

تأثير تطبيق أدوات التحسين المستمر في تحقيق كفاءة العمليات

الإنتاجية – دراسة تحليلية –

م.م ريام عبد الوهاب احمد

الجامعة المستنصرية كلية العلوم السياحية قسم الدراسات السياحية

The impact of applying continuous improvement tools on achieving
efficient production processes - an analytical study –

M.M. Riam Abdel Wahab Ahmed

Al-Mustansiriya University, College of Tourism Sciences, Department of
Tourism Studies

Email: riam.eabdulwahhab@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على تأثير أدوات التحسين المستمر في الكفاءة الإنتاجية اذ تسعى الدراسة الى معرفة وجهات نظر مجموعة من المنشآت السياحية العاملة في مدينة بغداد والتي تمثلت في مجموعة من الفنادق والمطاعم التي تمتلك سجلات تشغيلية وتقارير جودة منتظمة. اذ تم الحصول على المعلومات العامة من خلال السجلات التشغيلية وتقارير الجودة المنتظمة ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها لابد من التهيئة الثقافية والتدريب العملي المباشر والتطبيق التدريجي المرن وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة ادماج أدوات التحسين المستمر ضمن ثقافة التشغيل اليومي .

Abstract

The aim of this research was to identify the impact of continuous improvement tools on production efficiency. The study sought to understand the perspectives of a group of tourism establishments operating in Baghdad, represented by a group of hotels and restaurants with operational records and regular quality reports. General information was obtained through operational records and regular quality reports. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the need for cultural preparation, direct practical training, and flexible gradual implementation. In light of these findings, the study presented a set of recommendations, most notably: the necessity of integrating continuous improvement tools into the daily operational culture.

المقدمة :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الإنتاجية والخدمية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني منهجيات حديثة تعزز من كفاءتها التشغيلية وتساعد على تحقيق التميز في الأداء. ويُعد التحسين المستمر من أبرز هذه المنهجيات، حيث يعتمد على إدخال تحسينات تدريجية ومنهجية في العمليات، بهدف تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق جودة عالية في الخدمات والمنتجات. وقد برزت أدوات التحسين المستمر بوصفها أدوات عملية فعالة تُمكن المؤسسات من تحليل عملياتها التشغيلية بدقة، واكتشاف مكانم القصور، ووضع الحلول المناسبة التي تضمن تدفق العمل بكفاءة أكبر. ومن أهم هذه الأدوات: نظام 5S، دورة PDCA، كايزن، خرائط تدفق العمليات، والتحليل الجذري للأسباب، وغيرها من الأساليب التي أثبتت فاعليتها في العديد من البيئات الصناعية والخدمية على حد سواء (Oliveira, Sá, & Fernandes, 2017, p. ١٠٨) وفي قطاع السياحة – لا سيما في المنشآت الفندقية والمطاعم – تبرز أهمية هذه الأدوات بشكل خاص، نظرًا للطبيعة التنافسية

للسوق، واعتماد رضا الزبائن كمؤشر رئيسي على نجاح العمليات التشغيلية. من هنا، يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير تطبيق أدوات التحسين المستمر في كفاءة العمليات الإنتاجية في المنشآت السياحية العاملة في مدينة بغداد، وذلك من خلال تحليل البيانات التشغيلية ومؤشرات الأداء في عدد من الفنادق والمطاعم، بهدف الخروج بنتائج وتوصيات عملية تساهم في تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة المطلوبة (El-Hassan, Issa, Hamouda, Maraqa, & El-Maaddawy, 2024, p. 560).

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تُعد كفاءة العمليات الإنتاجية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات الخدمية، وبشكل خاص في قطاع السياحة الذي يتميز بتغيرات مستمرة في متطلبات الزبائن وتزايد حدة المنافسة. ومع أن العديد من المنشآت السياحية تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، إلا أن الممارسات التشغيلية في العديد منها ما زالت تعاني من الهدر في الوقت والموارد، وضعف في التنسيق، وتكرار الأخطاء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وعدم الاستقرار في مستوى الخدمة المقدمة. وفي هذا السياق، ظهرت أدوات التحسين المستمر كوسائل فعالة لمعالجة هذه المشكلات، من خلال التركيز على التحديث المستمر للعمليات، وتحسين بيئة العمل، وتقليل الفاقد، وتحقيق رضا العملاء. إلا أن مدى تطبيق هذه الأدوات في المنشآت السياحية العراقية، خصوصاً في مدينة بغداد، لا يزال محدوداً وغير ممنهج، مما يطرح تساؤلات حول درجة تبني هذه الأدوات وأثرها الفعلي في تحسين الأداء. وبناءً على ما تقدم، تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير تطبيق أدوات التحسين المستمر في رفع كفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت السياحية في بغداد؟

ويترفع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية، أبرزها:

- ما هي أبرز أدوات التحسين المستمر المعتمدة في المنشآت السياحية في بغداد؟
- إلى أي مدى تساهم هذه الأدوات في تقليل الزمن الضائع وتحسين جودة الخدمة؟
- هل يؤدي تطبيق أدوات التحسين المستمر إلى زيادة رضا الزبائن وتقليل الشكاوى التشغيلية؟
- ما العوائق التي تحد من تطبيق هذه الأدوات بشكل فعال في السياحة العراقية؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على أحد المحاور الجوهرية في تحسين الأداء المؤسسي، وهو رفع كفاءة العمليات الإنتاجية باستخدام أدوات التحسين المستمر، ولا سيما في المنشآت السياحية التي تعتمد في نجاحها على جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن. وفي ظل التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه هذا القطاع في العراق، تزداد الحاجة إلى اعتماد ممارسات إدارية حديثة تضمن استغلال الموارد بشكل أمثل، وتقديم خدمات متميزة تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية. وتتجلى أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

١. يساهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية التطبيقية المرتبطة بمجال التحسين المستمر، من خلال تقديم نموذج عملي يعتمد على أدوات مجربة، وتحليل تأثيرها الفعلي في السياق السياحي العراقي، مما يشكل إضافة نوعية في دراسات الإدارة التشغيلية في بيئات خدمية.
٢. يوفر إطاراً تحليلياً لصناع القرار في المنشآت الفندقية والمطاعم لتشخيص واقع الأداء، وتحديد نقاط الضعف التشغيلية، واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق من خلال أدوات التحسين المستمر مثل S٥، كايزن، وخرائط العمليات.
٣. يساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المتواصل، ويعزز من وعي القيادات الإدارية والعاملين بأهمية تحسين العمليات كنهج دائم وليس كمبادرات مؤقتة، مما يُفضي إلى استقرار في جودة الأداء ورضا الزبائن.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمحور حول فهم وتقييم دور أدوات التحسين المستمر في رفع كفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت السياحية، وتحديد مدى فعاليتها في معالجة المشكلات التشغيلية وتحسين الأداء العام. وتتمثل الأهداف الأساسية للبحث فيما يلي:

١. تحديد مدى انتشار واستخدام أدوات التحسين المستمر (مثل S٥، كايزن، خرائط تدفق العمليات، PDCA، والتحليل الجذري للأسباب) في المنشآت السياحية العاملة في بغداد.
٢. تحليل تأثير تطبيق أدوات التحسين المستمر على كفاءة العمليات التشغيلية، من حيث تقليل الزمن الضائع، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز فعالية الأداء داخل المنشآت.

