



الجمهورية العربية السورية  
جامعة دمشق  
كلية السياحة

# إدارة الإنتاج والعمليات السياحية

الدكتور أغيد مخلوف

السنة الرابعة - قسم الإدارة الفندقية - قسم الإدارة السياحية -  
الفصل الثاني

العام الدراسي : 2021 / 2022

# الخطة الدراسية

توصيف المقرر

إدارة الإنتاج والعمليات السياحية

يتضمن مفهوم إدارة الإنتاج وأنواع نظم الإنتاج وأساليب تطوير المنتج وأساليب تصميمه. وخطوط الإنتاج والإدارات المساعدة وأساليب التنبؤ بالطلب على المنتج (السياحي - الفندقي)

## فهرس المقرر

- **الفصل الاول: ماهية وظيفة الإنتاج والعمليات**
- المبحث الأول : مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات
- المبحث الثاني : خصائص المنتج السياحي و الفندقى
- المبحث الثالث : مفهوم الانتاجية في المؤسسات السياحية و الفندقية
- **الفصل الثاني: مدخل في ادارة المبيعات في المؤسسات السياحية و الفندقية**
- المبحث الأول : المراحل الرئيسية لتطوير وتنفيذ منتج سياحي جديد
- المبحث الثاني : ابعاد الجودة للمنتجات السياحية و الفندقية
- المبحث الثالث : مفهوم ادارة المبيعات في المؤسسات السياحية و الفندقية
- **الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي لادارة الانتاج والعمليات في المؤسسات السياحية و الفندقية**
- المبحث الأول : دورة حياة المنتج السياحي و الفندقى
- المبحث الثاني : التحسين المستمر لآداء الانتاج في المؤسسات السياحية و الفندقية
- المبحث الثالث : تصنيف الاستراتيجيات التنافسية من قبل مايكل بورتر و انعكاساتها على المؤسسات السياحية و الفندقية
- المبحث الرابع : ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات السياحية و الفندقية

## إدارة الإنتاج والعمليات السياحية

### نبذة عامة عن أهمية المقرر

العصر الذي نعيشه معروف بعصر المنظمات وتتميز بالتغيرات المتسارعة في شتى الميادين ونظرا لان ادارة الانتاج والعمليات هي احدى الوظائف الاساسية للمنظمات، و لان نسبة 60%-80% من مواردها تستثمر في هذه الوظيفة، وتقع على عاتقها مسؤولية انتاج وتصنيع السلع والخدمات وبامكانها تحقيق الاسبقيات التنافسية للمنظمة وفي النتيجة النهائية تستطيع ان تحقق الارباح وتستمر في انشطتها وتضمن لنفسها النمو والتوسع وان تضمن لنفسها حصة سوقية كبيرة من السوق مما يعزز من قدرتها وقابليتها في المنافسة العالمية.

د. أغيد مخلوف

## مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

هنالك تعاريف متعددة لإدارة الإنتاج والعمليات كلها تعطي نفس المعنى. فقد عرفت إدارة الإنتاج والعمليات بأنها عبارة عن العملية والتي بواسطتها تتدفق المصادر خلال نظام محدد، وتدمج وتحول وبأسلوب مسيطر عليه لتحقيق قيمة مضافة ووفقاً للسياسات الإدارية. كما عرفت إدارة الإنتاج والعمليات بأنها التصميم، والعملية، والتحسين لأنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية التي قررت إدارة المنظمة إنتاجها. كذلك عرفت إدارة الإنتاج والعمليات بأنها عبارة عن الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تأخذ هذه الأنشطة مكانها في كل المنظمات الصناعية منها والخدمية. حيث يلاحظ أن الأنشطة الانتاجية في المنظمات الصناعية واضحة تماماً، وكذلك واضح تماماً المنتج الذي ينتج كالراديو والقلم والسيارة... الخ، حيث تسمى هذه العمليات بإدارة الإنتاج، أما المنظمات الأخرى التي لا تقوم بصناعة سلع ملموسة فإن العملية الانتاجية أقل وضوحاً كالعمليات التي تتم في المصارف أو الجامعات أو شركات الطيران أو أية منظمة خدمات. فالمنتج عبارة عن شكل غير طبيعي كالتعليم أو تذكرة الطيران أو اشارات على الورق. ان انظمة الإنتاج التي تتم في مثل هذه المنظمات تسمى عادة بإدارة العمليات.

أما العمليات فيمكن تعريفها بأنها تتكون من كل الأنشطة والتي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع احتياجات العملاء. وعلى هذه فإن إدارة العمليات تهتم بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات. وتعرف بأنها الوظيفة الإدارية المسؤولة عن كل الأنشطة المتعلقة مباشرة بإنتاج المنتجات. وهي مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها.

### لماذا ندرس إدارة الإنتاج والعمليات

ندرس إدارة الإنتاج والعمليات لعدة أسباب منها أن العمليات الإنتاجية تقع في قلب الأنشطة للمنظمة، وأن هناك استخداماً للمصادر لخلق السلع أو الخدمات والتي قد تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد أو قد تؤدي إلى فشلها، وأن وظيفة الإنتاج هي عبارة عن ذلك الجزء التنظيمي المسؤول عن إنتاج السلع التي تستهلك، كذلك فإننا ندرس العمليات الإنتاجية لأنها تمثل الجزء المكلف في المنظمة أن لم تدار بشكل جيد، وبسبب الكلفة المصاحبة للإنتاج فإن هناك تركيزاً كبيراً على زيادة الإنتاجية.

اضافة لما تقدم فإن دراسة ادارة الانتاج والعمليات يأتي للوصول إلى فهم شامل عن وظيفة هذه الادارة ولتطوير اطار نظري يساعد في تحليل أنواع المشاكل والقرارات التي تواجهها ادارة العمليات الانتاجية. على أنه يجب عدم اغفال الحقيقية القائلة بأن ادارة الانتاج والعمليات يمكن ان توفر للمؤسسة فرصة جيدة لتحسين ربحيتها أو لتنفيذ امكانية نجاحها واستمرارها.

## اهداف ادارة الانتاج والعمليات

يمكن تلخيص أهداف ادارة الانتاج والعمليات على المدى القصير بما يأتي:

1. تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة).
2. تحديد خصائص العمليات.
3. ايصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:

أ. الانتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع.

ب. تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل.

4. انتاج المنتجات (سلعة أو خدمة) بمستوى الجودة المرغوب به من قبل العملاء.

5. تحقيق الأهداف السابق ذكرها بكفاءة وذلك من خلال:

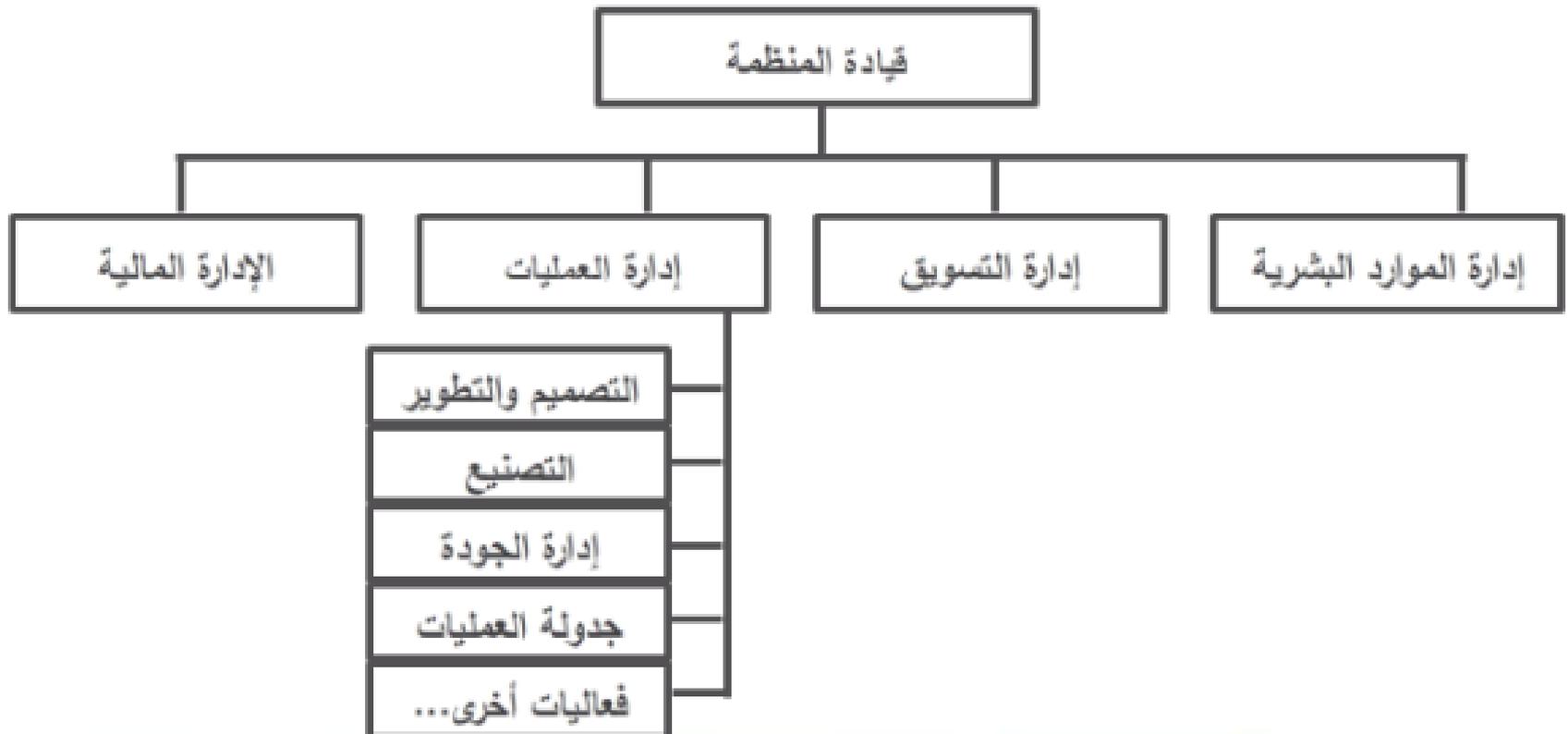
أ. علاقات عمالية فاعلة وسيطرة على كلفة العمل.

ب. السيطرة على كلفة المواد.

ت. السيطرة على الكلفة المتعلقة باستخدام الطاقة الانتاجية.

أما على الأجل الطويل فإن ادارة الانتاج والعمليات تهدف الى استخدام المصادر المتاحة وبشكل يمكن المنظمة من مواجهة الطلب على المدى البعيد. وباقتراض تحقق هذا الهدف فإن ذلك سيؤدي على تحقيق الزموال اللازمة للحصول على الموارد الاضافية اللازمة للعملية الانتاجية وتطوير منتجات جديدة وامتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة

## أحد أشكال البنية التنظيمية لإدارة العمليات



يعتبر مدير العمليات مسؤولاً عن جميع العاملين والنشاطات التي تقع تحت نطاق إشرافه، وعليه أن يضمن إنتاج السلع والخدمات بالمواصفات المطلوبة وبما يلبي احتياجات الزبائن، ويمارس بشكل خاص النشاطات الآتية:

استخدام المعلومات القادمة عبر التغذية الراجعة من الزبائن لتصميم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة،

الاستجابة للتغيرات السريعة في الأسواق بالسرعة والمرونة العاليتين لتحسين وضع المنظمة باستمرار

التحسين المستمر للمنتجات، وتقليل الهدر والتلف في الإنتاج ورفع مستوى أداء عمليات التحويل

تكوين قاعدة بيانات فنية وتنظيمية عن المواصفات وتقييمات الزبائن وكل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا الإنتاج في قطاع صناعته

إدارة متكاملة وسليمة للموارد البشرية سواء من حيث الاستخدام أو التأهيل أو التحفيز أو التقييم أو تشجيع فرق العمل

السعي المستمر لاستكشاف الفرص الفنية في الأسواق واستغلالها بما يسرع في تلبية احتياجات الزبائن ويحسن الوضع التنافسي للمنظمة.

## تحديات إدارة العمليات والإنتاجية

تواجه إدارة العمليات تحديات حقيقية في ظل الانفتاح المستمر للأسواق العالمية، يبين الجدول التالي أهم هذه التحديات التي تواجه الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.

على الصعيد المحلي	الانتقال إلى الصعيد العالمي
التركيز على الأسواق المحلية والوطنية	التركيز على الأسواق العالمية
الطلبات الكمية	في الوقت المناسب
أرخص عروض المشتريات	التشارك في سلسلة الإمداد
تطوير بطيء للمنتجات	تطوير سريع، تحالفات
منتجات قياسية	تخصيص كميات كبيرة
تخصص العاملين	تمكين العامل، فرق عمل

## ما هي إدارة العملية في المنظمات السياحية؟

إدارة العملية: ويُقصد بها ما يُسمَّى بعملية تجميع الخدمة(المُنتج السياحي)، والإجراءات الفعلية أو آلية تسليم الخدمة للسائح، ومن المؤكد أنّ آلية تقديم الخدمات السياحية يختلف من مُنظمة سياحية إلى أُخرى، وذلك حسب ظروفها الاقتصادية وحجمها بالإضافة الى عوامل عديدة أُخرى.

## ما هي الوظائف التي تقوم بها إدارة العملية؟

حيث أنّ إدارة العملية تقوم بعدة وظائف وهي كما يلي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للعمليات مثل الجودة وسرعة تلبية طلبات العميل وانخفاض التكلفة والمرونة.
- تصميم المنتج أو الخدمة حيث تكون مقبولة من العملاء ويكون السعر مناسباً.

- تخطيطُ نظام الإنتاج للخدمة بحيث يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات ويشمل ذلك تخطيط مواقع العمل بالتخطيط المناسب.
- تصميم العمل وتنظيمه، حيث يتم تقليل الفواقد في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وموارد.
- اختيار التكنولوجيا المناسبة.
- إدارة الجودة حيث يتم الوصول إلى معدلات الجودة المطلوبة وذلك ليحقق المنتج الجودة من وجهة نظر العميل.
- إدارة المخزون حيث يتم تحديد الكميات المطلوبة من كل بند وزمن، وتقييم هذا الاحتياج والكمية المثلى للطلب الواحد بحيث يتم تقليل التكلفة الكلية.
- إدارة المشتريات، وهذا يشمل اختيار الموردين وتقييمهم والعلاقات طويلة الأجل مع الموردين وتحديد ما يتم تصنيعه داخلياً وما يُسند إلى موردين ودراسة أسلوب توريد المواد المختلفة.

نهاية المحاضرة الأولى

## المبحث الثاني : خصائص المنتج السياحي و الفندقى

الإنتاج Production هو خلق المنتجات والخدمات، أي عملية تحويل المدخلات من مواد ومعلومات ويد عاملة إلى سلع أو خدمات، ولا يقتصر الإنتاج على السلع الملموسة بل يمتد إلى إنتاج الخدمات والمعلومات، كما تتضمن إدارة الإنتاج نشاطات الرقابة على كافة نشاطات الإنتاج.

في حين ينظر إلى إدارة العمليات Operations Management من منظور أوسع، فهي مجموعة من النشاطات التي تخلق القيمة على شكل منتج أو خدمة عبر تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي تركز على جميع النشاطات المتعلقة بالتحويل ومن ضمنها الإنتاج، فهو بالتالي مفهوم أوسع من عملية الإنتاج.

يتضح من مفهومي إدارة الإنتاج والعمليات أنها تجري في إطار منظومة متكاملة لإدارة الإنتاج Production System، وتتكون هذه المنظومة من ستة عناصر كما يلي:

الموردون Suppliers: هي الأطراف التي توفر المدخلات اللازمة لإنجاز عمليات التحويل وخدماتها، وقد تكون أطراف خارجية (مؤسسة الوقود، شركة تصنيع المحركات، ...) أو داخلية (قسم التطوير، أقسام فنية، قسم التسويق، ...).

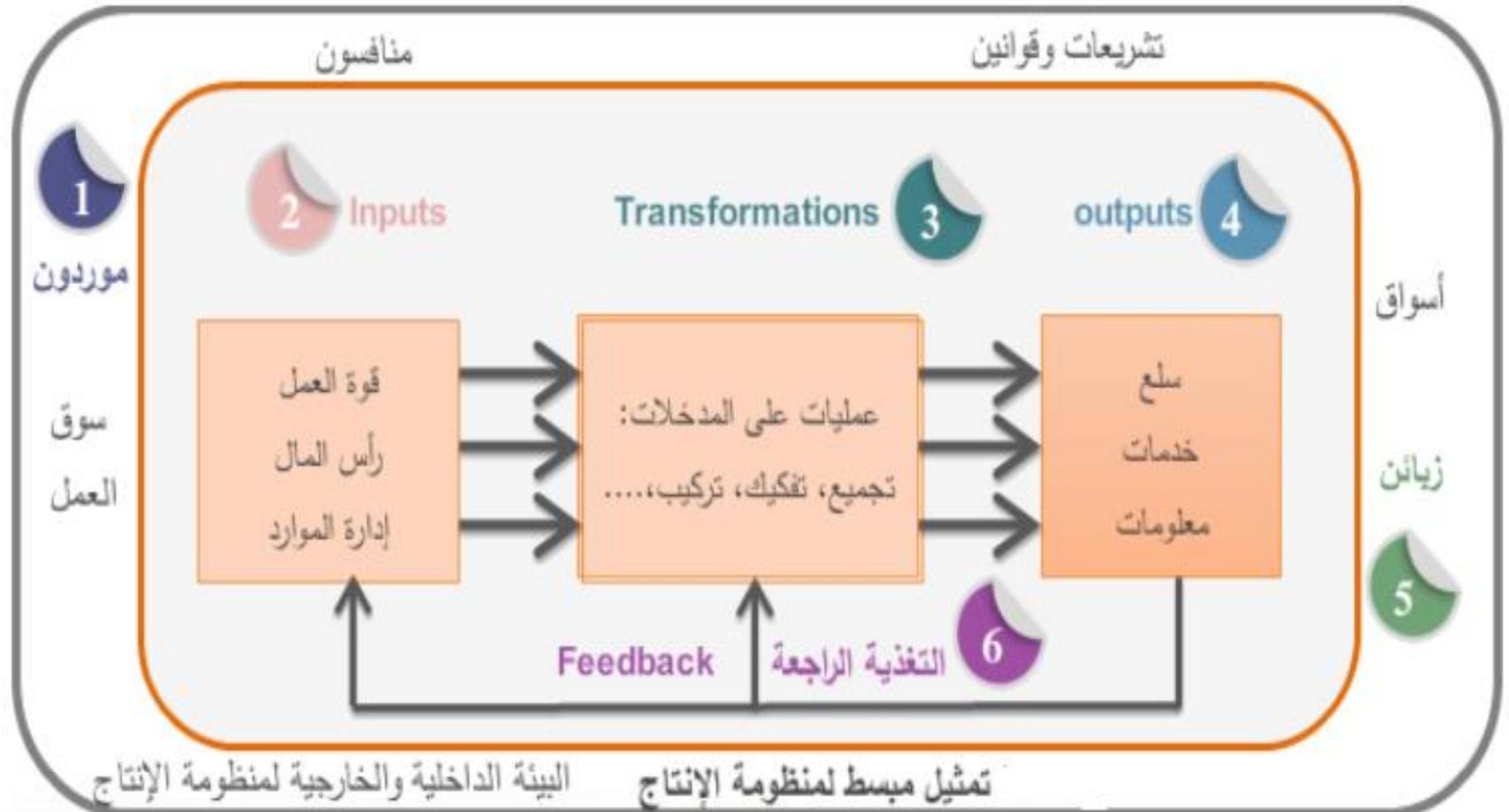
المدخلات Inputs: تتمثل في الموارد التي تدخل في عمليات التحويل للحصول على المنتجات، وقد تكون مواد أولية (كهرباء، مياه، ...) أو نصف مصنعة (محرك سيارة، دواليب، ...) أو اليد العاملة، أو المعلومات.

