

تطبيق عناصر الجودة الشاملة في القطاع الفندقى (١)

دراسة ميدانية في شركة فندق بابل

د. رضا صاحب أبو حمد

د. عباس جواد الحميرى

رحاب حسين جواد

المقدمة:

مشكلة البحث:

يشغل موضوع الجودة مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي منظمة أعمال خدمية بوصفها إحدى أهم الأسبقيات التنافسية، بسبب التنافس في سبيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وعليه الإعداد والتهيئة للجودة ليست بالشىء اليسير، إذ أن هذا الأمر يحتاج إلى إمكانيات وكفاءات وخبرات في المجالات كافة. لذا فإن مشكلة البحث تكمن في كيفية التعامل مع الخدمات لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمى (السياحى والفندقى)، وذلك عن طريق تحسين عملية الخدمة وتحقيق رضا الزبون الداخلى والخارجى.

أهداف البحث:

تتمثل بدراسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحى، وإظهار أهميتها فيه، وبيان خطوات تحقيقها في المنظمات السياحية، ثم تحديد عناصر الجودة الشاملة، ومن ثم قياس مدى تطبيقها في شركة فندق بابل السياحى.

(١) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقى ، دراسة ميدانية مقارنة)، مقدمة من قبل رحاب حسين جواد الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة بإشراف د. رضا صاحب أبو احمد ، ود. عباس جواد الحميرى.

حدود البحث:

تحدد الحدود المكانية بشركة فندق بابل المساهمة المختلطة في العاصمة بغداد، وهو من فنادق الدرجة الأولى، والحدود البشرية تمثلت بالموظفين في شركة فندق بابل وضيوفه. أما الحدود الزمانية، فقد تم توزيع استمارة الاستبانة خلال ثلاثة أشهر (حزيران، تموز، آب) من العام ٢٠٠١.

فرضية البحث:

يفترض البحث أن هناك تطبيقاً لعناصر الجودة الشاملة الستة في شركة فندق بابل، أي إن الخدمة الفندقية التي تقدمها شركة فندق بابل تتجسد فيها عناصر الجودة الشاملة الستة، وبالتالي فإن هناك رضا من قبل الزبون على جودة الخدمات التي تقدمها هذه الشركة الفندقية.

الاستبانة والعينة:

تم تصميم استمارة الاستبانة بالاعتماد على الكتب والبحوث والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى المقابلات الشخصية مع الأساتذة المختصين والمدراء المفوضين في الشركة، وعدد من المسؤولين فيها، وكذلك المشاهدات الميدانية، وقد تضمنت الاستبانة (٤٤) عبارة صيغت على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (زويلف، 1996، 212) الذي يصف مستوى الاستجابات المتوقعة البديلة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، إذ أعطيت خمسة خيارات هي (أتفق تماماً، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، أتفق تماماً) وأعطيت العبارات الدرجات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة في الشركة، بحيث كان عدد الاستبانات الموزعة (٤٠) استبانة موزعة على الموظفين في شركة الفندق. وبلغ عدد المسترجع والصالح للتحليل الإحصائي منها (٣٢)، أي بنسبة (٨٠%)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

وصف عينة البحث

الجنس	ت	%	العمر	ت	%	التحصيل العلمي	ت	%
ذكر	١٨	٥٦,٣	أقل من ٢٥	٧	٢١,٩	يقراً ويكتب + ابتدائية	٣	٩,٤
			٢٦-٤٠	٩	٢٨,١	متوسطة + إعدادية	٦	١٨,٧
أنثى	١٤	٤٣,٧	٤١-٥٥	٩	٢٨,١	معهد + بكالوريوس	١٢	٣٧,٥
			٥٦ فأكثر	٧	٢١,٩	ماجستير + دكتوراه	١١	٣٤,٤

المجموع	٣٢	١٠٠	المجموع	٣٢	١٠٠
عدد سنوات الخدمة	ت	%	الوظيفة	ت	%
٧-١	٧	٢١,٩	مدير قسم	١٩	٣٤,٤
١٤-٨	١٠	٣١,٢			
٢١-١٥	٨	٢٥	مشرف	٥	١٥,٦
٢٢ فأكثر	٧	٢١,٩	موظف	١٦	٥٠
المجموع	٣٢	١٠٠	المجموع	٣٢	١٠٠

إضافة إلى ذلك فإن الاستبانة قد تكونت من قسمين، القسم الأول يتمثل في بيانات عامة متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة، أما القسم الثاني من الاستبانة، فقد تضمن (٤٤) عبارة تركزت على عناصر إدارة الجودة الشاملة الآتية:

العنصر الأول: دعم إدارة الفندق:

تم بناء العبارات الخاصة بهذا العنصر ليعكس بيئة العمل وواقع الممارسات الفعلية في الفندق من وجهة نظر الموظفين وتضمن الفقرات (١٤-١).
العنصر الثاني: التحسين المستمر:

تم وضع (٦) فقرات لقياس هذا العنصر متمثلة بالفقرات من (٢٠-١٥).

العنصر الثالث: تمكين الموظف وفرق العمل:

من أجل قياس هذا العنصر، تم وضع (١٠) فقرات توضح مدى تطبيقه في الفندق، وتلك الفقرات متمثلة من (٣٠-٢١).

العنصر الرابع: التحفيز ومكافأة الأداء:

في هذا العنصر، تم وضع (٥) فقرات متمثلة من (٣٥-٣١) لقياس العنصر.

العنصر الخامس: ضمان جودة الخدمة:

وضعت (٤) فقرات للتأكد من كون الخدمة مستوفية للشروط مختلفة من (٣٩-٣٦)

العنصر السادس: المقاييس والتحليل:

وضعت لهذا العنصر (٥) فقرات متمثلة من (٤٤-٤٠).

:

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة ... إطار عام

أولاً: إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي... المفهوم:

Concept of TQM In The Tourism Sector:

أضحت السياحة من معايير الحضارة ودعائم الاقتصاد وضرورة ملحة للإنسانية، لما لها من سمات إيجابية لمنفعة الإنسان، لاسيما وإن مشكلة تلوث الأوساط الأربعة (التربة والماء والهواء والمجال السمعي)، وكذلك الإرهاق العضلي النفسي لدى الإنسان في كثير من الدول حدث بالرواد والكتاب إلى إرساء قواعد السياحة وتحديد مفهومها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وقد وردت تعريف عدة، خاصة بإدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، فمثلاً: عرفتها المنظمة الأوربية بأنها: (العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج والخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن (الضيوف) بالسعر المقبول، وهذه المطابقة تأخذ بعين الاعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات، مثل الأمان، الحفاظ على الصحة، سهولة المنزل، الأصالة، الانسجام مع البيئة الطبيعية والبشرية <http://www.WTO.Quality Service>.

