

أهداف المحاضرة

تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطلبة من الإحاطة النظرية والتطبيقية بمفهوم التحسين المستمر في إطار إدارة جودة الخدمات السياحية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

الأهداف المعرفية

- توضيح مفهوم التحسين المستمر وأهميته في قطاع الخدمات السياحية.
- التعرف على المبادئ الأساسية والنماذج المعتمدة في التحسين المستمر (PDCA، كايزن).
- الإحاطة بأدوات التحسين المستمر المستخدمة في تحسين جودة الخدمات السياحية.
- فهم العلاقة التكاملية بين التحسين المستمر وإدارة جودة الخدمات السياحية.
- استيعاب دور مشاركة العملاء والعاملين في إنجاح جهود التحسين المستمر.

1.6. مفهوم التحسين المستمر (Continuous Improvement):

فيما يلي تعريفات التحسين المستمر في الخدمات السياحية من وجهة نظر مفكرين وخبراء في إدارة الجودة والخدمات:

- إدوارد ديمينج، (W. Edwards Deming):

- "التحسين المستمر هو جزء من فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ويعتمد على دورة (PDCA، التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح) لتحسين العمليات باستمرار".
- في السياق السياحي: تطبيق تحسينات تدريجية على خدمات الضيافة، مثل تقليل وقت الانتظار أو تحسين تجربة السائح بناءً على البيانات.

- جوزيف جوران (Joseph Juran):

- "الجودة لا تتحقق بالصدفة، بل من خلال التحسين المستمر والتركيز على احتياجات العميل".
- ينطبق على القطاع السياحي عبر:
 - ✓ تدريب الموظفين باستمرار.

✓ قياس رضا العملاء عبر معايير مثل (Net Promoter Score (NPS

- كايزن - (Kaizen) منهجية يابانية تبناها الغرب

- "التحسين المستمر هو فلسفة تعتمد على التغييرات الصغيرة والمستمرة بمشاركة جميع الموظفين".
- التطبيق في السياحة:

✓ تحسين نظافة الغرف في الفنادق يوميا.

✓ تبسيط إجراءات الاستقبال.

هذه التعريفات تظهر أن التحسين ليس مجرد إصلاح أخطاء، بل إستراتيجية دائمة لضمان

التميز في صناعة سياحية تنافسية.

وختاماً نقول أن التحسين المستمر في جودة الخدمات السياحية هو: "عملية منهجية تهدف إلى تطوير الخدمات والعمليات بشكل دائم لضمان رضا العملاء ورفع كفاءة القطاع السياحي، ويعتمد هذا المفهوم عموماً على تحليل الأداء الحالي وتحديد مجالات التحسين، ثم تنفيذ التغييرات ومراقبة نتائجها".

2.6. أهمية التحسين المستمر في السياحة:

فيما يلي شرح شامل لأهمية التحسين المستمر في السياحة، مع أمثلة واقعية توضح دوره المحوري في تعزيز جودة الخدمات السياحية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية:

- تحقيق رضا السائح وتجاوز توقعاته. / - تعزيز الجودة وتقليل الأخطاء.
- زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. / - الاستجابة السريعة لتغيرات السوق وسلوك المستهلكين.
- بناء سمعة قوية وتنافسية مستدامة. / - الابتكار وتقديم خدمات متميزة.
- الامتثال للمعايير الدولية (ISO, TQM...) / - تحفيز العاملين ورفع انخراطهم.

خلاصة القول أن التحسين المستمر في السياحة ليس خياراً، بل ضرورة إستراتيجية لضمان استمرارية العمل، رضا الزبائن، التكيف مع المتغيرات، التميز في سوق شديد التنافسية.

3.6. أدوات التحسين المستمر في جودة الخدمات السياحية:

هناك العديد من أدوات التحسين المستمر التي تعتمد على المؤسسات سواء سياحية أو ليست سياحية والتي يمكن أن تساعد على تحليل المشكلات، تحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الأدوات مع أمثلة تطبيقية لها في القطاع السياحي.

