



Empowerment of workers in tourism organizations and its impact on the dimensions of total quality management: an exploratory study of the opinions of a sample of workers at the Holy Shrine.

***تمكين العاملين في المنظمات السياحية وتأثيره في ابعاد إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة**

****ولي عامر زاير كشكول **أ.م. د. مدين عبد الوهاب جبر **أ.د. رغد يوسف كبرو**

Abstract:

The aim of the current research is to demonstrate the impact of employee empowerment as an independent variable in the dimensions of Total Quality Management as a dependent variable for the opinions of a sample of employees at Aleataba Aleulawia almuqadasa. The research problem, which was formulated in the form of the president's question (to what extent does the empowerment of employees contribute to influencing the dimensions of Total Quality Management at Aleataba Aleulawia Almuqadasa). While the current research relied on the descriptive analytical approach, which is characterized by comprehensiveness and the ability to analyze the results reached, the questionnaire was the main measuring tool for the research variables and testing the relationship between them based on the opinions of a sample of employees at Aleataba Aleulawia Almuqadasa,(120) questionnaires were distributed for the research sample,

^{*}بحث مستقل .
^{**}الجامعة المستنصرية – قسم العلوم السياحية .

recovered and valid for statistical analysis were (116) and (4) this study and reaching the results, as the electronic spreadsheet program(Excel) was used to dump the dat, The statistical analysis program (SPSS), was also used, and among the means (arithmetic mean, standard deviation, ratios and repetitions, linear regression), the (Alfak Cronbach) coefficient was also used to analyze the stability and truthfulness of the resolution, and the five-point Likert scale was used in the preparation of the resolution paragraphs. The statistical analysis showed a number of results, most notably the existence of a significant correlation between the empowerment of employees by dimensions it (delegation of authority, training, motivation, effective communication, work teams) and the dimensions of Total Quality Management, and this indicates that one of the most important reasons for the success of Total Quality Management is the concern for the human resource through enabling it, and the results showed that the empowerment of employees by dimensions it (delegation of authority, training, motivation, effective communication, work teams) contributes significantly to influencing the dimensions of Total Quality Management.

المستخلص: هدف البحث الحالي الى بيان تأثير تمكين العاملين بوصفه متغيرا مستقلا في ابعاد إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيرا معتمدا لآراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة، وقد تمثلت مشكلة البحث والتي صيغت على شكل تساؤل الرئيس (ما مدى مساهمة تمكين العاملين في التأثير في ابعاد إدارة الجودة الشاملة في العتبة العلوية المقدسة)، في حين اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بالشمولية والقدرة على تحليل النتائج التي يتم التوصل اليها، كانت الاستبانة أداة القياس الرئيسة لمتغيرات البحث واختبار العلاقة بينهما بالاعتماد على آراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة، وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة لعينة البحث والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي كانت (١١٦) و(٤) منها لم تسترجع، تم استخدام بعض الوسائل والاساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاسئلة المعدة

في استمارة الاستبانة، والتي ساعدت الباحث على انجاز هذه الدراسة والتوصل الى النتائج، اذ تم استخدام برنامج الجداول الالكترونية (Excel) لتفريغ البيانات، كذلك تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن الوسائل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب والتكرارات، الانحدار الخطي)، كما تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لأجل تحليل ثبات الاستبانة وصدقها، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في اعداد فقرات الاستبانة. وظهر التحليل الاحصائي جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين بإبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل) وابعاد إدارة الجودة الشاملة وهذا يدل على ان من اهم أسباب نجاح إدارة الجودة الشاملة هو الاهتمام بالموارد البشري من خلال تمكينه، كما بينت النتائج ان تمكين العاملين بإبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل) يساهم بشكل كبير بالتأثير في ابعاد إدارة الجودة الشاملة.

المقدمة : في ظل التغييرات والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال التي تعمل فيها المنظمات السياحية، اذ أصبحت تدرك بأن المفاهيم التقليدية للإدارة لم تعد قابلة للتطبيق في الوقت الحالي، مقارنة بالبيئة الصعبة التي تعمل فيها، مما دفعها الى السعي لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تولي اهتماما أكبر بموردها البشري لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليس من المستغرب ان تركز هذه الإدارات على زيادة الاهتمام بموردها البشري بوصفه المورد الأكثر قيمة، ومن بين تلك المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري نجد تمكين العاملين. الذي اصبح محط اهتمام الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة والتفاعل بين العاملين عن طريق فرق العمل، اذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تمكن العاملين لتحمل مسؤوليات وظيفتهم ليشكل بذلك احد الركائز التي تستند عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية (المهيرات، ٢٠١٠: ٩)، فالتمكين يعد أسلوب يساعد العاملين على اظهار واستغلال القدرات الكامنة لديهم، كما يعد من الأساليب الإدارية الحديثة الذي نال اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بالموارد البشرية لما له من دور فعال في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وكما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة (سليمة، ٢٠١٤)، ومن هنا تظهر أهمية تمكين العاملين في الجودة الشاملة باعتبار ان العاملين الذين يتمتعون بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية يقدمون جودة افضل بمستويات أداء عالية، اذ يعد تمكين العاملين واحدا من اهم المتطلبات الأساسية للمنظمات السياحية في ظل اتجاها الى تبني وتنفيذ الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة. وفي المقابل يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي كثر تداولها في الوقت الحاضر، اذ تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة احدى اهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في مواجهة

التحديات كونها تقوم على فكرة تطوير بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس منهجي يعمد الى جعل كل عامل يدرك ان الجودة في خدمة الزبون او المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وهي الطريقة للتحسين المستمر للأداء في مستوياته العلمية والإدارية وذلك باستخدام الموارد البشرية من خلال سعيها لانعدام العيوب وتأكيدا على ان يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى (الحراشة، ٢٠١١: ٨)، وبالتالي فأنها تعد من اهم الأنظمة التي ينتج عن تطبيقها امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة ووسيلة جوهرية في الحفاظ على الزبائن، كما وتسهم في مساعدة المنظمات السياحية على التقدم والازدهار.

