

إدارة الجودة الفندقية الشاملة في الفنادق العراقية المبررات والمتطلبات

م.د. أحمد مجيد حميد **

م.د. أكرم عبد الرحمن عبد الكريم *

المسخلص:

تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف كالتعرف على ماهية المبررات التي تدفع بالادارات الفندقية الحديثة الى تبني اليات ومعايير الجودة الشاملة في عملية تقديم الخدمة الفندقية وكذلك القاء الضوء على ابرز المتطلبات التي يستلزم من الادارة الفندقية تأمينها من اجل تحقيق تبني ناجح لمنهج ادارة الجودة الشاملة. بالاضافة بيان الواقع الفعلي الخاص ببيئة العمل الفندقي ومدى فهم ادارات المنظمات الفندقية لحقيقة المبررات والمتطلبات التي تحتاجها تلك الادارات . وقد توصل الباحثان الى عدة استنتاجات منها ان هنالك العديد من الافكار والاراء المغلوطة عن مبدأ ادارة الجودة الشاملة وذلك يرجع الى عدم التفهم الكامل من قبل الادارات والمنظمات المختلفة لحقيقة هذا المنهج الذي يقف وراء نجاح المنظمات الدولية في سوق العمل وتحقيق مستويات متطورة من الاداء . كذلك ، لم يتم معالجة موضوع ادارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي بشكل كافي ولاتتوفر الدراسات الميدانية الخاصة بالفنادق العراقية والتي تعنى بمباديء ادارة الجودة الشاملة وبالذات جانبي المبررات والمتطلبات الخاصة بهذا المنهج في القطاع الفندقي العراقي. وبالتالي اوصى الباحثان

بان يتم طرح تصور جديد لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العمل الفندقي، بحيث يحقق التلاحم والتكامل بين الفكر النظري وإمكانات تطبيقه بطريقة فاعلة. وإن الواقع الاقتصادي والاجتماعي العراقي يفرض على الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن القطاع الفندقي الاهتمام ببناء نماذج العمل الادارية والتنفيذية والتشريعية القادرة على استيعاب التطور التكنولوجي والعلمي والمعلوماتي من خلال الأخذ بالاتجاهات المعاصرة. كما يمكن علاج المشكلات والصعوبات والمعوقات، وأوجه القصور التي تعيق عملية التطوير في القطاع الفندقي العراقي من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنها تمتاز بالمرونة والشمول والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتحقيق التطوير المستمر في تنمية أداء الأفراد وتحسين جودة الخدمات الفندقية .

الكلمات المفتاحية : ادارة الجودة الشاملة . السياحة . القطاع الفندقي

Abstract:

The study aims to achieve a number of goals such as what justifications that drive modern hotel departments to adopt a total quality standards and mechanisms in the delivery service as well as highlight the most prominent requirements that requires secure hotel management in order to achieve successful adoption of total quality management approach, including a statement of your actual working environment hotel and hotel organizations understanding the fact justifications and requirements needed by those departments. The researchers reached several conclusions from them that there are many false ideas and opinions on the principle of total quality management and it is due to the

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/9/10

lack of full understanding by departments and various organizations to the fact that the curriculum that stands behind the success of the international organizations in the labor market and achieve advanced levels of performance. as well, not addressing the theme of total quality management on caterers Iraq enough and lacked basic literacy field studies for Iraqi hotels which means total quality management principles in particular sides of the rationale and requirements for this course in the hotel industry. Therefore they recommended that the new perception is thrown to develop input and output operations and the hospitality industry, so the idea the Visual cohesion and complementarity and potential applied effectively. And economic and social realities of Iraq imposes on bodies and institutions responsible for the hotel industry focus on building the administrative business models and the Executive and legislature capable of absorbing scientific and technological information, through the introduction of contemporary trends. You can fix the problems and difficulties and obstacles, shortcomings that hinder the process of development in the hotel sector of Iraq by applying total quality management portal because it elasticity and long range strategic planning and coverage to achieve continuous improvement in the development of the individual's performance and improve the quality of hotel services .

Keywords: total quality management. Tourism. The hotel industry

المقدمة :

يمكن اعتبار بيئة العمل الفندقية كواحدة من اثرى القطاعات القادرة على ان توفر للفكر الاداري الحيز العملي الذي يمكن من خلاله ان يتم اختبار العديد من المناهج والمدائل العلمية والتطبيقية ،وفي السنوات الماضية شهدت هذه البيئة تطورا نوعيا مهما في البيات وبرامج وسياسات العمل وعلى شتى الصعد المالية والبشرية والتقنية وغيرها من مفاصل العمل ،واحد اهم مؤشرات هذا التطور النوعي هو تبني ادارات الفنادق وعلى مستوى العالم لمنهج ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية وتبنت الهيئات والمنظمات الدولية معايير الجودة الشاملة وتم على اساسها تقييم الفنادق واضحت ادارات تلك الفنادق تتسابق وبخطى حثيثة نحو نشر منهج وثقافة الجودة واعتبارها المعيار الاساسي الذي يحكم اداء كافة الوظائف والانشطة الفردية والجماعية . وتكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي وتحاول معالجة بعدين مهمين في منهج الجودة وهما المبررات والمتطلبات وهو مالم يتم التطرق اليه بشكل واضح ومحدد في اي من الابحاث التي اجريت في الفنادق العراقية، وتهدف الدراسة الى التعرف على ماهية المبررات التي تدفع بالادارات الفندقية الحديثة الى تبني البيات ومعايير الجودة الشاملة في عملية تقديم الخدمة الفندقية وكذلك القاء الضوء على ابرز المتطلبات التي يستلزم من الادارة الفندقية تأمينها من اجل تحقيق تبني ناجح لمنهج ادارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة :

- انحصرت اشكالية الدراسة في الاجابه على كل من الاسئلة التالية:
- 1- هل توجد مبررات كافية لتبني منهج ادارة الجودة الشاملة في الفنادق العراقية ؟
 - 2- مامدى توفر المتطلبات الاساسية اللازمة لتطبيق منهج الادارة الشاملة في الفنادق العراقية ؟

اهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف المتمثلة في النقاط التالية :
- 1- التعرف على ماهية المبررات التي تدفع بالادارات الفندقية الحديثة الى تبني البيات ومعايير الجودة الشاملة في عملية تقديم الخدمة الفندقية .
 - 2- القاء الضوء على ابرز المتطلبات التي يستلزم من الادارة الفندقية تأمينها من اجل تحقيق تبني ناجح لمنهج ادارة الجودة الشاملة .
 - 3- بيان الواقع الفعلي الخاص ببيئة العمل الفندقي ومدى فهم ادارات المنظمات الفندقية لحقيقة المبررات والمتطلبات التي تحتاجها تلك الادارات .
 - 4- تقديم المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج المستحصلة و التي يعتقد بانها ستمثل اداة يمكن لمتخذي القرار اعتمادها في عملية تبني فعالة لمنهج ادارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي.

□ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي ، وهو موضوع لم يأخذ حقه من الدراسة و البحث باستثناء عدد محدود من الابحاث التي اجريت في مدينة الموصل وشركة فندق بابل ، ان المعالجة العلمية الضعيفة لهذا المنهج والاسلوب الاداري تعد مؤشر خطير يعكس ابتعاد النهج الاكاديمي العراقي عن ماوصلت اليه المدارس الادارية الحديثة العاملة في حقل ادارة منظمات الضيافة والقطاع الفندقي على وجه التحديد والتي شهدت تطورا واسعا تمثل في تبني افكار واليات وبرامج عمل ومعايير حديثة تتبع في اساسها من مفهوم ثقافة الجودة الشاملة ، ان الدارسة تحاول معالجة بعدين مهمين في منهج الجودة وهما الميبرات والمتطلبات وهو مالم يتم التطرق اليه بشكل واضح ومحدد في اي من الابحاث التي اجريت في القطاع الفندقي العراقي حيث يأمل الباحثان أن تشكل مثل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال .

□ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الاولى :
توجد ميبرات كافية تدفع ادارة المنظمات الفندقية العراقية باتجاه تبني منهج ادارة الجودة الشاملة .
الفرضية الثانية :
تمتلك المنظمات الفندقية العراقية المتطلبات الاساسية اللازمة لتبني منهج ادارة الجودة الشاملة .

الفصل الاول

المبحث الاول : ادارة الجودة الشاملة

اولا- مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

بداية لابد من ان نورد تعريف (Deming) والذي يعتبر احد اهم رواد فكر ادارة الجودة الشاملة فقد عرفها بأنها" تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا "(الهاللي، 1998، ص178) . وبحسب معهد الجودة الفيدرالي الامريكي تعرف الجودة بانها " شكل تعاوني لاداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف التحسين المستمر في الاداء و الإنتاجية و ذلك من خلال فرق العمل" (الدرادكة و اخرون ، 2004) ، في حين عرفها (Armod Feigenbaum) انها "التحسين المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام و الوظائف عديمة الفائدة و عند الضرورة للعميل أو للعملية و ذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات و احتياجات العميل" . (Stuart, and Tax, 2006,p77) ، كما عرفها (James Rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها" تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (.

Spren, and Page,2009,p48)

ثانيا - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

- 1- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة.
- 2- رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة .
- 3- تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل.
- 4- العمل على تحسين و تطوير طرق و أساليب العمل .
- 5- زيادة ولاء و انتماء و رضا العاملين عن المنظمة.

ثالثا- تصويب بعض المفاهيم الخاطئة عن الجودة:-

كثيراً ما تثار نفس التساؤلات والشكوك حول كيفية وآلية وكلفة تطبيق الجودة ومنها :

أ- أن الجودة أو نتائجها على الأقل، غير قابلة للقياس: الحقيقة هي العكس تماماً، ذلك أن تصميم برنامج تحسين الأداء يعتمد بشكل أساسي على القياس والقياس نشاط يومي وأساسي في هذا البرنامج .

ب- إن تطبيق الجودة مكلف ويحتاج لتوظيف أموال كثيرة : والإجابة أنه في بداية تطبيق البرنامج سوف تتحمل المنظمة تكاليف إضافية للتدريب وطلب الخبراء وإجراء بعض التغييرات في طريقة العمل... الخ ، أما في المؤسسات التي طبقت الجودة ومع مرور الوقت فقد كانت النتائج تؤكد انخفاض التكاليف مع الوصول إلى المنفعة الأمثل باستثمار أمثل للموارد ومنع الهدر في الوقت والموارد بالإضافة إلى زيادة الإقبال على هذه المؤسسات بعد بناء الثقة الناتجة عن جودة الأداء(Harrington& Methers,2009,P30) .

ج- يجب تطبيق الجودة دفعة واحدة الأمر الذي قد لا يكون متاحاً للمؤسسة : يمكن تطبيق الجودة على مراحل، حسب المنظمة وطبيعة منتجاتها أو خدماتها.

د- من الصعب تطبيق الجودة في بعض المؤسسات، لسبب في هيكلتها الإدارية، أو طبيعة نمط عملها : لكن الحقيقة هي انه يمكن تطبيق الجودة في كل المؤسسات لأنها ببساطة نمط إداري متطور لإدارة المنظمة، وليس طريقة تقنية أو تشغيلية يعتمد تطبيقها على طبيعة المنظمة ونوع عملها أو منتجاتها أو خدماتها.

هـ - إن برامج الجودة صممت لإصلاح مشاكل العمل ومن الأفضل للشركات التي لا تواجه مصاعب أن توجه طاقاتها إلى مجالات أخرى : إن الشركات التي تعاني من المشاكل يسودها جو من الشكوك يقف عائقاً أمام محاولة التغيير كإدخال نظام إداري مثل إدارة الجودة، وأن فرصة نجاح البرنامج أكثر احتمالاً في الشركات المزدهرة التي تحاول الانتقال من موقع التنافس إلى مواقع متقدمة في السوق، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام البرامج نفسها في حل المشاكل في بيئة العمل للمؤسسات التي تعاني من المشاكل.

و- يستغرق تطبيق آليات الجودة وقتاً طويلاً جداً كي تظهر ثماره : لا شك أن تطبيق الجودة والتغييرات الثقافية التي تصاحبها تستغرق بضع سنين لتترسخ وتثبت، لكن نتائج التحسين الإيجابية تبدأ بالظهور في وقت مبكر .

رابعاً - معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

قد تواجه بعض المنظمات عدد من المعوقات عند تطبيقها لمنهج ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في النقاط التالية (Witcher,2008,p56-59/Crawford,2009,p124-129/Dilworth,2005,190-195) :

- 1- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة وضعف النظام المالي .
- 2- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- 3- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات..
- 4- اهتمام الإدارة بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج .
- 5- نقص وعي المدراء و العاملين بسياسة الجودة.
- 6- تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- 7- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق جودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- 8- تحتاج المنظمة إلى مزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق.
- 9- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : ادارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي والسياحي

أولاً : مفهوم الجودة الشاملة في القطاع الفندقي والسياحي:

وردت تعريف عدة، غيما يخص إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، منها ما عرفتها المنظمة الأوربية للجودة "العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج والخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن (الضيوف) بالسعر المقبول، وهذه المطابقة تأخذ بعين الاعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات، مثل الأمان، الحفاظ على الصحة ، سهولة المنال، الأصالة، الانسجام مع البيئة الطبيعية والبشرية (Littlejohn, 1997,p178) ، في حين عرفها اخر على انها "مدى تلبية حاجات السياح والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الإحتياجات". (Mace,2010,p103) .