1.3.6. نموذج دورة PDCA (التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح):

يعد نموذج دورة PDCA (Plan – Do – Check – Act) من أهم النماذج الإدارية المستخدمة في نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر، وقد طور أساساً على يد إدوارد ديمينغ، لذلك يعرف أحياناً باسم دورة أو عجلة ديمينغ للتحسين المستمر. ويعتمد هذا النموذج على منهجية تكرارية تهدف إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بصورة منهجية ومستدامة.

1.1.3.6. مفهوم نموذج PDCA (عجلة ديمينغ):

يمثل نموذج PDCA إطاراً عملياً للتحكم في العمليات وتحسينها من خلال أربع مراحل متتابعة ومتكاملة، تبدأ بالتخطيط وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، ثم تعاد الدورة بشكل مستمر لضمان التطوير والتحسين الدائم للأداء.

2.1.3.6. مراحل دورة PDCA:

تمر عجلة ديمنغ للتحسين المستمر بأربع مراحل مترابطة تشكل إطاراً منهجياً للتحسين المستمر في نظم إدارة الجودة، حيث تطبق هذه المراحل بشكل دوري ومنتظم لضمان تطوير العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- التخطيط (Plan): تعد مرحلة التخطيط الأساس الذي قنّى عليه باقي مراحل الدورة، وتهدف إلى تحديد المشكلات أو فرص التحسين ووضع خطة واضحة لمعالجتها.

- التنفيذ (Do): تركز هذه المرحلة على تطبيق ما تم التخطيط له عملياً، وغالباً ما يتم التنفيذ في نطاق محدود أو تجريبي لتقليل المخاطر.

- التحقق، التصفح (Check): تهدف مرحلة التحقق إلى تقييم مدى فعالية التنفيذ مقارنة بالأهداف المحددة في مرحلة التخطيط، كقياس النتائج الفعلية باستخدام مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة.

- التحسين أو التصحيح (Act): تمثل هذه المرحلة خطوة الحسم في دورة PDCA، حيث يتم اتخاذ القرارات النهائية بناءً على نتائج التحقق، وهي تمثل حلقة الوصل بين دورة وأخرى، ويتم خلالها تعميم الحلول الناجحة وتثبيتها كإجراءات معيارية. واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات، أو إدخال تحسينات إضافية على الخطة. وكذا البدء بدورة جديدة من التحسين المستمر بإطلاق دورة جديدة من PDCA.

تعكس مراحل دورة PDCA فلسفة التحسين المستمر، حيث لا تعد الجودة هدفاً نهائياً، بل عملية ديناميكية تتطور باستمرار، وهو ما يجعل هذا النموذج من أكثر النماذج توافقاً مع متطلبات نظم إدارة الجودة الحديثة، خاصة في القطاعات الخدمية مثل السياحة والفندقة.

3.1.3.6. أهمية نموذج PDCA:

تعد عجلة ديمنغ للتحسين المستمر ذات أهمية بالغة في نظم إدارة الجودة من خلال:

- دعم فلسفة التحسين المستمر، - تقليل الأخطاء والانحرافات في العمليات.
- تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، تعزيز اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- تحقيق التوافق مع متطلبات معيار ISO 9001.

2.3.6. كايزن، Kaizen:

1.2.3.6. مفهومها: تعد أداة (كايزن، Kaizen) من أهم منهجيات التحسين المستمر، خصوصاً في القطاعات الخدمية مثل السياحة، لأنها تعتمد على تحسينات صغيرة يومية تؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل، وكلمة كايزن كلمة يابانية تعني "التغيير نحو الأفضل"، وهو منهج إداري يقوم على:

- تحسين مستمر، تدريجي (خطوات صغيرة)، بمشاركة جميع العاملين

والفكرة الأساسية لهذه الأداة أنه بدل انتظار حلول كبيرة ومكلفة نقوم بتحسينات بسيطة وصغيرة يوميا.

2.2.3.6. مبادئ كايزن الأساسية:

تقوم أداة كايزن على مبادئ أساسية هي:

- التحسين المستمر: فكرة هذا المبدأ أنه لا يوجد وضع "مثالي نهائي" فدائما هناك مجال للتحسين.
- مشاركة الجميع: من المدير إلى العامل البسيط، كل شخص يساهم بأفكار ولو كانت بسيطة.
- القضاء على الهدر (Waste): تقليل الوقت الضائع (حركة غير ضرورية للموظفين) والجهد غير الضروري (تكرار العمل بدون فائدة)، والأخطاء (أخطاء في الحجز، خدمات لا تضيف قيمة للسائح).
- التركيز على العمليات وليس فقط النتائج: من خلال تحسين طريقة العمل نفسها.

