



مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع السياحي
(دراسة ميدانية لعينة من الشركات السياحية بالمملكة العربية السعودية)
علاء حسين علي السرابي

- جامعة الملك سعود - قسم الإدارة السياحية والفندقية

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات السياحية اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء) في الأداء الوظيفي للعاملين.

ويتطبيق ذلك على عينة مكونة من العاملين في مجموعة من الشركات السياحية العاملة بمدينة الرياض، توصلت الدراسة إلى أن الشركات السياحية السعودية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين. وكان للتطوير المستمر للخدمات السياحية التأثير الأكبر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات جاءت على التوالي في التأثير.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي منها ضرورة العمل على إيجاد النظام المناسب للمعلومات يقوم بتزويد الإدارة والأقسام السياحية كافة بالبيانات والمعلومات المساندة لتفعيل مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة.

© 2009 World Research Organization, All rights reserved

Key Words: Tourism, TQM, Performance, Continues development Abstract:

Citation: Al-sarabi A.(2009): The Impact of total Quality Management on employees performance(Applied Study On Tourism Company, 15(14)128-158.



مقدمة:

التغيرات الكثيرة والتطورات المتسارعة خلال السنوات القليلة الماضية والتي فرضت نفسها على المنظمات والتي أجبرتها على القيام بما يناسبها من تغيير في الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت مستخدمة ولفترة طويلة من الزمن وتبني مفاهيم إدارية حديثة والتي عن طريقها يمكن لها أن تحقق أهدافها وأهمها النمو والبقاء والاستمرار، ومن أبرز هذه التغيرات التطور التكنولوجي السريع والانفتاح الاقتصادي العالمي وما نتج عنه من اتفاقات تجارية دولية وتلاشي الحدود بين الدول، مما أدى إلى مواجهة المنظمات الاقتصادية للتحديات الحقيقية والمتمثلة في شدة المنافسة، وزيادة وعي وقدرة العملاء على التمييز في جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، إذ أن المستفيد بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدرها، مما أدى بالمنظمات للبحث عن أساليب إدارية جديدة تمكن إدارتها من الوقوف أمام هذه التحديات، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality** من المفاهيم الحديثة والتي عن طريق تطبيقها يمكن للمنظمات إنتاجية كانت أم خدمية أن تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال إقناع المستفيدين سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها، وذلك عن طريق التحسين المستمر لما تقدمه المنظمة لمواجهة توقعات عملائها.

وقد كان لنجاح المنظمات اليابانية في فترة السبعينات والثمانينات في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر منخفض الأثر الكبير في تغيير الاعتقاد الذي كان سائدا بأن تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تكاليف عالية^(١). حيث أثبتت المنظمات اليابانية أنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسب^(٢).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها ومنها الشركات السياحية بالمملكة العربية السعودية من أجل تحقيق الأداء الأفضل.



منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من المفاهيم الحديثة والذي أصبح تطبيقه أمراً هاماً في أي منظمة تريد لنفسها البقاء والاستمرار، وذلك بسبب الطرق المبتكرة التي تقوم المنظمات المنافسة بإدخالها سواء كان ذلك في منتجاتها أو في الخدمات التي تقدمها لزيائنها ومن هنا تركز مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات السياحية بالمملكة العربية السعودية، واثراً ذلك في أداء العاملين في هذه الشركات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

١- ما هو مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء العاملين في الشركات السياحية بالمملكة العربية السعودية؟

٢- قدرة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التطوير المستمر للخدمات السياحية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء) في تحقيق أفضل مستوى أداء للعاملين في الشركات السياحية بالمملكة العربية السعودية؟

٣- هل توجد فروق معنوية في إدراك العاملين في الشركات السياحية بالمملكة العربية السعودية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومستويات أدائهم من جهة أخرى بسبب اختلافهم بالخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، مدة الخدمة، ومستوى الدخل)؟

٤- هل يوجد هناك تباين معنوي بين مختلف الشركات السياحية العاملة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

أهمية الدراسة:

١- تنطلق هذه الدراسة من أهمية الموضوعات المتعلقة بالجودة ودورها في تعزيز الوضع التنافسي للشركات السياحية في ظل الأجواء التي فرضتها الاتفاقيات التجارية الدولية والإقليمية بعد تنامي وانتشار سياسة العولمة وتبني مفاهيمها والتعامل مع معطياتها والتي خلقت تهديدات وتحديات أمام الشركات السياحية وتحديد الشركات الوطنية وفرضت عليها تحسين جودة أدائها وجودة خدماتها وكذلك تحسين وتطوير أداء العاملين بها لمواجهة هذه التحديات والتهديدات.

٢- تعميق وتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه مدخلاً حديثاً لرفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالإضافة إلى جودة المخرجات الخدمية.



- ٣- توفير معلومات نظرية تساعد الإدارة العليا لتعزيز جوانب القوة ومعالجة الجوانب المراد تطويرها أو الخلل الموضحة في نتائج وتوصيات البحث
- ٤- اهتمام الشركات السياحية السعودية بتحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمات التي تقدمها، لزيادة قدراتها التنافسية، يتطلب منها ذلك جهدا كبيرا لمعرفة ودراية وإدراك رغبات زبائنها، والسعي لتطبيق المفاهيم الحديثة في إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الشركات السياحية القائمة والمزمع قيامها مستقبلا.
- ٢- التعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى أداء العاملين، ومن ثم التأثير في الأداء النهائي للشركات السياحية.
- ٣- التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات السياحية السعودية.
- ٤- استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية
- ٥- التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التطوير المستمر للخدمات السياحية.
- ٦- التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء في مستوى أداء العاملين في الشركات السياحية السعودية.
- ٧- التعرف على مدى تأثير الإدراك المعرفي للعاملين لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالترابط مع خصائصهم الشخصية.



فرضيات الدراسة:

أن ضمان المشروعات السياحية وضمان تأمين استمراريتهما يكمن في تبنيتها لنظام ادارة الجودة الشاملة وتطبيقه في المحاور المختلفة بالمشروع من خلال الاهتمام بالتطوير الدائم للعنصر البشري. ومن هنا يمكن أن نحدد الفرضيات التالية للبحث:

الفرضية الأولى:

" تطبق الشركات السياحية السعودية مفاهيم و أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في

*التطوير المستمر للخدمات السياحية.

* اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات،

* دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمستوى منخفض مما ينتج عنه انخفاض في أداء العاملين فيها "

الفرضية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات السياحية وبجميع أبعادها (التطوير المستمر للخدمات السياحية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء) في مستوى أداء العاملين "

الفرضية الثالثة:

توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين في الشركات السياحية السعودية نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها وفقا لخصائصهم الديموغرافية من حيث، الجنس، العمر، المستوى الدراسي، مدة الخدمة، ومستوى الدخل."

سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث معتمدا على تقديم إطار نظري يتناول المفاهيم والدراسات السابقة والأطر النظرية التي تناولت موضوع الدراسة. وإطار عملي يعتمد على إعداد استبيان لاستطلاع آراء العاملين في قطاع السياحة لتحقيق أهداف البحث حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع السياحي.