التحويلات Transformations: المعالجات والعمليات والتغييرات التي تتم على المدخلات بغية تحويلها إلى منتجات، وتجري عبر فعاليات التصنيع والإنتاج والفعاليات المساندة (الاختبارات، التطوير) والفعاليات الإدارية (التسويق، الإدارة، المالية)، وتعتبر هذه النشاطات هي المسؤولة الرئيسة عن خلق القيمة المضافة وتحقيق المنفعة الإضافية للزبون.

المخرجات Outputs: وهي حصيلة عمليات التحويل، وقد تظهر على شكل سلع ملموسة (سيارة، تلفزيون، ...) أو خدمة (تأمين على الحياة، تعليم، ...) أو معلومات (حجم الإنتاج، مؤشر التضخم، ...)

الزبائن Customers: وهي الأطراف المعنية بامتلاك أو استهلاك مخرجات عملية الإنتاج أي السلع والخدمات، وفي مقدمتهم المستهلكين النهائيين Consumers أو وسطاء يجرون معالجات إضافية، وقد يكون الزبائن من داخل المنظمة يستفيدون من المنتجات لأغراض أخرى ضمن المنظمة أو من خارجها، دون أن ننسى الزبائن المرشحون للشراء مستقبلاً.

التغذية الراجعة Feedback: عملية تجميع من المعلومات عن جميع مكونات عملية الإنتاج، والاستفادة منها بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات وإجراء تعديلات وتصحيحات على عملية الإنتاج، كما تتضمن منظومة متكاملة للرقابة والتتبع لكافة نشاطات إدارة العمليات.



Dr- Aghiad Makhlouf



بعض الأمثلة لنظم إنتاج مختلفة

التغذية الراجعة	المخرجات	التحويلات	المدخلات	منظومة الإنتاج
رضا الزبون الألوان المرغوبة الكميات المطلوبة	طاولة، مكتب غرفة نوم	قص، تجميع دهان، ...	خشب يد عاملة كهرباء	معامل مفروشات
إيجاد فرص عمل، تحسين المركز الوظيفي	يد عاملة مؤهلة	تدريب، تعليم، مشاريع، اختبارات	يد عاملة كهرباء، إنترنت	معهد تعليمي
				مؤسسة فندقية
				مؤسسة سياحية

Dr- Aghiad Makhoulouf



تكاد تتشابه مراحل إنتاج المنتجات الملموسة (السلع) والمنتجات غير الملموسة (الخدمات) من حيث مراحل ومكونات منظومة عمليات كل منها، ونجد في الجدول التالي أهم الفروقات بين السلع والخدمات.

الخدمات	السلع
١. غير مادية وغير ملموسة	١. مادية ملموسة
٢. الملكية لا تنقل إطلاقاً.	٢. يتم نقل الملكية لحظة الشراء
٣. إعادة البيع غير ممكنة.	٣. إمكانية إعادة البيع.
٤. الخدمة لا توجد قبل الشراء.	٤. إمكانية الوصف قبل الشراء.
٥. الخدمة لا يمكن أن تخزن.	٥. إمكانية التخزين.
٦. تزامن الإنتاج والاستهلاك معاً.	٦. الإنتاج يسبق الاستهلاك
٧. يظهر الإنتاج والاستهلاك في الوقت نفسه.	٧. إمكانية الفصل بين الإنتاج والاستهلاك.

Dr- Aghiad Makhlouf

٨ . إمكانية نقل السلعة.	٨ . لا يمكن نقل الخدمة بالرغم من وجود الموردين لها.
٩ . يحتل المشتري جزءاً مهماً في عملية الإنتاج بشكل مباشر.	٩ . البائع هو المنتج.
١٠ . إمكانية الاتصال بين المنظمة والزبون بشكل غير مباشر.	١٠ . يكون هناك اتصال مباشر بين مقدم الخدمة و الزبون.
١١ . إمكانية التصدير.	١١ . الخدمة لا تُصدر ، ولكن قد يُصدر نظام تسليم الخدمة.
١٢ . إمكانية الفصل بين الإنتاج والمبيعات.	١٢ . عدم القدرة على فصل الإنتاج والمبيعات وظيفياً.

### قرارات إدارة العمليات:

تتنوع القرارات التي يتخذها مديرو العمليات في المنظمات السياحية وفقاً لمجال تطبيق عمل إدارة العمليات

ومحتواها وطبيعتها وهي كالتالي:

١- القرارات الاستراتيجية: تضم الخطط الاستراتيجية التي توجه نحو المستقبل البعيد والتي تؤثر على المنظمة كلها.

٢- القرارات التكتيكية: تتألف من مجموعة من الخطط التكتيكية التي تتصف بالروتين والتكرار والنتائج قصيرة المدى، وتوجه هذه القرارات نحو الأقسام وفرق العمل والمهام.

### الأفكار الهامة في إدارة العمليات:

من أهم الأفكار التي تبني عليها استراتيجيات إدارة العمليات في المنظمة السياحية وخطط عملها وقراراتها في العصر الحالي التالي:

#### ١. العلاقات المتبادلة:

من الملاحظ أن هناك ترابطاً وتداخلاً بين صناعة السلع والخدمات في اقتصادات اليوم. فالخدمات مثل الفنادق والضيافة والصيرفة والتأمين والاستشارات والاتصالات والنقل تعد جميعها مهمة لدعم التصنيع . وبطريقة مشابهة، تدعم السلع المصنّعة جميع أنواع الصناعات الخدمية. وتظهر الحاجة للتعامل مع صناعة السلع والخدمات كأفكار مهمة في العمليات بسبب الطبيعة الخاصة لكل منهما.

## ٢. العمليات الموجهة للزبون:

يعني أن أنشطة نظام العمليات في المنظمة السياحية يجب أن تتوجه خارجاً للوفاء بمتطلبات الزبون واحتياجاته. ويرتبط هذا بالمفهوم التسويقي الذي كان يُطرح سابقاً في علم التسويق، لكنه يُطرح الآن في علم إدارة العمليات على اعتبار أن جميع العمليات يجب أن تحمل صفة التحسين والتطوير لمواجهة الاحتياجات المتجددة للزبون.

## ٣. التحسين المستمر:

وهو العامل الرئيسي والمهم لجعل المنظمة السياحية قادرة على المنافسة في عالم الأعمال في الوقت الراهن. ويتضمن التحسين المستمر الجودة وتصميم السلعة، وتصميم العملية، والموارد البشرية. وهنا يلعب التدريب المستمر دوراً هاماً في عملية التحسين المستمر للعمليات.

## ٤. التكامل:

أي تكامل قرارات إدارة العمليات مع قرارات إدارات الوظائف الأخرى في المنظمة السياحية. وهنا تلعب نظم المعلومات، والتنسيق الإداري، وتناوب العمال وتبادل الأعمال الدور المركزي في تحقيق التكامل بين جميع وظائف المنظمة السياحية. والمنظمة السياحية المتكاملة هي التي تستخدم مفاهيم العمليات في ممارستها. ويمكن ملاحظة التكامل في استراتيجية العمليات والجودة ونظم المخزون ، وتصميم السلعة ، وتصميم العملية والموارد البشرية.

## ٥. عولمة عمليات الأعمال:

انطلاقاً من الطبيعة المتسارعة لعالم الأعمال، فإنه يجب على نظام العمليات في المنظمة السياحية الاستجابة السريعة لهذا الاتجاه المتنامي. وتتم هذه الاستجابة من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة لعمليات المنظمة السياحية آخذة بعين الاعتبار البعد العالمي في ذلك وليس فقط الاهتمامات المحلية، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تحقق تلك الاستراتيجية.

Dr- Aghiad Makhlouf

## ٦. الإنتاج في الوقت المناسب:

وهي فكرة مأخوذة عن اليابانيين وتقوم على أنه بدلاً من احضار المواد الأولية وتخزينها وتحمل تكاليف التخزين ومخاطر التلف من جهة، ومن جهة أخرى أيضاً بدلاً من إنتاج كميات من المنتجات النهائية وتخزينها وتحمل تكاليف التخزين ومخاطر التلف، نحضر المواد الأولية في الوقت المناسب حيث تدخل مباشرة في خطوط الإنتاج وبالتالي تستغرق وقت أقل في عملية التخزين سواء كمواد أولية أو منتجات نهائية حيث يقلل ذلك من الهدر بالمواد وتخفيض تكاليف ووقت التخزين.

بشكل عام يمكن القول بأن إدارة العمليات مسؤولة عن اتخاذ القرارات في المجالات الرئيسية التالية:

١- الجودة -٢- العملية

٣- الطاقة -٤- المخزون

٥- الموارد البشرية.

بالإضافة إلى اتخاذ القرارات في كل ما يتصل بعملها، حيث توضح هذه القرارات ما الذي يجب أن يقوم به

العاملون في إدارة العمليات في المنظمات السياحية لتحقيق أهدافها.

## علاقة إدارة الإنتاج والعمليات مع الإدارات الأخرى في المنظمة:

- ١- إدارة التسويق: تعتمد وظيفة الانتاج والعمليات على وظيفة التسويق في تغيير مواصفات المنتج على ضوء التغيير في أذواق المستهلك النهائي وفي تحديد الاسعار وتحديد العلامة التجارية.
- ٢- الإدارة المالية: معظم القرارات الانتاجية ذات أثر مالي يتطلب توفير الاموال من الادارة المالية مثل شراء معدات والآت جديدة.
- ٣- إدارة الموارد البشرية: يعمل الكثير من العاملين في إدارة الانتاج والعمليات والمطلوب التنسيق بين الموارد البشرية وادارة الانتاج في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد احتياجات تدريبها.

### استراتيجية العمليات

استراتيجية العمليات Operations Strategy تشير إلى الخطط والقرارات المتعلقة بوظائف العمليات والتي تؤمن التكامل والانسجام مع الاستراتيجية الإجمالية للمنظمة ووضعها التنافسي، باعتبار أن العمليات هي النشاطات الرئيسية المسؤولة عن خلق القيمة المضافة في المنظمة، وتأخذ المنظمة وضعها التنافسي في السوق عبر هذه القيمة المضافة.

تلعب إدارة العمليات دوراً مهماً في استراتيجيات المنافسة، إذ تُشير الإحصائيات إلى أنها تحتل المرتبة الأولى من حيث خيارات الكسب التنافسي : إدارة العمليات 28%، التسويق والتوزيع 18%، صورة الشركة وسمعتها 16%، الجودة والخدمات 14%، الموارد المالية 4%، وتأتي لاحقاً بقية العوامل.

تشمل استراتيجية العمليات قرارات على مستوى جميع نشاطات العمليات، ويمكن تصنيفها بقرارات هيكلية أو بنيوية وأخرى تشغيلية:

القرارات الهيكلية Structural Decisions: أي القرارات المؤثرة على المدى البعيد وذات تأثير جوهري على بني المنظمة، وتكاليف الخطأ فيها مرتفعة جداً، وتشمل الاستثمارات في البنى التحتية وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنتجات واختيار الموقع الجغرافي.

القرارات التشغيلية Operational Decisions: قرارات ذات التأثير اليومي أو التنظيمي، وتشمل إدارة الموارد البشرية والاتصالات وتصميم مراكز العمل، وتنظيم المهام على خطوط الإنتاج والتخزين والإمداد، وترتيب المكاتب وورش العمل، وضبط الجودة ومتابعة مؤشراتها. لوضع استراتيجية العمليات، يتم اعتماد نفس المنهجيات وأساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي ويمكن تلخيصها

في مراحل أربعة كما يلي:

تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، ويمكن استخدام تحليل SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

وضع الغاية من وجود المنظمة ورسالتها في خدمة المجتمع والاقتصاد، وتتضمن المعتقدات والرغبات والرؤى التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

تطوير القدرات المميزة والتي تحقق ميزات تنافسية للمنظمة، مثل التركيز على تخفيض التكاليف أو الجودة العالية أو سياسات التسليم أو السعي المستمر للابتكار والإبداع.

تحديد الميزات التنافسية للمنظمة وتعزيزها وتدعيمها باستمرار، فقد تكون على مستوى استخدام الموارد المالية أو الموقع الجغرافي أو الموارد البشرية أو غيرها.

يمكن للمنظمة اختيار إحدى استراتيجيات السبق التنافسي الرئيسة أو مزيج منها:

استراتيجية التتويج Differentiation: أي أن تكون أفضل أو مختلفة عن المنظمات الأخرى، والتفرد بمواصفات أو منتجات أو عناصر تميزها عن الآخرين، وتجذب الزبائن.

استراتيجية قيادة التكاليف Cost leadership: السيطرة على تكاليف الإنتاج والخدمات وتقديمها بأسعار أفضل من المنافسين، وتحسين مستمر لمعدل الجودة إلى السعر.

استراتيجية الاستجابة السريعة Response: سواء تملك المرونة الكافية للتأقلم سريعاً مع المتغيرات، أو الإبداع والابتكار باستمرار، أو بمواعيد التسليم أو جميعها.

## أخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية

إدارة العمليات هي مهنة معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل، فالعامل في هذا المجال يتعامل مع أفراد من ثقافات متنوعة، أو مع مواد مضرّة بالبيئة أو بالمجتمع، أو غيرها، لذلك يجب إعاة هذه العوامل الانتباه وأخذها بالاعتبار في سياق العمل، وذلك عبر:

الإلتزام بالمنظومة الأخلاقية والاجتماعية للبيئة المحيطة

تطوير منتجات ذات جودة ووثوقية عالية

تأمين أماكن عمل مناسبة وشروط عمل آمنة للعاملين

الحفاظ على البيئة المحيطة والسعي المستمر لتحسينها

أهم العوامل الواجب أخذها بالاعتبار:

احترام التنوع الثقافي سواء بين العاملين أو الزبائن أو الموردين أو محيط مواقع العمل

احترام العادات الاجتماعية للعاملين والبيئة المحيطة والمشاركة فيها، مثل الأفراح والأحزان، مواعيد الدوام، مواعيد الطعام.

نهاية المحاضرة الثانية

## المبحث الثالث : مفهوم الانتاجية في المؤسسات السياحية و الفندقية

### الفرق بين مفهوم الإنتاج والإنتاجية:

قبل التعرض لمفهوم الإنتاجية يجب الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين الإنتاج والإنتاجية، فعلى الرغم من استخدام لفظ "الإنتاج" في بيئة الأعمال والخدمات بشكل دائم ، إلا أن هذا اللفظ لا يعكس كثيراً درجة نجاح المنظمة السياحية، حيث يمكن تعريف الإنتاج بأنه: إجمالي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تقدمها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، كأن يقال إن إنتاج المنظمة قد بلغ ١٠٠ غسالة يومياً، أو تم خدمة ٢٠٠ نزيل في فندق.

أما الإنتاجية فهي تعبر عن: العلاقة بين المخرجات والمدخلات (عمالة- مواد أولية - رأس مال - إدارة- خدمات)، وبالتالي فهي تعكس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة للحصول على أفضل إنتاج ممكن.

**تُعرف الإنتاجية على أنها:** علاقة يعبر عنها على شكل نسبة بين كمية الإنتاج أو المخرجات التي يتولى نظام الإنتاج والعمليات إيجادها خلال فترة زمنية محددة، إلى كمية الموارد أو المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذه الكمية في نفس الفترة الزمنية، فهي مقياس لكفاءة المنظمة في استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة والمستخدمه في إنتاج السلع والخدمات خلال فترة زمنية محددة.

ومن هنا فإنه لا يمكن الاعتماد على مقياس الإنتاج في الحكم على درجة كفاءة المنظمة في استخدام مواردها. فقد يزيد الإنتاج ممثلاً في عدد الوحدات المنتجة أو أصناف السلعة ، أو أنواع المنتجات السياحية المقدمة، ولكن قد يقابل ذلك إسراف في المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج أو ضياع في الجهود أو زيادة في تكاليف ساعات العمل، أو ارتفاع في نسبة الفاقد والتالف.

وتحسب الإنتاجية بالقانون التالي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (الإيرادات)}}{\text{المدخلات (التكاليف)}}$$

# مقارنة بين الإنتاجية والإنتاج

- الإنتاج هو عملية لإنشاء شيء ما ، في حين أن الإنتاجية هي عملية لحساب شيء ما.
- الإنتاج عملية كاملة ، في حين أن الإنتاجية هي قياس. يعرض الإنتاج عناصر الوحدات التي تنتجها أي شركة ؛ من ناحية أخرى ، فإن الإنتاجية هي إبراز الأصناف المصنعة.
- الإنتاج هو عملية حساب القيمة ، في حين أن الإنتاجية جزء من الكفاءة.
- الإنتاج عبارة عن حركة منظمة ، حيث تتحول المادة الخام إلى مادة مفيدة خطوة بخطوة ؛ على العكس من ذلك ، فإن الإنتاجية هي علامة على كفاءة الاختراع.
- يمكن أن نقول أيضاً أن الإنتاج هو عملية التحول الدقيقة ، في حين أن الإنتاجية هي عملية رأس المال لتشكيل المقتنيات.
- الإنتاج هو قياس البضائع المنتجة ، بينما الإنتاجية هي قياس الكفاءة.
- الإنتاج هو مجموع العمل المُصنَّع الذي يستدعي المخرجات ، في حين أن الإنتاجية هي مجموع العمل الذي يتم الحصول عليه مقابل إنفاق معين.

كيف تؤثر الإنتاجية المنخفضة على العمل؟

## انخفاض الربحية

ينتج عن انخفاض معدل العمل (أو الإنتاجية) ضعف أداء الموظفين مما يؤثر في النهاية على جودة الإنجازات. عندما لا يكون المستخدمون النهائيون راضين عن المنتج ، تنخفض الربحية.

علاوة على ذلك ، فإن الوقت والتكلفة اللذين يتم إنفاقهما على الموارد التي لا تؤدي أفضل أداء لها يقللان أيضًا من هوامش الربح. وذلك لأن تكاليف الإنتاج تتجاوز أو أقرب تقريبًا إلى تكاليف الفواتير. وبالتالي ، فإن الإنتاجية هي عامل حاسم رئيسي في هوامش الربح للمؤسسة.

فك ارتباط الموظف وخفض معنويات الفريق

عندما تنخفض الإنتاجية ، فإنها تؤثر على معنويات الفريق ومشاركته. سيبدأ المديرون في ملاحظة تراجع المبادرات التي يتخذها موظفونهم. إلى جانب ذلك ، سيكون الموظفون أقل اهتمامًا بحل مشكلات المشروع. مع فك ارتباط الموظف ينخفض روح الفريق. عندما لا يتقدم العمل بشكل جيد ، أو عندما لا يشعر أعضاء الفريق بالتقدير ، فإن ذلك سيؤثر على أدائهم. قد يؤدي هذا في النهاية إلى فصلهم عن المنظمة.

-الاستخدام غير الأمثل للقوى العاملة

حتى لو تم استخدام الموظفين بنسبة 100% ، فهذا لا يعني أنهم منتجون. هناك احتمال أن يقضوا وقتهم في مهام إدارية عادية أو أنشطة غير قابلة للفوترة.

## عوامل تساعد على زيادة الانتاجية وتحسين بيئة العمل

- تحديد الأهداف: المشاركة في تحديد الأهداف بشكل غير رسمي بين الموظف والمشرف، كجزء من إدارة العمل للمؤسسة.
- ردود الفعل حول الأداء: من خلال إبراز ردود فعل إيجابية حول عمل الموظف وتقديم النصائح للأفضل بشكل موضوعي، مع توزيع المهام بين الأشخاص.
- التحكم بأعباء العمل: فالإرهاق والمسؤولية الكبيرة تسبب ضعف العمل وتهدد الإمكانيات، لذلك من الأفضل تقاسم المهام والإنتاج من قبل الإدارة، بحيث يكون لكل شخص عمله المحدد بتوزيع العمل بين الموظفين على أساس منظم، لتجنب العشوائية والمساعدة في تحقيق الأهداف.
- نظام الحوافز: تعمل الحوافز المادية أو المعنوية على زيادة إنتاجية العامل وثقته بإمكانياته.
- دعم المشرفين: على المشرفين دفع العمال من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم والإثابة على عملهم وتشجيعهم وتوفير الدعم الإيجابي وإشراكهم في المسؤوليات.
- التوجيه والتدريب: توجيه الموظفين من خلال خبراتهم وتنبيههم إلى الأخطاء والهفوات في العمل، وتزويدهم بالخبرة الكافية.

