- تحقيق التوازن الإقليمي، يؤدي قيام الدولة بتوزيع المشاريع السياحية على مختلف أقاليمها، خاصة النائية منها، إلى تنمية وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي لهذه الأقاليم، من خلال تحسين مستوى المعيشة للسكان عند خلق فرص عمل جديدة، استغلال الموارد الطبيعية، رفع المستوى الحضاري والعمري لها؛
- أهمية حضارية وثقافية، إذ تسمح المنشآت السياحية بانتشار ثقافات الشعوب والحضارات بين الأمم، وزيادة معرفة شعوب الأرض ببعضها البعض.

### ثانيا- ماهية المنشآت الفندقية:

تعدّ الصناعة الفندقية واحدة من أهم الصناعات التجارية في العالم، وهي تدرج ضمن القطاعات الداعمة للنشاط السياحي، نتيجة تقديمها خدمات فندقية مناسبة للنزلاء.

#### 1. مفهوم المؤسسة الفندقية:

يعرف الفندق على أنه: "بناية أو مؤسسة تقدم فيها خدمة الإطعام والمشروبات والإقامة وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين" (قادري والغانى، 2016، ص. 56).

كما يعرف على أنه: "مؤسسة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية، تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية، وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض" (بوديسة، 2015، ص. 56).

وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها: "كل مؤسسة تمارس نشاطا فندقيا، ويعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهيكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبة به، وتتكون هذه



## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

الهيكل الأساسية من مؤسسا إيواء ويستأجرها زبائن يقيمون بها من أسبوع واحد إلى شهر دون أن يتخذوها سكنا لهم" (مرسوم تنفيذي 2000-46، المادة 2).

### 2. تصنيفات المؤسسات الفندقية:

تتعدد وتنوع المؤسسات الفندقية حسب مجموعة من المعايير، والتي نختصر تصنيفها في النقاط التالية (زررواتي، 2019، ص. 28):

- تصنيف الفنادق من حيث المواقع، وتشمل فنادق المدن والسواحل والمطارات؛
  - تصنيف الفنادق من حيث النجوم، وتشمل من نجمة واحدة إلى سبعة نجوم؛
  - تصنيف الفنادق من حيث الخدمات، وتشمل الفنادق التجارية وبيوت الشباب والفنادق العلاجية والرياضية؛
  - تصنيف الفنادق من حيث مدة الإقامة، وتشمل فنادق دائمة وفنادق مؤقتة؛
  - تصنيف الفنادق من أسعارها، وتشمل الغالية، المتوسطة والرخيصة؛
  - تصنيف الفنادق من حيث الملكية، وتشمل الخاصة، فنادق السلسلة، فنادق القطاع المختلط والفنادق الحكومية.
- أما تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر، فقد تم تحديده في المرسوم التنفيذي 2000-130 المؤرخ في 11 يونيو سنة 2000، والذي يحدد تصنيف المؤسسات الفندقية حسب الرتب كما يلي:
- الفنادق: من فنادق دون رتبة إلى فنادق خمسة نجوم؛
  - قرى العطل: من نجمة إلى ثلاثة نجوم؛
  - المخيمات: من نجمة إلى ثلاثة نجوم؛
  - نزل الطرق (الموتيلات) أو المحطات: نجمة واحدة على نجمتين؛
  - النزل الريفية: نجمة واحدة على نجمتين؛
  - النزل العائلية: دون رتبة؛
  - المنازل السياحية المفروشة: دون رتبة؛
  - محطات الاستراحة: دون رتبة.

### ثالثاً- مفهوم جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية:

تعود بداية الاهتمام بجودة الخدمة حسب فورر وشركائه لثمانينات القرن الماضي، فمنذ 1982 اقترح قرونروز نموذج الذي يفترض أنّ الزبون يقارن إدراكه للجودة بتوقعاته، وبدأ الرضى يقاس باتجاه ومدى الفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة. وقد تزامن هذا الاهتمام مع الانطلاقة الحقيقية لعلم تسويق الخدمات، الذي ظهرت طلائعه في الخمسينات من القرن الماضي، والذي أشار إلى ضرورة إثبات تميز الخدمة عن السلعة بخصائصها المذكورة سالفاً، وفي دراسة لفورر عن تطور ومسار الكتابات في التسويق، وجد أن موضوع جودة الخدمة هو الأكثر تناولاً في المقالات العلمية بـ231 مقالة. وقد أعطيت لجودة الخدمة عدة تعاريف نذكر بعضها منها فيما يلي:

• عرف لوفلوك جودة الخدمة على أنّها: "تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، وهي الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار" (بو عبد الله، 2014/2013، ص. 54). وما يلاحظ من هذا التعريف، أنّه تمّ ربط مفهوم جودة الخدمة بمفهوم الرضى؛

• عرّفت جودة الخدمة على أنّها: "التفوق على توقعات العميل" (وليامز، 1999، ص. 39). والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المؤسسة في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات (إبحار الزبون).

• وقد اعتبر الباحث خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنّها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميّز نفسها بها، وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين" (حمود، 2002، ص. 181). وما يتبين لنا من خلال هذا التعريف، أن جودة الخدمة تعني تقديم خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.

• وعرّفت جودة الخدمة أيضاً على أنّها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشّخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية" (منصور، 2008، ص. 119). ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشّخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة.

• ويقصد بجودة الخدمة أيضاً "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى التوعية في خدماتها " (بريش، 2005، ص.258). ويشير هذا التعريف، إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

1- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

أ- **جودة الخدمة المتوقعة:** وتعرف على أنّها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة؛

ب- **جودة الخدمة الفعلية:** وتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛

ج- **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحرّبة. والشكل التالي يوضح ذلك.

2- تعتبر جودة الخدمة المقدّمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضى الزبون، إذن الجودة المدركة هي جزء من الرضى أو عنصر مؤدي إليه.

3- تعدّ جودة الخدمة المقدّمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.

• كما يمكن النظر إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski) و(Ritzman). حيث تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على **جودة الخدمة المدركة** من قبل الزبون (درويش، 2007، ص. 258).

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية على

أنّها: تقديم المنشآت السياحية والفندقية لمنافع تتصف بجملة من الخصائص والموصفات، التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها، لكسب رضاهم.

### رابعا- أبعاد جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية:

على الرّغم من تزايد إدراك الباحثين والممارسين في صناعة الخدمات بصفة عامة، وصناعة الخدمات السياحية والفندقية بصفة خاصة، بأهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم، فإنّ التعرّف على الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة، يعدّ من الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من الباحثين والإداريين على حد سواء. وقد عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، ومن بينهم الفريق الأمريكي بيري، زيثامل وباراسورامون (BPZ) (Zeithaml, Berry et Parasuraman).

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

سنة 1985 على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة، تتمثل في ( Lovelock et autres, 2008 , P.P.469/470): الاعتمادية؛ الاستجابة؛ الكفاءة؛ سهولة الحصول على الخدمة؛ اللباقة؛ الاتصال؛ المصدقية؛ الأمان؛ معرفة وتفهم العميل والجوانب المادية للموسم. وقد أكد الباحثون على أن أبعاد جودة الخدمة في أغلب القطاعات (منها القطاع السياحي والفندقي) إن لم تكن كلها متضمنة في هذه القائمة، وإن اختلفت أهمية عناصرها من قطاع لآخر.

وفيما يأتي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد:

1. **الاعتمادية:** ونعني بها، قدرة مقدّم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان (عدم حدوث الأخطاء)، أي: توفير خدمات بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الإتقان وفي المواعيد المحددة؛
2. **الكفاءة:** وتعني، امتلاك مقدّم الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة. ويمكن للمؤسسات الخدمية تحقيق هذا البعد، من خلال الحرص على توفير الموارد البشرية ذات معارف ومهارات تتناسب ومجال تخصصهم، والعمل المستمر على عملية تدريبها وتحفيزها لجعلها قادرة وراغبة في العمل وبالتالي تقديم خدمة بمستوى مرتفع من الجودة. وقد حققت سلسلة فنادق (Marriott) على سبيل المثال، شهرة واسعة في مجال الخدمة الفندقية بسبب خبراتها في استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في مجال خدمة الزبائن؛
3. **الاستجابة:** وتشير إلى رغبة واستعداد مقدّم الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن بشكل فوري ودون تأخير. أي: ينبغي على المؤسسات الخدمية أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لمختلف متطلبات الزبائن، وذلك من خلال توفير عدد كاف من الموارد البشرية ومنافذ الحصول على الخدمة وجميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار عملية إنتاج الخدمة دون توقف؛
4. **الأمان:** ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدّمة وفي من يقدمها. وحتى توفر المؤسسة للزبون جو آمن يخلو من المخاطر، فإنه ينبغي عليها أن تخصص قوة أمن خاصة بالمؤسسة، تشكلها الإدارة لتوفير جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء؛
5. **المصدقية:** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للزبون. ويتضح ذلك جليا وبصورة خاصة في المحاولات التي تقوم بها المؤسسات لاستقطاب الزبائن الجدد من خلال

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

إعلاناتها في وسائل الاعلام المختلفة، حول ما تتميز به من امكانيات وتسهيلات مادية. وتبرز مصداقية المؤسسة هنا في تحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للزبائن أثناء زيارتهم لها. وعلى سبيل المثال، حققت منظمة (MacDonald's) مكانتها في سوق الوجبات السريعة، من خلال وعدها الشهير بالحصول على نفس مستوى الخدمة في أي فرع من فروعها؛

6. إمكانية وسهولة الحصول على خدمة: والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون. وتفسر سهولة التعامل في الخدمة بعدة مؤشرات منها: امكانية وسرعة الاتصال الشخصي، سهولة الاتصال عبر الهاتف، ملاءمة الموقع، ملاءمة ساعات العمل، وجود أماكن انتظار للسيارات؛

7. الاتصال: ويقضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها. ويعدّ تحقيق عملية الاتصال بين المؤسسة والزبون من أهم الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة الخدمة، فالإتصال يتيح لمقدم الخدمة مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالزبون (حاجاته، مشكلاته ومقترحاته)، ويتيح لهذا الأخير إيصال أفكاره وآرائه وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية للخدمة. وحتى تكون عملية الإتصال قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة فإنه ينبغي أن يمتلك الزبون ومقدم الخدمة مهارات الإتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفعال؛

8. معرفة وتفهم الزبون: والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة. وتتمثل أهم حاجات الزبون في: الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة؛ الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف؛ الحاجة لتلقي المساعدة، النصح وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء والحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم. ولتحقيق هذا البعد، ينبغي على المؤسسة التركيز فهم الزبون وإدراك حاجاته من خلال القيام بدراسات استطلاعية دورية، كما يجب الاستماع إلى شكاوي الزبون ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات مختلف الأطراف الداخلية والخارجية المتعاملة معها؛

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

9. الملموسية: تحتاج المؤسسة في تقديم خدماتها إلى مجموعة من المستلزمات المادية التي تجسد هذه الخدمة سواء بصورة مباشرة (قاعات الانتظار ونظافتها، مختلف الأدوات والوسائل المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، مظهر العاملين،... إلخ) أو غير مباشرة (الحدائق، مواقف السيارات... إلخ).

10. اللباقة: ونعني بها، تمتع مقدّمي الخدمات بروح الصداقة، الاحترام واللطف في التعامل كاستقبال الطيّب مع التحية والابتسامة مع الزبائن. وفي المؤسسة، ينبغي أن يسود جو من الإحرام المتبادل والتعامل الحسن الذي يضمن لكل من مقدم الخدمة والزبون مكانته واحترامه. وفي حالة حدوث أي تجاوزات لا تنسجم مع الأسس الأخلاقية، التنظيمية والمهنية فإن المؤسسة وتعليماتها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال.

وفي دراسة لاحقة، تمكّن الباحث باراسورامون وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي (Daudin Et Tapiero, 1996, P. 9): المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، وهذا بعد أن توصلوا إلى وجود ارتباطات قوية بين بعض هذه الأبعاد، وبالتحديد بين الاتصال، الكفاءة، اللباقة، المصدقية والأمان من جهة؛ وبين معرفة وتفهم الزبون وامكانية وسهولة الحصول على الخدمة من جهة أخرى.

والجدول التالي، يوضح الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة:

جدول رقم 5: أبعاد جودة الخدمة.

<p>الجوانب الملموسة</p>	<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>
<p>الاعتمادية</p>	<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>
<p>الاستجابة</p>	<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>
<p>الضمان</p>	<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>
<p>التعاطف</p>	<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>

#### المصدر: من إعداد الباحثة.

يحتوي البعدين الأخيرين (الضمان والتعاطف) بنوداً تمثل في الأصل سبعة من الأبعاد العشرة الأصلية والمتمثلة في: الاتصال، المصداقية، الأمان، الكفاءة، اللباقة، معرفة وتفهم الزبون، إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة، والتي لم تبق منفصلة بعد مراحل التدقيق المتعددة.

كما اقترح الباحث **قرونوز (Gronroos)** ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: **البعد الفني**، ويشير إلى ما يتلقاه الزبون نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة، أي: ما تقدمه الخدمة من فائدة للزبون؛ **البعد الوظيفي**، وهو الكيفية التي تقدم بها الخدمة أو معاملة مقدم الخدمة؛ و**جودة الصورة الذهنية للمنظمة**،

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

وتشير إلى الكيفية التي يدرك بها الزبون المؤسسة والتي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المؤسسة والتي تؤثر في النهاية على إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة (نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، 2011، ص. 548).

كما قدم الباحثان ليهتنان وليهتنان (Lehtinen) ثلاثة أبعاد للجودة، هي: **الجودة المادية** مثل التجهيزات والمباني، **جودة المؤسسة** والمقصود بها الصورة التي تبنيها المؤسسة لنفسها من خلال سلوك مسئول وأخلاقي تجاه المجتمع، و**جودة المعاملة (الجودة التفاعلية)**. كما يقسمان أيضا جودة الخدمة إلى **جودة العمليات** التي يلاحظها الزبون أثناء تقديم الخدمة، و**جودة المخرج** الملاحظ بعد تلاقي الخدمة والتي يحكم عليها الزبائن بعد استخدام الخدمة، فمثل جودة العمليات المهارة التي يظهرها الحلاق أثناء الحلاقة بحركته وحديثه، ومثل جودة المخرج التسريحة النهائية التي يحكم عليها الزبون في آخر المطاف (البرواري وباشيوة، 2011، ص. 548).

### خامسا- نماذج قياس جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية:

يعدّ القياس أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنشآت السياحية والفندقية في التأكد من تلبية حاجات الزبائن، وهو ما أشارت إليه غالبية تعاريف الباحثين والمنظمة الدولية للمقاييس. وتاريخيا، تظهر تجربة القياس في القطاع الخدمي قصيرة إذا ما قيست إلى تجربة القطاع الصناعي، فبينما تمتد التجربة الصناعية في القياس على الأقل إلى المدرسة التaylorية في بداية القرن الماضي؛ تعود تجربة القطاع الخدمي في القياس إلى التنامي الحديث نسبيا لدور القطاع الخدمي في الولايات المتحدة والدول الصناعية في منتصف الستينيات من القرن الماضي.

ويعدّ فهم المنشآت السياحية والفندقية للزبون، وكيف يُقيم جودة الخدمة المقدمة له، هو نقطة البداية في أي منهجية لتحسين الجودة بما يحقق لها رضى وولاء زبائنها، ومن ثم تحقيق ربحية أكبر واستمرارية في السوق. لكن معرفة كيف يقيم الزبون الخدمة المقدمة له ليس بالأمر السهل، فكثيرا ما تجد المؤسسات المنشآت السياحية والفندقية صعوبة في فهم تجاوب الزبون مع الخدمة المقدمة له وكيفية تقييمه لها، وهذا ما دفع بالباحثين إلى إعداد دراسات مكثفة وعميقة عن نماذج وطرق قياس جودة الخدمة بنوعيتها الذاتية والموضوعية، وتشير الدّراسات الخاصة **بالقياس الذاتي** لجودة الخدمة إلى أنّ هناك نموذجين رئيسيين لقياس جودة الخدمة في أي قطاع خدمي (منها القطاع السياحي والفندقي)، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية، هما: نموذج الفجوات ونموذج الأداء الفعلي، وهما



## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

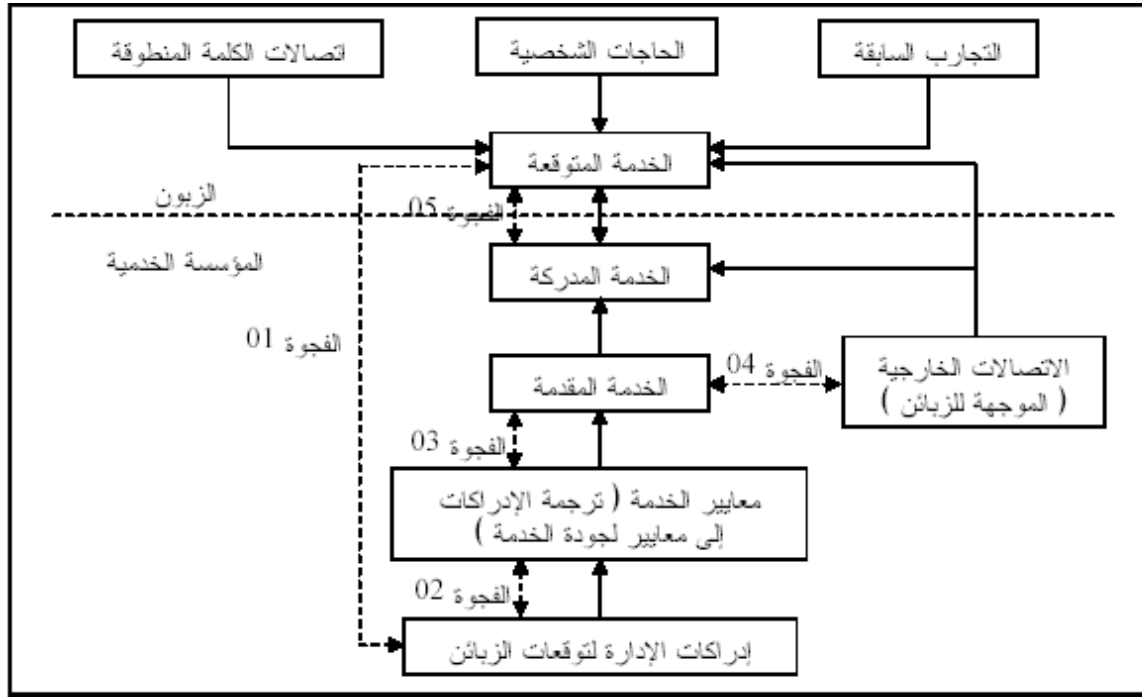
ما سيتم تسليط الضوء عليهما في هذه المطبوعة، أما الجانب الموضوعي فيعتمد على مؤشرات موضوعية عديدة لقياس جودة الخدمة، منها ما يتعلق بموثوقيتها واستمراريتها، ومنها ما يتعلق بسرعة تقديم الخدمة، وتوفر التقنيات الكمية ومنها: نظرية صفوف الانتظار والمحاكاة أساسا جيدا يمكن استخدامه في عملية القياس في هذا المجال.

### 1. نموذج الفجوات (The Gaps Model)

تنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمة إلى أبحاث الثلاثي الأمريكي (BPZ) إذ تمكّنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL)، وقد تأثرت دراسات قياس جودة الخدمة بعد ذلك في معظمها بهذا النموذج. وقد بنا الفريق الأمريكي هذا النموذج، من خلال دراسة استكشافية نوعية كان الهدف منها فهم أفضل لطبيعة جودة الخدمة من وجهة نظر كل من الإدارة والزبون، لتحديد أسباب مشاكل الجودة واقتراح الحلول المناسبة لها، إذ تمّ استهداف بعض المؤسسات خدمية منها: البنوك، السمسرة والتصليح، وهذا بغرض تمثيل التنوع في محددات الجودة، وبناء على نتائج المقابلات التي أجريت مع المنفذين، مدراء التسويق، مدراء مصالح العلاقة مع الزبائن، ومدراء تنفيذيين، واستنادا إلى مبدأ التأكيد/النفي لأولفر، القائم على فكرة أنّ الزبون يقيم جودة الخدمة المقدمة له من خلال المقارنة ما بين الخدمة المقدّمة والخدمة المتوقعة، بنا بيرى وزملاؤه نموذج الفجوات الذي يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدّمة وعلى إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة إليهم. وهذا من منطلق، أنّ الزبائن يقيّمون جودة الخدمة المقدّمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات.

وقد توصلت الدّراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أنّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزّبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. وبالإضافة إلى هذه الفجوة، هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة. والشكل رقم 3 يبين ذلك.

شكل رقم 3: نموذج فجوة جودة الخدمة.



Source: kotler et Dubois, **Marketing Mangement**, Paris: Publi Union, 10<sup>eme</sup> édition, 2000, p. 452 .

يوضّح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل رقم (03)، وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، هي: (إدريس، 2006، ص. ص. 13- 15)، (الضمور، 2005، ص. ص. 439- 441):

- **الفجوة الأولى (فجوة البحوث):** تنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك إدارة المؤسسة لتلك التوقعات. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي:
  - أ. عدم القيام بالبحوث اللازمة (بحوث التسويق) لمعرفة متطلبات الزبائن أو عدم كفاية المعلومات المستقاة من تلك البحوث؛
  - ب. عدم الاستخدام السليم لهذه المعلومات أو التفسير الخاطئ لها، فقد لا تدرك إدارة المؤسسة بدقة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، إما لأنّ المعلومات التي لديها خاطئة أو أنّه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة؛

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

ت. عدم فعالية عملية الاتصال بين القائمين بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وخاصة الاتصالات الرأسية بين مقدمي الخدمات والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم؛

ويمكننا القول أنّ المشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل الاستماع للزبون؛

• **الفجوة الثانية (فجوة التصميم أو الجودة الفنية):** تنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن، ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية من قبل المؤسسة. بمعنى أنّه حتى ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدّمة. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي:

أ. عدم تحديد هدف خاص بتقديم خدمة ذات جودة؛

ب. عدم وجود التأييد الكافي من قبل الإدارة العليا لضرورة وضع مواصفات لجودة الخدمة وإجراءات تقديمها؛

ت. وجود قيود تتعلق بموارد المؤسسة.

• **الفجوة الثالثة (فجوة التقديم):** تشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي:

أ. تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث عطب في الأجهزة والمعدّات المستخدمة في تقديم الخدمة؛

ب. عدم فعالية عملية الرقابة في المؤسسة؛

ت. عدم تناسب أنظمة الثواب والعقاب مع أداء مقدمي الخدمات؛

ث. عدم فعالية التسويق الداخلي في إقناع مقدمي الخدمات بأهمية تسليم الخدمة على النحو المخطط لها (انعدام الوعي بأهمية جودة خدمة الزبون)؛

ج. عدم موافقة مقدمي الخدمات على مواصفات جودة الخدمة والتي قد تتطلب سلوك معين.

