

تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق "دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"

د. ابراهيم بظاظو

رئيس قسمي الإدارة السياحية والتسويق
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن

د. أحمد العميرة

أستاذ مساعد - قسم الإدارة السياحية - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

lbazazo@meu.edu.jo

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (السائح)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من الفنادق فئة الخمس نجوم مكونة من 6 فنادق كان اختيارها وفقاً لمعيار التصنيف. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت الدراسة أن العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- بينت الدراسة وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي).
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، والحجم).

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

Evaluation the Reality of the Application of Total Quality Management in Hotels "A field Study on a Sample of Five-Star Hotels in Jordan"

Dr Ibrahim Bazazo

Dr . Ahmad Al-amira

Abstract:

It is generally recognized, that tourism constitutes a considerable economic activity for an area or a country. The need for effective customer services in modern hotel enterprises becomes top priority by the businessmen.

The hotel managers, study and analyse continuously in every detail running tendencies of their sector, in order to provide to their customers, high quality services and hospitable installations with all modern comforts.

Main objective and mission of hotel enterprises is the most excellent customer services, the greatest satisfaction of their expectations through the process of continuous improvement and upgrade of the offered services.

This paper focuses on the determination of the meaning of customer services in a hotel and specifically it mentions the strategy of customer services. Moreover, we must mention the term of quality in hospitality, as well as the management of customers' complaints.

We summarize that hospitality enterprises by practicing service quality methods both maximize socio-cultural benefits for their customers, and lead to economic and sustainable growth.

In conclusion, this paper aims: 1) to provide the most advisable criteria for the quality evaluation of provided services in hotel enterprises, 2) to inform about customer retention in hotel enterprises, 3) to demonstrate the benefits that are obtained in a hotel enterprise from the growth of an effective system of customer services.

مقدمة

تسعى المنشآت الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنشآت الفندقية إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها، وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير، كما إن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة. من هنا أصبحت المنشآت الفندقية ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب رضى السياح، إذ أصبح السائح في دائرة الاهتمام والتركيز ومحط أنظار العديد من المنشآت الفندقية التي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

وقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم صناعة الضيافة على اختلاف أنواعها وأحجامها ؛ لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على السائح وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية، فضلاً عن أنها تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المنشأة الفندقية، والتشارك بين المستويات الإدارية جميعها، وذلك لإتقان العمل من البداية وحتى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في كل جوانب العمل الفندقي

والتأكيد على توعية كافة العاملين في الفندق بأقسامه المختلفة كأساس للتفوق.

ويعد قطاع الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن من القطاعات الخدمية النشطة والحيوية، ورافداً من روافد الاقتصاد الوطني، وقد نما هذا القطاع في الآونة الأخيرة نمواً سريعاً نظراً للتوسع المضطرد في القطاع السياحي، إذ زاد عدد الفنادق فئة الخمس نجوم المصنفة وغير المصنفة حتى وصل إلى (481) فندقاً عام 2008، ويسعى هذا القطاع دوماً إلى الحفاظ على السمعة التي التصقت في أذهان متلقي الخدمات السياحية من داخل الأردن وخارجه، وذلك من خلال الحفاظ على مستوى جودة الخدمات التي يقدمها.

ولا شك أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تعزز مستوى جودة الخدمات الفندقية التي يجب أن تفي باحتياجات وتوقعات السياح، سواء كان ذلك على المستوى المحلي، أو الإقليمي. وتأتي هذه الدراسة لتتلمس واقع ومستوى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة:

ما تزال أهمية إدارة الجودة الشاملة غير ناضجة على نطاق واسع لدى كثير من القطاعات الإنتاجية، والخدمية على وجه العموم، والمنشآت الفندقية على اختلاف أصنافها على وجه الخصوص، من هنا فإن المشكلة الأساسية

التي تطرحها هذه الدراسة هو أن التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بالضرورة إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تحديد طبيعة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مدى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما مدى وجود فروقات معنوية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم نحو إدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم)؟
3. ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والحجم)، وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في إطار الميدان المبحوث من الاهتمام بمستوى جودة الخدمات الفندقية التي تقدم للسياح، وهو الأساس الذي يضمن نجاح وتميز المنشآت الفندقية التي تهتم بذلك. ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي:

1. أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للباحثين والمستشارين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال عموماً، والفنادق المصنفة على وجه الخصوص، وكواحد من الأساليب الحديثة والمهمة الذي يتضمن تحقيق الجودة داخلياً (الأنشطة والعمليات)، وخارجياً (جودة الخدمات الفندقية المقدمة للسياح)

2. زيادة إدراك إدارات الفنادق فئة الخمس نجوم لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل ازدياد حدة التنافس، وكخطوة لتعزيز مسعى الفنادق فئة الخمس نجوم في تقديم خدمات فندقية وسياحية بما يتلاءم واحتياجات، وتوقعات السياح.
 3. يعتبر قطاع الفنادق من أهم القطاعات الخدمية كونها تقدم خدمات فندقية وسياحية للمجتمع المحلي في الأردن بأكمله، والمجتمعات الأخرى في الدول المجاورة، مما يتطلب منها الاهتمام بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها.
 4. تبرز أهمية الدراسة أنها ستثري المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها في الفنادق .
- أهداف الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.
2. إلقاء الضوء على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم.
3. الوقوف على فروقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق في إطار تأثير الخصائص الشخصية.
4. بيان مدى وجود علاقة بين بعض الخصائص الشخصية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
5. تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في المنشآت الفندقية التي يعتقد بأنها ستسهم في تعزيز، وتصحيح تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة الخاصة بمشكلة الدراسة، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يدرك العاملون في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: رضا الزبون (السائح)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وإشراك الموظفين وتمكينهم.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن في إدراكهم أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الحجم، والمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرعية الأولى: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

الفرعية الثانية: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرعية الثالثة: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرعية الرابعة: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الحجم.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموغرافية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) والحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة العاملين وإدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للعاملين وإدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن.

الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصنيف الفندق وإدراك العاملين أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.

الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والأهمية:

تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم. ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان (Heizer & Render, 2001:171) ووفقا لهذا التعريف فالجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية

Implicit . أما جودة الخدمة من وجهة نظر الباحثين (Lovelock & Wright,1999: 18) فإنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستخدمين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم. وجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستخدم من هذه الخدمة، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski and Ritzman, 2000:88) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستخدم/ الزبون فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته. وجودة الخدمة كما يعرفها الباحث (Stebbing,1986:4) هي مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته.

ويرى الباحث (Wyckoff,1984:83) أن جودة الخدمة هي درجة التفضيل عند سعر مقبول، والرقابة على المتغيرات بتكاليف مقبولة. ويشير الباحث (Fisher,2006:5) إلى أن الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين، والجودة تعبر عن درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا Excellent وكون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور المستخدم/ الزبون. أما الباحث (Bank,2004:24) فيرى أن الجودة هي قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستخدم/ الزبون بأقل تكاليف داخلية. ويعرف الباحث (Evans,2007: 44) الجودة بأنها تلبية وإشباع توقعات المستخدم/ الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات. ويرى الباحث (Mitra,193:6) أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على مواءمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستخدم/ الزبون. ويؤكد الباحث (Barad,2008:44) على أن الجودة تعبر عن تجنب وتفادي الخسائر التي يسببها



المنتوج (خدمة أو سلعة) للمجتمع بعد تقديمه للاستعمال، ويشمل ذلك الخسائر التي تنجم عن الفشل في تلبية وإشباع توقعات المستهلك/ الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والآثار السلبية الجانبية التي تنجم عن المنتج مثل تلوث البيئة.

إن مفهوم إدارة الجودة في الضيافة يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير صناعة الفنادق بصورة مستدامة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات السائح وإشباع رغباته . وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة، ولكنها تركز على مفهومين أساسيين هما :

1. الريادة : تعني تقديم خدمات سياحية متطورة ومتجددة تلبى احتياجات السائح.
2. الامتياز : تحقيق التوازن بين متطلبات السائح والمقومات العامة للفندق، بمعنى الوصول إلى رفع مستوى أداء العاملين في الفندق .

