



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في مطاعم الخدمة السريعة بمدينة المنصورة

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أ/ دعاء عوض أحمد السيد

باحثة بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

أ.د/ منال محمد على الخولى

د/ محمد عبد الفتاح زهري

الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة و الفنادق – جامعة المنصورة المعهد المصري العالي للسياحة و الفنادق بشيراتون – القاهرة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في مطاعم الخدمة السريعة وتشمل هذه الممارسات (التحسين المستمر، والتركيز على الموارد البشرية، وتمكين وتحفيز العاملين، وتدريب العاملين، والوقاية بدل من التفتيش، والقرارات المبنية على حقائق)، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة للتحقق من هدف الدراسة وتم توزيعه على عينة من العاملين في بعض مطاعم الخدمة السريعة بمدينة المنصورة حيث بلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (220) استمارة، وبفحصها تم استبعاد 8 استمارات غير صالحة للتحليل بينما عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 212 استمارة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء الموارد البشرية، مطاعم الخدمة السريعة .

Effect of Applying Total Quality Management Practices on the Human Resources Performance in Quick Service Restaurants in the City of Mansoura

This study aims to identify the impact of applying Total Quality Management practices on the performance of human resources in Quick Service restaurants. These practices include: continuous improvement, focusing on human resources, empowering, motivating, training workers, and prevention (instead of inspection). The questionnaire was used as a means to verify the objective of the study and was distributed to a sample of workers in some Quick Service restaurants in Mansoura City. The number of questionnaire distributed was (220) Statistical Analysis. After the examination, (8) invalid forms were excluded from the analysis while the number of valid forms for statistical analysis was (212).

The results of the investigated field found that there is a significant statistical relationship at the level of significance 0.05 that shows the effect of total quality practices on the performance of human resources in Quick Service restaurants. Finally, the researcher reached a set of recommendations that improve the performance of human resources through Total Quality Management Practices.

Keywords: Total Quality Management, Human Resource Performance, Quick Service Restaurants

المقدمة

تمتاز الجودة الشاملة بأنها مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل و مستمر يشمل كافة مراحل الأداء و يشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات و الأقسام و فرق العمل سعياً لإرضاء حاجات و توقعات العميل، وأصبحت فلسفة إدارية و منهج حياة لأي منظمة لتمكّنها من البقاء و الاستمرار و إكسابها ميزة تنافسية في ظل

المتغيرات البيئية المتلاحقة مثل سرعة التنفيذ و ظهور الأسواق العالمية و تزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين و المختصين و المعنيين بتحسين وتطوير الأداء للعاملين.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على السؤال التالي :

ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في مطاعم الخدمة السريعة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحسين

أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة وذلك من خلال :

- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مطاعم الخدمة السريعة.
- التعرف على مراحل تطبيق الجودة الشاملة في مطاعم الخدمة السريعة.
- سلوك واتجاه العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاعم الخدمة السريعة.
- تحديد العوامل الأكثر تأثيرا من مبادئ الجودة الشاملة على تحسين أداء الموارد البشرية.
- متابعة مستوى تحسين أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة في ضوء الجودة الشاملة.

فروض الدراسة :

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية واحدة وهي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الجودة الشاملة على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة
- ينبثق من الفرضية الرئيسية 6 فرضيات فرعية، وهم :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها التحسين المستمر
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها التركيز على الموارد البشرية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها تمكين وتحفيز العاملين
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها تدريب العاملين
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها الوقاية بدل من التفيتيش
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها القرارات المبنية على الحقائق

ثانياً: الدراسات المرجعية :

مفهوم الجودة الشاملة

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها- :مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أمفترضه ضمناً للعملاء والمستفيدين منها (Al-Refaie Hanayneh, 2014).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرف الداركة (2002) الجودة الشاملة على إنه "التفاعل المتميز بين المدير وموظفيه، لإرضاء المستهلك وتزويده بجودة أعلى من خلال القيام بالعمل بفعالية وكفاءة."

وذكر حمود (2002) الجودة الشاملة بأنها "إستراتيجية هدفها قصر جهود العاملين على جذب العملاء للمنشأة وذلك من خلال الأداء التعاوني في وضع الخطط وتنفيذها، الأمر الذي يمكن المنشأة من إنشاء نظام هيكلية بسرعة ومرونة."

وأكد الصيرفي (2007) على أن إدارة الجودة الشاملة في رأى هو تجانسهي " النظام الإداري الذي يسعى للتحسين والتطوير في خدمة العميل، باستخدام الموارد البشرية المتمثلة في العمال والموظفين وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

ممارسات الجودة الشاملة

وأوضح عيسى (2013) أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة "التحسين المستمر" حيث إن المؤسسة لن تفقد مكانتها يوماً، ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً، فإن عمليات التحسين المستمرة تعمل بالضرورة على سرعة تكييف المؤسسة على التغيرات الطارئة في السوق ..