- فرصة التطبيق: منح العمال المتطلبات اللازمة والموارد الضرورية لتمكينهم من تطبيق المهارات واكتساب المعارف.
- سلامة العمال: من خلال تأمين أماكن عمل خالية من المخاطر، ووضع رجال أمن في كل شركة، والقيام بالتفتيش المستمر لمعرفة التزام العمال بالقوانين في حال كان هناك لباس محدد لحماية العمال، بالإضافة إلى تدريب العمال لحمايتهم أثناء أداء المهن الخطيرة.

## ظروف العمل الجيدة

- الصيانة: التأكد من أن أماكن العمل والمعدات والأجهزة والنظم في حالة جيدة.
- التهوية: توفير التهوية في أماكن العمل المغلقة وتوفير الهواء النقي أو تنقيته بما فيه الكفاية، والتأكد من أن نظام التكييف يعمل بشكل جيد.
- درجة الحرارة: الحفاظ على درجة حرارة معقولة داخل المبنى خلال ساعات العمل.
- الإضاءة: يجب أن تكون مناسبة وفعالة وطبيعية، ويجب توفير الإضاءة في حالات الطوارئ، فإذا كانت الإضاءة ضعيفة من شأن ذلك أن يسبب المضار الصحية للعمال.

- تحقيق مساحة واسعة: عند تصميم المكاتب يجب الحرص على تحقيق مساحة واسعة، على الرغم من أن أغلب الشركات تقوم بتقسيم الشركة إلى مكاتب صغيرة، إلا أن المساحات الواسعة المفتوحة؛ تسمح بالمناقشة وروح العمل الجماعي وتعطي راحة أكبر للعمال، مما يعمل على تعزيز المشاريع الكبيرة والمكالمات الجماعية.
- النظافة: الحفاظ على أماكن العمل والمفروشات نظيفة، ووضع النفايات في عبوات مناسبة.

## دور الإدارة في زيادة الإنتاجية

- إن الإدارة وحدها قادرة على تنفيذ برامج زيادة الإنتاجية في المنشأة التي تديرها، وذلك من خلال
- وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق البرامج الإنتاجية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.
  - الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تطويره، وإسهامه في القرارات الإدارية.
  - خلق علاقات إنسانية متينة وظروف عمل مريحة.

- تحقيق الانسجام التام بينها وبين العمال، والعمل على توافق مصلحة الإدارة مع مصلحة العمال، وعلى أساس توزيع المنافع للطرفين.

- اقتناع العمال بأن نجاح المنظمة التي يعملون بها إنما هو نجاح للاقتصاد القومي ككل، وأنه سيعود بالنفع عليهم وعلى الأجيال القادمة.

### **العوامل التي تؤثر على مستويات العاملين، وعلى اتجاهاتهم ومواقفهم:**

- مستويات الأجور ومدى اتفاقها مع أعباء ومسؤوليات الوظائف، ومستوى المعيشة السائدة.

- مدى ملاءمة ظروفه وبيئة العمل

- اطلاع العاملين على أهداف في المشروع، وعلى حقيقة هذه الأهداف، ودور كل منهم في حياة المشروع، وأن يشعر العامل بأنه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المشروع.

- توافر فرص التقدم والترقي في الوظيفة، وموضوعية أنظمة الترقي، وتقدير الكفاءة ومنح العلاوات للعاملين

- وضع الفرد في المكان المناسبة لقدراته وكفاءاته ومهاراته، بحيث ينسجم مع مهام الوظيفة، ويثير لديه اهتمامه و حماسه  
- توفر علاقات طيبة فيما بين الأفراد العاملين أنفسهم، وبين إدارتهم من جهة ثانية

- إعطاء العمل المركز الاجتماعي المناسب  
- توافر الفرص لتقديم خدمات و مزايا إضافية للعاملين

## أفضل 8 طرق لقياس إنتاجية الموظفين بدقة

- 1- الإدارة وفقاً للأهداف
- 2- القياس الكمي
- 3- المردود الكامل (360 درجة)
- 4- قياس إنتاجية المبيعات
- 5- قياس إنتاجية الخدمات
- 6- قياس إدارة الوقت
- 7- قياس الإنتاجية بالأرباح
- 8- قياس جودة المهام المكتملة

## 1- الإدارة وفقاً للأهداف

من اجل تطبيق هذه الطريقة بدقة ينبغي قياس الإنتاجية بطرق تكشف عن مدى مساهمة إنتاجية الموظف في تحقيق أهداف الشركة.

فإذا كان هدف الشركة زيادة الاحتفاظ بالموظفين بنسبة 25% خلال العام المقبل، فمن المهم حينها تحديد نوع التدريب والحوافز اللازمة لضمان تأهيل الموظفين لتحقيق هذا الهدف، في حين أن الاحتفاظ بالعملاء سيتطلب تقديم خدمات عالية الجودة.

ولضمان قياس إنتاجية الموظفين بدقة، ينبغي تدوين ملاحظات حول أدائهم بانتظام، بالإضافة إلى توثيق معدلات الاحتفاظ بالعملاء.

ويجب ان تكشف تقييمات الموظفين السنوية او نصف السنوية عن الإنجازات التي تحققت مثل خفض شكاوى العملاء بنسبة 20%.

كما يجب أن يجتمع الموظفون مع المشرفين على فترات منتظمة لمناقشة ما تم إنجازه، وحل المشكلات عندما تحدث.

ويساعد قياس الإنتاجية على مدار العام على إبقاء الموظفين مركزين على أهدافهم، كما يمكن تحديد ووضع أهداف السنة الجديدة مسبقاً.

## 2- القياس الكمي

تعتمد هذه الطريقة على قياس الإنتاجية وفقًا لعدد المنتجات التي يقوم الموظف بتصنيعها خلال فترة معينة، سواء كانت ساعة أو يوما أو شهرا.

وهي طريقة مناسبة جدًا للشركات الصغيرة، كما أنها بسيطة وموفرة للوقت للشركات الكبيرة.

ويمكن قياس الإنتاجية بها بسرعة من خلال برامج الإنتاجية أو جداول البيانات، للوصول إلى أرقام تكشف عن المكاسب أو الخسائر المتعلقة بالإنتاجية خلال فترة محددة.

كما يمكن قياس الإنتاجية من خلال عدد أو كمية المنتجات المصنعة، أو من خلال القيمة المالية للمنتج أو الخدمة.

يجب أن يقيس هذا النوع مقدار الوقت الذي يقضيه الموظفون في أنشطة مثل التدريب الوظيفي، وأوقات انتظار وصول المواد أو الأجهزة التي يجب إصلاحها، وغيرها من العوامل.

تعتمد هذه الطريقة على قياس تعليقات زملاء العمل، ويمكن تطبيقها فقط في المؤسسات التي يتفاعل فيها الموظفون مع بعضهم البعض بشكل جيد.

يتطلب تقييم إنتاجية الموظف من قبل كل شخص يعمل معه يوميًا، من المديرين إلى العاملين في تكنولوجيا المعلومات إلى موظفي الاستقبال، حيث يشارك الجميع في إبداء تعليقاتهم حول مدى مساهمة الموظف في تحسين إنتاجية الشركة.

تعمل هذه الطريقة بشكل أفضل في المؤسسات الصغيرة، التي يعرف فيها جميع الأشخاص بعضهم البعض.

ومن أجل تحقيق نتائج دقيقة ينبغي تدريب الموظفين أولاً على تقديم تعليقات وآراء متوازنة وغير متحيزة، تعتمد على قدرات زملائهم في العمل وليس على المشاعر الشخصية.

#### 4- قياس إنتاجية المبيعات

قد يكون من الصعب قياس إنتاجية المبيعات بدقة كاملة، بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على إنتاجية موظف المبيعات.

- ويمكن البدء بتسجيل إنتاجية موظفي المبيعات خلال فترة محددة من خلال:
- قياس إجمالي المبيعات خلال تلك الفترة، والمبلغ الإجمالي الذي حققته المبيعات.
  - عدد المكالمات للعملاء الحاليين.
  - عدد المبيعات للعملاء الحاليين.
  - عدد العملاء الجدد.
  - عدد المكالمات للعملاء المحتملين.
  - حجم النفقات لكل عملية بيع أو اكتساب عملاء جدد.

ويجب تسجيل هذه الأرقام بانتظام باستخدام برامج معينة أو جداول البيانات، كما أن هناك عوامل أخرى يجب قياسها مثل اتجاهات النمو الحالية والتغييرات التي تحدث في السوق.

## 5- قياس إنتاجية الخدمات

تقوم بعض شركات الخدمات بقياس الإنتاجية من خلال حساب عدد المهام المنفذة أو عدد العملاء الذين تقدم إليهم الخدمات خلال اليوم أو الساعة، بينما تقوم شركات أخرى بقياس سرعة تقديم المنتجات أو الخدمات وآراء العملاء.

ويمكن قياس إنتاجية خدمة العملاء بطرق عديدة مثل:

- المدة التي تستغرقها خدمة العميل (مثل أوقات انتظار المكالمات)
- المدة المستغرقة لإنجاز طلب العميل.
- معدلات الاحتفاظ بالعملاء (النسبة المئوية للعملاء الذين يعودون ولو مرة واحدة على الأقل).
- عدد مرات إرجاع المنتجات.
- عدد شكاوى العملاء التي يتم تلقيها خلال فترة معينة.

## 6- قياس إدارة الوقت

تقيس هذه الطريقة إنتاجية الموظفين من خلال تحديد الوقت الذي يستغرقه الموظفون لإتمام مهامهم، والوقت المهدر بسبب الظروف المرضية أو الإجازات أو المحادثات غير المتعلقة بالعمل، أو التشتت الناتج عن وسائل التواصل الاجتماعي.

يمكن أن تساعد هذه الطريقة الموظفون والمديرين على وضع أهداف للحد من إهدار الوقت، ويمكن استخدام عدد من البرامج لقياس الوقت الذي ينفقه الموظفون على الإنتاج أو يهدرونه بدقة مثل:

- iDoneThis: هو برنامج يرسل بريدًا إلكترونيًا للموظف في نهاية كل يوم عمل، ويرد الموظف برسالة أخرى يذكر فيها المهام التي أنجزها خلال اليوم، وبذلك يتم رصد إنتاجية الأشخاص يوميًا.

- Knowledge Sync: برنامج يرسل رسائل تحذيرية للإدارة في حالة وجود شكاوى للعملاء أو فواتير متأخرة أو جداول بيانات لم يتم تقديمها في الوقت المحدد.

## 7- قياس الإنتاجية بالأرباح

يمكن استخدام الأرباح كأداة فعالة لقياس إنتاجية الفريق، وقد أصبح هذا النوع من القياس الطريقة المفضلة للعديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتركز هذه الطريقة على النتيجة النهائية وحجم الأرباح التي حققتها الشركة، بدلاً من رصد إنجازات الموظفين، وتضمن عدم حرمان الموظف من التفكير والعمل المبتكر، أو إهدار جزء كبير من وقت الإدارة.

يمكن معرفة النتائج من خلال معدل فعالية الفريق، عبر قياس حجم الربح الإجمالي الذي تحققه الشركة مقابل الأموال المنفقة على المرتبات، وهي طريقة أفضل من قياس الربحية وفقاً للوقت، لأنها تعكس عمل الفريق بشكل أكثر ذكاءً، وليس لوقت أطول.

## 8- قياس جودة المهام المكتملة

تعتمد هذه الطريقة على التركيز على النتائج ومدى جودة المهام التي نُفذت، بدلاً من رصد العادات والسلوك خلال العمل.

ويمكن تقسيم المشروعات إلى مهام فردية يُكلف بها الموظفون الأكثر قدرة على تنفيذها، ويستمر ذلك الأمر حتى تكتمل المشروعات.

وهناك عدد من البرامج التي تساعد المديرين في رصد المشروعات وتنفيذ المهام مثل "Producteev" و"Atlasian".

وتحسب الإنتاجية بالقانون التالي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (الإيرادات)}}{\text{المدخلات (التكاليف)}}$$

مثال:

بفرض أن إحدى المنظمات السياحية قد توفرت لديها البيانات التالية والخاصة بقيمة الإنتاج وقيمة الموارد المستخدمة في الإنتاج خلال عامي ٢٠١٦ - ٢٠١٧ بالليرة السورية، كما في الجدول.

٢٠١٧ (عام القياس)	٢٠١٦ (عام الأساس)	البيان
١٧٠٠	١٠٠٠	إجمالي قيمة الناتج (المخرجات)
٢٥٠٠	٧٠٠	إجمالي قيمة الموارد (المدخلات)

**فالمطلوب:** تحديد ما إذا كانت كفاءة المنظمة السياحية قد تحسنت أم لا؟

## الحل:

توضح النظرة الأولى التي من خلالها يتم الاعتماد على قيمة الإنتاج فقط خلال العامين أن كفاءة المنظمة السياحية قد تحسنت، وذلك لأن الإنتاج قد زاد من ١٠٠٠ ليرة في عام ٢٠١٦ إلى ١٧٠٠ ليرة في عام ٢٠١٧. ولكن بدراسة العلاقة النسبية بين كل من المخرجات (قيمة الإنتاج) والمدخلات (الموارد المستخدمة) أي أنه بحساب الإنتاجية نصل إلى نتيجة مختلفة تماماً، ويمكن حساب إنتاجية المنظمة السياحية خلال ما يلي:

$$\text{الإنتاجية عام ٢٠١٦} = ٧٠٠ / ١٠٠٠ = ٠.٧ \text{ ل.س}$$

$$\text{الإنتاجية عام ٢٠١٧} = ٢٥٠٠ / ١٧٠٠ = ٠.٦٨ \text{ ل.س}$$

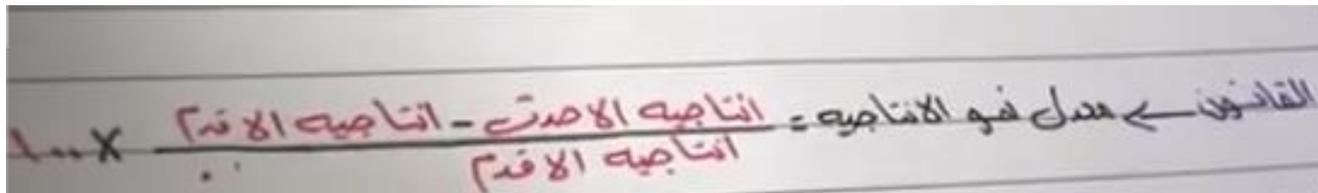
وهذا يعني أن كل ليرة واحدة من الموارد المستخدمة في عام ٢٠١٧ قد حققت ٠.٦٨ ليرة إنتاج، وهذا بدوره يعني أن إنتاجية المنظمة السياحية قد انخفضت من ٠.٧ ليرة عام ٢٠١٦ إلى ٠.٦٨ ليرة فقط عام ٢٠١٧ وذلك على الرغم من زيادة الإنتاج بمقدار ٧٠٠ ليرة سورية عن عام ٢٠١٦ ويعني ذلك انخفاض كفاءة المنظمة السياحية في استخدام مواردها المتاحة.

$$\text{GROWTH RATE} = \frac{\text{present} - \text{past}}{\text{past}}$$

$$\text{GROWTH RATE} = \frac{310 - 205}{205}$$

$$\text{GROWTH RATE} = 0.51$$

ويمكن أيضاً حساب معدل نمو الإنتاجية بالقانون:



القانون ← معدل نمو الإنتاجية =  $\frac{\text{الإنتاجية الأصغر} - \text{الإنتاجية الأكبر}}{\text{الإنتاجية الأكبر}}$

$$\text{الإنتاجية عام 2016} = 700 / 1000 = 0.7$$

$$\text{الإنتاجية عام 2017} = 2500 / 1700 = 1.47$$

معدل نمو الإنتاجية **-51,42857142857143**

## أهمية قياس الإنتاجية:

يعد قياس الإنتاجية خطوة أساسية على طريق تحسين الإنتاجية. وتتمثل أهمية قياس الإنتاجية بأية منظمة سياحية بالتالي:

١. إبراز مدى مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاجية كعنصر العمل وبقية العناصر الأخرى من رأس مال وإدارة في الإنتاجية الكلية للمنظمة السياحية.
٢. يساعد في عملية تقويم أداء العاملين من خلال مقارنة إنتاجية العامل من فترة زمنية لأخرى، ومعرفة مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.
٣. يساعد في تحديد أسباب ضعف الإنتاجية الكلية للمنظمة السياحية وانخفاضها، ومن ثم يمكن التعرف على مواطن الخلل والقصور ووسائل العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية.
٤. إن نتائج قياس الإنتاجية وتحليلها تتخذ كأساس لتحديد الكفاءة والفعالية في قطاعات وإدارات المنظمة السياحية المختلفة، ومن ثم تتخذ أساساً للتقويم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع الإدارية.

٥. يساعد قياس الإنتاجية في تصميم برامج الحوافز لدفع العاملين على الارتقاء بإنتاجيتهم من خلال برامج ربط الأجر بالإنتاجية.

## مفهوم الكفاءة والفعالية:

- الكفاءة: هي مقياس لتخفيض تكاليف الموارد بما ينسجم مع تحقيق الأهداف وتشير إلى تنفيذ المهام بشكل صحيح، وأيضاً تُعرف على أنها تنفيذ الأشياء بشكل صحيح.

- الفعالية: هي الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف وتشير إلى تنفيذ المهام الصحيحة أي كيفية المحافظة على الأهداف وتحقيقها، وأيضاً تُعرف على أنها تنفيذ الأشياء الصحيحة.

## أهمية مؤشر الإنتاجية:

في الواقع فإن المؤشر الذي نصل إليه الذي يعبر عن الإنتاجية ليس له أهمية في حد ذاته، فهذا الرقم وحده لا يكفي للحكم على إنتاجية المنظمة، فالحكم على إنتاجيتها لا يمكن أن يتم إلا بالمقارنة بين رقمين، ومن المقارنات التي يمكن استخدامها في تقويم مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالمنظمات السياحية كما يلي:

١. مقارنة إنتاجية المنظمة السياحية في سنوات متتالية وحسب معدلات النمو في الإنتاجية.

٢. مقارنة إنتاجية المنظمة السياحية بإنتاجية منظمة سياحية أخرى مشابهة، إي تعمل في نفس المجال.

٣. مقارنة إنتاجية المنظمة السياحية بمتوسط إنتاجية المنظمات السياحية ككل التي تعمل في نوع النشاط نفسه.

٤. مقارنة إنتاجية الأقسام والوحدات المختلفة داخل نفس المنظمة السياحية.

– استراتيجيات تحسين الإنتاجية:

يجب إختيار الاستراتيجية المناسبة لتحسين الإنتاجية وذلك بناءً على الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وهذه الاستراتيجيات هي:

(١) ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات:

ويعني ذلك التخلص من عناصر المدخلات الزائدة والغير المستغلة والتي سوف لا يترتب على التخلص منها أي تأثير في كمية المخرجات المحققة.

٢) زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات:

ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية والإشرافية والرقابية التي تعمل على التحريك الإفضل للموارد ومنع حدوث الفاقد أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن .

٣) زيادة المخرجات وزيادة المدخلات بنسبة أدنى:

ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق أي أن تضمن المنظمة أن يكون العائد المتوقع من المخرجات أكثر من قيمة المدخلات.

٤) تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات بنسبة أكبر:

ويكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنظمة ميزة تنافسية فيها، والتركيز على الأنشطة التي تحقق المنشأة فيها مستوى إنتاجية أفضل.

٥) زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات:

ويعتبر ذلك من أفضل الاستراتيجيات حيث يتم عن طريق تحقيق مخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات.

## الفصل الثاني: مدخل في ادارة المبيعات في المؤسسات السياحية و الفندقية المبحث الأول : المراحل الرئيسية لتطوير وتنفيذ منتج سياحي جديد

**المنتج السياحي:** يُعرف المنتج السياحي أنه مجموعة من العناصر المادية وغير المادية، القادرة على إشباع إحتياجات السائح، المُحدّدة سلفاً، وتحقيق رضائه من ناحية وأهداف المنظمة السياحية من ناحية أخرى، وذلك عند مستوى مادي مُعيّن.