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث: تواجه المنظمات السياحية، ولاسيما عينة البحث المستهدفة على وجه الخصوص جملة من التحديات والصعوبات في تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة في بيئة العمل، وإحدى هذه التحديات هو عدم تطبيق أو تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تطبيقها سوف يساعدها على تحقيق أهدافها، وإحدى هذه الأهداف هو تقديم الخدمات بالصورة الصحيحة وتحقيق رضا السائح، ومن هنا تبرز أهمية التمكين الذي يعد إحدى الركائز الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أصبح من الضروري تفويض وتمكين العاملين قدر المستطاع، وذلك من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل الأفكار التي تنص على تحقيق الجودة الشاملة في تقديم الخدمات، ولأجل الارتقاء بمستوى الخدمات السياحية المقدمة في العتبة من خلال تعزيز تطبيق مفاهيم وابعاد إدارة الجودة الشاملة فإن هذا يتطلب وجود بيئة عمل تتميز بالتمكين، كما ان نجاح او اخفاق المسؤولين للعتبة العلوية في التغلب على تلك التحديات يكون من خلال تطبيق الجودة الشاملة من عدمها، وهذا بدوره يعتمد كثيراً على التمكين الفعلي للعاملين الذي يعد احد المتطلبات الأساسية لنجاح العتبة بتبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة التي تؤدي بدورها الى نجاح العتبة وازدهارها، ومن هنا تجسدت مشكلة البحث في محاولة الكشف عن مدى تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في العتبة العلوية المقدسة من خلال تمكين العاملين، وصيغت على شكل تساؤل الرئيس (ما مدى مساهمة تمكين العاملين في التأثير في ابعاد إدارة الجودة الشاملة في العتبة العلوية المقدسة)وينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات التالية:-

- ما مدى إدراك العتبة العلوية المقدسة لأهمية تمكين العاملين وتأثيره في ابعاد إدارة

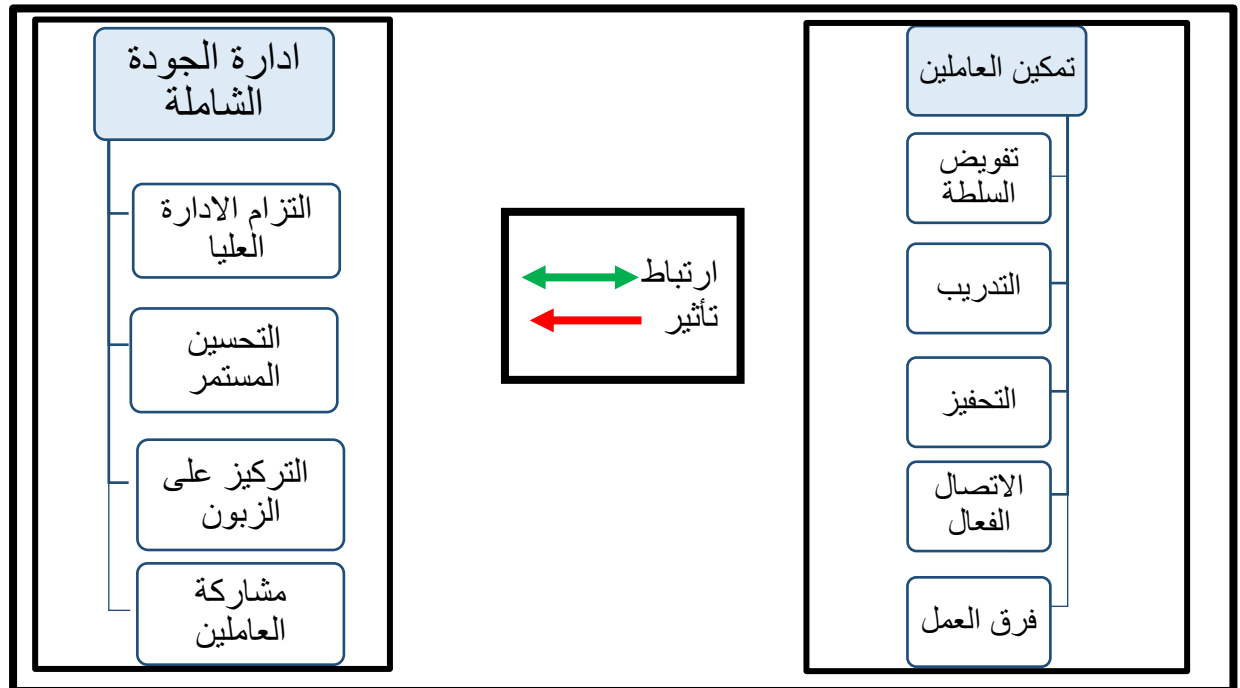
الجودة الشاملة؟

- هل يرتبط ويؤثر تمكين العاملين بشكل معنوي في ابعاد إدارة الجودة الشاملة؟

٢- أهمية البحث: يمكن ايجاز أهمية الدراسة بالفقرات الاتية:

- يستمد البحث أهميته من خلال التطرق الى متغيرات مهمة في الفكر الإداري الحديث والتي تمثلت بتمكين العاملين وابعاد إدارة الجودة الشاملة في العتبة العلوية المقدسة.
 - زيادة إدراك الإدارة العليا للعتبة العلوية المبحوثة لأهمية تمكين العاملين بقدرته على تطوير الأداء للأفراد العاملين مما يمكنهم من تحقيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للزائرين.
 - يستمد البحث أهميته من خلال ندرة البحوث التي تسلط الضوء على العاملين وسلوكياتهم في الأماكن المقدسة عموماً، والعتبة العلوية المقدسة خصوصاً.
- ٣- اهداف البحث: تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الاتية:
- التعرف على مستوى وطبيعة تمكين العاملين وابعاد إدارة الجودة الشاملة في العتبة العلوية المقدسة.
 - إيضاح المنطلقات المعرفية والفكرية لمتغيرات البحث من خلال بيان اهم ما ذكرته الادبيات بشأن متغيرات البحث (تمكين العاملين وابعاد إدارة الجودة الشاملة).
 - تكوين نموذج واقعي لمتغيرات الدراسة، وذلك من اجل وضع الاستنتاجات والتوصيات الملائمة التي تساعد العتبة العلوية في تحسين أدائها وجودة خدماتها المقدمة للزائرين.
- ٤- المخطط الفرضي للبحث

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.

٥- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين
مجتمعة وابعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد تمكين العاملين مجتمعة في ابعاد
إدارة الجودة الشاملة مجتمعة.

ثانيا: الجانب النظري

١- مفهوم تمكين العاملين - يعد العنصر البشري أحد اهم موارد المنظمات، في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، لذلك سعت المنظمات الى تبني مفهوم التمكين لتوجيه العاملين وتطوير قدراتهم وزيادة فعاليتهم ووعيهم وشعورهم بأهميتهم بالنسبة الى المنظمة وتحفيزهم من خلال تمكينهم من المشاركة في صنع القرار من اجل دفعهم بشكل فعال لتحقيق اهداف منظماتهم. مفهوم التمكين ظهر في الربع الأخير من القرن الماضي، ولذلك يعد أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يظهر اهتماما كبيرا الى دور الافراد العاملين في المنظمات، وتستند فكرة التمكين على تبني الإدارة العليا لإعطاء الافراد العاملين الثقة والسلطة والحرية في التصرف في الاعمال الموكلة إليهم، ويخلق هذا التصرف شعورا بالأهمية والقدرة في عملية تحمل المسؤولية وذلك سوف يولد لدى المرؤوسين حافزا ذاتيا وإحساسا وأدراك نحو الوظيفة (نأميدي، 2013:337).