٣. التعرف على انعكاسات التحسين المستمر على رضا الزبائن، من خلال قياس العلاقة بين تطبيق أدوات التحسين ومؤشرات مثل تقييمات النزلاء، معدلات الشكاوى، ومستوى الخدمة المقدمة.
٤. تشخيص أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لأدوات التحسين المستمر في المنشآت السياحية، واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ.
٥. تقديم نموذج مقترح لتفعيل التحسين المستمر في بيئة العمل السياحية، يستند إلى المعطيات المستخلصة من الدراسة الميدانية والتجارب المحلية.

رابعاً: فرضيات البحث

استناداً إلى أهداف البحث وتساؤلاته، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين تطبيق أدوات التحسين المستمر ورفع كفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت السياحية. وقد تم تقسيم هذه الفرضيات إلى فرضيتين رئيسيتين وعدد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أدوات التحسين المستمر وكفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت السياحية بمدينة بغداد.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أدوات التحسين المستمر تأثيراً معنوياً إيجابياً في مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل تقليل زمن الخدمة، وتحسين جودة الأداء، وزيادة رضا الزبائن. وتتفرع من الفرضيتين الرئيسيتين الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أداة S و متوسط زمن إنجاز الخدمة في الفنادق والمطاعم.
٢. توجد علاقة بين استخدام خرائط تدفق العمليات وارتفاع مستوى رضا النزلاء.
٣. يساهم تطبيق دورة PDCA في تقليل عدد الشكاوى التشغيلية.
٤. يؤثر اعتماد أدوات كايزن في تحسين التنسيق بين الأقسام التشغيلية داخل المنشآت السياحية.
٥. توجد فروق ذات دلالة معنوية في كفاءة الأداء بين المنشآت التي تطبق أدوات التحسين بشكل منظم وتلك التي لا تعتمدها.

خامساً: عينة البحث

تم اختيار عينة من المنشآت السياحية العاملة في مدينة بغداد، تمثلت في مجموعة من الفنادق والمطاعم التي تمتلك سجلات تشغيلية وتقارير جودة منتظمة. وقد تم اعتماد أسلوب العينة الغرضية (Purposeful Sampling) لاختيار المنشآت التي تطبق - بدرجات متفاوتة - أدوات التحسين المستمر، بما يسمح بتحليل واقعي لمدى تأثير هذه الأدوات في تحسين الأداء. وتضمنت العينة النهائية:

- أربع منشآت فندقية ذات تصنيف متوسط إلى عالٍ.
- منشأتين من فئة المطاعم السياحية الراقية.

وقد تم اختيار هذه المنشآت استناداً إلى توافر البيانات التشغيلية، وسهولة الوصول إلى الوثائق والسجلات ذات الصلة، فضلاً عن استعداد الإدارات للتعاون في تقديم المعلومات المطلوبة. واعتمد البحث في تحليل العينة على تقارير دورية تغطي مؤشرات الأداء، مثل: زمن الخدمة، مستوى رضا الزبائن، نسب الفاقد، ومعدلات الشكاوى، بالإضافة إلى مراجعة النماذج والإجراءات التشغيلية الخاصة بتطبيق أدوات التحسين المستمر.

سادساً: أساليب جمع المعلومات اعتمد هذا البحث على منهج مزدوج يجمع بين التحليل النظري والتحليل العملي، بهدف بناء إطار معرفي وتطبيقي متكامل يساعد على تشخيص واقع تطبيق أدوات التحسين المستمر في المنشآت السياحية، وقياس أثرها في رفع كفاءة العمليات التشغيلية. وقد تمثلت أساليب جمع المعلومات في الآتي:

أولاً: الجانب النظري

تم جمع البيانات النظرية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي شملت:

- كتب أكاديمية متخصصة في الإدارة التشغيلية والتحسين المستمر.
- رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه تناولت موضوعات مشابهة أو مكملية.
- مقالات علمية منشورة في مجلات محكمة.
- تقارير ودراسات مؤسسية صادرة عن منظمات ووزارات معنية بقطاع السياحة أو إدارة الجودة.

وقد ساهم هذا الجانب في تأطير المفاهيم وتحديد أدوات التحسين المعتمدة، وصياغة فرضيات البحث وفق أسس علمية.

ثانيًا: الجانب العملي التحليلي

اعتمد الجانب العملي على تحليل بيانات ميدانية مستخرجة من تقارير تشغيلية وسجلات إدارية خاصة بعدد من الفنادق والمطاعم في مدينة بغداد، وتمثلت أدوات جمع البيانات العملية في ما يلي:

- تحليل الوثائق التشغيلية، بما في ذلك سجلات الجودة، تقارير الأداء، ونماذج الإجراءات اليومية.
- مراجعة تقارير رضا الزبائن التي تصدرها أقسام العلاقات العامة وخدمة العملاء.
- دراسة مؤشرات الأداء المتعلقة بزمن الخدمة، عدد الشكاوى، ومستوى تطبيق أدوات التحسين المستمر.
- الاستعانة بنتائج منشورة في دراسات تطبيقية سابقة، وخاصة تلك تناولت العلاقة بين أدوات التحسين وكفاءة الأداء التشغيلي في بيئات مشابهة.

المبحث الثاني « الجانب النظري » :

أ. المفاهيم النظرية لأدوات التحسين المستمر

١. التحسين المستمر – النشأة والمفهوم

يُعد التحسين المستمر (Continuous Improvement) من المبادئ الأساسية في الإدارة الحديثة، ويعبر عن عملية ممنهجة تهدف إلى التطوير التدريجي والدائم في الأداء داخل المؤسسات، سواء على مستوى العمليات أو المنتجات أو الخدمات. لا يقوم هذا التحسين على تغييرات جذرية مفاجئة، بل على تحسينات صغيرة ومتتالية تحدث تراكمًا إيجابيًا في النتائج على المدى البعيد. (سلطان، ٢٠١٧، ص. ٥٢)

مفهوم التحسين المستمر

ظهر مفهوم التحسين المستمر لأول مرة ضمن فلسفة الإنتاج اليابانية، خصوصًا في مؤسسة "تويوتا"، وذلك في سياق البحث عن تقنيات تزيد من كفاءة التصنيع وتقلل من الهدر دون الإضرار بالجودة. وقد تبنت هذا الاتجاه "تايتشي أونو" و"شيغيو شينغو" من خلال ما عرف لاحقًا بنظام الإنتاج التويودي (Toyota Production System – TPS) ومن هذا النظام خرج مفهوم "كايزن" (Kaizen) "الذي يمثل حجر الزاوية لفلسفة التحسين المستمر. (جلاب، ٢٠١١، ص. ١٣٤) وقد عرّف التحسين المستمر بأنه "العملية التي تتضمن تحسينات مستمرة ومتكررة وتدرجية تقوم بها المنظمة لتعزيز قدرتها على البقاء من أجل الريادة والتميز لتحقيق رغبات الزبون وتوقعاته" (خليل والباقي، ٢٠١٩: ٧٩)

تأثر الغرب لاحقًا بهذه المدرسة، خاصة بعد النجاح الباهر للنموذج الياباني في الثمانينيات، وتطورت أدوات الجودة والتحسين تدريجيًا في

الولايات المتحدة وأوروبا، لتشمل برامج مثل **Six Sigma** و**Lean Management**.