3.2.3.6. أدوات كايزن العملية:

- نظام الاقتراحات: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تحسين، مثلا موظف استقبال يقترح تسجيل الدخول عبر الهاتف أو تطبيق معين بدل الورق
- تنظيم بيئة العمل من خلال (5 S) والتي تعتبر من أهم وسائل أداة كايزن والتي تعني:

- ✓ Sort فرز: إزالة غير الضروري، والهدف التخلص من الأشياء غير المفيدة.
- ✓ Set in order ترتيب: وضع كل شيء في مكانه المناسب والهدف سهولة الوصول وتقليل الوقت الضائع.
- ✓ Shine تنظيف: تنظيف مكان العمل باستمرار والهدف بيئة نظيفة واكتشاف المشاكل مبكرا.
- ✓ Standardize توحيد: وضع معايير للحفاظ على التنظيم والنظافة والهدف توحيد طريقة العمل.
- ✓ Sustain استمرار: الالتزام بتطبيق القواعد باستمرار، والهدف تحويل النظام إلى عادة يومية.
- التحسين السريع، (Kaizen Blitz): ومفاده إحداث تحسين سريع خلال أيام قليلة. كتحسين عملية تسجيل الدخول خلال أسبوع واحد مثلا.
- تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis): استخدام "لماذا؟" 5 مرات للوصول للمشكلة الحقيقية والتي أشرنا إليها سابقا.
- مثال: لماذا العميل غير راضٍ؟ - انتظار طويل ، لماذا؟ موظف واحد فقط، لماذا؟ سوء جدولة
- الحل: تحسين الجدولة
- العمل القياسي (Standard Work): توحيد أفضل طريقة للعمل. كأن يتم وضع خطوات واضحة لاستقبال الزبائن مثلا.

3.3.6. استبيانات رضا العملاء وتحليل الشكاوى

تعد استبيانات رضا العملاء وتحليل الشكاوى من أهم أدوات قياس الأداء في إطار التحسين المستمر لإدارة الجودة، خاصة في المؤسسات السياحية والفندقية، نظرا لارتباط جودة الخدمة مباشرة

بتجربة العميل وتوقعاته، وتسهم هذه الأدوات في توفير بيانات واقعية تدعم التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

1.3.3.6 مفهوم استبيانات رضا العملاء

هي أدوات قياس منظمة تستخدم لجمع آراء وتقييمات العملاء حول مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومدى توافقها مع توقعاتهم، بهدف تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين. في حين تمثل الشكاوى تعبيراً مباشراً عن عدم رضا العميل، وتعد مصدراً مهماً لاكتشاف الأخطاء والانحرافات في جودة الخدمة.

2.3.3.6 أهمية استبيانات رضا العملاء وتحليل الشكاوى

تتجلى أهمية هذه الأداة في كونها تساعد المنشآت السياحية على:

- الكشف عن المشكلات المتكررة في الخدمة. *تحسين العمليات وتقليل حالات عدم المطابقة.
- استعادة ثقة العملاء وتعزيز رضاهم. * دعم متطلبات التحسين المستمر وفق ISO 9001.
- قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات السياحية أو الفندقية.
- التعرف على الفجوات بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.
- دعم التحسين المستمر في إطار نظم إدارة الجودة.
- تعزيز ولاء العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

3.3.3.6 مراحل تحليل الشكاوى وأدواتها:

تمر عملية تحليل الشكاوى بالمراحل التالية:

- تسجيل الشكاوى وتوثيقها بدقة. *تصنيف الشكاوى حسب النوع (خدمة، وقت، تعامل، سعر).
- تحليل الأسباب الجذرية باستخدام أدوات الجودة. * اقتراح وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- متابعة فعالية الحلول المتخذة.