أداة البحث ومنغيراته: سيتم إعداد استبيان لقياس متغيرات البحث ولتحقيق أهدافه وعلى النحو التالي:



- المتغيرات الشخصية تم قياسها بالفقرات ٦-١
 متغير التطوير المستمر تم قياسها بالفقرات ٧-١٠
 متغير اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات تم قياسها بالفقرات ٩-١
 متغير دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تم قياسها بالفقرات ١٠-١٦
 متغير تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء تم قياسها بالفقرات ١٧-٢٤
 وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي:
 اتفق تماما (٥) اتفق (٤) محايد (٣) لا اتفق (٢) لا اتفق تماما (١)
 قياس ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا لجميع محاور الاستبانة ٠.٨١ وهذا مؤشر على قوة وثبات وتحقق ثقة عالية في الاستبانة وعباراتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض التحليل واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وبما يتناسب وطبيعة الفرضيات والأهداف التي حددتها هذه الدراسة، فقد تم استخدام معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى اتساق العبارات التي تالف منها مقياس الدراسة الذي يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تم استخدام التكرارات لوصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة، وتم الاستفادة من الوسط الحسابي والمعدل العام للأوساط الحسابية لبيان مدى تركيز الإجابات عن العبارات المتعلقة بمبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة لاستخدام الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن هذه العبارات عن وسطها الحسابي. كما تم الاستفادة من اختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test لبيان مدى الاختلاف في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فيما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن مدى وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين والتي يمكن أن تعزى لخصائصهم الشخصية. ولقد تم الحصول على جميع هذه المؤشرات الإحصائية بالاستفادة من البرنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع البحث:

يعد مجتمع الدراسة في هذا الموضوع جميع المكاتب السياحية العاملة داخل مدينة الرياض والبالغ عددها (١٥١) مكتب سفر وسياحة حسب تقرير الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ٢٠٠٧^(١). (١) تقرير الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ٢٠٠٧.



عينة الدراسة

توزيع وكالات السفر والسياحة حسب الانتساب للغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٤)

| الانتساب | عدد الوكالات | النسبة المئوية |
|-------------|--------------|----------------|
| منتسبون | ١٤٣ | %٩٤,٧٠ |
| غير منتسبين | ٨ | %٥,٣٠ |
| الإجمالي | ١٥١ | %١٠٠ |

مناطق وجود وكالات السفر والسياحة

| المنطقة | عدد الوكالات | النسبة المئوية |
|-------------|--------------|----------------|
| وسط الرياض | ٦٨ | %٤٥,٠٣ |
| شمال الرياض | ٣٩ | %٢٥,٨٣ |
| شرق الرياض | ٢٧ | %١٧,٨٨ |
| جنوب الرياض | ١٤ | %٩,٢٧ |
| غرب الرياض | ٣ | %١,٩٩ |
| الإجمالي | ١٥١ | %١٠٠ |

تمثل عينة البحث عينة عشوائية من العاملين في كل من الشركات السياحية و تم توزيع الاستمارات حسب العينة على النحو التالي:

- الشركات السياحية في شمال الرياض ٢٦ استمارة
- الشركات السياحية في شرق الرياض ١٩ استمارة



متغيرات الدراسة:

تألفت الدراسة من نوعين من المتغيرات وهما:

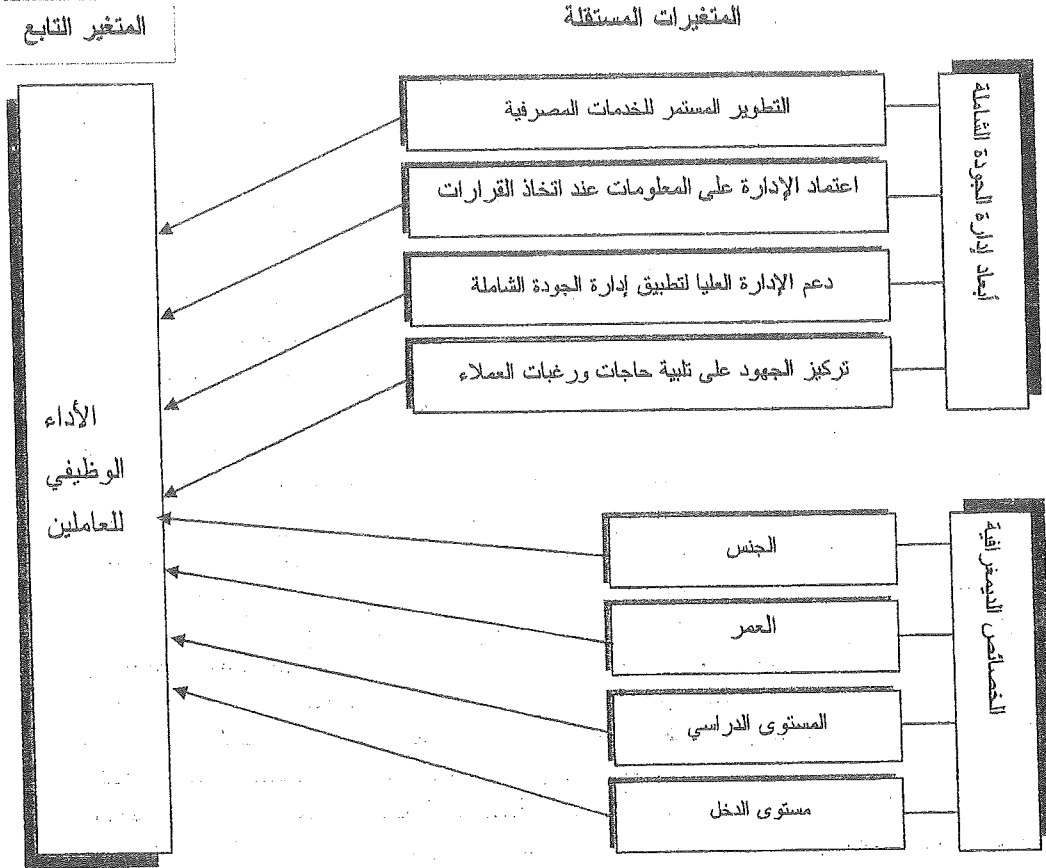
١- المتغيرات المستقلة والتي تكونت من مجموعتين وهما:

أ- أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي: التطوير المستمر للخدمات السياحية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء.

ب- الخصائص الشخصية للعاملين وهي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، مدة الخدمة، ومستوى الدخل.

٢- المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين.

والشكل ١ يوضح المتغيرات التي اهتمت بها الدراسة.



