

مدى امكانية تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة)

م.د. ارادن حاتم خضير العبيدي
كلية الادارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

أ.م.د. دينا حامد جمال
كلية الادارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

المستخلص

ترتبط الدراسة الموسومة بـ (مدى إمكانية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي) دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة في محافظة النجف الاشراف بين حقلين معرفيين هما إدارة الجودة الشاملة وفاعلية وإدارة القطاع السياحي لإثبات فرضية أساسية مفادها (هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفاعلية إدارة القطاع السياحي).

وتم اختيار عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة والبالغة (30) فرداً ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة اشتقت من الفرضية الأساسية فرضيتان فرعية لتبين العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفاعلية إدارة القطاع السياحي وكالاتي :

الفرضية الأولى : ما هو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في توظيف واستثمار الموارد البشرية في تحسين الخدمات المقدمة للزوار .

الفرضية الثانية : وجود ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة القطاع السياحي .

Abstract

The named studying to (The effect of using total quality management in the tourism sector) survey of the views of a sample of workers in the threshold upper sacred in the province of Najaf between the two fields are total quality management and the tourism sector management to prove the basic assumption that (there is a significant relationship having a significant signs between the total quality management and the effectiveness of the tourism sector management).

And it was chosen as a sample of workers in upper threshold sacred that they are thirty individuals , in order to achieve the goals of the studying that is derived from the basic assumption of two branched assumptions to meet the relationship between total quality management and effectiveness of the tourism sector management and as following :

The first assumption : the absence of the role of total quality management in the recruitment and investment of human resources in improvement the services to visitors.

The second assumption : there is compatibility between the principles of total quality management and the tourism sector management .

مقدمة

تعمل العديد من المنظمات في بيئة تتميز بالتعقيد وعدم التأكد لذا يتحتم على المنظمات انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمتطلبات الفكر الإنساني الحديث .

ويعد التخطيط للموارد البشرية احد الوظائف الأساسية في عملية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية ، اذ يعد مطلباً أساسياً لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم الأداء وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، لذا أصبح من الضروري ان يكون هناك ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة القطاع السياحي ولاسيما منها العتبة العلوية المقدسة (عينة الدراسة) اذ يعد الارتباط ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها .وتقسم الدراسة على محاور وكالاتي:

المحور الأول : منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً : مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في الكيفية التي تستطيع بها المنظمة المبحوثة استخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة في توفير أفضل الخدمات للزوار في العتبة العلوية المقدسة ونتيجة لقلّة اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظماتنا بشكل عام أصبح من الضروري البحث في هذا الموضوع والتعمق في أبعاد المشكلة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما دور مبادئ الجودة الشاملة في توظيف واستثمار الموارد البشرية في تحسين الخدمات المقدمة للزوار في العتبة العلوية المقدسة .
- 2- هل هناك ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة القطاع السياحي (السياحة الدينية).

ثانياً : أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة إلى أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي كمتطلّبين أساسيين لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، اذ ان تطبيقها يسهم في اختصار الوقت وترشيد الجهود وإزالة المعوقات التي تساعد على إدارة أكثر فاعلية للموارد البشرية والزوار ، وتنبع أهمية الدراسة لوجود ندرة في الدراسات المهمة بدمج هذين النوعين من الإدارة وتطبيقها على القطاع السياحي .

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى مايلي :

- 1- التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة القطاع السياحي .
- 2- التعرف على درجة ارتباط بين كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة القطاع السياحي .
- 3- تحديد اثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فاعلية إدارة القطاع السياحي .
- 4- تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بتحقيق المواءمة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة القطاع السياحي .

رابعاً : فرضيات الدراسة :

من اجل تحقيق أهدافها ثم الإجابة على التساؤلات الدراسة وبهدف تحقيق صياغة الفرضية الرئيسية الآتية :

(هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وفاعلية القطاع السياحي) وتنبثق منها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان :

الفرضية الفرعية الأولى : ما هو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في توظيف واستثمار إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات المقدمة للزوار ؟
الفرضية الفرعية الثانية : وجود ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة القطاع السياحي في العتبة المقدسة .

خامساً : مجتمع وعينة الدراسة

تبلغ مساحة محافظة النجف الاشرف (29 ألف كم²) تقريباً أي ما يعادل (15.3%) من مساحة العراق ، وتقع مدينة النجف على الحافة الشرقية للهضبة الغربية – ما بين السهل الرسوبي والهضبة الصحراوية (الحوري ، 2001 : 12) .

وللنجف أسماء منها المشهد الغربي ، وسميت بالنجف لأنها مرتفعة ، والنجف لغة تعني طف الوادي وحاشيته المرتفعة ، وسميت بالمشهد لان فيها مرقد الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) (الخليلي ، 1987 : 185) .

لذا تعد اليوم إحدى المدن الدينية المشهورة في العراق التي اكتسبت أهميتها الدينية من وجود المشهد المطهر فيها . الذي دفن فيها عندما استشهد عام (40هـ) (البغدادى ، 133 : 1931) لما له من صبغة دينية وثقافية وتاريخية وقبل وجود القبر كان للنجف قيمة ليست بالقليلة كونها مهبطاً للأولياء ، ودار هجرة الأنبياء ، أستوت عليها سفينة نوح (ع) ، ونزل فيها إبراهيم الخليل (ع) (آل محبوبه ، 1973 : 13) .

جدول (1)

سادساً : بعض الدراسات السابقة

بعض الدراسات العراقية والعربية

ت	عنوان الدراسة	السنة	اسم الباحث	أهم الاستنتاجات	أهم التوصيات
1	اثر تحقيق متطلبات الجودة الشاملة على حماية المستهلك	2000	ناجي عبد الستار محمود	وجود ضعف في محاور اتخاذ القرارات	التأكيد على إتباع استراتيجيات معينة في مجال اتخاذ القرارات
2	اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الإنتاجية لتحقيق الامثلية	2000	يوسف حليم الطائي	إطار بابل لا يحقق إبعاد إدارة الجودة مع المنتجيات المنافسة	إعادة النظر في منتجيات إطار بابل لصناعة الإطارات من حيث المواصفات
3	تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة	2002	انتظار الشمري	تبني استراتيجيات التدريب والتطوير ترفع مهارات العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	ضرورة تبني الاستراتيجيات الأربعة لزيادة كفاءة فرق العمل وتحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي.