كما أضاف (Karia and Asaari (2012) أن "التركيز على إدارة الموارد البشرية" أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويقصد به تطوير الطاقات البشرية بالمؤسسة وذلك من خلال تطبيق برامج تدريب دورية، تمكنهم من إتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في نظام تحسين الجودة، .

هذا وقد أكدالتميمي (2009) أن "الوقاية بدل من التفتيش" من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم ليس فقط إكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها، ويقصد بالوقاية مراقبة حدوث خلل أو إنحراف.

أكد Terziovski and Samson (2008) أن "القرارات المبنية على الحقائق" تعتبر من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها، وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء، سيؤدى إلى وضع وتطوير وتصميم غير سليم للمنتج أو الخدمة المقدمة،

شارعزب (2008) أن "تمكين وتحفيز العاملين" أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث يعتمد نجاح المؤسسة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوى العمل لديها، المؤسسات كد Neill et al (2016) إن "تدريب

العاملين " يعتبر بمثابة الأداة الأساسية لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بتزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لنجاح تطبيقه.

مفهوم الموارد البشرية.

و أكد خويلدات (2014) تعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و الطاقات الموجهة نحو- :

الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية، البيئية، الأهداف (وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم و يتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

وتعرف إدارة الأفراد بكونها " تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة " ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات الآتية- :

- **التخطيط** :وضع الأهداف والمعايير وتطوير القواعد وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة
- **التنظيم** :تحديد المهام وأعمال العاملين وتوزيعهم ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم.
- **التوظيف** :تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء مع تحديد أجورهم.
- **القيادة** :توجيهها لإفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم.
- **الرقابة** :وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.

أصل كلمة مطعم أي منشأة اقتصادية تعمل لخدمة العملاء لتوفير حصولهم علي أنواع مختلفة من المأكولات بعد تجهيزها وطهيها بقسم الإنتاج ثم تقديمها لهم بطريقة ترضي العميل لتحقيق مبيعات أكثر فريح أكثر.

مميزات المطاعم السريعة

أوضح بلعيدى (2008) مميزات المطاعم السريعة هي كالتالي - :

- أن الطعام من الحاجات الأساسية التي لا بد أن يشبعها الناس مما يضمن مستوى لأبأس به من الطلب
- أزياد الطلب على الوجبات السريعة بشكل كبير بين أفراد الطبقة الراقية في السنوات الأخيرة ازداد الإقبال على الوجبات السريعة مما فتح المجال للتنافس الشديد إلا أنه دائما ما يكون هناك مجال لافتتاح مطاعم جديدة .
- عدم ضرورة الحصول على أي مؤهلات دراسية . لا يقتضى إنشاء مثل هذه المشروعات أن تكون حاصلًا على مؤهل دراسي معين و لكن تكن قد حضرت من قبل دورة تدريبية في مجال الصحة الغذائية .
- في إدارة المطعم في الأوقات التي تناسبه - كأن يقوم مثلا بفتح المطعم في الصباح أو أن تقوم ببعض الأعمال المحاسبية في المساء.

خصائص وسمات مطاعم الوجبات السريعة

أكد كلا من (أبو رمان، القحطاني 2003) خصائص وسمات المطاعم

السريعة وهي - :

- التماثل-
- ويقصد به أي وجبة من وجبات الطعام الجاهزة التي تأكلها في الولايات المتحدة الأمريكية ستكون شبيهة ومماثلة لذات الوجبة في أي مكان في العالم .
- النسبة العالية من المردود
- ففي نظام التجميع يصبح المردود عاليا لان مردود أي مصنع لا يمكن في عدد عمالة أو مستوى آلاته .

• كتيب الإرشادات

لكل شركة كتيب إرشادات يدل العاملين على كيفية التعامل مع كل التفاصيل حتى ولو كان صغيرا من أجل زيادة مردود العمل .

• المعاملة السيئة للعمال

تدفع مطاعم الوجبات السريعة الحد الأدنى من الأجور إلى أكبر نسبة من عمالها مقارنة بأنة صناعة أمريكية أخرى وبالتالي إساءة معاملة العمال الذين يعملون في مطاعم الخدمة السريعة.

• التركيز على المشروبات الغازية

رغم ضرر المشروبات الغازية فأن مطاعم الخدمة السريعة تهتم بتسويق هذه المنتجات مع وجباتها الجاهزة لان هامش ربحيتها من المشروبات الغازية أعلى بكثير .

حقوق الامتياز

تعمل شركات المطاعم الجاهزة على التوسع عبر منح امتيازات للمستثمرين بحيث أن الشركة الأم تتوسع من دون أن تستعمل شيئا من أموالها الخاصة .