• **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصالات):** تنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة، والخدمة المروّجة، وقد يعزى سبب ذلك إلى المبالغة في تقديم وعود لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها.

• **الفجوة الخامسة:** وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي أنّ الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعّلية. وتمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتمّ على

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة ككل. وحتى يمكن سدّ الفجوة الخامسة، فإنه لا بدّ من سدّ جميع الفجوات الأربع، حيث أنّ وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبّب في إحداث قصور في الخدمة المقدّمة بالفعل للزبائن، ومن ثمّ وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدّمة لهم وبين توقعاتهم.

ومن الناحية العملية، فإنّ هذا النموذج يساعد إدارة المؤسسة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدّمة، والتي تتلخص في الآتي (إدريس، 2006، ص. ص. 301/302):

أ. مدى قدرة إدارة المؤسسة أو عجزها على تفهم احتياجات ورغبات العملاء، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك الإدارة لتوقعات العملاء نحو الخدمة المعنية بالتقديم (-) توقعات العملاء نحو نفس الخدمة.  
ب. مدى فاعلية التنظيم وكفاية الموارد التنظيمية من حيث القدرة على ترجمة توقعات العملاء إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدّمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:  
إدراك إدارة المؤسسة لتوقعات العملاء للخدمة (-) إدراك إدارة المؤسسة لمواصفات الخدمة المقدّمة بالفعل للعملاء.

ت. مستوى أداء مقدّمي الخدمات في تقديم الخدمة للعملاء بمستوى جودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:  
إدراك مقدّمي الخدمات للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدّمة للعملاء (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدّمة لهم بالفعل.

ث. مدى المصدقية والثقة في المؤسسة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:  
إدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدّمة لهم بالفعل (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة وفقاً للوعود المقدّمة والإعلانات الخاصة في وسائل الإعلام.

ج. مستوى رضی / عدم رضی العملاء عن الخدمة المقدّمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات العملاء لمستوى الخدمة المقدّمة (-) إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة.

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

وقد عمل الفريق الثلاثي (BPZ) فيما بعد على مراحل لتطوير طريقة عملية لقياس الجودة المدركة للخدمة عبر بناء مقياس (SERVQUAL) يقيس أبعاد جودة الخدمة من خلال 22 سؤالاً مزدوج الصياغة، لقياس التوقعات والادراكات، مع سلم للإجابة من سبع درجات أعلاها أوافق بشدة وأدناها لا أوافق بشدة.

ومن التحفظات (الانتقادات) الموجهة لنموذج (SERVQUAL) كنموذج وكطريقة عملية لقياس جودة الخدمة، نذكر منها:

- **موضوع القياس**، حيث أشار كل من كرونين وتاييلور وكاسبر على أن المقياس يقيس في الواقع رضى الزبون وليس الجودة؛ كما أنه يعطي للجوانب النفسية والاجتماعية في الخدمة وكيفية تقديمها (الجانب الوظيفي) قيمة أكبر من مضمون الخدمة (الجانب التقني)، فالمعاملة الحسنة للطبيب لا تعوض قلة كفاءته؛
- **استخدام مفهوم الفجوة** بين التوقع والإدراك، فاستخدام هذا النموذج يتطلب قياس التوقعات مع الإدراك ومن ثم حساب الفرق بين متوسطي المتغيرين، وهذا ما يجعل من عملية القياس والتحليل عملية معقدة؛
- **قد لا تكون توقعات الزبائن دائماً واضحة عن الخدمة**، خاصة عندما تكون الخدمة جديدة عليه، كما يمكن أن يسبب مفهوم التوقعات ميلاً اجتماعياً في الإجابات، بسبب رغبة المستجوب في الظهور بأن له توقعات عالية بشأن جودة الخدمة والميل لإعطاء تقييم متدني للأداء الفعلي، هذا بالإضافة إلى التعاريف المتعددة التي أعطاها فريق بيرري وزملاؤه في مقالاتهم لمفهوم التوقعات والتي تدل على غموضه (حاجات الزبون، ما يريده الزبون، ما يجب على المؤسسة أن تحققه)؛
- **بيرن تيز أن زيادة الفجوة (إدراك- توقع) لا يعني بالضرورة زيادة الجودة المدركة**، فهو قد ينتج عن انخفاض توقعات الزبائن، فالزبائن يميلون مع الوقت إلى تعديل توقعاتهم للخدمة متأثرين بإدراكهم لواقع هذه الأخيرة، وهذا ما يؤثر على مصداقية النموذج؛
- **طول الاستجواب نفسه وتوقيت توزيع الاستجواب**، قبل أم بعد تقديم الخدمة، وطريقة صياغة بنود المقياس، إذ امتزجت بين الصياغة الإيجابية والسلبية، حيث صيغت ثلاثة عشر فقرة إيجاباً والتسع الباقية سلبياً (بنود الاستجابة والتعاطف)، وهذا من شأنه أن يزيد من أخطاء الفهم وإطالة المدة اللازمة لقراءة البنود، لكن سرعان ما تحلى باراسورمان وزملاؤه سنة 1991 عن هذه الصياغة

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

المزدوجة وحولوا كل البنود السلبية إلى بنود إيجابية تفاديا للمشاكل التي تسببها الازدواجية في البيانات  
المجمعة (بو عبد الله، 2013/2014، ص.ص. 73/68).

### 2. نموذج أداء الخدمة (SERVPERF) : The Service Performance Model

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992، إلى كلٍّ من الباحثين كرونين وتايلور ( Cronin et Taylor). وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

ويعدّ هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعّالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية)، إلا أنه يميّز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل وكذلك بزيادة درجة الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي، والنقاش لا زال لم يحسم بعد فيما يتعلق بأفضلية هذا النموذج أو ذاك.

### سادسا- خطوات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية.

يمكننا تقديم أهم الخطوات التي ينبغي على المنشآت السياحية والفندقية اتباعها لتقديم خدمات ذات جودة لزيائنها:

1. تصميم قاعدة البيانات لزيائن المؤسسة (التعرف على الزبائن): تعتبر قاعدة البيانات بمثابة نظام شامل للزبون بدءاً من المعلومات الشخصية وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المؤسسة من حيث القيمة، عدد المرات ومدى انتظام التعامل من عدمه. وتمثل هذه القاعدة الدعامة الأساسية لمتابعة الزبائن، الاتصال المستمر بهم للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وإقامة علاقات وثيقة معهم، كما أنها تمكّن المؤسسة من معرفة الزبائن المفقودين (انقطاع التعامل مع المؤسسة) والاتصال بهم، لتحديد أسباب التحول عن

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

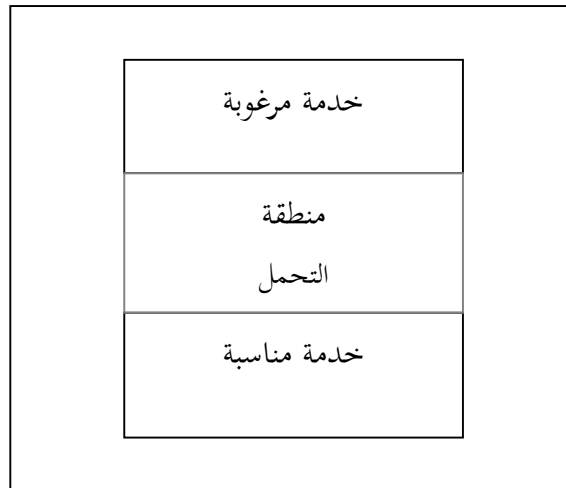
المؤسسة؛ ويستند عليها أيضا في اتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية؛

**2. التعرف على توقعات الزبائن وفهمها:** تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه. وتعرف التوقعات أيضا على أنها: الاعتقادات المسبقة للزبون عن أداء منتج معين. ويتم تكوين التوقعات من مصادر متعددة، منها: الاتصالات التسويقية؛ الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أو منتجاتها؛ الخبرة السابقة في التعامل مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمة؛ الكلمة المنطوقة والسعر المعلن. وتنقسم توقعات الزبائن عند تحليلها إلى المستويين التاليين:

- **مستوى الخدمة المرغوبة:** ويعكس مستوى الخدمة الذي يتمنى الزبون أن يحصل عليه؛
- **مستوى الخدمة الملامة أو المناسبة:** ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما ينظر إليه الزبون على أنه مقبول.

ويوجد بين هذين المستويين من التوقعات نطاق يعرف بمنطقة التحمل أو التسامح، التي تمثل ذلك المدى أو النطاق من مستوى أداء الخدمة والذي يجده الزبون مرضيا (لا يسبب ازعاج الزبون). والشكل رقم 4 يوضح ذلك:

الشكل رقم 4: مستويات توقعات الزبائن.



المصدر: محمد صالح الحناوي وسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

نستنتج من خلال الشكل رقم 4، أنه إذا ما وجد الأداء الفعلي للخدمة أسفل منطقة التحمل، فإنّ الزبون قد يشعر بالإحباط ويكون غير راضٍ عن أداء المؤسسة؛ أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي للخدمة أعلى منطقة التحمل فإنّ الزبون يشعر بالسعادة والرضا، ومن ثمة تزيد درجة ولائه للمنظمة. فمثلا قد يرغب زبون ما في الحصول على خدمة معينة في مدة لا تتجاوز العشر دقائق (مستوى مرغوب)، لكنه ووفقا لخبراته السابقة أو تأثره باتصالات الكلمة المنطوقة، توقع الزبون أن يحصل على نفس الخدمة خلال عشرين دقيقة (مستوى مناسب)، ومنه تكون منطقة التحمل لدى الزبون ما بين عشرة وعشرين دقيقة. فإذا زاد الوقت الفعلي عن منطقة التحمل شعر الزبون بالسخط، الإحباط وعدم الرضا تجاه المؤسسة، لأنه توجد زيادة عن الحد المناسب الممكن تحمله؛ أما إذا كان الوقت الفعلي خلال وقت منطقة التحمل، فإنّ الزبون يكون راضيا عن سرعة أداء مقدمي الخدمات، وإذا ما قل الوقت الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، فإنّ الزبون قد يشعر بسعادة ورضى أكبر، ذلك أن الأداء الفعلي فاق توقعاته.

هذا وتختلف منطقة التحمل من زبون لآخر، ومن خدمة إلى خدمة أخرى قد تكون لنفس الزبون. كما تختلف هذه المنطقة باختلاف البعد في تقييم جودة الخدمة المدركة لدى الزبون، فكلما زادت أهمية البعد في تقييم الجودة، كلما قلت منطقة التحمل لديه.

كما ينبغي على المؤسسة أن تفهم وتدرك توقعات زبائنها حول مختلف أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الضمان، الاستجابة والتعاطف) بصورة صحيحة، ولا يكون ذلك إلا من تكليف الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المناسبة للقيام بدراسات وبحوث دورية ودقيقة تركز فيها على جانب الإصغاء الفعال للزبون؛

3. **تحديد معايير جودة خدمة الزبون:** تساعد عملية وضع معايير لجودة خدمة الزبون في ضمان الالتزام بتقديم مستويات جيدة من الخدمة، كما أنها تمثل أداة للرقابة وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع معايير لجودة خدمة الزبون حتى تتحقق لها الفعالية، نذكر منها: أن تكون مبنية على توقعات الزبائن؛ الوضوح؛ الموضوعية والقابلية للتطبيق؛ المرونة؛ قبول العاملين لها من خلال المشاركة في تحديدها من منظور الزبون.

4. **الالتزام بإنتاج وتقديم الخدمة وفق معايير الجودة الموضوعية:** ويتم في هذه المرحلة إدراك الزبون لجودة الخدمة المقدمة، ومن ثم تكوين أو تعزيز الصورة الذهنية له عن جودة خدمات المؤسسة (انطباع



## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

إيجابي أو سلبي). ولذلك ينبغي على مقدمي الخدمات مراعاة جملة من العوامل أثناء إنتاج وتقديم الخدمة، منها:

- المصدقية في تقديم الخدمة، أي أن يقوم بتقديم الخدمة حسب ما وعدت به، بشكل يمكن الاعتماد عليها فيه، فالزبون دائما ما يتوقع أن يتم تنفيذ طلبه بشكل دقيق من حيث الالتزام بالوقت والجودة، كما تمّ وعده بذلك من قبل؛
- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة؛
- الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية). ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلى أربع مجموعات من لغة الجسد، يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم 6: الرسائل غير اللفظية.

رسائل سلبية	رسائل إيجابية
الوجه قلق ومتجهّم.	عندما يكون الوجه مسترخي ومتحكم فيه.
الابتسامة مفقودة ومتصّعة.	عندما تكون الابتسامة طبيعية ومريحة.
تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات.	الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الإنصات للآخرين.
حركة الجسد متعجلة ومرفوعة.	حركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة.

المصدر: مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص. 196.

- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.
- الاهتمام بصدى الصوت، أي: الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي واستخدام الكلمات السلبيّة في حالة الغضب، ومحاولة قدر الإمكان تجنب التفاعل السلبي مع غضب الزبائن، فالتميز أو المهارة في التعامل مع الزبائن إنما تبرز في المواقف التي يكون الزبون ذو الطباع الحادة طرفا فيها.
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودّية وجعله يشعر بالارتياح.

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

### 5. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة: يأتي التأكد من استمرارية الزبائن

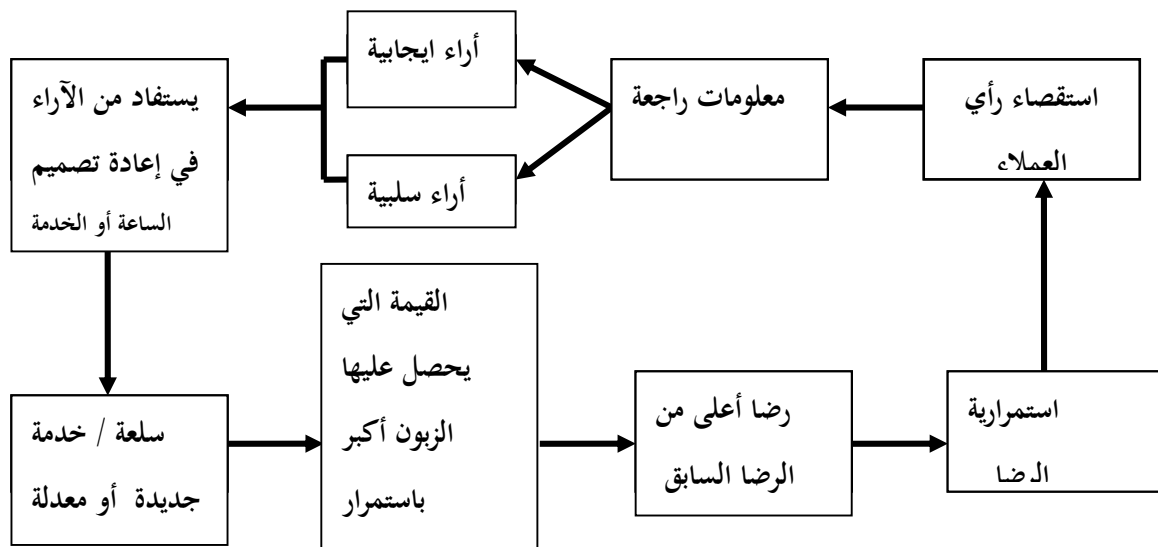
بالتعامل مع المؤسسة باعتماد عدة أدوات، نذكر منها:

• التواصل المنتظم والمستمر مع العملاء معناه الجدية في المعاملة، والتي على أساسها تبنى علاقات وطيدة بين العميل ومقدم الخدمة، مع التنوع في وسائل التواصل من: بريد إلكتروني، هاتف، فاكس، وسائل التواصل الاجتماعي... إلخ، فالتواصل المستمر والمنتظم مع العملاء يمكن استخدامه كمقياس لمدى رضاهم وثقتهم في المؤسسة وفي الخدمات التي تقدمها؛

• الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالاعتذار عن حدوث المشكلة والتعبير عن الاهتمام بحلها، من خلال حسن الإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى. وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكاوى. وعلى اعتبار أنّ أغلب الزبائن لا يتقدمون بالشكاوى، ينبغي على المؤسسة تشجيعهم على تقديمها من خلال وضع سجل الشكاوى أو استعمال الرقم الأخضر؛

• وإجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدّمة لهم (جانبا الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف وأمان) وتقييمهم لها، لإدخال التحسينات المستمرة على خدمات المؤسسة، وبالتالي كسب رضى وولاء الزبائن. والشكل رقم 5 يبيّن ذلك:

شكل رقم 5 : التغذية العكسية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة

الأولى، 2001، ص. 160.

يتضح مما تقدم أنّ استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم لمستوى جودة الخدمة المقدّمة لهم، يعدّ وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المؤسسة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة؛ ومن جهة ثانية، سيتولّد لدى الزبون قناعة بأنّه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنّه جزء من المؤسسة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل ايجابي ما يريده. وبهذا تكون المؤسسة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنهم، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد.

### سابعاً- متطلبات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية:

يتطلب تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية، الارتكاز على عدة متطلبات وعوامل تكون الأساس في تحقيقها، ومن أكثر العوامل المساعدة على تحقيق الجودة في خدمة زبائن مختلف المنشآت الخدمية، نذكر أهمها (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2015، ص.ص. 58/39):

1. إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية الزبون: أي يجب أن تتضمن رؤية المؤسسة بالإضافة إلى التعريف بطبيعة عملها وفئة الزبائن المستهدفين، المبادئ والقيم التي ينبغي أن تلتزم بها اتجاه زبائنهم؛
2. بناء ثقافة تنظيمية تدعم جودة خدمة الزبون: أي إيجاد ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون، ونشر الوعي بين جميع موظفي المؤسسة بمفهوم وأهمية جودة خدمة الزبون. ومن الأمثلة للشعارات التي تعكس ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون، نذكر: الزبون دائماً على حق؛ الزبون هو النشاط؛ الزبون هو رئيسي؛ الزبون هو الملك؛ الزبون هو رأس المال المؤسسة؛
3. التزام الإدارة بجودة خدمة الزبون: يساعد وجود التزام إداري نحو جودة خدمة الزبون في تحقيق المزايا التالية:

• ترسيخ المصادقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة جودة خدمة الزبون إلى واقع ملموس؛

• إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بجودة خدمة الزبون؛

• تشجيع العاملين على التحسين المستمر في جودة الخدمة المقدمة.

4. التسيير الفعال للعنصر البشري في مجال خدمة الزبائن: ويتضمن ذلك خمسة عناصر أساسية، تتمثل في:

## الفصل الثاني ————— جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية

• استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: ومن مواصفات الكفاءة المطلوبة، نذكر: مهارات الاتصال؛ المعرفة الوظيفية، الحماس؛ المبادرة؛ القدرة على الإقناع والتأثير؛ القدرة على العمل الجماعي؛ الولاء والانتماء؛ القدرة على حل المشكلات؛ القدرة على تطبيق المهارات والمعرفة؛ القدرة على تحمل الضغوط الوظيفية؛

• تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين: ويتم ذلك من خلال الاستمرار في إعداد مختلف برامج التدريب التي تركز على تنمية وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم الوظيفية والسلوكية، ومن هذه البرامج، نذكر: برامج بناء الوعي بخدمة العملاء، البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة الزبون، برامج تنمية السلوكيات والاتجاهات الإيجابية الواجب مراعاتها مع الزبائن؛

• مكافأة وتحفيز الأداء المتميز؛

• التقييم العادل والموضوعي للأداء: يسهم نشاط التقييم من تحقيق جملة من الفوائد، منها: التعرف على فرص التحسين في الأداء، تنظيم المكافآت والحوافز بناء على أسس موضوعية، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين. ويتم تقييم الأداء من قِبل الزبائن، الرؤساء، الزملاء، التقييم الذاتي والمرؤوسين؛

• الحفاظ على العاملين: ومن الأساليب المستخدمة، نذكر: برامج الرعاية الطبية والتأمين الصحي، برامج الرعاية الاجتماعية وخدمات العاملين، برامج تحسين بيئة العمل، برامج التدريب؛

5. العمل الجماعي وسيادة روح الفريق، وهذا من شأنه أن يسهم في تبادل المعارف والخبرات والمشاركة في التطوير والتحسين المستمر في جودة الخدمة المقدمة.

## أسئلة للمناقشة

1. إحدى المنشآت الفندقية قررت العمل بمفهوم جودة خدمة الزبائن، فما هو تعريفك لها وكيف يتم تحقيقها؟

2. هب أنك كنت تعمل في قسم خدمة الزبائن في إحدى الفنادق، وقد تم تكليفك بقياس جودة الخدمة المقدمة للزبون، السؤال المطروح:

• قم بتحديد المعايير اللازمة لجودة خدمة الزبون.

• ماهي الأسئلة التي تقيس كل معيار من خلالها؟

3. لقد تم تسليمك لمهام مدير خدمة العملاء في إحدى الفنادق، ولكن ومنذ بدء استلامك لهذا المنصب، كانت تنهال عليك شكاوى الزبائن بأنه لا يوجد مصداقية في مواعيد الوصول عمال النظافة، وأنهم لا يقومون بعملهم الصحيح، وقد قمت بالاتصال بالمسؤول فقال لك:

• إدارة المؤسسة لا تعطيه ميزانية كافية؛

• عدد الموظفين لا يكفي؛

• حوافز ومكافآت الموظفين موحدة مهما كان العمل بسيطاً أو صعباً.

السؤال المطروح: أين الفجوة؟ وبماذا تنصح؟

4. إلى ماذا يرجع الاختلاف بين القياس من جانب المؤسسة والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة؟

5. ما هي معوقات تحقيق رضی الزبون عن جودة الخدمة المقدمة؟

6. ماهي مقومات تحقيق الجودة في خدمة الزبون؟

**الفصل الثالث:  
أساسيات عن إدارة  
الجودة الشاملة في  
المنشآت السياحية**

## الفصل الثالث: أساسيات عن إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.

### الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بأساسيات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.

### الأهداف التفصيلية:

إن دراسة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:

1. إدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
2. تحديد أهمية وضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية؛
3. استيعاب مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية؛
4. إدراك خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية ؛

### المحتوى:

يشتمل هذا الفصل على ما يلي:

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.

ثالثاً خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.

## أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

يُعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، كما يُعتبر من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوزت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، وُوصفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الموجة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، وأنّ هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة، بالنظر لأهميته في تحسين أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، وهناك أمثلة عديدة للنماذج التي تمّ تطبيق فيها هذا المدخل في القطاع الخدمي بنجاح، نذكر منها على سبيل المثال فنادق ماريوت.

### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريفات مصطلح إدارة الجودة الشاملة، نتيجة لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية، للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال، إلا أنّ التباين الشكلي في المفاهيم لا يمس جوهر الإطار الفكري، الذي ينطوي عليه هذا المفهوم والمتمحور حول تحقيق هدف رضا الزبون. وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

#### أ. تعاريف منظمات الجودة:

- **تعرّفها المنظمة العالمية للتقييس على أنّها:** "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المطالب الآخرين" (العزاوي، 2005، ص. 39). ونخلص من هذا التعريف، إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة توجه المؤسسة نحو الجودة، والتركيز عليها لتحسين أدائها بشكل مستمر، ومن ثم تحقيق رضى جميع الأطراف المتعاملة معها.
- **عرّفها معهد الجودة الفيديرالي على أنّها:** "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات" (الدراركة، 2010، ص. 17). ويشير هذا التعريف، إلى المنهج الشامل لإدارة الجودة الشاملة، منذ أن يتمّ التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وترجمتها إلى معايير فنية، إلى أن يستلم الزبون المنتج بالمواصفات المطلوبة، ويتمّ خلال جميع هذه المراحل تطبيق مجموعة من الأساليب الكمية لتحسين أداء هذه العمليات بشكل مستمر.



• عرفت منظمة الجودة البريطانية: على أنها "فلسفة الإدارة وممارسة المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة" (حمود، 2000، ص. 74). نلاحظ من هذا التعريف، أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة.

#### ب. تعاريف رواد الجودة:

• يُعرف جابلونسكي (أخصائي أمريكي في إدارة نظم الجودة الشاملة) إدارة الجودة الشاملة على أنها: "عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل" (Jablanski, 1991, p. 11). يبين هذا التعريف قيام إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون بين العاملين والإدارة (فرق العمل) من خلال التشارك في تبادل المعرفة، وصقل المهارات لتحسين المستمر في الجودة، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

• يُعرفها ديمينغ على أنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف على تحقيق التعاون والمشاركة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع" (أبو النصر، 2015، ص. 54). يركز هذا التعريف على مبدأ التعاون بين العاملين والإدارة العليا لتحقيق رضى الزبائن.

• عرفها فيجنباوم على أنها: "نظام يدمج كل الجهود لتطوير وتحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل" (علوان، 2005، ص. 80). يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء الزبون من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن وبالسعر المناسب.

• عرفها كروسبي على أنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (فاحوري، 2001، ص. 349). يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة منهجية منظمة قائمة على التخطيط لاستغلال موارد المؤسسة بكفاءة قصد تحقيق الأهداف بفعالية.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة، يُمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي: "مدخل إداري يركز على الجودة، ويتطلب خلق ثقافة تعاونية أو تشاركية بين الإدارة العليا وكافة المستويات، سعياً

لإشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدء تحديد حاجات الزبون والتعامل مع الموردين، مروراً بعمليات التصميم والتشغيل، وحتى تقديم المنتج للزبون ومعرفة مدى رضاه عنه، لإجراء التحسينات اللازمة باستخدام الأدوات المناسبة".

## 2. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

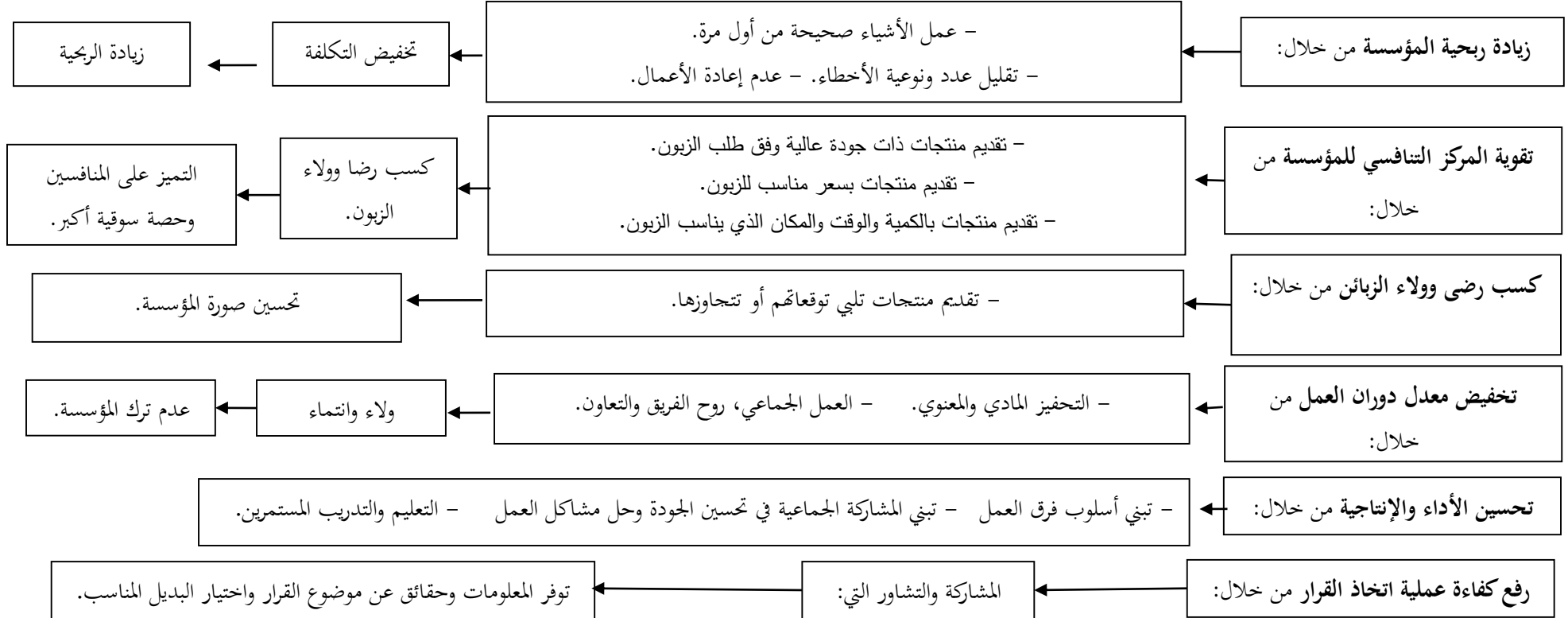
تتيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتنظير، إمكانية الخروج بعدد من الخصائص، وهي:

- أنّها مدخل إداري يركز على الجودة؛
- استهداف تحقيق رضى الزبون، وذلك بالتوجه نحوه لمعرفة حاجاته وتوقعاته وتلبيتها؛
- التركيز على مبدأ التحسين المستمر لمواكبة تطورات الزبائن؛
- الشمولية لتعم جميع الأفراد العاملين وجميع المستويات وجميع العمليات داخل المؤسسة؛
- المشاركة بين العمال لتبادل المعارف وصقل المهارات
- المدى البعيد للنتائج؛
- مدخل مهم لخلق الميزة التنافسية واستدامتها؛
- استعمال الطرق الكمية لضبط الجودة.

## 3. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يملك مدخل إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة لكل من الزبائن والعاملين والمؤسسة ككل، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 6: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص. 61، بتصريف

## ثانيا- مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمنشآت السياحية والفندقية:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ اختلف الباحثون في تحديدها، وعليه سنذكر المبادئ الأكثر اشتراكا وذكرنا بينهم، والتي يتعين على الإدارة العليا بالمنشآت السياحية والفندقية على الأقل العمل وفقها لتحسين الأداء، وهي تتمثل في (العزاوي، 2005، ص.ص. 41/40):

### 1. التركيز على الزبون:

حتى تضمن المنشآت السياحية والفندقية بقاءها في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، فإنه يتوجب عليها التوجه نحو زبائنها من خلال التعرف عليهم، وفهم وإدراك حاجاتهم وتوقعاتهم بالاعتماد على الدراسات التسويقية، والعمل على تلبيةها لهم، وقياس درجة رضاهم. وفي هذا السياق، أشار البروفيسور الياباني كانو إلى أنه من الضروري دراسة ما يعرف بـ "صوت الزبون"، نظرا لوجود حاجات خفية، وبذلك ينبغي دراسة ثلاث فئات من خصائص المنتج، وهي: خصائص يجب توفرها كالأمان، وخصائص يثير توفرها الشعور بالرضا لدى الزبون كمنظومة التحكم عن بعد في الأجهزة الكهرو منزلية، وخصائص وهاجعة لا يتوقعها الزبون ويثير شعور بالسعادة لدى الزبون (البلداوي ونديم، 2000، ص. 84). ولا يقتصر اهتمام الإدارة العليا بالزبون الخارجي فحسب، بل يمتد أيضا إلى الزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج وتقديم الخدمة، ذلك أن عدم الاهتمام به وإغفال الإدارة العليا له، سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي عدم تحفيزه على تقديم الخدمة الجودة المطلوبة. وفي هذا الإطار، يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بتدريب موظفيها وتقدير جهودهم، فالتدريب سيكسبهم المهارات والمعارف اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، أما تقدير الجهود فسيضمن للمؤسسة المزيد من العطاء والإبداع، وهذا ما سيؤثر إيجابا على نوعية الخدمة المقدمة.

### 2. دعم الإدارة العليا:

يقع على عاتق الإدارة العليا للمنشآت السياحية والفندقية، إيجاد البيئة الداخلية (إدارة التغيير) المناسبة التي تسمح للموظفين بالمشاركة الفعالة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والمحافظة على تلك البيئة، وذلك من خلال: إيمان الإدارة العليا بما ستجنيه المنشأة من فوائد جراء تطبيق هذا المدخل، تعزيز ثقافة الجودة، توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم، توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين وتحفيزهم لتطبيقها، ففي ظل غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار؛

### 3. مشاركة العاملين:

يعدّ الأفراد في جميع المستويات جزءاً من المنشأة السياحية والفندقية، وهم الوسيلة الأساسية لتحقيق الجودة في خدماتها، لذا ينبغي فسح المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحسين جودة الخدمات، لتمكينهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم لها؛

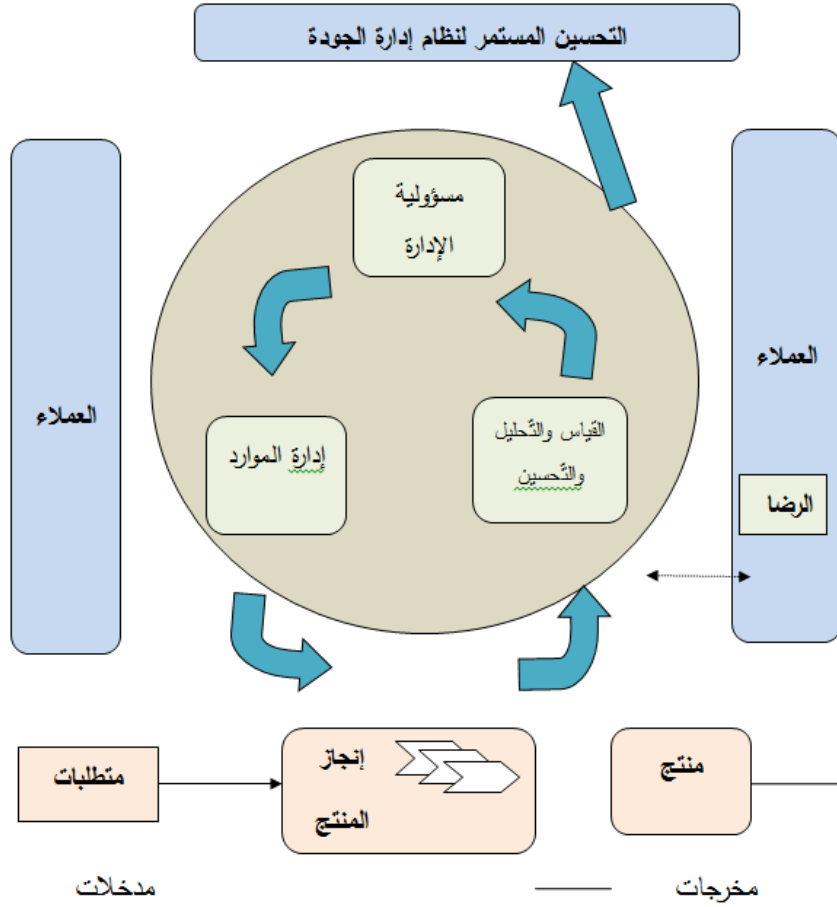
### 4. مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات:

تركز إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية، مبنية على سلسلة من المراحل من: جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها، طرح الحلول وتقييمها، اختيار الحل المناسب ومتابعة مدى فعاليته في حل المشكلة.

5. منهج السيورة: نعني بها تلاحم مجموعة من العمليات والأنشطة الأساسية التي تستعمل موارد بشرية، مادية، معلوماتية، مالية وغيرها من أجل تحويل المدخلات إلى المخرجات مع تحقيق قيمة مضافة. وسيورة الجودة لا يتم ممارستها من طرف قسم واحد في المنشأة السياحية والفندقية، فكل الأقسام والأفراد معنية بتقديم خدمات ذات جودة. وفي هذا الإطار، يجب على المنشأة السياحية والفندقية أن تحدد أهداف النظام والعمليات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، كما يجب تحديد المسؤوليات والتدخلات بين العمليات، ويكون ذلك من خلال رسم خريطة تدفق العملية، والتي هي عبارة عن وصف كتابي للعلاقات القائمة فيما بين الأنشطة والمهام المختلفة للعملية، وغالبا ما تكشف عن مواقع التحسين، كما يجب عليها أيضا تحليل وتقييم أداء النظام، والتأكد من توفر المعلومات الضرورية للقيام بالأعمال المتعلقة بالتحسين، وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

ويمكن توضيح منهج نظام إدارة الجودة المبني على العمليات كما يلي:

شكل رقم 7: نظام إدارة الجودة المبني على العمليات



المصدر: مهداوي حمودي، دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2019، ص. 95.

#### 6. التحسين المستمر:

إنّ المنشآت السياحية والفندقية بكافة أنواعها، وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في خدماتها، فحاجات الزبون وتوقعاته متغيرة باستمرار، إلى جانب التطورات التي تشهدها بيئة هذه المنشآت، وبالتالي فإنّ عليها أن تحسن وتطور من خدماتها وعملياتها بما يتلاءم مع هذه التغيرات. ومن أهم النماذج المعروفة في مجال التحسين المستمر، نذكر "عجلة ديمنج" التي تتضمن أربع عمليات متكاملة ومستمرة، هي:

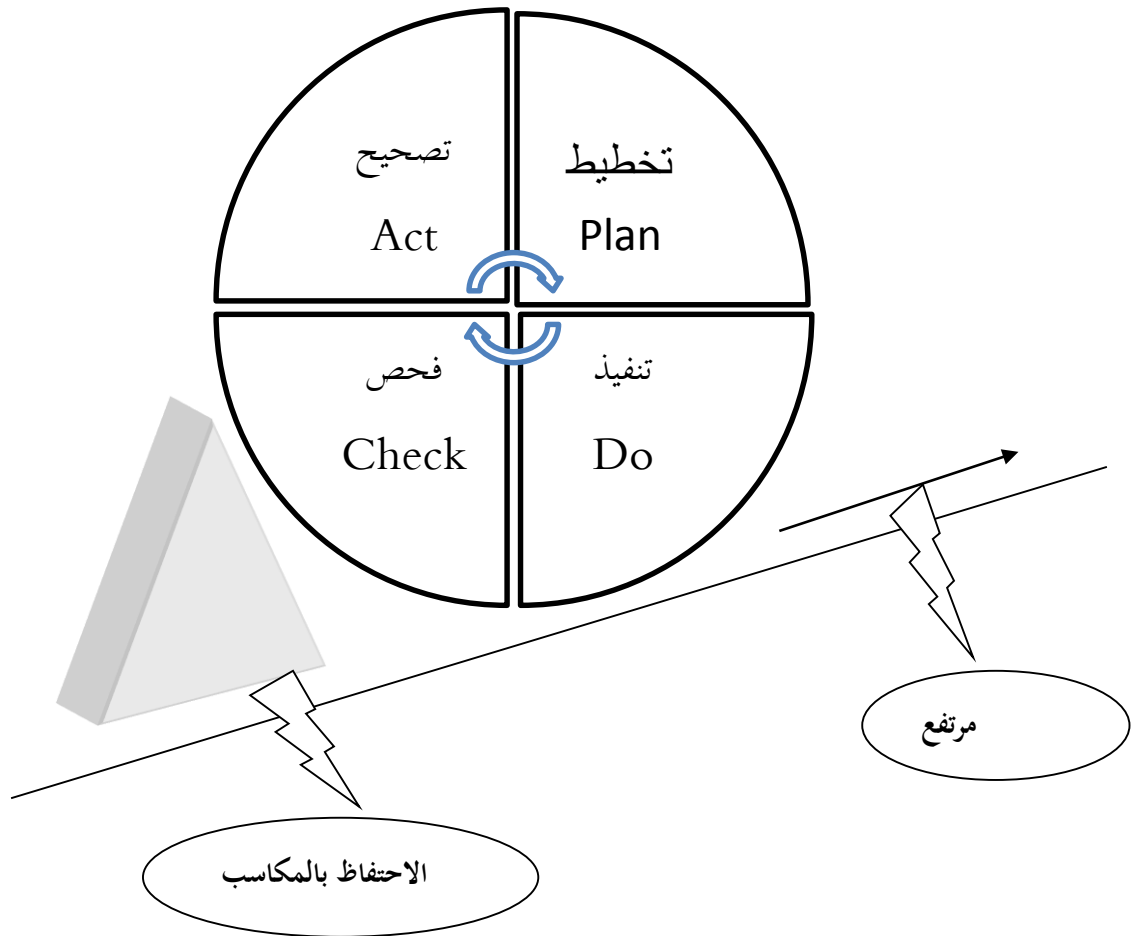
أ- **التخطيط:** ويتم من خلاله وضع مخطط الجودة، الذي تحدد من خلاله الأهداف، وتوضع الخطة المناسبة لتحقيقها، والتي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية؛

ب- **التنفيذ:** ويتعلق بتنفيذ ما تم التخطيط له، وهذا يقتضي إشراك الموارد البشرية للمؤسسة قصد تحقيق أكبر تجنيد ممكن، فالجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛

ت- **الفحص:** ويُمكن من معرفة ما إذا تمّ تنفيذ ما خطط له، وتحديد الانحرافات إن وجدت؛

ث- **التصحيح (التصرف):** إذا كانت النتائج إيجابية، فيجب اعتمادها والمحافظة عليها وتطبيقها في على المجالات المختلفة في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج سلبية، فيجب معالجة الانحرافات ثم يتم تكرار الدورة من جديد للاستثمار في التحسين. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 8: عجلة ديمينج



**المصدر:** كمال بداري، فارس بوباكور، عبد الكريم حرز الله ، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وانجاح التقييم الذاتي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص. 40.

ونلاحظ أيضا من الشكل رقم 8، أنه كلما استمرت عمليات التحسين التي تمثلها العجلة المتصاعدة، ترتقي المؤسسة بدرجة على منحى التحسين، مع الاحتفاظ بمكاسب التحسين (المثلث في الشكل).

### ثالثا- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية:

تتعدد مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحثين والدّارسين للموضوع، وأيضاً الممارسين والمطبّقين لهذا المدخل الإداري. ونعتقد أنّ هذا التباين في وجهات النظر يعود في أساسه إلى تعدّد مجالات التطبيق واختلاف طبيعة الممارسة لمفاهيم الجودة الشاملة، لكن على الرغم من الاختلاف الظاهري من حيث تسمية هذه المراحل وتقسيماتها المختلفة، إلا أنّ جوهرها واحد ولها نفس المحتوى والمضمون، ويمكن اقتراح نموذج لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية وفق المرحلتين التاليتين:

1. **مرحلة الإعداد:** يتم في هذه المرحلة دراسة الحالة الراهنة لجميع مكونات نظام المؤسسة بدقة وتفصيل لكل من المدخلات، العمليات والمخرجات، في إطار بيئة محددة، داخلية وخارجية، لغرض تأشير جوانب القوة والضعف فيها، والفرص المتاحة أمامها والتحديات التي يتحتم عليها مواجهتها. وفي هذه المرحلة، تحدد أسباب تطبيق مدخل إدارة الجودة ومبرراته، من خلال إلقاء الضوء على العيوب والثغرات القائمة التي يتسم بها الأداء الحالي للمؤسسة، وجعل الأفراد ترى وتلمس أنّ هناك مشكلات في مؤسستهم والسبيل الوحيد لحلها هو تطبيق مدخل إدارة الجودة، هذا بالإضافة إلى توضيح المترتبات الإيجابية المتوقعة لتنفيذ هذا المدخل. وبعد ذلك، يتعين على صانعي القرار تشكيل مجلس أو خلية الجودة في المؤسسة، على أن يحسنوا اختيار أعضائها ممن لديهم المعرفة والخبرة ومهارات التواصل الفعال مع الآخرين، ويمتلكون الجرأة وروح الاقدام وتحدي الصعوبات والقدرة على قيادة الآخرين.

2. **المرحلة الثانية:** وتشتمل على وظائف إدارة الجودة والممثل في:



أ. **التخطيط:** يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المنشودة من عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة واقتراح مجموعة من الخطط لتجسيدها بمشاركة أصحاب المصلحة، وفي الأخير يتم اختيار الخطة المناسبة .

ب. **التنظيم:** يتوقف التحقيق الفعال للأهداف المسطرة وتنفيذ الخطة بكفاءة على تحديد كل الأفراد المعنيين بتطبيق مبادئ المدخل، وتعريفهم بمسؤولياتهم وسلطاتهم ومواقع عملهم، وتوفير كل المتطلبات والمستلزمات في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة، إلى جانب وضع الهيكل التنظيمي المناسب.

ت. **التوجيه:** يتم في هذه المرحلة القيام بالمهام التالية:

• **الاتصال:** يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة من تطبيق مدخل إدارة الجودة، نتيجة اتصال قادة المؤسسة بكافة الموظفين لشرح أهدافه والخطة الموضوعية لتجسيده وذلك لتهيئتهم لقبوله ورعاية تنفيذه.