جدول (2) بعض الدراسات السابقة الأجنبية

ت	عنوان الدراسة	السنة	اسم الباحث	أهم الاستنتاجات	أهم التوصيات
1-	Evaluation of TQM in Japanese industries and validation of a self assessment questionnaire تقييم لإدارة الجودة الشاملة في الصناعات اليابانية وتشريع لاستبيان التقييم الذاتي	2002	Jonas, et al.,	إن العولمة خلقت بيئة تنافسية عالية إذ إن الشركات التي تستعمل إدارة الجودة الشاملة فقط لا تستطيع البقاء إلى الأمد الطويل.	استخدام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لبقاء المنظمة إلى الأمد الطويل
2-	The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms تبني تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي	2006	Smadi & Al-Khawaldeh,	إن الشركات الصناعية في دبي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.	يجب استخدام إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات وباختلاف أبعاد التي تتبناها كل منظمة.

(المحور الثاني)

"الإطار النظري للدراسة"

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ان مصطلح الجودة (Quality) مشتق من اللاتينية (Qualities) ويعني بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه ، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً ، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون ، المصمم ، المجتمع او المنظمة (البرواري ، 2000: 88) ، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة ان تتبناها من اجل الوصول إلى الأداء المرغوب به ، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، اذ ان الجودة نفسها تحمل مفاهيم تختلف بحسب موقف الفرد او المجتمع او المنظمة فبعضهم ينظر إليها بأنها المطابقة للمواصفات ، في حين ان آخرين يرون انها الملائمة للاستخدام ، اما الفريق الثالث فيرى انها المكانة او الرفعة او التميز، فمنهم من عرفها على انها ثقافة ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، وفي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية ، انها " نتاج ممارسة الإدارة بالطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي تؤدي بدورها إلى تخفيض

الكلفة " (البرواري ، 2000 : 92) ، ويرى (البرواري ، 2000 : 72) أيضاً بأنها إستراتيجية اذ عرفها KinIow بأنها " الإستراتيجية التي تستند على تضافر جهود الأفراد لإغراض رفع مستوى الجودة " . وعرفت أيضاً على انها نظاماً متكامللاً للإدارة بأنها عبارة " عن دور الإدارة العليا في قيادة الجهود الشاملة باتجاه ضمان الجودة المطلوبة ، وان جميع العاملين مسؤولين عن التحسين المستمر للجودة وهي نقطة الارتكاز الأساس للوظائف والوحدات كافة في المنظمة " (Morlow, 2000:4).

وكتعريف إجرائي لإدارة الجودة الشاملة نرى انها :

(فلسفة إدارية لتحقيق التطور المستمر وفق أساليب كمية واستثمار للموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة والخدمات المقدمة لتحقيق إشباع حاجات المستفيدين الحاليين والمستقبليين)

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

منذ أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة والتي أصبحت ملتصقة بالمنتجات والسلع اليابانية بشكل خاص ولاسيما وانها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد على ان الجودة العالية تقتنر بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية ، حيث ان التوجهات اليابانية أكدت على ان النوعية التنافسية العالية يمكن ان تحقق بتكاليف إنتاجية واطنة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية ، اذ ان هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد وتأثر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير (Jithendron & Baum, 2003 : 100).

وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي : (حمود ، 2005 : 78) .

- 1- انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها : لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام .
- 2- تقليص تكاليف الجودة .
- 3- زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير .
- 4- تقليص الحوادث والشكاوي .
- 5- زيادة المبيعات وزيادة رضا المستهلكين .
- 6- زيادة الإنتاجية والإرباح المتحققة والحصة السوقية .
- 7- تحقيق منافع ووفورات متعددة : لقد حققت شركة (IBM) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- 8- زيادة الكفاءة .

ثالثاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد أُنسم مفهوم الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازاً بعصر الجودة الشاملة ، وان العناصر المختلفة لإدارة الجودة

الشاملة تتطلب من المدير معرفة ودراسة الاستراتيجيات وتوقيت كيفية استخدامها ، حيث انه من الخطورة القيام بتنفيذ عدة عناصر في آن واحد ، فهناك عناصر أكثر ملائمة وذلك في الأشهر الأولى من تبني إدارة الجودة الشاملة ، كما ان هناك عناصر تحتاج إلى مدة زمنية معينة وذلك يعود إلى صعوبتها أو تعقيدها ولكن في النهاية فان جميع هذه العناصر تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين هما : (44 : 2008 Byars)

- أ- تحقيق رضا الزبون .
 - ب- تخفيض نسب العيوب في السلع والمنتجات .
- وقد تم اعتماد عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتفق مع هدف الدراسة وأهميتها وكالاتي :

1- التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط القلب النابض لبقاء إدارة الجودة الشاملة في عالم الأعمال ، يستخدم التخطيط الاستراتيجي لتوحيد أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف ومهام محددة . فالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة يشتق من رؤية المنظمة ورسالتها ، اذ يساعد المنظمة من خلال تحليل swot على تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (الخطيب ، 2008 : 5) .

2- التركيز على الزبون :

تعد إدارة الجودة الشاملة الزبون العنصر الأكثر أهمية في حياة المنظمة ، اذ لابد من معرفة متطلبات الزبون وتوقعاته والعمل على تظهيرها في مراحل تقديم الخدمات ، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحويل المستهلك إلى زبون اذ ليس كل مستهلك زبون وكل زبون هو مستهلك . لذا تعمل إدارة الجودة الشاملة على كسب المستهلكين وجعلهم زبائن للمنظمة (الخطيب ، 2008 : 59).

3- إسناد الإدارة العليا :

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا وبدونها تصبح الجودة مجرد شعار بدون ان يكون لها أي تأثير أو فاعلية لبناء الجودة ، لذا فان دعم وإسناد الإدارة العليا يحل معظم مشاكل الجودة في أي منظمة (الخطيب ، 2008 : 60) .