المفهوم العام للتحسين المستمر

يشير التحسين المستمر إلى مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى إدخال تعديلات صغيرة متكررة على العمليات التشغيلية أو الإدارية، بهدف رفع الكفاءة، تقليل الهدر، وتحسين جودة النتائج.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس أبرزها: (بدر، ٢٠٠٩، ص. ٨٨)

- التركيز على العمليات وليس الأفراد.
- تحليل الأسباب الجذرية للمشكلات وليس الأعراض.
- الاعتماد على بيانات واقعية عند اتخاذ القرارات.
- الاستفادة من آراء جميع العاملين وليس فقط الإدارة.
- خلق ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والانخراط في التحسين.

٢. أبرز أدوات التحسين (S، كايزن، PDCA، Pareto، خرائط التدفق، التحليل الجذري للأسباب)

تعتمد منهجية التحسين المستمر على عدد من الأدوات العملية التي تساعد على تشخيص المشكلات وتحليلها واقتراح حلول واقعية قابلة للتطبيق. ومن أبرز هذه الأدوات: (العقدة وآخرون، ٢٠١٠، ص. ٣٦)

أولاً: نظام S

هو أسلوب تنظيمي يهدف إلى خلق بيئة عمل نظيفة، مرتبة، وآمنة من خلال خمس خطوات يابانية الأصل، تبدأ جميعها بحرف "S"، وهي

١. **Seiri (الفرز):** تصنيف الأدوات والمستلزمات وفصل الضروري عن غير الضروري.
 ٢. **Seiton (التنظيم):** ترتيب الأدوات بشكل يسهل الوصول إليها بسرعة.
 ٣. **Seiso (التنظيف):** المحافظة على نظافة مكان العمل بشكل يومي.
 ٤. **Seiketsu (التوحيد):** وضع معايير موحدة للتنظيم والنظافة.
 ٥. **Shitsuke (الانضباط):** تعزيز الانضباط الذاتي لدى العاملين للحفاظ على النظام.
- يستخدم نظام ٥S بشكل واسع في المطاعم والفنادق لتحسين بيئة العمل وتقليل الوقت الضائع في البحث أو التنظيف أو التعديل.
- ثانيًا: كايزن (Kaizen)** كلمة يابانية تعني "التحسين المستمر"، وتقوم على مبدأ أن كل شخص في المؤسسة – من العامل البسيط إلى المدير العام – يمكنه أن يساهم في تحسين الأداء. وتشمل فلسفة كايزن: (يوحرو، ٢٠١٥، ص. ١١٢)
- التطوير اليومي ولو بشكل بسيط.
 - المشاركة الجماعية في الاقتراحات والتحسين.
 - التقليل من الهدر بجميع أنواعه (زمني، مادي، بشري). تُستخدم كايزن في قطاع الخدمات السياحية من خلال تحسين إجراءات الحجز، التسليم، الاستقبال، وحتى الخدمات الداخلية كالنظافة وإعداد الطعام.
- ثالثًا: دورة PDCA** وتُعرف أيضًا باسم "دائرة ديمينغ (Deming Cycle)"، وهي أداة تخطيط وتنفيذ وتقييم تتكوّن من أربع مراحل: (عبد النبي، ٢٠١٩، ص. ٦٤)
١. **Plan - التخطيط:** تحديد المشكلة ووضع خطة للتعامل معها.
 ٢. **Do - التنفيذ:** تطبيق الخطة على نطاق صغير.
 ٣. **Check - التحقق:** تقييم نتائج التطبيق ومقارنتها بالأهداف.
 ٤. **Act - الإجراء:** اتخاذ القرار بالاعتماد أو التعديل أو التوسيع.
- هذه الأداة فعالة جدًا في إدارة المشاريع القصيرة، والتجارب التشغيلية في الفنادق.
- رابعًا: مخطط باريتو (Pareto Chart)** يعتمد على مبدأ ٨٠/٢٠، الذي يشير إلى أن ٨٠٪ من المشكلات تنتج عن ٢٠٪ من الأسباب. يستخدم هذا المخطط لتحديد أكثر المشكلات تكرارًا أو خطورة. على سبيل المثال، يمكن لإدارة مطعم أن تكتشف أن أغلب شكاوى الزبائن تعود إلى ثلاثة أسباب رئيسية فقط.
- خامسًا: خرائط تدفق العمليات (Process Mapping)** تستخدم هذه الأداة لتصوير سير العمليات بشكل بصري، ما يساعد على: (Damelio, 2011, p. 65)
- فهم تسلسل الخطوات بدقة.
 - تحديد نقاط الاختناق أو التكرار غير الضروري.
 - تحسين سلاسة العمليات وتقليل التعقيد.
- في السياحة، تُستخدم لرسم عملية استقبال النزلاء، أو تسليم الغرف، أو التعامل مع شكاوى الزبائن.
- سادسًا: التحليل الجذري للأسباب (Root Cause Analysis - RCA)**
- يهدف إلى الوصول إلى السبب الحقيقي للمشكلة وليس الاكتفاء بعلاج الأعراض الظاهرة. وتستخدم فيه أداة شهيرة هي "مخطط عظم السمكة" أو **Fishbone Diagram**، التي تصنّف الأسباب ضمن فئات: (الناس، الآلات، المواد، المنهجيات، البيئة، والقياس). (عبد المقصود، ٢٠١٥، ص. ٢٩)
٣. **أسس تطبيق التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية** رغم أن أدوات التحسين ظهرت أولًا في قطاع الصناعة، إلا أن المؤسسات الخدمية – ومنها المنشآت السياحية – تحتاج بشدة إلى تطبيق هذه الأدوات بسبب ما يلي:
- الطبيعة المتغيرة للعملاء وتوقعاتهم.
 - تكرار العمليات اليومية وسهولة ملاحظة نقاط الضعف.
 - العلاقة المباشرة بين جودة العمليات ورضا الزبائن.

ولتطبيق التحسين المستمر في المؤسسات السياحية، يجب مراعاة الأسس التالية: (صيرينة وتريكي، ٢٠١٩، ص. ٥٧)

أولاً: التهيئة التنظيمية والثقافية

لا يمكن تنفيذ أي برنامج تحسين دون وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التعلم والتطوير. يجب أن تتبنى الإدارة العليا مبدأ التحسين كجزء من استراتيجيتها، وأن تشجع العاملين على المشاركة دون خوف من العقاب أو السخرية.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية

يُعد تدريب الموظفين على أدوات التحسين المستمر من أهم مقومات النجاح. فبدون فهم الأدوات، لن يتمكن العاملون من اقتراح أو تنفيذ تغييرات مؤثرة. ويشمل التدريب: (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩، ص. ٢٤١)

- ورش عمل مبسطة على أدوات مثل ٥ و PDCA.