لذلك فإنّ المنتج السياحي وفق التعريف السابق، يتطلب ما يلي:

- معرفة إحتياجات السائح ودراستها جيداً، وذلك حتى تتمكن المنظمة السياحية من تصميم المنتج القادر على إشباع هذه الإحتياجات، حيثُ أنّ هذا المُتطلب يُفسر نجاح دولاً مُتعدّدة، مثل إسبانيا وفرنسا وغيرهما في جذب عشرات الملايين من السائحين كُل عام.
- يجب أن يكون المنتج السياحي مُتماشياً مع القثرة الشائبة للسائحين، وذلك عند المستوى الذي يُحقق أهداف السائح والمنظمة في وقت واحد.
- القُدرة التنافسية للمنتج السياحي، وهو اعتماد المنتج السياحي على مجموعة من المزايا والخصائص التي تُمكنه من القُدرة على المُنافسة مع المُنتجات، التي تقدّمها المنظمات الأخرى.

استراتيجية تطوير المنتج هي مجموعة فرعية من استراتيجية الشركة ، وتركز جميع استراتيجيات المنتج بشكل أساسي على استراتيجية تطوير منتج جديد. يحدد اتجاه المنتجات الجديدة من خلال **تحديد الأهداف** ومن خلال قرارات التمويل.

الهدف من استراتيجية تطوير المنتج هو اكتساب ميزة تنافسية من خلال وضع عروض المنتجات في أفضل وضع ممكن لدفع أهداف العمل مثل نمو **المبيعات** أو الإيرادات أو الأرباح.

## ما هي استراتيجية تطوير المنتجات ؟

استراتيجية تطوير المنتج هي عملية جلب ابتكار جديد للمستهلكين من المفهوم إلى الاختبار وحتى التوزيع. عندما تتوقف منصات إيرادات الأعمال الحالية ، فقد حان الوقت للنظر في استراتيجيات نمو جديدة.

تبحث استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة في تحسين المنتجات الحالية لتنشيط السوق الحالية أو إنشاء منتجات جديدة يبحث عنها السوق. الخطوات المتبعة في تطوير المنتج متشابهة في كل نوع من الإستراتيجيات.

# لماذا استراتيجية تطوير المنتج مهمة؟

استراتيجية تطوير المنتج مهمة لأنها تستخدم أبحاث السوق لتطوير خطة للنجاح في بيع المنتجات. يجب أن تتضمن استراتيجيتك العامة الأساليب والتقنيات التي ستستخدمها خلال كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج. يمكن أن يساعدك ذلك في التغلب على العقبات والتركيز على أكثر الاستراتيجيات نجاحًا.

يمكن أن يمكّنك وضع الخطط لكيفية تطوير المنتجات المختلفة أيضًا من تعديل المنتجات الحالية وتنمية أعمالك.

## فوائد استراتيجية تطوير المنتج

إن وجود إستراتيجية قوية لتطوير المنتج يمكن أن يدعم قدرة عملك على تحويل فكرة إلى منتج مربح ثم تعديلها لتظل قادرة على المنافسة داخل السوق

. يمكن أن تكشف إستراتيجية تطوير المنتج الخاصة بك عن مجالات التحسين وكذلك الأساليب الأكثر نجاحًا. لتلقي أكبر قدر من الفوائد من استراتيجية تطوير المنتج ، ضع في اعتبارك كيف ستعمل التقنيات المختلفة لكل خطوة وقم بإجراء تعديلات بناءً على تجاربك السابقة.

# ما هي مراحل تطوير المنتج؟

يشمل تطوير المنتج جميع جوانب إنتاج الابتكار ، من التفكير في المفهوم إلى تسليم المنتج للعملاء. عند تعديل منتج موجود لخلق اهتمام جديد ، فإن هذه المراحل تتحقق من النجاح المحتمل للتعديلات في توليد الأعمال. المراحل السبع لتطوير المنتج هي:

**1. تطوير الأفكار:** يتضمن تطوير الأفكار تبادل الأفكار حول المنتجات الجديدة وطرق جعل المنتجات الحالية أكثر صلة.

**2. التحرير والاختيار:** أثناء عملية الاختيار ، يحدد فريق تطوير المنتج الأفكار التي لديها أكبر إمكانية لتحقيق أداء جيد في السوق.

**3. إنشاء النموذج الأولي:** بمجرد اختيار فكرة ، يجب على الشركة إنشاء نموذج أولي أو نسخة مسودة لمنتجها المقترح. يمكن استخدام هذا النموذج الأولي لتحديد ما إذا كان المنتج يعمل على النحو المنشود ويستجيب لجمهورك المستهدف.

**4. التحليل:** في مرحلة تحليل تطوير المنتج ، تقوم الشركة بدراسة **أبحاث السوق** وتقييم المشاكل المحتملة مع المنتج.

**5.إنشاء المنتج:** بعد دمج الملاحظات من التحليل في النموذج الأولي ، يمكن إنشاء المنتج النهائي.

**6.اختبار السوق:** قبل طرح المنتج لجمهور أوسع ، غالبًا ما يتم طرح المنتجات في سوق أصغر أو مجموعة تركيز. تتضمن مرحلة اختبار السوق تقييم ملاحظات العملاء وفعالية تسويق المنتج.

**7.التسويق التجاري:** تحدث المرحلة الأخيرة من تطوير المنتج عندما يتم إجراء تعديلات بناءً على اختبار السوق ويتم طرح المنتج في السوق بالكامل.

**طرق التسويق لمنتج جديد وتحقيق المزيد من الأرباح والمبيعات عبر الإنترنت** يجب أن يتعلمها كل شخص يريد ترويج منتجه فإذا كان لديك منتج جديد فبالطبع تريد التسويق له واستخدام أفضل طرق تسويقية لفعل ذلك وعليك وضع خطة تسويق منتج جديد محكمة لجذب العملاء مبنية على دراسة واضحة ولذا عليك معرفة كيفية التسويق لمنتج جديد وزيادة معرفة الجمهور المستهدف بمنتجك وعليك تطوير كل طرق التسويق الممكنة على الانترنت.

لأنه هناك العديد والعدي منها للتسويق لأن المنتج له بالتأكيد منتج مُنافس فبالتالي تكون عملية التسويق تحتاج إلى الاحتراف وإلى عمل وأخذ خطوات مُحددة وتنفيذها خطوة بخطوة كيف تستطيع السيطرة على سوق التجارة الخاص بالمنتج وطرق التسويق الكثيرة هذه يجب عليك دائماً محاولة الاستفادة منها ومن فكرة كل طريقة سواء كانت الطريقة سريعة أو بطيئة أو حتى جديدة أو قديمة لا بد من أن تقوم باستخدامها.

## ما هي أهم طرق التسويق لمنتج جديد عبر الانترنت؟

### 1- المبيعات المباشرة

وهي عبارة عن التسويق باستخدام الطرق المباشرة للبيع من البائع إلى المستهلك، أو من إدارة البيع إلى المستهلك، وتعتمد هذه الطريقة على إقناع العميل بشكل أفضل، والتأثير عليه بشكل أسرع وهي طريقة فعالة لتسويق منتج جديد.

### 2- العلاقات العامة

وهي الإدارة التي تختص بإمداد العميل بجميع المعلومات التي يحتاجها عن المنتج أو الخدمة واستقبال استفساراتهم، وهي المسئولة عن بناء الثقة والمصداقية عند العميل وهي من طرق أساسية في تسويق منتج جديد.

### 3- التسويق عن طريق عروض البيع وتوزيع العينات المجانية

سواءً ستكون تلك العروض في المتجر نفسه أو في المعارض المختلفة، وتهدف تلك العروض إلى تشجيع الناس على الشراء بشكل أكبر ويساعد أي منتج جديد لكي يظهر وتقوم به التسويق بشكل غير مباشر.

## 4- التسويق الإلكتروني

طرق التسويق لمنتج جديد عن طريق التسويق الإلكتروني ويشمل:

- تسويق منتج جديد عبر صفحات الويب، عن طريق نشر مقالات أو فيديوهات تقوم بشرح المنتج والترويج له.
- تسويق عبر البريد الإلكتروني وتعد من أفضل طرق التسويق، وتتم عن طريق إرسال رسائل إخبارية للعملاء يتم من خلالها إرفاق صور ومعلومات عن المنتجات الجديدة.
- التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وذلك من خلال تسويق يتم من خلال الحملات الإعلانية المدفوعة، التي تساهم في نشر المنتج ووصوله لفئته المستهدفة وهي طريقة لا مثيل لها حين يأتي الأمر لـ تسويق منتج جديد من الصفر.

## أهم المعايير المستخدمة لتحليل ودراسة المنافسين

1. قوائم الإبحار وهيكلية المحتوى.
2. نماذج التسجيل والبحث.
3. مصداقية الموقع.
4. جودة المحتوى وطريقة صياغته وتتمثل في الآتي:

- هل يتبع الموقع أسلوب التلخيص في نقاط؟
- هل لكل فقرة عنوان مخصص يوضحها؟
- هل الفقرات موجزة ومركزة؟
- هل للمحتوى صور توضيحية ورسوم بيانية قدر الإمكان؟

## ما المقصود بدراسة سلوك العميل

من أهم طرق التسويق لمنتج جديد دراسة سلوك العملاء بشكل مميز.

- يعرف سلوك العميل بأنه سلسلة التصرفات التي يقوم بها قبل شراء أي منتج، بدايةً من إحساس العميل برغبته في الشراء أوفي هذه الخدمة وصولاً إلى قراره بالشراء.
- فعندما تكون مدركاً للدوافع التي تحرك العميل لشراء منتج معين بالإضافة إلى معرفة المؤثرات الخارجية التي تجعله يختار براند أو شركة معينة تحديداً ستعرف كيف تتحدث معه بالطريقة التي تناسبه وكيف تجذبه وتجعله عميل دائم عندك.
- تعتمد خطة تسويق منتج جديد على فهم الجمهور المستهدف للمنتج، واستخدام **التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي** المناسبة في الوقت المناسب لزيادة الإيرادات.

# ما هي أنواع استراتيجيات التسويق المشهورة

## 1- استراتيجيات السوق المحلية

وتساعد هذه الاستراتيجية في تحديد خطة تسويق منتج جديد التسويقية، وذلك من حيث كونها قومية أم مشتركة بين المستوى القومي والإقليمي

## 2- الاستراتيجيات الموسمية

وهذا النوع من الاستراتيجيات يتمثل في القرارات التي يجب التفكير بها حول الموعد المناسب للإعلان عن المنتج، وكذلك أفضل طريقة لتسويقه وتخزينه

## 3- استراتيجيات المزيج التسويقي

تساهم هذه الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك عن طريق عناصر المزيج التسويقي، فهي تتحكم بكل من المنتج، السعر، التوزيع، التسويق، الخدمات التي تقدمها الشركة

## 4- استراتيجية الإنفاق

يمكن لهذه الاستراتيجية أن تضع المؤسسة في أفضل وضع ممكن وذلك لأنها تعمل على استثمار المواد الأمثل المتاحة لها عن طريق المعايير المثالية، ثم طرحها في السوق بالسعر المتعارف عليه، فتحقق التنافس مع المنتجات الخاصة للشركات الأخرى

## 5- استراتيجية التمييز

تعمل تلك الاستراتيجية على البحث عن التميز والانفراد بمزايا استثنائية وخصائص فريدة للمنتجات، مثل الأسعار وخدمات ما بعد البيع للعملاء.

## 6- استراتيجية التركيز

وتقوم تلك الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في قطاع الصناعة، وذلك عن طريق التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل فيه، فيتسنى لك الانفراد به، كما أن التخصص يجعلها أكثر دقة وكفاءة.

يدخل تصميم وتطوير المنتجات ضمن إطار القرارات الجوهرية في استراتيجية المنظمة التي تساهم في تحقيق غاية المنظمة بخدمة المجتمع، وله آثار مباشرة على كافة النشاطات والعمليات في المنظمة؛ على المنظمة الإجابة دوماً على التساؤل المتجدد: ما هي السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع؟ وكيف ينظر الزبون إليها؟ إذ أنه يشتري الرضا بالإضافة إلى المنتج ووظائفه.

تُعد المنتجات الجديدة حاسمة لبقاء المنظمة على قيد الحياة واستمراريتها، ويعتمد نجاح المنظمة على تقديم منتجات جديدة منافسة أفضل مما يقدمه الآخرون.

هناك مجموعة كبيرة من الأسباب التي تدفع المنظمات لتصميم منتجات وخدمات جديدة أو لتطوير منتجات قائمة، من أهمها:

1. تغيير في احتياجات الزبائن أو ظهور حاجات جديدة.
2. استبدال المنتجات القائمة وانتهاء عمرها الاقتصادي.
3. إبداعات أو اختراعات جديدة.
4. تغيرات اقتصادية، أو اجتماعية، أو ديموغرافية.
5. تغيرات تكنولوجية خصوصاً في تكنولوجيا الإنتاج.
6. تغيرات سياسية أو تشريعية.

من الضروري الانسجام والتوافق بين متطلبات التصميم وقدرات منظومة الإنتاج، ويجب أن يكون تصميم المنتج بسيطاً قدر الإمكان بحيث يسهل عمليات الإنتاج والتسويق والاستهلاك، فالتصميم البسيط يستخدم عدداً أقل من المكونات وعمليات التجميع وبالتالي تكون تكاليف إنتاجه مقبولة، ولا يعني بالضرورة أن التصميم الجديد يجب أن يستعمل حكماً أحدث التكنولوجيا بل يجب استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أغراض المنتج، أي التركيز على التبسيط Simplification والتمهيط Standardization والجودة Quality في التصميم والإنتاج، ويمكن تحقيق ذلك بالاستناد إلى المبادئ الآتية :

- 1. التقليل قدر الإمكان من عدد الأجزاء المستخدمة في المنتج، كلما كان عدد الأجزاء قليلاً والخيارات كثيرة كلما كانت جودة التصميم أفضل.**
- 2. تبسيط عمليات التجميع والإنتاج قدر الإمكان، والاستخدام الأمثل للمكونات والعمليات المشتركة مع منتجات أخرى، استخدام التصميم الكتلي Modular للأجزاء والمكونات.**
- 3. استخدام مكونات وأجزاء نمطية أو قياسية قدر الإمكان، كلما كانت نسبة المكونات النمطية أو القياسية التي يمكن استبدالها أو إصلاحها بسهولة وبسرعة كلما كان التصميم أفضل.**

4. تحديد سماحيات ومواصفات معقولة للمنتج، بما يحقق المتانة والاستقرار Robustness.

5. الاستخدام الأمثل لعمليات وموارد الإنتاج المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.

6. أن يسمح بتحليل أسباب الفشل وتقدير القيمة بشكل دقيق، قابلية التطوير للمستمر للمنتج وذلك لتلبية الحاجات الحالية والحاجات التي يمكن أن تظهر مستقبلاً.

7. أن تكون تكاليف الإنتاج بالحد الأدنى خصوصاً الوجبات الأولى، كذلك تكاليف التعديلات في التصميم لاحقاً، وتكاليف الخدمات والصيانة في المراحل الأولى من تقديم المنتج.

8. أن تكون المبيعات الكلية والحصص السوقية للمنتج ورضا الزبون بأفضل ما يمكن.

أ- قيادة السوق Market Driven: أي إنتاج ما تستطيع المنظمة بيعه، فالمرجعية الأساسية هي حاجة المستهلك، أي أن المنتجات الجديدة وكمياتها تتحدد وفقاً لاحتياجات السوق مع الأخذ بالاعتبار لقيود التكنولوجيا والعمليات، ولذلك يتوجب على المنظمة متابعة حديثة ودقيقة لاحتياجات السوق ورصد تغيرات سلوكيات المستهلك واحتياجاته، وتلعب الدراسات والبحوث التسويقية دوراً مهماً في المعرفة المستمرة للأسواق.

**ب-** قيادة التكنولوجيا Technology Driven: أي إنتاج ما تستطيع إنتاجه، أي أن الأساس هو الطاقات الإنتاجية والخدمية في المنظمة مع الأخذ بالاعتبار لحالة الأسواق، وهنا تقوم الفعاليات التسويقية بجهود استثنائية لتسويق ما يمكن إنتاجه، ولكي تستطيع القيام بذلك يجب أن تتمتع المنتجات بمميزات تنافسية عالية ومواصفات أفضل من المنتجات المنافسة.

**ج-** الوظائفية Interfunctional Strategy: استراتيجية وسيطة بين السابقتين، أي إنتاج ما يمكن بيعه وبيع ما يمكن إنتاجه، تطوير منتجات تلبي احتياجات السوق وبنفس الوقت منسجمة مع العمليات والطاقات الإنتاجية الموجودة، أي أن المنتج الجديد هو نتيجة لتفاعل متبادل بين كافة فعاليات المنظمة خصوصاً فعاليات الإنتاج والتكنولوجيا وفعاليات التسويق والمبيعات، وقد تعاني إدارة المنظمة من التنافس والنزاع بين الإدارات المسؤولة عن التسويق من جهة وتلك المسؤولة عن الإنتاج من جهة أخرى.

## الفصل الثاني: مدخل في ادارة المبيعات في المؤسسات السياحية و الفندقية المبحث الثاني : ابعاد الجودة للمنتجات السياحية و الفندقية

ان جودة الخدمة السياحية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فان تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها في بعض الأحيان، وهذه التوقعات تبنى على أساس أبعاد يتم من خلالها الحكم على جودة الخدمة المقدمة.

ولقد ازدادت أهمية جودة الخدمة كأساس لتحقيق التميز، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة أحد الأسلحة التنافسية لبناء وتحقيق رضا وولاء العميل. هذا وتعتمد المؤسسة على مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات لبناء ولاء زبائنهم، فلم تعد الجودة غاية في حد ذاتها بل أصبحت وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة لبناء ولاء زبائنهم.

### – تعريف جودة الخدمة:

هي درجة إلتقاء حاجات ورغبات ومتطلبات العملاء مع المنفعة التي تقدمها الخدمة من خلال تسليم العملاء مستوى مناسب من الخدمة بناءً على توقعاتهم، أي درجة تطابق الأداء الفعلي للمنتج مع توقعات العملاء.

## قياس جودة الخدمة السياحية وفق نموذج الفجوات الخمسة:

يُعتبر نموذج الفجوات الخمسة وسيلة لقياس جودة الخدمة حيث يُبنى هذا النموذج من خلال المقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة للعميل، فالجودة المتوقعة: هي المنفعة التي يتوقع العميل الحصول عليها من الخدمة، أما الجودة المدركة: هي المنفعة الحقيقية التي يدركها العميل من الخدمة المقدمة له، ويتألف هذه النموذج من خمسة فجوات كما يلي:

١. الفجوة الأولى بين توقعات العملاء وإدراكات الإدارة لهذه التوقعات:

تنشأ هذه الفجوة بسبب عدم إدراك وفهم المدراء في المنظمة لما يعتبره العملاء جودة عالية، أي نتيجة فقدان الإدارة للفهم الكامل لكيفية صياغة العملاء لتوقعاتهم.

٢. الفجوة الثانية بين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء وجودة الخدمة:

تنشأ هذه الفجوة بسبب عدم قدرة الإدارة على وضع ما يعتبره العملاء جودة عالية في حيز التنفيذ.

٣. الفجوة الثالثة بين جودة الخدمة وتسليم الخدمة:

تنشأ هذه الفجوة بسبب قيام موظفين غير قادرين وغير مستعدين لتقديم وتسليم الخدمة للعملاء بشكل جيد وبالمستوى المرغوب، فقد تكون الخدمة ذات جودة عالية لكن عملية تقديمها أدت إلى ظهور هذه الفجوة.