علاقة إدارة الجودة الشاملة بمطاعم الخدمة السريعة

برزت ضرورة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المطاعم باعتبارها من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استخداما لتطوير أساليب العمل في مختلف المطاعم وعلى رأسهم مطاعم الخدمة السريعة ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمطاعم من حيث تقديم الخدماتوفقا للإغراض و المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق و بأقل جهد و تكلفة ممكنة كي يحقق المطعمالجودة و التميز فيما بنتيجة من سلع و ما تقدمه من خدمات (عيسى، 2013)

منهجية الدراسة :

تهدف الدراسة إلى أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في مطاعم الخدمة السريعة وذلك لتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم نحو محاور الستة للجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على الموارد البشرية،

تمكين وتحفيز العاملين، تدريب العاملين، الوقاية بدل من التفيتش، القرارات المبنية على الحقائق (وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من مطاعم الخدمة السريعة وعددها (8) مطاعم حيث تم توزيع عدد 220 استمارة كان من بينها 212 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (24SPSS version)

وقد صمم الباحثون الاستبانة وفق أهداف الدراسة وفرضياتها على النحو

التالي :

• البيانات الأولية :وقد شملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من خمس فقرات هي :الجنس -السن-المؤهل الدراسي -عدد سنوات الخبرة - نوع المطعم .

• محاورة الاستبانة :وقد اشتملت على ستة محاور لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأداء المبحوثين وقد تم استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة (أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وأراء الموارد البشرية :

وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي :

$$\text{حساب المدى} = (5 - 1) \div 5 = 0.80 \text{ Range}$$

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل غير موافق تماماً
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل غير موافق
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل محايد
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل موافق
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل موافق تماماً

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها :

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

رابعاً: النتائج ومناقشتها :

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغيرات (الجنس - السن - المؤهل الاجتماعي - عدد سنوات الخبرة - نوع المطعم)

جدول رقم (1) تحليل البيانات الشخصية للعاملين

الترتيب	التكرارات والنسب النوعية		المتغير	
	%	ت		
1	82.1	174	ذكر	الجنس
2	17.9	38	أنثى	
100%		212	المجموع	
1	80.2	170	أقل من 30	السن
2	19.8	42	من 30 - 45	
3	0	0	أكثر من 45	
100%		212	المجموع	
1	51.9	110	مؤهل متوسط	المؤهل الدراسي
2	41.5	88	مؤهل جامعي	
3	6.6	14	دراسات عليا	
100%		212	المجموع	
1	73.6	156	أقل من 10	سنوات الخبرة
2	21.7	46	من 10 - 15	
3	4.7	10	أكثر من 15	
100%		212	المجموع	
2	34.9	74	مستقل	نوع المطعم

1	65.1	138	سلسلة مطاعم
100%		212	المجموع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (1) توزيع الجنس من خلال استمارات العاملين في مطاعم الخدمة السريعة محل الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (82.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (17.9%) وبذلك يتضح من الإجابات أن أغلب العاملين في مطاعم الخدمة السريعة من قبل فئة الذكور نظرا لطبيعة العمل بالمطاعم. إما فيما يخص توزيع السن من خلال استمارات استقصاء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة محل الدراسة فقد تروحت السن الأكبر منهم أقل من 30 عاما بنسبة % 80.2 كما جاءت الفئة العمرية من (45 - 30) في المرتبة الثانية بعدد (42) فرداً و بنسبة (19.8%) يلاحظ من إجابات العاملين في المطاعم تقل عن 30 عاما وبالتالي فإنهم يمثلون الفئة المناسبة وهي المرحلة العمرية التي يسعون إلى الميل إلى الاستقرار الوظيفي بدرجة عالية. وإما فيما يخص توزيع المؤهل الدراسي أن المؤهل المتوسط هو الذي في المرتبة الأولى بعدد (110) فرداً و بنسبة (51.9%)، كما جاء المؤهل الجامعي في المرتبة الثانية بعدد (88) فرداً و بنسبة (41.5%)، ثم يليه في المرتبة الثالثة الدراسات العليا بعدد (14) فرداً و بنسبة (6.6%) ويلاحظ من إجابات العاملين المؤهل المتوسط في المرحلة الأولى يسعون إلى الميل إلى الاستقرار الوظيفي بدرجة عالية. وتوزيع سنوات الخبرة أقل من (10) هي التي في المرتبة الأولى بعدد (156) فرداً و بنسبة (73.6%)، كما جاءت سنوات الخبرة من (15 - 10) في المرتبة الثانية بعدد (46) فرداً و بنسبة (21.7%)، ثم يليها في المرتبة الثالثة سنوات الخبرة أكثر من (15) بعدد (10) فرداً و بنسبة (4.7%) وبذلك يستدل من ذلك بأن أغلب العاملين يحتاجون إلى الخبرة التي تسمح لهم بالتحلي الموضوعية و المصادقية في ملاء الاستبيان الموجه إليهم وبالتالي الاستفادة من آرائهم. إما فيما يخص توزيع نوع المطعم السلسلة فقد جاء في المرتبة الأولى (138) فرداً و بنسبة (65.1%)، كما جاءت المطاعم المستقلة في المرتبة

الثانية بعدد (74) فرداً وبنسبة (34.9%) يلاحظ أن أغلب العاملين ينتمون للعمل في مطاعم السلسلة والتي تتميز بارتفاع نسب العمالة مقارنة بالمطاعم المستقلة الأخرى فهم يعتبرون مطاعم السلسلة بها أقسام كثيرة .