• **التنسيق:** تعتبر عملية التنسيق ضرورية جدا لإنجاح عملية التنظيم، فهي تتطلب التأكيد على وحدة العمل والتوافق في الأداء، أي أنّ كل الجهود والطاقات في المؤسسة تعمل معا وفي نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف المسطرة من مدخل إدارة الجودة؛

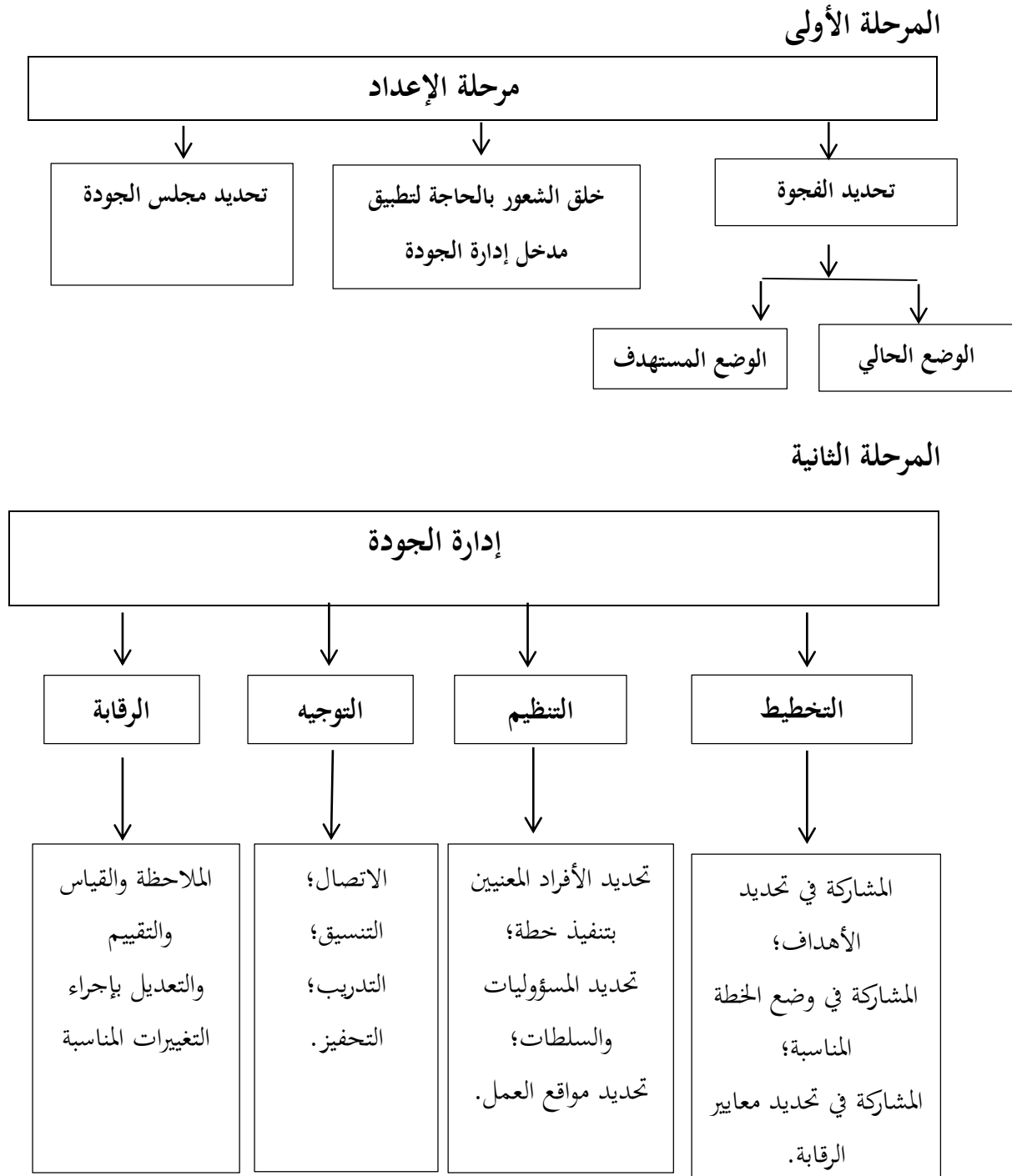
• **التدريب:** يعتبر تدريب الأفراد على كيفية تنفيذ الخطة المسطرة، خطوة ضرورية لمساعدتهم على قبولها وتنفيذها؛

• **التحفيز:** حتى يتمكن الأفراد من العمل بشكل جيد وبجد وبارادة لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم. إلا أنّ هذا الحافز قد يختلف من فرد إلى آخر، لذا ينبغي التنوع ما بين الحوافز المادية والمعنوية.

ث. **الرقابة:** تهدف هذه العملية إلى قياس ما تمّ تحقيق من أهداف خاصة بتطبيق مدخل إدارة الجودة وتقييمها، من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، بالاستناد على معايير معينة موضوعة ضمن الخطة، ويفضل أن يشترك في تنفيذ عملية الرقابة عنصر من داخل مؤسسة وعنصر استشاري من خارجها حتى تكون نتائج تقارير التقييم أكثر موضوعية ودقة.

وتعتبر هذه المراحل مترابطة فيما بينها ومتكاملة، بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من مدخل إدارة الجودة. ويمكن تلخيص خطوات عملية إدارة الجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم 9: خطوات تطبيق إدارة الجودة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

### أسئلة للمناقشة

---

1. فيما تكمن أهمية تطبيق المنشآت السياحية والفندقية لإدارة الجودة الشاملة؟
2. على ماذا يرتكز كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
3. حدد خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.
4. حدد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.
5. حدد عوامل النجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.

# الفصل الرابع: أساسيات عن نظام إدارة الجودة

## الفصل الرابع: أساسيات نظام إدارة الجودة.

### الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بأساسيات نظام إدارة الجودة.

### الأهداف التفصيلية:

- إن دراسة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:
1. التعرف على المنظمة العالمية للتقييس؛
  2. التعرف على مفهوم المعيار وإدراك خصائصه وأنواعه؛
  3. فهم مبادئ نظام إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001-2015؛
  4. فهم كيفية ادماج نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 في المؤسسة؛
  5. إدراك أهمية الاشهاد بالجودة.

### المحتوى:

- يشتمل هذا الفصل على ما يلي:
- أولاً- تعريف بالمنظمة العالمية للتقييس.
  - ثانياً- ماهية المعيار.
  - ثالثاً- ماهية نظام إدارة الجودة ISO 9001.
  - رابعاً- خطوات إدماج نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسة.
  - خامساً- الاشهاد بالجودة.

### تمهيد:

يعدّ نظام إدارة الجودة أحد أهم المداخل، التي تتبناها المؤسسات لتحقيق الجودة في منتجاتها وهو يستند إلى تطبيق مرجعية، تشمل مراجع ومعايير الجودة الصادرة من المنظمة العالمية للتقييس، أو من أي هيئة تقييس، وتحصل نتيجة المطابقة مع هذه المرجعية، على شهادة مطابقة من هيئة خارجية الأمر الذي يزيد من مصداقية المؤسسة تجاه زبائنها. وتعتبر المعايير الدولية للجودة الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO، وبالتحديد المعيار الدولي ISO 9001، من بين المعايير الأكثر استعمالاً وشهرة فالحصول على شهادة المطابقة لمعاييرها يعدّ بمثابة التأييد التي تسمح لها بالولوج في الأسواق الدولية والتميز فيها.

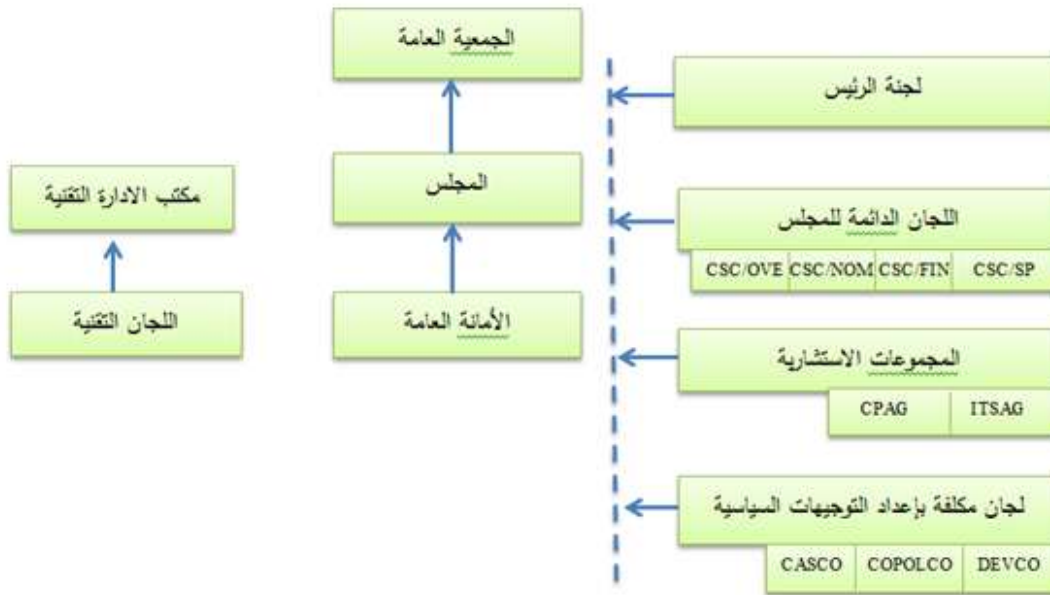
### أولاً- تعريف المنظمة العالمية للتقييس (International Standards Organisation (ISO) :

تأسست المنظمة العالمية للتقييس (ISO) في 23 فيفري 1947، ويقع مقرها بمدينة جنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد دولي يضم هيئات التقييس الوطنية لمختلف الدول، كما أنها تنشط في المجالات الانتاجية والخدمية، وهي تهدف إلى توحيد المواصفات الخاصة بالمنتجات لتسهيل عملية المبادلات وتطوير التعاون في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية. وتتمتع منظمة (ISO) بالصفة الاستشارية العامة لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، كما ترتبط بعلاقات وطيدة مع المؤسسة العالمية للتجارة (OMC) التي تقدّر مساهمة هذه المؤسسة في الحدّ من الحواجز التقنية التي تجابه التجارة. ونعني بالتقييس: "عملية إعداد وإنشاء وثائق مرجعية متمثلة في المعايير" (GRENARD, 1996, p.45)، أما فيما يتعلق بمصطلح (ISO) فهو ليست اختصاراً لاسم هذه المؤسسة، وإنما هي مشتقة من كلمة يونانية هي ISOS، وهي صيغة تأتي في أول الكلام وتسمى "بادئة"، مثل كلمة (Auto) التي تأتي كقطع في بداية كلمة Automobile أو Automatique... إلخ. وقد كان أول استخدام لمصطلح (ISO) عام 1551، حينما استخدمت كقطع من مصطلح (Isoscelles) الذي يعني مثلث متساوي الضلعين، ثم تعددت استخدامات هذا المصطلح لتشمل عدّة مجالات يجمع بينهما قاسم مشترك هو التساوي أو التطابق (الحجازي، 2000، ص.ص. 29/28).

وتتكون منظمة (ISO) من (مهداوي، 2019، ص.ص. 60/59):

- **الجمعية العامة:** تعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا لكل أنشطة المؤسسة، وتتكون من كل الأعضاء المنتمين لمنظمة (ISO)، وهي تنعقد مرّة في السنة؛
- **مجلس المنظمة العالمية للتقييس:** يتكفل المجلس بمعظم المسائل المتعلقة بالحكومة، ويجتمع مرتين في السنة، وهو مكوّن من:
  - **لجنة الرئيس:** تقدّم آرائها للمجلس، وتقوم بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة من طرف مجلس ISO والجمعية العامة؛
  - لجان مكلّفة بإعداد التوجيهات السياسية، وتشرف على:
    - ✓ التوجيهات المتعلقة بتقييم المطابقة (CASCO)؛
    - ✓ التوجيهات الخاصة بالمسائل المتعلقة بالمستهلكين (COPOLCO)؛
    - ✓ التوجيهات الخاصة بالمسائل المتعلقة بالدول النامية (DEVCO)؛
  - **اللجان الدائمة للمجلس،** تقدّم الآراء حو المسائل المالية والاستراتيجية؛
  - **اللجان الاستشارية:** يتم إعدادها من أجل دراسة التقدّم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- **مكتب الإدارة التقنية:** يعتبر مسؤولاً عن الإدارة العامة لهياكل اللجان التقنية، ويقوم بالمصادقة وحل اللجان التقنية التي تقوم بإعداد المعايير، كما يمكن له إذا اقتضت الأمور إنشاء فرق تقنية استشارية من أجل تنفيذ مهامها.
- **الأعضاء:** تتكون المنظمة العالمية للتقييس أيضاً من شبكة من هيئات وطنية للتقييس، والتي هي بمثابة أعضاء المؤسسة وتمثّلها على مستوى بلدانها. والشكل رقم يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمة (ISO).

شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمنظمة ISO



المصدر: مهداوي حمودي، دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2019، ص. 60.

ثانياً- ماهية المعيار:

1. مفهوم المعيار:

أعطيت للمعيار مجموعة من التعاريف، نذكر منها:

• "القاعدة التي يتعين عدم الإخلال بها وعلى أساسها نقيس الجودة" ( IIEP-UNESCO, 2010, ) (p.12) ؛

• "درجة التميز المطلوبة لتحقيق الهدف المسطر" (أحمد وحسين، 2010، ص.30)؛

• "الدرجة القصوى لبلوغ الأداء الاتقان التام (سلامة، 2005، ص.61) ؛

• "الهدف المراد تحقيقه ويكون متفق عليه" (HERZALLAH, 2010, p.4) ؛

• ويمكن أن يستخدم المعيار كمرادف لكل من مصطلح: الجودة المتوسطة أو الحد الأدنى الواجب توافره.

2. خصائصه: يتسم المعيار بجملة من الخصائص، نلخصها فيما يلي ( LERAT-PETLAK, 2002, ) (p.66-72):



• المعيار عبارة عن وثيقة مكتوبة وفي متناول المجتمع، تتضمن تدقق المعلومات من هيئة التقييس لمستعمله؛

- يحدّد المعيار القواعد المتعلقة بالخطوط التوجيهية أو الخصوصيات التقنية؛
- اللاخصوصية، فيمكن أن يوافق معيار معين عدّة منتجات أو خدمات مختلفة؛
- عملية إعداد ووضع المعايير تتم بصورة دورية، فالمعايير هي دائمة التغير والتطور (مرنة)، وذلك استجابة لمتطلبات العصر وتحدياته، ويتم تغييرها وفق خطوات مدروسة؛
- تطبيق المعيار ليس إجباري، إلا أنه في بعض البلدان يمكن أن يكون إلزامي في بعض المعايير التي تتعلق مباشرة بالمسائل الصحيّة، البيئية، الأمن ومحاربة الغش... الخ؛
- المعايير معدّة على أساس توافق وإجماع الأطراف المعيّنة في مسألة التقييس.

3. تصنيف المعايير: حسب التصنيف المتبع من قبل هيئات التقييس، تصنف المعايير حسب المضمون وحسب الهيكل (مهداوي، 2019، ص.ص. 68/69) كما يلي:

أ- تصنيف المعايير حسب المضمون، وتمثّل فيما يلي:

• المعايير الأساسية وتعلق بالمصطلحات، علم القياس والمعاهدات، الرموز... الخ، وتقدّم تعريفات محدّدة وواضحة، مثل المعيار الدولي ISO 9000 الذي يحدّد المصطلحات في مجال الجودة ويستعمل كمرجع في العديد من المعايير الأخرى؛

• المعايير الخاصويّة: تحدّد هذه المعايير خصائص المنتجات مثل الخصائص المتعلقة بالقابلية للاستعمال، مستوى أمن المنتجات واحترام البيئة، وأيضاً خصائص الخدمات مثل الخصائص المتعلقة بالاستقبال، الانتظام، الأمن... الخ؛

• معايير طرق الاختبار والتحليل: تبيّن كيفية قياس خصائص المنتجات المحدّدة من طرف الخاصوصية؛

• معايير التسيير أو الإدارة: تحتوي على قواعد سير عمل المؤسسات، وتحدّد المتطلبات المتعلقة بتصميم وإنتاج المنتجات. وأوسع من ذلك، فهي تخص إدارة المؤسسة. ومن هذه الزاوية، فهي تهتم أكثر في التّحكم في وسائل تحقيق النتيجة أكثر من النتيجة بحدّ ذاتها، وتمثّل هذه المعايير في المعيار الدولي ISO 9001 " أنظمة إدارة الجودة المتطلبات " التي تعلق بتسيير المؤسسة.

ب- تصنيف المعايير حسب الهيكل: وتمثّل في الأنواع التالية:

• **معايير الوسائل:** تقدّم ضمانات في كفاءات الإنتاج بفضل توصيف الوسائل الواجب استعمالها كي يستجيب المنتج للخصائص المحدّدة. وتمثّل هذه المعايير في معايير ISO 9001 و ISO 14001، المتعلّقة على التوالي بالجودة والبيئة.

• **معايير النتائج:** تقوم بتوصيف بشكل دقيق الخصائص المنتظرة من المنتج أو الخدمة، وليس الوسائل المستعملة لتحقيقها. فمعايير المنتجات هي معايير نتائج.

### ثالثاً- ماهية نظام إدارة الجودة ISO 9001:

يعدّ مفهوم نظام إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة، التي برزت في الثمانينيات من القرن الماضي في مجال رقابة جودة السلع المنتجة أو الخدمات المقدّمة. وقد جاء هذا المفهوم، ليركّز على كسب رضی الزبون وزيادة ثقته في المنتجات المقدمة إليه من مختلف المؤسسات. وسنحاول من خلال هذا العنصر، التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم نظام إدارة الجودة وإبراز أهم مبادئه ومزايا تطبيقه.

#### 1. مفهوم نظام إدارة الجودة:

قدّم الباحثون والمفكرون في مجال الجودة وإدارتها، مجموعة من التعاريف لنظام إدارة الجودة، نذكر منها:

- عرّف نظام إدارة الجودة على أنّه: "نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، اتفق عليه عالمياً ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة" (يحياوي وآخرون، 2012، ص. 412).
- وعرّف أيضاً على أنّه: "ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أنّ ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها" (الطائي وآخرون، 2008، ص. 312).
- كما عرّف نظام إدارة الجودة على أنّه: "مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام، وفي جميع المستويات، بهدف ضمان بأنّ ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن، وتوقعاتهم وذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها واختبارها، وتركيبها وتسليمها، وخدمتها، ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة" (الخطيب وآخرون، 2010، ص. 45).
- عرف نظام إدارة الجودة حسب المعيار الدولي ISO 9000 الإصدار الأخير منه 2015 : ISO 9001 على أنه: "نظام إدارة يحتوي النشاطات التي يفضلها يتم تحديد أهدافه، وكذا العمليات والموارد الضرورية لتحقيق النتائج المرجوة، كما يسمح نظام إدارة الجودة بإدارة العمليات وتفاعلها والموارد

الضرورة لتقديم القيمة وتحقيق النتائج بالنسبة للأطراف المعنية، كما يسمح أيضا للإدارة من الاستعمال الأمثل للموارد" (مهداوي، 2019، ص.88)؛  
وعلى ضوء التعاريف السابقة، يمكننا القول أنّ نظام إدارة الجودة هو عبارة عن: "مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، قصد الاستجابة لمتطلبات مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، وهذا من خلال تحديد معايير تحدّد الإجراءات الموجهة، لتحقيق المستوى الأمثل للجودة والالتزام بتنفيذها، واكتشاف حالات عدم المطابقة، ومعالجتها من خلال القيام بعمليات القياس والتقييم، وهذا ما يسمح بتوفير الثقة بمنتجات المؤسسة".

## 2. التطور التاريخي لإصدارات نظام إدارة الجودة ISO 9001 :

لقد تطورت إصدارات نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، منذ إنشائها لأول مرة سنة 1986، بعدة إصدارات، وتتمثل في (مهداوي، 2019، ص.ص. 84/72):  
تمّ في عام 1986، إصدار أولى المواصفات الدولية للجودة ISO 8402 والخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة، وقد تمّ تطويرها سنة 1987 بإصدار سلسلة المواصفات ISO 9000: 1987، والتي تحدد الخصائص المطلوبة في المنتج، وتعطيه القابلية للاستعمال، كما تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، لضمان توافق منتجاتها مع احتياجات الزبون.  
وتلتها بعد ذلك عدة تعديلات على فترات مختلفة، ففي عام 1994، توفرت ثلاثة أنظمة لمعايير ضمان الجودة هي: المواصفة ISO 9001 والمتعلقة بنظام الجودة في المؤسسات الانتاجية والخدمية، التي يقتصر نشاطها على القيام بالتصميم، الانتاج وخدمات ما بعد البيع، المواصفة ISO 9002 والتي تهتم بالمؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج والتركيب، دون القيام بالتصميم وخدمات ما بعد البيع، المواصفة ISO 9003 والخاصة بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها.  
وفي سنة 2000، أصدرت منظمة (ISO) إصدارا جديدا حلّ محل الأنظمة الثلاثة السالفة الذكر، سمي بـ ISO 9001، والذي أعطى أهمية خاصة للزبون، وحدد المتطلبات الواجب إتباعها من طرف المؤسسات لإثبات على أنّها قادرة على تقديم بشكل منهجي لزيائنها منتجات ذات جودة عالية. وقد أتاح هذا النظام لأكثر عدد من المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها ومنتجاتها، الفرصة للحصول على شهادة ضمان الجودة من خلال تلبية المتطلبات المنصوص عليها، والعمل على تحقيق المعايير التي تطرحها. ويحتوي هذا الإصدار على أربعة معايير هي:

- **ISO 9000: 2000**: أنظمة إدارة الجودة - المبادئ الأساسية والمصطلحات -؛
- **ISO 9001: 2000**: أنظمة إدارة الجودة - متطلبات -؛
- **ISO 9004: 2000**: أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأداء -؛
- **ISO 19011: 2002**، تدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة.

وفي سنة 2008، تمّ اضمّاء تعديلات خاصة بالمواصفة **ISO 9001:2000** لتحل محلها **ISO 9001 2008**، غير أنّها لم تصدر متطلبات جديدة بل أعطت توضيحا للمتطلبات التي نصت عليها مواصفة **ISO 9001:2000**.

أما في سنة 2015، قدّمت المؤسسة الدولية للتقييس إصدارا جديدا **ISO 9001:2015**، تضمن عدة تعديلات، نذكر أهمها فيما يلي:

- فيما يخص المتطلبات تمّ تحديث سلسلة المواصفات (**ISO 9000: 2015**) ومن أهمها، نذكر: تمّ دمج مبادئ إدارة الجودة لتصبح سبعة بدلا من ثمانية؛
- التطور الجوهرى يتعلّق بتحليل المجال من طرف المؤسسة، المتمثّل في تحديد الرهانات والمتطلبات الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة؛
- استعمال مصطلح "منتج" و"خدمة" للإشارة إلى ما يتم تسليمه إن كان ملموسا أو غير ملموس،
- تدعيم منهج العمليات؛
- تحليل المخاطر والفرص لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة، وذلك بشكل وقائي،
- ازدياد دور الإدارة؛
- مفهوم "الأطراف المعنية"، وهي الأطراف التي يمكن أن تتأثر بمختلف القرارات؛
- إدخال مفهوم المخاطر وإدارتها.

وعلى ضوء ما سبق، نستنتج أن عائلة معايير **ISO 9001** ما هي إلا أداة لإدارة تنظيمية، فكل مؤسسة تطبّق نظام **ISO** من نوع **ISO 9001** ترى استثماراتها تتسم بالمردودية، لأنّها تتوفّر على نظام إداري كفء وفعال.

### 3. مرتكزات نظام إدارة الجودة:

تقوم أنظمة الجودة على سبع مرتكزات أساسية، هي (الخطيب وآخرون، 2010، ص. 47/46):

- **التنظيم:** ويقصد به تحديد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته، والتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين، لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل صحيح؛
- **توثيق نظام الجودة:** ويرمي إلى توثيق كيفية القيام بجميع أنظمة العمل، التي تؤثر على الجودة في المؤسسة. وهي تشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل؛
- **ضبط وثائق نظام الجودة:** والهدف منه تجنب القيام بالأنشطة بطرق مخالفة لما هو معتمد. وهو يشمل:

✓ المصادقة على الوثائق قبل إصدارها؛

✓ مراجعة الوثائق وتحديثها حسب الحاجة إليها، والمصادقة عليها مجدداً؛

✓ التأكد من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتوثيق في نقاط الاستخدام؛

✓ التأكد من بقاء الوثائق مقروءة وقابلة للتمييز بسهولة؛

✓ التأكد من أنّ الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزة؛

✓ ومنع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وتمييزها في حالة الاحتفاظ بها.