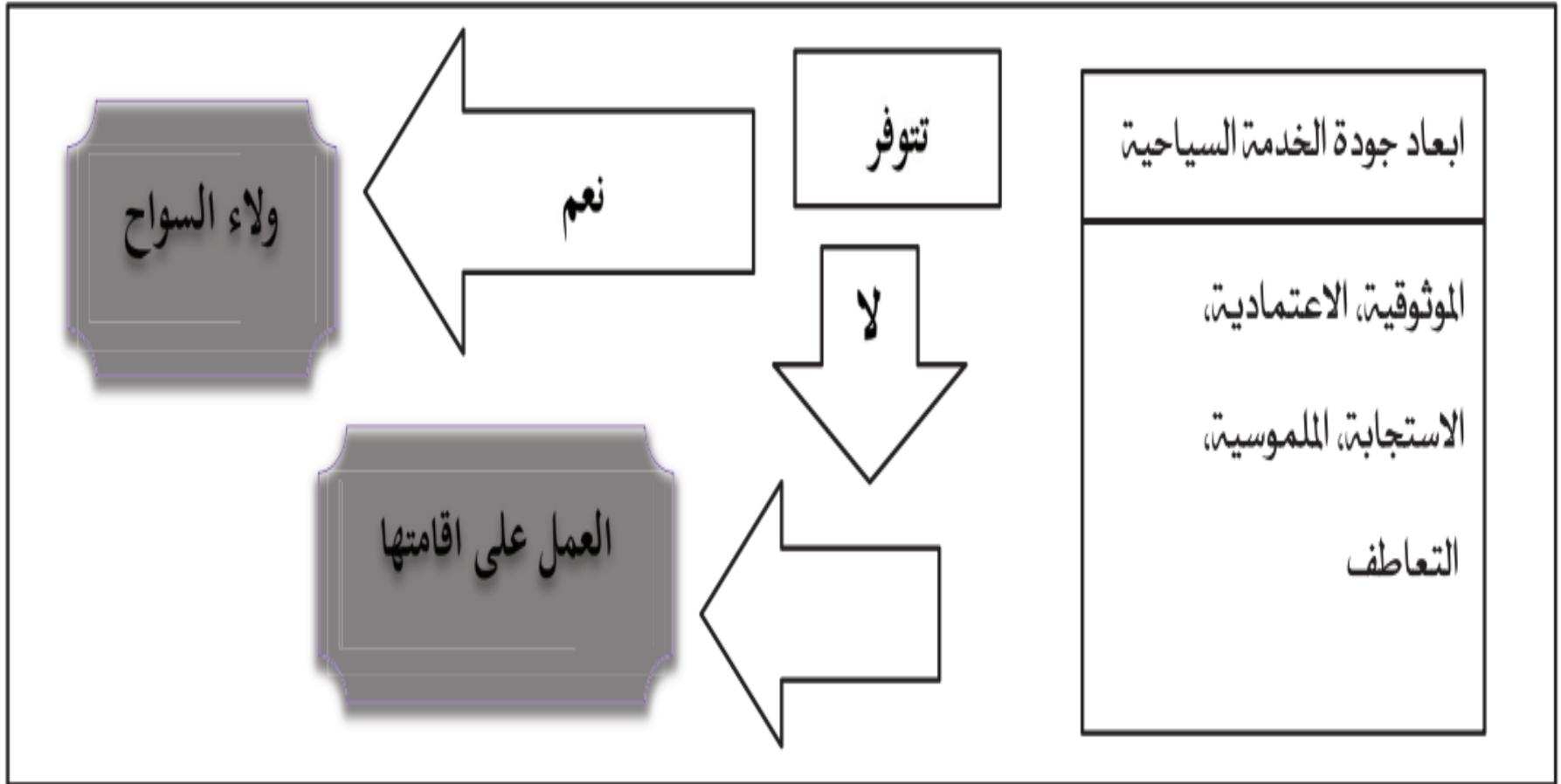
٤. الفجوة الرابعة بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية للمنظمة حول تسليم الخدمة:

تنشأ هذه الفجوة بسبب تعهد المنظمة بتسليم درجة معينة من الخدمة من خلال الترويج والإعلان أما على أرض الواقع فتقوم المنظمة بتسليم الخدمة بدرجة جودة أقل مما تعهدت به في إعلاناتها حيث أن الجودة المتوقعة تتأثر بوسائل الإعلان والترويج للخدمة.

٥. الفجوة الخامسة بين توقعات العميل والخدمة المدركة:

تنشأ هذه الفجوة بسبب المقارنة بين توقعات العميل عن الخدمة وإدراكه للخدمة الفعلية المسلمة له.

تعتبر جودة الخدمة مفهوم متعدد الأبعاد، حيث تناولت الدراسات مجموعة متنوعة من نماذج جودة الخدمة، ويعتبر نموذج **SERVQUAL** من أكثر النماذج المستخدمة، إذ اقترح هذا النموذج أن جودة الخدمة تقاس بخمسة أبعاد هي: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة والتعاطف، حيث يعتمد هذا المقياس لتحديد هذه الأبعاد على التحليل العاملي لإستبيان مكون من 22 عبارة، ومن النماذج التي تم تطويرها للخدمات الترفيهية العامة في الولايات المتحدة نجد مقياس **REQUAL** وهو يتشابه من حيث عامل الهيكل مع نموذج **SERVQUAL** إلا أنه يتكون من أربعة أبعاد بدلا من خمسة، وتسمح الأبعاد الخمسة المكونة للنموذج الباحثين بتقييم مستوى جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد، وبشكل عام الهدف من هذا النموذج هو التشخيص للكشف عن نقاط الضعف والقوة في جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ويمكننا شرح بإختصار الأبعاد الخمسة لنموذج



- **الملموسية:** تشير الملموسات إلى البيئة المادية للمؤسسة، مثل السلع المادية والمرافق والمعدات وظهور الموظفين والمرافق)؛

- **الإعتمادية:** يشير مصطلح الإعتمادية إلى مدى معرفة الموظفين وتمتعهم بالمجاملة وقدرتهم على نقل الثقة والطمأنينة للزبائن؛

- **الإستجابة:** والإستجابة إلى إستعداد الموظفين لمساعدة الزبائن وتقديم خدمات سريعة؛

- **الثقة:** الموثوقية تشير إلى قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها من خلال أداء الخدمة بشكل يعتمد عليه وبدقة؛

- **التعاطف:** يشير التعاطف إلى رغبة المؤسسة لتوفير العناية والإهتمام الفردي للزبائن.

## معايير جودة السياحة

صاغت منظمة السياحة العالمية ستة معايير لتحقيق الجودة للمنتج أو الخدمة السياحية التي يتعين وضعها في الاعتبار عندما تتخذ إدارة المؤسسات السياحية قرارا يتعلق بتصميم وتسويق المنتجات السياحية، ويمكن تلخيص هذه المعايير كما يلي:

- **السلامة والأمن:** يجب أن لا يمثل المنتج أو الخدمة السياحية خطرا على الحياة، أو يسبب ضررا على الصحة أو على الأمور الضرورية لسلامة الزبون حتى بالنسبة لسياحة المغامرات، وعادة ما يتم تحديد معايير السلامة والأمن بموجب القانون (مثل قوانين الوقاية من الحرائق) وتلك يجب اعتبارها معايير الجودة في حد ذاتها؛

- **النظافة:** إذ لا بد أن تكون مرافق الإقامة آمنة ونظيفة، ويجب أن لا يقتصر تطبيق هذه المعايير على المؤسسات الراقية والكبيرة، بل يجب الإلتزام بمعايير سلامة الأغذية (التي غالبا ما تحدد بموجب القانون) في جميع أنواع مواقع بيع الأغذية، من المحلات بيع الأغذية في الشوارع إلى

- **سهولة الوصول:** ويتطلب هذا المحدد أن يتم إزالة الحواجز المادية والاتصالات والحواجز المتعلقة بالخدمات للسماح ، دون تمييز ، باستخدام المنتجات والخدمات السياحية السائدة من قبل جميع الناس بغض النظر عن اختلافاتهم الطبيعية والمكتسبة ، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة؛

- **الشفافية:** عنصر أساسي لتوفير المشروعية لتوقعات الزبون وحماية حقوقه، وهي مرتبطة بتوفير ونقل المعلومات الصحيحة المتعلقة بخصائص ومواصفات المنتج وسعره الإجمالي، فالشفافية تتمثل في النقل الفعال للمعلومات للزبون عن ما يتوفره المنتج وما هو غير متوفر؛

- **التجانس:** يهدف معيار الإنسجام مع المحيط الإنساني والطبيعي إلى إستدامة السياحة، وهذا يتطلب الحفاظ إدارة فعالة للمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بغية تأسيس مؤشرات لجودة المنتجات السياحية والأسواق السياحية، فحسب دليل منظمة التجارة العالمية بشأن تنمية

السياحة المستدامة أوضح لأنه لا يمكن أن يكون هناك إستدامة بدون جودة. Dr- Aghiad Makhoulouf

## ما هو تخطيط الإنتاج؟

لتخطيط الإنتاج معانٍ عدّة تختلف من صناعة لأخرى تبعاً لأطوار الإنتاج أو الأنشطة الإدارية. ويعرّف عموماً بأنه عملية جدولة وتخطيط تدفق الإنتاج زمنياً من خلال تحديد المتغيرات التالية: متى ننتج؟ في أي ورشة؟ من قبل من؟ ما هي المنتجات وكم هو عدد القطع من المنتجات المطلوب تصنيعها؟

بمعنى آخر، تخطيط الإنتاج يعني أن تدرس وتخطّط التحضيرات والترتيبات والاستخدام الأمثل للعناصر الإنتاجية الثلاث: مواد\_أفراد\_آلات، بحيث يستطيع المصنّع أن يلبي عناصر الطلب الثلاث للزبون: وقت التسليم\_الجودة\_التكلفة، ويمكنه في الوقت نفسه تحصيل ربح أمثلي من نشاطه وأعماله.

وهكذا تقدّم الخطط الإنتاجية أهدافاً ومؤشرات لكلّ العمليات التصنيعية.

كما تقوم خطط الإنتاج ضمن إدارة الإنتاج بالأدوار التالية:

✓ ضمان الالتزام بوقت التسليم ومستوى الجودة كما تمّ تحديدهما في خطط البيع.

✓ تحديد نسب التحميل المناسبة للإنتاج تبعاً لطاقة الإنتاج والمحافظة على معدّلات تشغيلية أمثلية.

✓ تمثيل المرجعية الأساس لعملية شراء المواد أو القطع اللازمة.

✓ الإبقاء على سويّات مثالية من مخزون المنتجات والمواد.

✓ تشكيل قاعدة يمكن استثمارها لتوظيف واستخدام عمّال أو استقدام تجهيزات جديدة ضرورية لتلبية الزيادة

في الإنتاج على مدى زمني طويل.

**تصنيف خطط الإنتاج:** بالرغم من أنّ خطط الإنتاج وجدت في الأصل لتحقيق التوازن بين العرض والطلب. إلاّ

أنّ عامل الزمن يلعب دوراً في إيجاد الفارق بينهما. فالتقدّم التكنولوجي جعل من الضروري وضع خطط الإنتاج

بعد اعتبار التغيرات الطارئة على العرض والطلب، إضافة إلى التوازن بينهما. يمكن لخطط الإنتاج أن تؤدي

لنتائج بعيدة عمّا هو مرغوب ومتوقّع، إذا لم يتمّ اعتبار حياة المنتجات من وجهة نظر السوق. ينبغي اعتبار عدّة

عوامل في وضع خطة إنتاجية:

✓ التوازن بين العرض والطلب مع اعتبار الزمن.

✓ فترة الحياة التسويقية للمنتجات مقابل إدخال منتجات جديدة أو بدائل جديدة.

✓ الكميات الواجب توريدها من المنتجات وأسعارها في السوق.

يمكن تصنيف خطط الإنتاج وفق الشرائح الأربعة التالية:

✓ خطط إنتاج بعيد المدى (تفوق السنتين أو ثلاث سنوات).

✓ خطط إنتاج قصيرة المدى (شهرية أو لأقل من سنة).

✓ خطط إنتاج تنفيذية (يومية أو أسبوعية) وتسمى بالجدولة.

✓ خطط عمليات آنية في الزمن الحقيقي (لحظية بالدقيقة أو الساعة).

تختلف مصطلحات المدى البعيد وال المدى القريب تبعاً لخصوصية وأهداف كل مؤسسة وبالتالي فإن للخطط مميزات خاصة.

1. **الخط بعيدة المدى:** توصف بأنها الخطوط الموجهة للمؤسسة والتي تحدّد الطريقة المثلى للإنتاج سعياً للتطوير المستمر للمؤسسة، تضمّ خطط الإنتاج بعيدة المدى تطوير التكنولوجيا وتطوير منتجات جديدة، كذلك تشمل قضايا الاستثمار في خطوط وتجهيزات الإنتاج. نظراً لضرورة رصد اعتمادات للاستثمار في شراء التجهيزات الجديدة، تتشكّل علاقة مباشرة بين الخطة الإنتاجية بعيدة المدى وخطط التمويل بعيدة المدى.

2. **خط الإنتاج قريبة المدى:** يمكن أن يتمّ التصنيف بالشكل التالي خطط إنتاج سنوية، خطط إنتاج ربعيّة أو نصف سنوية، خطط إنتاج شهرية، خطط إنتاج أسبوعية، جدول، جدول ساعية.

أ- **الخطة السنوية:** تدوم السنة الماليّة غالباً سنة ميلاديّة، كذلك تتمّ قضايا التوظيف والنقل والتسريح للعمال على أساس سنوي. تجرى العقود والطلبات على أساس سنوي. كما أنّ التنبؤ بالطلب لفترة سنة يكون سهلاً نسبياً.

**ب-** الخطة نصف السنوية: بسبب الفارق بين السنة والشهر والأسبوع هناك الخطط الوسيطة ذات الدقة الأعلى في التنبؤ.

**ج-** الخطة الشهرية أو الأسبوعية: فيما يتعلق باليد العاملة، من الممكن وضع مخططات كمدفوعات الأجور وجداول العمل. كذلك من الممكن جدولة عملية إنتاجية ما على آلة ما. يمكن حصر المخزون من المنتجات والمواد الأولية بسهولة على هذا المدى.

**د-** الجدولة (التخطيط اليومي): وهي خطة تنفيذ لخطط إنتاجية أسبوعية وشهرية، يمكن أن نسميها "ضبط تقدم العمل" أكثر من "خطط". إذ أن المطلوب هو التنسيق بين الأنشطة المحضرة للإنتاج.

**هـ-** الجدولة الساعية: وهي خطط تنفيذية للإنتاج على أساس ساعي وأحياناً دون ذلك وبالتالي فهي منظومات ضبط.

وتتمثل أهداف تخطيط الإنتاج بما يلي:

- أ- رسم أهداف كميّة أو رقميّة للعمّال تبعاً لمنظور إنتاجيّة اليد العاملة.
- ب- وضع خطط أمثليّة لتحقيق الربح الأعظمي.
- ج- التوصل إلى مخرجات أعظميّة (أكبر حصة من السوق).
- د- التوصل إلى تكاليف دنيا (لاسيّما للصناعات التي أصابها الركود).
- هـ- التوصل إلى أفضل مهلة تسليم للزبون.
- و- التوصل إلى ضبط الجودة.
- ز- التوصل إلى تعدديّة في الأهداف.

كما يُمكن تصنيف تقنيّات تخطيط الإنتاج كما يلي:

- أ- تقنيّات تجميع أو تقدير.
- ب- تقنيّات برمجة رياضيّة (خطيّة، ديناميكيّة، نموذج احتمالي، طريقة الجدولة، صفوف الانتظار).
- ج- نظريّة المنظومة والمحاكاة.

## الفصل الثاني: مدخل في ادارة المبيعات في المؤسسات السياحية و الفندقية المبحث الثالث : مفهوم ادارة المبيعات في المؤسسات السياحية و الفندقية

### الفرق بين التسويق والبيع :

يمكن القول أن الفرق بين التسويق والمبيعات فرق ما بين جزء وكل فالمبيعات جزء من عملية التسويق أي أن التسويق يشمل عمليات البيع وبعض العناصر الأخرى ويمكن توضيح ذلك كما يلي:  
أولاً: التسويق عملية تبدأ بالعمل من حيث تحديد احتياجاته وأذواقه ورغباته ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات تشبع هذه الحاجة أو الرغبة عن طريق البيع ومتابعة العميل بعد ذلك لمعرفة ما يطرأ على ذوقه ورغباته من تغيرات أي تنتهي العملية عند العميل أيضاً.  
أما البيع فهو معرفة المنتجات والخدمات التي تحقق أعلى ربح للفندق ومن ثم محاولة بيع أكبر كمية منها وجني الأرباح بعد ذلك أي أنها عملية تبدأ بالفندق وتنتهي إليه.

ثانياً: بالنسبة للتسويق فهو يعتبر بمثابة الأب الروحي للمبيعات وخاصة في مجال الفنادق حيث يجب أن يكون جهاز التسويق هو الجهاز الوحيد المسيطر إذ في مجال الفنادق يكون للتسويق الدور الرائد في زيادة مبيعات الفندق - وإشهار الاسم على مستوى البلد أو خارجه وفقاً لتوجهات أصحاب الفندق وبما أن الفنادق في غالبية الأمر تقدم سلعاً خدمية فإن فكرة وجود جهاز بيعي وتسويقي في الفندق غير مستحبة وخاصة عندما يكون هناك تواجد لجهاز تسويقي قائم متمكن .

ثالثاً: التسويق بالنسبة للفنادق هو خلق العميل وإيجاده مع تلبية حاجاته ورغباته.  
البيع هو إقناع العميل بشراء السلعة أو الخدمة المقدمة.

رابعاً: التسويق هو: تحديد رغبات وحاجات العملاء والعمل على إشباعها .  
البيع هو : خطوة من خطوات التسويق، وهو كذلك فن إقناع العملاء بالخدمة المقدمة لهم لتلبية الرغبة التي لديهم، وهو التطبيق العملي لعملية التسويق، ويُمثل الغرض من التسويق.  
في المبيعات يحاول دوماً رجال البيع بذل الجهود لبيع المنتج الذي لديهم للعميل دون مراعاة وجود رغبة فعلية لدى العميل لشراء المنتج .

خامساً: في التسويق يحاول رجال التسويق دوماً تحقيق الربح للمنشأة من خلال إشباع حاجات ورغبات العميل و إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.  
فالتسويق الفعلي ليس كالمبيعات في التعامل مع العملاء حيث إن في التسويق الفعلي تستمع إلى العملاء جيداً بغرض أن تفهم مشاكلهم ومن ثم تنتج أو تستورد خدمة أو منتج تساعد على إيجاد حلول لتلك المشاكل و بالتالي إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلالها وتحقيق الربح للمنشأة.

أما مهام البيع فهي تكمن في النقاط التالية :

- ١ . إنجاز عمليات البيع
- ٢ . الاحتفاظ بملفات وسجلات العملاء
- ٣ . متابعة العملاء
- ٤ . رفع التقارير اللازمة عن سير العمل بإدارة المبيعات إلى إدارة التسويق والإدارة العليا
- ٥ . قيادة فريق المبيعات والتدريب والتحفيز والتعيين ونقاط توزيعهم.
- ٦ . التعاون مع الإدارات الأخرى وخاصة إدارة المبيعات .