ثانياً- أهمية الجودة الشاملة في السياحة : (Nicholls,2009,p25-29)

- 1- في مجال الخدمة: ازدادت حزمة الخدمات السياحية التي تقدمها منظمات الاعمال في هذا القطاع و بدأت تتوسع عدد الأنشطة التي ترتبط بنطاق العمل السياحي والفندقي وكل ذلك نتيجة اتساع افق الرؤية الادارية القادرة على قيادة عدد من خطوط العمل الخدمي وضمها داخل نطاق الخدمة السياحية والفندقية وذلك نتيجة واضحة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة .
- 2 - الفهم الأكبر للضيوف: تنطلق ادارة الجودة الشاملة من اساس واضح وهو فهم وتلبية حاجات ورغبات الضيوف وهو ما يمكن اعتباره قاعدة النجاح الاساسية في العمل الفندقي وبذلك بقيت الادارات الفندقية والسياحية تراقب وباستمرار طبيعة وعي الضيف الاستهلاكي الخاص بالخدمة الفندقية وماهية المتغيرات والظروف التي تؤثر في تشكيل ابعاد هذا الوعي وهو ما يمكن اعتباره الثمرة الاساسية لتبني ادارة الجودة الشاملة .
- 3 - اشتراك واندماج الجهود كافة في المنظمات الفندقية والسياحية من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة وهذا التحسين يتطلب تحويل مختلف افراد التنظيم بالصلاحيات اللازمة لأجل القيام بالمهام اللازمة لاداء الاعمال وتجاوز الهيكلية التقليدية من اجل تحقيق تفاعل تام وصولا الى ارضاء الضيف حيث تم اعتبار كافة الافراد العاملين في الفندق ،ممن هم على تماس مباشر مع الضيف وممن هم في الاقسام المساندة ،على انهم مسوقين للخدمة الفندقية وان عملية البيع هي مسؤولية الجميع وهو ما اعطى بعدا اوسع لمفهوم العمل التضامني الذي يعتبر اهم اسس نظام الجودة الشاملة .

ثالثاً - أبعاد إدارة الجودة الفندقية :

يمكن القول ان تنوع وتطور الخدمات الفندقية المقدمة دفع باتجاه تطوير وضع ملامح محددة يتمكن من خلالها الباحثين والمقيمين تحديد مدى الجودة التي تتضمنها خدمات المنظمات الفندقية ويمكن التعبير عن تلك الملامح بعدد من الأبعاد والمعايير وكالتالي (الطافش، 2005، ص39-48/ الكحلي، 2000، ص45-49):

- 1- الاعتمادية .
- 2- الجوانب الملموسة.
- 3- الاستجابة.
- 4- التمكن.
- 5- المجاملة أو الملاحظة.
- 6- المصادقية.
- 7- الأمان.
- 8- إمكانية الحصول على الخدمة.
- 9- الاتصال.
- 10- فهم ومعرفة الضيف.

رابعاً - قياس مستوى الجودة الفندقية :

إن الخدمات الفندقية باعتبارها فرع من الخدمات عموماً، فإن درجة الجودة بها هي مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة وقد ميز (Elizabeth, 2010, p29) بين نوعين من الجودة المتوقعة الأولى هو الجودة المتوقعة حدوثها والثاني هو الجودة كما يجب ان تكون، تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتماداً على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات اما الجودة المدركة فهي ايضا على نوعين، وهما الجودة الفنية والتي تمثل ما يتم تقديمه للعميل فعلاً ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها، في حين ان النوع الثاني يمثل الجودة الوظيفية والتي تعبر عن درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة .

ولقد لخص (Zeithaml and Berry, 2004, p113-123) عقب دراسة استطلاعية أجراها على العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق والثبات واعتماداً على المقابلات المعمقة مع مجموعة من عملاء هذه المؤسسات، أمكن التوصل إلى خمسة أبعاد أساسية تستخدم في قياس جودة الخدمة وهي :

الجانب الملموس من تقديم الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة السريعة، المجاملة، المصادقية وتم تقديمها في شكل مقياس عام "servqual" يتم استخدامه مرتين، الأولى قبل حصول العميل على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة والتي يتم قياسها بعد حصول العميل على الخدمة، حيث يتم بعد ذلك مقارنة الجودة المتوقعة بالجودة المدركة، لتحديد درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة، أي معرفة الفجوة الفاصلة ما بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة والتي من الضروري العمل على تقليصها أو ربما القضاء عليها ومنه يسمى أيضاً هذا المقياس باسم نموذج الفجوات (gaps model) والذي يعتبر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في قياس الجودة للخدمة في مجال الدراسات الميدانية، حيث يعتبر إضافة حقيقية في مجال قياس جودة الخدمات والتي تحققت على يد الباحثين المذكورين.

المبحث الثالث - مبررات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة :

أولاً- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق:

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كبيرة على المستويين الدولي والإقليمي في سبيل بناء وتثبيت معايير ومناهج واليات الجودة الشاملة في القطاع الفندقي فعلى المستوى الدولي تسعى منظمة السياحة الدولية وبشكل حثيث ومتواصل الى نشر وتبني معايير الجودة الشاملة وفي سبيل ذلك اقيمت العديد من المؤتمرات العلمية والندوات الخاصة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في الفنادق ،وهناك عدد من المسابقات والجوائز العالمية التي تمنح للمنظمات الفندقية التي تحقق مستويات عالية من الجودة ومن الامثلة الجديرة بالذكر هي جائزة مالكوم للجودة (Malcolm Baldrig Natona Quality Award) في الولايات المتحدة الامريكية والتي تمنح للمنظمة صاحبة الاداء الابرز وفقاً لمعايير ادارة الجودة الشاملة والتي كانت سلسلة فنادق Ritz-Carlton اول منظمة توفز بها لمرتين الاولى عام 1992 والثانية عام 1999 وكان ذلك نتيجة تبني هذه السلسلة لنظام الجودة الشاملة وفق ما يعرف بنظام (النمطيات الذهبية) ،اضافة الى ذلك تسعى المنظمات الدولية والإقليمية الى وضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، وهي في نفس الوقت تعمل على مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير.

ومن الامثلة الإقليمية التي توضح التزام المنظمات والمؤسسات بمعايير الجودة في القطاع السياحي هي جائزة دبي للجودة التي تمنح وفق اسس تقييم الجودة الشاملة في العمل الفندقي فضلا عن منظمة رابطة الفنادق لدول حوض البحر الابيض المتوسط ، وغيرها من المؤسسات والفعاليات الإقليمية التي تعمل وفق قاعدة وبرامج ادارة الجودة الشاملة والتي اصبح لغة عالمية مفهومة من قبل كافة الادارات العاملة في الحقل الفندقي فلا يمكن تصور بناء نهضة سياحية وفندقية حقيقية او دخول السوق السياحية الدولية ، دون ان تكون معايير الجودة هي الاساس الذي تنطلق منه اليات العمل وادارة الانشطة الفندقية والسياحية المختلفة ، وتعمل هذه المنظمات والمؤسسات وفق مناهج لتقييم نوعية اداء المنظمات الفندقية على كافة المستويات: التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملين والمخرجات، وفي الشهر الأخير من العام 2003 أشرفت منظمة السياحة العالمية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم ولقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في منطقتنا العربية ، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم إعداد الفنادق والمجاميع السياحية ، التطور التكنولوجي ، والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة الخدمة ، ومع ذلك فإن لضمان الجودة في المنظمات الفندقية العربية طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة حيث تحتاج الادارات العاملة في القطاع السياحي في العالم العربي الى المزيد من الجهد والسعي والاطلاع ومواكبة المداخل الادارية الحديثة التي بلغت ذروة التطور والابداع على المستوى الدولي .

وبين (الطافش، 2005، ص 83) أن العمل الفندقي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ومن ضمن أبرز تلك التحديات هي :

- 1- التطور التقني الهائل .
 - 2- تطور الوعي الاستهلاكي السياحي .
 - 3- ارتفاع مستوى الطلب السياحي العالمي .
 - 4- ظهور المنظمات الفندقية الكبرى والتي تعمل على نطاق دولي والمتمثلة بالسلاسل الفندقية.
- وفي هذا السياق ذكرت العديد من الدراسات والبحوث ان عملية اعتماد مبادئ ادارة الجودة الشاملة اصبحت اليوم ضرورة ملحة في قطاع العمل الفندقي الذي يشهد منافسة شديدة ، وهنا نذكر عدد من المبررات التي تحتم تبني ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة الفندقية والتي وردت وفقا لوجه نظر كل من (احمد بن عيشاوي، 2008، ص 138-145/ سعيد محمد المصري، 2007، ص 30-39/ Hill, 2004, p57-69) وهي :
- 1- الانتاجية: ارتباط الجودة برفع مستوى الانتاجية في المنظمات الفندقية الحديثة حيث يرتفع المنحنى الانتاجي الخاص بالخدمة الفندقية في المؤسسات التي تعمل باستراتيجيات ومعايير ادارة الجودة الشاملة.
 - 2- الاسلوب الاداري الشامل والحديث: ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات والاصعدة حيث يوفر هذا النظام نظرة ادارية شاملة تعمل من خلالها الادارة على رؤية المنظمة ككل متكامل وليس وفق اساس جزئي وهو ما يوفر فرصة لتظافر الجهود وتكاملها في سبيل تحقيق النجاح المؤسسي .
 - 3- العالمية: عالمية نظم الجودة الشاملة واعتبارها احد سمات بيئة العمل الفندقي الحديث حيث يتميز القطاع الفندقي اليوم بانه احد اهم القطاعات قدرة في استيعاب الاليات والبرامج والتقنيات الحديثة مثل أنظمة الحجز والتطور النوعي في تشكيل طيف واسع من الخدمات فضلا عن ذلك بدأت الفنادق اليوم تتنافس في سرعة ونوعية الخدمة القادرة على تلبية حاجات ورغبات الضيوف.
 - 4- المنافسة والسمة: يكفل نظام الجودة الشاملة للادارة الفندقية تحقيق ميزة تنافسية في ظل التنافس المحموم الذي يميز محيط الاعمال ، يمكن اعتبار سعي الادارات لامتلاك ميزة تنافسية امر ينطوي على عدة ابعاد ولقد حدد بورتر عدد من المفاتيح التي يجب على الادارة الوقوف عليها بغية امتلاك المنظمة لميزة تنافسية منها السيطرة على الكلف وتبني سياسة تسعيرية متفردة وادارة سلسلة التجهيز وادارة تقنيات الابداع وغيرها من العناصر الكفيلة بتحقيق نجاح اي منظمة في انتاج سلعة او خدمة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها او محاكاتها وبالتالي امتلاك المنظمة لسمعة متميزة تضعها في موقع الصدارة والريادة ضمن بيئة المهمة الخاصة بها ، هذه الاستراتيجية هي عنصر محوري واساسي ضمن مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
 - 5- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات الفندقية في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها واستنادا الى منهجيات واليات تناسب ظروفها واوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بمعنى اخر فانه على الرغم من عالمية معايير الجودة الا انها تحمل ابعادا محلية تراعى كافة المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخاصة بالبيئة المحلية لكل منظمة .
 - 6- رضا الضيف: تلبية طلبات الضيوف الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على خدمة متميزة في سوق العمل المعولمة فكما ذكرنا ليست الجودة الا تحقيق ما يرغب به المستهلك (الضيف) .

7- البحث العلمي: ضرورة تفعيل البحث العلمي و التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع حيث ان عمل الادارة الفندقية الحديثة لايمكن ان يستمر ويتطور دون ان يستند الى قاعدة معرفية حقيقية ولايمكن لمتخذي القرارات وصناع السياسيات الفندقية ان يستشرفوا المستقبل الخاص ببينة المهمة او الصناعة دون توفر بيانات ومعلومات دقيقة توفرها مراكز بحثية فعالة ، ان البحث العلمي اليوم وبارتباطه الوثيق مع الجوانب الميدانية للمجتمعات المختلفة توفر للادارات معينا مهما يستمد منه اشارات مهمة يمكننا ان نعرف عبرها مالذي تحمله السنوات القادمة من تغيرات ومؤثرات تلقي بظلالها على متطلبات ورغبات الضيوف وعلى واقع الخدمات الفندقية.

8- تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية للمؤسسة الفندقية من خلال تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخفاء وتخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير وتحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية .

فيما يتعلق بالوضع في العراق فان المبررات التي تحتم على ادارات الفنادق العراقية تبني ادارة الجودة الشاملة تتعاظم وتترادف فلو نظرنا طيلة الاعوام السابقة سنرى ان الفنادق العراقية عاشت عزلة حقيقية عن ابرز المناهج والمدخلات والافكار والبرامج الادارية واكتفت بادوات العمل التقليدية على كافة الصعد والمستويات من المدخلات والمعالجات والتوظيف والرقابة وغيرها من مفاصل العمل الفندقي واليوم مع مايشهده العراق من تغيرات اثرت على كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ،يجب على الهيئات والادارات المسؤولة على القطاع الفندقي ان تتبنى المناهج الحديثة اذا ارادت ان تدخل في سوق المنافسة العالمية والبدء بنهضة سياحية وفندقية تتلائم مع مايمتلكه العراق من مقومات وموارد سياحية تاريخية وطبيعية ودينية ، بالتالي ان منهج مثل ادارة الجودة الشاملة هو السبيل الحقيقي الذي يوفر لاي ادارة فرص حقيقية في النجاح واستغلال امثل للموارد المتاحة .

ثانياً - متطلبات ادارة الجودة الشاملة

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية، فهي بحاجة إلى إيجاد وتوفير متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومنها :

أ- ثقافة الجودة : تعرض الكتاب والدارسين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى مفهوم ثقافة الجودة على نحو واسع و متميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه فقد عرفها (العجارمة، 2000، ص23) على أنها " القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبون". كما عرفت على انها "فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للناتج العلمي وتقنيات ادارية منظمة وتعاون لتحقيق الاهداف " (جمال الدين لعويسات، 2005، ص63).

وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعة العاملين سوية مهامهم المعينة ولها مكونين الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشترك والآمال والعواطف ،ان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الاهداف ، و هي الاعتقادات المشتركة والقيم والمواقف وأنماط السلوك الذي يميز مجموعة عن أخرى أو منظمة عن منظمة أخرى وثقافة الجودة هي فهم المدير والعاملين للنظم الساندة والمطبقة والبيئة الداخلية والزبانن وهي التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون وإسعاده وتحقيق النمو والربحية ،بالنسبة للمنظمات الفندقية فهناك عدد من العناصر التي تتمحور حولها عملية نشر ثقافة الجودة ومنها (Kotler,1996,p48) :

1- القيادة والالتزام الاداري .

2- فن ادارة الزبون (الضيف) .

3- التدريب والتعلم المستمر .

4- فرق العمل .

5- ادارة العاملين والتحويل .

6-شراكة الزبون (الضيف) .

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة .

8- ادارة العملية .

9- الجوائز والاعتراف .

10- الاتصال الفعال .

من جهة أخرى ووفقا للدراسة التي اجراها معهد ISR الخاص بالجودة لعدد من المنظمات المتميزة والرائدة في مجال الجودة والتي تعرف بقيادة الثقافة Culture Drivers حددت الدراسة عدد من الخصائص المتعلقة بثقافة الجودة في تلك المنظمات والتي تسهم في نجاحها والتي منها

(H.Mazur,1993) :

- 1- فرق العمل : أفضل اشتراك للفريق يؤدي إلى تعاون جيد عبر مجموعات وأقسام العمل.
 - 2- إدارة الأداء تؤدي إلى معايير أداء واضحة التي بدورها تدعم خدمات الزبائن.
 - 3- فهم توقعات الزبون.
 - 4- التحويل ، دعم للتغيير وتحدي التقليد.
 - 5- التركيز على العملية ، الالتزام بالتحسين والجودة والذي يؤدي إلى تمييز وإزالة المصادر المحتملة للمشكلات.
 - 6- التدريب ، التركيز على الأعمال والتحسين المستمر للمهارات.
 - 7- التوجه الطويل الأمد ، خطط وتفاؤل لمستقبل المنظمة.
- أما Woods فيحدد ستة قيم لثقافة الجودة وهي (Woods , 1996 ,P 35) :
- 1- كلنا في مركب واحد (المنظمة والمجهزون و الزبون).
 - 2- لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط.
 - 3- الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات.
 - 4- إتاحة المعلومات للجميع.
 - 5- التركيز على العمليات.
 - 6- الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.
- من جانب اخر يحدد (Caldweel , 2007,P28)سبعة أبعاد للثقافة تتمثل بالاتي :
- 1- الإبداع .
 - 2- الاستقرار .
 - 3- احترام العاملين.
 - 4- التوجه نحو المخرجات.
 - 5- المنهج التفصيلي.
 - 6- التوجه الفرقي.
 - 7- الحزم .
- تأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان أنه على الرغم من الاختلاف الظاهر بين تصنيف الباحثين والدارسين حول أبعاد أو مرتكزات ثقافة الجودة إلا أنها تتقارب كثيرا في مضمونها أو محتواها إذ أن الاختلاف هذا يعزى إلى اختلاف طبيعة الأعمال وجوانب الدراسات التي تناولها الباحثين لذا يمكن القول أن أبعاد ثقافة الجودة في أي منظمة والمنظمات الفندقية بشكل خاص يمكن أن تتضمن الجوانب التالية:
- الخطة الاستراتيجية للمنظمة : ان احد المبادئ الهامة في نشر ثقافة الجودة هو المنظور الاستراتيجي للجودة ، اذ يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديد لمتطلبات عملية التغيير نحو الجودة لتشخيص الثقافات الموجودة وبالتالي تعزيز هذه الثقافات نحو نشر الجودة فمثلا تتسم ثقافة الإدارة الفندقية في السلاسل الشهيرة بالتوجه العالمي واتساع رقعة الاعمال في تلك الخدمات وبالتالي فان الخطة الاستراتيجية احد اهم سمات وخصائص الثقافة الفندقية واداراتها حيث تعتمد تلك الادارات الى التركيز على البعد الاستراتيجي بدلا عن الاغراق في التفاصيل والابعاد قصيرة الامد .
 - فرق العمل : مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وثقافات مشتركة ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ، ويضم مجموعة متباينة من المهارات ويقوم على مجموعة من الخصائص تحدد نوع الثقافة الموجودة لدى الفريق.
 - القيادة والإدارة العليا : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
 - التطوير الذاتي المستمر : وهو ذلك النوع من النمو والتقدم الذي يخطط له الفرد بنفسه وبمحض رغبته وإرادته بغية تحقيق أهداف محددة وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وهو من المجالات الهامة التي تبني ثقافة الفرد نحو تعزيز وتحقيق الجودة.
 - العناية بالضيف : إن العناية بالضيف من وجهة نظر الضيف نفسه تستلزم توافر مجموعة من الأمور منها الدقة في الأداء أي التنفيذ الصحيح والسليم للعملية التي أتى من أجلها و السرعة في التنفيذ واللباقة في المعاملة وهو ما يمثل جودة عالية تقدم للزبون.
 - الدعم المنظمي : تظافر كافة الجهود المبذولة من اجل نشر ثقافة الجودة وتعزيزها داخل المنظمة.
- ب- دعم الإدارة العليا : من خلال الابتعاد عن الخوف والتردد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة فلا يمكن تصور اداء ادارة العمل الفندقي الناجح دون سمة الجرأة والاقدام على دخول وتبني الافكار الحديثة حيث ان المنظمة الفندقية الناجحة تتطلب وبشكل اساس امتلاك ثقافة التحدي والعمل على ان تكون تلك المنظمة صاحبة السبق وصناعة التغيير .

- ج- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، و إدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة.
- د- القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب يعكس على أعضاء التنظيم كافة ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف المختلفة والمبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات داخل النشاط الفندقي ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.
- هـ- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الفندقية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الاطلاع على التجارب الادارية المتميزة للفنادق العالمية والتي تعد صاحبة الريادة في هذا المجال (Gerard Taker,2002,p38) .
- و- التنظيم الاداري من خلال التأكيد على ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفندق لتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة مع ضرورة التركيز في عملية التعاون تلك على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار حيث يتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديدها ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها حيث تجعل عملية تبادل المعلومات من العمل الفندقي نسيج متكامل، فالمعلومات التي يوفرها قسم الحجز مثلا تعد عنصرا مهما يخدم قسم التدبير وبالتالي فإن حالة التكامل كفيلة بتحقيق النجاح .
- ر- الاستمرارية في التطوير من خلال التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد داخل الفندق وقد يعتقد البعض ان عملية التدريب قد تقتصر على العاملين ممن هم على تماس مباشر مع الضيف بالتالي فإن الافراد في الاقسام المساندة بحاجة اقل من اولئك الذين في الاقسام التشغيلية والحقيقة هي العكس تماما فمن وجهة نظر ادارة الجودة الفندقية الشاملة فإن كل العاملين وفي مختلف الوظائف هم مسوقين وعليهم ان يعكسوا صورة مشرقة للفندق وبالتالي فهم بحاجة مستمرة للتدريب على طرق الجودة (Olsen, M. and D. J. Connolly,2000, p30-40).
- ع- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالفندق في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة، حيث تشكل الأهداف التفصيلية لكل قسم في الفندق بمثابة قطعة جزيئة تسهم في تشكيل الصورة الكاملة وتعد مرحلة خطوة في سبيل تحقيق الأهداف وبناء الخطط الشاملة، فاهداف قسم الاطعمة والمشروبات المتمثلة في تحقيق مستوى اعلى من الارباح والتقليل من حالات الهدر هي تعتبر خطوة وجزءا من هدف عام يتمثل في رفع مستوى الارباح في الفندق وبالتالي فهي تعمل ضمن اطار خطة واهداف عامة .
- ف- التحفيز والتشجيع على الابتكار والمخاطرة حيث يمكن اعتبار ادارة الجودة الشاملة المنهج الرئيسي الداعم لمبدأ ادارة المنظمات عبر تقنيات تحفيزية تدعم وتشجع الابتكار وتولي مبدأ الاشادة والاعتراف بالانجاز اولوية كبرى من اجل خلق بيئة يسودها مناخ يعطي كل من يجتهد في تقديم اداء متميز الموقع الذي يستحق.
- ق- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم العاملين الذين يشكلون عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الفندق.
- ص- حث الأفراد والفرق والمراقبين على عملية التقييم الذاتي للاداء، مثل هذه المتطلبات تعد عنصرا مهما داخل التنظيم الفندقي حيث تعمل الاقسام المختلفة كفريق عمل قادر على ان يضع المعايير الخاصة به وكذلك العمل مع الاقسام الاخرى، فمثلا يمكن لقسم المكتب الامامي القيام لعملية تقييم لاداء قسم التدبير وتحديد الوقت المطلوب لتهيئة الغرف كاحد مؤشرات تقييم الاداء.
- ح- تقييم وقياس الاداء من خلال استخدام أساليب منهجية في التقييم و اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية و الابتعاد عن الذاتية والعشوائية في ظل حالات ضغط العمل اليومي التي قد تسبب اتخاذ قرارات غير صائبة في موسم الذروة مثلا.
- ث- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الفندق.
- ي- العمل الجماعي عبر المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة و التعاون في كافة أقسام الفندق من خلال :
- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
 - تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.
 - العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر و التقدم للأمام بروح الفريق. (Parasuraman and Zeithaml,2000,p147-153)

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المبحث الاول

أولاً- عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية على جميع الفنادق الخمس نجوم في العراق فقد تم اختيار اربعة فنادق ذات الخمس نجوم والموجودة في مدينة بغداد حصرا والتي تشكل (36%) من اجمالي فنادق الخمس نجوم في العراق والبالغ عددها (11) فندقا ، ويعرض الجدول رقم (1) الفنادق عينة الدراسة وعدد المدراء، ولقد تم اختيار هذه الفنادق ضمن تصنيف الخمس نجوم وفقا لما تتطلبه الدراسة من استيعاب و تحليل للظواهر والابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بابعاد واليات وبرامج العمل الخاصة بمنهج ادارة الجودة الشاملة ،حيث إن مثل هذا الموضوع بما يحمله من متغيرات فرعية ومفاهيم إدارية متطورة بحاجة إلى ان يعتبر عبر التعامل مع مستوى متطور من الإدارة الفندقية والفنادق التي تم إختيارها كانت عند تأسيسها جزءا من سلاسل عالمية متطورة وعلى مستوى عال من الفهم الإداري ،فضلا عن أن الفنادق المختارة تحتل الصدارة في القطاع الفندقي العراقي حيث تعتمد الجهات الرسمية على تلك الفنادق في كافة المناسبات والفعاليات فهي بحق بمثابة مؤشر الأسهم في الأسواق المالية حيث يتم اعتماد مؤشر عدد من الشركات المتطورة كأساس يتم من خلاله قياس طبيعة وواقع النشاط في تلك الأسواق ، وتم اختيار عينة الدراسة من هم بدرجة مدير وعضو مجلس إدارة و رئيس قسم بلغ عددهم (52) مديرا ، تم توزيع إستمارة الإستبيان خلال شهري (كانون الثاني وشباط) من عام 2014 وتم إستلام (50) إستمارة ، وتمت مقابلة بعض أفراد العينة وذلك لتوضيح فقرات الإستبانة ومساعدتهم في الإجابة عنها.