آراء وتوجهات العينة نحو ممارسات الجودة الشاملة - جدول رقم (2) التحسين المستمر

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	م	
	المتوسط	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	معايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	.729	4.65	164	28	14	6	0	ت	تؤمن إدارة المطعم بضرورة إجراء تحسينات مستمرة على أداء العاملين	1
			77.4	13.2	6.6	2.8	0	%		
3	1.123	4.17	112	56	22	12	10	ت	تسعى إدارة المطعم إلى الإتصال بالتعاون مع العاملين لتأمين احتياجاتهم و تحسين أدائهم	2
			52.8	26.4	10.4	5.7	4.7	%		
4	1.161	4.08	102	64	20	14	12	ت	توفر إدارة المطعم وسائل اتصال سريعة لحل مشاكل العاملين	3
			48.1	30.2	9.4	6.6	5.7	%		
2	1.004	4.30	122	52	24	8	6	ت	تسعى إدارة المطعم إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر	4
			57.5	24.5	11.3	3.8	2.8	%		
-	-	4.31	المتوسط الحسابي العام							

• تبين من الجدول ((2)) أنه طبقاً لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم موافقين بشدة علي أنه تؤمن إدارة المطعم بضرورة إجراء تحسينات مستمرة على أداء

العاملين بمتوسط (4.65) أيضا وافق المستطلعين بشدة أن إدارة المطعم تسعى إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر بمتوسط (4.30) أخيرا وافقوا بشدة علي أن تسعى إدارة المطعم إلى الإتصال التعاون مع العاملين لتأمين احتياجاتهم و تحسين أدائهم بمتوسط (4.17) وافق المستطلعين علي أنه توفر إدارة المطعم وسائل اتصال سريعة لحل مشاكل العاملين بمتوسط (4.08) وهذا يتوافق مع Ebrahimpour (2014) الذي أكد على ضرورة إجراء تحسينات مستمرة في الخدمات، التسهيلات، والسلع و الخدمات التي ينتفع بها العملاء وهذا يتوافق مع Jaafreh et al (2012) الذي أكد على إنه إذا لم يكن هناك تعاون دائم بين دائم بين العاملين و الإدارة من أجل التعرف على إحتياجات العملاء باستمرار فأن هذا سيكون له تأثير إيجابي على جوانب الأداء و إتقان العمل بمطاعم الخدمة السريعة. حيث جاءت معظم الإجابات العاملين موافق وبذلك النتائج مع (2013) Montasser الذي أوضح بأن المطاعم تسعى إلى تحسين أداء العاملين كلما أدى إلى إرتفاع مستوى رضا العاملين و إرتفاع مستوى الجودة.

التركيز على الموارد البشرية: جدول رقم (3) التركيز على الموارد البشرية

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	م
	الإجمالية	التوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	.889	4.21	92	88	18	12	2	تشجع الإدارة على الإبداع و الابتكار لدى العاملين	1
			43.4	41.5	8.5	5.7	0.9	%	
5	1.168	3.71	66	64	46	26	10	يتمسك المدير بأرائة الشخصية و	2
			31.1	30.2	21.7	12.3	4.7	%	

دراسة اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
في مطاعم الخدمة السريعة بمدينة المنصورة

									رضا العاملين		
2	.826	4.22	90	86	30	4	2	ت	توفر الإدارة ظروف عمل مناسبة و جيدة للعاملين مثل (الإضاءة - التهوية - الحوافز - المرتبات)	3	
			42.5	40.6	14.2	1.9	0.9	%			
1	.760	4.38	110	78	18	6	0	ت	تقوم الإدارة بتوزيع الوظائف و الاختصاصات التي تتلاءم مع مهارات العاملين	4	
			51.9	36.8	8.5	2.8	0	%			
4	1.295	3.91	86	78	14	10	24	ت	تحرص الإدارة على استقطاب كوادر متخصصة ذو كفاءة عالية لضمان مستوى أداء العاملين	5	
			40.6	36.8	6.6	4.7	11.3	%			
-	-	4.09	المتوسط الحسابي العام								