أبعاد الجودة في صناعة الضيافة :

- 1 - التمكن الفني Technical Competence، وتعني المهارات والقدرات ومستوى الأداء الفعلي في إدارة الفنادق.
- 2 - سهولة الوصول للمواقع السياحية Accessibility؛ أي أن الخدمة السياحية المقدمة يجب ألا يحدها عائق، وإنما الوصول إليها بسهولة وأن تكون قريبة وتتوافر لها وسائل الاتصال.
- 3 - الفعالية والتأثير Effectiveness حيث تعتمد الجودة على مدى فعالية وتأثير الخدمات المقدمة على أسس علمية، وأن تقدم بطريقة مناسبة تكنولوجياً مراعية الظروف والمخاطر البيئية المحتملة.

- 4 - العلاقات بين الأفراد Inter Personal Relations وتعني التفاعل بين المقدمين للخدمات السياحية والسياح، وكذلك بين السياح والمجتمع المحلي، بحيث تكون العلاقات جيدة بما في ذلك التجاوب والاحترام المتبادل.
 - 5 - الكفاءة Efficiency وتعني الكفاءة تقديم الخدمات الضرورية والمناسبة والتخلص من الأنشطة التي تقدم بطريقة خطأ، أو على أسس ومعايير غير سليمة.
 - 6 - الاستمرارية Continuity أي تقديم الخدمات على أساس مبدأ الاستمرارية دون توقف أو انقطاع.
 - 7 - الأمان والسلامة Safety أي تقليل المخاطر، ويشمل ذلك مقدم الخدمة والمستفيد منها.
 - 8 - الكماليات Amenities وتعني مواصفات الخدمة التي تساعد على إرضاء السياح وإشباع رغباتهم.
- قواعد إدارة الجودة في صناعة الضيافة**
1. تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنشآت السياحية والفندقية من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للسائح بشكل مستمر ومستدام .
 2. الوفاء بمتطلبات السائح .
 3. تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في الموقع السياحي بدأً من التعرف على احتياجات السائح وانتهاءً بتقييم ما إذا كان السائح راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له .
 4. التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة .
 5. تطوير وتحسين السياحة، ابتداءً من المنشآت السياحية والفندقية إلى السائح بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للسائح.
 7. دمج الجودة بعملية التخطيط الإستراتيجي للإدارة.
- الدراسات السابقة :**

من الدراسات التي أجريت في مجال بحث وتفنيد إدارة الجودة الشاملة في إدارة منشآت الأعمال دراسة دراسة نعمان الموسوي(2003) بعنوان تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

أما دراسة (Johannsen ,2000) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة وهدفت التعرف إلى التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة ، وعرضت نظرياً أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ثم اقترحت نموذج لعمليات إدارة المعرفة .

دراسة خالد الزامل (2000) بعنوان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات بها والمعوقات الرئيسية لتطبيقها في المملكة العربية السعودية وسبل نشر الوعي بمفاهيمها ومبادئها ومن أجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي حيث قام الباحث ببناء استبانته وزعت على 161 منظمة تطبق الجودة الشاملة وقد توصلت الدراسة إلى أن 42% من المنظمات السعودية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإن 21,5% منها تخطط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

هدفت الدراسة التي أجرتها (ديما، 2005) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة في قطاع صناعة الأدوية في الأردن، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن شركات الصناعة الدوائية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعكس محاولتها مواجهة التحديات المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية.

أجرى (Adams k, 2007) دراسة هدفت إلى بيان أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية في مدينة سائل في فرنسا، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية أدى إلى تطور مستوى الخدمة السياحية المقدمة للسائح، كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات إعاقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح هي الموارد البشرية، والمشاكل الهيكلية، والإستراتيجية.