الشكل (1) متغيرات الدراسة



الإطار النظري

Total Quality Management : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث من وجهة نظر تخصصه، وان ما يدل على ذلك هي إجابة ديمينج والذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عندما سؤل عن تقديم تعريف لهذا المفهوم، حيث أجاب بأنه لا يستطيع أن يقدم تعريفا محددًا لإدارة الجودة الشاملة، مبررا ذلك في أن هذا المفهوم أصبح يتضمن معان كثيرة بالنسبة للباحثين^(٤). هذا يعني انه لا يوجد اتفاق حول إمكانية إيراد تعريف موحد ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعليه فسوف يتم إيراد بعض التعاريف التي حظيت بقبول واسع من قبل الباحثين. فقد عرفت على إنها "فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو الخدمات المقدمة، والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه المنتجات أو الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن ودائم"^(٥). أما آخرون فقد عرفوا إدارة الجودة الشاملة على إنها "إستراتيجية منظمة يصابها مجموعة من الوسائل التي تقود المنظمة لأن تقدم للمستفيد منتجات أو خدمات ذات جودة عالية"^(٦)، ويلاحظ من هذا التعريف تأكيد على النظرة البعيدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي كونها عملية مستمرة وهدف طويل الأجل. وعرفت أيضا على إنها تعبر عن "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا"^(٧). فيما يعتقد آخر بان إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن "شكل تعاوني لأداء الأعمال الذي يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، من خلال فرق العمل"^(٨). أما معهد الجودة الفدرالي في الولايات المتحدة Federal Quality Institute فقد عرفها على إنها "القيام بالعمل وبشكل سليم من أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء المستفيدين من السلع والخدمات في مدى تحسين الأداء"^(٩). فيما يرى آخر بان إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها "فلسفة تتضمن بان يسعى كل فرد في المنظمة وبشكل مستمر لتحسين الجودة وصولا إلى رضا المستفيد"^(١٠) وهذا يتطلب معرفة ماذا يريد المستفيد، تصميم السلعة أو الخدمة لمواجهة رغبة المستفيد، تصميم العمليات لإنجاز العمل من المرة الأولى، الاستمرار في التحسين، وتوسيع هذا المفهوم ليشمل المجهزين والموزعين. وعرفت أيضا على أنها "تتضمن التزام كلا من الإدارة والعاملين وبما يتناسب لمقابلة أو تجاوز توقعات المستفيد"^(١١)، ونظر إليها آخرون وذلك من خلال تحديد معاني الألفاظ المكونة لها ويقولان، بان الإدارة Management تعني قدرة المنظمة على التحسين وبشكل مستمر، والجودة Quality وتعني التركيز على ما يريد المستفيد وتقديم ما هو ابعده مما يتوقع، أما الشاملة Total فتعني شمول جميع جوانب العمل بالجودة سواء ما يتعلق منها يرضى المستفيد أو بعمل المنظمة^(١٢).



من خلال استعراض تعاريف إدارة الجودة الشاملة الواردة أعلاه يلاحظ أن مضمونها لا يخرج في معناه عن تفكير المنظمة المستمر واستخدام الوسائل المناسبة لإرضاء المستفيد، ويتطلب ذلك من المديرين الإيمان بإمكانية العاملين والاعتماد عليهم في حل المشكلات المتعلقة بالجودة والرقبي بمستواها، وأن يعملوا على تدريب جميع العاملين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة ما يتعلق منها بتحليل العمل والتعرف على احتياجات المستفيدين، وذلك من أجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة.

ويذكر الباحثون بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بعد الحرب العالمية الثانية وتحديدا في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المنظمات الصناعية ثم انتقل إلى المنظمات الصناعية اليابانية ومن ثم انتقل إلى القطاعات الأخرى^(١٣)، وقد مر بعدة مراحل أهمها^(١٤):

المرحلة الأولى: والتي بدأت في الخمسينات وذلك عن طريق فجنبايم (Feigenbaum) والذي اهتم بالرقابة الشاملة على الجودة (T.Q.C) والتي كانت تهدف إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية وحسب احتياجات المستفيد، وأن جميع العاملين في المنظمة هم مسؤولون عن تحقيق ذلك، سواء العاملون بالأعمال الإدارية أم الفنية، والتأكد من إنجاز العمل بشكل سليم من المرة الأولى

المرحلة الثانية: وهي الفترة من (١٩٦٠-١٩٨٠) وكانت بدايتها بظهور أفكار ديمينج

(Deming) الذي اقترح (١٤) مبدأ والتي عن طريقها يمكن تحقيق التميز عن الآخرين، وكذلك آراء كروسبي (Crosby) الذي حدد (١٤) خطوة لتحقيق الجودة الشاملة، وكذلك ظهور أفكار جوران (Juran) الذي حدد ثلاث عمليات لتحقيق الجودة.

المرحلة الثالثة: والمتمثلة في الفترة من (١٩٨٠) إلى الوقت الحاضر والتي فيها تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع القطاعات بعد أن كان الاهتمام به من قبل المنظمات الصناعية فقط حيث ظهرت أفكار جديدة منها

حلقات الجودة وفرق الجودة

وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافي التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهدها بالتركيز على الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن^[٩].

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى



جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه^[1].

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل . كما يتضح أيضا" أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم ، فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته وظهر ذلك واضحا" بالتعريف الذي قدمه المعهد الفيديالي للجودة . ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التطوير المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وجاء ذلك بالتعريف الذي قدمه Goetsch and Davis . وركز Rialy و Heizer and Render بالتعاريف التي قدموها على استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة . أما الاتجاه الذي أشار الى المفهوم التكاملي لإدارة الجودة الشاملة فقد ظهر من خلال التعريف الذي قدمه الباحث عقيلي .

إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة (الأيزو):

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، وهي اختصارا للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو بما يلي:-

١- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم^[2]. أي أن الأيزو لا تركز كثيرا على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

٢- يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو^[3].

٣- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط^[4].

٤- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي



منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى^[10].

٥- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو وخاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف^[11].

٦- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ١- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
 - ٢- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
 - ٣- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
 - ٤- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
 - ٥- زيادة قدرة المنظمات على البناء والاستمرار.
 - ٦- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
 - ٧- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة في كونها تتألف من مكونات (مبادئ)، ولكن لا يوجد اتفاق واضح حول ماهية هذه المبادئ، فقد ذكرها الكتاب بأشكال مختلفة، ويرى الباحث بان هذا الاختلاف لا يعدوا إلا أن يكون اختلاف في العمومية أو في التفصيل، فمنهم من يفصل ويتوسع في ذكر هذه المبادئ، والآخر يحاول أن يدمج بين عدة مبادئ فرعية ليجعل منها مبدأ واحدا، هذا يعني بان الاختلاف ليس جوهريا بقدر ما هو يتعلق بالعمومية والتفصيل. فيذكر هيو كوش (٢٠٠٠) بان هذه المبادئ تتكون من التوجه نحو العميل، الامتثال للمتطلبات، ملائمة الاستخدام، العيوب الصفورية، الرقابة على العملية، والتطوير المستمر^[١٥]. فيما يرى الحمضي



(٢٠٠٠) بأنها تتألف من التركيز على العميل، التحسين المستمر، الوقاية وليس التفتيش، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، تمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل الجماعي^(١٦). أما الصرن (٢٠٠٢) فيرى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، الالتزام من قبل المجتمع^(١٧). أما البكري (٢٠٠٢) فتعتقد بان المبادئ تتمثل في التركيز على العميل، التركيز على العمليات والنتائج معاً، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، تدعيم الأفراد، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، معلومات التغذية العكسية^(١٨). أما العلي (١٩٩٨) فيعتقد بأن فلسفة الجودة الشاملة تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية وهي، التركيز على المستفيدين من المخرجات، المساهمة الجماعية وفرق العمل، والتحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات^(١٩).