جدول (1)

يوضح الفنادق المختارة وعدد المدراء وعدد الإستثمارات

ت	الفنادق	عدد الإستثمارات المستلمة	عدد الإستثمارات المفقودة
1	الرشيد	13	صفر
2	عشتار	12	1
3	فلسطين	12	1
4	المنصور	13	صفر
	المجموع	50	2

ثانيا- لمحة تعريفية عن الفنادق عينة الدراسة :

1- فندق الرشيد :

أ- موقع الفندق : العاصمة بغداد / جانب الكرخ

ب- تاريخ الانشاء : 1981

ج- عدد الطوابق : 15 طابق

د- عدد الغرف : 338 غرفة وبواقع 528 سرير

هـ- عدد الاجنحة : 52 جناح (26 جناح منها عام و 26 جناح الاخرى رئاسية)

و- خدمات الفندق الاخرى : يحتوي الفندق على مسبح خارجي وموقف كبير للسيارات ومكاتب للخدمة

المصرفية وصالونات حلاقة ونادي صحي وملعب تنس ومهبط للطائرات العمودية وقاعات تعد الاكبر في

فنادق الدرجة الممتازة والتي منها قاعة الزوراء التي تسع لاكثر من (700 شخص)

2- فندق عشتار الدولي (شيراتون سابقا)

أ- موقع الفندق : العاصمة بغداد / جانب الرصافة

ب- تاريخ الانشاء : 1982

ج- عدد الطوابق : 22 طابق

د- عدد الغرف : 310 غرفة وبواقع 410 سرير

هـ- عدد الاجنحة : 50 جناح صغير بالاضافة الى بعض الاجنحة الرئاسية

و- خدمات الفندق الاخرى : يمتاز الفندق بطابعه المعماري وبموقعه الرائع على ضفاف نهر دجلة وشارع

ابو نواس الشهير الذي يمر بمحاذاته . ويتضمن الفندق قاعات كبيرة للاجتماعات والمؤتمرات والتي

تسع الى حوالي (600- 650) شخص بالاضافة الى مركز لرجال الاعمال ومسبح ونادي صحي وعدد

من المطاعم اشهرها مطعم الوركاء ومطعم سميراميس ومقهى دناتير ولارسا والديوان .

3-فندق فلسطين (ميريديان سابقا)

- أ- موقع الفندق : العاصمة بغداد / جانب الرصافة
 ب- تاريخ الانشاء : 1982
 ج- عدد الطوابق : 17 طابق
 د- عدد الغرف : 420 غرفة وبواقع 750 سرير
 هـ- عدد الاجنحة : 50 جناح

و- خدمات الفندق الاخرى : يتضمن الفندق عددا من القاعات منها قاعة صلاح الدين وقاعة جنين والقاعة العراقية كما و يتضمن الفندق شقق لرجال الاعمال ومركز لرجال الاعمال ايضا ومكاتب للخطوط الجوية العراقية واللبنانية والاردنية ومكتب للخدمة المصرفية ونادي ليلي ومركز صحي ومركز تسوق صغير وعدد من المطاعم اهمها مطعم قطار الشرق السريع.

4-فندق المنصور (ميليا سابقا)

- أ- موقع الفندق : العاصمة بغداد / جانب الكرخ
 ب- تاريخ الانشاء : 1980
 ج- عدد الطوابق : 11 طابق
 د- عدد الغرف : 306 غرفة وبواقع 472 سرير
 هـ- عدد الاجنحة : 50 جناح

و- خدمات الفندق الاخرى : يتضمن الفندق شقق لرجال الاعمال ومركز لرجال الاعمال ايضا وصالة بابل للمؤتمرات وقاعة ولاءم للاحتفالات ومطعم مشويات اشبيلية والمطعم الصيني والمطعم الايطالي والمطعم الفرنسي والمطعم البغدادي وكافتريا دجلة والشاي خانة والاستراحة العربية في صالة الانتظار وصالة كوكتيل ابو نواس بالاضافة الى النادي الصحي وحوض السباحة ومكاتب الخدمة المصرفية ومكاتب الخطوط الجوية العراقية .

ثالثا- خصائص عينة الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية ظهرت عدد من المميزات والخصائص التي تميز عينة الدراسة من المبحوثين والتي تلخصت في ثلاث خصائص اساسية تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الافراد الذين شملتهم الدراسة والمستوى التعليمي كمؤشر مهم وسنوات الخبرة في العمل الفندقي والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول (2)

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من دبلوم	-	-
	دبلوم	7	14%
	بكالوريوس	25	50%
	دبلوم عالي	5	10%
	ماجستير	9	18%
	دكتوراه	4	8%
المجموع			
الموقع الوظيفي	مدير	4	8%
	عضو مجلس ادارة	20	40%
	مدير قسم	26	52%
المجموع			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10	17	34%
	من 11- 15	22	44%
	أكثر من 16	11	22%
	المجموع	50	100%

المصدر : اعداد الباحثين

رابعاً- طرق وأدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحثين لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة نوعين من الأدوات هما:
أ. المراجع النظرية : تم جمع المعلومات والبيانات المكتوبة الخاصة بالجانب النظري من خلال اعتماد ما تيسر من المراجع العربية والأجنبية والدراسات والمنشورات المتوفرة في المكتبات العراقية والعربية من كتب ومجلات ودوريات واطروحات ورسائل وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ذات العلاقة بطبيعة الدراسة.

ب. استثمار الإستقصاء : تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استثمار الإستبيان حيث اعتمد الباحثان في بناء استثمار الإستبيان على مجموعة من المقاييس بعد أن جرى تكييفها حسب ما تتطلبه بيئة الدراسة واتجاهاتها وطبيعة المنظمات المبحوثة وذلك لضمان الدقة والوضوح والموضوعية وقد تم استخدام مقياس (Likert) ذو الخيارات الخماسية الأبعاد والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية . كما أنه يعد من المقاييس السهلة الحساب والقياس، ويتسم بالوضوح والدقة والذي يشمل صيغة الخيارات التالية (وافق بشدة ، اوافق ، غير مهتم ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة).

خامساً - استثمار الإستبيان :

1- وصف استثمار الإستبيان :تضمنت الإستثمار ثلاثة محاور من الأسئلة حيث يتعلق المحور الأول بالمعلومات الشخصية العامة (التعريفية) وهي (المؤهل العلمي ،الموقع الوظيفي ،عدد سنوات الخدمة) الأسئلة (1-3).

وتعلق المحور الثاني بعنصر (مبررات اعتماد ادارة الجودة الشاملة في الفنادق العراقية) ، حيث شملت الأسئلة من (4- 7) والخاصة بمبرر الانتاجية ،في حين كانت الأسئلة المتعلقة بمبرر المنافسة والسمعة بين تسلسل (8- 11) ، أما الأسئلة الخاصة بأسلوب الادارة الشامل والحديث فكانت بين تسلسل (12- 15) ،بينما كانت الأسئلة المتعلقة برضا الضيف بين تسلسل (16-19)، واخيرا كانت الأسئلة المتعلقة بمبرر البحث العلمي بين تسلسل (20-23).

وكان المحور الثالث من الإستثمار يتعلق بعنصر (متطلبات تبني ادارة الجودة الشاملة في الفنادق العراقية) حيث كانت الأسئلة الخاصة بفقرة ثقافة الجودة بين تسلسل (24-27)،في حين كانت الأسئلة المتعلقة بدعم الادارة العليا للجودة بين تسلسل (28- 31) وشملت الأسئلة الخاصة بتقويم وقياس الاداء تسلسل (32- 35) ،وشملت الأسئلة المتعلقة بعنصر القيادة التربوية تسلسل (36-39) ،واخيرا كانت الأسئلة المتعلقة بمتطلب التحفيز بين تسلسل (40-43).

2- اختبارات استثمار الإستبيان: اجريت عدة إختبارات على استثمار الإستبيان للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:-

أ- اختبار الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري تم توزيع الإستبانة على عدد من الأساتذة المختصين (12 استاذ) في مختلف الاختصاصات الفندقية للتعرف على آرائهم في الأسئلة وكذلك الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين من حيث أبعادها وصياغتها وموازينها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الإستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع العمل الإداري والعلمي . وقد حققت الإستبانة نجاحاً جيداً في إيصال الأفكار المتوخاة للمبحوثين في الحصول على استجابات موضوعية.

ب- اختبار صدق المحتوى:

يقصد به قدرة الإستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجوبة عن فقرات المقياس تنازلياً، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين متساويتين . وقد تم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين. وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) وبمستوى معنوية (0,05) كانت قيمة المعامل (0,78) (Wilcoxon W) وهي قيمة عالية تشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته ،والذي يعني إن المقياس المستخدم يغطي وبشكل كبير معظم تفاصيل متغيرات الدراسة المتمثلة بمبررات ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة ويبين مفرداتها التفصيلية.

ج- اختبار ثبات فقرات الإستبانة:

وفيه يتم إثبات كون مقياس الإستبانة يعطي نفس النتائج لو اعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة اخرى ولحساب معامل الثبات فقد استخدم الباحثان طريقتين وكالاتي:

- استخدام معامل الثبات باستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت قيمة (Alpha) (0,97) وهي معنوية عند مستوى ثقة 0,05.

- تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي التجزئة النصفية ، كونه من الأساليب الحديثة والدقيقة. عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0,87) وهو معنوي بمستوى ثقة (0,05) . وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman- Brown) كان معامل الارتباط (0,93) وهذا يعد كافياً لإعتبار الإستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج نفسها. وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (0,05) وكان بقيمة 0,95.

سادساً- أدوات وطرق تحليل المعلومات :

اعتمد الباحثين في تحليل المعلومات الواردة من الإستبانة على مجموعة من الأدوات التحليلية والتي تتناسب مع طبيعة وفرضيات الدراسة وهي:

- أ.النسبة المئوية: تعبير رياضي تم استخدامه بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل متغير فرعي من متغيرات الدراسة (مبررات ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في الفنادق العراقية) في ذهن عينة الدراسة .
 - ب.الوسط الحسابي: قيمة وصفية تعطينا فكرة أولية عن طبيعة المجموعات الإحصائية ويستخدم لتحديد مستوى إستجابته أفراد العينة لفقرات الإستبانة ،أي تحديد مستوى متغيرات الدراسة(مبررات ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في الفنادق العراقية) ، فكلما تجاوزت قيم الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الإستبيان اوساطها الفرضية فان ذلك يعكس اهتمام العينة المبحوثة بتلك الفقرة.
 - ج.الإحراف المعياري: لقياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية ،ومن خلال هذا المقياس يمكن التعرف على حجم إختلاف آراء أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
 - د. إختبار (T) و إختبار (F) لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات .
 - ح. معامل الصدق: لقياس مصداقية المقياس أي مدى تغطية المقاييس المستخدمة لتفاصيل المتغيرات المختلفة .
 - ط.معامل الثبات: لقياس ثبات تقديرات الإستبانة .
- وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة على الحاسبة الشخصية بالحزمة الإحصائية الجاهزة (spss).

المبحث الثاني : مستوى أهمية متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

أ- مستوى أهمية مبررات اعتماد ادارة الجودة الشاملة واختبار الفرضية الاولى :
 بهدف التعرف على اهمية الدور الذي تلعبه المبررات في عملية اعتماد الفنادق العراقية لمنهج ادارة الجودة الشاملة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية، نقوم بعرض مستوى خمسة متغيرات أساسية لهذا المحور تتضمن عدة متغيرات فرعية، في ضوء استخدام الوسط الحسابي والإحراف المعياري والأهمية النسبية لتحليل البيانات الخاصة بالإستبانة كما يلي:

1-الانتاجية :

أبدت عينة الدراسة الرأي فيما يتعلق بمتغير الانتاجية كاحد مبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي جسدها قيم الوسط الحسابي والإحراف المعياري والأهمية النسبية ،ويعرض الجدول رقم (3) القيمة المذكورة وكالاتي :

جدول (3)

يوضح القيم الخاصة بمبرر الانتاجية .