4- منع الأخطاء :

تطبق إدارة الجودة الشاملة شعار (الوقاية خير من العلاج) من خلال التركيز على معالجة المشاكل المتعلقة بحدوث الانحرافات لمنع تكرار حدوثها مستقبلاً (الخطيب ، 2008 : 61) .

5- فرق العمل :

يعد العمل الجماعي ميزة من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها والذي يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتحليل معدل دوران العمل وزيادة رضا العاملين .

6- التدريب والتعليم :

يجب على المنظمة تبني فرص التدريب كل في مجال تخصصه وبشكل مستمر ، اذ تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على فاعلية العاملين لإكساب التحفيز والتطوير والخبرات والمعارف ، اذ ان نظرة إدارة الجودة الشاملة للتدريب ليس مجرد كلف تتحملها المنظمة بل استثمار مردودات مستقبلاً (الخطيب ، 2008 : 62) .

7- التحسين المستمر :

أن إدارة الجودة الشاملة ليس لها نقطة معينة أو هدف معين تقف عنده فالذي يتحقق اليوم يجب ان يكون أفضل من أمس وهكذا . ويطلق على التحسين المستمر في التوجه

الياباني Kaizen وتعني Good change والتغيير الجيد ويعبر عنه بخمسة عناصر هي (5S) ضمن التوجه الياباني في التحسين وكالاتي:-

SEIRI بالانكليزية Clearing Up وبالعربية تصفية

SEITON بالانكليزية Organizing وبالعربية التنظيم

SEISO بالانكليزية Clearing وبالعربية التنظيف

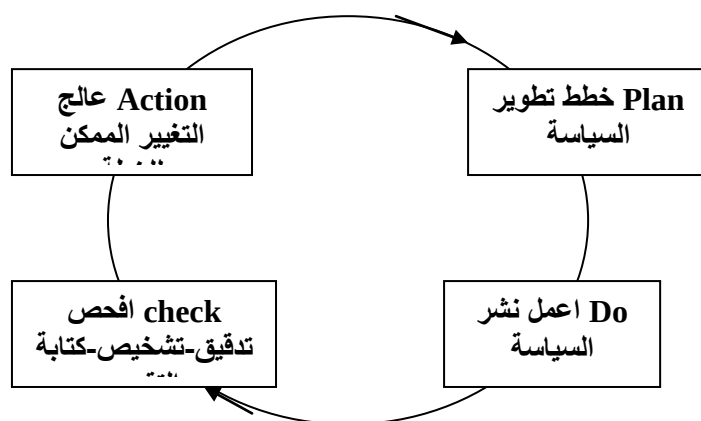
SEIKETSU بالانكليزية Standardizing وبالعربية التقييس

SHITSUKE بالانكليزية Training and Discipline وبالعربية التدريب والانضباط

وتطبيق المصطلحات أعلاه في المنظمة يعني تحقيق التحسين المستمر .

وتعد الجودة هدفاً متحركاً ، اذ لا يوجد مستوى مثالي لها على الدوام ، لذا ينبغي على المنظمات ان تحسن باستمرار من جودة منتجاتها او خدماتها لتبقى في المقدمة ، فتغير التكنولوجيا المتسارع غالباً ما يجعل مستوى الجودة الحالية متقدماً وان توقعات الزبون تتغير بمرور الوقت ، ومن هنا أصبح التحسين المستمر ضرورة ويتطلب مناخ تنظيمي ملائم (Daley, 2003:25-57)

أن دورة التحسين المستمر التي يتعين من خلالها بأن التحسين المستمر هو تفكير استباقي للبحث عن المشاكل المتوقع حدوثها ومعالجتها سلفاً وهو يتطلب الماماً شاملاً بالعمل . وهذا ما ينعكس ضمن حلقة ويمنع Deming cycle الموضح في الشكل (1)



شكل (1) Deming لتحسين المستمر

Source : Dale , B.G , Cooper , C.L & Wilkinson , A., (2007) " Managing Quality , Human Resources " A Guid to continuous Improvement , P: 218.

8- الجودة القابلة للقياس :

يمكن استخدام مخطط السبب والنتيجة ، المدرجات التكرارية ، مخطط التبعر ، المخططات البيانية كأدوات لقياس الجودة لتمكين المنظمة من تحديد مستويات الجودة وتحليل أسباب الانحرافات والعمل على معالجتها وصولاً للجودة الأعلى .

9- اندماج العاملين ومشاركتهم :

يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين الأمر الذي يساعد على ازدياد إمكانية تصميم خطط أفضل ، فضلاً عن تحسين كفاءة صنع القرارات الأمر الذي يساعد على تحديد دقيق للمشاكل وبالتالي اتخاذ الأفعال التصحيحية التي تضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات . (الخطيب، 2008: 65)

رابعاً : العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الإبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء ، حيث ان التحسن المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المديين الاستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته وان تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال ، اذ ان إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب ان توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء من المستهلكين او المرتقبين والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر ، وان أهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى الا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الإنتاجية والخدمية ، وان تطوير أية نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية والخدمية يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقاً لهذا المستوى من الاستراتيجية . وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي :

(حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، 2005 : 97)

- 1- الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة (مثلاً الخصائص او المميزات ، التماثل ، الفاعلية والتكلفة .) .
 - 2- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم (يمكن استخدام مخطط تدفق او مخطط مماثل لتمثيل عناصر العمليات) .
 - 3- إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع .
 - 4- الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق .
 - 5- برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق .
 - 6- إجراءات مكتوبة فيما يخص التغيرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئاً فشيئاً مع تقدم العمل بالمشاريع .
 - 7- طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة .
 - 8- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف .
- ولذا فان خطط الجودة يمكن ان تكون مضمنة او مشار إليها في دليل الجودة ومن خلال ذلك يتضح بأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن ما يلي :
- 1- التخطيط الدقيق للعمليات .
 - 2- إشراك الإدارة الوسطى .
 - 3- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة .
 - 4- تطوير الاتصالات مابين العاملين .