أما (B&C) فقد عرفها (مدى تلبية حاجات السياح والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الاحتياجات). (B: Paythner & C. Ryan, 1999:6)

في حين جاء تعريف White لإدارة الجودة الشاملة (تفاعل المدخلات، الأفراد، الأساليب، السياسات، الأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، مع التركيز على الإشترك الفاعل لكل العاملين، وكذلك التحسين المستمر لجودة المخرجات. (Vonderembse & White, 1991: 28)

فالكفاءة في الجودة هي عملية لها الأسبقية لطرح خدمات سياحية ذات جودة عالية (40: 1996, Carlos Rowland)، لذا ينبغي أن تقدم الخدمة في الوقت المناسب مصحوبة بقناعة الزبائن، إذ أن أغلب التقنيات المتطورة والمستخدمة في المنظمات السياحية تعتمد على النوع والكم. (Joseph's, 1997: 2,7)

مما سبق يتضح لنا أن أغلب التعاريف ركزت على مجموعة نقاط يمكن تواجدها في إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، وهذه النقاط ممثلة بالآتي: (Buswli & Williams, 2002: 4)

- ١- النتيجة: وهي الوقت المستغرق لحين إدراك الجودة وملاحظتها من قبل السائح.
 - ٢- العملية: إن التعهد أو المهمة لوحدها ليست كافية لإدراك الجودة، فلابد من وجود المشاركة ما بين العاملين والإنسجام التام بينهم.
 - ٣- الرضا: يتعلق بتقديم العناصر الموضوعية لفهم الجودة وإدراكها، ومن ثم قياس درجة الرضا عند الزبون.
 - ٤- التوافق (التطابق): ويتعلق هذا الأمر بالتخطيط الصحيح للعناصر، وبصورة مترابطة لغرض الحصول على التوافق ما بين الاحتياجات وما تقدم من خدمات سياحية.
 - ٥- الاحتياجات: معرفة ما يحتاجه الزبون، وتقسم على:
 - الاحتياجات الحالية.
 - الاحتياجات الكامنة.
 - ٦- متطلبات الإنتاج: التأكيد على الاحتياج المتعلق بالخدمة الأساسية وسهولة الاستخدام للمنتج الكامل وتنمية الخبرة السياحية الكلية.
- بعد توضيحنا للمفاهيم السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع ما هي إلا فلسفة إدارية تهدف إلى إكساب الخدمات السياحية قيمة مضافة من خلال تطوير المواصفات الحالية بطريقة تجعلها أكثر فائدة وملاءمة من الحالة السابقة (الأولى) والتي قد تصل بالضيف إلى حالة الإشباع التام لرغباته.
- ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية:

Importance of TQM In Organization Tourism:

قد أدّى إدراك أهمية الجودة بوصفها سلاحاً إستراتيجياً إلى تحقيق ميزة تنافسية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM ، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة، وبالنظر إلى الجودة كونها عملية دمج المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. وتبنى إدارة الجودة الشاملة على مدخل النظم

أ) الميزة التنافسية:

وتمثل العنصر الأساس بمعادلة الجودة بالسعر فعلى المقدم يدير بنجاح مجموعة من المنتجات السياحية التي تلبي حاجات محددة وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة المرغوب للمنتج السياحي، وبالسعر الذي يناسب قدرات الضيف المستهدف.

ب) مستوى الخدمات السياحية:

إن توسيع مستوى الخدمات السياحية المقدمة للسانح لها عدد من الفوائد، فهي تقدم للضيف مساحة اختيار أكبر تقوم به المنافسة من التعديلات اللازمة في حال حدوث تغير في أذواق السوق المستهدف أو تغير في أحوال العرض من خلال التنوع المستمر لمحتوى وجود الخدمة السياحية المعروفة.

ج) الاستراتيجية:

كما ان توسيع المنتجات السياحية المقدمة يجب أن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفاعلية الإدارة، لذلك فمن الضروري صياغة استراتيجية تتفق مع جودة ما يقدم من منتجات سياحية، (نعمان: ٢٨) كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات في رغبات وأذواق الضيوف أو التقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات في القوة الشرائية للضيوف المستهدفين.

ثالثاً: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية:

Steps of Compliance the TQM In Organization Tourism:

إن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهينة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة ، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في خدمة السياح، فهناك مجموعة من الخطوات التي لابد من تطبيقها في هذا المجال: (أبو رحمة وآخرون، ٢٠٠١: ٨٦-٨١)

الخطوة الأولى: إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين:

إن معظم العاملين يفضلون في مجال خدمة الضيوف بسبب الموقف، وليس هناك في مجال خدمة الضيف أفضل من إظهار الموقف الإيجابي بالنسبة لجميع من يتم التعامل معهم، ويعتمد الموقف الذي يتم إظهاره للآخرين في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الشخص إلى وظيفته. ومن الطرق الجيدة لإظهار موقف إيجابي:

- ١- المظهر: وهو من الانطباعات الأولى التي تعطى للضيف.
- ٢- لغة الجسد: التي يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يبعث بها المرسل.
- ٣- صدى الصوت: إذ غالباً ما تكون نبرة الصوت أو الكيفية التي يتم فيها قول شيء ما أكثر أهمية من الكلمات التي يتم استخدامها.
- ٤- الهاتف: إن المهارة مهمة في استخدام الهاتف بسبب أن الشخص يملك صوته فقط للاعتماد عليه، لأن الشخص عندما يكون على الخط مع الزبون، فإنه يكون الممثل الوحيد للمنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد حاجات الضيوف:

ويتم تحديد تلك الحاجات عن طريق:

- ١- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الضيف: إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة أمر مهم في مباشرة النشاط في تقديم خدمة ذات جودة عالية.
- ٢- توقع حاجات الضيوف: وهذا يمنح مقدم الخدمة خطوة واحدة للأمام مقارنة بالضيوف.
- ٣- تحديد حاجات الضيوف من خلال بقظة ولطف مقدم الخدمة: والبقظة هي مهارة فهم ما قد يحتاجه الضيوف ويرغبون فيه، ويذهب إلى أبعد من تقديم الخدمة في حينها، وأبعد من التوقع.
- ٤- تحديد الحاجات عن طريق فهم حاجات الضيوف الأساسية: وهناك أربع حاجات أساسية للضيوف (الحاجة للفهم وللشعور بالترحيب والحاجة للشعور بالأهمية والراحة).
- ٥- تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على المعلومات المرتجعة: يجب أن يكون لكل عملية تقديم خدمة للضيف طرقاً للحصول على معلومات مرتجعة.

الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف:

يمكن توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة المهمة وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد، وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات... إلخ. فنجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة، إذ يمكن أن تتسبب الطريق التي يتم الاتصال بها إلى نجاح أو فشل مقدم الخدمة في العمل، فعليه الوفاء بالحاجات الأساسية الأربعة للضيوف التي ذكرناها سابقاً، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المنظمة السياحية. وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف.

الخطوة الرابعة: التأكد من أن الضيوف سيعودون:

ويتم ذلك من خلال:

- ١- التحمس للعمل.
- ٢- القيام بما يمكن القيام به لإرضاء أولئك الذين يشتكون.
- ٣- تعلم كيفية كسب الضيوف العصبيين.
- ٤- الإقدام على أخذ الخطوة الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون.

رابعاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية:

Centers of TQM In the Tourism Organization:

أجمع أغلب الكتاب على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية،

وهما: (Asher, 1996: 55)

- ١- تحقيق رضا الزبائن (رضا الضيوف)
 - ٢- اندماج الموظفين.
- فهدف أي منظمة هو تحقيق رضا الضيف، لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديمها للمنتجات (الخدمات) التي تلبي رغباتهم وتُشبع احتياجاتهم. فالجودة هي العامل الأساس في اختيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها. (Asher & Joylor, 1955:89) فمن الأمور الواجب أخذها بنظر الأهمية هو كيف يتم

حكم الضيف على الجودة الجيدة من الرديئة، لذلك يُعدّ الزبون هو العنصر الأساس والأكثر أهمية في أي منظمة. (الموجي، ١٩٩٥: ١٢) وبما أنّ إدارة الجودة الشاملة تركز على كل من الزبون الداخلي (External Customer) والزبون الخارجي (Internal Customer). إذ يُعدّ الزبائن الخارجون هم من يستلمون مخرجات النظام (الخدمات)، وهم الضيوف. أما الزبائن الداخليون، في النظام السياحي، مثل المدراء والموظفين، في الفندق ممن يقومون بترجمة احتياجات الزبائن الخارجين إلى خصائص للخدمات المقدمة، فهم مهمون في تعريف وتقديم العملية. (Karjwski, ١٩٩٩: ١١٥) لذا يُعدّ الزبون هو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، وبمعنى آخر، إنّ النشاط يبدأ بالزبون من خلال تلبية احتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنّه هو من يقتني هذا المنتج (الخدمة)، وبالتالي فعملية التقييم ستكون من قبله، وعليه فإنّ إرضاء الزبون يعني زيادة إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح. (النعمي، ٢٠٠٠: ٢)

لذلك فإنّ هناك عاملين أساسيين لنجاح أي منظمة أعمال خدمية (سياحية)، وهما: (Adam and Ehort, 96: 601)

- ١- إنّ المنظمة عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية (الزبائن والبنانين) بوصفهما العنصرين اللذين يؤثران في الجودة، ويجب على المنظمة التي يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبائن التي تستند إليه أهداف الجودة.
- ٢- أما العامل الآخر المؤثر في نجاح منظمات الأعمال الخدمية فهم مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المدراء والعمال والموارد والعملية الإنتاجية.