جدول (١) مفهوم تمكين العاملين وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١-	(بن جليغم، ٢٠١٦: ٧١)	تأهيل الفرد ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع.
٢-	(Gomez-Mejia et al;2016:47)	إعطاء العاملين ذوي المهارات، السلطة على اتخاذ القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدراء.
٣-	(Fred &Forest ,2017:665)	تقوية شعور العاملين بالملكية المشتركة عن طريق تشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات ومكافأتهم على العمل بذلك.
٤-	(Daft et al;2020:564)	منح الصلاحيات او السلطة الى المرؤوسين، ويعرف أيضا باسم مشاركة السلطة.
٥-	(Krajewski & Malhotra,2022:128)	نهج للعمل الجماعي حيث ينقل المسؤولية عن عمليات التقييم الى أدنى المنظمة، الى مستوى الفرد الذي يقوم بالوظيفة بالفعل.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المؤشرة.

٢- ابعاد تمكين العاملين

*تفويض السلطة -هي عملية يتم بموجبها نقل السلطة من المدير الى المرؤوس لتنفيذ وظيفة معينة، ولا يعني التفويض على وجه الاطلاق تفويضا للمسؤولية انما يبقى مفوض السلطة مسؤولا بشكل مباشر عن نتائج أداء العمل، اذا كانت هذه هي الحالة، يجب على المدير التأكد

من ان السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم الضروري والمطلوب لإنجاز العمل، وان المرؤوس على دراية كاملة بكيفية استخدام تلك السلطة، اذا لم يكن الامر كذلك، فستكون لعملية التفويض اثار سلبية على كل من : المدير والمرؤوس ، الأداء، بالإضافة الى تحقيق الأهداف (بربر، ١٩٩٧: ٣٧)، وتفويض السلطة هو احد اتجاهات الإدارة الحالية، اذ أنها وظيفة يبرز دورها للمساعدة في تعزيز تحفيز العاملين لتحقيق فوائد لكل من (المنظمة مع المدير) و(العاملين مع الزبائن) على حد سواء (Al-Jammal et

al;2015:49)، اما (أثرتون) فقد عرف عملية تفويض السلطة بانها اسناد المسؤولية والسلطة الى شخص آخر لأداء واجب محدد بوضوح ومتفق عليه تحت اشراف المدير بالإضافة الى ذلك ، يحتفظ بالمسؤولية الشاملة عن نجاح العمل بأكمله (درويش والشمري، ٢٠١٠: ٦٥).

*التدريب - التدريب هو مفهوم مركب اذ انه مكون من عدة عناصر ويعني تغيير او تطوير معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وافكاره وسلوكه واتجاهاته، بهدف اعداد الفرد لتحقيق متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية (عشوش واخرون، ٢٠١٧: ٣٢٥)، وأيضا عرف التدريب بانه التطبيق المنهجي لعمليات رسمية من اجل نقل المعرفة ومساعدة العاملين على كسب المهارات التي تلزمهم بهدف أداء وظائفهم بصورة مرضية(خضر، ٢٠٢٢: ٨)، ويرى (Mathis & Jackson,2008:260) التدريب بانه العملية التي يكتسب الأشخاص من خلالها المهارات اللازمة لأداء الوظائف، اذ يتلقى العاملون تدريبا بهدف تزويدهم بمعرفة ومهارات محددة يمكن تحديدها ويمكنهم الاستفادة منها في وظائفهم الحالية بينما (الخليل، ٢٠١٨: ٧٧) عرف التدريب على انه اجراء منظم من شأنه ان يرفع من معلومات ومهارات الفرد العامل لتحقيق هدف محدد.

*التحفيز - ترجع أصل كلمة التحفيز الى انها كلمة لاتينية والتي تعني التحرك، وقبل ذلك كان من الصعب تحريك سلوك الافراد العاملين في أي منظمة ما لم يكن مثل هذا التحرك مصحوبا بحوافز معينة، وقد تم شرح مصطلح الحافز بانه الرغبة والاستعداد للممارسة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بشرط قدرة هذه الجهود على تلبية بعض الاحتياجات الشخصية، والتحفيز امر أساسي لتحقيق نجاح العمل. (Forson et al;2021:3)، وعرف الحافز بانه " جميع القوى الدافعة الداخلية والخارجية التي تجعل الفرد يؤدي نشاطا ما" (Robescu & lancu,2016:49)، كذلك فهو مجموعة من العوامل التي تحفز القوى الحركية والعقلية في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (النخلة ، ٢٠١٥: ٦٩)، وانه الاستعداد للعمل بأسلوب هادف لتلبية الاحتياجات الخاصة التي لم تتم تلبيتها والإرادة في التحقيق الدافع الداخلي الذي يحفز الافراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية (Burton,2012:6).

*الاتصال الفعال - هناك اتفاق كامل على أهمية وجود نظام اتصال فعال في المنظمات، ولكن نجد هناك خلاف على تحديد تعريف دقيق للاتصال الفعال، إذ عرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين على أن عملية الاتصال هي تبادل المعلومات والآراء من أجل تحقيق التفاهم والثقة المتبادلين أو إقامة علاقات إنسانية جيدة (بدر والصباح ، ٢٠٢٠: ١٦٣)، إذ تعد عملية الاتصال من أهم المهام التي يؤديها العاملون والمديرون في أي منظمة، وعملية الاتصال هي نقل المعلومات والحقائق والأفكار والتعليمات والاقتراحات من فرد إلى آخر أو مجموعة من الأفراد أثناء إبلاغهم وتبادلهم بوحدة أو أكثر من الوسائل الممكنة (Khasawneh,2021:1)، وهناك من أشار إلى عملية الاتصال بأنها عملية المشاركة وعملية الفهم و الحصول على استجابة وعملية تفاعل اجتماعي بين الناس في المجتمع (الكلوت ، ٢٠١٥: ٢١)، وتم تعريفها كذلك بأنها عملية مشتركة الهدف منها نقل المعلومات ذات غرض معين ومن شخص إلى آخر (الطيب ، ٢٠١٦: ٣٣).

*فرق العمل - يعد تكوين فرق عمل منتجة أحد أهم تقنيات التطور الإداري، وأفضل استخدام للموارد البشرية، إذ يحقق العمل الجماعي زيادة العوائد على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال تعزيز رضا العاملين والشعور بالانتماء إلى المنظمة. وتعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون في المهام ويكونون مسؤولين عن النتائج، إذ تعتمد قدرة المنظمة على تحقيق العمل بسلاسة بقدرتها على العمل كفريق (Manzoor et al;2011:111)، وتعرف أيضا فرق العمل على أنها " عملية مشاركة القيم والاهداف والمواقف والسلوكيات بين أعضاء الفريق" (Chan & Mak, 2014:19)، يعد بناء الفريق من أكثر تقنيات التطوير التنظيمي ومن أكثر الأساليب شيوعا وتطورا، وتعتمد مبادرات التطوير التنظيمي بشكل كبير على تعزيز روح الفريق داخل مجموعة واحدة أو عبر مجموعات متعددة، من أجل إنشاء فريق عمل فعال (الطائي، ٢٠٢١: ٣٤٤).