- دورات في تحليل العمليات.

- تشجيع على التفكير النقدي وحل المشكلات.

ثالثاً: التدرج في التطبيق

لا يُنصح بتطبيق جميع أدوات التحسين دفعة واحدة، بل يُفضل البدء بالمشكلات البسيطة والعمليات المتكررة. ومن ثم يتم التوسع تدريجياً نحو العمليات الأكثر تعقيداً.

رابعاً: المتابعة والتقييم المستمر

أي تحسين لا يُقِيم يُصبح بلا قيمة. لذا يجب: (المغربي، ٢٠٢٠، ص. ٧٣)

- وضع مؤشرات أداء واضحة (KPIs).

- استخدام تقارير دورية لقياس التقدم.

- إجراء مراجعات دورية لتعديل المسار.

ب. الكفاءة التشغيلية في المنشآت السياحية

١. مفهوم الكفاءة التشغيلية في السياحة

تُعد الكفاءة التشغيلية من أهم المؤشرات التي تعكس أداء المنشآت السياحية، إذ تمثل القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة بأقل قدر من الهدر في الوقت، والجهد، والتكاليف. ويزداد التركيز على هذا المفهوم في المؤسسات التي تعتمد على رضا الزبائن كأساس لبقائها وتطورها، مثل الفنادق والمطاعم (Yu & Lee, 2009, p. 571). وقبل الولوج إلى مفهوم الكفاءة التشغيلية لابد من التطرق إلى مفهوم الكفاءة بصورة عامة إذ عرفت الكفاءة بأنها " مفهوم يتجلى بقبالية الشركة أو المنظمة في الحصول على الموارد المتاحة المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية من البيئة التي تعمل فيها وتخصيص هذه الموارد وتوجيهها بطريقة مثلى وفضل أداء للحصول على عوائد مالية في ظل تلبية حاجة الزبون سواء كان (مستهلك أخير أو مستعمل صناعي). (جاسم، ماجد عودة، ١٩٦:٢٩٢١). كما عرفت بأنها " القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للحصول على المعلومات ذات الجودة وكمية مناسبة بالتوقيت المناسب وبأقل التكاليف" (دباغية والسعدي: ٢٠١١، ٦١).

في السياق السياحي، تعني الكفاءة التشغيلية حسن إدارة الموارد البشرية والمادية لتقديم خدمات متكاملة للضيف بكفاءة ودقة، بما يضمن رضا النزلاء وتحقيق الأهداف التشغيلية والتسويقية للمؤسسة. كما تتضمن قدرة المنشأة على الاستجابة السريعة لمغيرات السوق، وتقديم خدمة متسقة دون انقطاع أو تراجع في الجودة. يشمل هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل: إدارة الوقت، تنظيم الموارد، تحسين بيئة العمل، ضبط التكاليف، وتعزيز التنسيق بين الأقسام التشغيلية. ويمكن القول إن الكفاءة التشغيلية في السياحة ليست فقط أداة لخفض التكاليف، بل استراتيجية لتحسين تجربة الضيف وتعزيز التنافسية في سوق متقلب ومتطلب. (بوعنان، ٢٠٠٧، ص. ٩٩)

٢. معايير قياس كفاءة الفنادق والمطاعم

لقياس كفاءة التشغيل في المؤسسات السياحية، لا بد من استخدام مجموعة من المؤشرات التي تغطي الجوانب الزمنية، والجودة، ورضا العملاء، والتكاليف. وفيما يلي أبرز المعايير المستخدمة: (Sanjeev, 2007, p. 378)

الزمن الوقت هو عنصر جوهري في تقييم الكفاءة، وتشمل معاييرها: (الجميل وطه، ٢٠١٤، ص. ٤٤)

- متوسط وقت الانتظار في خدمات الاستقبال أو الطلبات.

- سرعة تنفيذ الخدمة (مثل تنظيف الغرف، أو تقديم الطعام).
 - مدى الالتزام بالمواعيد المعلنة.
 - تُعتبر المنشأة أكثر كفاءة عندما تنجز خدماتها في وقت أقصر دون المساس بجودة الأداء.
 - **الجودة** تشمل جودة الخدمة السياحية عدة أبعاد: (حامد والحاكم، ٢٠١٩، ص. ١٣٨)
 - دقة تنفيذ الخدمة.
 - مستوى النظافة والترتيب.
 - الاستجابة السريعة للطلبات.
 - استمرارية تقديم الخدمة دون انقطاع أو أخطاء.
 - الجودة المستقرة والمتسقة هي دلالة على وجود نظام تشغيل فعال يعتمد على المعايير المهنية.
 - **رضا النزلاء** يُعد رضا الضيوف مقياساً مباشراً لتقييم كفاءة العمل، ويمكن قياسه من خلال: (سعود وسلمان، ٢٠٢٢، ص. ٣٢)
 - تقييمات الزبائن في المواقع الإلكترونية.
 - استبيانات رضا النزلاء.
 - معدلات العودة أو إعادة الحجز.
 - تنعكس الكفاءة العالية في تقليل الشكاوى وزيادة رضا الضيف وولائه.
 - **تكاليف التشغيل** تشمل:
 - معدل تكلفة تشغيل الغرفة أو الوجبة.
 - نسبة الفاقد في المواد.
 - تكلفة العمالة مقابل عدد الخدمات المنجزة.
 - كلما قلت التكاليف مع الحفاظ على الجودة، دلّ ذلك على كفاءة تشغيلية عالية.
 - **٣. العلاقة بين تطبيق التحسين المستمر وتحسين الأداء السياحي**
 - تُظهر العديد من الدراسات والتجارب الميدانية أن تطبيق أدوات التحسين المستمر يُسهم مباشرة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، بما ينعكس على جودة الخدمة وتنافسية المؤسسة. وتتمثل هذه العلاقة في الآتي: (سلمان، ٢٠٢٢، ص. ١٥٥)
 - **تقليل الهدر وتحسين بيئة العمل**
 - من خلال أدوات مثل ٥ S وخرائط التدفق، يمكن إعادة ترتيب بيئة العمل بما يسهّل تنفيذ المهام، ويقلل الزمن الضائع، ويُحسن تنظيم المواد والمعدات.
 - **رفع جودة الخدمة وتحقيق الاستقرار التشغيلي**
 - عندما تُراجع العمليات باستمرار ويتم ضبطها باستخدام أدوات ك PDCA والتحليل الجذري للأسباب، فإن الأخطاء تتناقص والجودة ترتفع. كما تُصبح الخدمات أكثر اتساقاً، ما يرفع رضا النزلاء.
 - **تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم**
 - إشراك العاملين في جهود التحسين، والاستماع لمقترحاتهم، يخلق لديهم شعوراً بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من دافعيتهم لأداء العمل بكفاءة واهتمام أكبر.
 - **تحسين مؤشرات الأداء**
 - تؤدي الكفاءة التشغيلية إلى تحسين مؤشرات مثل: (سلمان، ٢٠٢١، ص. ١٢١)
 - نسبة الإشغال.
 - متوسط الإيرادات لكل ضيف.
 - تقليل عدد الشكاوى.
- المبحث الثالث

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، من خلال تفسير المؤشرات الواقعية المستخلصة من تحليل محتوى عدد من الدراسات التطبيقية، فضلاً عن الرجوع إلى بيانات ومعلومات تم الحصول عليها من تقارير تشغيلية خاصة ببعض الفنادق والمؤسسات السياحية في العراق، لا سيما في مدينة بغداد. وقد تم اعتماد التحليل المقارن وربط النتائج التشغيلية بالمفاهيم النظرية التي تناولتها أدبيات البحث، بما يعزز من موثوقية الاستنتاجات المستخلصة.