أما دراسة التي قام بها (Boissevain, 2005) هدفت إلى إلقاء الضوء على ممارسات تحسين الجودة لعينة بلغت (50) من فنادق الأربع والخمس نجوم في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن فنادق الخمس نجوم كانت أكثر تشابهاً من حيث الاختلافات التي تتعلق بالاستعمال الفعال لمبادرات تحسين الجودة، بالرغم من الاختلافات في الخصائص التشغيلية، والاستراتيجيات والمحددات التشغيلية. أما دراسة (Robert McIntosh, 2003) أكدت على الفروقات الفردية في تبني إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت هذه المؤشرات أفضل من مؤشر عوامل المستوى التنظيمي في تبني إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص الآتي :

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في إدارة منشآت الأعمال.

- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على الفنادق والمجتمعات المحلية على حد سواء.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية ، والأدوات العلمية المستخدمة فيها ، والأساليب الإحصائية ، وطرق معالجة المعلومات ، والمراجع الأصلية في هذا المجال .

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، والمسجلة لدى وزارة السياحة والآثار لعام (2009) والبالغ عددها (23) فندق، وقد تم اختيار(6) من هذه الفنادق لتكون عينة الدراسة، وذلك وفقا لمعيار التصنيف، وعدد الموظفين.

أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات، والمعلومات اللازمة للدراسة على

مصدرين هما:

1. المصادر الثانوية: تمثلت بالأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة من كتب ومجلات متخصصة ومحكمة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات والتقارير التي تصدرها وزارة السياحة والآثار.
2. المصادر الأولية: وقد تمثلت بالاستبانة التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تألفت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:
الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بالجنس، العمر، المستوى التعليمي عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والحجم.
الجزء الثاني: ويضم البيانات المتعلقة بأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمكونة من (20) عبارة، وزعت هذه العبارات على أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وعددها أربعة، وهي: التزام ودعم الإدارة العليا ممثلة بالفقرات من (1-5) من الاستبانة، رضا السياح ممثلة بالفقرات من (6-9) من الاستبانة، التحسين المستمر ممثلة بالفقرات من (10-14) من الاستبانة، إشراك الموظفين ممثلة بالفقرات من (15-20) من الاستبانة. وقد تم الاستفادة في تصميم الاستبانة من:
(Besterfield;etal.,2005) و (Robbins&Coulter,2005) (Haar&Spell, 2006) (Farzmand, 2002) (Bank,2000) و(عقيلي، 2001) و(جودة، 2006) و (Dean&Bowen,1994). وللإجابة عن العبارات الخاصة بأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي والذي تراوح بين موافق بشدة بقيمة (5) درجات، وغير موافق بشدة بدرجة واحدة.

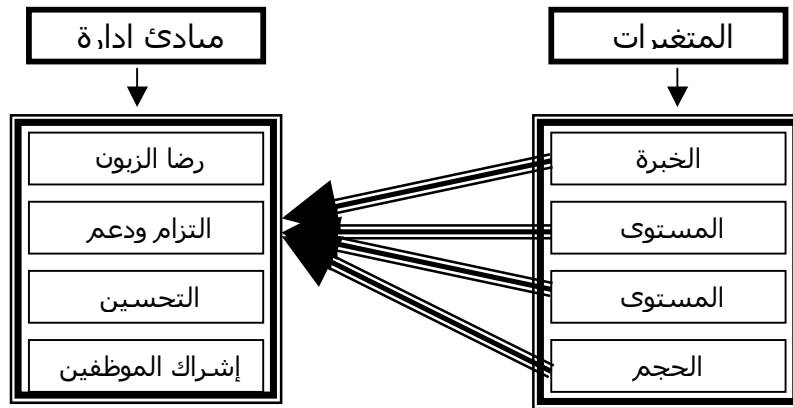
نموذج الدراسة

اعتمد نموذج الدراسة على متغيرين وهما:

1. المتغيرات المستقلة حيث تمثل بالخصائص الشخصية للعاملين بدلالة أبعادها: الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

2. المتغير التابع وتمثل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد اعتمدت الدراسة أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود مبادئ أخرى إلا أن هناك إجماع لدى العديد من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة أمثال: (Besterfield;etal.,2005) و (Robbins&Coulter,2005) (Haar&Spell, 2006) (Dean&Bowen,1994) و (Bank,2000) (Farzmand, 2002) (Karajewisky&Ritzman,1996) و(عقيلي، 2001) و(جودة، 2006). وبيّن الشكل (1 النموذج المفاهيمي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة).