تزداد أهمية إدارة المبيعات في الأسواق التي تتسم بـ:

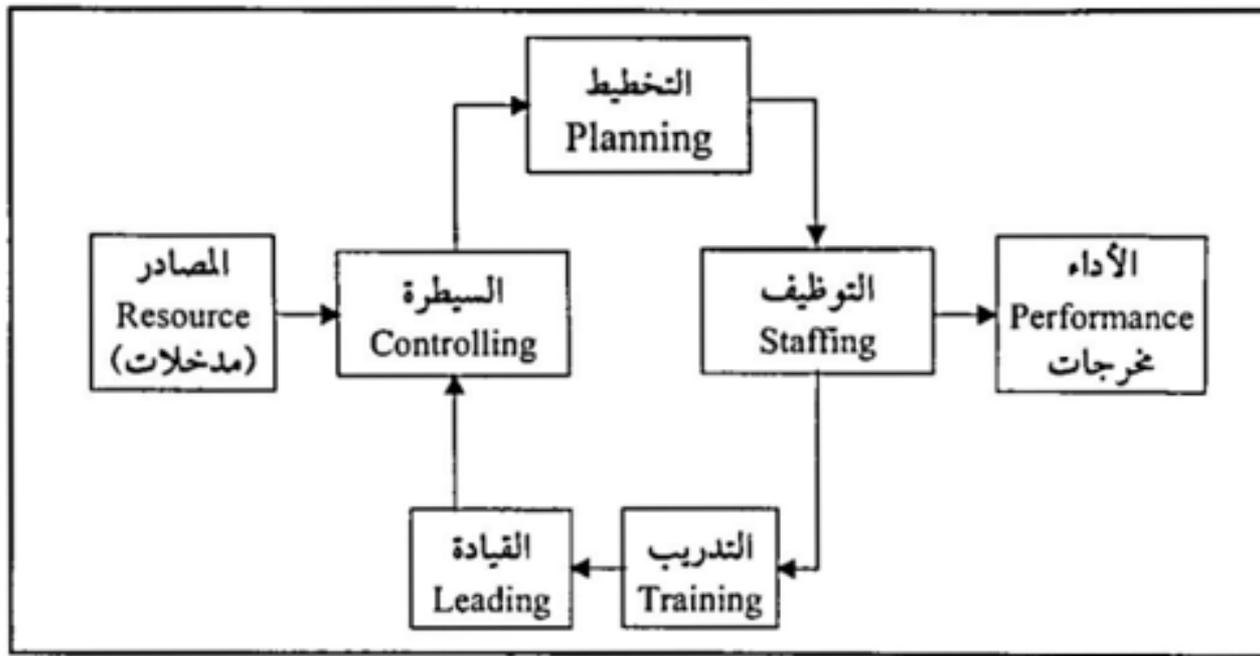
- تنوع المنتجات.
- المنافسة الشديدة.
- عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية السائدة.
- الدخول لأسواق خارجية.
- الأزمات المالية.

## أهداف إدارة المبيعات Sales Management Goals

إن ما يميز الإدارة هو وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها فبدون وجود هذه الأهداف للإدارة فلا يوجد لديها نشاط لأن جميع الأنشطة توجه من قبل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف, وطبيعي أن تختلف هذه الأهداف من منظمة لمنظمة أخرى ومن إدارة مبيعات لإدارة أخرى ولكن بشكل عام يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة المبيعات في المنظمات بما يلي:

1. الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير السلع والخدمات ووسائل الاتصال المناسبة والنقاط البيعية القريبة من الزبائن.
2. كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات أو اختراق قطاعات سوقية جديدة (Steve, 2009, p.1-3).
3. استعادة ما فقدته من الزبائن.
4. إدارة علاقة طويلة ومرمجة مع الزبائن.
5. المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة.

6. زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
7. الصمود بوجه المنافسة.
8. تحقيق كمية المبيعات المخطط لها.
9. تحقيق الاهداف الربحية للمنظمة.
10. اختراق أسواق جديدة داخلية أو خارجية.



وظائف إدارة المبيعات

- التخطيط planning: بناء علاقة مع الزبائن مرجمه.
- المصادر Resource: وتشمل ما يلي:
  - الأفراد.
  - الأموال.
  - المواد الخام.
  - التقنيات.
  - المعلومات.
- السيطرة Controlling: وتعني تقييم الماضي وجعله دليل للمستقبل.
- القيادة Leading: تركز على توجيه الأفراد للعمل فوق المعدل وعلى الأخص الذين كان أدائهم متوسط.
- التدريب Training: تعليم رجال البيع على كيفية إرضاء الزبائن.
- التوظيف Staffing: اختيار وتوظيف الأفراد القادرين على تنفيذ وظيفة البيع وقيادتهم.

– الأداء Performance: ويشمل:

- تحقيق الاهداف.
- بيع المنتجات وتحقيق الأرباح.
- إرضاء الزبائن.
- الكفاءة في الانجاز.
- التأثير.

يعتمد تطور الطلب واستهلاك المنتج على تطور عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية وعوامل السوق المحيط بالمنتج، مثل:

- ✓ تطور مفاهيم وتقنيات التسويق (الإعلان والدعاية، سوبر ماركت، التوزيع)
- ✓ التطور التكنولوجي (منتجات، خدمات، نقل، إدارة، معلوماتية)
- ✓ التطور الاقتصادي (الإنتاجية، سوق العمل، الدخل، الأسعار)
- ✓ التطور الديموغرافي (هرم الأعمار، الجنس، الفئات الاجتماعية والمهنية)

✓ التطور الثقافي (القيم، الاتجاه الثقافي المهيمن، أسلوب الحياة)

✓ تطور القوى المؤثرة (القوى السياسية، الإعلامية، جمعيات المستهلكين،)

يمكن تمييز أنواع عديدة من الطلب، لكل منها استراتيجية مختلفة في التعامل معها:

✓ طلب سلبي، مثل تناقص الطلب على اللحوم بسبب تزايد أعداد النباتيين

✓ غياب الطلب، عند طرح منتج جديد ضمن "بقجة منتجات" حيث لا يشعر المستهلك بحاجته

✓ طلب غير مشبع، حيث الكميات المتوفرة في السوق غير كافية

✓ طلب متناقص، تراجع الطلب عن مستوياته الطبيعية لأسباب متنوعة

✓ طلب متقلب، متأثراً بالتغيرات الموسمية، أو عرضية، أو البنوية

✓ طلب مشبع، أي أن الكميات المتوفرة في الأسواق كافية لتلبية حاجات المستهلك

✓ طلب زائد، أي أن الكميات المعروضة أكبر من الاحتياجات الفعلية للزبائن

✓ طلب غير مرغوب، مثل التبغ، أو الكحول.

تجدر الإشارة إلى أن بعض التغيرات في الطلب (سواء بالزيادة أو بالنقصان) على المدى البعيد قد تُصبح راسخة ويكاد يستحيل العودة إلى الوضع السابق، ولكن يمكن التنبؤ بها عبر مراقبة مرونة الطلب في فترات زمنية مختلفة والتحضير للتعامل معها.

## ما هي إدارة المبيعات الناجحة؟

نظراً للتطور الهائل الذي يشهده السوق هذه الفترة، والذي هو قيد التطور بشكل مستمر، فإنه هناك حاجة ماسّة لوجود ادارة مبيعات ناجحة، طرق ادارة المبيعات الناجحة مشروطة بطبيعة المنتجات الفردية أو خطوط الإنتاج، ولكن ادارة المبيعات الناجحة هي تلك التي تكون قادرة على تحقيق عدد من الأهداف، وأبرزها:

- زيادة إيرادات المبيعات والربحية.
- تحسين موثوقية توقعات المبيعات.
- تقليل تقلب الإيرادات.
- تحقيق رضا وولاء أفضل من العملاء والموظفين.
- خفض معدل دوران الموظفين وبالتالي خفض تكاليف التوظيف والاحتفاظ بهم.
- زيادة الإنتاجية الخاصة لكل موظف.

## كيف تكون ادارة المبيعات الناجحة؟

هناك أربعة فروع رئيسية مترابطة في ادارة المبيعات الناجحة، حيث:

1. تخطيط سياسة المستوى الأعلى، الذي يضع إطارًا للسياسة يمكن من خلاله تحقيق أهداف المبيعات لشركة أو مؤسسة، اعتمادًا على الوضع الخاص للشركة الفردية.

2. التخطيط التشغيلي للخط والموظفين، والذي من خلاله يتم وضع الإجراءات مسبقًا، والتي يمكن من خلالها التحكم في جودة وكمية العمل.

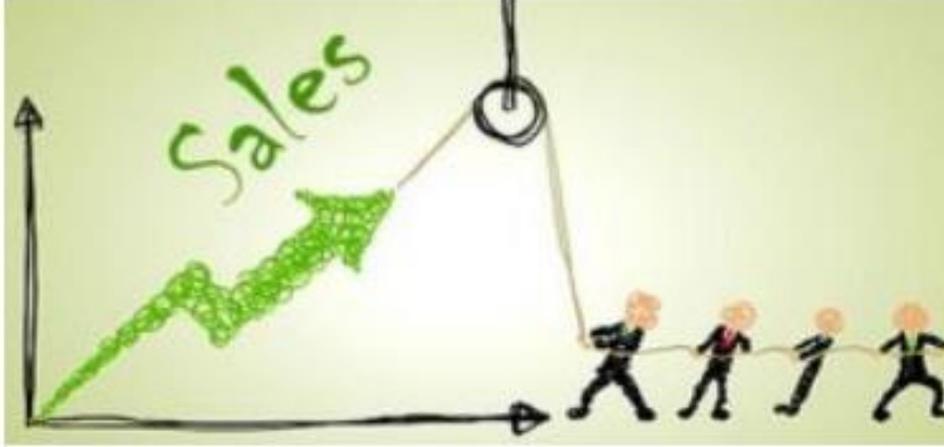
3. التنظيم ووضع هيكل للمسؤوليات والعلاقات المتبادلة العادية، كرسم أنشطة المنظمة، وإسناد المسؤولية، وتفويض السلطة، وتتبع المساءلة، وتوضيح طبيعة التعاون.

4. الإدارة، والتي من خلالها تلبى الإدارة الأهداف المخططة من خلال التوجيه وتقييم النشاط، بما في ذلك التدريب على المبيعات والتحفيز والتنسيق والتنفيذ.

## مدير المبيعات:

هو الشخص المسئول عن متابعة المبيعات وتقييمها ، وكذلك يوقم بدور الإشراف على مناديب المبيعات فى الشركة وتوجيههم للقيام على المهام الخاصة بهم ونتقديم الاستشارات والردود لهم للوصول إلى تحقيق النجاح لقيم إدارة المبيعات.

## مهام مدير المبيعات (إدارة المبيعات )



1. دراسة متطلبات السوق.
2. متابعة طلبات الزبائن والعمل عليها.
3. عمل خطة مبيعات سنوية.
4. عمل توقع للمبيعات التي سيتم تحقيقها.
5. دراسة وتحليل المبيعات السابقة للشركة.
6. عمل توازن بين العرض والطلب.
7. متابعة المنافسين وضبط الأسعار الخاصة بالمبيعات.
8. متابعة موظفي المبيعات والتأكد من قيامهم بمهامهم.
9. التعاون بين كافة الموظفين من أجل تحقيق أهداف المبيعات.

## يجب أن يتميز مدير المبيعات بخصائص تساعد على الإرتقاء بقسم إدارة المبيعات ومن أهمها:



- التعامل باحترام مع الجميع سواء اكانوا زملاء عمل أو زبائن.
- صاحب فكر جديد يستطيع تقديم الإقتراحات وإبتكارها للمساهمة فى تطوير المبيعات.
- الحرص على الإستماع من الآخرين.
- المرونة فى العمل والتشجيع على العمل الجماعى المشترك بينة وبين موظفين القسم.
- القدرة على إدارة المبيعات.
- القدرة على التحليل والتخطيط.
- الإلمام باللغات ومهارات العمل وإستخدام الكمبيوتر والموبايلات.
- مهارة المحادثة الجيدة والتفاوض مع الآخرين.
- القدرة على حل المشكلات.
- التصرف فى المواقف المختلفة وحسن التصرف معها.
- إمكانية عمل الأحصائيات للمبيعات.
- القدرة على تحمل لاضغوط وإدارة الوقت.



**أ-** مرحلة تخطيط تصميم المنتج Product Palnning: وهي وظيفة مركزية من وظائف الإدارة بجميع مستوياتها، والتي يتم فيها توليد أفكار جديدة وانتقاء الفكرة النهائية للمنتج الجديد، ومن الطبيعي أن تكون الاستثمارات أكبر من الإيرادات في هذه المرحلة وبالتالي لا أرباح متوقعة.

مهام وإجراءات إدارة العمليات: التأكد أن المنتج الجديد يتوافق مع القدرات الإنتاجية، تشكيل فريق عمل متخصص من العمليات والتسويق والجودة لتصميم المنتج واختيار تكنولوجيا الإنتاج.

**ب-** مرحلة التقديم Introduction: حيث تبدأ عملية طرح المنتج في الأسواق، ومن المتوقع أن يكون الطلب منخفضاً في البداية ثم يتزايد تدريجياً، وتكون الأرباح المتوقعة ضعيفة، كما يبدأ الإنتاج بكميات صغيرة ثم تتزايد حسب طلب السوق.

مهام وإجراءات إدارة العمليات: العمل بمنطق ورشات الإنتاج والمرونة في تشغيل منظومة الإنتاج، التدقيق على الالتزام بالاستحقاقات الزمنية، التحقق من تلبية المواصفات والجودة المطلوبة، تحسين عمليات الإنتاج، تطوير نظام المشتريات والتوريد، تطوير شبكات التوزيع والتخزين، تعديل التصميم في حالات الضرورة.

**ت-** مرحلة النمو Growth: مع تزايد التعرف على المنتج وقبوله في الأسواق، يُفترض أن يتزايد عدد الزبائن بشكل متسارع، وتتزايد المبيعات بشكل متسارع أيضاً ويكون الربح الهامشي للقطعة الواحدة كبيراً، وطالما أن المنتج مطلوب والمنافسة ضعيفة فيجب استغلال الفرصة لناحية زيادة سعر البيع أو الكميات المطروحة في الأسواق.

مهام وإجراءات إدارة العمليات: التنبؤ بالطلب، التأكد من جاهزية الطاقات الإنتاجية، تخفيض أزمدة تسليم طلبات الزبائن والبدء بالتخزين، البدء بالتخطيط للإنتاج الكمي بأحجام كبيرة.

**ث-** مرحلة النضج Maturity: حيث يستقر الطلب على المنتج لأسباب عديدة أهمها حجم السوق، وبالتالي يمكن توقع استقرار في عمليات الإنتاج، وعلى إدارة التسويق والإدارة العامة العمل لإطالة هذه المرحلة قدر الإمكان.

مهام وإجراءات إدارة العمليات: زيادة النمطية قدر الإمكان، السيطرة على تكاليف الإنتاج، تحسين أداء منظومة الإنتاج، إمكانية زيادة مستويات أتمة عمليات الإنتاج، استخدام تكنولوجيا متقدمة، العمل مع التسويق للتميز ضد المنافسة.

**ج-** مرحلة الانحدار Decline: يصل المنتج إلى هذه المرحلة بسبب قدمه أو تغيرات في طلب الأسواق، وهنا على إدارة المنظمة اتخاذ القرار في اللحظة المناسبة بسحب المنتج وطرح منتجات بديلة، على إدارة التسويق والمنظمة السعي لحصد أرباح في مناطق أو من شرائح محددة من الزبائن (استراتيجية العش Niche Startegies).

مهام وإجراءات إدارة العمليات: السيطرة المطلقة على التكاليف وعدم زيادتها، إطالة أمد عمر المنتج بالتعاون مع إدارة التسويق، تخفيض كميات الإنتاج تدريجياً، البدء بتصميم منتج جديد أو تطوير نوعي للمنتج.

## استراتيجيات دورة حياة المنتج

### استراتيجيات مرحلة تقديم المنتج

من أهم استراتيجيات دورة حياة المنتج، فعملية تقديم المنتج إلى السوق قد تنطوي على مخاطر كثيرة واحتمال أن يكون الخطر فشل المنتج. وبناءً على هذا فإنّ على إدارة التسويق أن تضع لنفسها من أساليب التصرف والبرامج التسويقية ما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة إلى السوق، وخاصةً بالنسبة للتسعير والترويج والتوزيع وتحديد جودة المنتج. وسنستعرض فيما يلي أربع استراتيجيات هامة يمكن لإدارة التسويق أن تتبناها في مرحلة تقديم المنتج وهذه الاستراتيجيات هي:

- استراتيجيات القشط السريع: تركّز هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج إلى السّوق بسعر مرتفع مصحوب بجهد ترويجي مكثّف. كما تستهدف إدارة التّسويق بذلك محاولة الوصول إلى أقصى ربح إجمالي لكل وحدة منتجة.
- استراتيجية القشط البطيء: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم المنتج إلى السّوق بسعر مرتفع مترافقًا بجهد ترويجي منخفض. كما تفترض هذه الاستراتيجية ما يلي:
  - صغر حجم السوق.
  - وجود معرفة تامة بالمنتج من قبل الجمهور.
  - استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.
  - عدم وجود منافسة شديدة.

- **استراتيجية التغلغل السريع:** تستند هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض مع جهد ترويجي مكثّف، حيث يكون هذان المحوران كافيين لتحقيق تغلغل أسرع داخل السوق، وبالتالي تحقيق أكبر حصّة سوقية فيها.
- **استراتيجية التغلغل البطيء:** حيث أنّ هذه الاستراتيجية تقوم على أساس تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهد ترويجي من أجل تحقيق مستوى أعلى من الربح، وهذه الاستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية:
  - وجود سوق كبيرة للمنتج.
  - معرفة تامة بالمنتج من قبل الجمهور.
  - ارتفاع حساسية السوق للسعر.
  - وجود درجة من المنافسة في السوق.

# استراتيجيات مرحلة نمو المنتج

من أهم استراتيجيات دورة حياة المنتج، فإذا استطاع المنتج أن يرتقي إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية، فإنه سيحظى حتمًا بقبول المستهلك لأن المنتج في هذه الحالة سيكون قادرًا على تحقيق الإشاعات التي يتوقعها المستهلك. بالإضافة إلى أن ذلك يزيد من حجم المبيعات، ويسرع من معدّل نموّها بما يساعد على دخول مرحلة النمو التجاري.

وتتصف مرحلة النمو في دورة حياة المنتج بزيادة الأرباح، إذ أن تكاليف الترويج (دعاية، وإعلان وغيرها) ستوزّع على أكبر عدد من المنتجات، مما يقلّل نصيب الوحدة الواحدة من هذه التكاليف. كما أنها ميزة تتحقّق عادةً في ظلّ الإنتاج الكبير، بالإضافة إلى أن المؤسسة في مرحلة النمو غالبًا ما تجد نفسها أمام خيارين اثنين هما:

- تحقيق حصة سوقية عالية.
- تحقيق أرباح عالية.

# استراتيجيات مرحلة نضوج المنتج

واحدة من استراتيجيات دورة حياة المنتج الأساسية، فإنَّ وصول المنتج إلى مرحلة النُّضوج يعني ضمناً اجتيازه لمرحلة النمو، وتحسُّن موقفه في السُّوق. كما أنَّ مرحلة النضوج غالباً ما تستمر وقتاً أطول من المراحل السَّابقة (تقديم، النمو). المؤسسة. ويمكن لإدارة التسويق في المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التَّسويقية التالية:

- **استراتيجية تعديل السوق:** حيث تلجأ المؤسسة إذا ما تبنت هذه الاستراتيجية إلى زيادة

الاستهلاك من المنتج الحالي، وذلك عن طريق زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين. إلى جانب الوصول إلى قطاعات استهلاكية جديدة، أو قيام المؤسسة بإعادة النَّظر في وضع المنتج في السوق. ومحاولة ترويجه في أطر جديدة حتى يصبح أكثر قبولاً واستحساناً من قبل المستهلك.

- **استراتيجية تعديل المنتج:** كما أنَّه بإمكان المؤسسة أن تعدِّل سوقها، ويمكنها أيضاً تعديل

السَّلعَة أو الخدمة التي تنتجها. وفي إطار هذا التَّوجُّه تستطيع مؤسسة الأعمال تطبيق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التَّسويقية التالية:

- استراتيجية تطوير جودة المنتج، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين أداء المنتج.
- استراتيجية تطوير خصائص المنتج وتهدف إلى إضافة خصائص جديدة، يمكن من خلالها توليد منافع إضافية للمنتج كالأمان والملاءمة.
- تطوير الموديل وهي استراتيجية تهدف لزيادة جاذبية المنتج.

4- إستراتيجية مرحلة الانحدار : تصل السلعة أو الخدمة إلى مرحلة الانحدار حد انخفاض المبيعات منها ، سواء بالشكل البطيء أو السريع كما تصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها ويرجع التعثر في مبيعات المنتج هنا إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي ، والتغيير في مستوى اهتمامات المستهلك وزيادة حدة المنافسة في السوق ، وتلجأ المؤسسة في هذه الأوضاع إلى تبني احد التوجهات الاستراتيجية البديلة التالية

-الخروج من السوق كليا .

-البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة .

-التركز والاستغناء عن قطاعات معينة في السوق.

-خفض تكاليف التوزيع والترويج .

-تخفيضات كبيرة في الأسعار .