أولاً: منهجية الدراسة التحليلية اعتمدت هذه الدراسة على تحليل بيانات تشغيلية فعلية مستخرجة من منشآت فندقية عاملة في بغداد، بهدف قياس مدى فاعلية أدوات التحسين المستمر في رفع كفاءة العمليات التشغيلية. وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام ثلاث وسائل رئيسية:

١. تحليل تقارير تشغيلية دورية تضمنت بيانات تتعلق بزمان تنفيذ الخدمة، ومعدلات الشكاوى، ونسب الفاقد في الموارد (كالمنظفات والمواد الغذائية).
٢. مراجعة محتوى سجلات الجودة والتدقيق الداخلي الخاصة بتطبيق أدوات مثل S٥، كايزن، وخرائط تدفق العمليات.
٣. الاطلاع على خطط التحسين السابقة والتقارير الإدارية ذات العلاقة برضا الزبائن وتقييم الأداء الداخلي.

ثانياً: طبيعة البيانات ومنشآت التحليل شملت الدراسة تحليل بيانات تشغيلية لعدد من المنشآت السياحية العاملة في مدينة بغداد، توزعت بين ٤ فنادق و ٢ من المطاعم الراقية، وتم اختيار هذه المنشآت بناءً على توفر تقارير دورية تتعلق بتطبيق أدوات التحسين المستمر، وسهولة الوصول إلى سجلاتها التشغيلية. يوضح الجدول الآتي تصنيف هذه المنشآت حسب نوعها:

الجدول (١): تصنيف المنشآت التي شملها التحليل حسب نوع النشاط السياحي

نوع المنشأة	عدد المنشآت التي تم تحليل بياناتها	النسبة (%)	نوع المنشأة	عدد المنشآت التي تم تحليل بياناتها
فنادق	4	66.70%	فنادق	4
مطاعم راقية	2	33.30%	مطاعم راقية	2
المجموع	6	100%	المجموع	6

تم تحليل بيانات تشغيلية تغطي أنشطة الأقسام الخدمية المختلفة داخل المنشآت قيد الدراسة، بما يشمل أقسام الاستقبال، التدبير الفندقي، المطبخ، وخدمة الزبائن، وذلك من خلال مراجعة سجلات الأداء وتقارير الجودة للفترة التي سبقت وتلت تطبيق أدوات التحسين المستمر.

ثالثاً: تحليل بيانات الوثائق التشغيلية

1. مدى استخدام أدوات التحسين المستمر أظهرت مراجعة الوثائق التشغيلية وتقارير الجودة أن إدارات المنشآت السياحية قيد الدراسة تطبق بدرجات متفاوتة أدوات التحسين المستمر مثل نظام S٥، خرائط تدفق العمليات، دورة PDCA، وأساليب كايزن. تم توثيق مستويات الاستخدام لكل أداة من خلال تحليل النماذج التشغيلية المعتمدة، وتقارير الرقابة الداخلية. يوضح الجدول الآتي مستوى اعتماد هذه الأدوات حسب نوعها:

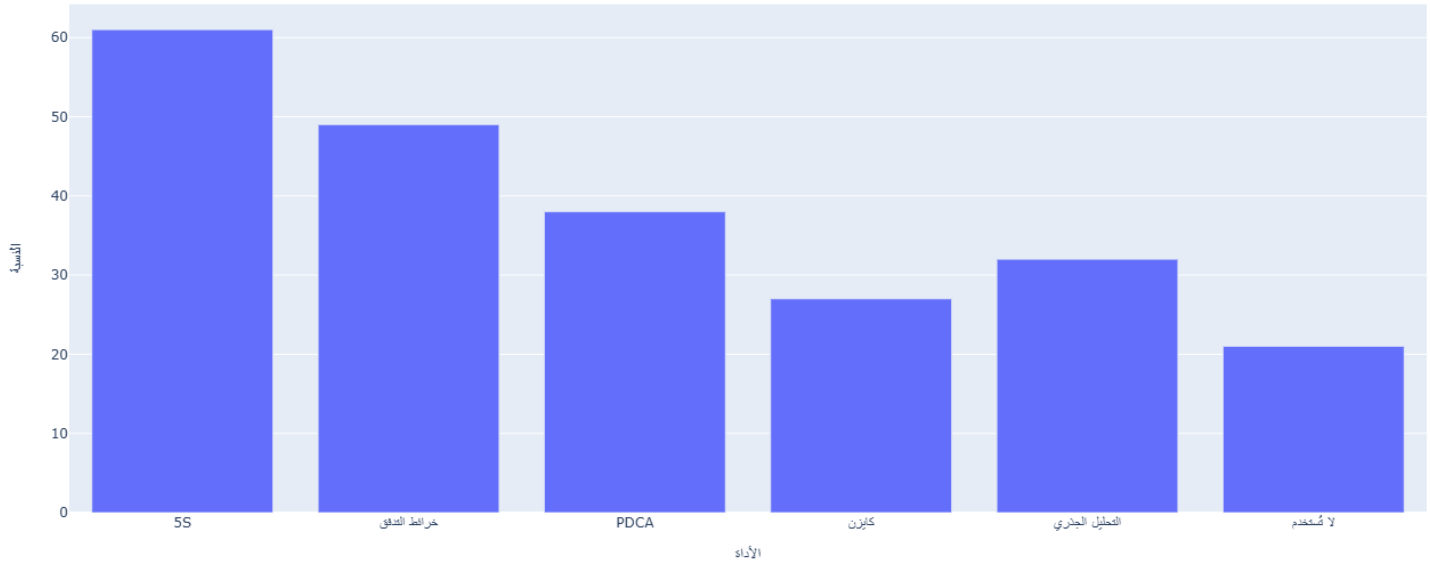
الجدول (٢): درجة تطبيق أدوات التحسين المستمر في المنشآت قيد الدراسة

الأداة	نسبة الاستخدام (غالبًا/دائمًا)
5S	61%
خرائط تدفق العمليات	49%
PDCA	38%
كايزن	27%
التحليل الجذري للأسباب	32%