مبررات اعتماد ادارة الجودة الشاملة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. الانتاجية			
نوعية الخدمة الفندقية مطلوبة بشكل كبير من قبل جمهور المستهلكين.	4.26	1.28	84.61
أعداد الضيوف الوافدين للفندق متوافق مع مستوى موازنة التكاليف المخصصة	5.70	1.78	72.28
كفاءة الاداء المالي الخاص باقسام الفندق المختلفة موافقة للأهداف الخاصة بكل قسم والاهداف العامة المرسومة .	4.80	1.23	79.81
أسلوب الإتفاق في الفندق رشيد وتراعى فيه اولويات عناصر انتاج الخدمة الفندقية .	5.39	1.68	69.83
الوسط العام للإنتاجية	5.03	1.49	76.36

المصدر : اعداد الباحثين

من خلال الجدول (3) يتضح أن قيم الوسط الحسابي والتي تراوحت بين أعلى قيمة والبالغة (5.70) لفقرة (أعداد الضيوف الوافدين للفندق متوافق مع مستوى موازنة التكاليف المخصصة). وأقل قيمة البالغة (4.26) ولفقرة (توعية الخدمة الفندقية المطلوبة بشكل كبير من قبل جمهور المستهلكين). أما الوسط الحسابي العام لمجمل هذه الفقرات فقد بلغت قيمته (5.03) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وذلك يعني أن هذا المتغير الفرعي يحتل مكانة متميزة في ذهن عينة الدراسة من خلال تجاوز قيم الوسط الحسابي الخاصة باجوبة العينة قيمة الوسط الحسابي الفرضي أي أن فقرات هذا المعيار حصلت على إهتمام الإدارات التي تمثل عينة البحث واستطاعت فقرات هذا المعيار أن توضح مدى إهتمام الإدارات بالأسئلة المطروحة وتحقيق حالة متميزة من التفكير بتفاصيل هذا المبرر والذي انعكس في قيم الأوساط الحسابية المذكورة. في حين كانت قيم الانحراف المعياري تتراوح بين (1.28)(1.78) للفقرتين المذكورتين على التوالي وسجل الانحراف العام قيمة بلغت (1.49) وهذه القيم تعد قيما عالية إحصائيا وهي تمثل حجم الاختلافات في آراء العينة فيما يتعلق بهذا المتغير وهي تمثل قيمة عالية نسبيا دلالة على تعدد الأفكار والآراء واختلافها فكلما كانت قيم الانحراف المعياري أقل كلما كان ذلك دليل على تقارب آراء وأفكار أفراد العينة، أما الأهمية نسبية فقد بلغت (76.36) وتشير هذه النتيجة إلى أن حصول هذا المعيار على نسبة إهتمام جيدة هي نسبة منطقية تتناسب مع قدرة العينة المبحوثة على تفهم مبرر مهم مثل انتاجية المنظمة الفندقية وقدرتها على استيعاب أهمية دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق مستوى عالي من الانتاجية.

2- السمعة والمنافسة :

يوضح الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لآراء عينة أفراد الدراسة فيما يتعلق بهذا المبرر وكالاتي :

جدول (4)

يوضح القيم الخاصة بمبرر المنافسة والسمعة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية
			مبررات اعتماد ادارة الجودة الشاملة
			2. المنافسة والسمعة
86.71	1.32	4.80	الفندق له سمعة عالية بالمقارنة مع باقي الفنادق العراقية.
78.14	1.54	5.30	الفندق يمتلك حصة سوقية متميزة داخل القطاع الفندقي العراقي
78.63	1.69	4.85	الفندق يرتبط بعلاقات مع شركات ووكالات سفر محلية واقليمية .
86.56	1.33	4.90	يملك الفندق شبكة علاقات متميزة مع معظم الوزارات والدوائر الحكومية الرسمية.
82.51	1.47	4.96	الوسط العام للمنافسة والسمعة

المصدر : اعداد الباحثين

كشفت النتائج الواردة في جدول رقم (4) عن أن قيم الوسط الحسابي المتعلقة بمبرر السمعة والعلاقات سجلت أعلاها بقيمة بلغت (5.30) ولفقرة (الفندق يمتلك حصة سوقية متميزة داخل القطاع الفندقي العراقي)، وأدناها بقيمة بلغت (4.80) لفقرة (الفندق له سمعة عالية بالمقارنة مع باقي الفنادق العراقية). وبنحرف معياري بلغ على التوالي (1.45)(1.32) أما الوسط الحسابي العام لمجمل هذه الفقرات فقد بلغت قيمته (4.96) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبنحرف معياري بلغ (1.74) وبأهمية نسبية (82.51).

تشير هذه النتائج إلى إهتمام العينة المبحوثة بعنصر السمعة والمنافسة كأحد المبررات المهمة الذي يحتم على الادارة الفندقية تبني منهج ادارة الجودة الشاملة باعتباره قادر منح الادارة الفندقية ادوات وأفكار مهمة تسهم في امتلاك المنظمة الفندقية للميزة التنافسية داخل القطاع الفندقي حيث كما ذكرنا في الجانب النظري فان ادارة الجودة الشاملة هي السبيل الذي يمكن الادارة الفندقية من القدرة على امتلاك حصة سوقية متميزة وتمتعها بسمعة متفردة داخل القطاع الفندقي.

3- أسلوب الادارة الشامل والحديث :

يوضح الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الخاصة بأسلوب الادارة الشامل والحديث وكما يأتي:

جدول (5)

يوضح القيم الخاصة بأسلوب الإدارة الشامل والحديث

الأهمية النسبية	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والإحتراف المعياري والأهمية النسبية
			مبشرات ادارة الجودة الشاملة
			3. أسلوب الشامل والحديث
39.50	1.04	2.53	ادارة الفندق تسير كافة خطوط الانتاج بمستوى واحد من الكفاءة
80.71	0.95	5.35	الأسلوب الإداري الخاص بالفندق يتم بمشاركة جميع الأفراد العاملين
78.37	0.36	4.53	العاملون في الفندق يدركون مهامهم وواجباتهم دون حصول أي تداخل.
77.80	1.44	5.25	ترتكز استراتيجية الإدارة في انتاج خدماتها على تبنى المعايير والآليات الفندقية الحديثة .
69.09	0.94	4.41	الوسط العام لنظام الإدارة الشامل والحديث

المصدر : اعداد الباحثين

كشفت النتائج الواردة في جدول رقم (5) أن قيم الوسط الحسابي المتعلقة بهذا المبرر تراوحت بين (2.35-5.35) لفقرتي (الأسلوب الإداري الخاص بالفندق يتم بمشاركة جميع الأفراد العاملين و ادارة الفندق تسير كافة خطوط الانتاج بمستوى واحد من الكفاءة) على التوالي وبتحرف معياري بلغت قيمته للفقرتين اعلاه (0.95) و(1.04). وسجل الوسط الحسابي العام لمجموع الفقرات (4.41) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3) وبتحرف معياري بلغ (0.94) وبأهمية نسبية (69.09). وفق المؤشرات السابقة الذكر يمكن اعتبار نظرة الإدارة الفندقية العراقية الى مبرر الاسلوب الاداري الحديث للجودة الشاملة يعترها الكثير من الضبابية والتردد فعلى الرغم من تفهم الإدارة الى أهمية الحدثة في خلق منظمة فندقية متميزة الا انها اي الإدارة لازالت تعاني من تبني افكار واليات تقليدية في تسيير أنشطة المنظمة الفندقية لذا يمكن اعتبار المؤشرات الاحصائية دلالة على حالة التجاذب الفكري الذي تعيشه الإدارة الفندقية بين ماهو حديث ومهم وبين ماهو تقليدي ومتراكم داخل الذهنية الادارية .

4- رضا الضيف :

ويبين الجدول (6) القيم الخاصة بمبرر رضا الضيف كما جاءت بها نتائج الدراسة الميدانية وكالاتي:

جدول (6)

يوضح القيم الخاصة بمبرر رضا الضيف

الأهمية النسبية	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والإحتراف المعياري والأهمية النسبية
			مبشرات ادارة الجودة الشاملة
			4. رضا الضيف
87.07	1.07	4.23	مؤشرات الاداء المالي مثل مستوى الارياح ونسب الاشغال تعكس مستوى جيد من رضا الضيوف عن الخدمة المقدمة
66.43	0.62	3.17	عدد الشكاوى المقدمة من الضيوف تعكس حالة متميزة من الرضا
54.58	0.88	4.92	ردود افعال الضيوف من خلال السؤال المباشر واستمارات الاستبيان المقدمة توضح رضا الضيوف عن الخدمة الفندقية المقدمة
83.28	1.78	4.73	التغذية العكسية المتأتية من شركات السياحة وكلاء السفر المعتمدين توضح رضا الضيوف عن الخدمة الفندقية المقدمة
72.84	1.08	4.62	الوسط العام لرضا الضيف

المصدر : اعداد الباحثين

حصلت فقرة (ردود افعال الضيوف من خلال السؤال المباشر واستمارات الاستبيان المقدمة توضح رضا الضيوف عن الخدمة الفندقية المقدمة) على أعلى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.92) وبتحرف معياري بلغ (0.88) وحصلت فقرة (عدد الشكاوى المقدمة من الضيوف تعكس حالة متميزة من الرضا) على أقل قيمة إذ بلغت (3.17) وبتحرف معياري بلغ (0.62). أما الوسط الحسابي العام سجل قيمة بلغت (4.62) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3) وبتحرف معياري بلغ (1.08). وبأهمية نسبية (72.84). وتفسر هذه النتائج حصول هذا المبرر على نسبة إهتمام جيدة وهذا يشير إلى تميز الإدارات الفندقية بحساسية شديدة تجاه موضوع تحقيق رضا الضيف وهو الركيزة الأساسية في عملية ادارة الجودة الشاملة والتي يعبر عنها باختصار تحقيق مايرغب به الضيف حيث يرى العديد من الباحثين إن مؤشر الرضا المتحقق يعد بمثابة المؤشر الأبرز الخاص بهذا المنهج الاداري .

5- البحث العلمي :

ويظهر الجدول (7) القيم الخاصة بمبرر البحث العلمي وكما يأتي:

جدول (7)

يوضح القيم الخاصة بمبرر البحث العلمي

الأهمية النسبية	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والإحراف المعياري والأهمية النسبية
			مبشرات ادارة الجودة الشاملة
			5.البحث العلمي
77.53	1.01	3.82	للبحث العلمي في الفندق دور إيجابي في تطوير وتحسين أداء الأقسام المختلفة.
78.50	0.66	5.06	آراء الخبراء والمختصين تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير الخدمات الفندقية المقدمة .
60.86	1.45	4.35	يرتبط الفندق بعدد من مراكز البحث العلمي والمراكز الاستشارية للقيام بالدراسات والبحوث الشاملة لكافة مفاصل العمل الفندقي بما فيها آراء الضيوف ونوعية الخدمات
83.01	0.96	3.40	تعمل الإدارة على الاطلاع على نتائج التجارب العلمية الحديثة في القطاع الفندقي على مستوى العالم .
77.22	1.02	4.15	الوسط العام للبحث العلمي

المصدر : اعداد الباحثين

أشرت النتائج على إعطاء أعلى قيمة لفقرة (آراء الخبراء والمختصين تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير الخدمات الفندقية المقدمة) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.06) وبانحراف معياري (0.66) وأقل قيمة لفقرة (تعمل الإدارة على الاطلاع على نتائج التجارب العلمية الحديثة في القطاع الفندقي على مستوى العالم) وبقية وسط حسابي بلغت قيمته (3.40) وبانحراف معياري بلغ (0.96). أما الوسط الحسابي العام فقد سجل (4.15) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.02). وبأهمية نسبية (77.22)

تشير هذه النتائج إلى ارتفاع نسبي لأهمية هذا المؤشر وذلك نتيجة الحاجة الماسة للإدارة الفندقية العراقية لمنهجية واضحة في العمل يكون أساسها البحث العلمي وذلك في سبيل بناء نماذج عمل رصينة تعتمد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة بدلا من حالة العشوائية والقرارات الارتجالية الفاقدة للقاعدة العلمية وهو ما يمكن اعتباره الحجر الأساس في منهج ادارة الجودة الشاملة حيث يمكن اعتبار البحث العلمي العنصر الأكثر أهمية في هذا المنهج والذي يشكل الأساس الذي يبني عليه بقية جوانب واليات العمل الفندقي الحديث .

وكانت القيم العامة لمجمل محور مبررات الجودة الشاملة كالتالي :

- 1- ارتفاع مستوى محور مبررات ادارة الجودة الشاملة وهذا ما تؤكد قيم المقارنة للوسط الحسابي والبالغ (4.63) اذا ما قورنت بالوسط الفرض البالغ (3) إلا أن الوسط الحسابي لمبرر الانتاجية جاء أعلى من مستوى الأوساط الخاصة بمبررات المنافسة والسمعة ورضا الضيف والاسلوب الاداري الشامل والحديث والبحث العلمي.
- 2- بلغت قيمة الأهمية النسبية لمبررات ادارة الجودة الفندقية الشاملة (75.60) وهذا مؤشر يوضح أن ادارات الفنادق عينة البحث ترى في المنظمات الفندقية المسؤولة عنها عدد من المحاور والعناصر التي تستدعي وبشدة تبني منهج ادارة الجودة الشاملة لما يمثله هذا المنهج باعتباره السبيل الاساسي لتلك الادارات اذا ما ارادت ان ترتقي بالفنادق العراقية الى مرتبة متميزة لها القدرة على استيعاب المناهج الحديثة والارتفاع بمستوى الخدمة الفندقية المقدمة الى خدمات تحمل معايير ومواصفات متميزة تتماثل مع الخدمات الفندقية العالمية .
- 3- يلاحظ إختلاف واضح في الآراء للفقرات الخاصة بمبررات ادارة الجودة الشاملة ككل وهذا ما تشير له قيم الإحراف المعياري والبالغة (1.2) وعليه فإن ترتيب مستوى الاهتمام بمبررات ادارة الجودة الشاملة الرئيسية تتفاوت فيما بينها وفقاً لقيم الوسط الحسابي والأهمية النسبية وهذا ما يظهره الجدول (8) .