ومن وجهة نظر الباحث فإن أسلوب العمومية في تصنيف المبادئ هو الأفضل، بحيث يضم المبدأ الواحد عدة مبادئ فرعية وهو ما ذهب إليه العمر (٢٠٠٢) حيث يرى بان إدارة الجودة الشاملة تتكون من أربعة مبادئ وهي التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن^(٢٠). وسيتم استعراض هذه المبادئ لكونها ستمثل المبادئ المعتمدة في هذه الدراسة.

١- التطوير المستمر

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبارة عن عملية من التطوير المستمر، هذا يعني أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة، تسعى فيها إدارة المنظمة لتحقيق رغبات المستفيدين والتي تعتبر متغيرة وغير ثابتة، ويشبه (Deming) إدارة الجودة الشاملة بالعجلة Quality Cycle والتي ما تنتهي حتى تبدأ^(٢١)، فيها تقوم المنظمة بالتعرف على الوضع الحالي ومحاولة تحسين هذا الوضع عن طريق تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملين وتصحيح الخلل، كما يجب مراجعة الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل والتي يمكن أن تكون هي السبب في الخلل والتي من شأنها أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء، ويشير الباحثون إلى أن (٨٠%) من الخلل في العمل ناتجة عن الخلل في العمليات والأنظمة، بينما (٢٠%) منها فسببها العاملين^(٢٢)، ويمكن أن يقوم العاملون بأنفسهم بعملية التحليل وذلك لكون العاملين هم الخبراء في مجال العمل الذي يقومون به وليس الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة^(٢٣)، ويؤكد المختصون على ضرورة القيام بالتحليل بشكل جماعي وذلك من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية في العمل لهذه الجماعات وحرية التعبير في الرأي وصولاً إلى تنفيذ العمل من قبل العاملين بشكل صحيح ومن المرة الأولى^(٢٤). وتعتمد عملية التطوير المستمر على أنه يمكن تحقيق التحسينات بدون نفقات أو تحمل نفقات قليلة ودون الحاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو باهظة التكاليف^(٢٥).



ويتطلب التطوير المستمر إكساب العاملين المهارات اللازمة، إذ أن عمليات التحليل غالبا ما يأتي بعدها التغيير من أجل التحسين وهذا يتطلب توافر مهارات جديدة لدى العاملين، وعلى المنظمة أن تقوم بإعداد برامج تدريبية للعاملين، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب والأدوات الحديثة والتي يتطلب تطبيقها واستخدامها مهارات جديدة من العاملين والتي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق التدريب لتمكينهم من الأداء وبدون أخطاء وبدون الحاجة لإعادة الأعمال^(٢٦).

كما أن التطوير المستمر يشتمل على الاهتمام بمنظومة القيم التي يحملها العاملين في المنظمة ومنها قيم العمل التعاوني وقيم المشاركة من خلال فرق العمل والتي يمكنها تقديم المقترحات من أجل التطوير المستمر لجودة السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وإن تدفق الأفكار الصغيرة هو الذي يصنع الجودة ويشكل قلبها وروحها، وإن الاهتمام بالأفكار البسيطة يؤدي إلى ظهور الأفكار الكبيرة والهامة^(٢٧)، كما يجب الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر بهدف معرفة المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها بدلا من انتظار وقوعها والبحث عن حلول لها، وهذا يعني أن المشكلات ينظر لها على أنها فرص للتطوير وليس تهديدا للمنظمة، فضلا عن ذلك فإن تكلفة الوقاية هي في الغالب أقل من تكلفة العلاج بعد وقوع المشكلة^(٢٨).

أن هناك اختلاف في مداخل التحسين المستمر، فالاتجاه الياباني والذي يسمى Kaizen والذي ينظر للجودة على أنها عمل تدريجي ومتراكم وأنها لا تأتي دفعة واحدة وذلك بالتركيز على العنصر البشري، وإن أسلوب Kaizen ليست فلسفة للتحسين المستمر في العمل فقط، وإنما هي فلسفة على مستوى حياة الأشخاص والعائلة والمجتمع. أما المدخل الأمريكي والذي يطلق عليه Breakthroughs والذي يعتبر أسلوب الخطوة الواسعة، والذي يركز على تقديم أفكار وأساليب ابتكارية جديدة وبدفعة واحدة من أجل تحقيق تحسينات مثيرة لانتباه الجمهور وبالتركيز على التكنولوجيا المعقدة والإمكانات المالية الكبيرة^(٢٩).

٢- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

يتم اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة وذلك بعد جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو ما يتعلق منها بالمستفيدين أو الموردين وغيرها، وذلك سعيا لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية، والانتقال من الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات والذي يعتمد على الإدارة العليا فقط إلى صيغة جديدة فيها يتم اتخاذ القرارات بناء على جميع البيانات وبشكل دوري من أجل خلق المعلومات اللازمة وإيصالها إلى منخذ القرار وبالوقت المناسب، وهذا يتطلب تكوين وحدات متخصصة بجمع البيانات وخلق المعلومات عن طريق الدراسات المسحية والقيام باستطلاع رأي مجموعات محددة أو القيام بدعوة عينة من المستفيدين لزيارة المنظمة والحصول



على المعلومات الخاصة بتوقعاتهم واستخدام هذه المعلومات في تحسين السلع أو الخدمات المقدمة مستقبلاً^(٣٠).

كما أن لدخول الكمبيوتر أثره الكبير في قدرة المنظمة في خلق المعلومات والاستجابة لطلبات الزبائن، وإذا ما طلب عميل منتجاً معيناً فإن نظام التصنيع المدعوم بالكمبيوتر يمكنه أن ينتج له هذا المنتج في خلال (٢٤) ساعة بشرط أن تكون المعلومات المتعلقة بالطلب المحتمل مخزنة سلفاً في قواعد البيانات، وهذا يتطلب من مدير الإنتاج الاحتفاظ وتحديث أكبر كمية من المعلومات عن كل عميل في قواعد البيانات تكون ميسرة في الوصول إليها، ويزداد التركيز على خدمة العميل وتزويده بما يحتاجه إذا ما توافرت المعلومات التفصيلية عنه، ويمكن بالتالي الاقتراب منه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالمنتج الصحيح، ويتوقع أن يكون ذلك ممكن التطبيق اعتباراً من عام (٢٠٢٥)^(٣١).

٣- دعم الإدارة العليا

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة والتي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات وسماع الإدارة لهذه المقترحات. كما أن من إشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدلاً من العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً. كما تشارك الإدارة العليا وذلك عن طريق تحفيز العاملين، لأن نجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة، وأن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير^(٣٢).