٣- مفهوم إدارة الجودة الشاملة - وللتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Concept)، إذ يرى (عطية، ٢٠١٥: ١٠٩) أن إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) التي يرمز لها بالرمز اختصارا (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي برز نتيجة المنافسة العالمية المتصاعدة بين الشركات الإنتاج اليابانية وبين المنظمات الأمريكية والأوروبية، والتي بدأت العمل بفكرة الجودة الشاملة في أوائل القرن العشرين، (TQM) إدارة الجودة الشاملة تجعل من تحقيق الجودة هدفا بحد ذاته، ومسؤولية جميع أعضاء الفريق والأفراد والإدارات في المنظمة، تستمد إدارة الجودة الشاملة إلى الأفكار التي وضعها وطورها خبراء الجودة الأمريكيون مثل W. Edwards

Deming و Juran ولكنها شاعت من قبل اليابانيين
(Kenneth & Jane,2014:521).

جدول (٢) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لآراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١-	(Krajewski et al;2016:118)	فلسفة تركز بشدة على ثلاثة مبادئ بهدف تحقيق مستويات عالية في الأداء وجودة العمليات، (١) رضا الزبائن، (٢) مشاركة العاملين، (٣) التحسين المستمر للأداء.
٢-	(Siva et al;2016:2)	هي نظام يتكون من مبادئ والممارسات والأساليب، التي تتضمن مبادئ او قيما مثل التركيز على الزبائن والتحسين المستمر واتخاذ القرارات القائمة على الحقائق.
٣-	(Robbins & Coulter,2018:677)	نهج اداري الذي يقوم على التحسين المستمر والاستجابة لمتطلبات وتوقعات الزبائن.
٤-	(Wheelen et al;2018:341)	فلسفة تشغيلية ملتزمة براضاء الزبون والتحسين المستمر.
٥-	(Eniola et al;2019:1)	انه مفهوم إدارة متكامل تتبناه المنظمة بأكملها يهدف الى التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات وذلك من خلال التركيز بشدة على تلبية توقعات الزبائن او تجاوزها لتحسين الأداء التنظيمي ورضا الزبائن.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المؤشرة.

٤- ابعاد إدارة الجودة الشاملة

*التزام الإدارة العليا - ان التزام القيادة الإدارية للمنظمة يعد من اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم والالتزام تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة (علوان، ٢٠١٣: ٩٤)،
لذلك فان إدارة الجودة الشاملة هي شكل من اشكال القضية الاستراتيجية اذ انها تبدأ من الإدارة العليا، اذ ان بناء ثقافة المنظمة المناسبة يبدأ بقيادة الإدارة العليا (Sriyakul et al;2019:232)، ومن هنا اذ يؤكد العديد من المتخصصين في الجودة ان إدارة الجودة الشاملة تبدأ من التزام الإدارة العليا للمنظمة (Javed,2015:314)، لذلك تم تعريف التزام الإدارة العليا من قبل كل من (Pham,2020:1745) و (Mustafa & Bon, 2012:11029) " الدرجة التي تضع فيها الإدارة العليا اهداف واستراتيجيات إدارة الجودة، وتوفر وتخصص الموارد اللازمة، وتساهم في جهود تحسين الجودة، وتقييم تنفيذ إدارة الجودة والأداء".

*التحسين المستمر- التحسين المستمر هي فلسفة تصميم وإدارة جميع جوانب المنظمة، في سعي لا ينتهي للجودة، اذ ان الفكرة هي انه بغض النظر عن مدى جودة سير الأمور اذ هناك دائما فرص لتحقيق ذلك منهم بشكل أفضل، اذ ان مئات من التحسينات الصغيرة يمكن ان تحدث فرقا كبيرا في الأداء العام، اذ تعرف هذه العملية أيضا باسم كايزن (Kaizen & Cumming Worley,2008:747)، وفي نفس السياق يؤكد (ابوالنصر، ٢٠١٥: ٦٧) ان عملية التحسين المستمر تعرف ب كايزن اذ كاي KAI تعني التغيير، وزن ZAN تعني للأفضل او الاحسن،

أي التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن، وهو مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة إذ يركز على مجموعة من القيم و المعتقدات التنظيمية، منها أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في المنتج أو الخدمة يساوي صفر. وتعرف عملية التحسين المستمر بأنها مجموعة محددة من الممارسات التي تساعد المنظمة في تحسين الأداء (Maletic et al;2012:31).

*التركيز على الزبون - تعد عملية التركيز على الزبون من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، إذ تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الزبون باعتباره أساس الجودة ولا بد أولاً من تحديد من هو الزبون حتى يتم التركيز عليه، ومن ثم تحديد ماهي احتياجاته وتوقعاته حتى يتم تقديم الخدمة التي تلبي هذه التوقعات والاحتياجات (الحراشة، ٢٠١١: ٦٩)، إذ يعد الزبون (الفرد الذي يحصل على الخدمة) هو يمثل نقطة البداية والنهاية لجميع الأنشطة وأن النشاط يبدأ بالزبون عن طريق تلبية احتياجاته وما يرغب إليه وينتهي به، وأن هذا يتطلب من جميع فعاليات إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي أن تركز على رضا الزبون وتلبية احتياجاته، وأيضاً ربط كل من حاجات الزبائن مع عمليات تصميم العملية السياحية من أجل الاستفادة في عملية تبادل الخبرات والعمل على حل المشكلات التي تواجه الزبائن (حمادي، ٢٠١٣: ١٤٨). لذلك يمكن تعريف التركيز على الزبون على أنه الدرجة التي ترضي بها المنظمة الزبائن بشكل مستمر، من خلال تلبية الاحتياجات والتوقعات (Zhang,2000:39).

*مشاركة العاملين - على الرغم من التقدم الحاصل في الوقت الحاضر باستخدام التكنولوجيا المتطورة لا يزال المورد البشري هو العنصر الأكثر أهمية في معايير تقديم الخدمة الناجحة، إذ أن منظمات الخدمة السياحية تعتمد على العنصر البشري في بنسبة كبيرة، فضلاً عن أداء العاملين يحدد مخرجات الخدمة السياحية، ولأجل بناء حالة من الانسجام بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمات أو المنتجات فإن ذلك يتطلب أن يشترك جميع العاملين الذي يعد من الضروريات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، لاسيما وأن الهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة هو اشتراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لأجل تحسين الأداء على كافة المستويات (حمادي، ٢٠١٣: ١٤٩)، إذ تعد مشاركة العاملين أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة، إذ يتضمن تغيير الثقافة التنظيمية، والتشجيع العمل بروح الفريق الواحد (Krajewski et al;2013:181).

ثالثاً: الجانب العملي

١. تحليل السمات الشخصية لعينة البحث: في البداية نقوم بتحليل السمات الشخصية لعينة البحث، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات التي تضمنتها الاستبانة، إذ جرى تصنيفهم حسب النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، الخدمة الوظيفية.