أما أدوات تحليل الشكاوى والاستبيانات فتتمثل أساساً في:

- مخطط السبب والأثر (Ishikawa). * تحليل باريتو (Pareto Analysis).
- مؤشرات عدد الشكاوى وتكرارها. * مقارنة الشكاوى قبل وبعد التحسينات.
- التحليل الإحصائي للبيانات (المتوسطات، النسب، الاتجاهات).
- مقارنة النتائج عبر فترات زمنية مختلفة. * تصنيف الملاحظات إلى إيجابية وسلبية واقتراحات.
- العصف الذهني (Brainstorming).... وغيرها.

عموماً يتم جمع آراء الزوار عبر استطلاعات الرأي بإعداد استبيانات أو عبر منصات التقييم مثل Trip Advisor. وعادة تشمل هذه الاستبيانات جودة الخدمة المقدمة، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء،

تعامل العاملين وأسلوب التواصل، مستوى النظافة والتنظيم، القيمة المدركة مقابل السعر، الرضا العام والاستعداد للتوصية بالمؤسسة ليتم في ما بعد تحليل الشكاوى لاكتشاف نقاط الضعف وعلاجها.

4.3.6. مقاييس الأداء (KPIs - Key Performance Indicators)

تعد مقاييس الأداء الرئيسية (KPIs) أدوات كمية ونوعية تستخدم لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وتعد عنصراً محورياً في نظم إدارة الجودة، لما توفره من معلومات دقيقة تدعم المتابعة، والتقييم، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، خاصة في المؤسسات السياحية والفندقية.

1.4.3.6. مفهوم مقاييس الأداء

تعرف مقاييس الأداء بأنها مؤشرات قابلة للقياس تستخدم لمتابعة أداء العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق الجودة الشاملة.

2.4.3.6. خصائص مقاييس الأداء الفعالة

حتى تكون مؤشرات الأداء فعالة، ينبغي أن تتسم بالخصائص التالية:

- الوضوح وسهولة الفهم. * القابلية للقياس الكمي أو النوعي.
- الارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. * القابلية للمتابعة الدورية.
- الواقعية وقابلية التحقيق.

3.4.3.6. أهمية مقاييس الأداء في نظم إدارة الجودة

تسعى المؤسسة السياحية من خلال تبنيها لمقاييس KPIs إلى:

- قياس جودة الخدمات المقدمة، * تقييم كفاءة العمليات التشغيلية.
- دعم التحسين المستمر وفق دورة PDCA، * الكشف المبكر عن الانحرافات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

4.4.3.6. أمثلة على مقاييس الأداء في المؤسسات السياحية والفندقية:

هي عديدة ومتنوعة أبرزها:

- مقاييس مرتبطة بالعملاء: مثل معدل رضا العملاء %، عدد الشكاوى لكل فترة زمنية، نسبة العملاء المتكررين، مؤشر التوصية الصافية (NPS).
- مقاييس تشغيلية: مثل متوسط زمن تقديم الخدمة، معدل الالتزام بالبرامج السياحية، نسبة الإشغال الفندقي، معدل الأخطاء في الحجوزات.

- مقاييس الموارد البشرية: ومن أمثلتها معدل دوران العاملين، نسبة الغياب، عدد ساعات التدريب لكل موظف، مستوى رضا العاملين.
- مقاييس مالية: مثل الإيراد لكل غرفة متاحة (RevPAR)، تكلفة الخدمة السياحية، هامش الربح التشغيلي.

5.3.6. تحليل (SWOT/نقاط القوة - الضعف - الفرص - التهديدات)

- تتأثر جودة الخدمات السياحية بعوامل داخلية (تنظيمية وبشرية وتقنية) وعوامل خارجية (سوقية وتشريعية وتنافسية) ، ويسهم تحليل SWOT في:
- تحديد مستوى الجودة الحالي للخدمة السياحية.
 - الكشف عن الفجوات بين الخدمة المتوقعة والمدركة.
 - دعم قرارات تحسين الجودة وفق منهجية علمية.
- ويعد ربط تحليل SWOT بإدارة جودة الخدمات السياحية مدخلا استراتيجيا فعالا، إذ تساهم مكونات النموذج في تحقيق التحسين المستمر للمؤسسات السياحية على النحو التالي:

- تمثل نقاط القوة الأساس الذي تبنى عليه جودة الخدمات السياحية، ككفاءة العاملين وحسن تعاملهم مع السياح وغيرها، إذ تعزز نقاط القوة ثبات مستوى الخدمة وتزيد من رضا السائح وولائه.
- تشير نقاط الضعف إلى مصادر تدني جودة الخدمة، كارتفاع شكاوى السياح، وضعف سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، ونقص التدريب في مهارات الخدمة السياحية. وتحدث نقاط الضعف فجوات في جودة الخدمة وتراجع الصورة الذهنية للمؤسسة.
- تعد الفرص مناسبة جيدة لتطوير جودة الخدمة كاعتماد التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، وبرامج الدعم الحكومي لتطوير القطاع السياحي وغيرها، ومثل هذه الفرص تمكن المؤسسات السياحية من ابتكار خدمات ذات قيمة مضافة وتحسين تجربة السائح.
- أما التهديدات فتدعو عوامل قد تؤثر سلبا على جودة الخدمة، كالمنافسة الشديدة بين المؤسسات السياحية، والتقلبات الموسمية في الطلب السياحي، والتقييمات السلبية عبر المنصات الرقمية، والأزمات الصحية أو الاقتصادية والحروب وغيرها، والتهديدات تفرض على المؤسسة السياحية ضرورة تطوير نظم الجودة والمرونة التشغيلية للحفاظ على مستوى الخدمة.

6.3.6. تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

أصبحت تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وتحليل البيانات (Data Analytics) من الأدوات الإستراتيجية الحديثة في إدارة جودة الخدمات السياحية والفندقية، لما توفره من إمكانيات

متقدمة لفهم سلوك العملاء، وتحسين العمليات، ودعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، بما ينسجم مع متطلبات نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر.

1.6.3.6. أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع السياحي والفندقي:

- **التعلم الآلي (Machine Learning):** هو فرع من الذكاء الاصطناعي يركز على بناء أنظمة حاسوبية قادرة على التعلم، التحليل، والتحسين ذاتيا من خلال البيانات والخبرات، دون برمجة صريحة لكل مهمة. يهدف اكتشاف الأنماط في البيانات الكبيرة لاتخاذ تنبؤات أو قرارات دقيقة. وهو يعتمد على تغذية الخوارزميات بكميات كبيرة من البيانات، حيث تقوم باستخلاص الأنماط وبناء نموذج لتحليل البيانات الجديدة. ويستخدم في المجال السياحي للتنبؤ بالطلب السياحي ونسب الإشغال والتنبؤ بمستوى رضا العملاء وسلوكهم المستقبلي.

- **معالجة اللغة الطبيعية، Natural Language Processing (NLP):** هي فرع من فروع علوم الكمبيوتر والذكاء الاصطناعي (AI) الذي يستخدم التعلم الآلي لتمكين أجهزة الكمبيوتر من فهم اللغة البشرية والتواصل معها، لدى أصبحت معالجة اللغة الطبيعية NLP جزءا من الحياة اليومية للكثيرين، حيث تدعم محركات البحث، وتشغى الذكاء الاصطناعي الحوار في روبوتات المحادثة لخدمة العملاء باستخدام الأوامر الصوتية، وأنظمة (GPS) التي تعمل بالصوت، والمساعدات الرقمية المجيبة عن الأسئلة في الهواتف الذكية مثل (Amazon من Alexa، و Siri من Apple، و Cortana من Microsoft). وفي المجال السياحي والخدمي تساعد على:

- تحليل تعليقات السياح وتقييماتهم الإلكترونية؛ تصنيف شكاوى العملاء آليا.
- قياس المشاعر المرتبطة بتجربة الخدمة السياحية.

- **أنظمة التوصية الذكية، (Smart recommendation systems):** هي أنظمة ذكية تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات، تهدف إلى تقديم اقتراحات مخصصة للمستخدمين بناء على اهتماماتهم وتفضيلاتهم وسلوكهم السابق، أو على تفضيلات مستخدمين آخرين يشبهونهم في السلوك، وفي المجال السياحي تفيد في:

- اقتراح برامج سياحية مخصصة؛ التوصية بخدمات إضافية داخل الفنادق.
- تحسين تجربة العميل وزيادة القيمة المدركة.

