

تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشمولية في منظمات الخدمة

م. سعد فرح حمادي **

م. د. محمد زكي عبد الرزاق *

المسخلص

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج الإدارة المتكاملة التي تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنتجات والعمليات والخدمات لتحقيق وتجاوز توقعات الزبائن. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التزام الإدارة العليا على نجاح تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، وبناء إطار مفاهيمي ونموذج عملي يمكن استخدامه كدليل في صياغة نهج فعال يُعين الإدارات العليا في المنظمات الخدمية على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة فندق بابل وارويك الدولي وهو احد فنادق فئة خمس نجوم (نموذجاً). أما عينة الدراسة فتألفت من الكوادر العاملة في المستويات الإدارية الثلاثة للفندق: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة. وللتحقق من فرضيتي الدراسة، جرى استخ

دام استبانة تضمنت ثمانية عشر متغيراً تقيس وتكشف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبأستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وأسلوب التحليل العاملي للحصول على النتائج الإحصائية. والتي اظهرت الى ان التزام الإدارة العليا له دوراً حاسماً وحيوياً في عملية تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة. كما وظهرت نتائج التحليل العاملي لأجابات عينة الدراسة وجود تفاوت في نسب مساهمة الإدارة العليا للفندق عند تطبيقها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العليا، متطلبات التطبيق الناجح، منظمات الخدمة.

Abstrac

Total Quality Management (TQM) is the integrated management that aims at continuous improvement of the performance products, processes and services to achieve and exceed customer expectations. The study aimed to determine the effect of Top management commitment to the successful implementation of total quality management requirements in service organizations and build a conceptual framework and practical model can be used as a guide in the formulation of an effective approach appointed Top-management in service organizations on the successful implementation of total quality management. Adopted study Warwick Hotel Babylon International, one of the five-star hotels model. The study sample was composed of three operating in the administrative levels of the hotel staff: Top management, middle management, direct management. To verify the study hypotheses, the use of a questionnaire was included eighteen variable measures and reveals the extent of the application of total quality management using the five-Likert scale, and factor analysis method for statistical results. Which showed that Top management's commitment to a crucial and vital role in the process of implementation of total quality management in service organizations requirements? The results of the factor analysis showed the answers to the study sample a disparity in the rates of contribution administration in applied to the requirements of Total Quality Management.

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** جامعة النهرين / كلية اقتصاديات الاعمال .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/7/12

المقدمة :

احتل موضوع إدارة الجودة الشاملة الأولوية من حيث الاهتمام في العقود الأخيرة ، وشكل إحدى الأسبقيات القوية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات المعاصرة اليوم سواء كان ذلك في المصنع أو الجامعة أو الفندق أو المستشفى أو غيره. بل أصبحت إدارة الجودة الشاملة تفرض نفسها كنظام شامل ينعكس إيجابياً على حالة الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات بمختلف المنظمات .

إدارة الجودة الشاملة هي في الحقيقة ثقافة ، فسلوك ، فممارسة وتطبيق. وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة وطول المدى. ومن المعلوم ان هذه النظرة لا يمكن ان تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من اجل تفعيل ممارسات الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء.

ان تطبيق اي نظام او منهج او مبادرة للارتقاء بمستوى الأداء لن ينجح دون مساندة كاملة وفاعلة من الإدارة العليا. لذا يعد التزام الإدارة العليا لتنفيذ متطلبات أو ممارسات إدارة الجودة الشاملة من اهم العوامل ان لم يكن العامل الأهم على وجه الاطلاق في نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة في اي منظمة صناعية أو خدمية ، وهو بمثابة حجر الأساس في بناء صرح الجودة ، ولا يمكن ان نتصور بأي حال من الاحوال تطبيق اي منهج للارتقاء بمستوى الأداء دون دعم وتأييد من الإدارة العليا.

فالإدارة العليا هي التي تهئ البيئة المناسبة لاستناب متطلبات الجودة ورعايتها وتحسينها وتطويرها. ونتيجة لقلّة الدراسات في مجال الربط بين الإدارة العليا ودورها في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بشكل عام وعدم تطبيق مثل هذه الدراسة أو الدراسات عراقياً، لذا ركزت الدراسة على هذا الموضوع الحيوي والمهم وتطبيقه في قطاع المنظمات الخدمية. فضلاً عن مساهمته في بناء اطار نظري وإموزج عملي يمكن الاستفادة منه واستخدامه في قطاع الخدمات العراقية عند تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة.

المحور الأول

منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

لا يمكن للمنظمات تطبيق الجودة الشاملة ما لم تحقق عدداً من المتطلبات الرئيسية لتطبيقها حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع. ان ايمان وقناعة الإدارة العليا بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمنظمة من خلال نهج إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات التي تساعد على التطبيق الناجح. بل يُعد التزام الإدارة العليا بمنهج إدارة الجودة الشاملة نقطة البداية لنظام إدارة الجودة. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى التزام الإدارة العليا في تطبيق أو ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

يمكن أن تساعد هذه الدراسة في :

1. فهم أفضل لمنهج إدارة الجودة الشاملة ودوره في قطاع الخدمات.
2. التعرف على المتطلبات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة لتطبيقها بشكل فعال في قطاع الخدمات.
3. استخدام إموزج الدراسة كدليل في صياغة نهج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساس وهو التعرف على تأثير التزام الإدارة العليا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية من خلال دراسة تطبيقية على فندق بابل وارويك، وينبثق من هذا الهدف الأساس هدفين فرعيين هما:

1. هل تعتمد إدارة فندق بابل وارويك منهج إدارة الجودة الشاملة في أداء عملها؟
2. تحديد الى اي مدى تنفذ الإدارة العليا لفندق بابل وارويك متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

رابعاً : فرضيات الدراسة

أطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تم تحديدها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات العاملين لدور الإدارة العليا في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في فندق بابل وارويك.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد تفاوت في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا لفندق بابل وارويك.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لالتزام الإدارة العليا وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند مستوى 0.05.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لالتزام الإدارة العليا وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند مستوى 0.05.

الفرضية الرئيسية الخامسة :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لالتزام الإدارة العليا بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية السادسة :

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لالتزام الإدارة العليا بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05.

خامساً : حدود الدراسة

تحدد الدراسة في عينة من العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة) لفندق بابل وارويك الدولي في بغداد، وزمانياً بالفترة من تشرين اول 2014 الى آذار 2015.