أ. توزيع افراد مجتمع البحث بحسب النوع الاجتماعي - أظهرت نتائج الاستبيان إن المستجيبين جميع العينة كانت من الذكور وبنسبة (١٠٠%) وكما موضح في الجدول الاتي:

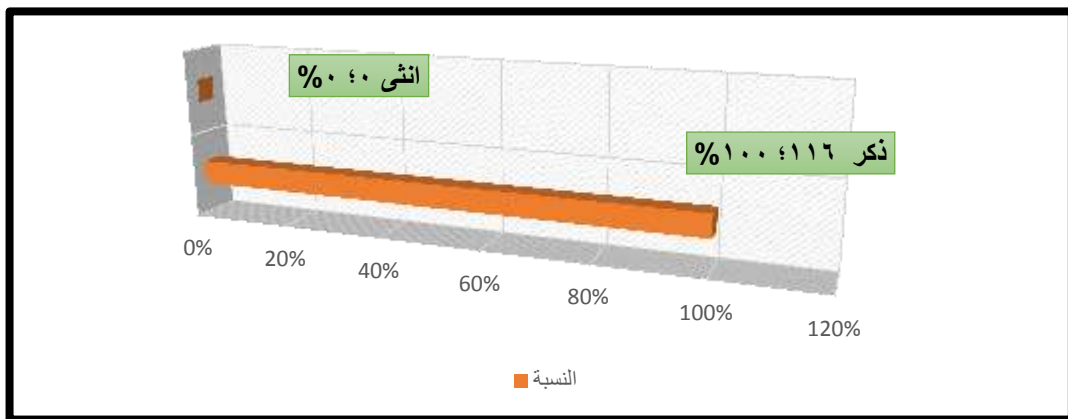
جدول (٣) توزيع بيانات العينة حسب النوع الاجتماعي

الفئة	العدد والنسبة	العدد	%
ذكر	١١٦	%١٠٠	
أنثى	٠	%٠	
المجموع	١١٦	%100	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

والشكل ادناه يوضح نتائج المستجيبين من افراد المجتمع بحسب النوع الاجتماعي:

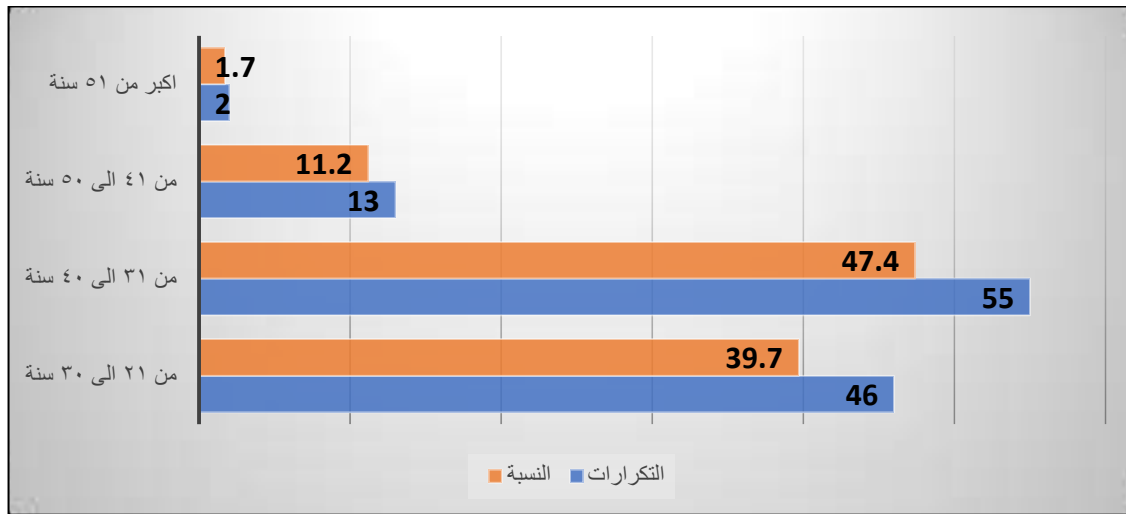
الشكل (٢) توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

ب. توزيع افراد عينة البحث حسب العمر - يوضح الشكل (٣)، إن أغلبية عينة البحث الذين شملتهم الاستبانة من الفئة العمرية (31-40 سنة) وبنسبة بلغت (٤٧,٤%) ثم يليه الفئة (٢١-٣٠ سنة) بنسبة (٣٩,٧%) ثم تليه الفئة (٤١-٥٠ سنة) وبنسبة (١١,٢%)، واخيراً الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) بنسبة (١,٧%).

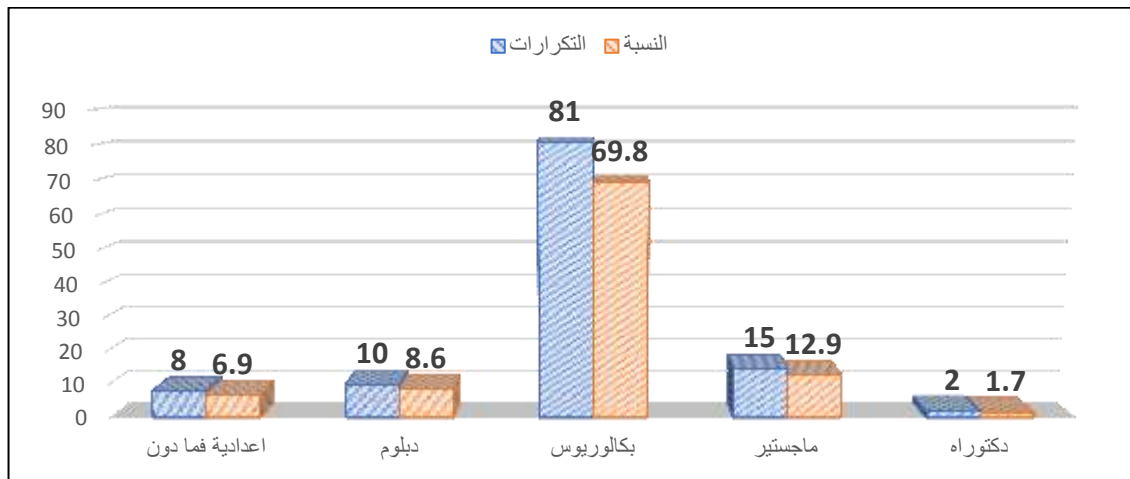
الشكل (٣) توزيع عينة البحث حسب العمر



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

ت. توزيع افراد عينة البحث حسب التحصيل العلمي - يوضح الشكل (٤)، إن أغلبية عينة البحث الذين شملتهم الاستبانة وبنسبة بلغت (69.8%) من حملة البكالوريوس، يليه حملة شهادة الماجستير بنسبة (12.9%)، ثم يليه حملة شهادة الدبلوم بنسبة (8.6%) وبعدها حملة الإعدادية فما دون بنسبة (6.9%)، واخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (1.7%).