٤- التركيز على العملاء

أن الهدف الأساس لوجود أي منظمة هو إرضاء جمهور المستفيدين من السلعة أو الخدمة التي تقدمها، وأن رضا المستفيد يرتبط بمتغيرين وهما المنفعة التي يحصل عليها من وراء استخدامها للسلعة أو الخدمة، والتضحيات التي يقدمها المستفيد من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، وحتى يكون المستفيد راضٍ فيجب أن تكون المنفعة المتحققة أكبر من التضحيات التي قدمها، وكلما زادت المنفعة على التضحيات كلما زاد رضا المستفيد^(٣٣)، وأن نجاح أي منظمة يتوقف



على مدى إدراك العاملين فيها بأهمية تقديم السلع أو الخدمات بكفاءة وفعالية. وان إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة تحقيق توقعات جمهور المستفيدين والإيفاء باحتياجاته الحالية والمستقبلية، وان معيار نجاح المنظمة يتمثل في مدى رضا عملائها، سواء كان Driver الذي له الكلمة الأخيرة في توجيه المركبة التي يقودها سواء المستفيد خارجيا أو داخليا^(٣٤)، فالخارجي هو الذي يجب أن يحدد جودة السلعة أو الخدمة النهائية، أما الداخلي فهو الذي يحدد جودة العمليات وعلى المنظمة التركيز عليهما، لذا يعتبر رضا العملاء من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يجب على إدارة المنظمة الاهتمام به وبشكل مستمر سواء كان هؤلاء العملاء من داخل المنظمة أو من خارجها، بالنسبة للعميل الخارجي External Customer فهو المستخدم النهائي أو غير المباشر للسلعة أو الخدمة، أما العميل الداخلي Internal Customer فهو الفرد أو الجماعة التي تستلم المنتج لتضيف ما يجب عليها إضافته قبل أن يذهب إلى جماعة أخرى، وإذا ما تحققت متطلبات وتوقعات المستفيد الداخلي فسوف تكتمل الحلقة عند العميل الخارجي، وان وجود لغة مشتركة بين الجهاز الداخلي والمستفيد الداخلي تعتبر نقطة البداية للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة^(٣٥)، مما يحقق للمنظمة نوعا من الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى، والخطأ الذي يمكن أن تقع فيه بعض المنظمات هو اعتقادها بان إدارة المنظمة هي الأكثر معرفة بحاجات الزبائن مما يجعلها تقوم بتحديد طبيعة ومواصفات السلعة أو الخدمة وبمعزل عن معرفة احتياجات العملاء^(٣٦)، ولكن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة معرفة توقعات الزبائن وتحقيقها بأسرع ما يمكن من أجل الحصول على أكبر عدد من العملاء وتقوية ولائهم للمنتج الذي تقدمه المنظمة، ويكون ذلك عن طريق جمع المعلومات عن رغبات العملاء وبشكل دوري.

وفق هذا النور فان مستوى الجودة يحدد من قبل المستفيد وليس من قبل المنظمة، وان عدم إمكانية المنظمة من تحقيق رغبات المستفيدين فان ذلك يؤدي بهم إلى الشكوى والتذمر، وإذا ما تم إهمال المستفيدين في حالة عدم الرضا هذه فيجب أن تتوقع المنظمة بأنهم سوف يخبرون بما لا يقل عن (١٠-٥) من معارفهم عن خبراتهم السيئة في التعامل مع المنظمة والعكس صحيح^(٣٧). وان ذلك يكون أكبر في المنظمات الحكومية مقارنة بمنظمات الأعمال وذلك بسبب الصفة الاحتكارية التي تجعل من الحكومة الجهة الوحيدة التي تقدم خدمة معينة وليس هناك خيار أمام المستفيدين^(٣٨)، وإدارة الجودة الشاملة تتطلب من المديرين معرفة المستفيدين من السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وذلك لكي يستطيعون من التركيز عليهم بدلا من التركيز على الأعمال داخل المنظمة فقط.

العوامل المؤثرة في الجودة

أن تطور مراحل إدارة الجودة من الفحص الى إدارة الجودة الشاملة T.Q.M يوضح لنا مدخلين في إدارة الجودة الأول هو ما يطلق عليه بالتحري والاكشاف ويشمل مرحلة الفحص وضبط الجودة وفيه يكون التأكيد على المنتج النهائي بعد أن تم صنعه ، فيما يؤكد المدخل الثاني في إدارة الجودة على الوقاية (prevention) وهو يستند الى نشاطات ضمان الجودة وإدارة الجودة



الشاملة ويركز على العملية بدلا من التركيز على المنتج وان تنفيذ العمل يتطلب مشاركة الأقسام ووظائف مختلفة لاكتشاف جذور أسباب المشاكل وملاحقتها (Dale, 1997, 28).

ومن خلال البحث في العوامل المؤثرة في الجودة توفرت تصنيفات متعددة لها (أنظر الجدول ١) فعلى الرغم من أن هناك عوامل عديدة متفق عليها إلا أن هذا الاتفاق ليس تماما على تحديد ونوع العوامل (عبد الكريم نادية، ٢٠٠١، ٦)

عناصر إدارة الجودة الشاملة:-

تعد العناصر الأساسية الإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات ، إذ إن هذه العناصر من شأنها إن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي إن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المنظمات ، لقد تباينت آراء الرواد والباحثين في شأن تحديد عدد وأوليات وأهمية هذه العناصر تبعاً لتفاوت وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها إلى هذا الموضوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي :-

عناصر دينمنج الاربعة عشر W.Edward Deming

- ١- خلق انسيابية الغرض مع الخطة .
- ٢- تبني الفلسفة الجديدة للجودة .
- ٣- التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع .
- ٤- إنهاء أسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط .
- ٥- متابعة المشكلات والعمل باستمرار من أجل تحسين النظام .
- ٦- تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل .
- ٧- تغيير التوجه من الإنتاج الكمي إلى النوعي .
- ٨- التخلص من الخوف .
- ٩- إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الاقتراح بعملهم .
- ١٠- التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها .
- ١١- تكوين سلوك الفريق .
- ١٢- إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين .
- ١٣- إرساء التعليم وإعادة التدريب .



- ١٤- خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة .
عناصر جوران العشرة Joseph.M.Juran (Ross, 1999,56)
- ١- وضع غايات التحسين .
 - ٢- بناء الوعي بوجود فرص التحسين .
 - ٣- التنظيم من أجل تحقيق الأهداف .
 - ٤- توفير التدريب .
 - ٥- تنفيذ المشاريع الهادفة الى حل المشكلات .
 - ٦- وضع تقارير حول تقدم العمل .
 - ٧- منح الاعتراف والتميز .
 - ٨- إعلان النتائج .
 - ٩- وضع علامات معينة وتثبيتها .
 - ١٠- جعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المنظمة .
- عناصر كروسبي الاربعة عشر Philhp.B.Crosby (Ross, 1999,6)
- ١- التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد .
 - ٢- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام .
 - ٣- تحديد المشكلات الحالية والمحتملة .
 - ٤- تقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية .
 - ٥- زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها .
 - ٦- العمل التصحيحي للمشكلات المحددة فور حدوثها .
 - ٧- تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه .
 - ٨- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة .
 - ٩- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لأنه منهج جديد .
 - ١٠- تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين .
 - ١١- تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم .



- ١٢- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم .
- ١٣- إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر .
- ١٤- الاستمرار في تكرار كل شيء لان تحسين الجودة مستمر .
- عناصر جائزة مالكوم بالدرج السبعة (Evans, 1997, 61) Malcolm Baldrige
- ١- القيادة Leadership.
 - ٢- المعلومات والتحليل Information & Analysis.
 - ٣- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
 - ٤- استخدام الموارد البشرية Human Resource Utilization.
 - ٥- ضمان جودة المنتجات والخدمات Quality Assurance of Products & Services.
 - ٦- نتائج الجودة Quality Results.
 - ٧- رضا الزبون Customer Satisfaction.

الدراسات السابقة

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي يدور حولها النقاش من قبل الباحثين، وقد كتبت عدة بحوث في هذا المجال الحديث والحديث، وقد قام الباحث بجدد شامل لما كتب عن هذا الموضوع من دراسات، وسوف يتم استعراض لبعض هذه الدراسات ومنها:

الدراسة التي أجريت من قبل معلا (١٩٩٨) والتي حاول فيها الباحث قياس جودة الخدمات المصرفية من قبل البنوك التجارية الأردنية، وذلك من عن طريق توزيع استبانته على عينة من المتعاملين مع هذه البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى الخدمة المقدمة من قبل البنوك التجارية الأردنية وذلك من وجهة نظر المتعاملين معها وعكس ما يتوقعه العملاء من هذه البنوك، حيث كانت توقعاتهم أكثر من ذلك، كما أوضحت الدراسة بان لعدد سنوات التعامل مع البنك أثرا مباشرا على تقييم العملاء لجودة الخدمات التي يقدمها البنك، كما أن هناك اختلافا في أهمية المعايير التي يستخدمها العملاء لتقييم الجودة في الخدمات المصرفية، كما أن تكرار تعامل العميل مع البنك أثرا على تقييمه لمدى جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك، وأشارت



الدراسة إلى أن للعامل الخاص بالتقنيات الحديثة في تقديم الخدمة المرتبة الأولى في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية^(٤٣).

أما دراسة أبو دله والنيادي (٢٠٠٠) والتي اهتمت بالتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في الإمارات العربية المتحدة، فقد توصل فيها الباحثان إلى إن هناك بعض الركائز (المبادئ) التي حظيت بممارسات عالية وخاصة المتعلقة منها بالمظاهر الملموسة لجودة الخدمة، التركيز على الزبون، توكيد الجودة، ودور المنظمة اتجاه المجتمع، فيما جاءت ركيزة العلاقة مع المورد وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية بأقل درجة من التطبيق، أما فيما يتعلق بالالتزام الإدارة العليا فقد أظهرت النتائج بأنها حظيت بممارسة أقل مما هو متوقع، كما أشارت الدراسة لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين كلا من عمر المنظمة وحجمها ودرجة ممارستها لركائز إدارة الجودة الشاملة^(٤٤).

دراسة الأحمدى (٢٠٠٠) وكانت دراسة نظرية حاولت فيها الباحثة التعرف على العوائق التي تقف أمام تطبيق التحسين المستمر في المنظمات الصحية. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في بيئة وثقافة وطبيعة نشاط المنظمات الصحية عنه في المنظمات الصناعية التي ظهر وطبق فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن من العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية هي وجود الحواجز التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة وخاصة بين الجهازين الإداري والفني، وكذلك تعقيد ومركزية الأنظمة الإدارية وعدم التزام القيادات الإدارية وعدم القناعة بجدوى التحسين، كما أن التحسين المستمر ممكن أن يمثل تهديدا لاستقلالية قرارات الرعاية الصحية، فضلا عن عدم القناعة بأهمية التركيز على العميل، وقد قدمت الدراسة منهجا تطبيقيا لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جوانب نشاط المنظمات الصحية، ومن أهم مقومات المنهج المقترح تركيزه على الدور المشترك للقيادات الإدارية الطبية في توجيه ودعم عملية التحسين والمشاركة الفعالة للهيئة الطبية في جميع مراحل عملية التحسين، كما يؤكد المنهج المقترح على ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المستخدمة والبيئة التنظيمية وثقافة المنظمة بما في ذلك تغيير المسلمات والقيم السائدة وأنماط التفكير، وأن يدرك العاملين في المنظمات الصحية بأن مفهوم التحسين المستمر ليس حلا سريعا للمشكلات التي تمر بها المنظمات الصحية وقد تمر عدة سنوات من العمل الجاد قبل أن تجني ثمار هذا العمل، كما أن المنهج المقترح تطبيقه يجب مواضعته مع طبيعة عمل كل منظمة لكي يحقق النتائج المرجوة^(٤٥).

وقام النعيم (٢٠٠٠) بدراسة استطلاعية استهدفت التعرف على مواقف طلاب بعض الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى المعرفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين أوساط طلاب الأقسام الإدارية بالجامعات السعودية كان متدنيا، ولكن معظم الطلاب استطاعوا تحديد الهدف الرئيس من هذا المفهوم، كما أشارت الدراسة إلى أن معظم



الطلبة ممن شملتهم الدراسة والذين شاركوا في التدريب الصيفي أفادوا بعدم تطبيق المنظمات التي تدرّبوا فيها لإدارة الجودة الشاملة، ولكن أكد الطلاب على رغبتهم في العمل في منظمات تطبيق فيها إدارة الجودة الشاملة وأنهم سيحاولون إقناع رؤسائهم بتطبيق هذا المفهوم عند بداية حياتهم العملية. كما أوضحت الدراسة بأن غالبية الطلاب راغبين بالإنضمام في دورات تدريبية لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن ضرورة تدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. فيما لم تشر الدراسة لوجود علاقة معنوية بين مواقف الطلبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يعزى للعمر أو الخبرة العلمية، ولكنها أظهرت لوجود علاقة معنوية بين مواقف الطلبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدد السنوات الدراسية^(٤٧).

أما الدراسة التي أجريت من قبل العمر (٢٠٠٢) فقد حاول فيها الباحث التحقق من مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض. توصلت الدراسة إلى أن مبدأ التركيز على العميل كان من أكثر المبادئ المطبقة في المستشفيات، فيما كان أقلها تطبيقا هو مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، كما أشارت الدراسة لوجود تفاوت في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من مستشفى لآخر، وإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية هو أقل منه في المستشفيات الأخرى، كما أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بشكل جوهري بالتحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على المعلومات وكذلك التركيز على العميل^(٤٨).