سادساً : اسلوب الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام أسلوبين هما:

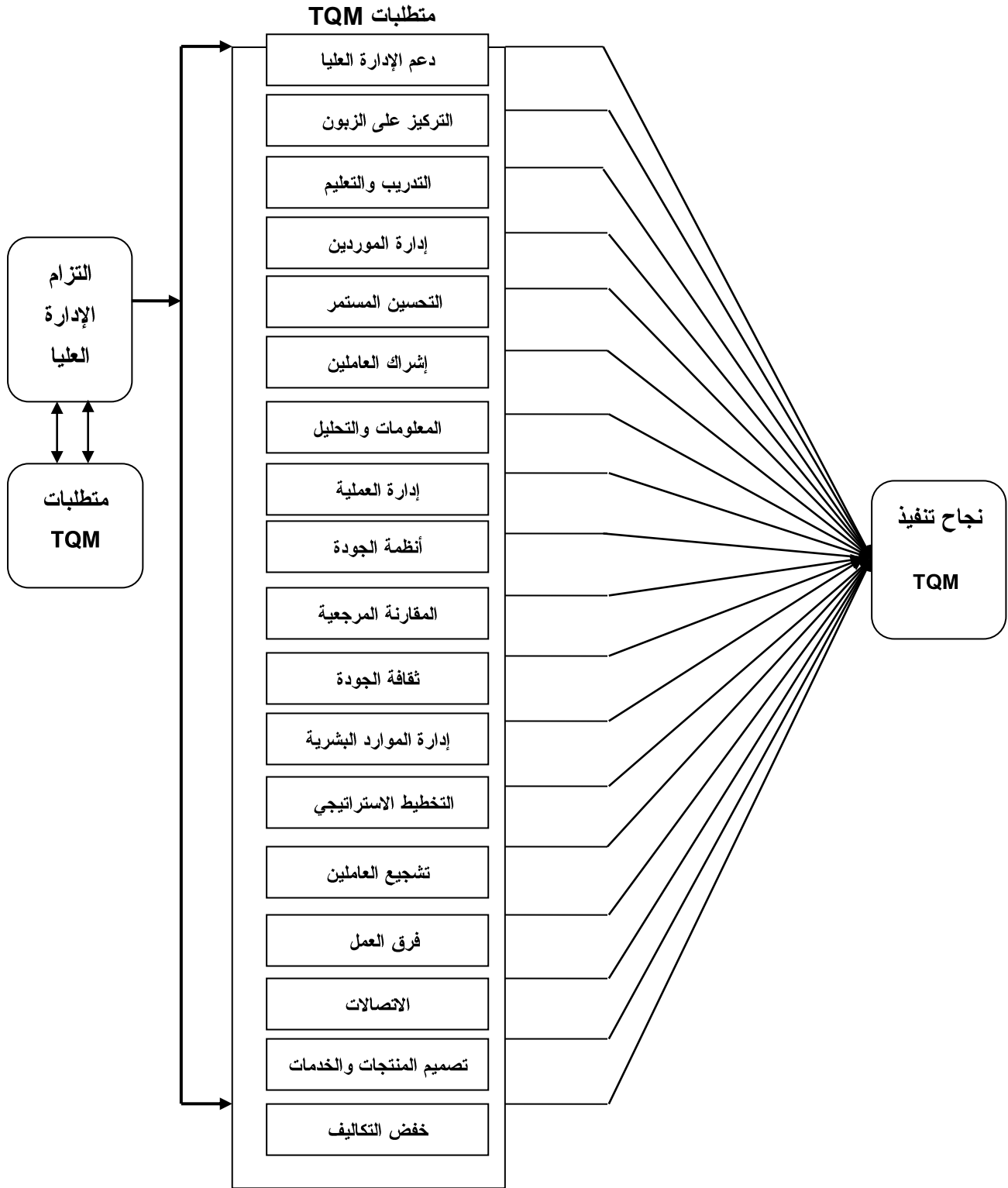
الاسلوب الأول الذي تم استخدامه في الدراسة ؛ هو الاسلوب الوصفي التحليلي لعرض الجانب النظري لمتطلبات أو الممارسات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، ودور التزام الإدارة العليا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واما الأسلوب الثاني؛ فهو منهج الدراسة الميدانية لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وبالأعتماد على استمارة استبانته تقيس وتكشف مدى التزام الإدارة العليا لفندق بابل وارويك في ممارسة وتنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تم استخدام بعض الاساليب والادوات الإحصائية في القياس والتحليل، كقيمة t ، والانحراف المعياري (σ)، والمتوسط الحسابي (\bar{x}) لمقياس ليكرت (*Likert*) الخماسي، لمعرفة متوسطات تقديرات العاملين لدور الإدارة العليا في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في فندق بابل وارويك.

وبهدف معرفة نسب مساهمة الإدارة العليا في كل عامل من عوامل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الفندق، تم استخدام اسلوب التحليل العاملي (*factor analysis*) وهو طريقة إحصائية تعمل على تلخيص العديد من المتغيرات لعدد أقل يعرف بالعوامل (*Factors*) . ويهدف التحليل العاملي لاستخلاص مجموعة من العوامل ترتبط بالمتغيرات الأصلية على أن تُفسر أكبر نسبة ممكنة من التباين للمتغيرات الأصلية أو تقليص عدد المتغيرات في عدة عوامل.

سابعاً : إنموذج الدراسة : Study Model



شكل (1)
إنموذج الدراسة

ثامناً : عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية لفندق بابل وارويك الدولي في بغداد، والذي تم افتتاحه في ايلول من عام 2014 بعد إعادة ترميمه وتجهيزه وإدارته من قبل شركة وارويك الأمريكية وهي سلسلة فنادق عالمية معروفة ولديها فنادق في اكثر من (12) دولة. وزعت (80) استمارة باللغة العربية والانكليزية، وأعيد للباحث (72) استمارة فقط أي مايعادل (91%) من المجموع الكلي للاستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

تاسعاً : وصف عينة الدراسة

جدول (1)
عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	نكر	38	53%
		انثى	34	47%
2	العمر	25سنة فأقل	8	11%
		35-25	27	38%
		45-36	22	30%
		55-40	13	18%
		55فأكثر	2	3%
3	الجنسية	عراقية	24	33%
		عربية	27	27%
		اجنبية	29	40%
4	سنوات الخبرة	2-1	9	13%
		5-3	25	35%
		10-6	24	33%
		اكتر من 11سنة	14	19%
5	المؤهل العلمي	اعدادية	8	11%
		دبلوم فني	44	61%
		بكلوريوس	19	27%
		ماجستير فأعلى	1	1%
6	مستوى الإدارة التي تعمل فيها	الإدارة العليا	5	7%
		الإدارة الوسطى	11	15%
		الإدارة التشغيلية	56	78%

عاشراً : الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات الدور الحيوي للإدارة العليا في منظمات الخدمة وتأثيرها على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. ومن هذه الدراسات ما يلي:

1.دراسة (Faisal et al.,2010) بعنوان تحليل باريتو لعوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات. وهدفت الدراسة الى وضع إطار لتطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الهندية. وأشارت نتائج الدراسة الى ان التزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ابرز عوامل النجاح الحاسمة مع التركيز على رضا الزبائن.