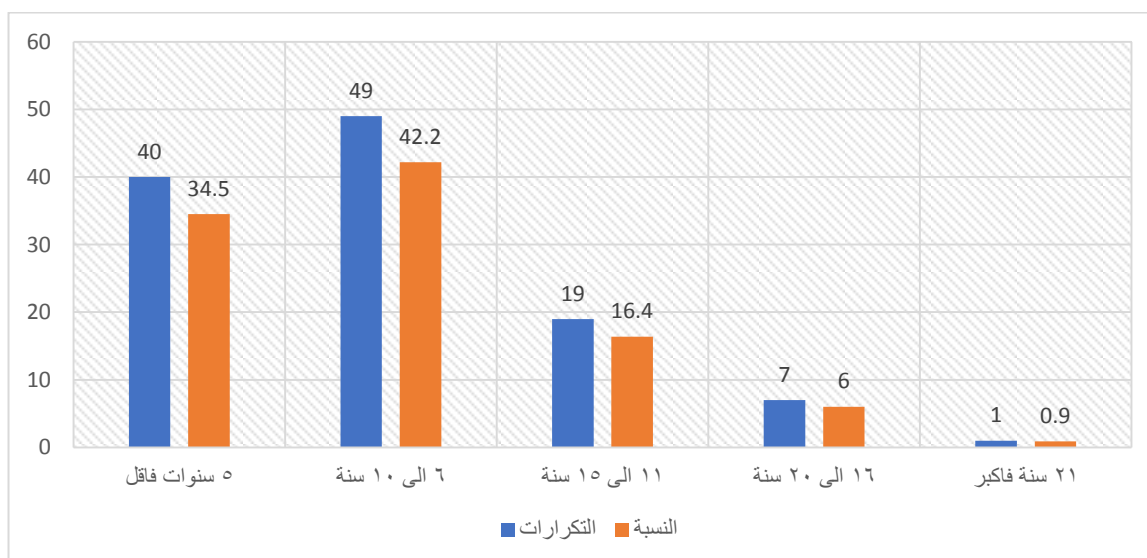
الشكل (٤) توزيع عينة البحث حسب التحصيل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

ث. توزيع افراد عينة البحث حسب الخدمة الوظيفية يوضح الشكل (٥)، توضح الاستبانة بأن الخدمة الوظيفية بين (6 الى 10 سنة) كانت اعلى نسبة وبمقدار (42.2%)، والخدمة الوظيفية (٥ سنوات فاقل) وبنسبة (34.5%)، ثم تليه الخدمة الوظيفية (١١ الى ١٥ سنة) بنسبة (١٦.٤%)، ثم تليه الخدمة الوظيفية (١٦ الى ٢٠ سنة) بنسبة (٦%) واخيراً الخدمة الوظيفية (٢١ سنة فأكثر) بنسبة (٠.٩%).

الشكل (٥) توزيع عينة البحث حسب الخدمة الوظيفية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

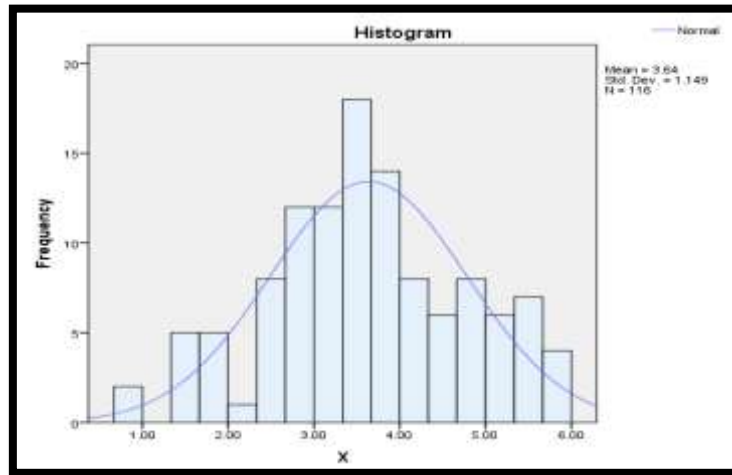
٢- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث - قبل البدء بإجراءات اختبار فرضيات البحث، لابد من التأكد أولاً من ملاءمة البيانات لنماذج الاختبار الاحصائية، وذلك عن طريق معرفة التوزيع الطبيعي لتلك البيانات كمتطلب اساس لاستعمال نماذج الانحدار الخطي على وفق ما هو واضح من الجدول (٤) الذي يبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيري البحث في ضوء ما يطلق عليه باختبار (Kolmogorov-Smirnov).

وقد اوضحت نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي لبيانات البحث ومتغيراته التي يعرضها الجدول (٤) الى ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لان قيمة المعنوية كانت اكبر من (٠,٠٥) وبما يعزز ان البيانات الموجودة جاهزة لاستعمال نماذج الانحدار الخطي في اختبار فرضيات البحث، والشكل (٦) و(٧) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة.

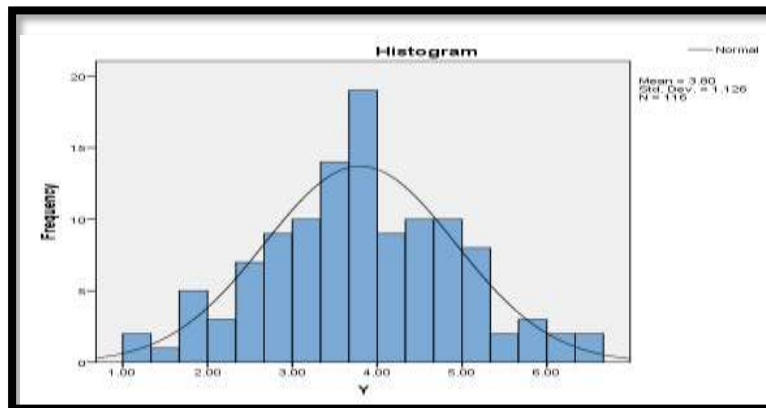
جدول (٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري البحث

Kolmogorov-Smirnov		المتغيرات
قيمة المعنوية	إحصاء الاختبار	
*٠,٢٠٠	٠,٠٥١	تمكين العاملين
*٠,٢٠٠	٠,٠٣٨	إدارة الجودة الشاملة

شكل (٦) التوزيع الطبيعي لمتغير تمكين العاملين



شكل (٧) التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

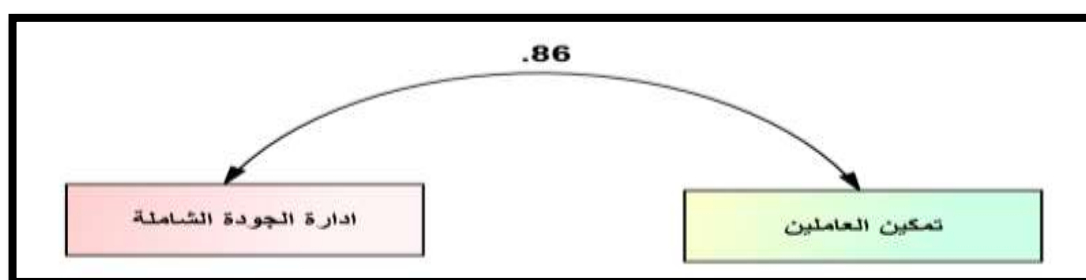
٣- اختبار فرضيات البحث

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين مجتمعة وابعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة)