لا تُستخدم أي أداة	21%
--------------------	-----

رسم بياني (١): توزيع استخدام أدوات التحسين في المنشآت السياحية ببغداد

الرسم البياني (1): توزيع استخدام أدوات التحسين في المنشآت السياحية ببغداد

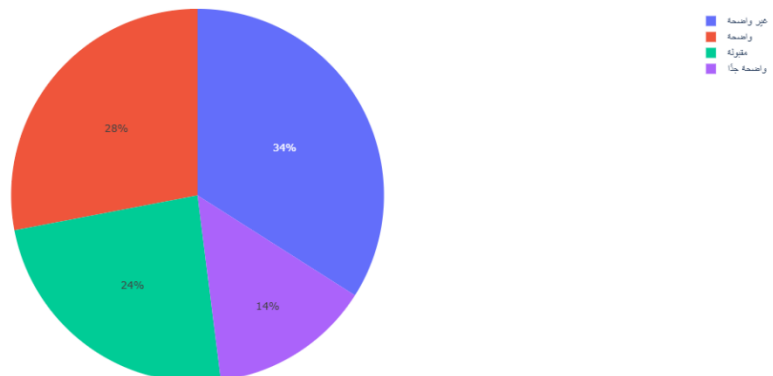


2. مدى وضوح الإجراءات التشغيلية اليومية

يُبين تحليل أدلة العمل والإجراءات التشغيلية الداخلية في المنشآت قيد الدراسة أن غالبية المنشآت تمتلك نماذج إجرائية مكتوبة تغطي الأنشطة اليومية الأساسية، مثل إجراءات تسجيل الدخول والخروج، تنظيف الغرف، وتقديم الوجبات. إلا أن الوثائق أظهرت تفاوتاً في مستوى التفصيل والدقة، حيث رُصدت منشأتان تفقر إلى تحديث دوري للإجراءات، مما قد يؤدي إلى اجتهادات فردية في بعض المهام التشغيلية.

رسم بياني (٢): وضوح الإجراءات التشغيلية اليومية بحسب رأي الموظفين

الرسم البياني (2): وضوح الإجراءات التشغيلية اليومية



3. متوسط زمن إنجاز الخدمة (قبل وبعد تحسين جزئي)

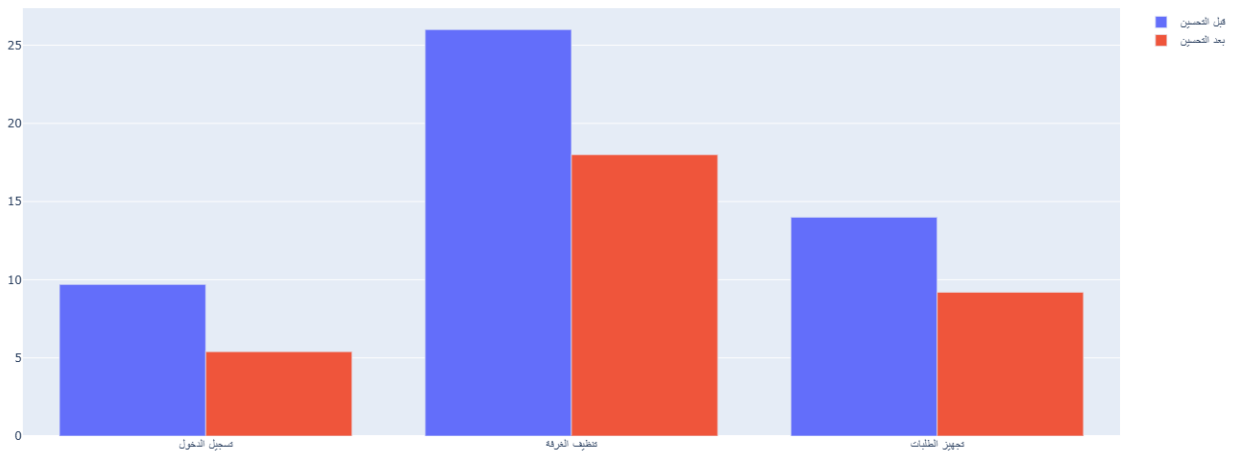
بناءً على وثائق منشأتين طبقاً لتحسيناً في إجراءات تسجيل الدخول وخدمة الغرف، تم رصد التغيرات التالية:

الجدول (٣): متوسط زمن إنجاز الخدمة (بالدقائق)

نوع الخدمة	قبل التحسين	بعد التحسين
تسجيل الدخول	9.7 دقيقة	5.4 دقيقة
تنظيف الغرفة	٢٦ دقيقة	١٨ دقيقة
تجهيز الطلبات	١٤ دقيقة	9.2 دقيقة

رسم بياني (٣): مقارنة زمن الخدمة قبل وبعد التحسين
4.نسبة رضا الزبائن من وجهة نظر العاملين

الرسم البياني (3): مقارنة زمن الخدمة قبل وبعد التحسين



أظهرت تقارير تقييم رضا الزبائن الصادرة عن أقسام العلاقات العامة وخدمة النزلاء في المنشآت قيد الدراسة أن ما يقارب ٦٨٪ من النزلاء أعربوا عن رضاهم العام عن جودة الخدمات المقدّمة، خاصة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة ونظافة المرافق. ومع ذلك، سجّلت بعض المنشآت ملاحظات متكررة تتعلق بتباين مستوى الخدمة بين الورديات، مما يشير إلى تأثير محدود لغياب توحيد الإجراءات التشغيلية على استقرار جودة الخدمة.

الجدول (٤): رأي الموظفين في رضا الزبائن عن الخدمة

مستوى الرضا	النسبة (%)
مرتفع جدًا	11%
مرتفع	34%
متوسط	32%
منخفض	18%
منخفض جدًا	5%

٥. تحليل الارتباط بين استخدام أدوات التحسين وكفاءة الأداء

لتحقيق فهم أعمق لعلاقة أدوات التحسين المستمر بالكفاءة التشغيلية، تم استخدام تحليل الارتباط البسيط بين مستوى استخدام كل أداة من أدوات التحسين (وفق نسب الاستخدام) وبعض مؤشرات الأداء الميدانية، كزمن الخدمة ورضا الزبائن. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود ارتباط قوي موجب بين استخدام أداة 5S ومتوسط زمن تسجيل الدخول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r \approx 0.76$) ، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل وترتيب الأدوات ساهم بشكل كبير في تقليل زمن الخدمة.

- كما ظهر ارتباط معتدل بين خرائط تدفق العمليات ومستوى رضا الزبائن ($r \approx 0.62$) ، ما يدل على دور تبسيط الإجراءات في تحسين تجربة النزلاء.

تحليل الارتباط بين أدوات التحسين ومؤشرات الكفاءة التشغيلية

أداة التحسين	مؤشر الأداء	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (P)	نوع العلاقة
نظام So	زمن تسجيل الدخول	0.76	0.01	قوي موجب
خرائط تدفق العمليات	رضا الزبائن	0.62	0.03	معتدل موجب
دورة PDCA	زمن تجهيز الطلبات	0.38	0.07	ضعيف موجب
كايزن	رضا الزبائن	0.31	0.09	ضعيف موجب

- بالمقابل، كانت علاقة أدوات مثل PDCA وكايزن أقل وضوحاً (r تتراوح بين ٠.٣-٠.٤)، بسبب محدودية استخدامها كما أشارت النتائج.