- **روبوتات المحادثة والمساعدات الذكية، (Chatbots and smart assistants):** هي أدوات حوارية تهدف إلى تبسيط استفسارات العملاء والرد عليها تلقائيا، ومحاكاة المحادثات البشرية المكتوبة أو المنطوقة، بعض روبوتات المحادثة بدائية، حيث تقدم قائمة خيارات بسيطة للمستخدمين للنقر عليها. ومع ذلك، يمكن لروبوتات المحادثة الأكثر تقدما استخدام الذكاء الاصطناعي ومعالجة اللغة الطبيعية (NLP) لفهم إدخال المستخدم وإدارة المحادثات البشرية المعقدة بسهولة. وفي المجال السياحي تساعد في:

- الرد الفوري على استفسارات العملاء؛ إدارة الحجوزات وخدمات ما قبل الوصول.
- تقليل زمن الاستجابة وتحسين جودة الخدمة.

3.6.3.6. دور تحليل البيانات في إدارة جودة الخدمات السياحية:

- تحليل بيانات العملاء: هي عملية جمع وفهم معلومات العملاء من مصادر متنوعة (مواقع، تطبيقات، تواصل اجتماعي) واستخدامها لتفسير سلوكياتهم وتفضيلاتهم، يهدف هذا التحليل إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية لتحسين تجربة العملاء، زيادة المبيعات، وتعزيز الولاء من خلال التخصيص الدقيق للحملات التسويقية وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وفي مجال السياحة تهدف إلى:
 - نتائج استبيانات رضا العملاء (CSAT، NPS).
 - شكاوى العملاء وملاحظاتهم.
 - البيانات السلوكية للحجوزات والزيارات.
- تحليل البيانات التشغيلية: تتمثل الفوائد الرئيسية للتحليلات التشغيلية في تحديد المشكلات بسرعة (MTTD) وإصلاح تلك المشكلات (MTTR) بنفس السرعة، من خلال تقليل MTTD و MTTR، يمكن تقليل تكلفة الفشل والحفاظ على الإيرادات والحماية من المخاطر، ويمكن أيضا توقع حدوث انخفاض في وقت التوقف عن العمل، واستخدام أفضل للقدرات، وتقليل التكاليف، تعتبر القدرة على التوسع جزءا مهما من التحليلات التشغيلية، ويسمح التوسع للمؤسسة بمراقبة المزيد من مكونات النظام وحماية أصولها. وهي تفيد في مجال الخدمات السياحية في:
 - تقليل زمن تقديم الخدمة.
 - نسب الإشغال ومؤشر (RevPAR).
 - مؤشرات الأداء (KPIs) المرتبطة بالجودة.
- التحليل التنبؤي الداعم للقرار: هو مجموعة من تقنيات الاستخبارات التجارية (BI) جنبا إلى جنب مع الذكاء الاصطناعي والتقنيات الأخرى، كحل قابل للتطبيق لتقييم جودة البيانات التاريخية والحالية للكشف عن العلاقات والأنماط داخل كميات كبيرة من البيانات للتنبؤ بأحداث وسلوكيات واتجاهات مستقبلية أو غير معروفة، أي الإجابة على "ماذا سيحدث في المستقبل؟" فالتحليلات التنبؤية، تمكن المؤسسات من تحسين العمليات التجارية ومعرفة سلوك العملاء وتحسين مواردها، وتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز أدائها في مختلف المجالات، وفي مجال الخدمات السياحية تعمل على:
 - توقع فترات الذروة السياحية.
 - التنبؤ بانخفاض جودة الخدمة أو الرضا.
 - دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الموارد.