2.دراسة (Norzuwana and Susan,2011) بعنوان تطبيق ممارسات الجودة في الفنادق الماليزية : من منظور الإدارة. هدفت الدراسة هو استكشاف نوعية أو خبرات المديرين العامين والمديرين التنفيذيين في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الماليزية. وتوصلت الدراسة الى تقديم حلول عملية الى المديرين في وضع الاستراتيجية الأفضل والاستفادة من مواردها لضمان نجاح برامج إدارة الجودة.

3.دراسة (Rohaizan and Tan,2011) بعنوان ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال ISO 9000 للشركات المعتمدة العاملة في مقاطعة كلاج في ماليزيا. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عامل لتنفيذ ممارسات أو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبناء على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، اشارت النتائج الى ان عامل التزام القيادة الإدارية صنف العامل الأول في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية .

4.دراسة (Esam et al., 2012) بعنوان دور التزام قيادة الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في ماليزيا. وهدفت الدراسة الى استعراض دور وتأثير التزام قيادة الإدارة العليا في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية الماليزية من خلال دراسة تحليلية متعمقة لـ15 من الدراسات في نفس المجال. واكدت نتائج الدراسة ان التزام قيادة الإدارة العليا له دور كبير في ممارسة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة.

5.دراسة (Walid and Abd Alhakim, 2013) بعنوان عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة وتأثيرها على ولاء الزبائن، نموذج نظري. هدفت الدراسة الى تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير أكبر على تعزيز الأداء في فنادق فئة خمس نجوم المصرية. وأشارت نتائج الدراسة على ان إدارة الجودة الشاملة وجودة خدمات الفنادق لها تأثير في الحفاظ على ولاء الزبائن.

6.دراسة (Esin and Hilal, 2014) بعنوان الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا. تم اختيار عينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية وأجراء التحليل العملي الاستكشافي وتحليل الاحتمال المتعدد. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة تؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج الأداء. وكشفت النتائج أن العقبات الأولية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات التركية كانت محدودة، وتمثل بعدم الوعي والالتزام من قبل الموظفين، وهيكل الشركات غير الملائم، وعدم وجود موارد، هي التي تحول دون التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة. واوصت الدراسة أن على تلك الشركات يجب أن تستمر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على جميع متطلباتها لتحسين الأداء.

لقد ركزت الدراسات السابقة على ممارسات او متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، والآثار المترتبة على تطبيقها وتأثيرها على جودة الخدمة او على نتائج الأداء. فضلاً عن دور التزام الإدارة العليا في التطبيق الناجح لتلك المتطلبات. وقد اكدت نتائج الدراسات السابقة على الدور الحيوي للإدارة العليا في نجاح او فشل تطبيق الجودة الشاملة. وكما ايدت هذه الدراسة الدور الحيوي والأساس للإدارة العليا في نشر وتنفيذ متطلباتها كافة بدون تفاوت وبنفس المستوى ودرجة الأهمية لضمان التنفيذ الناجح وتحقيق جودة الأداء. وما يميز هذه الدراسة هو بناء إيمودج يمكن استخدامه كدليل في صياغة منهج فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن ان تسترشد به إدارات المنظمات الخدمية العراقية بشكل عام ومنظمات الخدمة الفندقية بشكل خاص، كدليل عمل لتحقيق التحسين المستمر والجودة في خدماتها المقدمة.

المحور الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً : إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم. إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أو تولت أبراز عنصر معين لها.

فقد عرفها جابلونسكي: بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الامكانيات المشتركة وتوحيد جهود الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (Joblanski:1991:70). وهي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمنظمة بطريقة أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة (Adeoti,2003:80).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نهج الإدارة الذي يركز على العملية المستمرة ونظام التحسين كوسيلة لتحقيق رضا الزبائن ولضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل (Summers, 2006:16). بل أنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى التحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة وتقديم الخدمات بما يتماشى مع احتياجات الزبائن أو متطلباتهم (Demirbag et al., 2006:831).

في حين عرفت إدارة الجودة الشاملة على انها فلسفة الإدارة التي تساعد المنظمات على إدارة تحسين أدائها بشكل عام والفعالية في تحقيق مكانة الجودة على المستوى العالمي (Arumugam et al., 2009:48). يرى الباحثين مهما كانت التعريفات التي تعرضت إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها وفي إطار المنظمة هي خط جديد في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة. يتحقق من خلالها الاستخدام الأمثل لطاقت المنظمة المتاحة في إطار من التوافق بين كافة العاملين والأنشطة الإدارية بهدف الوصول الى أعلى درجات جودة منتج بأقل تكلفة ممكنة وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : الإدارة العليا والالتزام *Top management and Commitment*

الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الأهداف واستراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمة، وتوفير وتخصيص الموارد اللازمة ، وتساهم في جهود تحسين الجودة ، وتقيم تنفيذ إدارة الجودة والأداء. وأشار العديد من الباحثين الى الدور الحيوي للالتزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى انه نقطة البداية ومن أهم المتطلبات التي تساعد على التطبيق الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء اي منظمة صناعية كانت ام خدمية (Sit et al., 2009: 960).

أن التزام الإدارة العليا هو المحرك الأساسي لتمييز الأعمال، بل يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء، ولا يمكن تبني إدارة الجودة وتحسين الأداء دون الدعم القوي من قبل الإدارة العليا. بل ان الإدارة العليا هي العامل الأكثر أهمية لمنهج إدارة الجودة الشاملة الناجح (Esam et al., 2012: 11031).

والإدارة العليا هي التي تعزز أهمية الجودة في المنظمة، ومحرزاً قوياً لإثارة كافة التغييرات اللازمة للتحويل من الإدارة التقليدية الى اتجاه التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من كل ذلك، نجد وفي كثير من الأحيان وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة، فإن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد تنتهي بالفشل، بسبب الاخطاء التي ارتكبت من قبل الإدارة العليا. لذا فإن نجاح المنظمة في عملية التطبيق تعتمد على قدرات وسلوك إدارتها العليا.

لذا يرى الباحثين ان للإدارة العليا دوراً حرجاً وحيوياً في تبني ونشر فلسفة منهج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، مع ضرورة امتلاك الإدارة العليا القدرة على قيادة التحول من الإدارة التقليدية الى إدارة الجودة الشاملة من خلال خلق ونشر ثقافة تنظيمية ملائمة واختيار السياسات المناسبة لبدء تطبيق المتطلبات الأساس للجودة الشاملة بشكل فعال وتحقيق جودة الأداء.