خامساً : مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن ان يحقق التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة المزايا الآتية (الخطيب، 2008: 77-78):

جدول (3)

مزايا التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة

1	جودة أداء عالية .
2	تعزيز رغبة الإدارة العليا لحل المشكلات المتعلقة بالجودة داخل المنظمة .
3	التركيز على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا .
4	التحسين والتطوير المستمرين في كافة مراحل العمل .
5	خلق نظام مؤسسي في العمل .
6	تحسين نظام الاتصالات في المنظمة .
7	جذب زبائن جدد مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين .
8	بناء الإحساس العالي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
9	تعزيز القناعة لدى الإدارة العليا باتخاذ نتائج العمل ومخرجاته كمقياس لمدى التحسين والتطوير المتخصصين
10	زيادة الإنتاجية وتحسين الربحية في المنظمة .
11	تحسين بيئة العمل .
12	إبراز دور العمل الجماعي بشكل واضح في المنظمة .
13	ترشيد أفضل في استهلاك الطاقة .
14	تحسين قدرة المنظمة على المنافسة .
15	تقليل دوران العمل .

سادساً : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

لقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على تأكيد العلاقة بينها وبين إدارة الموارد البشرية فكلاهما يستخدم الافتراضات النظرية مثل مشاركة العاملين ، التدريب ، العمل الجماعي ، ورضى الزائر (Boselie & Wiele , 2001: 3) ، اذ تركز إدارة الجودة الشاملة على تغيير دور إدارة الموارد البشرية بشأن آراء الموظفين حول مدرائهم.

إذ تعد إدارة الموارد البشرية الإدارية المسؤولة عن توفير المهارات البشرية وتحفيزها وتدريبها التي تعد إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة لذا أصبحت العلاقة بينهما ضرورة لا غنى عنها فقد جادل (Guest) بأن ارتباطهما يعني عصمة من الخطأ (العنزي والبيدي ، 2006: 139) ، فضلاً عن وجود مجموعة من المؤشرات تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتعب وزيادة معدل دوران العمل وزيادة الرقابة وكثرة اللجان ، وأشار (Baum, 2004: 10) أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية قد واجهت تحديات كثيرة لكون إدارة الجودة تركز على العملية أكثر من المحتوى وعدت الجودة مجرد عملية تصنيع وان دور الفرد هو التحسين المستمر لضمان الجودة ، في حين ان إدارة الموارد البشرية تركز على

الفرد بدلاً من الأنظمة (العنزي والزبيدي ، 2006: 140) ، يتضح لنا مما تقدم ان العلاقة فيما بينهم ما زالت قيد التبلور وينبغي ان تكون العلاقة بينهما قائمة على أساس التكامل بينهما فعلى إدارة الجودة الشاملة ان تستوعب أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كما على إدارة الموارد البشرية ان تكيف بالمقابل أنظمتها السابقة باعتماد أنظمتها الجديدة قادرة على إحداث التغير في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم بما يتلائم مع التغيرات الحاصلة في البيئة كشرط أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة .

سابعاً : مفهوم السياحة الدينية

تعد السياحة الدينية نمطاً مهماً من أنماط السياحة وتحتل مدينة النجف الاشرف المرتبة الأولى من حيث الأهمية لوجود المشهد المطهر فيها الذي دفن فيه الإمام علي (عليه السلام) حين استشهد عام (40هـ) (البغدادى ، 1931: 133) في الكوفة فحمله أولاده (رضي الله عنهم) إلى النجف حيث موضع الحال . (مكتب الاستشارات الإدارية والاقتصادية والسياحية والمحاسبية ، 1992: 81) .

تختلف السياحة الدينية عن غيرها من أنماط السياحة اذ ان الطلب عليها هو استجابة للطلب الروحي والوازع الديني الذي يدفع عدداً كبيراً من الناس لزيارة الأماكن المقدسة ، فضلاً عن انها تمتاز بتكرار الزيارة من قبل الزوار اذ ان الزائر لا يصل إلى حد الإشباع من زيارة هذه الأماكن بتكرار الزيارة ، لذا يمكن عدّها سياحة مستدامة طيلة أيام السنة سواء كان هناك مناسبات دينية أم لم تكن . فضلاً عن أهميتها من الناحية الاقتصادية لما تجلبه من عملات صعبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى داخل القطر . (القريشي ، 2006 : 1) .

ويمكن أن تعرف السياحة الدينية على أنها " تلك السياحة التي تعتمد بشكل أساس على الوازع الديني الذي يعد من الدوافع المهمة التي تدفع الناس للسفر ، وتقوم هذه السياحة بشكل أساس على العاطفة الدينية سواء كانت داخلية أم خارجية " (الحوري والدباغ ، 2000 : 87) أو أنها ذلك " التدفق المنظم من السواح القادمين من الداخل والخارج بهدف التعرف على الأماكن المقدسة وتاريخها وبما يمثله من قيم روحية لهذا الدين أو المعتقد " (عبيدات ، 2000: 141) . وعرفت أيضاً على أنها " سياحة مناسبات تقوم على الاحتفال بأعياد أو مناسبات ذات نمط خاص وطابع ديني " (الحوري ، 2001: 15) ، وهناك رأي آخر يشير على أنها " تلك السياحة التي اكتسبت أهمية خاصة في حياة البشر عموماً ولاسيما المسلمين على وجه الخصوص لان هدفها الرئيس تحقيق الاتصال الروحي بين الإنسان وزيارته للأماكن المقدسة ، فضلاً عن تحقيق الاتصال الجماعي بين المجاميع الواحدة بعضها البعض ، إذ أدى الشعور الديني دوراً ولا زال في القيام برحلات لغرض زيارة الأماكن المقدسة " (الكمري ، 2001 : 6) . فيما حدد مفهوم للسياحة الدينية بحسب المدة بأنها " نوع من أنواع السياحة القصيرة الأمد التي تكون حاجة للمسلمين وشوقهم إلى زيارة المراكز المقدسة " (المالكي ، 2002: 121) .