- **الاحتفاظ بسجلات الجودة:** وذلك بهدف تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حالة ظهور أي مشكلة، وتقديم دليل للجهات الخارجية والداخلية، بأنه قد تمّ اتباع الإجراءات وتعليمات العمل. وينبغي أن تبقى هذه السجلات مقروءة، وسهلة التمييز مع إمكانية الرجوع إليها، كما ينبغي تخزينها مع تحديد فترة الاحتفاظ بها؛

- **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة:** ويشمل التحقق من نشاط التصميم، المصادقة عليه وفحص المنتج أثناء قيد التصنيع للتأكد من مطابقة المواصفات؛

- **تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة:** ويقصد به البحث عن الأسباب في حالة ظهور أي حالة عدم مطابقة مع المواصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى؛

- تحسين التواصل والتفاهم والتعاون بين الأقسام وضمن القسم الواحد: والهدف منه التأكد من أنّ كل شخص في المؤسسة يعرف ما هو مطلوب منه.

#### 4. مبادئ نظام إدارة الجودة:

يقوم نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015 على سبعة مبادئ أساسية ( ISO 9001: 2015, P.vii, 15/9/2015)، يلخصها التشكل التالي:

#### الشكل رقم 11: مبادئ نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015



المصدر:

ISO 9001: 2015, Quality management systems — Requirements,

ISO copyright office, Fifth edition, 2015-09-15 .

بتصرف.

أ. التركيز على الزبائن: ينبغي على المؤسسات أن تتوجه نحو تعظيم رضا زبائنهم فهم أساس بقائها ورأس مالها، ويتجسد ذلك من خلال السعي الدائم نحو التعرف عليهم، وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتلبيةها لتحقيق رضاهم؛

ب. القيادة: إن اعتماد نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو بمثابة قرار استراتيجي من طرف الإدارة العامة للمؤسسة. فالإدارة العامة مسؤولة عن نظام إدارة الجودة، أما الوظائف الأخرى فهي مسؤولة عن صناعة الجودة، وبذلك فإن القيادة، هي القوة الموحدة والداعمة للجودة. ويتوجب على إدارة المؤسسة في هذا السياق، أن تخلق ظروف ملائمة كي يتسنى لأفراد المؤسسة الانخراط بشكل فعال في تحقيق أهدافها، من توفير الموارد وتدريب وتحفيز الأفراد، ونشر ثقافة الجودة وتشجيع الالتزام بها على جميع المستويات؛

ج. مشاركة العاملين: يتطلب التسيير الفعال للمنظمة توفرها على أفراد مؤهلين ويتمتعون بكفاءة عالية ومنخرطين في كافة المستويات لتحقيق أهداف المؤسسة. لذا لا بد من التواصل مع الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم على التعاون في كل المستويات، والقضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق العمل الجماعي؛

د. منهج السيورة: نعني بها تلاحم مجموعة من العمليات والأنشطة الأساسية التي تستعمل موارد بشرية، مادية، معلوماتية، مالية وغيرها، من أجل تحويل المدخلات إلى المخرجات مع تحقيق قيمة مضافة. ووفق هذا المنهج، ينبغي تحليل العمليات إلى مجموعة من الأنشطة، وتحديد مسؤوليتها لضبط مهامهم بدقة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لإنجازها، مع التقييم المستمر للأداء بغية تحسينه وتقديم قيمة مضافة.

هـ. التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر شرطا ضروريا وأساسيا كي تتأقلم المؤسسة مع تطلعات زبائنهم. ويهدف التحسين المستمر إلى الرفع من أداء العمليات، ومن قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العملاء والزيادة من الرضا لديهم، كما يهدف إلى التنبؤ بالمخاطر والفرص الداخلية والخارجية والتجاوب معها، والرفع من جهودات الابتكار لتطوير المنتجات والخدمات والتحكم في التكاليف. وبهذا الخصوص، تستعمل عدّة أدوات من أجل التحسين المستمر، ومن أبرز تلك الأدوات حلقة التحسين المستمر أو ما يعرف بحلقة (Deming) أو طريقة (PDCA)، والتي سبق شرحها.

و. اتخاذ القرار المبني على الحقائق: تكون القرارات فعالة إذا تم اتخاذها على أساس عملية التحليل والتقييم للمعطيات، فبناء على تحديد المشكلة وتحليلها يتم وضع الحلول، وتقييمها واختيار الحل المناسب وتطبيقه ومتابعة مدى فعاليته في حل المشكلة؛

ز. إدارة العلاقات: تتعامل المؤسسة مع مختلف الأطراف أو أصحاب المصلحة سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تؤثر على أدائها، الأمر الذي يتطلب منها بناء علاقات وطيدة وذات مردودية معهم، والسعي نحو المحافظة عليها من خلال اتباع مختلف الاستراتيجيات، كاستراتيجية المجموعة المالية واستراتيجية العلاقات الاجتماعية واستراتيجية الشخصية أو الإيصال التسويقي واستراتيجية الشراكة أو المجموعة الهيكلية.

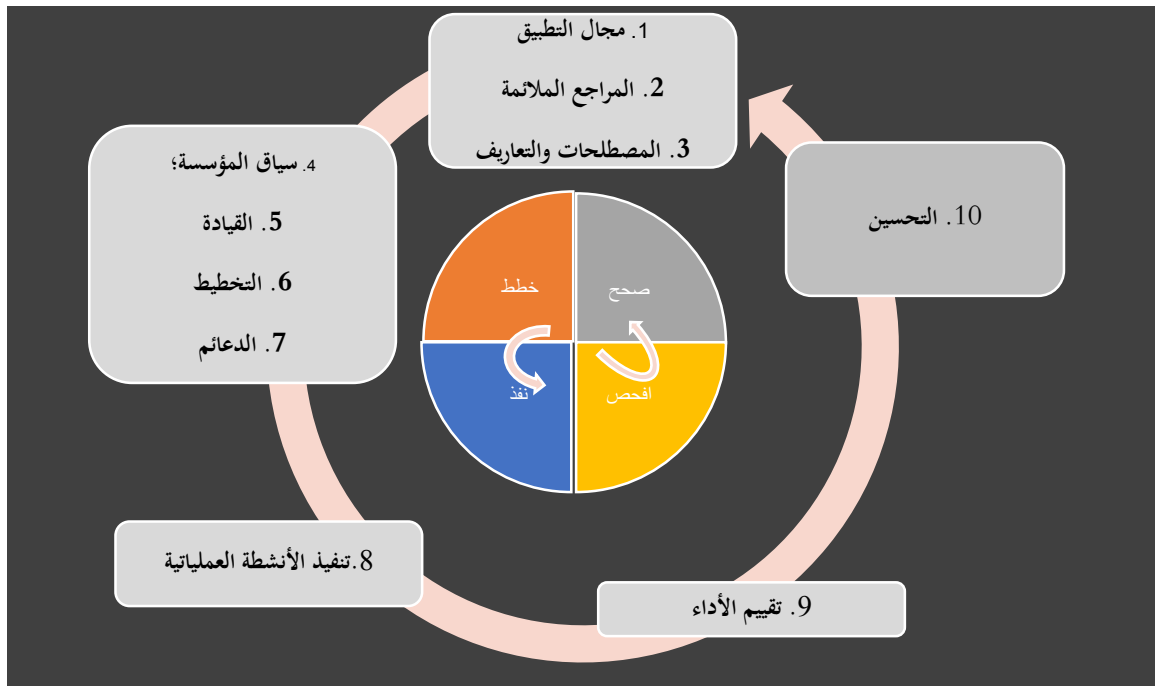
5. مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة: ويمكن تصنيف هذه المزايا في ثلاثة أصناف، هي (الخطيب وآخرون، 2010، ص.ص. 47/48):

- أ. المؤسسة: يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة من تحقيق عدة مزايا للمؤسسة، نذكر منها:
  - تجانس جودة الوحدات المنتجة؛
  - تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفضات وإصلاحها ومن أعمال التفتيش والاختبار؛
  - التركيز على متطلبات الزبائن والحفاظ عليهم والحصول على زبائن جدد، خاصة إذا أصروا على حصول المؤسسة على شهادة المطابقة كشرط أساسي للتعامل معها؛
  - تحسين جودة مستلزمات الإنتاج من خلال التركيز على عملية انتقاء الموردين الأكفاء؛
  - وخلق جو عمل أفضل وتعزيز التواصل بين الأقسام.
- ب. الزبون الداخلي: يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة من تحقيق عدة مزايا للزبائن الداخليين، نذكر منها:
  - تفهمهم لمسئولياتهم بشكل أفضل؛
  - رفع معنوياتهم وشعورهم بالفخر نتيجة الحصول على الشهادة وإرضاء الزبائن؛
  - وتعرفهم على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة لكون التفاصيل الخاصة بها موثقة بوضوح.
- ت. الزبائن الخارجي: يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة من تحقيق عدة مزايا للزبائن الخارجيين، نذكر منها:
  - زيادة ثقة الزبائن بمنتجات المؤسسة ورفع من درجة رضاهم؛



- أداة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض؛
  - ووسيلة لتحديد مدى قدرة نظام الجودة في المؤسسة على تصنيع منتجات تلي المتطلبات.
  - ث. المستوى الاقتصادي العالمي والتجارة الدولية:
  - المساهمة في القضاء على العوائق ذات الطابع التقني فيما يتعلق بالمبادلات التجارية بين الدول؛
  - يساعد على التعاون التكنولوجي؛
  - تشجيع المنافسة، والحد من المنافسة غير المشروعة.
- ثالثاً- مراحل تطبيق أو إدماج نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015 في المؤسسة:
- يمر ادماج نظام إدارة الجودة في المؤسسة عبر عشرة خطوات أساسية ( ISO 9001: 2015, P.P.1/19, 15/9/2015) يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم 12: بنود نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات

ISO 9001: 2015, Quality management systems — Requirements, ISO copyright office, Fifth edition, 2015-09-15.

والملاحظ من الشكل رقم 12 أنّ الخطوات العشر لإدماج نظام إدارة الجودة في المؤسسة تركز على خمسة محاور أساسية، هي:

1. المرحلة الإعدادية أو التمهيديّة: وتشمل تحديد مجال التطبيق، والمراجع الملائمة لذلك، والاطلاع على مختلف المصطلحات والتعاريف؛

2. **مرحلة التخطيط:** وتشتمل على القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية (PASTELE) للمؤسسة، لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، والفهم الجيد لمتطلبات أصحاب المصلحة، وتعتبر أداة التحليل الرباعي (SWOT) أفضل وسيلة لتشخيص بيئة المؤسسة، والخروج بالخيارات الاستراتيجية المناسبة. وبناء على ذلك، يتم إعداد سياسة جودة هادفة لتلبية هذه المتطلبات، ومخطط أعمال مناسب، وتنظيم الموارد بشكل أمثل لتحقيق الهدف المسطر؛

3. **مرحلة التنفيذ أو تحقيق النشاطات التشغيلية:** وتتمحور بصفة عامة حول سلسلة القيمة، بمعنى ينبغي أن تسهم جميع عمليات وأنشطة سيرورة الانتاج في تقديم قيمة مضافة للزبون؛

4. **مرحلة تقييم الأداء:** وتشمل تحديد مقاييس لقياس وتقييم رضی العملاء، وملاءمة المنتجات، وفعالية الأنشطة في مواجهة الفرص والمخاطر، وتقييم أداء أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، وتقييم أداء نظام إدارة الجودة للتأكد من أنه مناسب، موافق، وفعال ومتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛

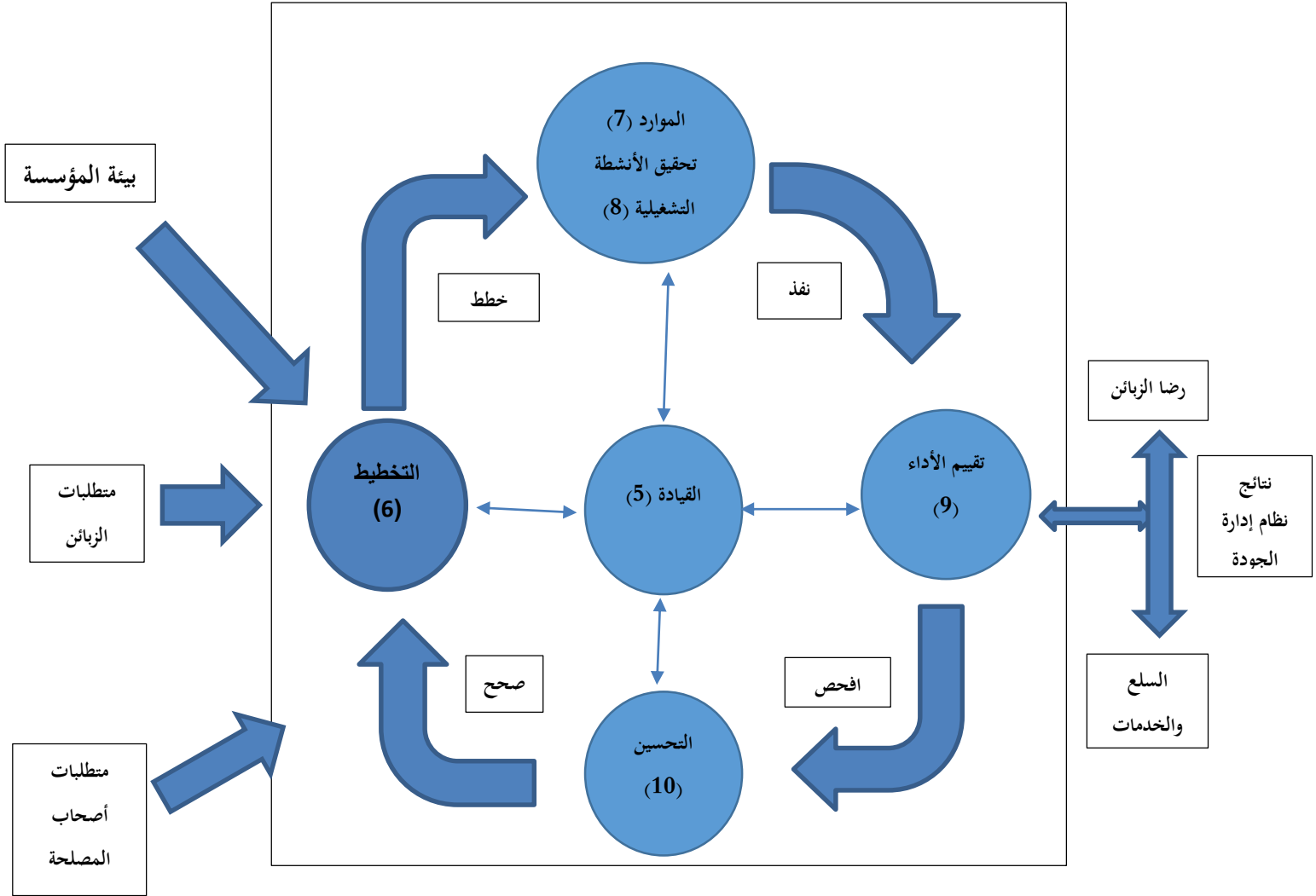
5. **التحسين:** يتوجب على المؤسسة تحديد واختيار فرص التحسين، واتخاذ كل التدابير الضرورية من أجل تلبية حاجات الزبائن والرفع من الرضا لديهم.

ولتوضيح أكثر سيرورة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة من البند 4 إلى البند 10، يمكن تقديم

الشكل التالي:

الشكل رقم 13: هيكله بنود نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015 ضمن دائرة

(PDCA)



المصدر:

ISO 9001: 2015, Quality management systems — Requirements, ISO copyright office, Fifth edition, 2015-09-15 , p. viii.

## رابعا-الاشهاد بالجودة Certification Qualité.

يخلق الاشهاد بالجودة للعملاء الثقة بمنتجات المؤسسة على أنها مطابقة لمعايير الجودة، فالحصول على شهادة ISO 9001 يبين لهم بأن المؤسسة ذات مصداقية في الاستجابة لمتطلباتهم وهذا ما يسمح لها من زيادة حصتها السوقية.

### 1. مفهوم الاشهاد بالجودة:

ظهر مفهوم الاشهاد بالجودة مع ظهور المعايير الدولية ISO، وهو يعرف على أنه " ذلك الإجراء الكتابي الذي على أساسه يقدم طرف ثالث ضمان مكتوب أنّ منتج، منظمة أو خدمة مطابقة لمتطلبات موضحة في مرجع، ويمكن أن يكون هذا المرجع عبارة عن وثيقة تصدر عن هيئة رسمية للتّقييس، أو عن مصدر ذو طابع نظامي أو توضيح صادر عن منظمة خاصة ( Le guide de la normalisation , 2011, p. 8 )

ويمكننا تعريف الاشهاد بالجودة على أنه: "حكم صادر عن هيئة خارجية مستقلة ومعتمدة حول مدى تطابق المنتج مع معايير محددة من طرف هذه الهيئة". وبناء على ذلك، فالمؤسسات الحاصلة على شهادة ISO قد أثبتت أنّ نظام إدارة الجودة المطبق بها يوافق متطلبات المعيار الدولي ISO 9001: 2015.

### 2. الهيئات المانحة للشهادة:

في هذا العنصر، ينبغي التنويه إلا أنّ المنظمة العالمية للتّقييس لا تقوم بمنح شهادة المطابقة، فهي تقوم فقط بإصدار المعايير الدولية، فالهيئات المانحة لشهادة المطابقة مع المعيار ISO 9001 يجب أن تتمتع بالكفاءة والمصداقية لضمان صحة الشهادات الممنوحة، وأن تثبت استقلاليتها وأن تحترم الأخلاقيات، بمعنى يجب أن تكون معتمدة. وفي السياق، ينبغي التمييز بين التّقييس والاشهاد والاعتماد، فالتّقييس يهدف إلى إعداد ونشر المعايير، والاشهاد يثبت احترامها والالتزام بها، أما الاعتماد فيقدم الضمان على أن هيئات الإشهاد تتمتع بالكفاءة اللازمة، فالاعتماد هو عبارة عن إجراء تقوم بواسطته هيئة تتمتع بسلطة من أجل الاعتراف بكفاءة هيئة الإشهاد أو شخص للقيام بأعمال محدّدة (القرار، 2010، ص.29). وفي الجزائر، تعرف الهيئة المانحة للاعتماد بالهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC. ومن بين هيئات الإشهاد التي تقوم بالتدقيق الخارجي للمؤسسات الراغبة في الحصول على الاشهاد بالجودة، نذكر الجمعية الفرنسية لضمان الجودة AFAQ في فرنسا، مكتب Bureau Veritas

Qualité International في فرنسا، مكتب Lloyds Register Quality Assurance ببريطانيا، أما هيئات الإشهاد التي يلجأ إليها في الجزائر هي **Vinçotte Algérie**، **Bureau Veritas**، و**Algerie**، و**AFAQ** (مهداوي، 2019، ص. 101).

تتكوّن هيئة الإشهاد من عدد من لجان الإشهاد المكلفة بإدارة نشاط الإشهاد، وتقوم بـ: دراسة الملفات، تعيين المدققين، فحص نتائج التدقيق، تقرّر الإشهاد، والمتابعة الدورية.

### 3. أهداف ومزايا الحصول على شهادة ISO:

يحقق الحصول على شهادة ISO للمؤسسة مجموعة من المزايا، نذكر منها (مصطفى، 2001، ص.ص. 20/16):

- أداء منسجم على مستوى المؤسسة؛
- علاقات أوثق بين المورد والعملاء؛
- ثقة أقوى لدى الزبون،
- أداء أفضل في عملية صنع القرار؛
- تحسين مستمر؛
- زيادة القيمة المضافة؛
- وجود أوسع وأقوى بالأسواق؛
- ميزة تنافسية مؤثرة؛
- تحفيز العاملين؛
- التقليل من تكاليف الجودة؛

### 4. خطوات الحصول على شهادات تطبيق نظام إدارة الجودة:

حسب مركز التجارة الدولية، فإنّ خطوات الحصول على شهادة مطابقة الجودة، ينبغي أن تتم وفق المتطلبات التالية (البلداوي ونديم، 2000، ص.ص. 88/87):

1. **تعهد الإدارة العليا:** ينبغي على الإدارة العليا أن تدعم هذا المشروع بتوفير جميع الإمكانيات، إضافة إلى تعيين مسؤول عن تنفيذ المشروع؛

2. **تشكيل لجنة قيادة المشروع:** تُشكل هذه اللجنة برئاسة المدير العام وعضوية مدراء أقسام المؤسسة، وتكون مسؤولة عن التخطيط لجميع العمليات كإعداد دليل الجودة ووضع مخطط الأعمال

الذي يحدد مجموعة العمليات والأنشطة الواجب القيام بها خلال فترة محددة، ولهذا يشترط أن تخضع هذه اللجنة إلى برنامج تدريبي خاص؛

3. الاستعانة بخبير أو استشاري للمشروع (إذا دعت الحاجة) على ألا يوكل إليه مهمة تحديد الوثائق والعمل بها؛

4. الاطلاع على مواصفات نظم الجودة: ينبغي تفهم مواصفات الجودة من قبل جميع العاملين بالمؤسسة، فضلا عن تحديد مهامهم ضمن النظام. ولإنجاح هذه العملية، ينبغي نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة والتحسيس بأهمية العمل بمواصفات الجودة؛

5. منح شهادة المطابقة: يتم ذلك من خلال زيارة المقيمين، للتأكد من اجتياز جميع المراحل السابقة بشكل فعال، وعلى أساس ذلك يتم منح الشهادة إلى المؤسسة، من خلال الجهة المانحة للشهادة لتكون سارية المفعول لمدة ثلاث سنوات، مع خطة متابعة دورية لعلية المرافقة خلال مدة سريان الشهادة.

## أسئلة للمناقشة

1. حدد مفهوم نظام إدارة الجودة؟
2. ماهي المبادئ التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها، لتزيد من ثقة الزبائن بمنتجاتها وتعظم من رضاهم؟
3. ما الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة؟
4. هل ينبغي للمؤسسة أن تبدأ أولاً بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ثم التوجه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، أم العكس؟
5. تحدث عن مجهودات الدولة الجزائرية من خلال وزاراتها الوصية في مجال الاشهاد بالجودة؟

**الفصل الخامس:  
علامة جودة السياحة  
الجزائر**



## الفصل الخامس: علامة جودة السياحة الجزائرية.

### الهدف العام:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بماهية علامة الجودة السياحية الجزائرية.

### الأهداف التفصيلية:

إن دراسة الطالب لمحتوى هذا الفصل سيساعده على ما يلي:

1. التعرف على مفهوم علامة الجودة السياحية؛
2. التعرف على مفهوم علامة الجودة السياحية الجزائرية؛
3. استيعاب مبررات ودوافع الحصول على علامة جودة السياحة الجزائرية؛
4. التعرف على مختلف مراحل الحصول على العلامة التجارية لجودة السياحة الجزائرية؛
5. الإلمام بمعايير المرجعية الوطنية لجودة السياحة.