ثالثاً : متطلبات إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management Requirements*

يتطلب تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات بشكل عام تطبيق عدة ممارسات أو متطلبات تتناسب وتتكامل فيما بينها، وتعد تلك الممارسات عوامل النجاح الحاسمة في التطبيق وتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف عوامل النجاح الحاسمة *Critical success factors* على انها مجموعة من المتطلبات الحيوية التي يجب أن تكون موجودة في المنظمة لتكون قادرة على تحقيق رؤيتها، وأفضل إدارة لهذه المتطلبات أو العوامل يؤدي إلى تحسين الجودة وزيادة الأداء المالي للمنظمة (Fryer et al., 2007: 505). وعلى الرغم من وجهات النظر المتعددة من قبل الكتاب والباحثين الى مجموعة المتطلبات او العوامل الحاسمة لنجاح مسعى تطبيق الجودة الشاملة إلا أنها مكملة لبعضها البعض، وهناك قدراً من الاتفاق حول هذه المتطلبات أو الممارسات. والمتطلبات التي اعتمدت في هذا الدراسة هي التي تم استخدامها بعضها بشكل متكرر من قبل مختلف الباحثين في صناعة الخدمات، وايضاً التي تم تحديدها على انها ممارسات او متطلبات اساسية لتطبيق الجودة الشاملة في كل من الصناعات التحويلية والصناعات الخدمية من خلال الدراسات السابقة التي سبق التطرق اليها في المحور الأول والدراسات التجريبية لباحثين آخرين (Ooi et al., 2009; Sit et al., 2008). لذا اعتمد الباحثين مجموعة من المتطلبات قد تشكل عوامل النجاح اذا ما تم اعتمادها وتطبيقها من قبل الإدارات العليا في منظمات الخدمة العراقية ، وبرزت تلك المتطلبات هي:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا *Top management support* :

يُعد دعم وتأييد الإدارة العليا لمنهج إدارة الجودة الشاملة نقطة البداية ومن أهم المتطلبات التي تساعد على التطبيق الناجح. وأكدت العديد من الأبحاث أن التزام الإدارة العليا هو المحرك الأساسي لعملية التطبيق والتي تؤدي الى تمييز الأعمال، بل ويؤثر بشكل كبير على جودة الأداء. ان عدم التزام الإدارة العليا بذلك يجعل الجودة مجرد فكرة ويجعل عملية التحسين مجرد شعار ترفعه المنظمة.

2. التركيز على الزبون *Customer focus* :

ان أي نشاط أو فعالية في المنظمة لا بد ان تبدأ بالزبون (معرفة احتياجاته ورغباته) وتنتهي به، فهو الذي سيستلم الخدمة وهو الذي سيقومها، وعليه فإن رضاه يعد أحد الأركان الأساس لديمومة المنظمة ونجاحها. ولذا على الإدارة العليا ان تعلم ان الحصول على المعلومات حول الزبائن هي واحدة من أكثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة استخداماً وعلى نطاق واسع لتحسن جودة أداء المنظمات.

3. التدريب والتعليم *Training and education* :

العنصر البشري هو الأساس والأهم في نجاح الإدارة، ويشكل مطلباً هاماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة. والإدارة العليا عليها ان تعي ان أهمية التدريب والتعليم تزداد يوماً بعد آخر،

وان المستقبل وبما سوف يشهده من تطورات وتغيرات علمية وتقنية ومعلوماتية ستجعل المنظمات بحاجة أكثر الى مزيد من برامج التدريب والتعليم لجميع العاملين.

4. التحسين المستمر *Continuous improvement* :

فلسفة التحسين المستمر هي أحدا ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. وعلى الإدارة العليا ان تفهم أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك (دائما فرص للتحسين يجب استغلالها)، وان التحسين هي ناتج عملية التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

5. إدارة الموردين *Supplier management* :

إن وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، ولهذا يجب عليها إختيار المورد المناسب. فضلاً عن ضرورة تقييم الموردين باستمرار على أسس موضوعية. وقد تلجأ بعض الإدارات العليا إلى إتباع سياسة الشراكة مع الموردين نظراً لفوائدها على المنظمة والمورد في آن واحد، وعلى الإدارة العليا ان تهتم بمقترحاتهم وتقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة.

6. إشراك العاملين *Employee involvement* :

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين، كون الجودة لا تتحقق بجهود وأمكانات فرد أو مجموعة محددة من الأفراد، بل هي بحاجة الى أن تتظافر جهود كافة العاملين في المنظمة كل في نطاق أختصاصه. وعلى الإدارة العليا إن تعلم ان مشاركة العاملين في تحسين جودة العمليات وصنع واتخاذ القرارات يمثل برنامج تحفيزي يصمم لتحسين الأداء.

7. المعلومات والتحليل *Information and analysis* :

ولأجل ان تكون القرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة مبنية على اسس رشيدة، لابد من ان تمتلك المنظمة نظام معلومات ليمثل الأطار الكامل لتدقيق المعلومات من مصادرها المختلفة لاتخاذ القرارات. ان اعتماد الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها على الحقائق يتطلب التسجيل المستمر والدائم للأحداث داخل المنظمة وخارجها.

8. إدارة العملية *Process management* :

إدارة العملية أسلوب منهجي يستغل جميع موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة لتحقيق الأداء المطلوب. لذا على الإدارة العليا ان تنظر الى المنظمة على انها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها، وليست عبارة عن نشاطات وفعاليات منفصلة.

9. أنظمة الجودة *Quality systems* :

ينظر الى نظام الجودة بصفته الشاملة على أساس نظام من (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة). وبأستخدام أنظمة الجودة الأدوات النوعية الداعمة والتقنيات تخلق بيئة لتحسين الجودة وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وهناك العديد من أدوات القياس لضبط الجودة يمكن للإدارة العليا استخدامها قادرة على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.

10. المقارنة المرجعية *Benchmarking* :

الإدارة العليا بحاجة الى وضع معايير لمقارنة أداء المنظمة وتحسينه وتحقيق ميزة تنافسية. والمقارنة المرجعية هي عملية مقارنة أداء المنظمة داخلياً وخارجياً. كما وتهدف المقارنة الى قياس عمليات المنظمة مع أفضل أداء لمنظمة من داخل أو خارج صناعتها.

11. ثقافة الجودة *Quality culture* :

يتطلب تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ، قيام الإدارة العليا بتغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، بشكل يجعلها ممكناً وناجحاً. إذ ان ثقافة الجودة الشاملة لها دور بارز في تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة. وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب أتباعها، والأسترشاد بها، كأطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة.

12. إدارة الموارد البشرية *Human resource management* :

إدارة الموارد البشرية هي واحدة من عمليات الإدارة العليا والممارسات الهامة لتحسين الأعمال. وبالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا تضيف كثيراً الى نتائج أعمال المنظمات، إلا أن الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها، فالتكنولوجيا متوافرة ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

13. التخطيط الاستراتيجي *Strategic planning* :

يتضمن التخطيط الاستراتيجي تطوير ونشر الخطط ، وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وشركاء الأعمال ويساعد في تحقيق الأهداف وتحقيق رضا الزبائن. أن التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة يرتبط بقوة مع أداء المنظمة.