جدول (8)

ترتيب مبررات ادارة الجودة الشاملة الرئيسية لدى عينة الدراسة

الترتيب	المتغيرات الرئيسية لمبررات ادارة الجودة الشاملة
الأول	الانتاجية
الثاني	المنافسة والسمعة
الثالث	رضا الضيوف
الرابع	الاسلوب الاداري الشامل والحديث
الخامس	البحث العلمي

المصدر : اعداد الباحثين

من اجل اختبار صحة فرضية البحث الاولى والتي تنص على "توجد مبررات كافية تدفع ادارة المنظمات الفندقية العراقية باتجاه تبني منهج ادارة الجودة الشاملة" ووفقا للبيانات الواردة في الجداول اعلاه فقد تم اعتماد اختبار (T) واختبار (F) لقياس العلاقة بين المتغيرات وكانت النتائج كما جاء في الجدول (9).

جدول (9)

يوضح قيم (T) و (F)

مبررات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية	قيمة T	قيمة F ومعنوية النموذج
- الانتاجية - السمعة والمنافسة - رضا الضيوف - الاسلوب الاداري الحديث والشامل - البحث العلمي	7.358	** 58.045

**عند مستوى معنوية (0.01)

وفقا للجدول اعلاه يمكن ان نؤشر عدد من النتائج حيث كانت قيمة (F) المحسوبة لقياس تأثير المتغيرات المذكورة في الجدول (58.045) وبمستوى معنوية (0.01) اضافة الى أن قيمة المحسوبة (T) كانت (7.358) وبمستوى معنوية (0.01) وفي كلا الاختبارين كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية وهذا يؤشر صحة الفرضية الاولى.

ب- مستوى أهمية متطلبات ادارة الجودة الشاملة اختبار الفرضية الثانية : سيتم التعرض لخمس عناصر أساسية في محور متطلبات ادارة الجودة الشاملة وكل من هذه العناصر تضم عدد من المتغيرات الفرعية وكما يلي:

1-ثقافة الجودة :

يوضح الجدول (10) القيم الخاصة بعنصر ثقافة الجودة احد عناصر متطلبات ادارة الجودة الشاملة وكالاتي:

جدول (10)

القيم الخاصة بعنصر ثقافة الجودة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية
			متطلبات ادارة الجودة الفندقية الشاملة
			1.ثقافة الجودة
66.50	1.06	5.23	المناخ السائد في مختلف اقسام الفندق تسوده ثقافة تنظيمية قوامها العمل و الإبداع و التجديد و التحسين المستمر.
78.41	0.75	4.70	إدخال تغييرات في أساليب عمل الفندق لا يلقى أي مقاومة.
80.03	1.03	3.37	تتوفر بيئة عمل داخل الفندق تضمن للجميع فرصة تطوير الاداء بشكل مستمر.
52.40	0.80	3.98	تتميز ثقافة الجودة الخاصة بالمنظمة الفندقية بالكثافة بمعنى تتسع قاعدة الأفكار والاراء والمعتقدات التي يشترك بها كافة اعضاء التنظيم داخل الفندق
69.33	0.91	4.32	الوسط العام لثقافة المنظمة

المصدر : اعداد الباحثين

أشرت نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بعنصر ثقافة الجودة لدى إدرات الفنادق أن أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (5.23) ولفقرة (المناخ السائد في مختلف اقسام الفندق تسوده ثقافة تنظيمية قوامها العمل و الإبداع و التجديد و التحسين المستمر.) وأقل قيمة بلغت (3.37) ولفقرة (تتوفر بيئة عمل داخل الفندق تضمن للجميع فرصة تطوير الاداء بشكل مستمر.) أما الوسط الحسابي العام فقد سجل قيمة بلغت (4.32) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3)، أما نتائج الانحراف المعياري فبلغت (1.06) و (1.03) للفقرتين المذكورتين وعلى التوالي، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (0.09) وهي نسب توضح مدى الاختلاف بين آراء العينة أي أن عنصر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة تميز بتنوع وجهات نظر المدراء حول الفقرات الواردة ضمن الإستمارة فالبعض كان بمستوى مهم جدا والاخر لم يشكل اولوية بالنسبة لبعض الإدارات الفندقية أما الأهمية النسبية فقد بلغت (69.33) ويمكن اعتبار هذه النسبة كمؤشر يوضح حاجة الإدارات الفندقية العراقية الى التفهم وبشكل اكبر لمحور الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة حيث تسود الثقافات ومناخات العمل التقليدية في القطاع الفندقي العراقي .

2- دعم الادارة العليا :

ويوضح الجدول (11) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعنصر دعم الادارة العليا .

جدول (11)

القيم الخاصة بعنصر دعم الادارة العليا

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط حسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية
			متطلبات ادارة الجودة الشاملة
			2.دعم الادارة العليا
68.04	1.02	4.73	تلتزم الإدارة العاملين على الأداء وفقاً لمعايير الجودة
85.50	0.92	4.65	الأقسام الفندقية تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها.
82.91	0.87	5.03	إدارة الفندق تعمل على ترويج البرامج الجودة الجديدة بكل الوسائل المتاحة.
75.06	0.79	3.67	تسمح ادارة الفندق للأفراد العاملين بحرية اطلاق المبادرات الفردية والجماعية
77.87	0.90	4.52	دعم الادارة العليا

المصدر : اعداد الباحثين

ظهرت آراء العينة في فقرات هذا العنصر و التي جسدها قيم الوسط الحسابي إذ تراوحت بين أعلاها والبالغة (5.03) ولفقرة (إدارة الفندق تعمل على ترويج البرامج الجودة الجديدة بكل الوسائل المتاحة) ، وأدناها البالغة (3.67) ولفقرة (تسمح ادارة الفندق للأفراد العاملين بحرية اطلاق المبادرات الفردية والجماعية) وسجل الوسط الحسابي العام لهذه الخاصية قيمة بلغت (4.52) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3) تمثل هذه النتائج بشكل مجمل مؤشرا على اعتبار عينة الدراسة لمسألة دعم الادارات الفندقية العليا كمتطلب رئيسي في عملية اعتماد فعال وحقيقي لمنهج ادارة الجودة الفندقية الشاملة ، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمه (0.87) و(0.79) للفقرتين المذكورتين في حين كان الانحراف المعياري العام (0.90) ، اما الأهمية النسبية فبلغت (77.87) وهو ما يوضح اعتبار الدعم الذي تقدمه الادارة العليا كمفتاح اساسي لنجاح الفنادق العراقية في تبني ادارة الجودة الشاملة .

3- القيادة التربوية :

ويعرض الجدول (12) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الخاصة بعنصر القيادة التربوية وكالاتي :

جدول (12)

القيم الخاصة بعنصر القيادة التربوية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية
			متطلبات ادارة الجودة الشاملة
			3.القيادة التربوية
81.91	1.01	4.02	سهولة الاتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية داخل الفندق
76.06	0.78	4.56	الادارة الفندقية العليا تراقب وبشكل مباشر اداء فرق العمل المختلفة داخل الاقسام .
78.50	1.86	3.22	تتشارك الإدارة مع الأفراد في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بتطوير مستوى الخدمات المقدمة وطبيعتها .
62.65	0.89	4.70	تسعى الإدارة الى اشراك الافراد العاملين في دورات لتنمية المهارات القيادية والادارية
74.78	1.13	4.12	الوسط العام للقيادة التربوية

المصدر : اعداد الباحثين

حصلت فقرة (تسعى الادارة الى اشراك الافراد العاملين في دورات لتنمية المهارات القيادية والادارية) على أعلى قيمة وسط حسابي إذ بلغت (4.70) وبانحراف معياري بلغ (0.89) وحصلت فقرة (تتشارك الإدارة مع الأفراد في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بتطوير مستوى الخدمات المقدمة وطبيعتها) على أقل قيمة إذ بلغت (3.22) وبانحراف معياري بلغ (1.86). أما الوسط الحسابي العام سجل قيمة بلغت (4.12) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.13). وبأهمية نسبية (74.78) وتفسر هذه النتائج بشكل عام أهمية الصفة الادارية والمتمثلة بالقيادة التربوية كاحد المتطلبات الرئيسية في عمل ادارة الجودة الفندقية الشاملة خاصة وان صفة العمل

ضمن هذا النظام تتسم بالتضامن بين الأفراد العاملين والإدارة والتي تسعى الى اشعاره بانها تعطي اولوية تربوية في ادائها وهو ما يضيف صفة انسانية على تراتبية المواقع الادارية داخل الفندق .

4- تحفيز العاملين:

ويظهر الجدول (13) القيم الخاصة بعنصر التحفيز كاحد متطلبات ادارة الجودة الشاملة وكالاتي :

جدول (13)

القيم الخاصة بعنصر التحفيز كاحد متطلبات ادارة الجودة الشاملة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية
			متطلبات ادارة الجودة الشاملة
			4. تحفيز العاملين
87.03	0.71	5.34	تتبنى الادارة الفندقية برامج تحفيز فعالة
58.70	1.06	3.16	ترتبط الادارة الفندقية نظام الحوافز المالية بمؤشرات نتائج الاداء الفردي لكل قسم
60.80	0.55	5.08	تهتم ادارة الفندق ببرامج التحفيز المعنوية كالجوائز الادبية والنشرات والمسابقات التي يشترك بها كافة الافراد العاملين
53.41	1.48	3.48	تعتمد الإدارة سياسة خاصة بالمكافآت والترقيات مرتبطة بتطور المستوى المهاري للعاملين
64.98	0.95	4.26	الوسط العام لعنصر تحفيز العاملين

المصدر : اعداد الباحثين

بينت النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان أعلى قيمة كانت لفقرة (تتبنى الادارة الفندقية برامج تحفيز فعالة) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.34) وبتحرف معياري (0.71) وأقل قيمة لفقرة (تعتمد الإدارة سياسة خاصة بالمكافآت والترقيات مرتبطة بتطور المستوى المهاري للعاملين) وبقية وسط حسابي بلغت قيمته (3.48) وبتحرف معياري بلغ (1.48). أما الوسط الحسابي العام فقد سجل (4.26) مقارنة بالوسط المعياري البالغ (3) وبتحرف معياري بلغ (0.95). وبأهمية نسبية (64.98) ، يمكن اعتبار عنصر تحفيز العاملين احد المتطلبات الرئيسية لتنفيذ ونجاح نظام ادارة الجودة الشاملة ، على الرغم من ذلك تعاني الفنادق العراقية من تلكو واضح في بناء برامج تحفيزية فعالة خاصة وان صناعة الفنادق تعتمد بالدرجة الاساس على العنصر البشري وهو ما يتطلب نظام تحفيز فعال لرفع كفاءة العاملين من اجل تطوير نوعية الخدمة المقدمة فضلا عن فتح افاق تطويرية للعاملين تسهم في تقليل معدل دوران العمل في الفنادق .

5- العمل الجماعي :

ويظهر الجدول (14) القيم الخاصة بعنصر العمل الجماعي كاحد متطلبات ادارة الجودة الشاملة وكالاتي :

جدول (14)

يوضح القيم الخاصة بعنصر العمل الجماعي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية
			متطلبات ادارة الجودة الشاملة
			5. العمل الجماعي
89.06	0.82	5.09	يعمل جميع العاملين والاداريين في الفندق بروح الفريق الواحد.
78.19	0.89	4.12	يشارك جميع العاملين و الإداريين في اتخاذ القرارات .
64.31	1.07	3.47	يشارك جميع العاملين في وضع معايير الاداء الفردي العام .
57.03	1.13	3.02	توضع اهداف و خطط الانتاج الخاصة بالفندق وفق نظام يسمح باشتراك كافة الافراد .
72.14	0.97	3.92	الوسط العام للعمل الجماعي

المصدر : اعداد الباحثين

اوضحت النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان اعلى قيمة للوسط الحسابي كانت لفقرة (يعمل جميع العاملين والاداريين في الفندق بروح الفريق الواحد) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (5.09) وبتحرف معياري بلغ (0.82) و أقل قيمة لفقرة (توضع اهداف و خطط الانتاج الخاصة بالفندق وفق نظام يسمح باشتراك كافة الافراد) إذ بلغت قيمته (3.02) وبتحرف معياري بلغ (1.13). أما الوسط الحسابي العام لمجمل الفقرات فقد بلغت قيمته (3.92) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبتحرف معياري بلغ

(0.97) وبأهمية نسبية (72.14). في هذا السياق يمكن الإشارة الى تجربة الفنادق الامريكية الي قطعت شوطاً كبيراً في اعتماد اليات وبرامج عمل ادارة الجودة الشاملة وياتت تلك المنظمات تحتل الصدارة في القطاع الفندقي على المستوى العالم ،حيث يعتبر نظام الادارة الذي يتميز بمشاركة واسعة من قبل كافة افراد التنظيم والعمل وفقاً لروح الفريق الواحد احد اهم مميزات ومفاتيح نجاح الادارة الفندقية الامريكية حتى انها وصلت الى مستويات غير مسبوقه من الاداء الجماعي والمشاركة في المسؤولية وتجاوز حدود النظام الاداري التقليدي. وبشكل عام سجلت نتائج محور متطلبات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية ككل مايلي :

- 1- ارتفاع مستوى عناصر متطلبات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية من وجهة نظر العينة وهذا ما تؤكدده قيم المقارنة للوسط الحسابي العام والبالغ (4.22) مقارنة مع الوسط الفرضي (3) ومن خلال مقارنة الاوساط الحسابية لعناصر هذا المحور يظهر أن مستوى عنصر دعم الادارة العليا جاء اعلى من بقية المتطلبات والمتمثلة بثقافة الجودة وعنصر تحفيز العاملين والقيادة التربوية والعمل الجماعي.
- 2- بلغت قيمة الأهمية النسبية (71.83) وهو مؤشر لفهم جيد لعينة البحث للمتطلبات الاساسية لنظام ادارة الجودة الفندقية الشاملة والتي شملتها استمارة الاستبيان وهي نتيجة جيدة توضح رغبة لادارات الفنادق العراقية في توفير بيئة عمل ملائمة تضم العناصر البنوية الاساسية التي تضمن تطبيق ناجح لنظام ادارة الجودة الفندقية الشاملة .
- 3- يلاحظ حالة الإختلاف في الآراء للفقرات الخاصة بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة للخدمات وهذا ما تؤكدده قيم الإحتراف المعياري البالغ (0.97).وعليه فإن ترتيب مستوى الإهتمام بعناصر تعظيم القيمة المدركة للخدمات الرئيسية تتفاوت فيما بينها وفقاً لقيم الوسط الحسابي والأهمية النسبية وهذا ما يظهره الجدول(15) دعم ثقافة تحفيز قيادة عمل .