### المحتوى:

يشتمل هذا الفصل على ما يلي:

- أولاً- مفهوم علامة الجودة السياحية.
- ثانياً- مفهوم علامة جودة السياحة الجزائرية.
- ثالثاً- مبررات انشاء علامة جودة السياحة الجزائرية.
- رابعاً- مزايا الانخراط في مخطط جودة الساحة الجزائرية للحصول على العلامة:
- خامساً- مراحل الحصول على العلامة التجارية لجودة السياحة الجزائرية.

### أولاً- مفهوم علامة الجودة السياحية:

تعتبر الصناعة السياحية من الأنشطة الاقتصادية المهمة، التي تحقق العديد من المزايا للاقتصاد القومي، من خلال ما توفره من عائد، فرص عمل واستثمارات مختلفة، كما أنها تمثل من الناحية الثقافية واجهة البلد التي تظهر ثقافته وتقاليدته وتراثه. وبالإضافة إلى ذلك، تعدّ الصناعة الفندقية العمود الفقري للقطاع السياحي، إذ تمثل جزءاً مهماً من العرض السياحي وتعتبر عاملاً أساسياً في جذب السياح من خلال توفير خدمات متنوعة لهم، حيث بالإضافة إلى خدمة الإيواء أصبحت توفر مراكز التسلية وأحواض السباحة والملاعب والحدائق ومواقف السيارات وصلات المؤتمرات ووسائل الاتصال الحديثة وغيرها من الخدمات.

وفي ظل التحديات التي يشهدها القطاع السياحي في عصرنا الحالي، أصبحت جودة الخدمات السياحية والفندقية، والحصول على علامة الجودة السياحية من هيئات مختصة، أمراً حيوياً وبالغ الأهمية لتقديم خدمات تستجيب ليس فقط لحاجات ورغبات الزبائن، وإنما أيضاً لتوقعاتهم أو تجاوزها، وهذا بهدف كسب رضائهم وولائهم الدائم، ففي الوقت الحالي أصبحت المؤسسات بصفة عامة والسياحية بصفة خاصة، لا تعمل فقط على إرضاء الزبائن وإبهارهم بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى "إسعاد الزبائن" وتقديم ما لا يتوقعونه.

ويمكن تعريف علامة الجودة السياحية على أنها: "أداة تعريف وإعلام للجمهور بأن المنتج يستوفي أو مطابق للمعايير الجودة الصادرة عن هيئة معينة معترف بها، وتكون في شكل رمز أو ختم موضوع على غلاف المنتج أو وثيقة أو شهادة تصدرها هيئة رسمية محايدة ومختصة ومستقلة".

وقد انتشرت علامات الجودة في الصناعة السياحية منذ سنوات التسعينيات من القرن الماضي حيث ظهرت بعض العلامات لحماية المناطق الواقعة تحت ضغط متزايد من السياحة. وفي الواقع، أدى النمو المتزايد للسياحة على مدار الخمسين عاماً الماضية إلى الضغط على المواقع الثقافية والطبيعية القديمة، والتي كان بعضها حتى ذلك الحين غير معروف فعلياً. وبناءً على ذلك، تسعى هذه المناطق للحصول على علامة من أجل حماية مواردها أو تطويرها بشكل مستدام. ومن جهة أخرى، تمثل العلامة الجودة في الصناعة السياحية قبل كل شيء اعترافاً من وكالة خارجية بالطابع الاستثنائي للوجهة. وقد انتشرت بعد ذلك ثقافة علامات الجودة في القطاع الفندقي، وأصبحت تمثل دليلاً على جدية الفندق في تقديم خدمات عالية المستوى، بالإضافة إلى تمييز الفندق المالك لأية علامة من علامات الجودة

بسمعة جيدة ومكانة مرموقة، مقارنة ببقية الفنادق غير المنخرطة في هذا المنهج (فرطاس، 2019، ص.97).

### ثانيا- مفهوم علامة جودة السياحة الجزائرية:

أولت الدولة الجزائرية أهمية كبرى لانتهاج مسار الجودة ضمن استراتيجيتها التنموية السياحية، وذلك من خلال إعداد مخطط جودة السياحة الجزائرية لفائدة المهنيين بغية تحسين جودة خدماتهم، والحصول على العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية".

وقد أنشأت علامة "جودة السياحة الجزائرية" من طرف السلطة الجزائرية ممثلة في وزارة السياحة والصناعة التقليدية (الأمانة التقنية للوزارة الوصية)، وذلك للتعريف بمختلف الهيئات السياحية التي تُقدم خدمات ذات جودة للمستفيدين منها، أي الهيئات السياحية التي تستجيب أو تطبق معايير المرجعية الوطنية لجودة السياحة.

وحاليا، تم استهداف ثلاث هيئات سياحية، هي: المطاعم والفنادق ووكالات السياحة والأسفار، في انتظار التعميم على باقي هيئات العرض السياحي. وبذلك تم إعداد: المرجعية الوطنية للفندقة والمطاعم والمرجعية الوطنية لوكالات السياحة والأسفار. وهما يهدفان إلى (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014، ص. 7):

- دعم التنافسية الوطنية من خلال إدراج مفهوم الجودة في جميع مشاريع تنمية المؤسسات السياحية؛
- بلوغ أفضل مهنية في جميع قطاعات العرض السياحي الوطني؛
- تتمين المناطق السياحية الوطنية وثرواتها المحلية؛
- خلق ديمومة العرض السياحي الجزائري من خلال تحسين صورة جودة الخدمات للزبائن الوطنيين والأجانب؛
- إفادة المؤسسات السياحية الملتزمة بانتهاج مسار الجودة، وذلك بتوفير الوسائل الملائمة لتحقيق تنميتها وخاصة بمرافقتها في عمليات التجديد وإعادة التأهيل والتحديث والتوسيع والتكوين؛
- ضمان ترويج متزايد للمتعاملين المنخرطين في الجودة، من خلال إدماجهم في شبكة المؤسسات الحاملة للعلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية"، وضمان اندماج أحسن في المجال التجاري وتموقع أفضل.

وعلى ضوء ما سبق، نجد أنّ علامة " جودة السياحة الجزائرية " تركز على الامتياز، وتتجاوز مفهوم تصنيف المؤسسات السياحية، فهي تشهد بصورة واضحة على أنّ المؤسسة التزمت بانتهاج الجودة وهي تسعى دائما لإرضاء الزبائن. والشكل التالي يوضح علامة جودة سياحة الجزائر

الشكل 14: علامة جودة السياحة الجزائرية



المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية، دليل الجودة، 2014، ص. 9.

#### ثالثا- مبررات انشاء علامة جودة السياحة الجزائرية:

توجد جمل من الأسباب التي أدت بالدولة الجزائرية الى انتهاج الجودة في استراتيجيتها التنموية السياحية، وذلك لما لها من فوائد تمس كل من المهنيين والزبائن وقطاع السياحة. وفيما يلي توضيح لذلك (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014، ص. 12):

1. بالنسبة للمهنيين، نجد:

- تحسين صورة المؤسسة وتموقعها؛
- كسب زبائن جدد؛ الاستفادة من الامتيازات؛
- التحكم في التكاليف وتحقيق أرباح أفضل.

2. بالنسبة للزبائن، نجد:

- تحقيق الرضا؛
- تحقيق الولاء؛
- الثقة في جودة الخدمات؛
- الأمان.

### 3. بالنسبة لقطاع السياحة، نجد:

- خطوة كبيرة نحو المهنية التدريجية للخدمات المقدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية؛
- تنمية واستدامة العرض السياحي؛
- دعم الثروات الوطنية؛

### 4. بالنسبة للموظفين:

- تطوير الأداء
- الرضا الوظيفي.

### رابعا- مزايا الانخراط في مخطط جودة الساحة الجزائرية للحصول على العلامة:

يستفيد المهنيون المنخرطون في مسار الجودة من الإجراءات التحفيزية التالية (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014، ص. 15):

- تخفيض من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية، المتعلقة بعمليات العصرية للمؤسسات السياحية والفندقية المنجزة بالولايات الشمالية والجنوبية على التوالي، في إطار مخطط جودة السياحة؛
- تخفيض جمركي فيما يتعلق باقتناء التجهيزات والأثاث غير المنتج محليا، والتي تدخل في إطار عمليات العصرية والتأهيل تطبيقا لمخطط جودة السياحة؛
- التكفل التام بعمليتي التشخيص والمصادقة؛
- التكفل التام بالتكوين وتأهيل المستخدمين إضافة إلى الموظفين القاعديين، تلتزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية بتكوين السيدات والسادة الجودة يتم تعيينهم من طرف المؤسسات السياحية المنخرطة في الجودة؛
- المرافقة في عمليات التجديد، إعادة التأهيل، العصرية والتوسيع؛
- تثمين وإبراز المؤسسات من خلال استعمال علامة جودة السياحة الجزائرية؛
- التسجيل في شبكة المؤسسات السياحية الحاملة لعلامة جودة السياحة؛

- الاندماج في كل عمليات الاتصال التي تدخل في إطار الترقية المؤسساتية. أهمية الالتزام بالحصول

#### خامسا- مراحل الحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائرية:

يمرّ الانخراط في برنامج جودة السياحة الجزائرية، بالمراحل السبعة التالية (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014، ص. 17):

1. معرفة المعايير والالتزامات المحددة في المرجعية الوطنية لجودة السياحة، ومن بين هذه المعايير نذكر:
    - **الإعلام:** إعلام الزبائن وتقديم معلومة واضحة، دقيقة، كاملة، وسريعة، بواسطة الهاتف، أو عن طريق البريد الإلكتروني، أو في الميدان؛
    - **استقبال مميّز:** استقبال الزبائن بطريقة لطيفة، مهذبة، حارة، وبابتسامة، الحرص على التواجد دائما تحت تصرف الزبون وفي خدمته، الحرص في العمل، والتأقلم مع مختلف أنواع الزبائن؛
    - **كفاءات وسلوك العمّال:** الاهتمام الفوري بالزبون، تقديم الإرشادات اللازمة له ومساعدته في البحث عن المعلومات المطلوبة، إتقان اللغات الأجنبية؛
    - **الرفاهية:** الاهتمام خاصة بأماكن الاستقبال وفضاءات الترفيه، الديكور الداخلي، الإضاءة، التهوية، التكييف، الرفاهية الحرارية والصوتية وكذا التجهيزات الخاصة بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - **طبيعة التجهيزات والمنشآت:** إتاحة تجهيزات تضمن إقامة ممتعة تحت تصرف الزبائن، يجب أن تكون هذه المنشآت والتجهيزات جيدة الاستعمال والصيانة.
2. إمضاء عقد الانخراط في مخطط الجودة وتكوين ملف الانضمام (ملاّ استمارة الانضمام وتقديم المستندات المطلوبة)؛
  3. الموافقة على القيام بعملية تشخيص وتدقيق من قبل مكتب مختص في المجال (تعيّنه الإدارة المكلفة بالسياحة) بهدف تقييم درجة احترام الالتزامات المحددة في المرجعية الوطنية لجودة السياحة والتوصية باتباع خطة للتحسين والتطوير؛
  4. العمل بتوصيات مكتب التشخيص وتجاوز الصعوبات المحتملة؛
  5. القيام بعملية تشخيص للمرة الثانية للمصادقة على عملية التشخيص الأولى، وذلك بهدف مراقبة مدى التزام المؤسسة بتوصيات مكتب التشخيص؛

6. تقديم الملف كاملا، مرفقا بتقرير مكتب التشخيص، إلى الأمانة التقنية للعلامة " جودة السياحة"، التي تدرس الملف وتقضي باستعمال العلامة " جودة السياحة الجزائرية "

7. تسلّم الهيئات المعنية لدى وزارة السياحة والصناعة التقليدية للمستفيد قرار منح العلامة " جودة السياحة الجزائرية " الذي يخول له الحصول على لافتة تحمل علامة الجودة لكي يوضع في مدخل المؤسسة.

وتتمثل الوثائق المطلوبة في الملف (وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014، ص. 14):

- قسمة الانخراط: يجب أن يتم إمضاؤها من قبل شخص مؤهل لتمثيل المؤسسة السياحية؛
- تقرير انتهاج الجودة، مصادق عليه من طرف مسؤول مكتب تشخيص معتمد؛
- قائمة المستخدمين تحدّد كفاءاتهم وتمكنهم من اللغات الأجنبية؛
- نسخة من قرار التصنيف و / أو رخصة الاستغلال؛
- نسخة من شهادة المطابقة لمبدأ حفظ النظافة، لا يتجاوز تاريخها 6 أشهر؛
- نسخة من شهادة المطابقة لقواعد الأمن، لا يتجاوز تاريخها 6 أشهر؛
- وصف نظام معالجة الشكاوى المدوّنة من طرف الزبائن، مع ذكر ثلاثة شكاوى وكيفية معالجتها؛
- تحميل عقد الالتزام للانخراط في فرع الفنادق؛
- تحميل عقد الالتزام للانخراط في فرع المطاعم؛
- تحميل عقد الالتزام للانخراط في فرع وكالة السياحة والأسفار.

دراسات تطبيقية

---

1. دراسة ميدانية حول مدى تطبيق معايير مخطط جودة السياحة الجزائرية في فندق، مطعم، وكالة سياحية.
2. دراسة ميدانية حول معوقات تطبيق معايير المرجعية الوطنية لجودة السياحة في المؤسسات السياحية الجزائرية؟



**الفصل السادس:  
ملخصات البحوث  
المبرمجة**

## الفصل السادس: ملخصات البحوث المبرمجة

### قائمة البحوث المبرمجة:

البحث الأول: إدارة التغيير.

البحث الثاني: ثقافة الجودة.

البحث الثالث: أساليب تحسين الجودة.

البحث الخامس: دراسات حالة الخطوط الجوية القطرية.

البحث السادس: مشروع دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بعض

المؤسسات السياحية والفندقية.

البحث السادس: مشروع دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة في بعض المؤسسات

السياحية والفندقية.

## البحث الأول: إدارة التغيير

المحاور الرئيسية للبحث:

أولاً- مفهوم إدارة التغيير.

ثانياً- خصائص إدارة التغيير.

ثالثاً- مجالات إدارة التغيير.

رابعاً- مواجهة مقاومة التغيير.

الملخص:

يتوقف تحقيق المؤسسة للجودة في خدمة الزبائن، بالدرجة الأولى وكخطوة أولية وأساسية وتمهيدية على ضرورة إحداث تغييرات هامة وشاملة في مختلف مجالات المؤسسة والعمل على التحضير الجيد لقيادة هذا التغيير.

أولاً- مفهوم إدارة التغيير.

يمكن تعريف التغيير على أنه: عملية إيجابية هادفة تؤدي بالمؤسسة إلى الانتقال من الوضع الحالي المعروف والمتعود عليه إلى الوضع المنشود في المستقبل، والتميز بالتحسين والتطوير والارتقاء. أما إدارة التغيير في المؤسسات، فيمكن تعريفها على أنها: جملة من الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العملية التغييرية المستهدفة في المؤسسة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود.

ثانياً- خصائص إدارة التغيير.

تتميز إدارة التغيير بعدة خصائص ينبغي معرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة في العملية التغييرية، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

1. **الاستهدافية:** بمعنى أنّ إدارة التغيير لا تتحرك عشوائياً، وإنما هي عملية منظمة تتجه نحو تحقيق هدف محدد؛
2. **الواقعية:** ينبغي أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، أي أن يتم في إطار امكانياتها والظروف التي تمر بها، وأن تكون أسبابه ودوافعه واقعية وموضوعية؛
3. **التوافقية:** ينبغي أن يكون توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير. وتمثل هذه القوى في:
  - **متخذو قرار التغيير:** وهم الأشخاص الذين يتخذون قرار التغيير ويقع على عاتقهم تبريره وتوفير كل ما يستلزم لإنجاح تنفيذ عملية التغيير؛
  - **جماعة المشروع:** وهي الفئة التي تتولى تسيير وتنفيذ عملية التغيير في المؤسسة؛
  - **المستخدمون/ المستفيدون:** وهم الفئة المعنية بالتغيير سواء كانت فئة أفراد أو مجموعة من المؤسسات أو الملايين من الأشخاص.
  - **القوى المحايدة:** وهي الفئة التي تراقب العملية التغييرية دون تأثير إيجابي أو سلبي؛
  - **القوى المعارضة:** وهي الفئة المقاومة للمشروع التغييرى والساعية لإثبات فشله أو إيقافه.
4. **الفعالية:** ينبغي أن تكون إدارة التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة في التأثير في قوى التغيير والتعامل معها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير؛
5. **المشاركة:** تؤدي المشاركة في برامج التغيير خاصة من قبل الأفراد المتأثرين بالتغيير إلى خلق تفاعل إيجابي مع قادة التغيير والالتزام بتنفيذ التغيير؛
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المؤسسة، أي عدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها مع ضرورة تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير؛
7. **الإصلاح:** يجب أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة، أي تحسين الوضع القائم؛
8. **الرشد:** يتميز كل عمل إداري ناجح بصفة الرشد التي تقوم على تعظيم النتائج بأقل تكلفة ممكنة. وفي هذا السياق، ينبغي أن يخضع كل تصرف أو قرار في إدارة التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، بمعنى أن لا تكون الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة؛

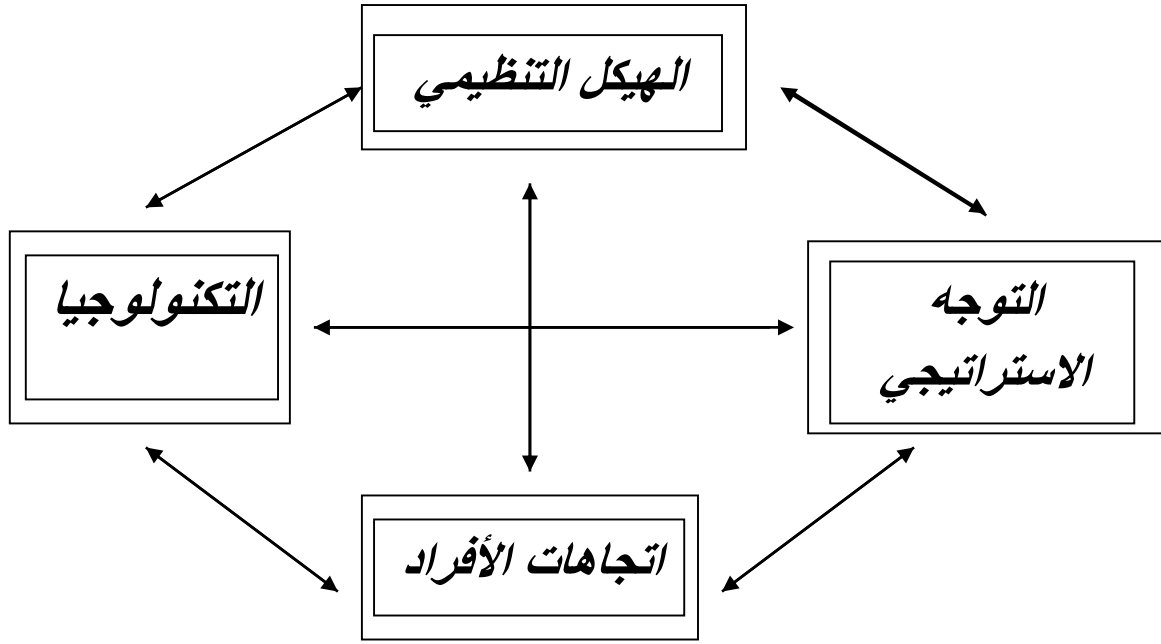
9. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين أن يقوم فحوى التغيير على الارتقاء والتقدم، وإيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا حتى يكسب تأييد الأفراد المتأثرة بالتغيير؛
10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ينبغي في الإدارة الفعالة للتغيير أن تحقق للمؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها.
- ثالثا- مجالات إدارة التغيير.

يمكن أن تلمس إدارة التغيير المجالات الآتية.

1. إدارة التغيير في التوجه الاستراتيجي (المضمون أو الجوهر): يرتبط هذا التغيير بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، ويشمل: الغاية، الرؤية، الرسالة والأهداف.
  2. إدارة التغيير التكنولوجي: يهدف التغيير التكنولوجي بصفة عامة إلى تحسين طرق ووسائل أداء العمل، كتغيير عملية وجدول تنفيذ المهام، إدخال معدات تقنية وطرائق عمل جديدة، تغيير المعايير، وهذا من شأنه أن يسهم في أداء أكثر فعالية وكفاءة للمؤسسة وظروف عمل أفضل للعمال من خلال تخفيض الجهد العضلي المبذول.
  3. إدارة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضا للتغيير، حيث أنّ معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وغيرها، وذلك بما يحقق المرونة للتنظيم القائم واستجابته أكثر للتغيرات البيئية.
  4. إدارة التغيير في اتجاهات الأفراد: ويقصد به، تغيير الموقف من العامل الانساني باتجاه اعتباره غاية التغيير ووسيلته في نفس الوقت، اعتماد العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، التأكيد على حاجات اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرارات. وعادة ما تتبع عمليات تغيير اتجاهات الأفراد نموذج لوين على النحو الآتي:
- أ. مرحلة خلق الرغبة في التغيير: يتم فيها، توضيح نقاط الضعف في الأداء او السلوك لجعل الأفراد يحسون بالحاجة للتغيير؛
  - ب. مرحلة الإذابة: يتم فيها، التغلب على أي مقاومة يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير؛
  - ت. مرحلة التغيير: يتم فيها، تعليم الأفراد السلوك أو الأداء المرغوب فيه؛

ث. مرحلة التثبيت: يتم فيها، تحويل السلوك الذي تمّ تعلمه إلى جزء من عادات الفرد وشخصيته، من خلال الممارسة لفترة طويلة لنمط السلوك الجديد. وفي الأخير لا بد من الإشارة، بأنّ هذه المجالات متداخلة ومتراطة بحيث تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 15: المجالات الرئيسية للتغيير.



رابعاً- مواجهة مقاومة التغيير:

1. مفهوم مقاومة التغيير: تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تواجه القائمين عليها، ويمكن تعريفها على أنّها: ردة فعل سلوكية طبيعية وهادفة أو هي استجابة عاطفية واردة ناجمة عن كل فعل يمكن أن يشكل خطراً أو يهدد أسلوب العمل المعتاد عليه من قبل الفرد.

2. السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير: عموماً، لا تظهر السلوكيات المقاومة للتغيير عند كل من فئة متخذي قرار التغيير وفئة جماعة المشروع لكونهم المروجين للتغيير، وإنما تظهر بصفة عامة لدى فئة الأفراد المعنيين بالتغيير الذين لا يهمهم التحسين بسبب تعودهم على الروتين. وغالباً، ما تظهر ثلاثة أنواع من السلوكيات المتوقعة من الأفراد اتجاه التغيير، هي:

أ. السباقون (PROACTIFS): وهم الأشخاص المؤيدون للتغيير، فهم لا يترددون في الإشادة بمزاياه والاجتهاد في مشاركة كل فرد معني بالتغيير في تنفيذه. ولا تمثل هذه الفئة سوى 10% من الأشخاص المعنيين بالتغيير؛

ب. **السلاميون (PASSIFS):** هم الأشخاص الذين يبحثون عن الأمان وهم يمثلون حوالي 80% من الأفراد المعنيين بالتغيير، وغالبا ما يفضل هؤلاء الأفراد الالتزام بالحياذ نتيجة عدم فهم ما وراء عملية التغيير. وفي هذا الإطار ونظرا لنسبتهم الكبيرة، يتوجب على متخذي قرار التغيير وجماعة المشروع شرح وتبيين مدى أهمية هذا التغيير وإبراز النتائج الايجابية المتوقعة من تطبيقه، لتبديل سلوكهم وجعلهم مؤيدين لتنفيذ وانجاح مشروع التغيير؛

ت. **المعارضون (OPPOSANTS):** وهم الأشخاص الذين يعلنون معارضتهم لمشروع التغيير لأسباب معينة، وهم يهدفون إلى عرقلة التغيير والعودة إلى النظام القديم أو التفاوض على الثمن المدفوع مقابل التغيير. ويجسد سلوكهم بشكل جماعي أو فردي من خلال ملاحظات غير بناءة وتهجم على متخذي قرار التغيير، وفي الحالات الاستثنائية يلجؤون إلى الإضراب، وهم لا يشكلون سوى 10% من الأفراد المعنيين بالتغيير. وتكشف جميع الملاحظات التي أبدت من قبل الباحثين عن وجود ثلاث فئات من المعارضين هم: المعارضين في صمت والمعارضين الصرحاء والمعارضين المفاوضين، وتتمثل أهم أشكال مقاومتهم للتغيير قبل إجرائه في: تجاهل التحويلات المطلوبة؛ طلب تأجيل التغيير؛ الدخول في معارضة مفتوحة وعدوانية كالإضرابات؛ التأكيد على أنّ التغيير لن يحدث. ومن أشكال مقاومة التغيير التي تحدث أثناء تنفيذ التغيير، نجد: التماطل في العمل؛ رفض التعلم؛ التغيب.

وفي الأخير، نشير إلى أنه لكي يكون التغيير ناجحا ويحمل عوائد للمؤسسة لا بد من أن يمر بمرحلة المقاومة لما لها من آثار إيجابية، فهي تلزم متخذي قرار التغيير وجماعة المشروع على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل، وتدعيم حججهم ومعالجة بعض الأمور التي لا يمكن أن تتم بدون وجود مقاومة.

3. **أسباب مقاومة التغيير:** يقسم المختصون في مجال إدارة التغيير المصادر التي تجعل العاملين يرفضون التغيير إلى مصدرين أساسيين هما:

أ. **المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير:** وهي أسباب يكون مصدرها تنظيمي، أي أنها أسباب تجعل العاملين يرفضون التغيير بسبب إدارة التغيير نفسه، فهي أسباب يكون منشؤها المؤسسة نفسها والتي ليس للأفراد يد في ذلك. وتقسم إلى ستة أسباب هي: تعقيد اجراءات التغيير؛ قصور أهداف التغيير؛ جمود الجماعات داخل المؤسسة؛ تهديد الخبرة المكتسبة؛ تهديد عناصر القوة بالمؤسسة وإعادة تنظيم الموارد.

ب. الأفراد كمصدر لمقاومة التغيير: هناك أيضا جملة من الأسباب التي تجعل العاملين يقاومون التغيير وفقا لأسباب تتعلق بهم وهي: عادات الأفراد؛ الأمان؛ العوامل الاقتصادية؛ الخوف من المجهول؛ القصور في المعرفة والادراك والعوامل الاجتماعية.

#### 4. طرق معالجة مقاومة التغيير.

ويلخص محمد الصيرفي أكثر المداخل شيوعا في خفض مقاومة التغيير في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 7: مداخل خفض مقاومة التغيير.

الأسلوب	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	عند عدم وجود معلومات دقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيرا
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بتنفيذ التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا
الوعد بالدعم والمساعدة	عندما يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى مقاومتهم	يسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
التفاوض	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عندما تكون سرعة التغيير ضرورية وحتمية وتكون لقادة التغيير سلطة وقوة ملحوظة	حل سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج
النقل، الفصل، التعيين	عند رفض الالتزام	التخلص من المقاومين المؤثرين وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبداد وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010، ص. ص. 106/107.



تجدر الإشارة، إلى أنّ عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن أن تتم من خلال الاعتماد على مدخل واحد ذلك لأنّ التغيير نفسه عملية معقدة، وبالتالي ينبغي اتباع أكثر من مدخل في آن واحد، هذا من جهة. ومن جهة أخرى ينبغي انتقاء مداخل خفض مقاومة التغيير الملائمة لأسباب المقاومة المناسبة.

وفي الأخير، ينبغي أن نشير إلى أن مقاومة الأفراد لمبادرات التغيير سيخدم في طياته كثيرا عملية التغيير، وسيسهم في نجاحها بشكل كبير من خلال ما تكشف عليه المقاومة من نواحي ضعف أو ثغرات لم ينتبه لها قادة التغيير.  
المراجع المقترحة:

1. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
2. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، عمان: دارالمسيرة، الطبعة الأولى، 2011.
3. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
4. كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه علوم، جامعة سـطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2010/2011.
5. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، عمان: دار حامد، الطبعة الأولى، 2006.
6. D. AUTISSIER et J. M. MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement**, Paris: Dunod, 2007.
7. John P . KOTTER , **Leading Change**, Unated States America: Library of Congress Cataloging-
- 8.

## البحث الثاني: ثقافة الجودة

المحاور الرئيسية للبحث:

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً- عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها.

ثالثاً- التغيير نحو ثقافة الجودة.

الملخص:

يتوقف تحقيق المؤسسة للجودة في خدمة الزبائن على ثقافتها التنظيمية، ومدى كونها منسجمة مع الفهم المتعلق بجودة خدمة الزبون، حيث بادت معظم عمليات التغيير التي قامت بها هذه المؤسسات بالفشل الذريع، كونها لم تدرك ولم تحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ولم تعمل على تطويرها في سياق عمليات التغيير الذي قامت بها.

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية.

يمكن تعريف الثقافة على أنها: مجموع الأفكار والسلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد المتوارثة من جيل لآخر. أما الثقافة التنظيمية فهي: مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة، والتي تحافظ على المؤسسة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ويمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها:

- جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه؛
- تعطي المؤسسة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال؛
- طريقة للتفكير بالأمور كالقيم والمعتقدات التي تمثل نتاج العقول؛
- طريقة ممارسة الأشياء كالعادات والتقاليد؛

• خليط من التفكير والسلوك؛

• من الاشياء التي من الممكن تعلمها واكتسابها وهي قابلة للنقل والتوارث.

### ثانياً- عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها.

1. عناصر الثقافة التنظيمية: ثقافة المؤسسة هي نظام مركب يتكون من: الجانب المعنوي، الجانب

السلوكي والبناء الخارجي أو الإطار المادي.

أ. الجانب المعنوي: ويشمل جملة الأبعاد التالية:

• القيم التنظيمية: تمثل القيم الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحدة حول ما هو

مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ...، أما القيم التنظيمية فهي تمثل

قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك نحو أو ضد أمر ما، بحيث تعمل هذه

القيم على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم نذكر: قيم التعاون، قيم

العدالة، قيم الانتماء، قيم الشفافية، قيم الثقة التنظيمية، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من

القيم الثقافية للمنظمات.

• المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة

العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وعادة ما تنبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية

بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا

السلوك ويصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقداً إيجابياً أم سلبياً، ومن

أمثلة المعتقدات التنظيمية أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي؛

• الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير

مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن

تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع وهي مستخلصة من الثقافة العامة للمجتمع.

• التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني

مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة أو كل منهما من الآخر خلال فترة عمل

الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من

الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ب. الجانب السلوكي: ويشمل:

- **التقاليد:** وهي عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضى والاتفاق الجمعي؛
- **الطقوس الجماعية:** ويقصد بها تلك السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام من طرف الأفراد في المؤسسة وفق معايير محددة، وعبارة أخرى هي أدوات تنظيمية للوحدة الجماعية، تعمل على تثبيت قواعد السلوك الجماعية لأنها تتكرر بصفة انتظامية، سواء تعلق الأمر بطريقة التحدث في وسط العمل مثلاً أو طريقة إدارة الاجتماعات أو طريقة عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة.
- ت. **البناء الخارجي (الإطار المادي):** ونعني به الجوانب المادية الملموسة في المؤسسة كالتصميم المعياري لأبنيتها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، أماكن استقبال الزبائن وغيرها من المؤشرات المادية التي تعطي دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فمثلاً قد يؤدي وجود زي نمطي يرتديه موظفي المؤسسة إلى إبراز التجانس والانسجام بينهم.

2. **خصائص الثقافة التنظيمية:** تبرز طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الخصائص

- والمميزات تطرق إليها مختلف الباحثين حسب وجهات نظر متباينة، نورد أهمها فيما يلي:
- **الإنسانية:** فالعنصر البشري هو مصدر الثقافة وصانعها والمتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها؛
- **الاكتساب والتعلم:** من الحقائق الثابتة التي يتفق عليها جميع علماء الاجتماع والنفس والأنثروبولوجيا أن الثقافة مستقلة عن الأشخاص الذين يحملونها ويمارسونها، فهي لا تتصل بكل ما هو غريزي أو فطرياً وموروث بيولوجياً بل هي أمور يكتسبها الإنسان بواسطة التعلم من المجتمع الذي يعيش فيه وهي تختلف من مجتمع لآخر، وذلك أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لوضعية اجتماعية واقتصادية وترتبط بالنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد، فالثقافة التنظيمية في المجتمعات الزراعية أو الريفية تختلف عن الثقافة التنظيمية في المجتمع الصناعي؛

• **الاستمرارية**، تحتفظ السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم ما تتعرض لها لمجتمعات من تغيرات، فكثيراً من الملامح السمات التي تتمثل في العادات والتقاليد والعقائد والخرافات والأساطير تحتفظ بكيانها ووظيفتها لعدة أجيال حتى وإن زال السبب الذي أدى لظهورها. ويرجع ذلك إلى قناعة الأفراد بهذه الموروثات متى كانت قادرة على الوفاء باحتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

• **التراكمية**: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتبرز التراكمية في الموروثات الثقافية المادية أكثر منها في الموروثات المعنوية كالقيم واللغة؛

• **التكاملية**: بمعنى العناصر الثقافية تؤلف فيما بينها كلا متكاملًا متناسقًا وأن أجزاءها المتباينة في حالة انسجام وتكامل، وتكون مشتركة بين أعضاء المؤسسة.

• **التغيير الثقافي**: نقصد بالتغيير الثقافي التبدل الجزئي أو الكلي لمكونات الثقافة التنظيمية. وتمتاز الثقافة بالتغير شأنها في ذلك شأن كل الظواهر الكونية، ويصيب التغيير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية واللامادية، ويحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة من خبرات ووسائل وقيم، وأنماط سلوك أو بفضل ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار وأدوات نتيجة لأنها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة. ويبدأ التغيير بالعناصر المادية، ويكون فيها أسرع من العناصر اللامادية التي يكون فيها التغيير بطيء إلى حد ما.

### ثالثاً- التغيير نحو ثقافة الجودة.

يعرف التغيير من النمط الثقافي السائد إلى نمط ثقافي جديد يقوم على الجودة بـ: **ثقافة الجودة**، والتي تشير إلى الأفكار والمفاهيم والأهداف والاجراءات المؤدية إلى الارتقاء بأداء المؤسسة. وتشمل ثقافة الجودة عدّة جوانب، نذكر منها: الاهتمام بالزبون؛ أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية؛ التفاني في العمل؛ احترام الآخرين؛ الصدق في التعامل مع الآخرين؛ الخطأ هو فرصة للتطور وعدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية.

وفي هذا المجال، تواجه المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة في خدمة الزبائن مجموعة من التحديات، نذكر من أبرزها:

- إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة؛
- نشر الوعي بأهمية الجودة ودفع العاملين للتطوير والتحسين المستمرين يتطلب تغيير ثقافة العمل السائدة؛

- ما تتطلبه ثقافة الجودة من الفرد العامل لتحقيق الاندماج الكلي والكامل، يستدعي أن تقوم إدارة المؤسسة بالتحاور والتشاور مع العاملين والاستماع إليهم، وإشراكهم وهذا يأخذ في أغلب الأحيان حيزا معتبرا من الوقت خاصة إذا كانت هناك مقاومة حادة للتغيير؛
  - عنصر الثقة على مستويات مختلفة: الأفراد، الإدارة، العملاء، الموردين، المتعاملين،... إلخ
- ومن هذا المنطلق، ومن أجل العمل على تغيير نمط الثقافة السائدة والتوجه نحو ثقافة الجودة، فإنه لابد من توافر بعض المتطلبات إلى جانب تدعيم وتأييد الإدارة العليا، نذكر منها:
- تغيير هيكل المكافأة: ويعدّ دافعا قويا لتغيير القيم والسلوك عن طريق ربط التغيير المطلوب بنظم المكافآت؛
  - توضيح السلوك المرغوب فيه في إطار المهام المسؤول عنها كل فرد في المؤسسة؛
  - إبراز الحاجة للتغيير وإتاحة السبل أمام التوجه الثقافي الجديد؛
  - التفاعل الإيجابي بين أعضاء المؤسسة لنشر ثقافة الجودة وتعزيزها (تشكيل فرق الجودة)؛
  - تعليم وتكوين العاملين لزيادة الكفاءة المطلوبة لتنفيذ الأعمال في إطار ثقافة العمل الجديدة، وتغيير السلوكيات والمعارف باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة؛
  - اعتماد أنظمة الاتصال الفعال لتبليغ أهداف التغيير ومضمون الثقافة الجديدة.
- وتوجد جملة من القيم التي يمكن أن تسهم في إرساء ثقافة الجودة، هي:
- أن نعمل سويا كشركاء وهذا عكس الذاتية؛
  - جعل العلاقات الرسمية انسانية، أي تخفيف الرسميات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا عكس جعل الاتصال محدودا ومغلقا وباتجاه واحد؛
  - الاتصال المنفتح، وهذا عكس جمود علاقات العمل واتصافها بالرسمية؛
  - امكانية وصول كل فرد إلى كل المعلومات حول كافة العمليات، وهذا عكس الاحتكار الشخصي للمعلومات؛
  - التركيز على العمليات؛
  - ليس هناك فشل أو نجاح وإنما هناك خبرات تعلم؛
  - اتقان العمل؛

- المبادرة؛
- والسعي لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.

#### المراجع المقترحة:

1. خالد يوسف محمد الزعبي، "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" في مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، جدة: مركز النشر العلمي، المجلد 22، العدد 01، 2008.
2. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
3. عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة" في مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، العدد 08، 2008.
4. كمال بوقرة، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2007/2008.
5. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
6. Nasser TOUATI, "La gestion de la qualité dans le secteur public : a – t - on fait le tour de la question ?", **La Revue de l'innovation dans le secteur public**, Vol. 14(3), article 1, 2009.

### البحث الثالث: أساليب تحسين الجودة

المحاور الرئيسية للبحث:

أولاً- المقارنة المرجعية.

ثانياً- الكايزن.

المحور الأول: المقارنة المرجعية

الملخص:

تعد المقارنة المرجعية أحد أهم الأساليب الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات في التحسين المستمر لجودة منتجاتها. وقد كانت اليابان أول دولة طبقت مفهوم المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، وهذا عندما قام اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية قصد الحصول على المعرفة والاستناد عليها في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة. وفي نهاية الستينات من القرن الماضي، انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير أغلب الكتابات في مجال الإدارة والتسويق بأنّ البداية الفعلية لاستعمال أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه، كان على يد المؤسسة الأمريكية (Ranx Xerox) الرائدة في مجال الآلات النسخة، حيث قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وهذا لمواجهة المؤسسات اليابانية المنافسة لها مثل مؤسسة (Canon). أما أوروبا، فقد تفتنت إلى فائدة أسلوب المقارنة المرجعية ابتداءً من مطلع التسعينات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بإنشاء نادي (The European Best Practices Network).



## أولاً- مفهوم المقارنة المرجعية.

تعرف المقارنة المرجعية على أنها: أحد الأساليب التي تساعد على تحسين الجودة، وذلك من خلال العمل على مقارنة مستوى الأداء للمؤسسة مع مؤسسة أخرى، تقدّم نفس خدمات المؤسسة محل الدّراسة، ولكن مستوى أداءها ذو جودة عالية.

## ثانياً- أنواع المقارنة المرجعية.

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية، هي:

### 1- المقارنة المرجعية الداخلية:

يقوم هذا النوع من المقارنة المرجعية على مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة (بين الفروع، بين المواقع، بين الدول،... إلخ). ويعتبر هذا النوع من أساليب المقارنة المرجعية سهلاً، وذلك لسهولة جمع المعلومات. كما يساعد على اكتساب المعرفة والتعلم، ويوفر التناسق والاستقرار الخاص بسير العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

### 2- المقارنة المرجعية التنافسية:

وتكمن في إجراء مقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تقدم نفس الخدمة أو تمارس نفس الأسلوب أو العملية لتحقيق مستويات أفضل في الأداء. ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إضافة إلى أنّه يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين. ويسمح هذا النوع، بالتعرف على ثغرات النظام أو عمليات المؤسسة واقتراح كيفية سد هذه الثغرات.

### 3- المقارنة المرجعية الوظيفية:

تقوم على مقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات غير منافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط. ويساعد هذا النوع، على تحديد الأفضل في هذا المجال مع اقتراح الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة ككل.

### 4- المقارنة المرجعية الأفقية:

تقوم على مقارنة العمليات أو أساليب العمل بين مؤسسات متواجدة في قطاعات مختلفة. ويفيد هذا النوع، في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات غير المترابطة والمتماثلة.

### ثالثاً- المراحل الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية:

بشكل عام، يمكن القول بأن هناك خمس مراحل أساسية لأسلوب المقارنة المرجعية، هي:

#### 1. مرحلة التخطيط:

تركز مرحلة التخطيط على:

- تحديد هدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلاً؟
- اختيار المؤسسات الرائدة التي ستتم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المؤسسات ذات الأداء الأفضل؛
- اختيار طريقة لجمع المعطيات عن المؤسسات الأخرى محل المقارنة، كاستخدام أسئلة الاستبيان أو القيام بإجراء زيارة للموقع،... الخ.

#### 2. مرحلة التحليل:

ويتم فيها، تحديد فجوة الأداء وأسبابها، وذلك من خلال معرفة الخصائص التي تميّز أداء المؤسسات الرائدة وتجعلها متفوقة؛

#### 3. مرحلة الإدماج:

تقوم هذه المرحلة على ما يلي:

- استخدام النتائج الخاصة بالتحليل؛
- وتحديد هدف جديد للأداء.

#### 4. مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تطوير خطة العمل، وذلك بإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة؛
- ومراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

#### 5. مرحلة النضج:

تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وجعل أسلوب المقارنة المرجعية عادة في المؤسسة.

### المراجع المقترحة:

1. جميلة مديوني، "أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة " في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات تحت عنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة 08 ماي 1945 -قالمة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 26/27 نوفمبر 2007.
2. خليل نبيل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
3. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
4. Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Paris: éditions d'organisation, 2003.
5. Jean- Pierre Huberac, **Guide des Méthodes de la Qualité**, Paris: Maxima, 1998/ 1999.

### المحور الثاني: الكايزن

#### الملخص:

تعتبر عمليات التحسين المستمر من أهم شروط بقاء المؤسسات في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، فمن خلال استخدام أدوات التحسين المستمر تتمكن من مواكبة جميع التغيرات التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي. ولعل أشهر هذه الأدوات، نذكر:

- أسوب العصف الذهني،
- مخطط السبب والتأثر (مخطط عظم السمكة)،
- حلقات الجودة،
- منهجية التطهير (5 S)،
- منهجية 5W and 1H.

#### أولا- مفهوم الكايزن:

تتكون كلمة كايزن من كلمتين يابانيتين، هما: كاي (KAI) وتعني التغيير، وزن (ZEN) وتعني الأفضل أو الاحسن، أي التغيير إلى الأفضل وأحيانا تترجم إلى التحسين المستمر. وقد ظهر هذا المفهوم على يد الخبير الياباني ماساكاكي إمامي، والذي أصدر كتابا يتحدث عن فلسفته سنة 1986.

وقد أعطي لهذا المفهوم العديد من التعريفات، إلا أنها تشترك في أنها: "جهود إدارية تهدف إلى إزالة الهدر بتظافر جهود كافة موظفي المؤسسة".

ثانياً- أدواته:

1. **حلقات الجودة:** يعتبر العالم الياباني وأحد أبرز رواد الجودة **كارو إيشيكاوا** الأب الحقيقي لحلقات الجودة، باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً، يتراوح عددهم بين 4 إلى 8 أشخاص للتعرف على المشكلات التي يواجهونها وطرح أفضل الحلول لحلها.

ويقصد بحلقات الجودة: مجموعة من الأعضاء يجتمعون باستمرار، لدراسة المشاكل التي يواجهونها في بيئة العمل، وتحديد أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها، واقتراحها للإدارة كي تدرسها وتفصل فيها.

2. **أسلوب العصف الذهني:** يعتبر أحد أهم أساليب التفكير والابداع المتميزة التي تسمح للأشخاص بتقديم حلول إبداعية للمشاكل التي يواجهونها، فالعقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها للتوصل على الحل المناسب. وقد اخترعه **أليكس أوزبورن** عام 1938 كأحد الأساليب الابتكارية لحل المشكلات.

أ. مفهومه:

هو أسلوب تفكير جماعي لحل المشكلات العلمية والحياتية المختلفة (العدد المثالي 12 شخصاً)، ويعني تعبير العصف الذهني: استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة؛

ب. مراحلها:

وتتمثل في: تحديد المشكلة؛ توليد الأفكار؛ إيجاد الحل المناسب.

ث. مبادئه:

وتتمثل في: تجنب نقد الأفكار؛ حرية الترحيب بكل الأفكار؛ تشجيع الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار ومن جميع الأفراد العاملين.