أما بندججي (٢٠٠٣) فكان اهتمامه بالتعليم والتدريب على الجودة الشاملة. ففي دراسة أجراها في شركات التأمين الأردنية توصل الباحث إلى أن المديرين على وعي تام بأهمية إدارة الجودة الشاملة وأهمية فهم الفريق الذي يعمل معهم وفي جميع المستويات، كما أشارت الدراسة إلى أن المديرين على وعي كبير فيما يتعلق بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها الخاصة بشمولية مناهج وبرامج التعليم والتدريب ولجميع المستويات الإدارية، كما أوضحت الدراسة بأن المديرين متحمسين للأساليب الفنية للرقابة على الجودة والتسويق وتحسين الجودة والتخطيط للجودة، وأهم من ذلك حماسهم لبرامج التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة. كما أن غالبية المديرين يفضلون تصميم برامج التدريب من قبل خبراء من خارج الشركة التي يعملون فيها^(٤٩).

أما دراسة (المنصور، ١٩٩٧) فكانت تهدف إلى استكشاف مدى تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل من مستشفى البشير كممثل للقطاع العام، والمستشفى الإسلامي كممثل للقطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى أن العنصر الوحيد الذي حصل فيه تطبيق جيد هو



عنصر القيادة، مثل (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، اندماج الموظفين) فقد ظهرت بمستوى تطبيق منخفض في مستشفى البشير. إلا أن تطبيق كل هذه العناصر كان جيداً في المستشفى الإسلامي. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الخصائص الوظيفية والشخصية لموظفي مستشفى البشير وعناصر إدارة الجودة الشاملة^[٢٥].

أما دراسة (الطعامنة، ١٩٩٨) فهدفت إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الأردنية حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقات التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة والوعي بأهميتها، ودعم الإدارة العليا لتطبيقها، والاهتمام بالمستفيدين^[٢٦].

وكان هدف دراسة (الطراونة والبلبيسي، ٢٠٠٢) التعرف على مدى تطبيق البنوك التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه البنوك. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى تطبيق متفاوت للعناصر، وارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، يليه التركيز على العميل في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لعنصر تحسين العمليات المصرفية. كما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام البنوك التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل). كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي^[٢٧].

وأجرى (أحمد، ٢٠٠٤) دراسة حول متضمنات إدارة الجودة الشاملة كمدخل تطبيقي مقترح في الصناعات الوطنية العراقية. وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج التي أسفرت عنها عملية تطبيق الآلية المقترحة ومنها انخفاض نسب التلف المتحققة وبشكل واضح، وزيادة الوعي بالجودة لدى العاملين كافة، وزيادة نسبة تنفيذ الدورات التدريبية للعاملين، بالإضافة إلى دعم الإدارة المتزايد لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة^[٢٨].

تجاءت دراسة (Aggarwall, 1993) لتشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة حتى تكون فعالة، فهذا يتطلب تغيير وجهة نظر الإدارة وثقافة المنظمة بضرورة الاهتمام بشكاي الزبائن والعمل على حلها بجدية. وإن الاهتمام بالجودة قد يقلل الربح في البداية، ولكن عندما تقل الشكاوي من الزبائن ونقل التكاليف بسبب قلة الهدر (التالف)، فإن الأرباح سوف تزداد حتماً كما أكدت الدراسة على ضرورة تشجيع فكرة العمل الجماعي وإشاعة روح الفريق بين العاملين^[٢٩].



أما دراسة (Solis et. al., 1998) فكانت تهدف إلى التعريف على ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبيقها في قطاعي الخدمة والصناعة في تاوان. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية هو أعلى من متوسط التطبيق في المنظمات الخدمية^[33].

وأشارت دراسة (Hasan and Kerr, 2003) إلى أن الجودة هي سلاح استراتيجي له دور كبير في تحسين مستوى الإنتاجية في المنظمات الخدمية. كما أكدت الدراسة على أن دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود لتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته ذات تأثير كبير في الأداء المؤسسي^[34].

وأكدت دراسة (Javier et. al., 2003) على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات البيئية. كما أكدت على ضرورة تغيير ثقافة المنظمة بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة بتحقيق مستوى الأداء الأفضل^[35].

وأشارت نتائج دراسة (Daniel and Amrik, 2003) في المنظمات الأسترالية الصناعية والخدمية، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار في الأداء، وجودة الأداء للمنتجات^[36].

وجاءت نتائج الاستعراض للأدبيات من قبل (Soltani et. Al., 2004) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على توفير البيئة النموذجية لزيادة فاعلية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، لأنها تهتم بتغيير طرق تقييم الأداء بما تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة^[37].



تحليل ومناقشة نتائج البحث

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة العاملين في الشركات السياحية:

جدول رقم (٣)

خصائص أفراد عينة البحث للعاملين في الشركات السياحية

| المتغيرات | الفئات | التكرار | % |
|----------------|--------------------|---------|------|
| الجنس | ذكر | ٤٥ | ١٠٠% |
| التحصيل العلمي | دبلوم متوسط | ٩ | ٢٠.٩ |
| | بكالوريوس | ٢٠ | ٤٦.٥ |
| | دراسات عليا | ٦ | ١٤ |
| | أخرى | ٨ | ١٨.٦ |
| التخصص العلمي | السياحة | ١٠ | ٢٢.٢ |
| | لغات | ١١ | ٢٥ |
| | علوم إدارية ومالية | ٨ | ١٨.٢ |
| | حاسوب | ٢ | ٤.٥ |
| | أخرى | ١٣ | ٢٩.٥ |
| الخبرة العملية | ٥ سنوات فأقل | ١٣ | ٣٠.٢ |
| | ٦ - ١٠ سنوات | ٦ | ١٤ |
| | ١١ - ١٥ سنة | ١٤ | ٣٢.٦ |
| | ١٦ - ٢٠ سنة | ٨ | ١٨.٦ |
| | ٢١ سنة فأكثر | ٢ | ٤.٧ |



١. الجنس: في الجدول رقم (٣) تشير النتائج ان نسبة الذكور ١٠٠% من عينة البحث مما يشير الى ارتفاع نسبة الذكور بين العاملين في الشركات السياحية وقلة العنصر النسائي.
٢. التحصيل العلمي: شكلت حملة البكالوريوس النسبة الأكبر (٤٦,٥%) من أفراد عينة البحث من العاملين في الشركات السياحية وجاء في المرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم المتوسط بنسبة قدرها (٢٠,٩%) في حين بلغت نسبة حملة شهادات أخرى (١٨,٦%) أي من الذين يحملون مؤهل علمي غير محدد من قبل الباحثين وهذا مؤشر غير جيد وقد يكونوا حاملين شهادة ثانوية عامة ولكن وبشكل عام نجد أن التحصيل العلمي لغالبية أفراد عينة البحث جيد. وكما هو موضح في الجدول رقم (٣).
٣. التخصص العلمي: شكل حملة شهادات أخرى أعلى نسبة حيث بلغت نسبتهم (٢٩,٥%) من مجموع أفراد عينة البحث مما يشير إلى أن العاملين في الشركات السياحة هم يحملون مؤهلات علمية غير التي حددها البحث، في حين بلغت نسبة الذين يحملون مؤهل علمي في مجال السياحة (٢٢,٧%)، أما الذين يحملون مؤهل علمي في مجال علوم إدارية ومالية فقد جاءوا بالمرتبة الثانية بعد التخصصات الأخرى. وهذه النتيجة جاءت مؤشر سلبي لكون العاملين في الشركات من الذين يحملون تخصص في مجال السياحة لا يشكلون نسبة كبيرة وكما هو موضح في جدول رقم (٣).
٤. الخبرة العملية: فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة العملية في مجال السياحة تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر (٣٢,٦%) من أفراد عينة البحث هم لهم خبرة (١١-١٥) سنة، جاءت بعدها نسبة الذين لديهم خبرة من (١٦-٢٠) سنة في حين بلغت نسبة الذين لديهم خبرة (٥) سنوات فأقل (٣٠,٢%) وهي نسبة ليست بالقليلة ولكن بشكل عام من ملاحظة النتائج نجد أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث لديهم خبرة حيث توزعت خبراتهم ما بين ٦_ ٢١ سنة فأكثر بنسب مختلفة وكما موضح في الجدول رقم (٣).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- هناك اختلاف في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل الشركات السياحية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد كان لبعد التحسين المستمر للخدمات السياحية الأسبقية من حيث ارتفاع مستوى التطبيق ويليها في ذلك تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء.
- ٢- هناك تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التحسين المستمر للخدمات السياحية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات العملاء) في أداء العاملين في الشركات السياحية.