الشكل (1) نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة



التعريفات الإجرائية:

- الفنادق المصنفة: هي جميع الفنادق السياحية المصنفة بدءاً من فئة نجمة واحدة إلى فئة الخمس نجوم .
- الإدارة العليا: تشمل مجلس الإدارة والمدير العام والنواب والمساعدين في الفنادق.
- التحسين المستمر: تحقيق الإتقان التام من قبل المنشآت الفندقية وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل والعمليات الإنتاجية دون توقف (Lawler,1994;Parkeretal,1997).



- رضا السياح: إيفاء الفندق بمتطلبات وتوقعات السائح على أكمل وجه.
(Besterfield et al., 2005).
- إشراك الموظفين وتمكينهم: تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل الفندق ضمن الفريق الواحد، ويكون ذلك ضمن فرق العمل، وتحفيزهم، وتمكينهم
(Robbins&Coulter, 2005).
- التزام ودعم الإدارة العليا: إيمان وقناعة الإدارة العليا بما يمكن أن تجنيه المنشآت الفندقية من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إضافة إلى توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003).

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: ركزت على الفنادق السياحية فئة الخمس نجوم في الأردن، ولم تشمل الدراسة الفنادق المصنفة الأخرى أو الغير مصنفة والشقق الفندقية.
2. الحدود الزمانية: بدأ الباحث بجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة في 2008/4/15، وقد تم الانتهاء من ذلك أي بتجهيز البحث في 2009/7/10.
3. الحدود البشرية: شملت العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم ضمن أربعة مستويات إدارية من منصب مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، ورئيس قسم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها

لغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها للإجابة عن أسئلة الدراسة وحسب طبيعة كل فرضية كانت على النحو التالي:

1. معامل الثبات (Cronbach Alpha) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات مقاييس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. اختبار (K-S) (Kolmogorov-Smirnov): وقد استخدم لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي بالشكل الذي يمكن من تطبيق الأساليب الإحصائية المستخدمة.
3. التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الفنادق .
5. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروقات في مستوى تطبيق العاملين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.
6. Chi-Square لبيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية للعاملين في الفنادق، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على العاملين في الفنادق (عينة الدراسة)، ويشير الجدول (2) إلى الاستبانات الموزعة، والبالغ عددها (210) استبانة، وعدد المسترجع والمستبعد منها استبانتان، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (198) استبانة، وهي تمثل نسبة (94%) من العدد الكلي للاستبانات الموزعة.

الجدول (2) الاستبانات الموزعة والمستردة

عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات	النسبة المئوية	عدد الاستبانات المسترجع	عدد الاستبانات
	ت			ت



الفندق	الموزعة	ة	المستبعد	ة
فندق هوليداي إن عمّان،	45	42	1	41
فندق ماريوت، عمّان،	40	39	-	39
فندق لو رويال، عمّان،	35	32	-	32
فندق موفنيك، بنرا،	35	34	1	33
فندق انتركوتنينتال العقبة،	30	28	-	28
فندق ماريوت، البحر الميت،	25	25	-	25
المجموع	210	200	2	198

صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة (Validity) فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص، للتأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) للاستبانة، حيث كان لهم بعض وجهات النظر والملاحظات، وتم أخذها بعين الاعتبار، إذ ركز معظمها على الصياغات اللغوية، وبعض المصطلحات من حيث التوضيح. كما تم إجراء دراسة أولية (Pilot Study) على عدد من الفنادق المبحوثة للتأكد من وضوح العبارات الواردة في الاستبانة، وأنها فعلاً استطاعت قياس متغيرات الدراسة ككل.