جدول (٥) قيم الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	إدارة الجودة الشاملة	0.857**	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)



شكل (٨) قيم الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

يوضح الجدول (٥) ان معامل الارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة بلغ (0.857^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، وهذا يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين مجتمعة وابعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة)

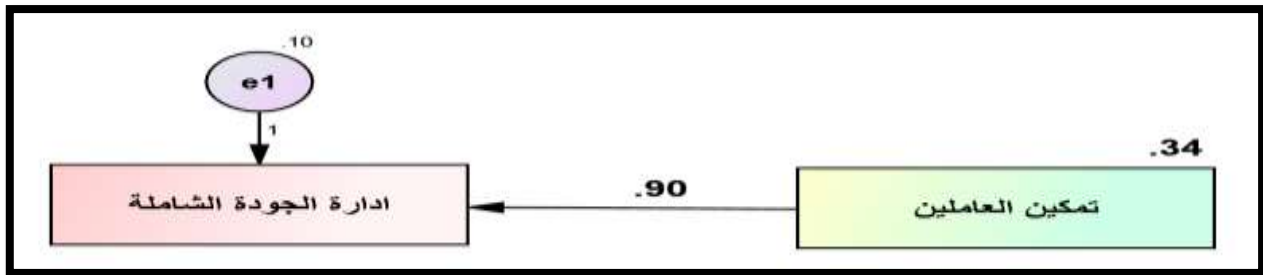
ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد تمكين العاملين مجتمعة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة)

جدول (٦) تأثير تمكين العاملين في إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت	معامل بيتا	القيمة المحسوبة	دلالة t
		R	R ²			a	(B)	(t)	t
تمكين العاملين	إدارة الجودة الشاملة	0.857	0.734	314.13	0.000	0.369	0.903	17.724	0.000

قيمة F الجدولية = 3.92 عند مستوى دلالة = 0.05 وقيمة t الجدولية (1, 65)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)



شكل (٩) تأثير تمكين العاملين في إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v25)

يوضح الجدول (٦) ما يأتي:

أ- بلغت قيمة معامل الارتباط ما بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة (0.857) ، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما.

ب- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.734)، وهذا يدل بان تمكين العاملين تفسر ما نسبته (73.4%) من المتغيرات التي تطرأ في إدارة الجودة الشاملة اما النسبة الباقية والبالغة (26.6%) فتعود الى متغيرات اخرى.

ت- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة (314.13)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٢)، وان دلالة (F) بلغت (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وبناءً على قيمة (F) ودلالاتها المعنوية، قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد تمكين العاملين مجتمعة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة).

ث- بلغت قيمة الثابت (α) (0.369)، بمعنى عندما تكون تمكين العاملين مساوية للصفر فان إدارة الجودة الشاملة لن تقل عن هذه القيمة.

ج- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.903)، بان زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في إدارة الجودة الشاملة بنسبة (90.3%).

ح- بلغت قيمة (t) المحسوبة (17.724) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.65)، وان دلالة (t) بلغت (٠,٠٠٠) وهي أصغر من قيمة (٠,٠٥) وهذا يدل على دلالتها المعنوية.

خ- ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$Y = a + b(x)$$

وبتطبيق المعادلة تكون القيم كالآتي:

$$Y = 0.369 + 0.903(x)$$

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: يتضمن هذا المبحث استعراض لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، وكما يأتي:

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين بإبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل) وابعاد إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن من أهم أسباب نجاح إدارة الجودة الشاملة هو الاهتمام بالموارد البشري من خلال تمكينه مما يساهم في تسريع خطوات العمل وجعلها تتميز بالجودة العالية مما يؤدي إلى ازدهار المنظمة السياحية وتفوقها.

٢- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير تمكين العاملين بإبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل) يساهم بشكل كبير في التأثير بإبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكدته علاقة التأثير بين المتغيرين، إذ أن أي زيادة في مستوى تمكين العاملين للعينة المبحوثة في العتبة العلوية سيؤدي إلى زيادة في مستوى إبعاد إدارة الجودة الشاملة.

٣- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تقدم بعد تفويض السلطة على بقية أبعاد تمكين العاملين، وهذا يدل على أن العتبة العلوية المقدسة تهتم بشكل جيد بعملية تفويض السلطة من خلال سعيها لمنح العاملين جزءاً من الصلاحيات وذلك لتعزيز ثقافتها بمقدرة العاملين مما ينعكس على أدائهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بشكل فعال، فضلاً عن السماح للعاملين بطرح آرائهم ومقترحاتهم بشأن العمل المكلفين به.

٤- ظهور اهتمام واضح من قبل العتبة العلوية المقدسة بإبعاد تمكين العاملين وابعاد إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجابات العينة المبحوثة التي حققت أوساطاً حسابية تتجاوز الأوساط الحسابية المفترضة، مما يدل على مستوى إدراك إدارة العتبة العلوية المقدسة بأهمية هذه المتغيرات في العتبة.

ثانيا. التوصيات:

- ١- ضرورة زيادة الاهتمام من قبل إدارة العتبة العلوية المقدسة بممارسة عملية تمكين العاملين وعدها احد أسس نجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال تبني الآليات الآتية :-
أ- إعطاء العاملين الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم للمشاركة بفاعلية بعملية اتخاذ القرارات بغية تحسين أدائهم للمساهمة بشكل كبير في انتعاش ورقي العتبة العلوية وجعل الخدمات التي تقدمها تتميز بالجودة العالية.
ب - تشجيع العاملين على الابداع وطرح الأفكار الجديدة من خلال ان الأفكار التي تطرح يصاغ لها منطوق، ثم تجعل ورشة عمل مصغرة أي تطبيق مصغر لها فان نجحت تعمم هذه الفكرة على نشاط العتبة.
- ٢- ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين في العتبة العلوية المقدسة بتمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة وكذلك زيادة تعريف العاملين بأهمية هذه المتغيرات تمكين العاملين وإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرهم الإيجابي على العتبة.
- ٣- ضرورة الاهتمام ببعد التحفيز كونه جاء في المرتبة الأخيرة من بين ابعاد تمكين العاملين وذلك من خلال تبني الآليات الآتية :-
أ. من خلال تثمين جهود العاملين المبذولة لتشجيعهم على المشاركة بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.
ب. تقديم الحوافز المادية والمعنوية من قبل الإدارة العليا للعاملين الذين يتميزون بالابداع والكفاءة وطرح الأفكار الجديدة.
ج. تخصيص مكافأة للعاملين الذين يتصفون بالالتزام والتطبيق العالي لمنهجية العتبة.
- ٤- ضرورة ان تعمل إدارة العتبة العلوية المقدسة على تهيئة الأدوات الملائمة ودعم متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتبني نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية بهدف زيادة الوعي بأهميتها لدى العاملين.