- تكامل الذكاء الاصطناعي مع نظم إدارة الجودة (QMS): في الماضي كانت مراقبة الجودة وتحليل البيانات تعتمدان على أساليب تقليدية مثل الفحص اليدوي والتقارير الإحصائية التي تتأخر في كشف العيوب، أما اليوم بفضل الذكاء الاصطناعي (AI)، أصبح بالإمكان تحويل هذه العمليات من نماذج تفاعلية إلى أنظمة إستباقية ذكية قادرة على تحليل البيانات الضخمة في الزمن الحقيقي. والتنبيه بالمشكلات قبل وقوعها، وكذا تقديم توصيات فورية للتحسين المستمر. ووفق تقرير Gartner 2024، فإن الشركات التي اعتمدت تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراقبة الجودة قللت زمن اكتشاف العيوب بنسبة تصل إلى 60% وخفضت التكاليف التشغيلية بنسبة 20-30%. وفي المجال السياحي يسهم هذا التكامل في:

- تعزيز التحسين المستمر وفق دورة (PDCA).
- تحسين دقة قياس الأداء وجودة البيانات.
- دعم متطلبات معيار ISO 9001 (القرارات المبنية على الأدلة).
- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية.

4.6. مراحل التحسين المستمر في السياحة:

يقصد بها تلك الخطوات المنهجية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات السياحية بشكل مستدام، من خلال تحليل الأداء الحالي، وتحديد نقاط الضعف، وتنفيذ حلول تدريجية قابلة للقياس والمراجعة، وفيما يلي تلخيص لمراحل التحسين المستمر كما تطبق في السياحة، سواء في الفنادق، وكالات السفر، شركات النقل، أو أي منشأة خدمية في القطاع السياحي:

1.4.6. تحديد المشكلة (الحاجة للتحسين). (Identification of the Problem):

تبدأ عملية التحسين بتحديد المشكلة الفعلية أو الفرصة الممكنة للتحسين، ويمكن أن تأتي الإشارات إلى الحاجة للتحسين من خلال تكرار شكاوى الزبائن، تقييمات الأداء، انخفاض المبيعات، وكذا نتائج استبيانات الرضا

2.4.6. جمع وتحليل البيانات، (Data Collection & Analysis):

يتم جمع بيانات كمية ونوعية عن الوضع الحالي، وذلك لفهم الواقع بدقة، وليس بناء على الافتراضات، وتستخدم في ذلك أدوات مثل: استبيانات، سجلات الشكاوى، المقابلات، الملاحظة الميدانية.

3.4.6. تحديد الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis):

يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الحقيقية التي أدت أو قد تؤدي إلى حدوث والتسبب في المشكلة وليس فقط الأعراض، ويمكن الاعتماد في ذلك على أدوات مثل مخطط السبب والنتيجة (Ishikawa)، تحليل (Pareto)، تقنية 5 لماذا (5 Whys).

4.4.6. اقتراح الحلول (Develop Solutions):

بناء على الأسباب الجذرية، يتم اقتراح مجموعة حلول قابلة للتطبيق، إذ يتعين أن تكون واقعية، مدروسة، وتناسب مع قدرات المؤسسة (المالية البشرية...).

5.4.6. تنفيذ التحسين (Implementation):

هنا تبدأ الإدارة أو القائمين على المؤسسة في تطبيق الحلول تدريجياً (تجريبياً أو كلياً). ويفضل البدء باختبار تجريبي (Pilot Testing) على قسم أو جزء من قسم قبل التعميم الكامل، وهنا يجب إشراك الموظفين لتقليل مقاومة التغيير.

6.4.6. المراقبة والتقييم (Monitoring & Evaluation):

هنا تبدأ عملية تقييم نتائج التحسين وذلك بناء على مؤشرات أداء واضحة (KPIs)، من خلال مقارنة الوضع الجديد بالسابق، للتأكد من فعالية الحل ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

7.4.6. التوثيق والتعميم (Standardization & Documentation):

إذا أسفرت نتائج المراقبة والتقييم على نجاح عملية التحسين المتبناة، يتم تثبيته في السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة، ليتم في ما بعد تعميمه على الأقسام أو الفروع الأخرى للمؤسسة.

8.4.6. المتابعة والتحسين المستمر (Follow-up & Continuous Review):

فالتحسين كما أشرنا إليه أنفاً لا يتوقف بل يستمر وفي كل مرة يتم إعادة تقييم الوضع دورياً، من خلال رصد مستجدات السوق، التكنولوجية، توقعات الزبائن لتحديد فرص جديدة للتحسين، أو معالجة النقائص وتداركها، أو للريادة وبناء السمعة الجيدة عن المؤسسة وجودة خدماتها.