لذا فلا بد من جميع ممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي أن تركز على رضا الضيف وتلبية احتياجاته.

فعلى المنظمة (الفندق) أن تكون مستمعة جيدة لضيوفها، وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل للعمليات الداخلية لهؤلاء الضيوف، وكذلك لحاجاتهم المستقبلية. (عبد الفتاح، ١٩٩٥: ٧٩) وأيضاً ضرورة ربط كل من حاجات الضيوف، مع عمليات تصميم العملية السياحية في المنظمة (الفندق) والمستفيدين يمكن

من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون. (Aquilana, 1995: 120)

فعلى المنظمة في النهاية قياس رضا الضيوف عن أداء جودة خدماتها ومقارنة هذه النتائج مع نتائج المنظمات الأخرى. (Linda, 1996: 15)

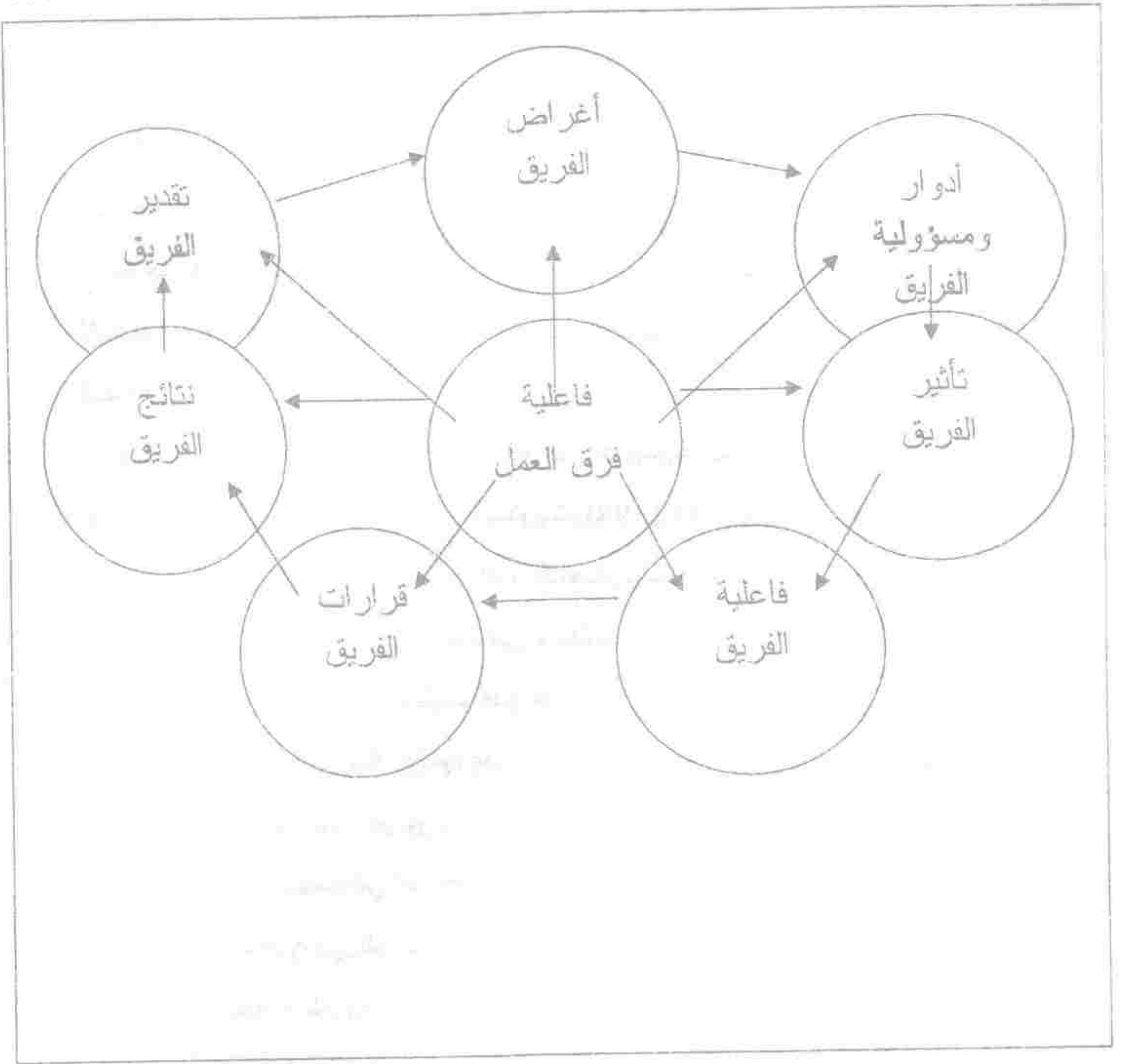
ولأجل خلق حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة أو المنتج لابد من اندماج الموظفين كافة^٢، الذي يعد المحور الثاني الضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي.

فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات. (Dilworth, 1992: 98) فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح، وبدون هذا الالتزام لا يمكن تحقيق حالة الاندماج بين الموظفين. (اتكنسون، ١٩٩٦: ٤٠)

ويمكن التوصل إلى حالة الالتزام هذه عن طريق المصارحة والثقة اللذين يعدان من أهم لبنتي الجودة الشاملة، وبدونهما لا يتوفر الأساس اللازم لإشراك الموظفين في السعي إلى التحسين المستمر. (وارين شمدت، ١٩٩٧: ٤١)

ومن الوسائل المهمة في اندماج الموظفين هو بناء الفريق. فجوهر هذه الفكرة هو الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار. (Mark, 1995: 93) ولغرض إنجاز عمل الجودة للفريق على أتم وجه لابد من الاهتمام بالعناصر الفاعلة للفريق، وهي كما موضحة في الشكل الآتي:

² مصطلح يراد به حث الأفراد على الإهتمام بعملية التنظيم، فهذا البعد (المحور) ينطوي على نوع من الاعتراف من الإدارة العليا في كون القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا ما كانت آراء الأفراد تشكل مدخلات أساسية لمثل هذه القرارات، بمعنى آخر إن المنظمة التي تهتم باندماج موظفيها عليها أن تعترف وتقدر أن كل فرد لديها متفرد بإمكانياته ومهاراته، ولديه قدرة كامنة للخلق والإبداع، ويمكن توظيف قدراته إذا ما أتيح له ذلك. (المنصور، ١٩٩٧: ٥٠)



Source: Chapman & Hall 1995,p:102.

الشكل (١) : العناصر الفاعلة في الفريق

فمن خلال الشكل السابق نتضح لنا أهمية فرق العمل، فالهدف وراء تشكيل الفريق أن كل فرد يسهم بمهارته وخبرته ويصغي إلى الآخرين مثلما يصغي الآخرون إلى سماع آرائه. فالمنظمات بحاجة إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها وزيادة إنتاجيتها، وهذان العنصران المحددان بحاجة إلى الفريق.