• تبين من الجدول (3) أنه طبقاً لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم موافقين بشدة علي أنه تقوم الإدارة بتوزيع الوظائف و الاختصاصات التي تتلاءم مع مهارات العاملين بمتوسط (4.38) أيضاً وافقوا بشدة علي أن توفر الإدارة ظروف عمل مناسبة و جيدة للعاملين مثل (الإضاءة - التهوية - الحوافز - المرتبات) بمتوسط (4.22) أخيراً وافق المستطلعين بشدة أن الإدارة تشجع على الإبداع و الابتكار لدى العاملين بمتوسط (4.21) وافق المستطلعين علي أنه تحرص الإدارة على استقطاب كوادر متخصصة ذو كفاءة عالية لضمان مستوى أداء العاملين بمتوسط (3.91) كما وافقوا أيضاً أن المدير يتمسك بأرائه الشخصية و يفرضها على العاملين بمتوسط كما أكد (3.71) (2014) Alsughayi أن تشجيع و تحفيز الإدارات على اتخاذ القرار بالتالي يزيد من رفع الروح الإبداع و الابتكار لديهم .وهو ما يشير إلى لا يستطيعون التعبير عن آرائهم بحرية وبدون خوف من المدير فهو يتمسك بأرائه و لا يسمح بالمشاركة من قبل العاملين. كما أكد المصري (2008) إن توافر ظروف عمل مناسبة تساعد على القيام بأفضل أداء. كذلك يلاحظ أن إدارة المطعم تقويم بتوزيع الوظائف و المهام على العاملين بطريقة تتلاءم مع مهاراتهم و إمكانياتهم. كما أكد (2014) Alsughayi تحرص إدارة المطعم على استقطاب كوادر متخصصة لضمان مستوى عالي للعا

تمكين وتحفيز العاملين : جدول رقم (4) تمكين وتحفيز العاملين

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة		م
	الإيجاز	التفصيل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	تساهم	
	6.70	4.40	102	96	10	4	0	ت	تساهم	

دراسة اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
في مطاعم الخدمة السريعة بمدينة المنصورة

1			48.1	45.3	4.7	1.9	0	%	الإدارة في تمكين وتطوير العاملين بالمطعم	1
4	.645	4.29	80	118	10	4	0	ت	تعرض الإدارة على مشاركة العاملين في تقييم جودة الخدمات المقدمة	2
			37.7	55.7	4.7	1.9	0	%		
8	.939	4.17	96	72	30	12	2	ت	تطبق الإدارة سياسات جيدة للتحفيز المادي و المعنوي مما تكفل الحفاظ على أداء العاملين	3
			45.3	34	14.2	5.7	0.9	%		
14	1.294	3.89	106	32	22	48	4	ت	تتيح الإدارة فرص ترقية للعاملين تتسم بالعدالة و عدم التحيز	4
			50	15.1	10.4	22.6	1.9	%		
-	-		المتوسط الحسابي العام							

• تبين من الجدول () 4 أنه طبقا لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم موافقين بشدة علي أنه تساهم الإدارة في تمكين و تطوير العاملين بالمطعم بمتوسط

(4.40) أيضا وافقوا بشدة علي أن الإدارة تشارك في وضع الخطط الموضوعية و أهداف وتعديلها أن لزم الأمر بمتوسط (4.34) كما أوضح (Greasley et al (2005) أن أسلوب الإدارة يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي مواقع القوة الرسمية بقدر ماتحددنظم منظمة للتدريب , كما تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في تقييم جودة الخدمات المقدمة بمتوسط (4.29) وافق المستطلعين علي أن تطبق الإدارة سياسات جيدة للتحفيز المادي و المعنوي مما تكفل الحفاظ على أداء العاملين بمتوسط (4.17) و هذه النتيجة تتفق مع الصريفي (2007) على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع الروح المعنوية أخيرا وافق المستطلعين علي أن تتيح الإدارة فرص ترقية للعاملين تتسم بالعدالة و عدم التحيز بمتوسط (3.89) كما أتفق (Ayupp and chung (2010) أن تمكن الأفراد في مواقع اتخاذ القرار و تشجيعهم ومشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة مما يساهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

تدريب العاملين :جدول رقم (5) تدريب العاملين

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	م
	البيانات الإحصائية	البيانات النوعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	.868	4.33	116	60	26	10	0	ت	1
			54.7	28.3	12.3	4.7	0	%	

دراسة اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
في مطاعم الخدمة السريعة بمدينة المنصورة

7	.846	4.28	96	94	12	6	4	ت	تساهم برامج التدريب على التقليل من الأخطاء من أجل رضا العاملين	2
			45.3	44.3	5.7	2.8	1.9	%		
6	.936	4.30	116	58	28	6	4	ت	التدريب الخاص بالجودة يعمل على زيادة التعاون و التواصل لتحسين أداء العاملين	3
			54.7	27.4	13.2	2.8	1.9	%		
4	.889	4.33	112	72	18	6	4	ت	توفر الإدارة برامج ودورات تدريبية مختلفة للعاملين	4
			52.8	34	8.5	2.8	1.9	%		
-	-		المتوسط الحسابي العام							

• تبين من الجدول (5) أنه طبقاً لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم موافقين بشدة علي العبارات التالية تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب مبنية على الاحتياجات التدريبية المتصلة بسوق العمل "بمتوسط (4.33) تساهم برامج التدريب على التقليل من الأخطاء من أجل رضا العاملين "بمتوسط (4.28) للتدريب الخاص بالجودة يعمل على زيادة التعاون و التواصل لتحسين أداء العاملين "بمتوسط (4.30) أتفق Neill et al حيث يساعد تدريب العاملين على تزويد الافراد بمعلومات و مهارات متجددة عن طبيعة العمل و أدائها كذلك إعطاء الافراد الوسيلة المناسبة لتطبيق هذه المعلومات و المهارات . توفر الإدارة برامج و دورات تدريبية مختلفة للعاملين "بمتوسط (4.33) كما أوضح حمود (2002) إن برامج التدريب تساهم في تقليل الأخطاء من خلال المعارف و المهارات من أجل إرضاء العاملين.