٢- هناك فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية المتعلقة بالجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، ومستوى الدخل.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث ما يلي:

١- ضرورة زيادة اهتمام الشركات السياحية بمبدأ التطوير المستمر، حيث أظهرت نتائج الدراسة بان هناك انخفاضاً في مستوى تطبيق هذا المبدأ ، وذلك من خلال الاهتمام بصحة وسلامة ورضا العاملين وتوفير ظروف عمل أفضل، كذلك إطلاع العاملين على الاستراتيجيات بعيدة المدى والتأكيد عليها وذلك لغرض بناء وترسيخ مبادئ الجودة لدى العاملين ، وزيادة الاهتمام بمشاركة تقييم وتحسين أهداف الشركة.

٢- ضرورة إعادة النظر في مكونات مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات في الشركات السياحية، حيث أشارت نتائج الدراسة بان مستوى تطبيق هذا المبدأ كان متوسطاً ، لذا على الإدارة في الشركات السياحية زيادة الاهتمام بذلك عن طريق إعطاء اهتمام أكبر لبعض مكوناته التي يرى العاملين بانخفاض مستويات تطبيقها ومن ضمنها مطالبة العاملين بتسجيل نتائج أعمالهم للتعرف على أسباب لتباين في الأداء، استخدام أساليب المراقبة الإحصائية كالرسوم البيانية وخرائط السبب والنتيجة لاكتشاف الانحرافات في معايير الجودة، الزيادة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

٣- ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا في الشركات السياحية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بسرعة حل المشاكل التي تواجه العاملين، وتأكيد الإدارة على أن تحقيق الجودة العالية مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل ، فضلاً عن التعرف على متطلبات وتوقعات العاملين كونهم يعتبرون جزءاً من العملاء وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة،

٤- بالرغم من ارتفاع مستويات تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في الشركات السياحية ، ولكن يجب على الإدارة إعطاء الأولوية في التركيز على تحسين الطرق المستخدمة في مقابلة توقعات العملاء وكذلك زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ..



المراجع:

- 1- Stephen, Harrison Ronald (1993), Stupak "Total Quality Management, The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice", Public Administration Quarterly, Vol. 16, No. 4 Winter, pp. 416 - 429.
- 2- Rilay, James, (1993), "Just Exactly What is Total Quality Management" Personnel Journal, Vol. 72, No. 1.
- 3- نزار عبد المجيد البروراي، (٢٠٠٠)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص ٨٥ - ١١١.
- 4- Heizer, J. and Rander B., (1996), Production and Operations Management, 4th Ed., Englewood Cliffs, Prentice - Hall.
- 5- Hoffur, Samuel K. M., (1999), TQM and Organizational Change, International of Organizational Analysis, Vol. 7 Issue 2, April, pp.1 - 28.
- 6- عمر عقيلي، (٢٠٠١)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣١.
- 7- عمر عقيلي، (٢٠٠١) مرجع سابق، ص ٧٢.
- 8- Brown, A. and Vanderwiele T., (1996), "Quality Management" Self - Assessment in Australia, Total Quality Management, Vol. 7, No. 3, pp. 3 - 24.
- 9- محفوظ أحمد جودة، (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، ص ٣١٣.
- 10- Buttle F., (1997), ISO 9000, Marketing Motivations and Benefits, International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 14, No. 9.
- 11- عمر عقيلي، (٢٠٠١)، مرجع سابق ص ٧٢.
- 12- Hoffur, Samuel, (1999), op. cit., p. 7.
- 13- Badri M., Davis D., (1995), A Study of Measuring The Critical factors of Quality Management, International Journal of Q. & R. Management, Vol. 12, No. 7.
- Karajewisky L. J., Ritzman K. P., (1996), Operation Management Strategy and Analysis, 4th. Ed., Addison Wisley pub. co.



- ١٤- محمد أحمد الطراونة، بدرية المعتز البليبيسي، (٢٠٠٢)، الجودة الشاملة والأداء الموسمي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد ١٧، العدد الأول، ص ١١ - ٤٢.
- ١٥- حامد عبدالله السقاف، (١٩٩٧)، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الرياض السعودية، بدون ناشر.
- ١٦- عبد الرحمن حمد الحميضي، (٢٠٠٠)، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو ٩٠٠٠، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الإدارة العامة، الرياض المجلد ٤٠، العدد ١، ص ١٤٥ - ١٩١.
- ١٧- عبدالله موسى الخلف، (١٩٩٧)، ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٧، العدد ١، ص ١٢١ - ١٦٠.
- ١٨- حسين عبدالله التميمي، (١٩٩٧)، إدارة الإنتاج والعمليات/ مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ٥٨٤.
- ١٩- عمر عقيلي، (٢٠٠١)، مرجع سابق، ص ١٥٦.
- ٢٠- **Evans J., and Lindsay M., (1996), The Management and Control of Quality, 3rd. ed., West Publishing Company, New York, pp. 106 - 115.**
- ٢١- نضال صالح الحوامدة، (٢٠٠٤)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الإدارية (١)، ص ٦١ - ٩٩.
- ٢٢- مصطفى نجيب شاويش، (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨٦.
- ٢٣- موسى اللوزي، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨٥.
- ٢٤- علي فلاح المناصير، (١٩٩٤)، "إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢٥- ياسر منصور المنصور، (١٩٩٧)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ٢٦- محمد الطعمنة، (١٩٩٨)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، الأردن.
- ٢٧- جمال أبو دولة، حمد علي النيايدي، (٢٠٠٠)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، أبحاث اليرموك، المجلد ١٦ العدد ٤، ص ١٣٩ - ١٧١.
- ٢٨- محمد أحمد الطراونة، بدرية البليبيسي، (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص ١١ - ٤٢.



The Impact of total Quality Management on employees performance
(Applied Study On Tourism Company)

This Study aims to search the impact of total quality management application on effecting the tourism employees performances from different element , the study covered tourism company working in Riyadh city , the main result o f the study shows up the need of improving the TQM standards to control the out put.