- ثبات الأداة: لقد تم استخدام معامل الثبات (Chron-bach Alpha) وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم، وقد بلغت نتيجة الاختبار للمتغيرات (0.7943)،

وهذا يؤكد ثبات الاستبانة بفقراتها المختلفة، إذ تجاوزت النسبة المقبولة إحصائياً (0.60)(Zikmond,2002).

وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتبين من الجدول (4) أن عدد الذكور بلغ (126) أي ما نسبته (63.6%)، أما الإناث فقد بلغ عددهن (72) أي ما نسبته (36.4%) مما يعني تدني نسبة ما تحتله الإناث من مناصب إدارية في الفنادق أما فيما يتعلق بمتغير العمر فيلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددها (107) أي ما نسبته (54.0%)، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة (5) سنوات أو أقل، وقد بلغ عددهم (97) أي ما نسبته (49.0%)، كما يتضح من الجدول نفسه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (113) أي ما نسبته (57.1%)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يحتلون منصب رئيس قسم، حيث بلغ عددهم (102) أي ما نسبته (51.5%) ، أما فيما يتعلق بمتغير الحجم فإنه يلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة (90-150) حيث بلغ عددها (90) أي ما نسبته (45.5%).

الجدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية والحجم

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	63.6
	أنثى	36.4
العمر	أقل من 30 سنة	54.0
	31سنة – 40 سنة	36.9
	41سنة-50 سنة	8.1

1.0	2	51 سنة فأكثر	الخبرة
49.0	97	5 سنوات أو أقل	
16.2	32	6سنوات - 10 سنوات	
31.3	62	10 سنوات- 15 سنة	
3.5	7	16سنة أ وأكثر	
4.0	8	ثانوية	المستوى التعليمي
30.8	61	دبلوم	
57.1	113	بكالوريوس	المستوى الوظيفي
8.1	16	دراسات عليا	
2.0	4	مدير عام	
2.0	4	نائب مدير عام	المستوى الحجم
44.4	88	مدير دائرة	
51.5	102	رئيس قسم	الحجم
45.5	90	150-90	
18.2	36	200-151	
36.4	72	300-201	

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الأولى:

Ho: "لا يدرك العاملون في الفنادق أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: رضى السياح ، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وإشراك الموظفين وتمكينهم".

الجدول (5) نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق المصنفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S قيمة (Z)	مستوى الدلالة	مستوى التطبيق
ي					

رضا السائح	4.58	0.63	2.573	0.000	عال
التزام ودعم الإدارة العليا	4.51	0.54	3.356	0.000	عال
التحسين المستمر	4.60	0.47	2.651	0.000	عال
إشراك الموظفين وتمكينهم	4.46	0.64	1.958	0.001	عال
المتوسط العام للمتغيرات	4.53	0.44	1.958	0.001	عال

تم استخدام اختبار (K-S) للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، ويبين الجدول (5) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة، وإن إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P=0.05)، كما تم استخدام الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتحديد مستوى إدراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك وفقاً للقيم التي تم تحديدها في المنهجية حيث إن الوسط الحسابي الذي يقع بين (3.5-4.5) تكون القيمة عالية، وأقل من (2.5) تكون ذات قيمة متدنية.

ولغرض اختبار الفرضية الأولى فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام للإجابات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد بلغ المجموع العام للمتغيرات (4.53) وانحراف معياري (0.44) وهذا يعد مستوى عال من الإدراك لأهمية تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يشير الجدول (5) إلى إجابات العاملين في الفنادق المصنفة والمتعلقة بمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويتبين أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية عالية تراوحت بين أعلى قيمة كانت (4.60) لبعده التحسين المستمر،

وبانحراف معياري بلغ (0.47) وبين أدنى قيمة لبعء إشراك الموظفين وتمكينهم بقيمة بلغت (4.46)، وبانحراف معياري (0.64)، كما يتبين من الجدول نفسه أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي للأبعاد مجتمعة بلغ (4.54)، مما يعني أن الفنادق المبحوثة تدرك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبدرجة موافقة عالية.

وبناءً على النتائج يتم رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يدرك العاملون في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: رضا السياح، التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وإشراك الموظفين وتمكينهم".