14. تشجيع العاملين *Employee encouragement* :

تشجيع العاملين من خلال منح الحوافز والمكافآت والدعم الوظيفي يحفز العاملين على الأداء ويشعرهم بالرضا، وهذا بدوره يؤثر على رضا الزبائن. أن تشجيع العاملين والاعتراف بإنجازاتهم المتحققة يؤدي إلى اعتزاز العاملين بما تتحقق ويشعرهم بالفخر لأنه من صنع أيديهم وعقولهم مما يؤدي إلى المزيد من الحماس ويدفعهم إلى التحسين والتجويد في العمل.

15. فرق العمل *Teamwork* :

فرق العمل أسلوباً أساسياً ومحورياً لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتشير فرق العمل إلى زيادة سيطرة العاملين على عملهم، وتوفير جو من العلاقة المتبادلة والمشاركة، والتي ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين. وعلى الإدارة العليا أن تقوم بتفعيل دور فرق العمل لتحسين الجودة والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

16. الاتصالات *Communication* :

إن للاتصالات دور حاسم للتواصل بين العاملين داخل المنظمة، وعنصر أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. واستخدام التواصل الفعال يؤثر على مشاركة العاملين ورضاهم ورضا الزبائن ويحسن أداء المنظمة. إن تشجيع الإدارة العليا على الاتصالات الفعالة يقضي على الخوف ويخلق مناخاً جيداً للتجديد وظروفاً مناسبة لحل المشكلات بعيداً عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب.

17. تصميم المنتجات والخدمات *Product and service design* :

تصميم المنتجات والخدمات بما يتلائم ومتطلبات وتوقعات الزبائن من الأوليات المهمة للإدارة العليا. وفي دراسة تجريبية وجدت أن المنتج والخدمة والابتكار لها علاقة إيجابية مع مزايا الأعمال بجانب اثنين من العوامل هما البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاستجابة للزبائن.

18. خفض التكاليف *Reduce costs* :

خفض التكاليف من الركائز الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى وكل مرة أو كما يسميه البعض العيوب الصفرية "*Zero defects*" (صناعة بلا عيوب) مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والمساهمة في زيادة أرباح المنظمة، ويساعد قيام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين العاملين كافة فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل، لكون الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكاليف ، فضلاً عن التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال للعمليات والتدريب للعاملين كافة.

رابعاً : إدارة الجودة الشاملة ومنظمات الخدمة *TQM and service organizations*

أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة. والغرض من إدارة الجودة الشاملة هو توفير خدمة ذات جودة للزبائن، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. فضلاً عن رضا الزبائن وخفض تكاليف ووضع تنافسي أفضل (Talib and Rahman, 2010: 364).

ففي منظمات الخدمة، الأداء المستهدف يمثل (الجودة المتوقعة) للزبون حول خدمات المنظمة، أما الأداء الفعلي فيتمثل (الجودة المدركة) من قبل الزبون بعد تقديم تلك الخدمات، فبالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة يتم تقليص تلك الفجوة الفاصلة ما بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، ومحاولة القضاء عليها، ثم العمل على تجاوزها فيما بعد من خلال عمليات التحسين المستمر والذي هو جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Arumugam et al., 2009:54).

ولذا غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم المنظمات الخدمية، ومنها منظمات الخدمة الفندقية على اختلاف أنواعها وأحجامها ، لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبون وكيفية تلبية متطلباته ورغباته المتنامية. فضلاً على أنها تركز على ضرورة مشاركة العاملين والتكامل والتفاعل بين كافة أنشطة وعمليات المنظمة الخدمية لاتقان العمل منذ البداية حتى النهاية والتحسين المستمر لكل جوانب العمل الخدمي لتعزيز مستوى الخدمات بما يتلائم واحتياجات وتوقعات الزبائن.

ويجد الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية تظهر لنا أن مسألة تطوير الأداء هي مسألة إستراتيجية تدخل ضمن التكامل بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأهداف الإدارة العليا والعمل الجماعي المشترك من أجل الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وبالتالي المساهمة في تطوير الأداء وتحقيق الربحية على المدى الطويل، وهذا في حد ذاته يعتبر استثماراً طويلاً المدى مصدره إدماج إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من المنظمات.

المحور الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن الجانب التطبيقي تحليلاً للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة. وتمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، للحصول على الأتحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة.

أولاً : نتائج متطلبات إدارة الجودة الشاملة المنفذة من قبل الإدارة العليا

جدول (2)

الوسط الحسابي والأتحراف المعياري لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة المنفذة في عينة الدراسة

الرمز	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الوسط الحسابي	الأتحراف المعياري
1 ×	دعم الإدارة العليا	3.58	0.68
2 ×	التركيز على الزبون	3.55	0.82
3 ×	التدريب والتعليم	3.25	0.72
4 ×	إدارة الموردين	3.02	0.90
5 ×	التحسين المستمر	3.20	0.97
6 ×	إشراك العاملين	2.40	0.81
7 ×	المعلومات والتحليل	2.77	0.87
8 ×	إدارة العمليات	3.20	0.69
9 ×	أنظمة الجودة	3.19	0.97
10 ×	المقارنة المرجعية	2.66	0.97
11 ×	ثقافة الجودة	2.90	0.92
12 ×	إدارة الموارد البشرية	3.34	0.87
13 ×	التخطيط الاستراتيجي	2.95	0.99
14 ×	تشجيع العاملين	3.68	0.78
15 ×	فرق العمل	2.40	0.86
16 ×	الاتصالات	2.44	0.70
17 ×	تصميم المنتجات والخدمات	2.98	0.79
18 ×	خفض التكاليف	3.09	0.69
	الوسط الحسابي العام	3.03	0.39

يلاحظ من خلال الجدول (2) ما يلي :

- 1- ان الأوساط الحسابية لما تم تطبيقه من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (تشجيع العاملين، دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية، التدريب والتعليم، إدارة العمليات، التحسين المستمر والأبتكار، أنظمة الجودة، التكاليف وإدارة الموردين) كانت اكبر من (3) ، وهذا يمثل بالنسبة الى مقياس ليكرت الخماسي ان اجابات افراد العينة لتلك المتطلبات كانت باتجاه ايجابي وبمستوى جيد. اما الأتحرافات المعيارية فيلاحظ انها كانت على العموم صغيرة وضمن المدى، وهذا يعني ان البيانات متجانسة.
- 2- الأوساط الحسابية لما تم تطبيقه من متطلبات إدارة الجودة الشاملة (تصميم المنتجات والخدمات، التخطيط الاستراتيجي وثقافة الجودة، إشراك العاملين، فرق العمل، الاتصالات، المقارنة المرجعية والمعلومات والتحليل) كانت اقل من (3). وهذا يمثل بالنسبة الى مقياس ليكرت الخماسي ان اجابات افراد العينة لتلك المتطلبات كانت باتجاه سلبي. اما الأتحرافات المعيارية فيلاحظ انها كانت على العموم صغيرة وضمن المدى، وهذا يعني ان هناك اتفاق في اجابات افراد العينة لما تم تطبيقه من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 3- يشير الجدول الى الوسط الحسابي العام لكافة متطلبات إدارة الجودة الشاملة (18) المنفذة في عينة الدراسة، لقياس الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في عملية التطبيق والذي بلغ (3.03)، وهذا يمثل بالنسبة الى مقياس ليكرت الخماسي ان اجابات افراد العينة عموماً كانت بمستوى ايجابي. اما الأتحراف المعياري العام والذي بلغ (0.39)، فيلاحظ انه كان صغير واقل من المدى، وهذا يعني ان هناك اتفاق في اجابات افراد العينة عن جميع الأسئلة المتعلقة بممارسات أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة المنفذة من قبل الإدارة العليا.