فعلى منظمات الأعمال الخدمية (السياحية) أن تعين وتحدد الزبائن الأساسيين والمستفيدين المباشرين من خدماتها. (Haug & Ken, 96:10)

وأن تقوم بمنح الحوافز لمن يلتزم بتحقيق الجودة والتميز وأن تسجل تلك الإنجازات والاعتراف بها ومنح المكافآت وفقاً لها. (David, 97: 12)

الفصل الثاني

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة

أولاً: نبذة مختصرة عن الشركة:

تأسست شركة فندق بابل المساهمة المختلطة بتاريخ ١٠-٤-١٩٩٠ برأس مال قدره (٤٥) مليون دينار. وتمت زيادة رأس المال إلى (٦٣) مليون دينار بقرار من الهيئة العامة بتاريخ ١٠/١٠/١٩٩٥، وكذلك زيادة رأس المال إلى (٩٤,٥) مليون دينار بقرار من الهيئة العامة أيضاً بتاريخ ٢٢/١٢/١٩٩٩. وتهدف الشركة إلى تشجيع استثمار مدخرات المواطنين ومساهماتهم جنباً إلى جنب مع القطاع الاشتراكي في المجال السياحي تشجيعاً وتطويراً للخدمات السياحية والفندقية.

فقد حققت الشركة خلال عام ٢٠٠٠ ربحاً صافياً مقداره (٢٧٣٩٩٠) بزيادة مقدارها (١٥٨٣٢٨) دينار عن أرباح السنة التي تسبقها. وقد بلغ عدد العاملين فيها (٣١٥) عاملاً، منهم (٣٠٠) عاملاً عراقياً و (١٥) عاملاً عربياً.

ثانياً: تطبيق عناصر الجودة الشاملة في شركة فندق بابل المساهمة المختلطة:

يسعى هذا البحث إلى عرض النتائج اعتماداً على بعض الأساليب والأدوات الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، والمتمثلة بالتوزيع التكراري والنسب المئوية ونسبة مساحة المقياس لإجابات المبحوثين والأوساط الحسابية للمتغيرات وفقراتها بغرض تحديد مستوى إجابة كل منها والانحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

١- دعم إدارة الفندق:

وهو العنصر الأول من عناصر إدارة الجودة الشاملة يبين أن هناك إمكانية لإدارة الفندق على حث وتشجيع الموظفين لإنجاز المهام المكلفين بها طوعاً والاهتمام بالزبون من خلال تفهم احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، إذ

تشير الاستبانة الخاصة بالموظفين (١٤) فقرة تمثل كل منها فقرة فرعية من فقرات دعم الإدارة العليا (الفندق). يوضح الجدول (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية ونسبة مساحة المقياس وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.

تعكس إجابات مجتمع البحث وجهة نظر عامة توضح مستوى تطبيق عنصر دعم إدارة الفندق، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٦٨) درجة وانحراف معياري قدره (١,٠٩)، مما يدل على وجود تطبيق لمكونات هذا العنصر من قبل إدارة الفندق يعلو عن الوسط الحسابي الفرضي (٣)(٣) ونسبة مساحة مقياس (٧٣,٧).

الجدول (١): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر دعم إدارة الفندق في فندق بابل

ت	العنصر والفقرات المكونة له	مقياس الإجابة										المؤشرات الإحصائية		
		اتفق تماماً		اتفق		لا اتفق		لا اتفق تماماً		نسبة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة
		م	%	م	%	م	%	م	%	م	%			
١	يتمسك مسؤولي في العمل بأرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين.	-	٠	٤	١٣	١	٣	١	١٦	١	٣	١,٧٥	٢,٥	١٩,٢
٢	تسعى إدارة الفندق للتنسيق بين أنشطة الموظفين بالشكل الذي يساعد على تحقيق التعاون فيما بينهم.	٦	١٩	١١	٣٤	٢	٨	٢	٦	١	٣	٠,٩٧	٣,٥	١٩,٨
٣	تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف.	٥	١٦	٨	٢٥	٢	٨	١	٧	-	٠	١,٠٠	٣,٣	١٦,٨
٤	تسعى إدارة الفندق دائماً إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.	٨	٢٥	٩	٢٨	١	١	١	٣	٢	٧	١,١٦	٣,٥	٧,٢
٥	تحرص إدارة الفندق إلى إيجاد سياق خاص يتميز به الفندق عن بقية الفنادق الأخرى.	١	٤١	٦	١٨	٨	٢	٥	١٦	-	٠	١,١٣	٣,٨	١٦,٨

(٣) الوسط النظري (الفرضي) للمقياس = المدى النظري / ٥ = ٢ / ١ + ٥ = ٣ درجة.

٦	٦	يوجد برنامج لإشراك الموظفين في دورات تدريبية.	٢	١	٦٦	٧	٢٢	٤	١	-	-	٠	٠	٤,٥	٠,٧١	١٠,٦
٧	٧	تستخدم إدارة الفندق الموارد المالية المتاحة لها بشكل كفوء.	٦	١٩	١٦	٥٠	٧	٢	٣	٩	-	٠	٣,٧	٨١	٠,٨٧	١٥,٦
٨	٨	تستخدم إدارة الفندق الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفوء.	-	٠	١٧	٥٣	٧	٢	١	٦	١٩	٧	٣,٢	١٨	٠,٩٧	١٤,٣
٩	٩	تستخدم إدارة الفندق الأساليب العلمية للتنبؤ بأعداد الوافدين واحتياجاتهم.	٧	٢١	١٥	٤٧	٤	١	٣	-	٠	٦	٣,٥	٣١	١,٣٦	١٠,٦
١٠	١٠	تسعى إدارة الفندق إلى تجنب المشاكل قبل حدوثها.	٧	٢١	١٢	٣٨	٨	٢	٥	٢	٩	٧	٣,٥	٩٣	١,١٢	١٦,٨
١١	١١	يجري اختبار المتقدمين للعمل قبل تعيينهم.	١	٣٨	١٣	٤٠	٦	١	٩	-	٠	١	٤,٠	٩٣	٠,٩٢	١١,٨
١٢	١٢	تحرص إدارة الفندق على إقامة علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات والهيئات السياحية من أجل استقطاب أكبر عدد من الضيوف.	١	٣٨	١٩	٥٩	١	٣	-	-	-	٠	٤,٣	٤٣	٠,٥٢	١٦,٨
١٣	١٣	تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية.	٥	١٦	٢٠	٦٣	-	٠	٧	٧	٢١	-	٣,٧	١٨	٠,٩٩	١٤,٣
١٤	١٤	تهيئ إدارة الفندق التسهيلات كافة اللازمة لمشاركة الموظفين في برنامج الدورات التدريبية.	٦	١٩	١٥	٤٧	٧	٢	٢	-	٠	٤	٣,٥	٩٣	١,١٨	١١,٨
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام																
٧٣,٧ ١,٠٩ ٣,٦ ٧٨																

إذ يتضح لنا وجود تباين نسبي في تطبيق كل فقرة من الفقرات (الأربع عشرة) لعنصر دعم إدارة الفندق الموضحة في الجدول السابق، إذ حصلت الفقرة (٦) (وجود برنامج لإشراك الموظفين في دورات تدريبية)، على أعلى إجابة، إذ بلغ وسطها الحسابي (٤,٥٣) درجة وبانحراف معياري قدره (٠,٧١) ونسبة مساحة مقياس قدرها (٩٠,٦%)، إذ أجاب (٦٦%) من أفراد العينة بـ (اتفق تماماً) و(٢٢%) بـ (اتفق)، إذ كانت الإجابة بـ (اتفق إلى حد ما) (١٢%)، ولم يجب أي من أفراد العينة بـ (لا أتفق) أو

(لا أتفق تماماً)، وهذا يدل على تركيز إدارة الفندق بهذه الفقرة وبنسبة أعلى من الفقرات الأخرى لدعم إدارة الفندق.