ومنهم من أشار إلى أنها " نمط من أنماط السياحة ، استجابة للطلب الروحي والعواطف الدينية والرغبة في إشباعها من خلال التوجه لأماكن العبادة أو الأضرحة والمقامات والمزارات والأماكن الدينية الأخرى لأداء مراسيم الطقوس الدينية لما في ذلك من راحة وترويح للنفس بشكل كبير وفعال تنعكس آثاره الايجابية على نفسية السائح وسلوكه (مطلبك ، 2004 : 14) . ومن خلال ما تقدم يمكن وضع تعريف إجرائي لها على أنها (السياحة التي تلبي حاجات البشر لتحقيق الاتصال الروحي والتعرف على الأماكن المقدسة لما تمثله من قيم روحية فضلاً عن أهميتها الاقتصادية لما تجلبه من عملات صعبة طيلة أيام السنة) .

المحور الثالث : الجانب الميداني

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة المؤلفة من (4) محاور منها (3) محاور تتعلق بإدارة الجودة الشاملة (محور كفاءة فريق العمل ، محور التحسينات المستمرة ، محور رضا الزوار) ، وتضمنت المحاور (14) سؤال ، وتضمن المحور الرابع (محور فاعلية إدارة القطاع السياحي) وتضمن (12) سؤال ، وتم الاعتماد في استمارة الاستبانة على دراسة كل من (الشمري 2002 ، الزبيدي 2006) وقد تم استخدام المقياس الخماسي (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) . وتم توزيع الاستمارة على مسؤولي الأقسام والشعب الوارد ذكرهم في الهيكل التنظيمي للعتبة العلوية المقدسة

أولاً : الهيكل التنظيمي لأقسام العتبة العلوية المقدسة

جدول (4)

الهيكل التنظيمي لأقسام العتبة العلوية المقدسة

عب	أ- قسم الشؤون القانونية	ب- شعبة الدعاوي
2-	سكرتارية المجلس	
3-	قسم الشؤون الإدارية	أ- شعبة إدارة الأفراد
4-	قسم الشؤون الدينية	ب- شعبة الأرشيف
5-	قسم الشؤون المالية	أ- شعبة الحسابات المخزنية
	ج- الرواتب	ب- الحسابات المالية
	د- أمانة الصندوق	هـ- تحصيل الديون
6-	قسم الشؤون الفكرية والثقافية	ب- شعبة الإعلام
	ب- المكتبات	ج- شعبة الإصدارات
7-	قسم العلاقات العامة	
8-	قسم التدقيق والرقابة الداخلية	
9-	قسم الشؤون السنوية	أ- شعبة حفظ النظام
	ب- شعبة خدمة الزوار	
10-	قسم الشؤون الخدمية	
11-	قسم الشؤون الهندسية	أ- شعبة الدراسات والتصاميم
	ب- شعبة الصيانة الهندسية	
12-	قسم الاستثمار	
14-	قسم شؤون حفظ النظام	

Source : WWW/Imamali/a.com

ثانياً : عرض نتائج استجابات العينة حول فقرات الاستبانة
أ : عرض نتائج استجابات العينة حول (العمل الجماعي) و (كفاءة فريق العمل)
جدول (5)

استجابات العينة حول فاعلية إدارة الجودة الشاملة :
(العمل الجماعي) (كفاءة فريق العمل)

الفقرات	الأوزان					الانحراف المعياري
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي
1- يشعر أعضاء الفريق بالانتماء العالي إلى المجموعة	12	13	-	-	-	4.52
2- هناك تماسك بين أعضاء الفريق لأداء أعمالهم	4	21	-	-	-	4.84
3- تنسجم الاتجاهات الفكرية لأعضاء الفريق مع إستراتيجية المنظمة	5	15	5	-	-	4.00
4- تمنح صلاحيات واسعة لأعضاء الفريق لتخطيط نشاطاتهم والرقابة عليها	7	2	16	-	-	3.36
5- يوجد توافق بين مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق الواحد	4	15	6	-	-	3.08
المجموع						3.96

يبين من خلال النظر إلى جدول (1) المتمثل في كفاءة فريق العمل بأنه قد حقق وسطاً حسابياً أعلى من الوسط الفرضي (3) بقيمة (3.96) وبانحراف معياري (0.61) ، اذ حصلت الفقرة (2) (هناك تماسك بين أعضاء الفريق لأداء أعمالهم) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.84) وبانحراف معياري بلغ (0.37) ، في حين حصلت الفقرة (5) (يوجد توافق بين مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق الواحد) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.08) وبانحراف معياري قدره (0.64) ، هذه النتائج تشير إلى إدراك عينة الدراسة بضرورة وجود تماسك فيما بينهم لأداء الأعمال ، الا ان المشكلة كانت بوجود توافق قليل بين مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق الواحد .

ب : عرض نتائج استجابات العينة حول التحسينات المستمرة
جدول (6)

المحور الثاني : استجابات العينة حول التحسينات المستمرة

الفقرات	الأوزان					الانحراف المعياري
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
1- تشجيع الأفكار الجديدة تحسين الخدمات المقدمة نحو الأفضل	9	16	-	-	-	0.84
2- يستأنس بآراء الزوار في تطوير الخدمات المقدمة لهم	4	21	-	-	-	0.37
3- التفكير في إضافة أفكار إبداعية وابتكاريه في مجال تقديم أي خدمة تلبي حاجات الزوار	2	13	10	-	-	0.62
4- ما يقدم من خدمات لا يصل إلى أفضل ما يستطيع تقديمه	5	15	5	-	-	1.00
5- نحاول إجراء تعديلات حول مستوى الخدمات المقدمة بين الحين والآخر	18	7	-	-	-	0.45
المجموع						3.28
						3.78

يتضح لنا من خلال النظر إلى جدول (2) المتمثل بإجراء التحسينات المستمرة ان إجمالي التحسينات المستمرة قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.78) أعلى من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان عينة الدراسة في العتبة من رؤوساء أقسام وشعب يحققون التحسينات المستمرة في العمل وبانحراف معياري (3.28) مما يشير إلى عدم وجود تشتت عال في الإجابات ، إما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة (1) (تشجيع الأفكار الجديدة تحسين الخدمات المقدمة نحو الأفضل) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.64) وبانحراف معياري قدره (0.84) ، في حين حصلت الفقرة (4) (ما يقدم من خدمات لا يصل إلى أفضل ما يستطيع تقديمه) أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.20) وبانحراف معياري قدره (1.00) مما يدل على ان عينة الدراسة رأت أنها تستطيع ان تقدم أفضل الخدمات .