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_0 : لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الخبرة.

يبين الجدول (6) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل الخبرة معنوية إذ بلغت قيمتها (2.758) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P=0.05) ودرجات حرية (3، 194)، مما يعني وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات.

الفرضية الفرعية الثانية: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يبين الجدول (6) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل المستوى التعليمي معنوية وقد بلغت قيمتها (2.827) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P=0.05) ودرجات حرية (3،194)، مما يعني وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

يبين الجدول (6) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل المستوى الوظيفي غير معنوية، وقد بلغت قيمتها 2.350 وهي ليست ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.07) عند مستوى دلالة (P=0.05)، مما يعني عدم وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه تقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تختلف اتجاهات العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن نحو إدراكهم لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الحجم.

يبين الجدول (6) أن قيمة معامل التباين (F) المحسوبة لعامل الحجم غير معنوية، وقد بلغت قيمتها (1.880)، وهي ليست ذات دلالة إحصائية حيث بلغ

مستوى الدلالة (0.15) عند مستوى دلالة (P=0.05)، مما يعني عدم وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه تقبل الفرضية العدمية والتي تنص على عدم وجود فروقات.

الجدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لبعض العوامل الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	متوسط ط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
توجد فروقات	*0.04	2.75 8	0.518	3	1.555	بين المجموعات
			0.188	194	36.45 8	ت داخل المجموعات
				197	38.01 3	المجموع
توجد فروقات	*0.04	2.82 7	0.531	3	1.592	بين المجموعات
			0.188	194	36.42 1	ت داخل المجموعات
				197	38.01 3	المجموع
لا توجد فروقات	0.07	2.35 0	0.444	3	1.333	بين المجموعات
			0.189	194	36.68	ت الوظيفي

				0	داخل	ي
				197	المجموعا	
				38.01	ت	
				3	المجموع	
لا توجد فروقات	0.155	1.88	2	0.719	بين	الحجم
				0.359	المجموعا	
				0.191	ت	
				195	37.29	
				4	داخل	
				197	المجموعا	
				38.01	ت	
				3	المجموع	

□ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P<0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho: "لا توجد علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) والحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن .

ولغرض اختبار الفرضية لبيان وجود علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد تم استخدام اختبار كاي²، حيث يتضح من الجدول (7) أن هناك علاقة حيث بلغت قيمة كاي² لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (458.455) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P<0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين الخبرة وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

يتبين من الجدول (7) أن هناك علاقة بين الخبرة وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد بلغت قيمة كاي² (91.414) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P=0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

يتبين من الجدول (7) أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد بلغت قيمة كاي² (141.596) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P=0.05) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين المستوى الوظيفي وإدراك أهمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

يتبين من الجدول (7) أن هناك علاقة بين المستوى الوظيفي وإدراك أهمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد بلغت قيمة كاي² (169.273)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P=0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين الحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

يتضح من نتائج الجدول (7) أن هناك علاقة بين الحجم وإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد بلغت قيمة كاي² (22.909)، وهي ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة.

الجدول (7) نتائج تحليل اختبار كاي² (Chi-Square) لبيان مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والحجم) وإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الحجم	المستوى الوظيفي	المستوى التعليمي	الخبرة	كاي ²
458.455	22.909	169.273	141.596	91.414	Chi-Square
28	2	3	3	3	درجة الحرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى
	0			0.000	الدلالة

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

تناولت الدراسة تشخيص واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستويات عالية، مما يستدل على أن الفنادق فئة الخمس نجوم تعي أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. توصلت الدراسة إلى وجود فروقات معنوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي) في تطبيق العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3. لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي والحجم) في تطبيق العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
4. بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم. وتدل النتيجة على أن المتغيرات الشخصية لها علاقة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
5. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.
6. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.
7. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الوظيفي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.
8. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحجم وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفنادق فئة الخمس نجوم.