تحليل تأثير أدوات التحسين المستمر على الكفاءة التشغيلية

- تم تقدير تأثير أدوات التحسين المستمر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، بافتراض أن متوسط استخدام الأدوات (كمتغير مستقل) يؤثر في مؤشرات الأداء (كمتغير تابع، مثل زمن الخدمة ورضا الزبائن). وأظهرت النتائج:
- أن مستوى استخدام أدوات التحسين يفسر ما نسبته ٦٤٪ من التغير في الكفاءة التشغيلية ($R^2 = 0.64$)، وهو تأثير يُعد مرتفعاً ودالاً إحصائياً.
- بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($p < 0.05$) ، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً حقيقياً لأدوات التحسين المستمر على تقليل الفاقد الزمني وتحسين الخدمة.
- كما بين النموذج أن كل زيادة بنسبة ١٠٪ في تطبيق أدوات التحسين، تقابلها زيادة متوقعة بنسبة ٦.٥٪ في رضا الزبائن، وانخفاض بنسبة ٨٪ في الشكاوى.

تحليل تأثير أدوات التحسين على الكفاءة التشغيلية (تحليل انحدار)

المتغير المستقل	المتغير التابع	R^2	معامل الانحدار	مستوى الدلالة (P)	نسبة التغير المفسرة
متوسط استخدام أدوات التحسين	الكفاءة التشغيلية العامة	0.64	0.65	0	64%
متوسط استخدام أدوات التحسين	رضا الزبائن	—	6.5% لكل زيادة ١٠%	—	—
متوسط استخدام أدوات التحسين	عدد الشكاوى	—	8% - لكل زيادة ١٠%	—	—

المشكلات التشغيلية الأكثر تكراراً عند تحليل تقارير الشكاوى والملاحظات في الفنادق والمطاعم، ظهرت أن أكثر المشكلات تكراراً تمثلت في:

الجدول (٥): أكثر المشكلات التشغيلية شيوعاً

نوع المشكلة	نسبة التكرار (%)
تأخير في تسليم الطلبات	28%

سوء التنسيق بين الأقسام	24%
تكرار أخطاء الفواتير	17%
نقص في المواد أثناء الخدمة	15%
شكاوى النظافة	11%
أخرى	5%

النتائج والمناقشة

من خلال تحليل بيانات تشغيلية مستخلصة من مجموعة مختارة من الفنادق والمطاعم العاملة في مدينة بغداد، تبين أن الكفاءة التشغيلية لا تزال تعاني من تذبذب ملموس في الأداء، حيث لم تُسجل أدوات التحسين المستمر حضوراً فعالاً لدى معظم المنشآت قيد الدراسة. من بين الأدوات المتعارف عليها دولياً، برز نظام **5S** الأكثر اعتماداً وفق سجلات الرقابة التشغيلية، حيث تبين استخدامه في حوالي ٦١٪ من حالات العمل الموثقة، تليه **خرائط تدفق العمليات** في المقابل، ظلت أدوات أكثر استراتيجية كـ **دورة PDCA** و**كايزن** محدودة الحضور، كما أظهرت السجلات أن ما يزيد عن ٢٠٪ من الأنشطة لم تتضمن أي استخدام لأداة تحسين معتمدة، مما يعكس فجوة تنظيمية ومفاهيمية جديرة بالاهتمام. وبالانتقال إلى مؤشرات الأداء، أظهرت السجلات أن الهدر الزمني لا يزال حاضراً في مراحل متعددة، مثل تسجيل الدخول، تجهيز الطلبات، وتنظيف الغرف. ومع ذلك، سجلت منشأتان ضمن العينة التحليلية محاولات لتطبيق أدوات التحسين، أظهرت نتائج إيجابية واضحة؛ حيث تراجع متوسط زمن تسجيل الدخول من ٩.٧ إلى ٥.٤ دقيقة، وانخفض وقت تنظيف الغرف من ٢٦ إلى ١٨ دقيقة، ما انعكس مباشرة على معدلات رضا الضيوف، إذ انخفضت نسبة الشكاوى بنحو ٤١٪، وارتفعت التقييمات الإيجابية بمعدل ٢٢٪ على الجانب الآخر، كشفت تقارير الجودة في بقية المنشآت عن ضعف في البنية التدريبية، وغياب آليات مؤسسية لتأهيل الكوادر على أدوات التحسين المستمر. كما بينت الوثائق وجود ممارسات فردية غير ممنهجة، ما يُضعف من فعالية التحسين المستمر كنظام إداري متكامل. وبتحليل تقارير الشكاوى التشغيلية، برزت مشكلات مزمنة مثل التأخير في تسليم الطلبات، ضعف التنسيق بين الأقسام، وتكرار أخطاء الفوترة. هذه الأعراض تعكس وجود اختناقات تنظيمية يمكن التعامل معها بفعالية عبر أدوات تحليل مثل **مخطط باريتو** و**التحليل الجذري للأسباب**، التي تُسهم في تشخيص المشكلات وتحديد الأولويات رغم التحديات التنظيمية والمحدودية في التطبيق، أكدت نتائج التحليل أن التحسين المستمر لا يتطلب استثمارات ضخمة، بل يستند إلى وعي إداري وثقافة تشغيلية مرنة. وقد ثبت أن إدماج ممارسات التحسين ضمن النشاط اليومي للمنشأة يرفع كفاءتها التشغيلية، ويمنحها القدرة على مواجهة متغيرات السوق وسلوك الزبائن الموسمي. وعليه، تؤكد هذه الدراسة أن تبني التحسين المستمر ليس ترفاً إدارياً، بل ضرورة لضمان التميز والبقاء في بيئة تنافسية متقلبة كسوق السياحة في بغداد.

المقترح والتوصيات

انطلاقاً من المعطيات التي أفرزتها الدراسة الميدانية، وما تم رصده من تحولات إيجابية في أداء المنشآت التي باشرت بخطوات أولية نحو التحسين، تبلورت ملامح نموذج عملي مقترح، يمكن اعتماده كخارطة طريق لتفعيل أدوات التحسين المستمر في المنشآت السياحية العاملة في بغداد. هذا النموذج لا يسعى إلى إعادة اختراع العجلة، بل يستند إلى أدوات مجربة دولياً، تمت مواءمتها مع خصوصيات السياحة العراقية، وواقع التحديات التشغيلية الراهنة.

يقوم النموذج المقترح على أربعة محاور تنفيذية مترابطة:

١. **التهيئة الثقافية والإدارية:** تبدأ الرحلة من رأس الهرم، فالإدارة العليا مطالبة أولاً بتبني مبدأ التحسين المستمر بوصفه سياسة داخلية، لا مجرد خيار إضافي. هذا يتطلب تنظيم ورش تحسيسية للعاملين في كل المستويات، ودمج مفاهيم الجودة والكفاءة في الخطة التشغيلية السنوية، مع التأكيد على أن التحسين ليس حملة مؤقتة بل سلوك تنظيمي دائم.