تلتها أهمية الفقرة (١٢) (إقامة علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات والهيئات السياحية)، إذ بلغ وسطها الحسابي (٤,٣٤٣) درجة وبنحرف معياري قدره (١,٥٤) لتشتت إجابات العينة وبنسبة مساحة المقياس بلغت (٨٦,٨)، وشكلت عدد الإجابات بـ (أتفق تماماً) (٣٨%) و(أتفق) (٥٩%) تلتها الفقرة (١١)، إذ بلغ وسطها الحسابي (٤,٠٩٣) درجة وبنحرف معياري قدره (٠,٩٢) وبنسبة مساحة مقياس بلغت (٨١,٨). من ناحية أخرى نجد أن أقل الفقرات تطبيقاً كانت الفقرة (١) (تمسك مسؤول العمل بأرائه الشخصية وفرضها على الموظفين). إذ حصلت على وسط حسابي قدره (٢,٥٦) درجة وبنحرف معياري قدره (٠,٧٥) وبنسبة مساحة مقياس قدرها (٥١,٢%). ويعود السبب في ذلك إلى أن أكثر من نصف العينة (٥٣%) أجابوا بـ (لا أتفق) و(لا أتفق تماماً) (٣%)، في حين كانت الإجابة بـ (أتفق إلى حد ما) (٢٤%)، مما يدل على عدم الاهتمام بهذه الفقرة من قبل إدارة الفندق، لاسيما وإن وسطها الحسابي يقل عن الوسط الفرضي بأكثر من (١٥%).

وبصورة عامة، عند مقارنة الأوساط الحسابية لفقرات دعم إدارة الفندق مع الوسط الفرضي للمقياس نجد العشر فقرات الباقية (٢, ٣, ٤, ٥, ٧, ٨, ٩, ١٠, ١٤) حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي (٣) مما يوشر درجة الاهتمام النسبي لإدارة الفندق على تلك الفقرات، ونلاحظ أن نسبة مساحة المقياس لتلك الفقرات كانت تتراوح ما بين (٦٥%-٧٥%) مما يشير إلى حصول هذا العنصر على درجة إيجابية جيدة.

٢- التحسن المستمر:

إن عملية التفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للضيوف وإدخال التحسينات بصورة مستمرة على الخدمات المقدمة إليهم تؤدي إلى الحصول على مزايا إضافية للفندق وضيوفه. من هنا يتضح أن عملية التحسين المستمر هي خاصية ملازمة للمنظمات كافة التي تهدف إلى تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة، وبالتالي فهذا العنصر هو أحد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، وتأسيساً على ما ذكر تم صياغة ست فقرات لمقياس مدى تطبيق شركة فندق بابل المساهمة المختلطة لعنصر التحسين

المستمر من خلال عرض استجابات عينة الموظفين على تلك الفقرات، وكما موضحة في الجدول (٢).

الجدول (٢)

التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر التحسين المستمر في فندق بابل

الترتيب الرقم	ت	التحسين المستمر	مقياس الإجابة								المؤشرات الإحصائية		
			اتفق تماماً		اتفق		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة مساهمة المقدر %
			%	م	%	م	%	م	%	م			
١	٥	تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.	٦	١٩	١٢	٣	٨	٥	٦	١٩	٣,٥	١,٠١	١١,٢
٢	٦	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	١	٣١	١٦	٥	٤	٢	-	٢	٤,٠	١,٠١	٨,٠
٣	٧	تطور إدارة الفندق باستمرار صيغ وأساليب العمل الفندقي.	٨	٢٥	١٠	٣	٧	٢	٤	١٢	٣,٥	٠,٩٧	٧,٠
٤	٨	تكافئ إدارة الفندق الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.	٧	٢٢	١٥	٤	٦	٩	٤	١٢	٣,٨	٠,٩٦	١٦,٢
٥	٩	تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.	٥	١٦	١٢	٣	٩	٨	٦	١٩	٣,٥	٠,٩٨	٧,٠
٦	١٠	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب صالات الاستقبال، الطعام، الغرف، بصورة مستمرة.	٦	١٩	١٢	٣	٩	٢	-	٥	٣,٤	١,٢٦	٨,٧
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام													٣,٦ ٢,٥

إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٦٢٥) درجة وبانحراف معياري (١,٠٠٩) ونسبة مساحة مقياس (٧٢,٥) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (٣) مما يدل على استخدام إدارة الفندق لأساليب متجددة في تقديم الخدمات، وكذلك إدخال نظم تقنية متطورة تساهم في تحسين جودة العملية السياحية (الفندقية)، وهذا ما عكسته وجهة نظر عينة الموظفين في الفندق.

وعند النظر إلى الفقرات المكونة لهذا العنصر بصورة تفصيلية، نلاحظ أن السؤال (٢) تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة) جاء بالمرتبة الأولى في الأهمية النسبية بوسط حسابي (٤) وبانحراف معياري (١,٠١) ونسبة مساحة مقياس (٨٠%)، إذ كانت أعلى نسبة إجابة (اتفق تماماً) بلغت (٥٠%)، وأقل نسبة كانت بـ (لا أتفق)، إذ لم يجب أي شخص من أفراد العينة بهذه الإجابة، فكانت النسبة (٠%)، تلتها الفقرات (١، ٣، ٤، ٥، ٦)، إذ كانت متقاربة في أوساطها الحسابية التي زادت عن الوسط الفرضي (٣) ونسبة مساحة مقياس تزيد على (٧٠%).

٣- تمكين الموظف وفرق العمل:

تمثل هذا العنصر بالاستبانة بعشرة أسئلة، كان الهدف من ورائها هو معرفة درجة تفعيل دور الموظف بصورة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة التامة من إمكانياته، لذلك جاءت معظم الأسئلة لتوضح مدى تركيز إدارة الفندق في اتخاذ القرارات أو تحويلها للصلاحيات للموظفين.

ويظهر الجدول (٣) أن هناك ميلاً بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (٣) باتجاه هذا العنصر بشكل عام بلغ (٣,٦٢٥) درجة وبانحراف معياري (١,١٢) لتشتت إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي.

الجدول (٣): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر تمكين الموظف وفرق العمل

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								العنصر والفقرات المكونة له		
نسب مسا. المئة س	الانحراف اف المعيارى	الوسط ط الحسابى	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		تمكين الموظف وفرق العمل
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	
١٥	١,٠٧	٣,٧ ٥٠	٧	٢	٧	٢	١ ٥	٥	٥	١٦	٢١	٧	تسود روح المشاركة في اتخاذ القرار
٩,٣	٢,٨٢	٣,٩ ٦٨	٠	-	٠	-	٣ ١١	٤	٣	١١	٣٢	١	يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم.
١,٨	٠,٧٤	٣,٣ ٤٣	٠	-	١٥	٥	٣ ١١	٤	٥	١٦	٠	-	يقوم الموظفون بحل المشاكل التي تعترضه دون الرجوع إلى

مسؤوله المباشر.	٦	١٩	١٧	٥	٥	١	٤	١٢	-	-	٣.٧	٠.٩٠	٥.٦
٤	٦	١٩	١٧	٥	٥	١	٤	١٢	-	-	٣.٧	٠.٩٠	٥.٦
٥	١	٣٨	٨	٥	٢	٦	٢	٧	٤	١	٣.٦	١.٣٧	٢.٧
٦	٧	٢٢	١٥	٧	٤	٦	١	٣	٣	٩	٣.٦	١.١٤	٢.٧
٧	٨	٢٥	١٤	٤	٤	٧	٢	٣	٩	-	٣.٨	٠.٩١	٥.٨
٨	٢	٣٨	١٤	٣	٤	٤	٢	٢	٧	-	٤.١	٠.٨٧	٢.٥
٩	٧	٢٢	١٩	٩	٥	٦	٩	-	-	-	٤.٠	٠.٦٤	٠.٦
١٠	٦	١٩	١٥	٧	٤	٦	١	٣	٩	٢	٣.٦	١.٠٩	٠.٥
											٣.٧	١.١٢	٢.٥
											٨٤		

الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

وعند النظر إلى الفقرات الفرعية المكونة لهذا العنصر، نلاحظ السؤال (٨) (تشكيل فرق عمل خاصة عندما تكون هناك حاجة لإنجاز مهام معينة)، إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤,١٢٥) وبانحراف معياري (٠,٨٧) ونسبة مساحة مقياس (٨٢,٥%)، إذ كانت أعلى نسبة إجابة (٤٣) (أتفق)، وأقل نسبة كانت بـ (لا أتفق) (٠%)، وهذا يدل على الاهتمام الكبير لإدارة الفندق بهذه الفقرة.