كما وظهرت النتائج الأحصائية ان قيمة t كانت معنوية (32.37) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (0.99) لمستوى (0.05)، بهذا يمكن ان نؤشر الى ان نتائج إجمالي المتوسطات الحسابية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة المنفذة وحسب اجابات افراد العينة تدعم الفرضية الرئيسية الأولى التي تؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات العاملين لدور التزام الإدارة العليا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في فندق بابل وارويك.

ثانياً : التحليل العاملي وتسلسل عوامل تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا

1. التحليل العاملي لنسب مساهمة الإدارة العليا لفندق بابل ورويك في تنفيذ متطلبات TQM

جدول (3)

نتائج التحليل العاملي لنسب مساهمة الإدارة العليا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة

رقم العامل	نسبة المساهمة	رمز العامل	المتطلبات (العوامل)
15	0.115	× 1	دعم الإدارة العليا
9	0.233	× 2	التركيز على الزبون
8	0.295	× 3	التدريب والتعليم
3	0.453	× 4	إدارة الموردين
7	0.296	× 5	التحسين المستمر والابتكار
16	0.108	× 6	إشراك العاملين
18	0.006	× 7	المعلومات والتحليل
6	0.339	× 8	إدارة العمليات
14	0.119	× 9	أنظمة الجودة
13	0.161	× 10	المقارنة المرجعية
4	0.429	× 11	ثقافة الجودة
2	0.589	× 12	إدارة الموارد البشرية
1	0.775	× 13	التخطيط الاستراتيجي
10	0.209	× 14	تشجيع العاملين
11	0.192	× 15	فرق العمل
17	0.064	× 16	الاتصالات
5	0.386	× 17	تصميم المنتجات والخدمات
12	0.186	× 18	خفض التكاليف

يبين الجدول (3) نتائج التحليل العاملي لكافة (عوامل) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (18) في فندق بابل ورويك الدولي ونسب مساهمة الإدارة العليا ومدى التزامها في تطبيق تلك المتطلبات داخل الفندق.

جدول (4)

تسلسل العوامل تبعاً لنسب مساهمة الإدارة العليا في تطبيق كل عامل

نسبة المساهمة	المتطلبات (العوامل)	تسلسل العوامل
0.775	التخطيط الاستراتيجي	الأول
0.589	إدارة الموارد البشرية	الثاني
0.453	إدارة الموردين	الثالث
0.429	ثقافة الجودة	الرابع
0.386	تصميم المنتجات والخدمات	الخامس
0.339	إدارة العمليات	السادس
0.296	التحسين المستمر	السابع
0.295	التدريب والتعليم	الثامن
0.233	التركيز على الزبون	التاسع
0.209	تشجيع العاملين	العاشر
0.192	فرق العمل	الحادي عشر
0.186	خفض التكاليف	الثاني عشر
0.161	المقارنة المرجعية	الثالث عشر
0.119	أنظمة الجودة	الرابع عشر
0.115	دعم الإدارة العليا	الخامس عشر
0.108	إشراك العاملين	السادس عشر
0.064	الاتصالات	السابع عشر
0.006	المعلومات والتحليل	الثامن عشر

يلاحظ من خلال الجدول (4) ما يلي :

- 1- يظهر الجدول تسلسل تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة من العامل الأول الى العامل الثامن عشر وفقاً للنسب والتي تظهر مدى مساهمة الإدارة العليا والتزامها في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل الفندق.
- 2- ان العامل الأول من متطلبات إدارة الجودة الشاملة الأكثر اهتماماً وتنفيذاً من قبل الإدارة العليا كان التخطيط الاستراتيجي، إذ احتل أعلى مساهمة ونسبة (0.775) في اجابات عينة الدراسة. اما إدارة الموارد البشرية فقد جاء بالمرتبة الثانية حيث ساهم بنسبة (0.589). في حين جاءت إدارة الموردين وثقافة الجودة بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي وبنسب تكاد تكون متقاربة (0.453)، (0.429).
- 3- احتلت بقية متطلبات إدارة الجودة الشاملة المراتب من الخامسة الى الثامنة عشر وبنسب تتراوح بين (0.386) واقل النسب (0.064)، (0.006) والتي كانت من نصيب الاتصالات، والمعلومات والتحليل.

ان نتائج التحليل العملي لتحديد نسب مساهمة الإدارة العليا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة كافة، تشير الى وجود تفاوت واضح في نسب المساهمة للمتطلبات (18) عند تنفيذها من قبل الإدارة العليا في فندق بابل وارويك. وبذلك فإن اجابات عينة الدراسة تشير الى رفض الفرضية الرئيسية الثانية بعدم وجود تفاوت في تنفيذ المتطلبات الاساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا لفندق بابل وارويك.

ثالثاً : أختبار فرضيات الارتباط :

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين التزام الإدارة العليا و متطلبات إدارة الجودة الشاملة وكما في الجدول رقم (5)

جدول (5)

يبين علاقات الارتباط بين متغيري التزام الإدارة العليا و متطلبات إدارة الجودة الشاملة

متطلبات إدارة الجودة الشاملة	إلتزام الإدارة العليا
دعم الإدارة العليا	*0.482
التركيز على الزبون	*0.522
التدريب والتعليم	*0.411
إدارة الموردين	*0.324
التحسين المستمر	*0.416
إشراك العاملين	*0.622
المعلومات والتحليل	*0.544
إدارة العمليات	*0.388
أنظمة الجودة	*0.782
المقارنة المرجعية	*0.466
ثقافة الجودة	*0.792
إدارة الموارد البشرية	*0.655
التخطيط الاستراتيجي	*0.346
تشجيع العاملين	*0.402
فرق العمل	*0.345
الاتصالات	*0.414
تصميم المنتجات والخدمات	*0.622
خفض التكاليف	*0.355
إجمالي المتطلبات	*0.455

يتضح من خلال الجدول (5) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 لالتزام الإدارة العليا و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، إذاً نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة المتضمنة وجود علاقة ارتباط بين إلتزام الإدارة العليا و متطلبات إدارة الجودة ونرفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