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي لادارة الانتاج والعمليات في المؤسسات السياحية و الفندقية  
المبحث الثاني : التحسين المستمر لأداء الانتاج في المؤسسات السياحية و الفندقية

بدأت فلسفة الكايزن في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. وتعني كلمة كايزن "التحسين المستمر". حيث إنها تأتي من الكلمات اليابانية 改 (كاي) والذي يعني "التغيير" أو "لتصحيح و 善 (زين) والتي تعني "جيد".

**كايزن:** هو النظام الذي يشمل تحسين عمل كل موظف من الإدارة العليا إلى طاقم التنظيف، ومما يشجع الجميع من أجل التوصل إلى اقتراحات تحسن طفيف على أساس منتظم، وهذه ليست مرة واحدة في الشهر أو مرة واحدة في آخر السنة بل هو جهد مستمر ويومي.

ويستند كايزن على إجراء تغييرات صغيرة على أساس منتظم بتحسين الإنتاجية دائماً، والسلامة والفعالية في بيئة العمل مع الحد من الهدر و النفايات.

التحسين المستمر: Continuous Improvement عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج، إضافة إلى تطوير عناصر الإنتاج من مواد وآلات وأفراد، على أن يتم الأمر بشكل مستمر، وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية.

يتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جداً تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير الذات بنجاح كبير، وذلك بالقيام بعمل تحسين صغير أو تطوير بسيط في أحد جوانب الحياة والاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط والاستمرار عليه لفترة. وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري فجأة في حياة الشخص.

### أساس فلسفة التحسين المستمر:

كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوى على أي هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري ... إلخ والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها، ففكرة ال-كايزن تعد فكرة للتخلص من الهدر (waste) في العمليات وهي المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن.

١- التحسينات على نطاق كبير Large - scale improvements

هو جذاب، ويؤدي إلى تغييرات كمية في معدل الإنتاجية، وتحسينات في الجودة والفعالية. ومع ذلك، فهو من الصعب تنفيذه لأنه يشمل جهات عديدة، الإنسان والعمليات الإنتاجية. فالتصميم يجب أن يكون قريبا من الكمال، لأن الفشل يؤدي إلى خسائر كبيرة.

٢- التحسينات على نطاق صغير Small - scale Improvements

تكون أسهل وأسرع، وتكون المخاطر قليلة، لأن تأثيرها محدود. ويكون التأثير التراكمي للتحسينات الصغيرة المستمرة أكثر ايجابية من تلك التحسينات الكبيرة التي تنفذ لمرة واحدة.

• كاي "Kai" وتعني التغيير

改 善 : معنى كلمة كايزن

• زن "zen" وتعني للأفضل

## يمكن أن تأخذ عملية التحسينات الخطوات التالية:

تحديد المشكلة ، اختيار افضل العاملين ، وحل المشكلة أو تصحيح العيوب في خلال اسبوع أو اقل باستخدام أدوات وتقنيات ، كايزن . وبالطبع يكون الهدف النهائي هو تخفيض التكاليف، تخفيض الوقت الضائع (Idle time) ، تخفيض حجم المكان اللازم للتخزين، القضاء على الفاقد التركيز على التحسين المستمر. كايزن عملية مستمرة لا تنتهي، وليس لها حدود. وتقوم على فرضية أن العاملين الميدانيين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا. وتقوم الإدارة بتفويض العاملين للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم. وبذلك يكون لدى العاملين نوع من الحرية لتحسين أعمالهم بإرادتهم، وبدون تدخل من جانب الإدارة. ولا معنى لدى اليابانيين لمصطلح Kaizen ، اذا لم يقترن بحرية العاملين في التغيير والتطوير، وفق ما يروونه مناسبا، وبما يخدم مصلحة العمل

## مميزات تطبيق التحسين المستمر:

- التأثير الواضح (Significant)
- تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً (Strategically important areas)
- تحقق نتائج سريعة (Speedily Achieved)
- المحافظة على استمراريتها (Sustainable)

## التطبيق النظري للتحسين المستمر:

من أفضل الطرق في تطبيق الكايزين هي رباعية ديمنج أو (PDCA) التي تتضمن كل من

- التخطيط (تعريف المشكلة أو موضوع التغيير)
- الأداء (إيجاد الحل للمشكلة)
- التدقيق (اختبار جدوى الحل)
- التطبيق (تطبيق الحل بعد دراسة جدواه)

من المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لتحقيق التحسين المستمر يمكن إجمالها بالتالي

ا- تحديد أهداف التحسين المستمر وبوضوح.

ب- إقناع الأفراد بالفائدة الكبيرة للتغيير.

ج- ينبغي التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير.

د- التركيز على التوسع في مقاييس الأداء الداخلية والخارجية لفهم احتياجات الزبون.

هـ - ينبغي أن تكون عملية التغيير جماعيا وليس فرديا

يقوم الكايزن على عدد من المبادئ يمكن إجمالها بالتالي

١- يجب أن لا يمر يوما واحدا دون إجراء أي تحسينات - مهما كانت ضئيلة - في أي مكان من المؤسسة

٢- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه

- ٣- بدلا من أن تنتقد، اقترح أي تحسينات
- ٤- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن
- ٥- توقع رغباته، وتفضيلات الزبائن وحاول توفيرها في الحال
- ٦- الجودة أولا وليس الربح أولا، فأى مؤسسة يمكن أن تزدهر فقط اذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها
- ٧- العمل على بناء ثقافة مؤسسية بحيث تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشاكل، وأن يقترح الحلول المناسبة لها

### **النتائج المتوقعة من تطبيق الكايزن (التحسين المستمر) :**

- تخفيض في زمن التشغيل بنسبة تقارب ٥٠ – ٧٠ %
- زيادة في الكفاءة بنسبة تقارب ٢٠ – ٤٠ %
- تخفيض في التكلفة بنسبة تقارب ٢٠ – ٤٠ %

- تقليل للأخطاء بنسبة تقارب ٤٠ – ٦٠ %
- تقليل في المساحة المستخدمة بنسبة تقارب ٥٠ %
- تحسن ملموس في معنويات العاملين.
- تمكين الموارد البشرية.
- اكتشاف قدرات وامكانات جديدة

### الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن:

1. يقتصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير بينما الإدارة بالكايزن تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر.
2. تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس إمكانية تطبيقها من عدمه ، بينما تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافئات لمن نجح فيها .
3. الإبداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المؤسسة أو على مستوى العمليات اليومية مقتصر على الإدارة العليا فقط بينما يملك الموظفون تحت كايزن صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي.
4. يمكن تقديم أفكار تطويرية للإدارات التقليدية بأي مجال من مجالات عمل الشركات بينما تقتصر اقتراحات الأشخاص تحت كايزن على عملهم فقط مما يخفف من التشتيت.

بوكا يوكي ليس شخصية كرتونية، أو تعويذة شرق آسيوية، إنها ثورة في مجال التصنيع ونقطة تحول أساسية في مجال الجودة.

عندما قام شيجيو شينغو (Shigeo Shingo) خبير التصنيع الياباني، بإخبار العاملين على خطوط الإنتاج بشركة تويوتا عن تقنيته الذكية والتي سماها “باكا يوكي” (Baka Yoke) أو ما معناه إظهار الغباء، ما كان من أحد العاملين إلا أن انفجر بالبكاء مخبرًا شينغو بأنه “ليس غبيًا” فما كان من شينغو إلا أن قام بتغيير اسم اقتراحه ليعرف بـ (منع الأخطاء) بدلًا من (منع الغباء).

مصطلح “بوكا يوكي” صيغ في اليابان خلال الستينيات من قبل شينغو، مهندس تصنيع في شركة تويوتا، كما ذكرنا فإن المصطلح الأولي كان “باكا يوكي” (baka-yoke) والذي يعني “إظهار الغباء”، ولكن تم تغييره لاحقًا بسبب دلالة المصطلح الهجومية وغير المناسبة لتسمى بوكا يوكي (Poka Yoke) تعني “تدقيق الأخطاء” أو حرفيًا منع أو تجنب الأخطاء غير المقصودة.

تضمن بوكا يوكي وجود الظروف المناسبة قبل تنفيذ العملية، وبالتالي منع حدوث العيوب في المقام الأول. وعندما لا يكون ذلك ممكنًا، يؤدي بوكا يوكي وظيفته كشف وإزالة العيوب في العملية في أقرب وقت ممكن.

# ما الهدف من بوكا يوكي؟

يهدف البوكا يوكي إلى التغلب على أوجه القصور في التدقيق من خلال استخدام أجهزة أوتوماتيكية، وهي تهدف إلى القيام بثلاثة أشياء:

1. عدم قبول عيب في العملية.
2. لا تصنع عيوبًا.
3. لا تسمح بتمرير العيب إلى العملية التالية.

## مبادئ البوكا يوكي

- تستند بوكا يوكي إلى 6 مبادئ، مدرجة حسب ترتيب الأفضلية في معالجة الأخطاء بشكل أساسي:
1. **الإزالة:** (لا تفعل ذلك بعد الآن) هو القضاء على إمكانية الخطأ عن طريق إعادة تصميم المنتج أو العملية بحيث لم تعد المهمة أو الجزء الذي يسبب الخطأ ضروريًا.
  2. **المنع:** “تأكد من عدم ارتكاب أي خطأ على الإطلاق” هو تصميم وهندسة المنتج أو العملية بحيث يكون من المستحيل ارتكاب خطأ على الإطلاق.

3. **الاستبدال**: (استخدام شيء أفضل) هو استبدال عملية بعملية أفضل منها لتحسين الاتساق.  
4. **التسهيل**: (جعل المهام أسهل للأداء) هو استخدام التقنيات والجمع بين الخطوات لتسهيل أداء العمل.

5. **الكشف**: (لاحظ الخطأ الذي حدث وقم بإيقافه) هو تحديد الخطأ قبل حدوث المزيد من العمليات، حتى يتمكن المستخدم من تصحيح المشكلة بسرعة.

6. **التخفيف**: (لا تدع الموقف يصبح سيئاً للغاية) هو السعي لتقليل آثار الأخطاء.

## أجهزة الميكروويف والغسالات وغسالات الأطباق وغيرها من الأجهزة المنزلية

تحتوي العديد من الأجهزة المنزلية مثل أجهزة الميكروويف والغسالات والمجففات وغسالات الأطباق على آليات تمنعها من العمل عندما يكون الباب مفتوحًا. هذه أمثلة على وظائف بوكا يوكي، والتي تمنع العملية من العمل حتى يتم استيفاء الشروط المطلوبة أي إغلاق الباب.

## أنواع الأخطاء ممكنة الحدوث

- 1- أخطاء بشرية: يعزى هذا النوع من الأخطاء إلى إهمال الإنسان.
- 2- أخطاء العملية الإنتاجية Process Error: نتيجة خطأ في التصميم.
- 3- الأخطاء غير المنتظمة: وهي التي تظهر للحظة فقط، وتختفي ويصعب تتبعها.
- 4- الأخطاء الأليفة أو المرنة errors Benign: عندما ينتج عن أداء العملية مخرجات غير جيدة، ويتم تصويب العملية، حيث تولد مخرجات جيدة.
- 5- الأخطاء القاسية أو غير المرنة errors Rigid: عندما ينتج عن أداء العملية مخرجات غير جيدة، ويصعب تغيير العملية لتحسين المخرجات.
- 6- الخطأ النشط active error: هو الخطأ الذي يولد نتائج فورية.
- 7- الأخطاء المخفية أو غير المرئية: Latent errors وهي الأخطاء التي لا تظهر نتائجها في الحال، وتبقى غير فعالة ولا تظهر إلا عندما تسمح الظروف الظهورها، بحيث يصعب توقع هذه الأخطاء أو منعها.

## نتائج الأخطاء

إذا لم تعالج الأخطاء بصورة جذرية، فإنها تؤدي إلى نتائج سلبية منها:

- ضياع الوقت.
- خسارة في المال.
- فقدان الزبائن.
- زيادة في التكلفة.
- زيادة في الفاقد (الفاقد هو كل شيء تفعله، يتطلب تكلفة، ولا يضيف، قيمة للمنتج).
- تناقص الحصة السوقية للمؤسسة.
- خسارة المؤسسة وانتهاء أعمالها.

## تكلفة الخطأ - قاعدة (1000 - 100 - 10 - 1)

جوهر هذه القاعدة هو أنّ منع العيب في المنتج يكون أقل تكلفة من تصحيحه؛ فإنفاق دولاراً واحداً لمنع العيب في المنتج، سوف يوفر 10 دولارات، بدل تكلفة التصحيح، و 100 دولار بدل فقدان الزبون.

- 1- تكلفة الوقاية من الأخطاء -- 1 دولار.
  - 2- تكلفة تصحيح الأخطاء قبل وصولها للزبائن - 10 دولارات (إعادة العمل، الخردة، تكاليف الكفالة، تكاليف التفتيش والمخالفة).
  - 3- تكلفة الأخطاء (العيوب) بعد وصولها للزبائن - 100 دولار.
  - 4- تكلفة الأخطاء (العيوب) بعد تذمر الزبون أمام الآخرين - 1000 دولار.
- وترتبط الأخطاء بالعيوب، فمنع الأخطاء في المقام الأول يمنع العيوب التي يمكن أن تصل إلى المستهلك.

ماذا بإمكاننا أن نفعل لتلافي الأخطاء؟



### الخطوط الإرشادية السبعة لانجاح "متع الأخطاء المهمة"

#### The Seven Guidelines to Poka-Yoke Success :

- 1- اتباع عمليات الجودة Quality Processes - من خلال تصميم عمليات الجودة بشكل جيد حتى تحقق صفر في العيوب Zero defects.
- 2- الاستفادة من بيئة العمل الجماعي ورفع المستوى المعرفي والخبرات العملية لفريق العمل، من أجل تعزيز جهود التحسينات المستمرة.

3- القضاء على الأخطاء Elimination of Errors استخدام المنهجية الفعالة والكفيلة لحل المشاكل، لدفع العيوب نحو درجة الصفر.

4- القضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء "Eliminate the Root Cause of The Errors" - من أجل تحديد السبب الجذري للعيوب، أو اكتشاف علاقة السبب / النتيجة لمشكلة ما؛ تستخدم طريقة Whys method، والتي تتمثل في السؤال 5 مرات. لماذا؟ عن مشكلة ما، فنحصل على أسباب مختلفة لنفس المشكلة.

ولنفس الغرض تستخدم أيضا طريقة 5w1+H (ماذا؟ What، من؟ Who، متي؟ When، أين؟ Where، لماذا؟ Why) + كيف؟ How.

5- أداء العمل بشكل جيد من أول مرة Do It Right The First Time -

استخدام الموارد الإنتاجية لأداء المهام والوظائف بشكل صحيح من اول مرة.

6- لا تحلق الأعذار والمبررات.. بل افعل شيئاً ما ! -Do not make excuses just do it

- يجب إلغاء أية أعمال لا تضيف قيمة للمنتج، وان يعمل كل فرد على إحداث التغيير اللازم.

7- تنفيذ منهج التحسينات التدريبية المستمرة. فمن السهل خلق الأعذار لشيء لا نقوم به.

## الآليات المستخدمة في اكتشاف الأخطاء

### Error detection Mechanisms

1- اكتشاف الأخطاء اعتماداً على النشاط Action – based error detection:

تعتمد هذه الآلية على الكشف الفوري عن الأخطاء عندما تتم العملية بشكل مختلف عما كان مقصوداً أو مخططاً لها

2- اكتشاف الأخطاء اعتماداً على النتائج outcome - based error detection:

تعتمد هذه الآلية في الكشف عن الأخطاء ومقارنة نتائج العملية مع النتائج المتوقعة.

3- اكتشاف الأخطاء limiting functions error detection:

تعتمد هذه الآلية على إيقاف العملية عند حدوث الخطأ ومنع استمرارها حتى يتم معالجة الخطأ.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي لادارة الانتاج والعمليات في المؤسسات السياحية و الفندقية  
المبحث الثالث : تصنيف الاستراتيجيات التنافسية من قبل مايكل بورتر و انعكاساتها على المؤسسات السياحية  
و الفندقية

ولكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

لهذا سوف نتناول في هذا الفصل كيفية دخول المؤسسات مجال التنافس بفاعلية، مع التدقيق في الإستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية و الأرباح، ومن بين هذه الإستراتيجيات: إستراتيجيات العامة للتنافس ل Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية، وإذا ما وفق المديرين الإستراتيجيين إلى تطوير إستراتيجيات عامة ناجحة على مستوى الصناعة، فسوف يجدون أنفسهم في مواجهة موضوع حرج آخر وهو: كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع المؤسسة من أجل ترسيخ مزايا تنافسية على مدار الوقت في بيئات صناعية مختلفة.

### المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها. غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع .

إلا أن مجمل المصطلحات التسييرية والإدارية لم تلق إجماعا لتحديد مفاهيم موحدة حول مفهوم المنافسة والتي تعرف تداخلا شديدا بينها وبين التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية أو العكس، لذلك سنحاول توضيح الفرق بينهما من خلال إعطاء مفهوم كل منهما. إن لمفهوم المنافسة عدة مستويات: الدولة، الصناعة والمؤسسة، حيث يرى البعض أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر ولكن أيضا من خلال المنتجات، بهذا المعنى المؤسسة تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة، وابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة، على الرغم من شمول هذا المفهوم للمنافسين المحتملين، إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمولاً للمنافسة.

## التنافسية:

إن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياساً على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المؤسسات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه، كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

و يشير Porter إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المؤسسات هي القادرة على ذلك. و عند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية . أما Porter فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار . فضلا عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي . وهذا ما يعكس اهتمام Porter بالسوق المحلي كنطاق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاز إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والاستثمار .

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً على مستوى المؤسسة، حيث أنه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن .

عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:

- 1) القرارات الإدارية : هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة؛
- 2) القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛
- 3) القرارات الاستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتوج، سوق).

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael.Porter ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف *Compétitive strategy*، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجياتها.