تلتها أهمية الفقرة (٩) (يرتبط الموظفون في الفندق بعلاقات صداقة وتسود الثقة فيما بينهم) بالمرتبة الثانية، إذ بلغ وسطها الحسابي (٤,٠٣١) درجة وبانحراف معياري (٠,٦٩) ونسبة مساحة مقياس (٨٠,٦%) وكانت أعلى نسبة إجابة (٥٩%) (أتفق)، ولم يجب أي من أفراد العينة بـ (لا أتفق) و(لا أتفق تماماً)، وتلتها أهمية

الفقرات (٢، ٧، ٤، ١، ٥، ٦، ١٠، ٣) على التوالي بأوساط حسابية تزيد على المتوسط
الفرضي (٣) ونسبة مساحة مقياس تزيد على (٧٠%).

تبين لنا النتائج التي أفرزتها الإجابات المتعلقة بتمكين الموظف وفرق العمل من أن
إدارة الفندق تتيح فرصة للموظف لإثبات دوره وتخلو الصلاحيات اللازمة لاتخاذ
القرارات داخل الفندق.

٤- التحفيز ومكافأة الأداء:

تضمنت الاستبانة هذا العنصر بخمسة أسئلة هي (٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥)، كان
القصد من ورائها هو معرفة واقع تعامل إدارة الفندق مع هذا العنصر، إذ جاء بوسط
حسابي أعلى من الوسط الفرضي (٣) تجاه العنصر بصورة عامة بلغ (٣,٦٨٧) درجة
وبانحراف معياري (١,٢٥) ونسبة مساحة مقياس كانت (٧٣,٧%) كما مبين في
الجدول (٤)، وهذا يدل على اعتراف إدارة الفندق بجهود الموظفين والعمل على مكافأة
المتميزين لتحسين مستوى الأداء لديهم.

وعند النظر إلى الفقرات بصورة تفصيلية نجد أن الأسئلة كافة جاءت بأوساط
حسابية متقاربة تزيد على الوسط الفرضي وبانحرافات معيارية قليلة تشير إلى درجة
نشتت منخفضة، وهذا يدل على وجود اتفاق كبير في إجابات أفراد العينة.

الجدول (٤): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط
وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر التحفيز ومكافأة الأداء في فندق بابل

ت	العنصر والفقرات المكونة له	مقياس الإجابة										المؤشرات الإحصائية		
		اتفق تماماً		اتفق		لا أتفق		لا أتفق تماماً		النوس		نسبة مساح	الانحراف المعياري	نسبة مساح المعيار
		م	%	م	%	م	%	م	%	م	%			
١	يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين.	١	٣	٨	٢	٤	١	٤	١٣	٥	١	٧٠	١,٤٨	٣,٥
٢	تتأخر الإجراءات اللازمة لمنح المكافآت المادية.	٨	٢	٥	٣	١	٤	٨	٢٥	٠	-	١٢,٥	١,١٢	٣,٦٢٥
٣	يحرص الموظف على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين.	٩	٢	٨	٤	١	٥	٠	١	٤	١	٧٥	١,٢٤	٣,٧٥

٣	٤	تمنح المكافآت بشكل عادل.	١	٣	١	٤	١	٣	٠	٣	٩	٣.٩	١.١٧	١٩.٣
٤	٤		٢	٧	٣	١	٤	٣	-	٣	٩	٦٨		
٣	٥	تهتم إدارة الفندق بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التخفيض والمكافأة.	٥	٥	١	٢	٦	٣	٩	-	٤	٣.٦	١.١٤	١٣.٧
٥	٥		٥	٥	١	٢	٦	٣	٩	-	٤	٨٧		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام														
												٣.٩	١.٢٥	٧٣.٧
												٨٧		

اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٤) (٣.٩٦٨) درجة وبانحراف معياري (١.١٧) ونسبة مساحة مقياس (٧٩.٣%)، فأجاب (٣٧%) من أفراد العينة بـ (أتفق تماماً) و (٤١%) منهم بـ (أتفق)، في حين لم يجب أي من أفراد العينة بـ (لا أتفق)، فكانت النسبة (٠%)، وهذا يدل على أن الفندق يمنح المكافآت بشكل عادل ما بين الموظفين، تلت هذه الفقرة أهمية الفقرات (٣، ٥، ٢، ١) على التوالي، إذ جاءت بأوساط تزيد عن الوسط الفرضي (٣) ونسبة مساحة مقياس تزيد على (٧٠%).

٥- ضمان جودة الخدمة:

إن جودة المنتجات السياحية وخدماتها تعد القضية الوحيدة الأكثر أهمية، التي تواجه المنظمات الفندقية التي تتبنى مدخل الجودة الشاملة. فتضمنت الاستبانة هذا العنصر بأربع أسئلة كان الهدف منها هو معرفة قدرة الفندق على خلق التمايز في منتجاتها، وهي كما موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر ضمان جودة الخدمة في فندق بابل

الأسئلة	رقم الفقرة	العنصر والفقرات المكونة له	مقياس الإجابة								المؤشرات الإحصائية		
			أتفق تماماً		أتفق		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة مساح المقياس %
			م	%	م	%	م	%	م	%			
٣	١	يحرص الموظفون في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.	٤	١٣	١٥	٤	٦	٩	١	٧	٣.٥	٠.٩٨	٧٠
٣	٢	تسعى إدارة الفندق ليكون فندقها بمستوى يتميز به من بقية الفنادق الأخرى.	١	٣٨	١١	٣	٦	٩	١	٣	٤.٠	٠.٩٨	٨٠

٣٨	٣	١	٣٢	٩	٢	٨	٢	٥	٢	٦	٣	٩	٣,٦٥٦	١,٢٦	٧٣,١
															تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل.
٣٩	٤	٥	١٥	١٧	٥	٣	-	٠	٦	١٩	٤	١	٣,٤٠٦	١,٣١	٨٠,١
															يؤخذ بنظر الاعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل، الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات.
													٣,٦٤٢	١,١٨	٧٣,١
															الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣,٦٥٦) درجة وبانحراف معياري (١,١٨) ونسبة مساحة مقياس بلغت (٧٣,١)، وهذا يدل على الأهمية النسبية لهذا العنصر من قبل إدارة الفندق.

وعند النظر إلى تفاصيل الفقرات، نجد أن الفقرة (٢) أظهرت ميلاً بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (٣) باتجاه تمايل الفندق عن الفنادق الأخرى بلغ (٤,٠) درجة وبانحراف معياري (٠,٩٨) ونسبة مساحة مقياس بلغت (٨٠%)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة (٣٨%) بـ (أتفق تماماً) و(٣٤%) بـ (أتفق)، وهذا يدل على أن لهذه الفقرة وسط أكبر من بقية الفقرات الأخرى المكونة لعنصر ضمان جودة الخدمة، مما يعكس أهميتها، وبالتالي انعكس على الوسط الحسابي العام لهذا العنصر، تلا هذه الفقرة أهمية الفقرة (٣) (تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٥٦) درجة وبانحراف معياري (١,٢٦) ونسبة مساحة مقياس بلغت (٧٣,١)، وكانت أعلى إجابة لأفراد عينة الدراسة بـ (أتفق تماماً) بلغت (٣٢%) وأدنى إجابة كانت بـ (لا أتفق) بلغت (٦%)، ثم تلتها الفقرتان (٤, ١) إذ بلغت الأوساط الحسابية لهما (٣,٥)، (٣,٤٠) درجة وبانحرافات معيارية (٠,٩٨)، (١,١٨) ونسبة مساحة مقياس (٧٠%)، (٦٨,١) على التوالي، وهذا يدل على حرص الموظفين في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة، وإن ملاحظات الموظفين في الفندق تؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء أي تغيير، الهدف منه جودة عالية من الخدمات.