5.6. تحديات التحسين المستمر في السياحة:

رغم أهمية التحسين المستمر الكبيرة في القطاع السياحي، ودوره في تعزيز الجودة والرضا وتنافسية المؤسسات، إلا أنه يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعرقل تطبيقه بشكل فعال، هذه التحديات تتعلق في الغالب بطبيعة القطاع السياحي، وسلوكيات السياح، وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وفيما يلي أهم التحديات التي تواجه التحسين المستمر في السياحة.

- موسمية النشاط السياحي: من المتعارف عليه أن السياحة ترتبط بمواسم (الصيف، الأعياد، الإجازات)، مما يحدث تفاوتاً في الطلب على الخدمات، وصعوبة استمرارية التطوير أثناء فترات الذروة أو الركود، إذ من الصعب تنفيذ تحسينات هيكلية في فندق خلال موسم الذروة بسبب كثافة العمل.
- مقاومة التغيير داخل المؤسسة: قد يرفض بعض الموظفين أو المدراء التغييرات بسبب الخوف من فقدان السيطرة أو الوظيفة، أو عدم الاقتناع بجدوى التحسين، أو ترسخ العادات المتجذرة في طرق العمل التقليدية.

- ضعف الموارد المالية والبشرية: يتطلب التحسين المستمر تدريباً مستمراً للموظفين، واستثماراً كبيراً في التكنولوجيا، أو تطويراً في البنية التحتية، مثل هذه الأمور قد تكون مكلفة، خاصة للمؤسسات الصغيرة أو الدول النامية، فمثلاً شركة سياحية صغيرة لا تملك ميزانية لتحديث نظام الحجز الإلكتروني.
- قلة الوعي بثقافة الجودة والتحسين: تفتقر العديد من المؤسسات السياحية للفهم العميق لمبادئ الجودة والتحسين المستمر، بسبب غياب ثقافة التقييم الذاتي والتحليل المنهجي، فقد نجد مثلاً إدارة فندق تتجاهل الشكاوى المتكررة بدلاً من تحليلها وتحسين الخدمة.
- التغير السريع في توقعات السياح: سلوك المستهلك السياحي يتغير باستمرار بفعل التكنولوجيا ووسائل التواصل والتوجهات العالمية (الاستدامة، الرقمنة...)، ما يخلق صعوبة التنبؤ بهذه التغيرات والتكيف معها في الوقت المناسب، فمثلاً الاهتمام المفاجئ بـ "سياحة العمل" "Workation"، طلب الزبائن دفعاً بالبيتكوين.
- تعدد مقدمي الخدمة في التجربة السياحية الواحدة: تتضمن تجربة السائح التعامل مع أكثر من طرف كالفندق، المطعم، وسيلة النقل، المرشد...، وأي خلل في حلقة واحدة قد يؤثر على التقييم الكلي للخدمة. ففشل شركة النقل في احترام توقيت الجولة قد يفسد تجربة السائح رغم كفاءة المرشد مثلاً.
- غياب مؤشرات قياس الأداء الواضحة: من المعلوم عموماً أنه لا يمكن تحسين ما لا يقاس، فكثير من المؤسسات لا تملك أدوات واضحة لقياس الأداء أو رضا الزبائن، فمثلاً عدم وجود نظام لتوثيق عدد الشكاوى أو نوعها ما يؤدي إلى صعوبة قياسها.
- تأثير العوامل الخارجية غير القابلة للتحكم: كالأزمات السياسية، والكوارث الطبيعية، والأوبئة (مثل COVID-19)، والحروب والآفات الاجتماعية، فمثل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على السياحة وتجبر المؤسسات على التركيز على البقاء بدل التحسين.

6.6. دراسة حالة:

تلقت وكالة سياحية تقييمات سلبية تتعلق بعدم احترام توقيت الرحلات وضعف تنوع الأنشطة السياحية المقدمة من طرفها عبر منصات التقييم العالمي.

المطلوب تطبيق دورة PDCA (عجلة التحسين المستمر لديمنج) لتحسين جودة خدمات الوكالة السياحية محل التحسين؟