إضافة إلى هذه المفاهيم، تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية نجد ما يلي :

1) الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛

- (2) هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف؛
- (3) تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

### الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف . كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter . وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

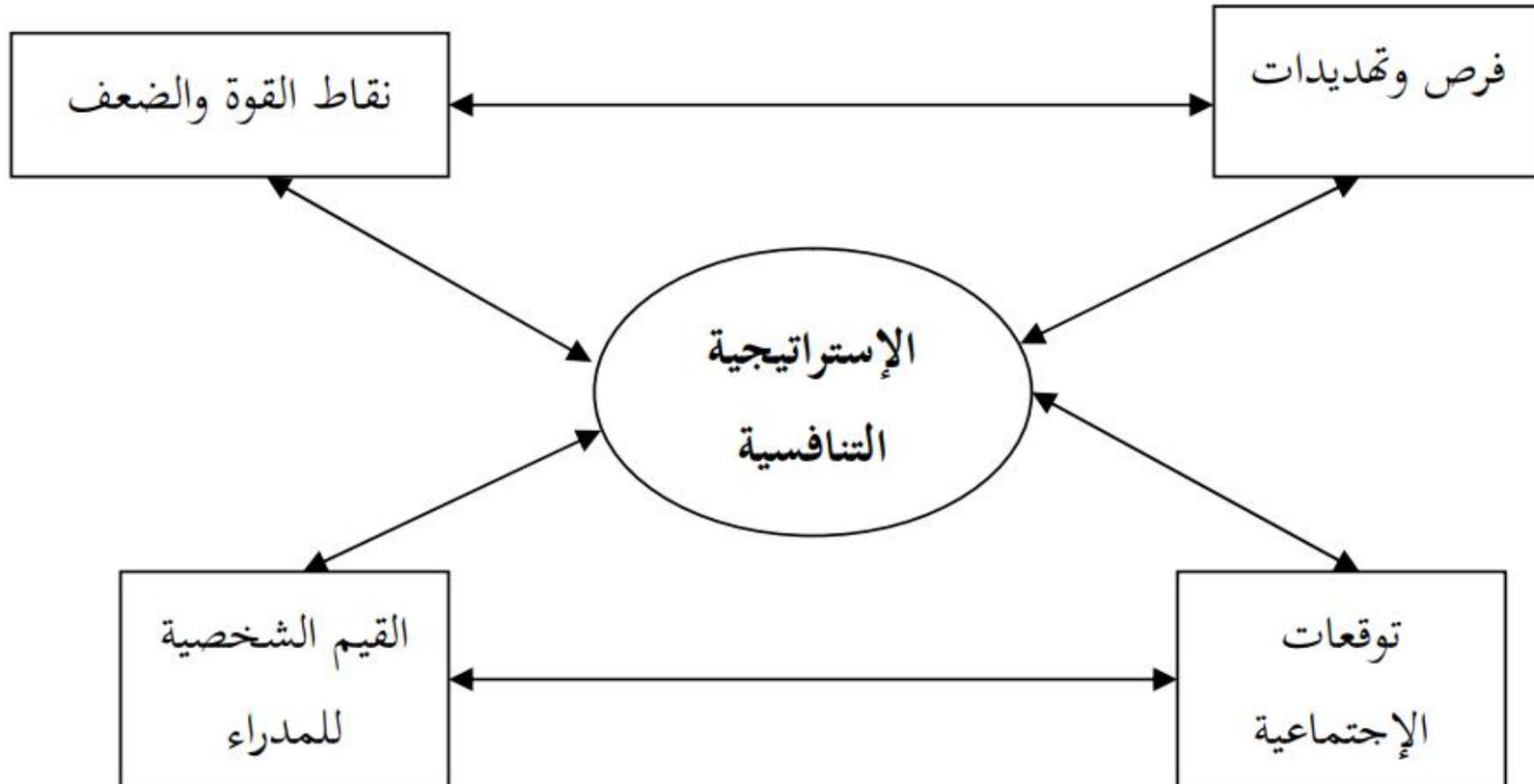
- نقاط القوة والضعف المؤسسة؛

- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

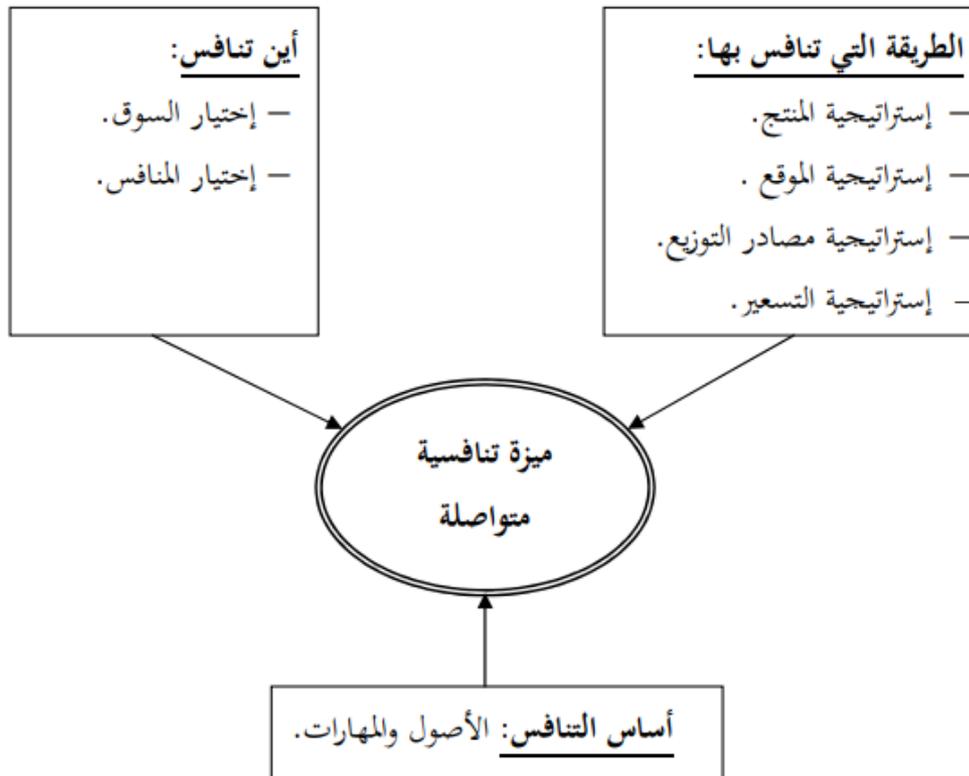
- الفرص والتحديات؛

- التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي ) . والشكل

الآتي يبين ذلك:



أما Porter فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف . و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس . كما هو موضح في الشكل الآتي:



## الإستراتيجيات التنافسية العامة

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحاول الشركة التي تسعى إلى تطبيق القيادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات وبنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد الشركة أسعارا أقل من المنافسين للحصول على حصة سوقية كبيرة،

**وتستطيع الشركة تجسيد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاثة خيارات كالتالي:**  
**أ. المنتج:**

حيث تميل الشركة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتجات وذلك لأن التمييز مكلف، فإذا أنفقت الشركة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، فإن معدلات التكاليف تكون مرتفعة، وكذلك تسعى الشركة إلى تنميط المنتجات وذلك من أجل تحقيق الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الإستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحنى التعلم الذي عرف في العشرينات من القرن السابق، والذي يقضي بأن تكاليف العمل المتكرر تتناقص بنسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من الملائم أن تنتج الشركة بكميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والقيادة في التكاليف.

## ب. السوق:

وهنا تتجاهل الشركة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها إلى العميل العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات الشركة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن الشركة التي تتبنى إستراتيجية القيادة في التكلفة تبحث عن تغطية أسواق واسعة جغرافيا حتى تصل إلى عولمتها.

## ج. التجديد والابتكار:

وهما عنصرين مهمين في إستراتيجية قيادة التكلفة فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل وايضا برفع الكفاءات الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجات السوق، حيث تسعى الشركة لتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد الخاصة التي تتميز بالكفاءة وتنمية الموارد البشرية بواسطة برامج تدريب ملائمة، ونظم مكافئات مناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف الشركة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب تمتع الشركة بحصة سوقية كبيرة، وتصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، وذلك حفاظا على خفض التكاليف، كما يجب محاولة إنتاج مجموعة سلعية متكاملة، وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من التكاليف قليل، وكذلك الاعتماد على تكنولوجيا متطورة وحديثة.

## 2- إستراتيجية التمايز عن المنافسين:

وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم سلعا أو خدمات مميزة عن تلك التي تقدم من طرف الشركات المنافسة. أي أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعا فريدة ومميزة عن سلع المنافسين، على أن يتم النظر إلى السلعة أنها فريدة ومتميزة من قبل العملاء.

إن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الإستراتيجية يعني زيادة توجه العملاء لشراء سلعة الشركة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز مما يعني زيادة أرباح الشركة. وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها الشركة التميز في منتجاتها وهي كما يلي:

### ○ التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتميز خاصة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتميز، ولا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الهواتف الخلوية والسيارات.

### ○ الاستجابة للعملاء:

تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث عن سمات التميز وذلك للاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدر مهما للتميز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن .

كما أن هناك طرق مختلفة للتميز مثل العلامات التجارية، أو عن طريق التوزيع، أو السمعة والصورة الذهنية للشركة. إن إستراتيجية التميز تبني على كسب ثقة وولاء العميل بالدرجة الأولى، والذي يعمل على تخفيف حساسية العميل تجاه الأسعار خاصة في ظل مقارنة العميل لسلعة الشركة مع سلع الشركات الأخرى، مما يعني حصول الشركة على مركز تنافسي

قوي.

## مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية

أما مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية فيتمثل في أن الشركة تركز على تقديم منتج متميز، وهذا قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة الشركة على كسب ولاء العميل في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج الشركة ومنتجات الشركات المنافسة خاصة بأن الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للشركة.

### ومن أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها للتميز هي:

- 1- تحليل احتياجات العميل.
- 2- القدرة على تطوير المنتجات.
- 3- قرارات تسويقية عالية.
- 4- التركيز على الإبداع والتطور.
- 5- الإنفاق على البحث والتطوير.

### 3- إستراتيجية التركيز:

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو جزء معين أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل الشركة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة أو عن طريق التمايز أو كلاهما معا. وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة وفاعلية أكثر في حالة خدمة السوق بالكامل أي أن الشركة لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو تميز في المنتج في حال قامت بخدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حال ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث يتم تقديم سلعة إما متميزة أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعا محددًا من السوق، مما يعني تمتع الشركة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة أن تدرس الشركة السوق المستهدف بعناية، والذي يجب أن تقل فيه المنافسة.

#### مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية

ومن مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية هو ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل، الشركة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق، وعدم وضوح الفرق بين سلع الشركة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل .

## الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الانتاج والعمليات في المؤسسات السياحية و الفندقية المبحث الرابع : ادارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات السياحية و الفندقية

تختلف الجودة عن إدارة الجودة الشاملة، ويكمن الفرق بينهما في أن الجودة تتمثل بجودة المنتج، والإنتاج، والعاملين، بينما تكون إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تهدف للتحسين والتطوير الشامل، لذلك دورة إدارة الجودة الشاملة أشمل من دورة الجودة، يمكننا توضيح الفرق بينهما أكثر على النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة (أحدى مبادئ الإدارة الحديثة) وهو نظام شامل ومتكامل من أجل الوصول إلى أعلى مستويات رضا العملاء عن طريق الأنشطة المستمرة بين الإدارة والعاملين لتحقيق مستوى الجودة في جميع أنشطة الشركة أو المؤسسة.

أما عن نظام إدارة الجودة فهو هو مجموعة الإجراءات والأدلة والسياسات التي تستخدمها الشركة لضبط الجودة والتي تركز على تحقيق متطلبات سياسة الجودة وأهداف الجودة المحددة داخليا وبما يتناسب مع احتياجات العملاء والمواصفات العالمية المعنية.

## بعض الفروق الجوهرية بين النظامين:

- نظام ادارة الجودة الشاملة هو نظام يتم تأسيسه وتنفيذه داخليا وبما يتناسب مع متطلبات الادادة العامة للمؤسسة، اما بالنسبة لنظام ادارة الجودة فهو نظام يتم تطبيقه تبعا للمواصفة العالمية ISO 9001 ويجب على المؤسسة الالتزام بكافة متطلبات المواصفة.
- نظام ادارة الجودة الشاملة يتم متابعه تطبيقه داخليا من قبل الادارة العامة للمؤسسة، اما عن نظام ادارة الجودة يتم التدقيق عليه داخليا وخارجيا من قبل شركات معتمدة لذلك.
- فيما يحاول كل من النظامين زيادة ارباح المؤسسات ورفع مستوى رضا العملاء، في نظام ادارة الجودة الشاملة قد يتم ذلك دون اي محددات وضوابط خارجية على عكس نظام ادارة الجودة الذي يفرض على مستخدميه اتباع المواصفات الدولية المعنية بالخدمات التي يقدمها.

يوجد مجموعة من النقاط الواجب توافرها في إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، وهذه النقاط ممثلة بالآتي

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

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

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

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

**5- الإحتياجات:** معرفة ما يحتاجه الزبون، وتقسم إلى:

- الإحتياجات الحالية.

- الإحتياجات الكامنة.

**6- متطلبات الإنتاج:** التأكيد على الإحتياج المتعلق بالخدمة الأساسية وسهولة الإستخدام للمنتج الكامل

وتنمية الخبرة السياحية الكلية.

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

## - تطوّر مفهوم الجودة:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة: كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميّزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعة.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة: تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينيات من القرن العشرين، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان وهو يعني نظام شامل للقيام بالتشغيل للمؤسسة ككل ويعتمد أساساً على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة. ومن خلال تلك المراحل لتطور مفهوم الجودة يمكننا القول ما يلي:

1- إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ (الوقاية خير من العلاج).

2- مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل.

3- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات.

4- دور الإدارة انتقل من الحرفي، ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) كما يلي :

■ إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

■ الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

■ الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال ما سبق وبرغم تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية:

- 1- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
- 2- اشتراك جميع الأفراد في فرق الجودة.
- 3- التحسين المستمر للعملية أو الخدمة.
- 4- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- 5- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته ( العميل الداخلي والخارجي).
- 6- استعمال الأساليب العلمية والإحصائية لقياس الجودة.

## النظرة التقليدية للجودة

- 1) الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.
- 2) تعريف الجودة هي تأكيد المعايير ومقاييس معينة.
- 3) تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.
- 4) الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات.
- 5) يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.
- 6) وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.
- 7) يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.
- 8) العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.

## النظرة الحديثة للجودة ( إدارة الجودة الشاملة )

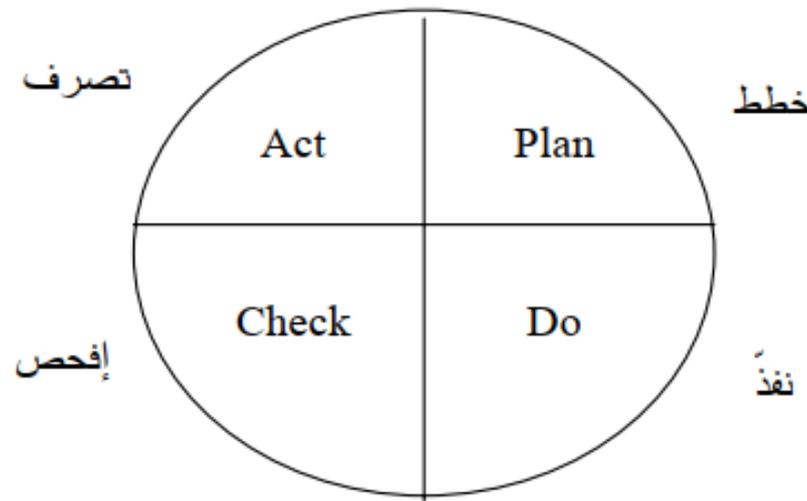
- 1) الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.
- 2) الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات العميل.
- 3) تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا العميل.
- 4) تتحدد الجودة بتصميم المنتج، وتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء.
- 5) تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.
- 6) الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.
- 7) الإدارة هي المسئول الأول عن الجودة.
- 8) العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- 1- التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم هم الأقسام العاملة في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة .
- 2- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها .

أ- مدخل دورة *P.D.C.A* "لديمنج وشوهارت": ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر مدخل دورة "*P.D.C.A-Cycle*" كما يوضحه الشكل رقم (02) والذي تم تطويره من قبل "ديمنج وشوهارت" ليصبح إطارا مهما لمراحل أنشطة التحسين المستمر والذي يتكون أساسا من الخطوات التالية:

الشكل رقم (2): خطوات تطبيق دورة (*P.D.C.A*)



- خطط *Plan*: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

- نفذ *Do*: يتم القيام من خلال هذه المرحلة بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين والحرص على التطبيق الناجح لها.

- إفحص *Check*: يتم قياس النتائج وتقييمها ومعرفة هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

- تصرف *Act*: إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية يتم اعتماد خطة التحسين هذه، أما إذا حدث العكس فيتم تعديل خطة التحسين أو إلغائها وتعويضها بخطة أخرى.

ب- مدخل ثلاثية جوران للجودة : تتألف عملية التحسين المستمر من وجهة نظر "جوران *Juran*" وفق ما يلي :

- التخطيط *Planing*: يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي، بحيث تتضمن هذه العملية ما يلي:

\* تحديد من هم العملاء.

\* التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.

\* تطوير خصائص المنتج الذي يلبي احتياجات العميل.

\* تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج.

\* تحويل الخطط إلى عماليات تنفيذية وذلك من خلال ما يبدله فرق العمل داخل المؤسسة.

- الرقابة على الجودة *Quality control*: تتمحور عملية الرقابة على الجودة حول اختبار ومقارنة نتائج التحسين بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها. وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء، حيث يتم الاعتماد على أدوات الضبط الإحصائي للرقابة على الجودة مثل تحليل باريتو وخريطة الانتشار وخريطة السبب والنتيجة وغيرها من الأدوات والتي سوف يتم التعرض لها بالتفصيل لاحقاً.

- تحسين الجودة *Improvement*: تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، وتتضمن إنشاء فرق عمل ودعمها بالموارد والوسائل اللازمة لأداء مهامها. ويمكننا القول أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل المجهود.

ج- مدخل طريقة كايزن *Kaisen Method*: قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة تعتمد على مفهوم التحسين المستمر وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين "*Kai*" ويعني التغيير و "*Zen*" ويعني الجيد و بناء عليه فإن الكلمة "*Kaizen*" تعني "التغيير الجيد" حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عماليات المؤسسة وأفرادها وتتضمن عملية "*Kaizen*" إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الاوقات.

3- التعاون الجماعي بدل من المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم. ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التفتيش من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة "إشيكاوا *Ishikawa*". ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به .

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تؤدي للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة .

5- الوقاية بدل من التفتيش: ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة. فإن هذه الطريقة تستترب الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية. أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات .

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات صناعية كانت أم خدمية ومهما كان حجمها:<sup>1</sup>

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من إقناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.

2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.

3- التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.

4-قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.

5-الإدارة الفعّالة للموارد البشرية: إذ يدعو "Deming" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

6-التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

7-القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسّق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.

8-إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

وبالتالي فإن اهتمام المؤسسات الفندقية بتطبيق هذا المنهج الإداري المتطور يعود إلى السعي إلى تحقيق الفوائد والمزايا الأساسية التالية:

1- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والتقنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة الفندقية والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات وتطلعات العملاء.

2- تتمكن المؤسسة الفندقية من أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا الإستراتيجية التالية:

- مصادر الخطر التي تهدد خفض الجودة في أي مجال بالمؤسسة.

- تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة بتكاليف وعبء الخسائر الناجمة عن انخفاضها وتأثيراتها على وضع المؤسسة في السوق.

- العائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة .

-3- تحقيق تميّز المؤسسات الفندقية من خلال تطوير المقومات الإدارية التالية:

- نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.

- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.

- سياسات للجودة واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع.

-4- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية للمؤسسة الفندقية من خلال:

- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخطأ.

- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير .

- تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية .

## إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية في المؤسسات الفندقية:

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

-التحسين المستمر: الذي يدعو إلى تدعيم البحث والتطوير وتشجيع إبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة.

-التركيز على العميل: من خلال ضرورة التعرف الدائم على حاجياته الحالية والمتوقعة وقياس مدى رضاه باستمرار حول منتجات المؤسسة.

-التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: وذلك عن طريق عمليات التدريب والتحفيز وتوفير بيئة ملائمة للإبداع وتنمية العمل الجماعي ونشر روح التعاون بدل من المنافسة وضرورة النظر للعاملين كعملاء داخليين للمؤسسة والتصرف معهم على هذا الأساس، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويحفّزهم على بذل مجودات أكثر نحو إتقان عملهم والرفع من إنتاجيتهم.

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

### استراتيجيات الجودة في المؤسسات الفندقية:

ضمن كتابه "اختيار الاستراتيجيات التنافسية" يلخّص لنا *Porter,1982* مكانة الجودة في

الاستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول الموالي:

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	وسائل تحسين الجودة	استراتيجيات الجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج لـ السلع والخدمات.</li> <li>- زيادة في الأرباح عن طريق تقليل التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطابق مواصفات المنتج (سلع أو خدمات)</li> <li>- التحكم في الإجراءات.</li> <li>- التقنيات المتعلقة بعمليات التصنيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السيطرة</li> <li>بواسطة</li> <li>التكاليف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة في رضا العملاء.</li> <li>- زيادة في الأرباح عن طريق الزيادة في أسعار البيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراج متطلبات العملاء بصفة دقيقة وإستراتيجية في تصميم المنتج من السلع أوخدمات.</li> <li>- البحث عن التحسينات في المنتج من السلع أو خدمات، وذلك بالاعتماد على جوائز البحث والتطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التمييز</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التمويع في جزء مهم وذو فائدة من السوق.</li> <li>-زيادة في رضا العملاء.</li> <li>- الزيادة في الأرباح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-التركيز على التحسينات في المنتج من السلع أو خدمات لي مطابق متطلبات وتوقعات العملاء وبتكاليف أقل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز</li> </ul>