3. **مخطط هيكل السمكة (مخطط السبب والأثر):**

قام بوضع هذا النموذج أيضاً العالم الياباني **كارو إيشيكاوا** سنة 1943، ويعتبر أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحديد أسباب المشكلة وتحليلها، وهو يسمح لها بالوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة. كما يسهل عرض المشكلة، ويجبر جميع العاملين على التفكير في المشكلة بعمق بدل التسرع في اقتراح الحلول. وتعتبر هذه الأداة جد فعالة في المنشآت

الخدمية. وسبب تسميته بعظمة السمكة، هو أنّ الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه بعظام السمكة بعد أن نزيل عنها اللحم، حيث أنّ رأس السمكة يمثل المشكلة الرئيسية، وكل عظمة فرعية من العمود الفقري تمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة.

وتتمثل خطواته في:

أ. كتابة المشكلة بدقة واختصار (شكاوى العملاء على جودة المنتج)؛  
ب. تحديد العناصر الأساسية المؤثرة على المنتج (الأسباب الرئيسية)، وعادة ما تسمى بـ (7 M).  
وتتمثل في: الموارد المالية، الموارد المادية، المواد الأولية، الطرق، الإدارة، ويمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من جلسة؛

ت. تحديد العناصر المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية؛

ث. تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط لتحديد الأسباب الحقيقية.

4. أداة التطهير (التنظيف) وتعرف بـ (5 S):

تهدف هذه الأداة إلى إزالة الهدر الذي يعيق المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وتتمثل خطواته في:

أ. التنظيم أو التصنيف (SORTING): ويشير إلى فصل العناصر الضرورية عن العناصر غير الضرورية؛

ب. الترتيب (SET IN ORDER): ونعني به وضع العناصر الضرورية في الأماكن الصحيحة؛

ت. النظافة (SHINING): وذلك لاكتشاف المشكلات مبكراً؛

ث. التقنين (STANDARDISE): ونعني به وضع قواعد لما ينبغي أن يكون عليه العمل؛

ج. الالتزام (SUSTAIN): ويقصد به وضع نظم للتأكد من استمرار هذه العملية كلها.

وتجدر الإشارة، إلى أنه ينبغي القضاء أيضاً على كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.

5. منهجية 5W and 1H:

يقصد بها، أنه عند تحليل أي مشكلة فإنّ على المؤسسة أن تسأل الأسئلة التالية: Who, what, why, when, where, how، أي طرح الأسئلة التالية: من، ماذا، لماذا، متى، أين، كيف. وتساعد هذه المنهجية على جمع المعلومات المطلوبة لدراسة وفهم المشكلة مما يساعد في تشخيصها وطرح الحلول.

المراجع المقترحة:

- فريد كورتل وأمال كحيله، **الجودة وأنظمة الإيزو**، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي وزينب شكري محمود ندم (2007)، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية**، عمان: دار الشروق.
- مدحت محمد أبو النصر (2015)، **إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمد محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، **إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- Abdallah SEDDIKI, **Management de la Qualité**, Alger: office des Publications Universitaires, 2003.
- Mohamed BOUABAZ Et Mourad MORDJAOUI, "Méthodes mathématiques d'analyse de la qualité dans l'enseignement supérieur: essai à base de cas", **Actes du colloque international sur la Démarche Qualité dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mise En Œuvre**, Université De Skikda, Novembre, 2012.

## البحث الخامس: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية.

تفتخر الخطوط الجوية القطرية بأنها إحدى شركات الطيران العالمية، التي استطاعت خلال فترة وجيزة أن تسيّر رحلاتها إلى شبكة واسعة من الوجهات في مختلف أنحاء القارات. كما تعدّ أسرع شركة طيران نمواً في العالم، وتشغل أسطولاً حديثاً من الطائرات يضم أكثر من 200 طائرة تتجه إلى ما يزيد عن 150 وجهة عالمية. وتقدّم الناقل الوطنية لدولة قطر خدمة ذات مستوى عالمي لجميع المسافرين على متن رحلاتها، وذلك عبر مقر عملياتها مطار حمد الدولي، الحائز على تصنيف خمس نجوم، في الدوحة (قطر)، كما تلتزم بتقديم خدمة متميزة لربائنها الطائرة من تقديم مأكولات ذات جودة وأنظمة تنقية الهواء 99.97 بالمئة من الميكروبات والجراثيم في الهواء وتوفير الأغذية والحرص على نظافة المكان والتعامل بود مع الزبائن، وتوفير امتيازات خاصة بالأوفياء منهم.

ومنذ تأسيسها عام 1997، حصلت الخطوط الجوية القطرية على الكثير من الجوائز والأوسمة، وأصبحت واحدة من أرقى شركات الطيران في العالم مع حصولها على تصنيف خمس نجوم من سكاي تراكس. ولا شك أنّ الفوز في تصويت سكاي تراكس كأفضل خطوط طيران في العالم في أعوام 2011 و2012 و2015 و2017 وحديثاً 2019، دليل واضح على كسب الخطوط الجوية القطرية لثقة المسافرين. وقد نجحت في تحقيق كل هذه الأهداف عن طريق الاستفادة من خبرات أو تجارب ربائنها.

المصدر: الموقع الإلكتروني للخطوط الجوية القطرية، بتصرف.

### أسئلة مراجعة دراسة الحالة:

1. حدد المدخل الذي اعتمده الخطوط الجوية القطرية في تعريف خدمة الزبون.
2. أي نوع من أنواع طرق تقديم الخدمة، تقدّمها الخطوط الجوية القطرية؟

3. حدد مفهوم جودة خدمة الزبائن المعتمد من قبل الخطوط الجوية القطرية.
4. وضح معايير ومؤشرات جودة الخدمة التي اعتمدها الخطوط الجوية القطرية في تقديم خدماتها.
5. لو طلبت منك الخطوط الجوية القطرية قياس جودة خدماتها باستخدام مقياس من مقياس جودة الخدمة، ما المقياس الذي ستعتمده؟ ولماذا؟
6. لماذا تُركز الخطوط الجوية القطرية في خدمة زبائنها على خبرة أو تجربة الزبون؟

البحث السادس: مشروع دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ببعض المؤسسات السياحية والفندقية.

المحاور الرئيسية للبحث:

- أولاً- التعريف بالمؤسسة وعرض مختلف خدماتها.
- ثانياً- تحديد مفهوم جودة خدمة بالمؤسسة المختارة وأبعادها.
- ثالثاً- دراسة مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الزبون الداخلي.

استعن بالاستبانة التالي، لتقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون

الداخلي في مؤسسة سياحية أو فندقية من اختيارك:



الرقم	الفقرات	مستوى الالتزام			
		منخفض جدا	منخفض	متوسط	عال جدا
<b>التركيز على الزبون</b>					
1	تلتزم المؤسسة بإجراء دراسات السوق دورية للتعرف على حاجات زبائنها.				
2	تلتزم المؤسسة بالتواصل مع زبائنها باستمرار.				
3	تلتزم المؤسسة بإجراء مسوحات دورية للتعرف على مستوى رضئ زبائنها.				
4	تلتزم المؤسسة بتدريب المورد البشري باستمرار.				
5	تلتزم المؤسسة بتحفيز المورد البشري باستمرار.				
<b>النزام الإدارة العليا</b>					
6	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة في المؤسسة.				
7	تلتزم الإدارة العليا بإعداد استراتيجفة للإدراج الجودة في جميع نشاطاتها.				
8	تلتزم الإدارة العليا بإعادة صياغة هيكلها التنظيمي ليتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة				
9	تلتزم الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الدعم المادي والمعنوي).				
<b>مشاركة العاملين</b>					
10	جعل الجودة مسؤولة جميع الأفراد				
11	جعل الجودة مسؤولة جميع المستويات التنظيمية.				
12	التعاون في إنجاز المهام.				
13	مشاركة الأفراد في حل المشاكل المختلفة.				
<b>الإدارة بالعمليات</b>					

					14	تحديد التسلسل المرحلي للعمليات المختلفة.
					15	التركيز على جودة العمليات بدل مراقبة النتائج.
					16	الوقاية من الأخطاء بدل اكتشافها.
					17	اعتماد أدوات مراقبة جودة العمليات لإزالة الهدر.
					<b>اتخاذ القرارات على أساس الحقائق</b>	
					18	اتخاذ القرارات على أساس معلومات واقعية.
					19	اتخاذ القرارات على أساس معلومات دقيقة.
					20	اتخاذ القرارات على أساس معلومات حديثة.
					21	اتخاذ القرار وفق أسس علمية.
					<b>التحسين المستمر</b>	
					2	تشجيع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.
					23	تلتزم المؤسسة بإجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.
					24	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر لجودة خدماتها.
					25	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر لجودة عمليات إنتاج وتقديم الخدمة.
					26	تلتزم المؤسسة باعتماد أدوات وأساليب الجودة للتحسين المستمر في أداء العمليات.

أي تعليقات أخرى ستضيفها ستكون موضع التقدير.

.....  
 .....

البحث السابع: مشروع دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة ببعض المؤسسات السياحية والفندقية.

استعن بالاستبانة التالية، لتقييم مدى تطبيق أبعاد جودة الخدمة في مؤسسة من اختيارك من وجهة نظر الزبون الخارجي، وباستخدام نموذج الأداء الفعلي أو نموذج التوقعات (يمكن تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب ونوع نشاط المؤسسة الخدمية ونوع الفئة المستهدفة من الزبائن):

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً
الملموسية					
1	جاذبية المظهر الخارجي للمؤسسة.				
2	التصميم الداخلي للمؤسسة منسق.				
3	يظهر العاملون في المؤسسة بمظهر لائق.				
4	تمتلك إدارة المؤسسة وسائل متطورة لتقديم الخدمة.				
5	قاعات الانتظار مجهزة لراحة الزبائن.				
الاعتمادية					
6	يلتزم الموظفون بتقديم خدمات خالية من الأخطاء من المرة الأولى.				
7	يحرص الموظفون على الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن.				
8	يحرص الموظفون على تقديم الخدمة في الموعد المحدد.				
9	يحرص الموظفون على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة.				
الاستجابة					
10	يحرص الموظفون على تلبية متطلباتك بشكل فوري.				

					يحرص الموظفون على إعلامك بموعد تقديم الخدمة بالضبط.	11
					يحرص الموظفون على الرد الفوري للشكوى المقدمة.	12
					يحرص الموظفون على الرد على استفسارات الزبائن مهما كانت درجة الانشغال.	13
					الضمان	
					يحظى الموظفون بالثقة من طرفك.	14
					يملك الموظفون للمعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة.	15
					يتحلى الموظفون بالأدب وحسن الخلق في التعامل معك.	16
					يحرص الموظفون على سرية المعلومات الخاصة بزيائنها.	17
					تتميز إدارة المؤسسة بالصدق في المعلومات المقدمة للزبائن.	18
					تحرص إدارة المؤسسة على توفير الأمن داخل بيئتها.	19
					التعاطف	
					تشعر بالاهتمام الشخصي من قبل مقدم الخدمة.	20
					تضع إدارة المؤسسة مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها.	21
					يحرص الموظفون على فهم ومعرفة احتياجاتك وتوقعاتك.	22
					يقدر الموظفون ظروفك وتتعاطف معك.	23

أي تعليقات أخرى ستضيفها ستكون موضع التقدير.

.....

.....

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً - الكتب:

1. أبو الفضل جمال الدين بن منظور، لسان العرب، الكويت: دار النوادر، 2010.
2. أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، اريد: علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2010.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دليل عملي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2001.
4. أشرف محمود أحمد ومحمد جاد حسين، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، دار علا الكتب، الطبعة الأولى، 2010.
5. السيد عبد العزيز البهاوشي وسعيد بن حمد الربيعي، ضمان الجودة في التعليم العالي، عمان: دار المسيرة، الطبعة الثانية، 2008.
6. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، خدمة العملاء، 1429 هـ.
7. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002.
10. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
11. رمزي سلامة، ضمان الجودة في الجامعات العربية، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 2005.
12. ريتشاردل وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999.
13. زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الأردن: دار المناهج، الطبعة الأولى، 2003.
14. ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان: مكتبة العبيكان، 2002.
15. سعادة راغب الخطيب وعبد الرزاق سالم الرحاحلة، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، عمان: كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2009.
16. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

## قائمة المراجع

17. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، **الجودة والاعتماد الأكاديمي**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
18. شيراز محمد طرابلسية، **إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي**، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
19. صالح صالح وفتيحة بوحروود، **تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات**، مداخلة منشورة في كتاب الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
20. عادل عاشور وعبد الرزاق خليل، **جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة؟ أم شهادة وسلوك؟**، مداخلة في كتاب الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011.
21. عدي عطا، **معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم**، عمان: دار البداية، الطبعة الأولى، 2011.
22. عماد أبو الرب، **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
23. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
24. عيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الإسكندرية: الدار العالية، 2002/2001.
25. فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال**، الأردن: دار اليازوري، 2009.
26. فريد كورتل وأمال كحيل، **الجودة وأنظمة الإيزو**، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
27. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، **أساسيات التسويق**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
28. قادري والغاني، **النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الأقطار العربية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة حسن العصرية، 2016.
29. قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
30. كمال بداري، فارس بوباكور، عبد الكريم حرز الله، **ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي: إعداد وانجاح التقييم الذاتي**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
31. لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
32. مأمون سليمان الدراركة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.

33. ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
34. مدحت محمد أبو النصر (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
35. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مهارات التعامل والخدمة المتميزة، 2015.
36. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010.
37. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
38. محمد صالح الحناوي وسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
39. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
40. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002.
41. محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الاسكندرية: توزيع منشأة المعارف، 2005.
42. محمد حسن وبسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر، كانون الثاني 1999.
43. محمد عطوة مجاهد والمتولي إسماعيل بدير، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.
44. نزار عبد الحميد البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
45. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، عمان: دار اليازوري، الطبعة الأولى، 2010.
46. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفتان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم العالي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008.
47. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
48. هائل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
49. وزارة السياحة الصناعات التقليدية، دليل الجودة، 2014.
50. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، عمان: الوراق، الطبعة الأولى، 2008.



## ثانيا- الرسائل العلمية:

1. إلهام بجاوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 2005/2006.
2. حمودي مهراوي، دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2019.
3. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
4. سحمدي عماد، أثر تكامل إدارة المعرفة وغدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام: دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2019/2018.
5. راضية مصداق، أثر تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، السنة الجامعية: 2018/2017.
6. صالح بو عبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، السنة الجامعية: 2014/2013.
7. عبد الحميد نعيمات، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005/2004.
8. عبد الغاني مرابطي، أثر الابتكار التسويقي في تعزيز التموقع للمؤسسات السياحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أوالحاج، بوية، 2017.
9. فايزة فرطاس، مدى فعالية استراتيجية جودة الخدمة في تنمية القطاع الفندقي: دراسة حالة مخطط جودة السياحة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، السنة الجامعية: 2019/2018.

10. فتيحة بوحروود، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، السنة الجامعية: 2013/2012.
11. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية: 2007/2006.
12. محمد بوديسة، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة: دراسة مقارنة الجزائر - تونس، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015.
13. مصطفى بن قانة، الآثار التنظيمية لتطبيق نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية: دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف السنة الجامعية: 2018/2017.
14. مواهب زرواتي، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

### ثالثا- المجالات:

1. أحمد سيد مصطفى، "تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة" في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2002.
2. حبيبة كشيدة، "قياس رضا الزبون عن جودة المنتجات لتحقيق التميز التنافسي" في مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 15، 2010.
3. سناء مرغاد، فيروز قطاف، رابح خوي، دور المؤسسات السياحية في الترويج للمنتج السياحي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 48، سبتمبر 2017.
4. عبد الفتاح بوخمحم وفهيمه بديسي، دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطار العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، العدد 7، 2007.
5. عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات العالية، العدد الثالث، ديسمبر 2005.
6. كمال قاسمي، متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، العدد 9، 2009.

رابعاً- الملتقيات:

1. إلهام يجاوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة: دراسة ميدانية" في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 5/4 أفريل 2012.
2. محمد بن بوزيان ونجيب بن سلمان، "قياس جودة أداء مرفق عمومي" في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 2009.
3. نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، يومي 21/20 نوفمبر 2010.

خامساً- القوانين والتنظيمات:

المرسوم التنفيذي رقم 46-2000، الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم 10، بتاريخ 5 مارس 2000.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً- الكتب:

1. Abdallah SEDDIKI, **Management de la Qualité**, Alger: office des Publications Universitaires, 2003.
2. AUTISSIER et MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement**, Paris: Dunod, 2007.
3. Jean BRILMAN, **Les Meilleures Pratiques de Management**, Paris: éditions d'organisation, 2003.
4. Joseph R. JABLANSKI, **Implementing Total Quality Management**, Pfeiffer & Company, 1991.
5. Jay HEIZER & Barry RENDER, **Operations Management**, prentice- hall, 2001.
6. Jean- Jacques DAUDIN et Charles TAPIERO, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris: economica, 1996.
7. Jean Marie GOGUE , **Management de la qualité** ,3eme édition economica paris ,2001.
8. ISO 9001: 2015, **Quality management systems — Requirements**, ISO copyright office, Fifth edition, 2015-09-15
9. KOTLER et DUBOIS, **Markerting Mangement**, Paris: Publi Union, 10 eme édition, 2000.
10. Le guide de la normalisation, première approche, AFNOR éd, paris, 2011 .

11. Michel LANGLOIS & Gérard TOCQUER, **Marketing des Services :Le défi relationnel**, Edition Goétanmorine, Canada, 1992.

12. Pierre EGLIER, **Marketing et Stratégie des Services**, Paris: édition economica, 2004.

13. Philippe DETRIE, **Conduire une Démarche Qualité**, Paris: éditions d'organisation, 4<sup>eme</sup> édition, 1998/ 2001.

### ثانيا- الرسائل العلمية:

LERAT-PETLAK, Le passage d'une certification ISO9001 à un management par la qualité totale, **thèse de doctorat en science de gestion** ; université de Toulouse 1-Franc, soutenue le 16/12/2002

### ثالثا- المقالات:

1.ASTRUC, Le coût d'obtention de la qualité, **Icarisk** , journal mensuel , N° 19 , janvier , 2007, Niort (France).

2.GRENARD, Normalisation, certification : quelques éléments de définition, in **Revue d'Economie Industrielle**, numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", Vol. 75 ; 1<sup>er</sup> trimestre 1996.

3.Nassera TOUATI, "La gestion de la qualité dans le secteur public : a – t - on fait le tour de la question ?", **La Revue de l'innovation dans le secteur public**, Vol. 14(3), article 1, 2009.

4.William SABADIE, Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public,**Recherche et Applications en Marketing**, vol. 18, n° 1/2003.

### رابعا- الملتقيات:

1. Mohamed BOUABAZ Et Mourad MORDJAOUI, "Méthodes mathématiques d'analyse de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai à base de cas", **Actes du colloque international sur la Démarche Qualité dans L'enseignement Supérieur : Notions, Processus, Mise En Œuvre**, Université De Skikda, Novembre, 2012.

### خامسا- المحاضرات:

1. A. HERZALLAH, " Autoévaluation", **Support de cours de la session 3 de la formation des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie**

2. Farès BOUBAKOUR, "Assurance Qualité Interne et Autoévaluation : Des Principes À La Mise En Œuvre", **Support de cours de la session 3 de la formation des RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie.**

3. **IIEP-UNESCO**, " L'assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires De L'enseignement Supérieur", modules de 1- 4, paris, 2011.

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
4	مستويات متطلبات الزبائن.	1
9	المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة وخصائصها	2
12	مكونات تكاليف الاستثمار في الجودة.	3
12	مكونات تكاليف اللاجودة.	4
31	أبعاد جودة الخدمة.	5
41	الرسائل غير اللفظية.	6
97	مداخل خفض مقاومة التغيير.	7

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
14	مستوى الجودة.	1
17	دور الجودة في تحسين ربحية المؤسسة.	2
34	نموذج فجوة جودة الخدمة.	3
39	مستويات توقعات الزبائن.	4
42	التغذية العكسية	5
51	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6
54	نظام إدارة الجودة المبني على العمليات.	7
55	عجلة ديمنج.	8
58	خطوات تطبيق إدارة الجودة.	9
64	الهيكل التنظيمي لمنظمة ISO	10
70	مبادئ نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015	11
73	بنود نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015	12
75	هيكل بنود نظام إدارة الجودة وفق المعيار ISO 9001-2015 ضمن دائرة (PDCA)	13
84	علامة جودة السياحة الجزائر	14
94	المجالات الرئيسية للتغيير.	15

+

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
[أ - ت]	المقدمة
[19 - 2]	<b>الفصل الأول: مدخل للجودة.</b>
3	أولا- مفهوم الجودة.
6	ثانيا- التطور التاريخي للجودة.
10	ثالثا- مداخل الجودة:
10	رابعا- أهمية الجودة.
11	خامسا- تكاليف الجودة
15	سادسا- رهانات الجودة
19	أسئلة للمناقشة
[45 - 21]	<b>الفصل الثاني: جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.</b>
22	أولا- ماهية المنشآت السياحية.
24	ثانيا- ماهية المنشآت الفندقية.
26	ثالثا- مفهوم جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.
27	رابعا- أبعاد جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.
32	خامسا- نماذج قياس جودة الخدمة في المنشآت السياحية والفندقية.
38	سادسا- خطوات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية.
43	سابعا- متطلبات تحقيق الجودة في خدمة زبائن المنشآت السياحية والفندقية.
45	أسئلة للمناقشة
[60 - 47]	<b>الفصل الثالث: أساسيات عن إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.</b>
48	أولا- ماهية إدارة الجودة الشاملة
52	ثانيا- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.
56	ثالثا- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت السياحية والفندقية.
60	أسئلة للمناقشة
[79 - 61]	<b>الفصل الرابع: أساسيات عن نظام إدارة الجودة.</b>
62	أولا- تعريف بالمنظمة العالمية للتقييس.
64	ثانيا- ماهية المعيار.



66	ثالثا- ماهية نظام إدارة الجودة ISO 9001
73	ثالثا- مراحل تطبيق أو إدماج نظام إدارة الجودة في المؤسسة:
76	رابعا- الاشهاد بالجودة
79	أسئلة للمناقشة
[88 – 81]	<b>الفصل الخامس: علامة جودة السياحة الجزائر</b>
82	أولا- مفهوم علامة الجودة السياحية.
83	ثانيا- مفهوم علامة جودة السياحة الجزائر.
84	ثالثا- مبررات انشاء علامة جودة السياحة الجزائر.
85	رابعا- مزايا الانخراط في مخطط جودة الساحة الجزائر للحصول على العلامة
86	خامسا- مراحل الحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر.
88	أسئلة للمناقشة
[112 – 90]	<b>الفصل السادس: ملخصات البحوث المبرمجة.</b>
91	البحث الأول: إدارة التغيير.
98	البحث الثاني: ثقافة الجودة.
104	البحث الرابع: أساليب تحسين الجودة
111	البحث الخامس: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية
112	البحث السادس: مشروع دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ببعض المؤسسات السياحية والفندقية
115	البحث السابع: مشروع دراسة ميدانية لواقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة ببعض المؤسسات السياحية والفندقية
[123 – 117]	قائمة المراجع
125	فهرس الأشكال والجداول
[128 – 127]	فهرس المحتويات