٦- المقاييس والتحليل:

إن منظمات الأعمال التي تتبنى منهج الجودة الشاملة تهتم بالمقاييس الكمية، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في تطوير عملها، فضمت الاستبانة عنصر المقياس والتحليل بخمسة أسئلة، كان الهدف من وراءها هو قياس كفاءة الأداء وفاعليته، وكما موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر المقياس والتحليل في فندق بابل

الأسئلة	الفرق	العنصر والفقرات المكونة له	مقياس الإجابة								المؤشرات الإحصائية		
			اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		نسب مساحة المقادير
			م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	
٤	١	تستخدم إدارة الفندق رقمية عالمية أو محلية في قياس أداء الموظفين.	-	٠	٣	١	٤	٤	١	٤٦	-	٠	٨,١
٤	١	يشترك الموظفون في وضع مؤشرات أو معايير الأداء.	-	٠	٥	٧	٣	٤	١	٤٤	-	٠	١,٦
٤	٢	تستخدم إدارة الفندق معايير عادلة في قياس أداء الموظفين.	٤	٣	١	٥	١٣	١	٠	٣٢	-	٠	١,٨
٤	٣	تخصص إدارة الفندق موارد كافية لعمليات البحث والتطوير.	٦	٩	١	٥	١٠	٣	١	٢٥	-	٠	٧,٥
٤	٤	مقاييس الأداء واضحة ومعرفة من قبل الموظفين كافة في الفندق.	-	٠	٩	٦	٧	٢	٣	٩	٣	٩	٦,٢
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								٣,١	١,٠	٦٢,٥
											٤٧	٣	

إذ ظهر ميل بوسط حسابي أعلى بقليل من الوسط الفرضي (٣) باتجاه العنصر بصورة عامة بلغ (٣,١٢٥) درجة وبانحراف معياري (١,٠٣) ونسبة مساحة مقياس بلغت (٦٢,٥%).

وهذا يدل على أن عنصر المقياس والتحليل حصل على درجة إيجابية، لكنها متوسطة في شدتها.

وعند النظر إلى تفاصيل الفقرات المكونة لهذا العنصر، نجد أن الفقرة (١) (استخدام إدارة الفندق لمعايير رقمية عالمية أو محلية في قياس أداء الموظفين) أظهرت ميلاً بوسط حسابي أدنى من الوسط الفرضي (٣) بلغ (٢,٩٠٦) درجة وبانحراف معياري (٠,٩٦) لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وبنسبة مساحة مقياس بلغت (٥٨,١%)، إذ كانت أعلى نسبة إجابة ب (لا أتفق) بلغت (٤٦%) ولم يُجب أي فرد من أفراد العينة ب (لا أتفق تماماً) و(أتفق تماماً)، كما بلغت نسبة الإجابة ب(أتفق) (٤١%)، وإلى حد ما (١٣%)، وهذا يدل على الاهتمام النسبي القليل بهذه الفقرة.

وعند ملاحظة الأوساط الحسابية للعناصر السابقة، نجد ميلاً بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (٣) باتجاه تمكين الموظف وفرق العمل بلغ (٣,٨١٢) درجة وبانحراف معياري (٠,٩٩) وبنسبة مساحة مقياس (٧٦,٢)، وهذا يدل على اهتمام إدارة شركة فندق بابل المساهمة المختلطة بهذا العنصر، يليه أهمية عنصر (التخفيض ومكافأة الأداء)، إذ جاء بوسط حسابي بلغ (٣,٦٨٧) وبانحراف معياري (١,٢٥) وبنسبة مساحة مقياس (٧٣,٢%) ثم تلاه عنصر دعم إدارة الفندق مبلغ وسطه الحسابي (٣,٦٧٨) وبانحراف معياري (١,٠٩) تلاه عنصر ضمان جودة الخدمة بوسط حسابي (٣,٦٥٦) وبانحراف معياري (١,١٨) وبنسبة مساحة مقياس (٧٣,١)، وتلاه درجة عنصر التحسين المستمر، إذ جاء بوسط حسابي (٣,٦٢٥) درجة وبانحراف معياري (١,١٢) وبنسبة مساحة مقياس (٧٢,٥%)، وأخيراً جاء عنصر المقاييس والتحليل بوسط حسابي (٣,١٢٥) وهو وسط يعلو قليلاً عن الوسط الفرضي وبانحراف معياري (١,٠٣) وبنسبة مساحة مقياس متوسطة بلغت (٦٢,٥%).

ثالثاً: الاستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج الاختبارات أن عنصر دعم إدارة الفندق والمكون من أربعة عشرة فقرة قد حصل على وسط حسابي عام قدره (٣,٦٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) وعلى مساحة مقياس نسبتها (٧٣,٢٣%) وهذا يدل على وجود اهتمام إدارة الفندق لفقرات هذا العنصر والتي تتركز في سعيها على تحقيق التنسيق بين أنشطة الموظفين بالشكل الذي يساعد على تحقيق التعاون بينهم، وحرصها على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف، ورغبتها إلى تحقيق رضا الموظف وولائه وإشراكه في دورات

تدريبية لرفع أدائه، واستخدامها للموارد المادية والبشرية بكفاءة، وتنبؤها لأعداد الوافدين واحتياجاتهم، وحرص الإدارة على جذب الكوادر المتخصصة للعمل في الشركة من أجل تدعيمها لتطوير قابليتها، ومن ثم زيادة تنافسها مع الشركات الفندقية الأخرى.

٢- بينت نتائج الاختبارات أن عنصر التحسين المستمر، والممثل بالاستبانة بسبب فقرات موجود في شركة فندق بابل، إذ هناك تفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للضيوف، وهناك فناعة لدى الإدارة بأن الاستمرار بإدخال التحسينات على الخدمات المقدمة للضيوف، سيؤدي للحصول على مزايا إضافية للفندق وضيوفه، لذلك فإنها كانت تؤكد على تشجيع الموظفين على تقديم الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الإدارة والخدمة، وتسعى باستمرار إلى ترتيب صالات الاستقبال والطعام والغرف، وإلى تقليل الإجراءات الزائدة في العمل إلى أقل حد ممكن.

٣- تمثل عنصر تمكين الموظف وفرق العمل بالاستبانة بعشرة أسئلة، وقد حصلت هذه الأسئلة على وسط حسابي مقداره (٣.٦٣) درجة وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) وبلغ الانحراف المعياري لها (١.١٢) والذي يشير إلى انخفاض وتشتت إجابات السبحوثيين عن وسطها الحسابي، أما مساحة المقياس فإن نسبتها تراوحت بين (٧٠-٨٢%)، وهذا يعني أن إدارة فندق بابل قد فسحت المجال لموظفي الفندق إلى إثبات دورهم، وقدمت لهم الصلاحيات اللازمة لإداء الأعمال المناطة بهم، وتأخذ بأرائهم وتدعوهم إلى المشاركة في اتخاذ القرار وإلى العمل بروح الفريق، وتجعل الموظف يعتز بعمله في الفندق، وترتبط به بعلاقات من الثقة والصداقة، وتسهل عملية اتصاله برؤسائه، وتنتهج سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين الموظفين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم بتطوير الخدمة الفندقية وهذه كلها مفردات أساسية لإدارة الجودة الشاملة.