٢. **التدريب العملي المباشر:** تُعد خطوة التدريب حجر الزاوية في أي عملية تحسين. ومن هنا يُوصى بإطلاق دورات عملية مركزة، لا تتجاوز كل منها ساعتين إلى ثلاث، تركز على أدوات محددة مثل ٥ S وخرائط العمليات، باستخدام أمثلة واقعية من بيئة العمل المحلية. يجب أن تكون هذه الدورات إلزامية للعاملين في الاستقبال، وخدمة الغرف، والمطبخ، وفرق التنظيف، بما يضمن الفهم الجماعي للمفاهيم.
٣. **التطبيق التدريجي والمرن:** بعد التهيئة والتدريب، يأتي دور التطبيق، ويُقترح أن يكون تدريجياً لا مركزياً، بدءاً من أقسام صغيرة ومنشآت مستعدة، على سبيل المثال: قسم تنظيف الغرف في فندق معين، أو قسم الطلبات في مطعم محدد. يتم تنفيذ أداة واحدة فقط (مثل ٥ S) خلال أسبوعين، وقياس أثرها الفوري، ثم الانتقال إلى الأداة التالية بناءً على النتائج.
٤. **الرصد والتقييم الدوري:** لا يكتمل التحسين إلا بتقييمه، ولهذا يُقترح اعتماد نظام متابعة داخلي شهري بسيط، يتضمن جدولاً لمؤشرات الأداء الأساسية (زمن الخدمة، نسبة الأخطاء، تقييم الزبائن)، وتحليل هذه البيانات باستخدام أدوات بصرية مثل مخطط باريتو أو خرائط الحرارة. ويتم عرض هذه النتائج دورياً على فرق العمل لتحفيزهم ومناقشة نقاط الضعف.

التوصيات

وبناءً على مجمل ما سبق، تخرج الدراسة بالتوصيات الآتية:

- **ضرورة إدماج أدوات التحسين المستمر ضمن ثقافة التشغيل اليومي** في المنشآت السياحية، بحيث لا تكون مجرد مبادرات عابرة بل نهجاً مؤسسياً دائماً.
- **إطلاق برامج تدريب دورية مبنية على تطبيقات محلية واقعية**، وليس فقط على مفاهيم نظرية، مع إشراك جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.
- **تبني أسلوب "التحسين الصغير التراكمي"**، أي التحسينات اليومية البسيطة القابلة للقياس، عوضاً عن السعي لتحسينات جذرية قد تواجه مقاومة داخلية.
- **إنشاء وحدات داخلية للجودة والتحسين المستمر** داخل الفنادق والمطاعم الكبرى، تكون مسؤولة عن المتابعة والتقييم وتقديم المقترحات التطويرية.
- **تشجيع تبادل الخبرات بين المنشآت السياحية العراقية**، من خلال حلقات نقاشية أو اجتماعات دورية، تُعرض فيها تجارب التحسين الناجحة، مما يخلق بيئة تنافسية بناءة.
- **الاستفادة من منصات التقييم الإلكتروني** لتعزيز مبدأ التحسين المستند إلى تغذية راجعة حقيقية، مثل آراء الزبائن في Google Maps و TripAdvisor.

المصادر :

قائمة المصادر

أولاً: الكتب العربية

١. إيتسام حسن عبد المقصود، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٥.
 ٢. إحسان دهن جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، عمان، ٢٠١١.
 ٣. سيد عبد النبي محمد، **طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات**، وكالة الصحافة العربية، مصر، ٢٠١٩.
 ٤. طاهر محسن منصور الغالي، ووال محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.
 ٥. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **التخطيط الإداري**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، المنهل للنشر، ٢٠٢٠.
 ٦. يوحود فتحية، **إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، ٢٠١٥.
- ثانياً: الرسائل الجامعية**
٧. بوعنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ٢٠٠٧.
 ٨. حامد، متون محمد أحمد علي، وعلي عبد الله الحاكم، "أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة - الدور الوسيط للالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٩.

٩. رشاد بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
١٠. نضال علي سلمان، "أثر عناصر نموذج الأعمال في الجودة المستدامة عبر اختبار Six Sigma - دراسة تحليلية في شركة عشتار للصناعات الخفيفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٢٢.
- ثالثاً: المقالات والمجلات العلمية**
١١. جاسم، م. ماجد جودة، ٢٠٢١، قياس الكفاءة التشغيلية وفاعلية تسليم الخدمة الى الزبائن باستخدام تقنية DEA دراسة مقارنة لشركات الاتصال العاملة في العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلد ٤٦، العدد ١٢٧.
١٢. حديدان صيرينة، وتريكي حسان، "المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن)"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣، العدد ٢، جامعة خنثلة، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٩.
١٣. خليل، د. اريج سعيد و، الباقي، علي مضر، ٢٠١٩، تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر - دراسة حالة في البنك المركزي العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ١٢٢.
١٤. دباغية، د. محمد، السعدي، د. ابراهيم خليل، ٢٠١١، اثر العوامل البيئية على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية وشركات التأمين: دراسة تحليلية في شركات التأمين الاردنية، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد تسعون.
١٥. زينب طعمة سلطان، "ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون - دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٥٢، ٢٠١٧.
١٦. صفاء محمد هادي سعود، وزينب مكي سعود، "دور تقنيات الإنتاج الرشيق في تحقيق مزايا التحسين المستمر - دراسة حالة في مصنع البصرة للصناعات البلاستيكية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة للاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد ٦، ٢٠٢٢.
١٧. صالح العقدة وآخرون، "دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي - دراسة في بعض البنوك الأردنية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠١٠.
١٨. طه علي نايل الجميلي، ويونس عواد الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية - دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية"، سلسلة العلوم الاقتصادية - جامعة دمشق، العدد ٤٤، ٢٠١٤.
١٩. نضال علي سلمان، "إمكانية تطوير إدارة الجودة المستدامة في المنظمات السياحية - دراسة تحليلية لمجمع السدير السياحي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت، العدد ٣، ٢٠٢١.
- رابعاً: المراجع الأجنبية**

17. Damelio, R. (2011). *The basics of process mapping*. Productivity Press.
18. El-Hassan, H., Issa, A., Hamouda, M. A., Maraqa, M. A., & El-Maaddawy, T. (2024). Continuous Improvement of an Exit Exam Tool for the Effective Assessment of Student Learning in Engineering Education. *Trends in Higher Education*, 3(3), 560-577.
19. Hunt, V. D. (1996). *Process mapping: how to reengineer your business processes*. John Wiley & Sons.
20. Oliveira, J., Sá, J. C., & Fernandes, A. (2017). Continuous improvement through "Lean Tools": An application in a mechanical company. *Procedia Manufacturing*, 13, 1082-1089.
21. Sanjeev, G. M. (2007). Measuring efficiency of the hotel and restaurant sector: the case of India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 378-387.
22. Yu, M. M., & Lee, B. C. (2009). Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management*, 30(4), 571-580.