ج : عرض نتائج استجابات العينة حول رضا الزوار جدول (7)

المحور الثالث : استجابات العينة حول رضا الزوار

الفقرات	الأوزان					الانحراف المعياري
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
1- تحوز الخدمات المقدمة للزوار على رضاهم	7	4	14	-	-	0.89
2- محاولة الاستشعار الدائم من الزوار حول ما يقدم لهم من خدمات	7	8	10	-	-	0.83
3- تحاول تغيير بعض إجراءات العمل استجابة لرأي ورغبات الزوار	4	11	10	-	-	0.72
4- نؤمن بأن دائماً الزائر على حق	13	8	4	-	-	0.75
المجموع						0.80

يتضح من الجدول أعلاه ان إجمالي فقرة رضا الزوار قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.32) أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) مما يدل على ان الخدمات المقدمة إلى الزوار حائزة على رضاهم وتقدم استجابة لرغباتهم وأرائهم وبانحراف معياري (0.80) ، وعلى مستوى الفقرات حققت الفقرة (4) (نؤمن بأن الزائر دائماً على حق) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على ان الإدارة العليا تأخذ في اعتباراتها عند تقديم خدماتها بأن الزائر دائماً على حق حتى لو كان على حساب ما تقدمه من خدمات . الا أنها تعاني من محاولة الاستشعار الدائم من الزوار حول ما يقدم لهم من خدمات (الفقرة 2) اذ حققت أدنى وسط حسابي بلغ (3.12) وبانحراف معياري (0.83) .

د : عرض نتائج استجابات العينة حول إدارة القطاع السياحي

جدول (8)

المحور الرابع : استجابات العينة حول إدارة القطاع السياحي

الفقرات	الأوزان					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
أولاً : يلعب القسم دوراً مهماً في :							
1- تعيين العاملين الجدد او تسريحهم	5	7	5	8	-	3.64	1.15
2- ترقية العاملين او توقيفهم	5	11	4	5	-	3.36	1.03
3- شراء الآلات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال	6	19	-	-	-	4.76	0.43
4- تحديد طبيعة البرامج التدريبية التي يشارك بها العاملين	10	15	-	-	-	4.60	0.50
5- وضع السياسات على مستوى العتبة	5	4	12	-	-	3.60	1.00
6- توافر وسائل مناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة مثل صناديق الاقتراحات والمقابلات الشخصية	8	9	4	4	-	3.16	1.06
7- تتخذ الإدارة قراراتها بما تراه مناسباً حتى لو كان للعاملين رأياً فيها	1	8	1	15	-	4.16	1.14
ثانياً : نشارك بجميع قرارات العمل	13	5	6	1	-	1.80	0.95
ثالثاً : تتبنى إدارة العتبة تقديم جوائز مالية لمكافأة العاملين المبدعين	17	8	-	-	-	3.32	0.47
رابعاً : تعتمد إدارة العتبة ضوابط واختبارات مشددة لعملية اختيار العاملين الجدد	1	1	5	8	10	4.00	1.08
خامساً : تعتمد إدارة العتبة معيار الكفاءة في العمل في إسناد المناصب الإدارية والوظيفية	13	8	1	3	-	1.76	1.01
سادساً : تركز البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات والثقافات والقيم السلبية السائدة في العمل	25	-	-	-	-	4.00	0.00
المجموع						3.51	0.82

يتبين من خلال النظر إلى الجدول (4) الخاص بإدارة القطاع السياحي ان إجمالي هذه الفقرة قد حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.51) أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.82) مما يدل على إدارة القطاع السياحي بشكل عام قد اعتمدت جميع معايير إدارة الجودة في إجراءاتها وبرامجها ، اما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة (3) (شراء الآلات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال أعلى وسط حسابي بلغ (4.76) وانحراف معياري (0.43) وسجل أدنى قيمة له في فقرة (خامساً) بلغ (1.76) وبانحراف معياري قدره (1.01) مما يدل على

اعتماد قليل لمعيار الكفاءة في العمل في إسناد المناصب الإدارية والوظيفية .

ثالثاً : علاقات الارتباط بين محاور الدراسة

أ- علاقة الارتباط بين فقرة العمل الجماعي وإدارة القطاع السياحي

حققت فقرة العمل الجماعي مع إدارة القطاع السياحي معامل ارتباط بلغت (0.919) ** بمستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية فيما بينهم من حيث الشعور بالانتماء العالي للمجموعة والتماسك فيما بينهم وانسجام اتجاهاتهم الفكرية ومنحهم صلاحيات واسعة لأداء أعمالهم . فضلاً عن وجود توافق بين مهاراتهم وميزاتهم من خلال تعيين عاملين جدد وإجراءات ترقية لهم ووضع البرامج التدريبية لهم وتقديم حوافز ومكافآت للعاملين الماهرين وإسناد المناصب الإدارية لهم .

ب - علاقة الارتباط بين فقرة العمل التحسينات المستمرة وإدارة القطاع السياحي

بلغت علاقة الارتباط بين فقرة التحسينات المستمرة وإدارة القطاع السياحي معامل ارتباط بلغت (0.68) * بمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية من حيث تشجيع الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين والاستئناس بأراء الزوار عند تقديم الخدمات لهم ، وإضافة أفكار إبداعية وابتكارية باستمرار لتلبية حاجاتهم ورغباتهم واعتماد البرامج التدريبية للعاملين في العتبة لغرض النهوض بمستوى الخدمات المقدمة للزوار .