الوقاية بدل من التفتيش :

جدول رقم (6) الوقاية بدل من التفتيش

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة		م
	الإجمالي	التوصي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	%	
1	.844	4.39	114	80	8	6	4	ت	تعرض الإدارة على تجنب المشاكل قبل حدوثها	1
			53.8	37.7	3.8	2.8	1.9			
3	1.010	3.94	68	90	36	10	8	ت	تتمتع الإدارة بالمرونة اللازمة للتعامل مع احتياجات العاملين	2
			32.1	42.5	17	4.7	3.8			
2	1.010	3.94	68	90	36	10	8	ت	تربط الإدارة بين تحسين أداء العاملين وجودة المطاعم	3
			32.1	42.5	17	4.7	3.8			
	1.046	3.88	66	84	40	14	8	ت	تسعى	

دراسة اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
في مطاعم الخدمة السريعة بمدينة المنصورة

4			31.1	39.6	18.9	6.6	3.8	%	الإدارة على توفير الاحتياجات اللازمة لها	4
-	-	4.07	المتوسط الحسابي العام							

• تبين من الجدول ((6 أنه طبقاً لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم موافقين بشدة علي أن تحرص الإدارة على تجنب المشاكل قبل حدوثها بمتوسط (4.39) تتفق هذه العبارة مع رأى التميمي (2009) أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس فقط اكتشاف الأخطاء و الوقاية منها قبل والوقوع فيها وبتقوم الإدارة بإجراء تحسينات مستمرة من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين . كما وافقوا علي أن الإدارة تربط بين تحسين أداء العاملين وجودة المطاعم بمتوسط (3.94) وأن تتمتع الإدارة بالمرونة اللازمة للتعامل مع احتياجات كما وافقوا علي أن الإدارة تربط بين تحسين أداء العاملين وجودة المطاعم بمتوسط (3.94) بالإضافة لذلك أتفق المستطلعين علي أن تسعى الإدارة على توفير الاحتياجات اللازمة لها بمتوسط (3.88).

القرارات المبنية على حقائق : جدول رقم (7) القرارات المبنية على حقائق

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					العبارة	م
	الإيماري	التساربي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1.074	3.85	66	80	44	12	10	ت	1
			31.1	37.7	20.8	5.7	4.7	%	

			احتياجات العاملين							
2	1.035	4.01	74	98	16	16	8	ت	تقوم الإدارة بدراسة دورية لتحسين أداء العاملين	2
			34.9	46.2	7.5	7.5	3.8	%		
1	1.118	4.04	98	62	14	38	0	ت	تقوم الإدارة بإجراء تجسيئات مستمرة من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين	3
			46.2	29.2	6.6	17.9	0	%		
-	-	3.97	المتوسط الحسابي العام							

تبين من الجدول (7) أنه طبقاً لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم موافقين علي أنعلي أن تحرص الإدارة على توفير معلومات عن احتياجات العاملين بمتوسط (3.85) وأن تقوم الإدارة بدراسة دورية لتحسين أداء العاملين بمتوسط (4.01) أتفق (Terziovski and Samson (2008) على المؤسسة وضع إستراتيجية لاتخاذ القرارات المبنية على الحقائق الواجب توافرة قبل البدء فى عملية الانتاج و ليس على ضوء الحقائق المعتمدة على الحدس والخبرة الشخصية كما يجب عليها تطوير نظم المعلومات و جمع الحقائق لاتخاذ القرار لحل المشكلة ما أو تحسين

مجال الاداء يتطلب جمع معلومات دقيقة من مصادر متعددة .علي أن تقوم الإدارة بإجراء تحسينات مستمرة من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين بمتوسط (4.04)رابعاً –المحور الثاني)المتغير التابع :-(أداء العاملين. من خلال جمع الاستثمارات التي تم توزيعها علي من العاملين بمطاعم الخدمة السريعة تم تحليلها كالآتي :

جدول رقم (8) أداء العاملين

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					المقابلة	م
	الانحراف المعياري	التوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	.784	4.38	106	92	4	8	2	ت	1
			50	43.4	1.9	3.8	0.9	%	
11	.858	4.15	80	96	28	4	4	ت	2
			37.7	45.3	13.2	1.9	1.9	%	
	.857	4.33	104	90	6	8	4	ت	

6			49.1	42.5	2.8	3.8	1.9	%	العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمطعم عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية	3
8	.873	4.30	100	94	4	10	4	ت	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	4
			47.2	44.3	1.9	4.7	1.9	%		
1	.813	4.42	132	36	44	0	0	ت	يحرص العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	5
			62.3	17	20.8	0	0	%		
-	-		المتوسط الحسابي العام							