رابعاً : أختبار فرضيات التأثير :

تم استخدام معامل الإنحدار البسيط (اختبار F) لمعرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل بالالتزام الإدارة العليا بمتغير المعتمد المتمثل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وكما مبين في الجدول (6) :

جدول (6)

يبين علاقات التأثير للالتزام الإدارة العليا بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الإنحدار الخطي البسيط

الالتزام الإدارة العليا	متطلبات إدارة الجودة الشاملة
*14.155	دعم الإدارة العليا
*20.487	التركيز على الزبون
*47.222	التدريب والتعليم
*12.450	إدارة الموردين
*42.458	التحسين المستمر
*19.147	إشراك العاملين
*15.255	المعلومات والتحليل
*18.888	إدارة العمليات
*17.472	أنظمة الجودة
*12.455	المقارنة المرجعية
*11.477	ثقافة الجودة
*10.789	إدارة الموارد البشرية
*18.478	التخطيط الاستراتيجي
*20.124	تشجيع العاملين
*4.257	فرق العمل
*5.458	الاتصالات
*7.876	تصميم المنتجات والخدمات
*6.758	خفض التكاليف
*35.488	إجمالي المتطلبات

يتضح من خلال الجدول (6) وجود تأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير الالتزام الإدارة العليا بمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة و بناءً ذلك نقبل الفرضية الرئيسية الخامسة المتضمنة وجود التأثير ونرفض الفرضية الرئيسية السادسة المتضمنة عدم وجود تأثير .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات العاملين لدور التزام الإدارة العليا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في فندق بابل وارويك. وهذا يعني ان التزام الإدارة العليا كان له دور حاسم وعنصر رئيس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. الإدارة العليا لم تستطع ان تولي نفس الأهتمام في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة كافة ، كما بينت نتائج الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة ، فقد كانت نسب تنفيذ بعض المتطلبات والمتمثلة بـ (تشجيع العاملين ، دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية، التدريب والتعليم، إدارة العمليات، التحسين المستمر ، أنظمة الجودة، خفض التكاليف وإدارة الموردين) اكبر من (3) ضمن مقياس ليكرت الخماسي، اي انها كانت باتجاه ايجابي وبمستوى جيد. فحين كانت نسب بقية المتطلبات اقل من (3) اي باتجاه سلبي. وهذا يعني ان التزام الإدارة العليا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة كافة كان متبايناً ولم يكن بمستوى واحد من وجهة نظر أفراد العينة.
3. أظهرت نتائج مصفوفة التحليل العاملي ان العامل الأول من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأكثر اهتماماً وتنفيذاً من قبل الإدارة العليا كان للتخطيط الاستراتيجي، إذ احتل اعلى مساهمة وبنسبة (0.775) في اجابات عينة الدراسة. في حين اقل نسب مساهمة للإدارة العليا كان من نصيب الاتصالات، والمعلومات والتحليل (0.064) ، (0.006) على التوالي.
4. من خلال نموذج الدراسة المقترح بإمكان المديرين وصناع القرار والممارسين لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ان يمتلكوا فهم أفضل لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والتركيز على التطبيقات المحددة عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم.
5. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (5) و (6) وجود علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل المتمثل بـ (الالتزام الإدارة العليا) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(متطلبات إدارة الجودة الشاملة).
6. يمكن لهذا النموذج أيضاً ان يقيس مدى انتشار ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة. وبالتالي تحديد عوامل القوة والضعف، واجراء التحسين المستمر في أداء المنظمة.

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة إدراك الإدارات العليا في منظمات الخدمة لأهمية دورها في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، والذي يعد واحد من أكثر الأساليب العلمية والعملية المطبقة لتمييز الأعمال، ومصدراً لتعزيز الأداء التنظيمي.
2. انتباه الإدارات العليا الى ان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن ان يتم إلا من قمة الهرم التنظيمي ولن يستطيع احد ان يزعم تحقيق الجودة الشاملة في ظل غياب او نقص الدعم لجهود الجودة من الإدارة العليا. فالإدارة العليا هي التي تهيئ البيئة المناسبة للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.
3. التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة يتطلب التزام واضح من قبل الإدارات العليا في نشر وتنفيذ متطلباتها كافة بدون تفاوت وبنفس المستوى ودرجة الأهمية لضمان التنفيذ الناجح وتحقيق جودة الأداء.

4. ضرورة انتباه الإدارة العليا للفندق لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة التي كانت نسبت المساهمة بها ليس بالمستوى المطلوبة. كون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الفندق، بل في كافة منظمات الخدمة يتطلب التزام واضح من قبل الإدارات العليا في نشر وتنفيذ متطلباتها كافة بدون تفاوت وبنفس المستوى ودرجة الأهمية.
5. وأخيراً وفي ضوء ما أفرزته الفرضيتين الرئيسيتين من نتائج يمكن التوجيه بأعتماد نموذج الدراسة الحالي بمتغيراته. واعتباره إنموذجاً يمكن استخدامه كدليل في صياغة منهج فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن ان تسترشد به إدارات المنظمات الخدمية العراقية بشكل عام ومنظمات الخدمة الفندقية بشكل خاص، كدليل عمل لتحقيق التحسين المستمر والجودة في خدماتها المقدمة على المدى الطويل.

المصادر References

1. Adeoti, Jonhson Olabode (2003), "The Impact of total Quality Management on Banks Performance in Nigeria. Advances in Management". A Journal of Department of Business Administration, University of Ilorin, Vol. 3. (1): 79-85.
2. Arumugam, V.; Chang, H.W.; Ooi, K. B. and Teh, P. L. (2009). "Self-assessment of TQM practices: a case analysis". The TQM Journal, Vol.21 No.1, pp. 46-58.
3. Demirbag, M.; Tatoglu, E.; Tekinkus, M. and Zaim, S., (2006). "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance". Journal of Manufacturing Technology and Management, 17(6), 829-847.
4. Esam M. A.Mustafa and Abdul Talib Bon (2012) "Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework". Human Resource Management. Esam M. A.Mustafa et al./ Elixir Human Res. Mgmt. 51 , pp.11029-11033.
5. Esin Sadikoglu and Hilal Olcay.(2014).The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Hindawi Publishing Corporation .Advances in Decision Sciences, pp.1-17.
6. Faisal Talib; Zillur Rahman and M.N. Qureshi (2010) "the relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model". International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 1, No. 1, pp. 113-128.
7. Fryer, K.J.; Antony, J. and Douglas, A., (2007). "Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings". The TQM Magazine, 19(5), 497-517.
8. Jablonski Joseph R. (1991) "Implementers Total Quality Management on Overview without Publisher", Santiago, Preiffer, U .S A, P.70
9. Norzuwana Sumarjan and Susan W. Arendt (2011)."Quality Practices Implementation in Malaysian Hotels: The Management Perspective" .Apparel, Educational Studies and Hospitality Management Iowa State University. ScholarWorks@UMass Amherst.
10. Ooi, K. B.; Arumugam, V.; Teh, P. L. and Chong, A. (2008). "TQM practices and its association with production workers". Industrial Management and Data Systems. Vol. 108, No. 7, pp. 909-927.
11. Rohaizan R, and Tan P.Y. (2011), "The Practices of TQM Among MS: ISO 9000 Certified Company". 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, 12: IACSIT Press, Singapore.
12. Sit, W. Y.; Ooi, K. B.; Lin, B. and Chong, A.Y (2009). "TQM and Customer satisfaction in Malaysia's service sector. Industrial Management and Data Systems". Vol.109, No.7, pp. 957-975.
13. Summers, D. C. S. (2006). "Quality" 5th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. (pp. 15-17).
14. Talib, F. and Rahman, Z. (2010). "Critical success factors of total quality management in service organization: a proposed model". Service Marketing Quarterly, Vol.31, No.3, pp. 363-380.
15. Walid Youssef Montasser and Abd Alhakim Al Manhawy (2013) "TQM critical success factors in hospitality Industry and their impact on Customer Loyalty, a theoretical Model". International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 4, Issue 1, ISSN 2229-5518.pp. 1-15.