قائمة المصادر العربية

- ١- بربر، كامل، (١٩٩٧)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت.
- ٢- بن جليغم، عبد الله سعد، (٢٠١٦)، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.

- ٣- عشوش، محمد ايمن عبد اللطيف والسيد، امل عبد الرحمن وباشري، نفسية محمد، (٢٠١٧)، اساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة- كلية التجارة.
- ٤- خضر، شيراز محمد، (٢٠٢٢)، التدريب والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- الخليل، عبد الحميد، (٢٠١٨)، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية - الجمهورية العربية السورية.
- ٦- النخلة، وفيق، (٢٠١٥)، القيادة والإدارة وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- بدر، فاطمة والصباغ، معاذ، (٢٠٢٠)، اساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- ٨- الكحلوت، ايمان عبد الله، (٢٠١٥)، فن التعامل ومهارات الاتصال الفعال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- ٩- الطيب، عبد النبي عبد الله، (٢٠١٦)، مهارات الاتصال الفعال، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
- ١٠- المهيرات، عماد علي، (٢٠١٠)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر وتوزيع، عمان.
- ١١- سليمة، رجال، (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر، جامعة ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير.
- ١٢- ناميدي، كرين مصطفى خالد، (٢٠١٣): أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دھوك، تنمية الرافدين، المجلد ٣٥، العدد (١١٣)، ص ٣٣١-٣٥١
- ١٣- درويش، ماهر صبري والشمري، إبراهيم راشد، (٢٠١٠)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الوسطى/ الكوفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٢، ص ٥١-٩٦.
- ١٤- الطائي، محمد عبد الخضر غالب، (٢٠٢١)، تنمية التطوير التنظيمي الإداري بأسلوب بناء فرق العمل لمديرية النشاط الرياضي والمدرسي في بابل، مجلة دراسات تربوية، العدد (٥٦)، ص ٣٤١-٣٦٤.

١٥ عطية، محسن علي، (٢٠١٥)، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

١٦- علوان، قاسم نايف، (٢٠١٣)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١-٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.

١٧- أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.

١٨- الحراحشة، حسين محمد، (٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان.

١٩- حمادي، سعد فرج، (٢٠١٣)، إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ١، العدد ١٦، ص ١٣٠-١٥٣.

قائمة المصادر الأجنبية

1- Gomes-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (2016), "Managing Human Resources", London: British Library.

2- Robescu, O., & IANCU, A.G., (2016), "The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations", VALAHIAN Journal of Economic Studies, volume.(21), Issue 2, pp.49-56.

3- Khasawneh, M.A.S., (2021), "The Degree of practicing Effective communication skills among Teachers of Learning Disabilities in English Language from their point", Journal Educational Verkenning, vol.2, no.2, pp1-9.

4- Burton, K., (2012), "A Study of Motivation: How to Get your Employees Moving", SPEA Honors Thesis Spring Indiana University.

5- . Kenneth C. Laudon, & Jane P. Laudon, (2014), "Management Information Systems: Managing the Digital Firm", Thirteenth Ed,

Pearson Edinburgh Gate Harlow Essex CM202JE England: British Library.

6- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., and Malhotra, M.K., (2016)," Operations Management: Processes and Supply Chains", Eleventh Ed, British Library.

7- Siva, V., Gremyr, I., and Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., Isaksson, R., (2016)," The support of Quality Management to sustainable development: A literature review", Journal of Cleaner Production, pp.1-19.

8- Robbins, S.P., Coulter, M., (2018), "Management 14E", Pearson Education INC or its affiliates authors licen sees or distributors: Library of Congress.

9- Wheelen, T.L, Hunger, D.J., Hoffman, A.N., Bamford, C.E., (2018), "Strategic Management and Business Policy: Globalization Innovation and Sustainability", Fifteenth Ed, Pearson United Kingdom: British Library.

10- . Eniola, A.A., Olorunleke, G.K., and Akintimehin, O.O., Ojeka, J.D., Oyetunji, B., (2019), "The impact of organizational culture on total quality management in SMSs in Nigeria", Journal Homepage Heliyon 5: www.heliyon.com .

11- Sriyakul, T., Umam, R., & Jermisittiparsert, K., (2019), "Total Quality Management and Logistic Performance: Moderating Role of Reserve Supply Chain in Pharmaceutical Industry of Indonesia", International Journal of Innovation Creativity and Change, Vol.5, Issue.2, pp.228-248.

12- Javed, S., (2015), "Impact of Top Management Commitment on Quality Management", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.5, Issue.8, pp.314-318.

- 13- Pham, D., (2020), "On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance", *Management Science Letters* 10, pp.1743-1754.
- 14- Mustafa, E.M.A., & Bon, A.T., (2012), "Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework", *Human Resource Management*, 51, pp.11029-11033.
- 15- Cummings, T.G., & Worley, C.G., (2008), "Organization Development & Change", South-Western: CENGAGE Learning.
- 16- Maletic, D., Maletic, M. & Gomiscek, B., (2012), "The relationship between continuous improvement and maintenance performance", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, vol.18, no.1, pp.30-41.
- 17- . Zhang, Z., (2000), "Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms".
- 18- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., & Malhotra, M.K., (2013), "Operations Management: Processes and supply Chains", Tenth Ed, Pearson: British Library.
- 19-Fred R. David, Forest R. David, (2017), "Strategic Management: A competitive Advantage Approach& concepts and cases", 16thed, England: British Library.
- 20- Daft, R.L., Murphy, J., Willmott, H., (2020), "Organization Theory & Dasign", forth Ed, British Library.

- 21- Krajewski, L.J., Malhotra, M.K., (2022), "Operations Management: Processes and Supply Chains", thirteenth ed, British Library.
- 22- Mathis, R.L., & Jackson, J.H., (2008), "Human Resource Management", Twelfth ed, Thomson South-Western, Printed in the United States of America.
- 23- Al-Jammal, H.R., Al-Khasawneh, A.L., & Hamadat, M.H., (2015), "The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study", International Journal of Human Resource Studies, vol.5, no.3, pp.48-69.
- 24- Chan, S.C.H., & Mak, W.M., (2014)," Team Identification and Interpersonal Helping Behavior in Work Teams: A Hotel Industry Study", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 13, pp.17-33.
- 25- Manzoor, S.R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z.M., (2011), "Effect of Teamwork on Employee Performance", International Journal of Learning & Development, Vol.1, No.1, pp.110-126.
- 26- Forson, J.A.,Ofosu-Dwamena, E.,& Opoku, R.A., and Adjavon, S.E.,(2021), "Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana", Future Business Journal, vol.7, no.1, pp.1-12.