تبين من الجدول (8) أنه طبقاً لإجابات المستطلعين بمطاعم الخدمة السريعة أنهم يقوم العاملون بالمطعم بأداء الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة منهم بمتوسط (4.38) هذه النتيجة دعمت رأى متولى (2013) أن غالبية اراء أفراد العينة جاءت موافقة على واقع الاداء العاملين فهم يسعون دائماً إلى تحقيق المهام المطلوب إنجازها فى الوقت المحدد ويحرصون على تحقيق الاهداف العامة للمنشأة وذلك نتيجة التزامهم بضوابط و مواعيد العمل الرسمية و سيادة روح الفريق بينهم و قدراتهم على تحمل المسئولية و أعباء العمل ،أنه تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة بمتوسط (4.15) أنه يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمطعم عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية بمتوسط (4.33) بالإضافة لذلك يتم إنجاز العمل

المطلوب في وقت المحدد لإنجازه بمتوسط (4.30) وافق علي أنه يحرص العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية بمتوسط (4.42).

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام اختبار Pearson Correlation

لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الجودة الشاملة على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى - :

جدول رقم (9) معامِل إرتباط سيبرمان بين التحسين المستمر وأداء العاملين.

أداء العاملين	الإحصاءات	البعد
0,619*	معامل الارتباط	التحسين المستمر
0,000	مستوى المعنوية	
212	حجم العينة	

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعْد التحسين المستمر على أداء

العاملين في مطاعم الخدمة السريعة.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط بين التحسين

المستمر و أداء العاملين تساوي *0,619 وأن مستوى المعنوية 0.000 وهى أقل من

0.05 مما يؤكد على

قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعْد التحسين

المستمر علي أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة.

• الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعْد التركيز على الموارد البشرية علي

أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

جدول رقم (10) معامل ارتباط سييرمان بين التركيز على الموارد البشرية

أداء العاملين.

أداء العاملين	الإحصاءات	البعد
0,487	معامل الارتباط	التركيز على الموارد البشرية
0,000	مستوى المعنوية	
212	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بين التركيز على الموارد البشرية أداء العاملين تساوي 0,487 وأن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعد التركيز على الموارد البشرية علي أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

• الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعد تمكين وتحفيز العاملين علي أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

جدول رقم (11) معامل ارتباط سييرمان بين تمكين وتحفيز العاملين وأداء العاملين.

أداء العاملين	الإحصاءات	البعد
0,512*	معامل الارتباط	تمكين وتحفيز العاملين
0,000	مستوى المعنوية	
212	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بين تمكين وتحفيز العاملين وأداء العاملين تساوي 0,512* وأن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعد تمكين وتحفيز العاملين علي أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

• الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعث تدريب العاملين علي أداء العاملين
في مطاعم الخدمة السريعة

جدول رقم (12): معامل إرتباط سيبرمان بين تدريب العاملين وأداء العاملين.

أداء العاملين	الإحصاءات	البعث
0,686*	معامل الارتباط	تدريب العاملين
0,000	مستوى المعنوية	
212	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط بين تدريب
العاملين وأداء العاملين تساوي 0,686* وأن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من
0.05 مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعث
تدريب العاملين علي أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

• الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعث الوقاية بدل من التفتيش علي أداء
العاملين في مطاعم الخدمة السريعة .

جدول رقم (13): معامل إرتباط سيبرمان بين الوقاية بدل من التفتيش

وأداء العاملين.

أداء العاملين	الإحصاءات	البعث
0,251	معامل الارتباط	الوقاية بدل من التفتيش
0,000	مستوى المعنوية	
212	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين الوقاية بدل
من التفتيش وأداء العاملين تساوي 0,251 وأن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من

0.05 مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية الوقاية بدل من التفتيش على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

• الفرضية الفرعية السادسة :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لبعدهم القرارات المبنية على حقائق على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة

جدول رقم (14) معامل إرتباط سبيرمان بين القرارات المبنية على حقائق وأداء العاملين.

أداء العاملين	الاحصاءات	البعدهم
0,408	معامل الارتباط	القرارات المبنية على حقائق
0,000	مستوى المعنوية	
212	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين القرارات المبنية على حقائق وأداء العاملين تساوي 0,408 وأن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد على قبول الفرضية أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية القرارات المبنية على حقائق على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة.

نتائج الدراسة :

توصلت نتائج الدراسة الميدانية وتم توزيع عدد (220) استمارة على عينة عشوائية من مطاعم الخدمة السريعة الثمانية كان من بينهم (8) استمارات غير صالحة للتحليل احصائي وإجمالي الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (212) استمارة وذلك تعرف على توجهاتهم نحو تحسين أداء العاملين في المطاعم السريعة.