ثانياً- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. إن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا أولاً والتزامها، ودعمها ثانياً لمنهج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على الإدارة العليا في الفنادق فئة الخمس نجوم أن ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حق الرعاية ويمكن أن يتحقق ذلك عبر إنشاء مزيد من الوحدات التي تعنى بإدارة الجودة في الفنادق فئة الخمس نجوم الأخرى، ويكون اتصالها بالإدارة العليا كحلقة وصل مع المستويات الإدارية الأخرى، ومن أجل التأكد من تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة بصورة فضلى.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في الفنادق فئة الخمس نجوم بمستويات عالية، الأمر الذي يتطلب منها بذل المزيد من تعزيز تلك المفاهيم ومحاولة ترسيخها بصورة كبيرة لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم ، ولا يجوز التركيز على مبدأ وإغفال المبادئ الأخرى لأنها بمثابة حلقات متصلة.
3. ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على السائح، لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها.
4. إن الوصول إلى مستوى عال من جودة الخدمات هو نتيجة تضافر جهود العاملين، لذا ينبغي ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال الفنادق فئة الخمس نجوم ، مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية الأخرى

كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء.

5. إن الاهتمام بالتحسين المستمر أمر ضروري تفرضه مجموعة عوامل وأهمها عامل التنافس مما يستدعي الاعتناء بهذا الجانب والعمل على تدريب وتأهيل وتمكين العاملين أكثر، وعقد المزيد من الندوات والمؤتمرات وندوات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر بحيث تسهم في عملية التحسين المستمر.

6. العمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى الفنادق فئة الخمس نجوم بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها، لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة لما يحمله العاملين من قيم، ومعتقدات، وأعراف.

7. يوصي الباحث بأجراء دراسة مستقبلية في نفس القطاع وفي قطاعات خدمية أخرى كدراسة مقارنة للتأكد من نتائج هذه الدراسة، ومدى ظهور تباين في النتائج.

المراجع العربية:

1. استيتية، ديمة أكرم (2005)، "إدارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
2. التميمي، إياد فاضل (2005)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البصائر، جامعة البترا، المجلد 9- العدد2، ص ص185-225.
3. جودة، محفوظ أحمد (2006)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص22.

المراجع الأجنبية:

1. Augustyn, Marcjanna, M. (1998), "The road to quality enhancement in tourism", "International Journal of Contemporary Hospitality Management"
2. Avelini Holjevac, I. (2000), "Quality management in tourism and hospitality industry, Human Capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality Industry"
3. Avelini Holjevac, I. (1996), "Total quality management for the hotel industry and tourism", "Tourism and Hospitality management", Vol. 2, No. 1

4. Avelini Holjevac, I. (1998), "Kontrolling -upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
5. Baldacchino, G. (1995), "Total Quality Management in a luxury hotel: a critique of practice", "International Journal of Hospitality Management", Vol. 14, No. 1
6. Bodlender, J. A. (1994), "Examples of quality supports programmes in the hotel industry", WTO Seminar "Quality - Challenge for Tourism", Madrid, WTO
7. Harrington, J. H., Methers, D. D. (1997), "ISO 9000 and Beyond - From Compliance to Performance Improvement", New York, McGraw - Hill
8. Gotzamani, K. D., Tsiotras, G. D. (2001), "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management", "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 21, No. 10
9. Meegan, S. T. (1997), "A model of managing the transition from ISO 9000 to TQM", "Training for Quality 5"
10. Partlow, C. G. (1996), "Human - Resources Practices of TQM hotels", "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly"
11. Swalens, G. J. (1992), "ISO 9000 quality standards in 24 questions", "ISO 9000 News, International Organization for Standardisation", Comuserve 100112,3376
12. Vrtođušić, A. (2000), "Standardization and TQM in the hotel industry", "Hotel 2000", Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Opatija
13. Witt, C. A., Muhlemann, P. (1994), "The implementation of total quality management in tourism: some guidelines", "Tourism Management", Vol. 15, No. 6
14. www.co-sys.com/tqm-gsa.htm (09.06.2003.)



مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة السابعة: العدد 45: شتاء 2010 - , Year 7th , Issue 45
Jan.