جدول (15)

ترتيب متغيرات محور متطلبات ادارة الجودة الفندقية الشاملة

الترتيب	متطلبات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية
الاول	دعم الادارة العليا
الثاني	ثقافة الجودة
الثالث	تحفيز العاملين
الرابع	القيادة التربوية
الخامس	العمل الجماعي

المصدر : اعداد الباحثين

من اجل اختبار صحة فرضية البحث الاولى والتي تنص على " تمتلك المنظمات الفندقية العراقية المتطلبات الاساسية اللازمة لتبني منهج ادارة الجودة الشاملة " وفقاً للبيانات الواردة في الجداول اعلاه فقد تم اعتماد اختبار (T) و اختبار (F) لقياس العلاقة بين المتغيرات وكانت النتائج كالآتي :

جدول (16)

يوضح قيم (T) و (F) ومعنوية النموذج

مبررات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية	قيمة T	قيمة F ومعنوية النموذج
- دعم الادارة العليا - ثقافة المنظمة - تحفيز العاملين - القيادة التربوية - العمل الجماعي	8.219	67.551**

** عند مستوى معنوية (0.01)

وفيما يتعلق بالإختبارات الخاصة بالعلاقات التي اشترتها القيم الخاصة بمحور متطلبات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية بين الجدول رقم (16) اعلاه النتائج التالية : بلغت قيمة (F) لهذا النموذج (67.551) بمستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.219) بمستوى معنوية (0.01) وكانت كلا من القيمتين المحسوبتين أعلى من الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

الفصل الثالث الاستنتاجات والنوصيات

الاستنتاجات :

أولاً - نتائج الجانب النظري :

- 1- يركز مفهوم ادارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ المتجانسة المتمثلة في التركيز على العميل الداخلي(العاملين بالمؤسسة) والعميل الخارجي والتحسين المستمر للعمليات والأنشطة ويدعو إلى التعاون الجماعي والتركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية، ثم مبدأ الوقاية بدل من التفتيش والمشاركة الكاملة للعاملين في صنع واتخاذ هذه القرارات بناء على الدراسة والحقائق و بناء على نظام فعال للمعلومات والاتصال.
- 2- نقطة البداية لأي عملية تحسين للجودة ضمن منهج إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتحديد لكل الأهداف والعمليات المطلوب تحسينها والأدوار والمسؤوليات والموارد والأدوات اللازمة لتحقيق ذلك وهذا ضمن برنامج محدد ومتكامل الجوانب يستدعي تعاون الجميع على تحقيقه.
- 3- هنالك العديد من الأفكار والآراء المغلوطة عن مبدأ ادارة الجودة الشاملة وذلك يرجع الى عدم التفهم الكامل من قبل الادارات والمنظمات المختلفة لحقيقة هذا المنهج الذي يقف وراء نجاح المنظمات الدولية في سوق العمل وتحقيق مستويات متطورة من الاداء .
- 4- لم يتم معالجة موضوع ادارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي بشكل كافي ولا تتوفر الدراسات الميدانية الخاصة بالفنادق العراقية والتي تعنى بمبادئ ادارة الجودة الشاملة وبالذات جانبي المبررات والمتطلبات الخاصة بهذا المنهج في القطاع الفندقي العراقي.
- 5- دخل منهج اداة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي وبشكل واسع وتبنت الادارة الفندقية للمنظمات العالمية كالسلاسل الفندقية الكبرى العمل وفق مبادئ هذا المنهج واعتمدت معايير اداء بناء على افكار ادارية خاصة بمنهج الجودة وتم اعداد البحوث النظرية والميدانية المتعلقة بقياس الجودة ووضع المقاييس الخاصة بجودة الخدمات الفندقية ، وبفضل هذا الاداء الاداري المتطور حققت الفنادق العالمية منجزات متميزة تمثلت في وضع القطاع الفندقي في مقدمة القطاعات اسهاما في اقتصاديات الدول المتطورة .
- 6- اوضحت الدراسة النظرية ان هنالك العديد من المبررات التي تحتم على الادارات الفندقية تبني منهج ادارة الجودة الشاملة منها (الانتاجية ،المنافسة والسمعة ،الاسلوب الاداري الشامل والحديث ،البحث العلمي،تحقيق رضا الضيف و تحسين اقتصاديات الاداء).
- 7- بينت الدراسة النظرية ان هنالك عدد من المتطلبات يستلزم من ادارات الفنادق توفيرها بغية تحقيق تبني فعال لمبدأ ادارة الجودة الشاملة ومنها (ثقافة الجودة ،دعم الادارة العليا ،العمل الجماعي ،تحفيز العاملين ،الاستمرارية في تطوير الاداء والقيادة التربوية)
- 8- حاجة المنظمات الفندقية العراقية الى تبني حقيقي وفعال لمنهج ادارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من معرفة قطاع واسع من الادارة الفندقية العراقية لفكرة ادارة الجودة الشاملة وماالذي أحدثته في عالم الفنادق الا انه يلاحظ ابتعاد كبير للفرق الادارية الفندقية العراقية عن هذا المنهج وعدم تفعيل السياسات والبرامج التي يمكن ان تستمد من مبادئ ادارة الجودة الفندقية الشاملة .

ثانياً - نتائج الدراسة الميدانية :

- 1- ارتفاع مستوى محور مبررات ادارة الجودة الشاملة وهذا ما تؤكد قيم المقارنة للوسط الحسابي ومن خلال تلك الاوساط يتبين ان مبرر الانتاجية جاء أعلى من مستوى الاوساط الخاصة بمبررات المنافسة والسمعة ورضا الضيف والاسلوب الاداري الشامل والحديث والبحث العلمي .
- 2- من خلال تحديد الاهمية النسبية يتبين أن ادارات الفنادق عينة البحث ترى في تلك الفنادق وجود عدد من المحاور والعناصر التي تستدعي وبشدة تبني منهج ادارة الجودة الشاملة لما يمثله هذا المنهج باعتباره السبيل الاساسي لتلك الادارات اذا ما ارادت ان ترتقي بالفنادق العراقية الى مرتبة متميزة لها القدرة على استيعاب المناهج الحديثة والارتقاء بمستوى الخدمة الفندقية المقدمة الى خدمات تحمل معايير ومواصفات متميزة تتماثل مع الخدمات الفندقية العالمية .
- 3- يلاحظ إختلاف واضح في الآراء للفقرات الخاصة بمبررات ادارة الجودة الشاملة ككل وهذا ما تشير له قيم الإحتراف المعياري .
- 4- يتبين من خلال الدراسة الميدانية ارتفاع مستوى عناصر متطلبات ادارة الجودة الشاملة للخدمات الفندقية من وجهة نظر العينة وهذا ما تؤكد قيم المقارنة للوسط الحسابي ومن خلال مقارنة الاوساط الحسابية لعناصر هذا المحور يظهر أن مستوى عنصر دعم الادارة العليا جاء اعلى من بقية المتطلبات والمتمثلة بثقافة الجودة وعنصر تحفيز العاملين والقيادة التربوية والعمل الجماعي .
- 5- يعكس مؤشر الاهمية النسبية فهم جيد لعينة البحث للمتطلبات الاساسية لنظام ادارة الجودة الفندقية الشاملة و التي شملتها استمارة الاستبيان وهي نتيجة جيدة توضح رغبة لادارات الفنادق العراقية في توفير بيئة عمل ملائمة تضم العناصر البنوية الاساسية التي تضمن تطبيق ناجح لنظام ادارة الجودة الفندقية الشاملة.
- 6- اظهرت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الاولى والثانية الخاصة بالبحث.

التوصيات :

تناول البحث في الفصل النظري إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية كما أشارت إليها أدبيات الفكر الإداري المعاصر ونتائج البحوث والدراسات العلمية، وبعد ذلك تم رصد واقع مبررات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي من خلال نتائج الدراسة الميدانية- وقام الباحثان برصد نتائج البحث حسب تسلسل أسئلة البحث ، وبعد ذلك تمكن الباحثان من استخلاص توصيات (نموذج مقترح لمنهج ادارة الجودة الشاملة في الفنادق العراقية) توضح أهم المتطلبات اللازمة لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة المنظمات الفندقية والتي يمكن اجمالها كما يأتي :

اولا- المنطلقات الفكرية لنموذج ادارة الجودة المقترح:

يعتمد التصور المقترح على المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، ومدى تفاعلها وتكاملها مع الظروف والعوامل والتحديات المؤثرة على تطوير إدارة العمل الفندقي في العراق ، وتمكن الباحثان من صياغة هذه المنطلقات في النقاط التالية:

- 1- حاجة المجتمع العراقي إلى ترسيخ العناصر الأساسية الاجتماعية والاقتصادية وتشجيع التنافس والابتكار والتجديد في ظل التحديات والتحويلات العالمية الكبرى وما يصاحبها من تداعيات المنافسة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والمعلوماتية.
- 2- ما توصلت إليه المؤتمرات ونتائج الدراسات والأبحاث في الفنادق العالمية الكبرى يستدعي تطوير الهياكل الإدارية للمؤسسة الفندقية وآليات العمل لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء والمخرجات بشكل مستمر .
- 3- إن ضعف العلاقة بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية في العمليات الحالية لتطوير الخدمة الفندقية ، يستدعي طرح تصور جديد لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العمل الفندقي، بحيث يحقق التلاحم والتكامل بين الفكر النظري وإمكانات تطبيقه بطريقة فاعلة.
- 4- إن الواقع الاقتصادي والاجتماعي العراقي يفرض على الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن القطاع الفندقي الاهتمام ببناء نماذج العمل الادارية والتنفيذية والتشريعية القادرة على استيعاب التطور التكنولوجي والعلمي والمعلوماتي من خلال الأخذ بالاتجاهات المعاصرة.
- 5- يمكن علاج المشكلات والصعوبات والمعوقات، وأوجه القصور التي تعيق عملية التطوير في القطاع الفندقي العراقي من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنها تمتاز بالمرونة والشمول والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتحقيق التطوير المستمر في تنمية أداء الأفراد وتحسين جودة الخدمات الفندقية

ثانيا - المتطلبات الاجرائية :

وفيما يلي عرض يتناول المتطلبات الاجرائية لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي العراقي حيث يحتاج النجاح في تطبيق التصور المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الفندق إلى متطلبات وإجراءات إدارية وتنظيمية واجتماعية وسلوكية وفكرية تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن اجمالها كالتالي:

- 1- تبني ودعم الإدارة العليا للفندق سياسة نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لتطوير العمل الفندقي بشكل عام، وهذا يتطلب اتخاذ قرار استراتيجي على مستوى الفندق تحت رعاية الجهات المسؤولة عن النشاط الفندقي لدعم ونشر ثقافة الجودة الشاملة، وإحداث تغييرات تشمل القيم والاتجاهات لجميع العاملين، والإداريين وتنمية الابتكار والتجديد، والعمل بروح الفريق، وتطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الفندق، وان يكون تحقيق الجودة مسؤولية كل فرد فيه.
- 2- التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لبرامج الجودة على مستوى الفندق من أجل تطوير منهج الادارة لأنها تحتاج إلى وقت طويل لنشر ثقافة الجودة وإعادة برمجة الذهنيات والتهيئة للتغيير، والتدريب وإعادة هيكلة النظم والرقابة والتطوير الشامل والمستمر.
- 3- توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الفندق مثل اعتماد برامج الحجز الالكترونية وبرامج رقابة الاطعمة والمشروبات الحديثة مثل (الهاسب) وبرامج واليات السيطرة النوعية وغيرها.
- 4- تطوير رؤية ورسالة المنظمة الفندقية من خلال ممارسة القيادة الإدارية التشاركية للأنشطة الإدارية المختلفة (التخطيط والتنظيم والتدريب والرقابة ... الخ)، بحيث تكون الفنادق قادرة على التغيير والتطوير المستمر لمواجهة تحديات المستقبل.
- 5- تحديد حاجات الضيوف (العملاء) وهم المستفيدون من الخدمة والعمل على تلبيتها وهو من اهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتي تعتبر في نفس الوقت من اكثرها صعوبة نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة التي تؤثر في تكوين الوعي الاستهلاكي للضيوف في الوقت الحالي نتيجة تعدد وتنوع المتغيرات التي تشكل ذلك الوعي حيث اصبح الضيف اكثر معرفة وقدرة على تمييز مستوى ونوعية الخدمة الكفيلة بتلبية رغبته .
- 6- توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لجميع العاملين حول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حتى يتمكنوا من استخدام تقنيات وأدوات الجودة الشاملة، وإزالة الخوف من التغيير، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار والتجديد، وتطوير آليات التعاون بين المجموعات والأفراد والأقسام، وتوفير التواصل الفعال.
- 7- توفير نظام فعال لإدارة المعلومات اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات لجميع العاملين في الفندق، من خلال شبكات المعلومات باستخدام الحاسب لتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

- 8- تطبيق آليات العمل الجماعي داخل الفندق بحيث يتحمل الإداريون و أعضاء التنظيم مسؤولية التحسين والتطوير، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 9- تشكيل قسم او وحدة ادارية مختصة برقابة الجودة الشاملة ، بحيث يضم أعضاء من الخبراء والمختصين بمدخل الجودة الشاملة ليتولى رسم سياسات الجودة الشاملة، والرقابة على مستوى التحسين المستمر، وتوفير البرامج التدريبية والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين مخرجات الفندق وتطوير العمليات الإدارية بشكل شامل ومستمر.
- 10- الاستعانة بالخبراء والمختصين من المنظمات والمؤسسات التعليمية وغيرها من الفعاليات المعنية بالعمل الفندقي و التي كان لها السبق في تطبيق هذا المدخل للاستفادة من تجاربها، لتهيئة البحوث التي تربط بين الجوانب العلمية الأكاديمية والمهنية التطبيقية بغية تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية لجميع المستويات الإدارية بالفندق، لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

المصادر العربية :

- 1- ابراهيم بظاظو و احمد العميرة ، "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"، مجلة العلوم انسانية، السنة السابعة: العدد 45 ، شتاء 2010.
- 2- احمد بن عيشاوي، "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2008، ص138-145
- 3- الدرادكة مأمون و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 25
- 4- الهلالي الشريبي الهلالي، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - القاهرة، العدد 37، 1998، ص 178
- 5- تيسير العجارمة، "التسويق السياحي"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ص 23
- 6- جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار هومة، أبو ظبي، 2005، ص 63
- 7- حسن إسماعيل الطافش، "إدارة الجودة في صناعة الضيافة"، المكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 2005، ص 39-48، 83
- 8- رحاب حسين، "تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي دراسة ميدانية في شركة فندق بابل"، رسالة ماجستير - كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، 2001.
- 9- زاهر ضياء الدين، "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 29-35
- 10- د. سعيد بن علي العضاوي، "معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد الخامس العدد 9، 2012، الرياض - السعودية
- 11- سعيد محمد المصري، "إدارة الفنادق"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص 30 .
- 12- فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 22-30
- 13- محفوظ حمدون الصواف و عمر علي إسماعيل، "نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"، مجلة العلوم الادارية، العدد 78، 2008.
- 14- ياسين الكحلي، "إدارة الفنادق والقرى السياحية"، دار الوفاء للنشر، مصر، 2000، ص 45-49.

المصادر الأجنبية :

- 1- Caldwell James ,Management approach ,McGraw Hill,USA,2007,P 28.
- 2- Crawford A., Total Quality Assurance in Higher Education, the Flamer press, London,2009,p124-129.
- 3- Dilworth J., operation management, design planning and control of Manufacturing and serves, McGraw Hill, USA, 2005, P190-195.
- 4- Elizabeth A.Cudeny, quality function deployment in the hospitality business, prentice Hall, USA, 2010.
- 5- Gerard Taker , Marketing of services , 2nd edition ,prentice Hall,USA ,2002,p 38-44.
- 6- Glen H.Mazur ,QFD OF SERVICES INDUSTRY ,the fifth symposium on QFD, Jun , MICHIGAN.USA
- 7- Harrington, J. H., Methers , ISO 9000 and Beyond - From Compliance to Hill, A. Quality function deployment in hotels , prentice Hall ,USA,2004,p57-69.
- 8- Juran , J.M. & Bincham , R.S. , T.Q.M. Handbook ,3rd ed. , McGraw Hill, U.S.A., 2008, P45-78.
- 9- kotler, principles of marketing services , 3rd edition ,prentice hall,USA 1996,p48 .
- 10- Littlejohn D., Internationalization in hotels: Current aspects and developments. International Journal of Contemporary Hospitality Management, USA, Nov 1997, p178
- 11- Mace E., International trends in the hotel industry or, survival in the global economy. Hotel and Motel Management, April, 2010,p103
- 12- Nicholls J. , Segmenting the hotel market., FIU Hospitality Review ,USA,Nov2009,p25-29,

- 13- Olsen, M. D., and D. J. Connolly. , Experience-based travel. How technology is changing the hospitality industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, USA, Jun 2000, p 30-40.
- 14- Partlow, C., Human – Resources Practices of TQM hotels, prentice Hall, USA,2007,P34-37
- 15- Parasuraman and Zeithaml ,SERV QUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, USA, May 2000,p 147-153
- 16- Russell , Roberta S. & Taylor , Bernard W., Operations Management focusing on. Quality and competitiveness , New Jersey , prentice Hall,2007,USA,P67.
- 17- 18-Spreng, R.A., and Page T.J. ,Service quality and satisfaction in business-to-business services, Journal of Business & Industrial Marketing, USA,2009 Vol. 24 No. 8,P48 .
- 18- Stuart, F.I. and Tax, S.S., Planning for service quality: an integrative approach, International Journal of Service Industry Management, USA, 2006,Vol. 7 No. 4,P77.
- 19- Witcher A., Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept, McGraw Hill, USA, 2008, p56-59.
- 20- Wood A., organizations, prentice Hall, USA, 1996, P35.
- 21- Zeithaml and L. L. Berry. , A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing ,USA ,Feb,2004,p113-123.

نموذج استمارة الاستبيان

السيد المدير المحترم تحية طيبة
يعتزم الباحثان القيام ببحث حول إمكانية نشر وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية والموسوم (ادارة الجودة الفندقية الشاملة في الفنادق العراقية المبررات والمتطلبات) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية.

نشكر لكم حسن استجابتكم مع وافر الشكر والعرفان

الباحثان

الدكتور احمد مجيد حميد

الدكتور اكرم عبد الرحمن عبد الكريم

+ المحور الاول : البيانات الاولية

- 1-الموقع الوظيفية : مدير
- 2- المؤهل العلمي
أقل من دبلوم
دبلوم
بكالوريوس
دبلوم عالي
ماجستير
دكتوراه
- 3- عدد سنوات الخبرة

المحور الثاني : مبررات ادارة الجودة الفندقية الشاملة

هل تعتقد بان النقاط الواردة في ادناه تمثل مبررات قوية تحتم على ادارة الفنادق العراقية تبني منهج ادارة الجودة الشاملة

الاتجاهية	موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة
4- نوعية الخدمة الفندقية مطلوبة بشكل كبير من قبل جمهور المستهلكين.					
5- أعداد الضيوف الوافدين للفندق متوافق مع مستوى موازنة التكاليف المخصصة .					
6-كفاءة الاداء المالي الخاص باقسام الفندق المختلفة موافقة للأهداف الخاصة بكل قسم والاهداف العامة المرسومة .					
7- أسلوب الإنفاق في الفندق رشيد وتراعى فيه اولويات عناصر انتاج الخدمة الفندقية .					
المنافسة والسمعة					
8-الفندق له سمعة عالية بالمقارنة مع باقي الفنادق العراقية.					
9-الفندق يمتلك حصة سوقية متميزة داخل القطاع الفندقي العراقي					
10-الفندق يرتبط بعلاقات مع شركات ووكالات سفر محلية واقليمية .					
11-يمتلك الفندق شبكة علاقات متميزة مع معظم الوزارات والدوائر الحكومية الرسمية.					
اسلوب الشامل والحديث					

				12-ادارة الفندق تسير كافة خطوط الإنتاج بمستوى واحد من الكفاءة
				13-الاسلوب الإداري الخاص بالفندق يتم بمشاركة جميع الأفراد العاملين
				14-العاملون في الفندق يدركون مهامهم وواجباتهم دون حصول أي تداخل.
				رضا الضيف
				16-مؤشرات الاداء المالي مثل مستوى الأرباح ونسب الاشغال تعكس مستوى جيد من رضا الضيوف عن الخدمة المقدمة
				17-عدد الشكاوى المقدمة من الضيوف تعكس حالة متميزة من الرضا
				18-ردود افعال الضيوف من خلال السؤال المباشر واستمارات الاستبيان المقدمة توضح رضا الضيوف عن الخدمة الفندقية المقدمة
				19-التغذية العكسية المتأتية من شركات السياحة وكلاء السفر المعتمدين توضح رضا الضيوف عن الخدمة الفندقية المقدمة
				البحث العلمي
				20-للبحث العلمي في الفندق دور ايجابي في تطوير وتحسين أداء الأقسام المختلفة.
				21-آراء الخبراء والمختصين تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير الخدمات الفندقية المقدمة .
				22- يرتبط الفندق بعدد من مراكز البحث العلمي والمراكز الاستشارية للقيام بالدراسات والبحوث الشاملة لكافة مفاصل العمل الفندقي بما فيها آراء الضيوف ونوعية الخدمات
				23-تعمل الإدارة على الاطلاع على نتائج التجارب العلمية الحديثة في القطاع الفندقي على مستوى العالم .

المحور الثالث:متطلبات ادارة الجودة الشاملة :

هل تعتقد ان الفنادق العراقية تمتلك المتطلبات الواردة في ادناه من اجل تحقيق تبني ناجح لمنهج ادارة الجودة الشاملة

ثقافة الجودة	وافق بشدة	وافق	غير مهتم	لا اوافق	لا اوافق بشدة
24-المناخ الساند في مختلف اقسام الفندق تسوده ثقافة تنظيمية قوامها العمل و الإبداع و التجديد و التحسين المستمر.					
25-إدخال تغييرات في أساليب عمل الفندق لا يلقى أي مقاومة.					
26-تتوفر بيئة عمل داخل الفندق تضمن للجميع فرصة تطوير الاداء بشكل مستمر.					
27-تتميز ثقافة الجودة الخاصة بالمنظمة الفندقية بالكثافة بمعنى تنوع قاعدة الأفكار والآراء والمعتقدات التي يشترك بها كافة اعضاء التنظيم داخل الفندق					
دعم الادارة العليا					
28- تلزم الإدارة العاملين على الأداء وفقاً لمعايير الجودة					
29-الأقسام الفندقية تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها.					
30-إدارة الفندق تعمل على ترويج البرامج الجودة الجديدة بكل الوسائل المتاحة.					
31-تسمح ادارة الفندق للأفراد العاملين بحرية اطلاق المبادرات الفردية والجماعية					
القيادة التربوية					
32-سهولة الاتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية داخل الفندق					
33-الادارة الفندقية العليا تراقب ويشكل مباشر اداء فرق العمل المختلفة داخل الأقسام					
34-تتشارك الإدارة مع الأفراد في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بتطوير مستوى الخدمات المقدمة وطبيعتها .					
35-تسعى الإدارة الى اشراك الأفراد العاملين في دورات لتنمية المهارات القيادية والادارية .					
تحفيز العاملين .					
36-تتبنى الادارة الفندقية برامج تحفيز فعالة					
37-ترتبط الادارة الفندقية نظام الحوافز المالية بمؤشرات نتائج الاداء الفردي لكل قسم					
38-تهتم ادارة الفندق ببرامج التحفيز المعنوية كالجوائز الادبية والنشرات والمسابقات التي يشترك بها كافة الأفراد العاملين .					
39-تعتمد الإدارة سياسة خاصة بالمكافآت والترقيات مرتبطة بتطور المستوى المهاري للعاملين .					
العمل الجماعي					
40-يعمل جميع العاملين والاداريين في الفندق بروح الفريق الواحد.					
41- يشارك جميع العاملين و الإداريين في اتخاذ القرارات .					
42-يشارك جميع العاملين في وضع معايير الاداء الفردي والعام .					
43- توضع اهداف و خطط الانتاج الخاصة بالفندق وفق نظام يسمح باشتراك كافة الأفراد .					