استمارة استبيان

الموظفة المحترمة / الموظف المحترم
بعد التحية

أضع بين يديكم استمارة الاستبيان التي تتضمن مجموعة من الأسئلة التي أعدت من أجل اكمال متطلبات البحث الموسوم بـ (تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة) . ان تعاونكم معنا في الأجابة على الأسئلة بكل موضوعية ودقة سيكون له الأثر الكبير في أغناء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية ومساهمة منكم في تطوير قطاع السياحة والفنادق.

شاكرين لتعاونكم الصادق معنا

الباحثين

اولاً : بيانات عامة يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

- 1- الجنس : انثى ذكر
2- العمر : 25 سنة فأقل 25-35 35-45 45-55 55 فأكثر
3- الجنسية : عراقية عربية أخرى
4- سنوات الخبرة : 1-2 سنوات 3-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 11 سنة
5- المؤهل العلمي : اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير فأكثر

6- مستوى الإدارة التي تعمل فيها : الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التشغيلية

ثانياً : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرجى التأشير بعلامة (√) امام ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم للتعبير عن مدى قيام إدارة الفندق بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة واثرا على جودة الأداء وفق المقياس الآتي :

5 = موافق بشدة 4 = موافق 3 = محايد 2 = لا اوافق 1 = لا اوافق بشدة

ت	ممارسات إدارة الجودة الشاملة					
	المقياس	5	4	3	2	1
1	لدى الإدارة العليا للفندق التزام عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	إدارة الفندق تركز على الزبون بشكل كبير في انتاج وتقديم خدماتها.					
3	تطبق إدارة الفندق التدريب والتعليم بشكل ملحوظ لتطوير قدرات العاملين.					
4	تطبق إدارة الفندق التحسين المستمر والابتكار لخدماتها بشكل مستمر.					
5	تطبق إدارة الفندق التخطيط الاستراتيجي لإعمالها وانشطتها كافة.					
6	تركز الإدارة على العمليات لإدارة أنشطة الفندق كافة بصورة كفوءة.					
7	تطبق الإدارة اسلوب التمكين للعاملين لرفع كفاءتهم وتقديم خدمات استثنائية للزبانين.					
8	تعتمد إدارة الفندق على المعلومات وتحليلها لتتخذ قراراتها بناءً على حقائق.					
9	تركز إدارة الفندق على المورد لبناء علاقة شراكة متينة وطويلة معهم.					
10	تطبق إدارة الفندق ثقافة الجودة وتعمل على نشرها داخل الفندق.					
11	تطبق الإدارة اسلوب مقارنة الأقران لتقييم خدماتها (المقارنة مع الفنادق المماثلة).					
12	تطبق إدارة الفندق نظام الجودة للسيطرة على عملية انتاج وتقديم الخدمة .					
13	تركز الإدارة على الموارد البشرية لتطوير وتنمية مهارة العاملين.					
14	تركز إدارة الفندق على تقديم الحوافز والمكافآت الخاصة لتشجيع وتحفيز العاملين.					
15	تطبق إدارة الفندق اسلوب العمل كفريق داخل التشكيلات الإدارية للفندق.					
16	تركز إدارة الفندق على الاتصالات لتحقيق التواصل الفعال مع العاملين.					
17	تركز الإدارة على تصميم المنتج والخدمة بما يضمن الاستجابة لرغبات الزبانين.					
18	تركز الإدارة على تخفيض التكاليف من خلال أداء العمل الصحيح من المرة الاولى.					

شكراً لتعاونكم الصادق معنا

Questionnaire

The questionnaire is delivered with the purpose of collecting primary data from employees in the hotel for my survey. The purpose of this survey is to investigate and understanding the impact of Top-management commitment on achieving total quality management in service organizations. The results of this survey will only be used to conduct a statistical analysis and from that offer some suggestions to enhance hotel leadership. Your participation is greatly appreciated and helpful.

Part I: General Information

please put a tick (√) in a box

1. Gender: Male Female .
2. Age: Below 25 years old 25-35 years old 36-45 years old 46-55 years old Over 55 years old

3. Nationality Iraqi European American Arabic Asian others .
 4. Period of experience 1-2 year 3-5 year 6-10 year 11 year.
 5. Level of Education Certificate Diploma Gradua Post Graduate .
 6- Categories of employees Top management Middle level managers do you belong

Part II: Please following questions are about TQM practices as implemented by Leadership at the hotel. Please put a tick (√) in a box which mostly explains your attitudes.

The score levels are described as:

5 = Strongly Agree 4 = Agree 3 = Neutral 2 = Disagree 1 = Strongly Disagree

	Total Quality Management practices	score				
		5	4	3	2	1
1-	Top-management commitment in hotel is significantly implemented.					
2-	Customer focus in hotel is significantly implemented.					
3-	Training and education in hotel is significantly implemented.					
4-	Continuous improvement and innovation in is significantly implemented.					
5-	Strategic planning in hotel is significantly implemented.					
6-	Process management in hotel is significantly implemented.					
7-	Employee involvement in hotel is significantly implemented.					
8-	Information and analysis in hotel is significantly implemented.					
9-	Supplier management in hotel is significantly implemented.					
10-	Quality culture in hotel is significantly implemented.					
11-	Benchmarking in hotel is significantly implemented.					
12-	A quality system in hotel is significantly implemented.					
13-	Human resource management in hotel is significantly implemented.					
14-	Employee encouragement in hotel is significantly implemented.					
15-	Teamwork in hotel is significantly implemented.					
16-	Communication in hotel is significantly implemented.					
17-	Product and service design in hotel is significantly implemented.					
18-	Reduce costs in hotel is significantly implemented.					

Thank you for your participation

.....