ج- علاقة الارتباط بين رضا الزبون وإدارة القطاع السياحي

لقد حققت علاقة الارتباط بين رضا الزبون وإدارة القطاع السياحي (0.83) ** وبمستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين رضا الزبون المتمثلة في ان جميع الخدمات المقدمة في العتبة المقدسة كانت حائزة على رضاهم ، محاولة الإدارة باستمرار تغيير إجراءاتها بشأن توفير الخدمات استجابة لأراء الزوار ورغباتهم من خلال إيمانها الدائم بأن الزائر دائماً على حق وهذا يعني ان إدارة القطاع السياحي للعتبة العلوية المقدسة هي إدارة كفوءة ومتميزة وتعمل وفق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

أ:- استنتاجات الجانب النظري

- 1- تمتاز المنظمات الخدمية عن المنظمات الصناعية بأنها تقدم ناتجاً غير ملموساً ، أي أنها تنتج الخدمة وتبيعها في ذات الوقت ، بمعنى أوضح بأن الخدمة لا يمكن تخزينها على العكس من المنظمات الصناعية .
- 2- يمثل القطاع السياحي واحداً من الروافد الأساسية للاقتصاد الوطني والذي يعمل بشكل يوازي الروافد الاقتصادية الأخرى ويؤازرها .
- 3- تحقيق رضا ورغبات وتوقعات الزبون من الأهداف الأساسية والإستراتيجية للعمل في قطاع الخدمة السياحية وتحديد في إطار التوجه نحو الزبون (consumer oriented).
- 4- ان مقترحات التحسين المستمر تؤثر في سياق النتائج البحثية التي تشير إلى ان هناك إعادة هندسة في إجراءات تقديم الخدمة بشكل مستمر ، فضلاً عن المزاوجة بين أراء الزبون (الزائرين) ومستوى الخدمة المقدمة مما يؤثر ملامح مهمة في استشراف مستقبل واعد لهذا الميدان .
- 5- ان بؤادر النهوض بمعايير الجودة الشاملة ضمن إطار عمل الفريق ورضا الزبون الداخلي والخارجي تكون في إطار المؤشرات التي أفضحت عن معطيات التحليل قد تميل إلى التحسين فيما اذا أتاح الميدان المبحوث المرتكزات التي تنشط وتفعّل إستراتيجية التشويق بين مهارات العاملين ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

ب - الاستنتاجات الجانب الميداني

- 1- وجود تماسك كبير بين الأفراد العاملين في العتبة في أداء أعمالهم .
- 2- توافق قليل بين مهارات وقدرات الفريق الواحد .
- 3- إدراك العاملين في العتبة بضرورة وجود تماسك فيما بينهم في أداء أعمالهم .
- 4- قيام العاملين في العتبة بتشجيع الأفكار الجديدة وتحسين الخدمات المقدمة نحو الأفضل .
- 5- وجود ارتباط قوي بين فقرة العمل الجماعي وإدارة القطاع السياحي .
- 6- وجود علاقة ارتباط بين فقرة التحسينات المستمرة وإدارة القطاع السياحي .
- 7- وجود علاقة ارتباط بين فقرة رضا الزبون وإدارة القطاع السياحي .
- 8- ما يقدم من خدمات في العتبة لا يصل إلى أفضل ما يستطيع تقديمه وهذه وجهة نظر ايجابية اذ مهما قدم للزائر او الضيف من خدمات لا يصل الى تحقيق الرضا الكامل للزائر
- 9- إدراك إدارة العتبة المقدسة بأن الزائر دائماً على حق .
- 10- تعاني إدارة العتبة من محاولة الاستشعار الدائم من الزوار حول ما يقدم لهم من خدمات .

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات سالفة الذكر تورد الباحثتان مجموعة من التوصيات التي نأمل ان تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنهم الإدارة العليا والوسطى العاملين في العتبة العلوية المقدسة والتي يعتقد بأنها يمكن ان تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة بالارتقاء بالخدمات التي تقدمها للزائرين

1. يتطلب التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة جهداً كبيراً في ما يتعلق بتعديل ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها مشروع التحسين المستمر ، وان نجاح هذه المهمة يتوقف على مدى التزام الإدارة العليا بذلك ودعمها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وجعلها جزءاً من ثقافة التنظيم الجديد ولا بد من رؤية مستقبلية وشمولية .
2. الاهتمام بتحسين نظم وشبكة الاتصالات من داخل المنظمة وخارجها لضمان تدفق المعلومات وبطرائق حديثة للاطلاع على آخر الابتكارات في مجال تقديم الخدمات والتعرف على ما يجري في السياحة العالمية لمحاولة تقليل الفجوة بين جودة الخدمة العراقية والخدمة الأجنبية هذا من جهة ومن جهة أخرى التعرف على الرغبات والحاجات المستقبلية للزائرين.

المقترحات

ومن اجل التحسين المستمر في القطاع السياحي نقترح الآتي :-

- 1- من الضروري إيجاد توافق بين مهارات وقدرات الفريق الواحد في العمل ليتم انجاز العمل بشكل أسرع واشمل وأفضل .
- 2- العمل على إجراء استفتاءات بشكل مستمر للزوار لمحاولة معرفة آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم والتعرف على نوع الخدمات التي يجب ان تقدم لهم مستقبلاً .
- 3- على جميع القائمين على إدارة العتبات المقدسة تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية كبيرة سواء على صعيد العاملين فيها والخدمات المقدمة للزوار وهذا يتطابق مع فرضية الدراسة الرئيسية والفرعية .

المصادر

- 1- آل محبوبه النجفي ، جعفر بن الشيخ باقر (1973) ، " ماضي النجف وحاضرها " ، مطبعة العرفان ، صيدا ، لبنان .
- 2- البرواري ، نزار عبد المجيد رشيد (2000) ، " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمة العراقية " ، مجلة المنصور ، المجلد الأول ، بغداد .
- 3- حمود ، د. خضير كاظم (2005) ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 4- الحوري ، مثنى والدباغ ، اسماعيل (2000) ، " مبادئ السفر والسياحة " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 5- الخطيب البغدادي ، ابو بكر احمد بن علي ، المتوفى (436هـ/1070م) : تاريخ بغداد ، ط 1 ، مطبعة السعادة ، مصر ، ج 1 ، 1931م .
- 6- الخليلي ، جعفر (1987) : " موسوعة العتبات المقدسة " ، ج 6 ، قسم النجف ، بيروت ، لبنان.
- 7- الشمري ، انتظار احمد (2002) ، " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة " ، أطروحة دكتوراه ، مقدمة لكلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
- 8- الطائي ، يوسف حليم سلطان (2000) ، " اثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الكفاءة الإنتاجية لتحقيق الامثلية " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصادية ، الجامعة المستنصرية .
- 9- عبيدات ، محمد (2000) ، " التسويق السياحي - مدخل سلوكي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 10- العنزي ، سعد والزبيدي ، غني (2006) ، " علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - مدخل نظري " ، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 61 ، بغداد .
- 11- الكمري ، نوفل عبد الرضا (2001) ، " عرض وتحليل واقع النشاطات الترويحية والسياحية للأسرة العراقية في مدينة بغداد " ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم السياحة وإدارة الفنادق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 12- المالكي ، وجدان عبد الامير (2002) ، " التوجهات المستقبلية للسياحة الدينية في مدينتي سامراء والكاظمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة في الجغرافية ، كلية الآداب ، جامعة بغداد .
- 13- محمود ، ناجي عبد الستار (2000) ، " اثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك " ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 14- مشروع دراسة تطوير السياحة الدينية في العراق : بغداد - النجف - كربلاء - صلاح الدين ، إعداد مكتب الاستشارات الإدارية والاقتصادية والإحصائية والسياحية والمحاسبية في كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1992م .
- 15- مطلق ، علاء كريم (2004) ، " مقومات الجذب السياحي الديني لمدينة سامراء " ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم السياحة وإدارة الفنادق ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