٤- أوضحت النتائج أن عنصر التحفيز أو مكافئة الأداء، قد حصل على وسط حسابي مقداره (٣.٦٩) درجة بانحراف معياري (١.٢٥) بنسبة مساحة مقياس مقدارها (٧٣.٧%) وهذا يعني أن الإجابات كانت معظمها متقاربة

وتؤكد على ان إدارة فندق بابل تمنح المكافئة المادية عند قيام الموظف بإنجاز عمل مميز، ولا تتأخر في تقديمها وانها دائماً عادلة في ذلك، كما ان الموظف يحظى باستمرار بتقدير وثناء مسؤوليه في العمل عندما يقوم بإنجاز عمل جيد وهذه جميعها تصب في جودة الخدمة الفندقية وتطورها.

٥- تؤكد الاختبارات الإحصائية المطبقة على أهمية عنصر ضمان جودة الخدمة في القطاع السياحي الفندقي إذ ان حرص الموظفين في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة وحرص الإدارة على مقارنة جودة الخدمات المقدمة إلى الضيوف وتميزها عن خدمات الفنادق الأخرى، والأخذ بملاحظات وآراء الموظفين والضيوف حول الخدمات المقدمة لهم من أجل زيادة منافستها جعل الفندق يخطو خطوات بطريق ضمان جودة الخدمات المقدمة.

٦- تظهر النتائج ان العنصر الأخير لإدارة الجودة الشاملة، المقاييس والتحليل قد حصل أيضاً على درجة ايجابية مثل العناصر السابقة، ولكن بمستوى متوسط في شدته، وهذا يعني ان إدارة الفندق تهتم بالمقاييس الفنية وتعتمد على الأساليب الإحصائية في تطوير عملها، من خلال استخدامها لمعايير متفق عليها لقياس وتقييم أداء الموظفين، واشراكهم في تحسين هذه المعايير، وتخصيص الموارد اللازمة لعمليات البحث والتطوير.

٧- في ضوء النتائج السابقة يتضح أن هناك تطبيقاً لعناصر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة للزبون من قبل شركة فندق بابل المساهمة المختلطة، وأن هناك مستوى من الرضا من قبل الزبون تجاه إدارة الفندق وجودة الخدمة المقدمة له، وأن هذا الشيء يجعل الإدارة ليست ملزمة فقط على المحافظة على هذا المستوى من الجودة، وإنما على العمل باستمرار على تحسينها وتطويرها خدمة للزبون والشركة معاً.

رابعاً- التوصيات:

١- بما ان الشركة قد حققت مستوى جيد نسبياً في تطبيقها في إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك يتطلب منها اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة في عملها

وذلك بالتركيز على كل من الزبون الداخلي (الموظف) والزبون الخارجي (الضيف).

٢- ضرورة وعي المسؤولين في الشركة بأهمية موضوع الجودة الشاملة بما لها من دور بارز في ظل التغيرات السريعة والتطورات الحاصلة في الخدمة السياحية، وذلك من خلال اطلاعهم على تجارب الدول العربية والعالمية في هذا المجال، والنتائج المؤمل تحصيلها نتيجة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٣- زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تخلق اندماجاً أفضل للموظفين باعتبارهم زبائن داخليين، لأنهم الركيزة الأساس لتحقيق الجودة الشاملة في الشركة وذلك من خلال توسيع مشاركة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في إنجاز مهام مميزة بتقديم خدمات ذات جودة أفضل في الشركة، والتوسع في منح الصلاحيات وتفويضها إلى مدراء الأقسام وخاصة فيما يتعلق بالتخصيصات والمصروفات المالية في أقسامهم.

٤- زيادة الاهتمام بالضيوف ومعاملتهم لأنهم زبائن خارجيون، مما يتوجب التركيز على الأبعاد الخاصة بجودة الخدمات التي يراها الزبون ضرورية ويجب الأخذ بها وذلك يتم عن طريق القيام بالدراسات الميدانية المقارنة أو الاستطلاعية التي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات ورغبات الزبون ومحاولة إشباعها، ومعرفة ردود أفعالهم (التغذية العكسية) تجاه جودة الخدمات المقدمة لهم وعدها مؤشرات ينبغي أخذها بنظر الاعتبار من قبل إدارة الشركة وموظفيها.

٥- بناء وإدارة نظام معلوماتي جيد يعتمد على التغذية العكسية، وتطوير وتحسين نظم الاتصالات في الخدمات الفندقية من خلال توفير أجهزة البريد الإلكتروني والأنترنت والفاكس.

٦- ضرورة قيام الهيئة العامة للسياحة بواجبها كجهة مسؤولة بتطوير وتنمية القطاع السياحي وذلك من خلال إلزام المرافق السياحية وعلى وجه الخصوص الفندقية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتشجيع إجراء الدراسات الميدانية بهدف الإرتقاء بمستوى الخدمات السياحية.

خامساً: مصادر البحث

- ١- أبو رحمة، وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط١، دار البركة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٢- اتكلسون، فيليب، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، التطوير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ج١، ١٩٩٦.
- ٣- البكري، سونيا محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٤- بطي، أسامة مدحت، تحليل نوعية المنتج السياحي الفندقي وأثره في مستوى قناعة الضيف في فنادق الدرجة الممتازة والأولى، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩.
- ٥- التميمي، حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، ط١، دار الفكر للطباعة، عمان، ١٩٩٧.
- ٦- الطائي، حميد عبد النبي، قياس مدى إدراك مديري التسويق والمبيعات لخصائص وسمات الخدمات السياحية والفندقية في الأردن، دراسة حالة ميدانية، عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
- ٧- زويلف، مهدي، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار نشر مجدلاوي، ١٩٩٦.
- عبيدات، سليمان خالد، إدارة الإنتاج والعمليات، ط١، عمان، ١٩٩٧.
- ٨- مثني، معان إبراهيم، تحليل واقع الاستثمار السياحي في العراق للمدة من ١٩٨٠-١٩٩٧ وامكانيات تطويره، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٧.
- ٩- المنصور، ياس المنصور، إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي الأردني، دراسة ميدانية مقارنة، أطروحة دكتوراه، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٧.
- ١٠- النعيمي محمد عبد العال، وحسين، فراس عدنان، استخدام النماذج الخطية في تفضيلات المستهلك، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد٤، ٢٠٠٠.
- 11- Adam, Evarch & Ebert, Ronal, Predation and Operation management, concepts, models and 5th 1992-1996.
- 12- Aquilaho, Nichols, chas, Richrd & Davis Mark, Fundamental of operation management, P. Ivwin, 1995.
- 13- Ashamall. M. Aggarwal, R. Crocitto, Total Quality in Services, issues and trends in implementation, in Abbass Al-Khafji, ed, op, Cit 1994.
- 14- Buswll & Williams, Http//www.world Tourism.Org.
- 15- Carlos Rowland, Commitment, Phase, Division Director Sorta 1995.
- 16- David, culver implementing Total Quality Management, Rigttne second tome Journal Minnceepelis, Stpout city business.
- 17- Dilworth, James B., operation management, design planning and control of Manufacturing and serves mc Graw Hill 1992.
- 18- Eric, alws, tourisn Marketing, service & Quality Management perspectives Stanley thernes LTD. 1992.

- 19- Ghosh, Sttikhar, making business senses of the internet, Harvard Business Review March, April 1998.
- 20- Joseph S. Martinich, production and Operation management, Applied Mobern Approach , university of Missouri St Louis 1997.
- 21- Krajwaski, Lee & Ritzman, Larry , Operation management, strategy and Adison-wesley Publishing Co. Inc. 1996-1999.
- 22- Linda, Tucci, Meacuring Quality, focus Movers form parts to people tournal. Stlouis Business 1996.
- 23- Mark M. & Others, Fundamentals of Operation management, 2nd, vwin Inc, 1995.
- 24- Morgan, Colin & Murgatroyd, Stephen, Total Quality Management in the public sector An International perspective 1994.
- 25- Peter, haug & ken, S, leeleman, Introduction of Total Quality Management in to the process of teaching Management, adiscussion of initial application Journal of Management education 1996.
- 26- Vonderembse A. Mark & white P. Gregory, Operation management, 1991.