وقدمت استخداما لطرق الإحصائية المختلفة كالجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابية بالإضافة إلى مربع كالتحليل نتائج استمارات استقصاء المطاعم الخدمة السريعة . كما تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد درجات

الإرتباط بين المتغيرات المختلفة بينما تم استخدام معاملات والانحدار لمعرفة درجة تأثير بعض العوامل علي المطاعم الخدمة السريعة.

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي- :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على الموارد البشرية، تمكين وتحفيز العاملين، تدريب العاملين، الوقاية بدل من التفتيش، القرارات المبنية على حقائق على أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية تحسين أداء العاملين في مطاعم الخدمة السريعة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمحاور الجودة على أداء العاملين

التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي

كالتالي :

- ضرورة اعتماد مطاعم الخدمة السريعة على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مطاعم الخدمة السريعة
- ضرورة إنشاء إدارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المطاعم، وتختص هذه لإدارة بمراقبة كافة مبادئ إدارة الجودة في المطاعم السريعة.
- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على العميل وذلك بالاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم وتوقعاتهم والإيفاء بها.
- التوسع في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المطعم وكذلك منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين اللذين يشاركون في إنجاز المهام بطريقة مميزة.

- لابد من التركيز على التدريب العاملين بالمطعم على المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي تساهم على التقليل من الأخطاء وكذلك زيادة التعاون واستمرار التحسين المستمر.
- تعزيز عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لما له من دور فعال في تحسين مستوى الأداء وذلك من خلال إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن سياسيات وأهداف المطعم وكذلك إزالة كافة العقبات والمعوقات التي تعيق عملية الإيصال .

المراجع

- الشطي، على جاسم (2016) أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم بدولة الكويت (رسالة دكتوراة، كلية السياحة و الفنادق، جامعة المنصورة، مصر
- بن عيشاوي، أحمد " (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر. "رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- الدراركة، مأمون سليمان والشلبي، طارق عبد العزيز(2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم ،(2002) السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن
- خالد محمد الزواوي(2003)، "الجودة الشاملة في التعليم و أسواق العمل في الوطن العربي"، القاهرة، مجموعة النيل العربية. 16
- الصيرفي، محمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- مراد بلعيدى " (2008)رسالة ماجستير عن تأثير الوجبات السريعة على العادات الغذائية عند الشباب"، جامعة منوري قسطنطينية

- أبو رمان، القحطاني " (2003)رسالة باسم إستراتيجية تطوير السوق فى المطاعم السريعة من خلال نظام الامتيازات دراسة على المطاعم العاملة فى مدينة عمان- " جامعة المملكة الأردنية الهاشمية -جامعة الملك فيصل -المملكة العربية السعودية.
- التميمي، إياد فاضل . (2009)إدارة الجودة الشاملة و أثرها فى الأداء الوظيفى للعاملين . الطبعة الأولى، الاردن ص.46
- السيد، الزهري " (2001)المفاهيم الإدارية الحديثة فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- إيمان خويلدات " (2014)أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي الميدان :علوم اقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية و اقتصادية، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة.
- عيسى، عبد العزيز محمد.(2013).الجودة الشاملة في مجال السياحة و الفندقية.رسالة ماجستير غير منشورة و.، المعهد العالي للسياحة والفندقة، ليبيا.
- عزب، محسن عبد الستار".(2008).تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة."المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص. 99
- مبارك محمد العتيبي " (2007) أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين "مذكرة ماجستير، جامعة عمان
- محمد مصطفى، نبيل محمد مرسى(2009)، " (2010)إدارة أعمال مبادئ المهارات والوظائف (مكتبة القصير-الرياض السعودية)

المراجع الأجنبية :

- Ayupp, K. and Chung, T.H. (2010), "Empowerment: Hotel employees' perspective", Journal of Industrial Engineering and Management 3.3, pp. 561-574
- Alexander, J.A., Weiner, B.J. and Griffith, J. (2006)." Quality improvement and hospital financial performance". Journal of Organizational Behaviour.277 ,335-440

- Al-Refaie, A. and B. Hanayneh (2014). " Influences of TPM, TQM, Six Sigma practices on firms performance in Jordan". International Journal of Productivity and Quality Management 13(2): 219-234.
- Alsughayir, A. (2014). " Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian Organizations"? European Journal of Business and Management, 63, 169-175.
- Chaichi, A. (2015). "The impact of human resource deliberating TQM practice and employees job satisfaction in Iran". International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 2(3), 27-38.
- Ebrahimpour, M. (2014). "An examination of quality management in luxury hotels. International" journal of hospitality and tourism administration. 4 (2), pp. 33-39.
- Greasley, K.; Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N. (2005), "Employee perceptions of empowerment. Employee Relations"274, pp. 354-368
- Jaafar, M., Aziz, A. and Sukarno, S. (2012). "Tourism marketing: An overview of small and medium budget hotels" (SMBHs). Asia Pacific . International Journal of Quality. 17(1), pp. 1–13
- Mohsen, M. (2009) ".The Introduction Of Quality Management Culture In Hotels .Unpublished MSc dissertation. The University Of Wales. pp. 275- 280s