المصادر الأجنبية

1- الكتب

- 1- Byarsl, Rue. Lesliew (2008) Haman Resource Management 8th Mc Grow-Hill, New York.
- 2- Dale,B.G., Cooper,C.L. & Willinson , A. (2004) , " Managing Quality & Human Resources " AGuid to continuous Improvement , Black Well Publishers Inc .
- 3- Daley, D.M., (2003), "strategic Human Resource Management : People and performance Management in public Sector New Jersey Prentice Hall
- 4- Jithandran . J. and Baum, T. (2003). "Human Resource Management in Tourism" in (eds) sharply, R. and Pender, L. Tourism Management .London.

2- Articles

- 1- Bawm, T. (2004) . "The Social and cultured construction of skills in hospitality work". Special Edition of Human Resource Management Journal "Skills and Training in Service work"
- 2- Marlow, S., Investigating the use of Emergent strategic Human Resource Management Activity in the small Firm, Journal of small Business and En-terprise Development, vol . 7 No.2
- 3- Bose lie , Paul & Weise , T.V.D. (2001) , " Employee Perceptions of IIRM and TQM and the effects on satisfaction and Intention to leave"

3- شبكة المعلومات (الانترنت)

- 1- Research Institute of management , Available from , <http://www.erim.eur.ni>.
- 2- <http://www.Imamali/a.com>

الهيكل التنظيمي لأقسام الفنية العلوية المقدمة

ملحق (1)

رقم الاستمارة:

تاريخ ملأ الاستمارة:

الجامعة المستنصرية

كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استمارة استبانة

السيد رئيس القسم المحترم :

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استبانة متضمنة مجموعة أسئلة تتعلق بالدراسة الموسومة (مدى إمكانية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة) .

لذا نرجو الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها بوضع علامة (√) في المكان المناسب ، إذ إن الغرض من الإجابة هو غرضاً علمياً يهدف إلى دعم وتطوير القطاع السياحي في العراق .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثان

المحور الأول : فاعلية إدارة الجودة الشاملة : (العمل الجماعي) (كفاءة فريق العمل) :

ت	الفقرات	الأوزان				
		أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5
1-	يشعر أعضاء الفريق بالانتماء العالي إلى المجموعة.					
2-	هناك تماسك بين أعضاء الفريق لأداء أعمالهم.					
3-	تنسجم الاتجاهات الفكرية لأعضاء الفريق مع إستراتيجية المنظمة.					
4-	تمنح صلاحيات واسعة لأعضاء الفريق لتخطيط نشاطاتهم والرقابة عليها.					
5-	يوجد توافق بين مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق الواحد.					

المحور الثاني : التحسينات المستمرة

ت	الفقرات	الأوزان				
		لا أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5
1-	تشجع الأفكار الجديدة تحسين الخدمات المقدمة نحو الأفضل.					
2-	يستأنس بآراء الزوار في تطوير الخدمات المقدمة لهم.					
3-	التفكير في إضافة أفكار إبداعية وإبتكارية في مجال تقديم أي خدمة تلبي حاجات الزوار.					
4-	ما يقدم من خدمات لا يصل إلى أفضل ما أستطيع تقديمه.					
5-	تحاول إجراء تعديلات حول مستوى الخدمات المقدمة بين الحين والآخر.					

المحور الثالث : رضا الزوار

ت	الفقرات	الأوزان				
		لا أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5
1-	تحوز الخدمات المقدمة للزوار على رضاهم.					
2-	محاولة الاستشعار الدائم من الزوار حول ما يقدم لهم من خدمات.					
3-	تحاول تغيير بعض إجراءات العمل استجابة لرأي ورغبات الزوار.					
4-	نؤمن بأن الزائر دائماً على حق.					

المحور الرابع : الفقرات التي تتعلق بإدارة القطاع السياحي

ت	الفقرات	الأوزان				
		أُتفق تماماً 5	أُتفق 4	محايد 3	لا أُتفق 2	لا أُتفق تماماً 1
	أولاً - يلعب القسم دوراً مهماً في :					
1-	تعيين العاملين الجدد أو تسريحهم.					
2-	ترقية العاملين أو ترفعيهم.					
3-	شراء الآلات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال.					
4-	تحديد طبيعة البرامج التدريبية التي يشارك بها العاملين.					
5-	وضع السياسات على مستوى العتبة.					
6-	توافر وسائل مناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة مثل صناديق الاقتراحات ، والمقابلات الشخصية.					
7-	تتخذ الإدارة قراراتها بما تراه مناسباً حتى لو كان للعاملين رأياً فيها.					
	ثانياً - نشارك بجميع قرارات العمل.					
	ثالثاً - تتبنى إدارة العتبة تقديم جوائز مالية لمكافأة العاملين المبدعين.					
	رابعاً - تعتمد إدارة الشركة ضوابط واختبارات مشددة لعملية اختيار العاملين الجدد.					
	خامساً - تعتمد إدارة العتبة معيار الكفاءة في العمل في إسناد المناصب الإدارية والوظيفية.					
	سادساً - تركز البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات والثقافات والقيم السلبية السائدة في العمل.					
	سابعاً - يؤثر رأي الزائر في عملية تقويم أداء العاملين في العتبة.					