



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## قياس اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة

"دراسة ميدانية على مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية الواقعة في مدينة بنغازي"

إعداد

توفيق محمد العماري

إشراف

أ. د. عبدالقادر عباد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير" بقسم الإدارة  
بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع 2012



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
الدراسات العليا  
قسم الإدارة

## قياس اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة

"دراسة وصفية تحليلية على مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية الواقعة في مدينة بنغازي"

إعداد

توفيق محمد العماري

بكالوريوس إدارة - جامعة بنغازي - ربيع 2003

### لجنة الإشراف والمناقشة

أ.د. عبد القادر عياد عامر	مشرفاً رئيسياً .....
د. مصطفى النائلي	ممتحناً داخلياً .....
د. سليمان محمد مرجان	ممتحناً خارجياً .....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير" بقسم الإدارة -

بتاريخ : 2012/8/29

اعتماد عميد الكلية .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ

فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة النساء الآية (113)

## شكر

إليك يا من حملتني من الشهور تسعاً، وسهرت الليل من  
أجلي، إليك يا من يعجز القلم واللسان عن شكرها وتقديرها،  
انحني إليك في هذا المقام لأقول لك (شكراً يا أمي).  
إليك يا من كنت لي قدوة حسنة يا من كنت سنداً و عوناً في  
دنياي التي كنت لي فيها الصديق قبل الأب (شكراً يا أبي)  
إليكم يا من شاركتُموني التعب والفرح إليكم يا عز الناس  
(شكراً يا إخوتي ويا زوجتي).  
إليكم يا من عشت معكم أجمل أيام حياتي  
(إليكم يا أصدقائي)

الباحث

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلوات والسلام على نبينا وحبينا (محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين ومن سار بهديه إلى يوم الدين).  
أما بعد،،

أتقدم بفائق الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **عبدالقادر عياد عامر** لإشرافه على هذه الرسالة، وعلى كل ما قدمه لي من نصائح وإرشادات وتوجيهات خلال فترة إعدادها حتى أصبحت على ما هي عليه الآن.  
كما أتقدم بفائق الشكر والتقدير للدكتور مصطفى النائي، والدكتور سليمان محمد مرجان .

ويسرني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس الأفاضل بالقسم وأخص بالشكر الأستاذ/ **الدكتور عبدالجليل المنصوري**، والدكتور/ **عبدالقادر البديري**.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع الموظفين والموظفات في كل من مكتبة الكلية والمكتبة المركزية ومكتبة أكاديمية الدراسات العليا بينغازي على مساعدتهم وحسن تعاملهم.

كما أشكر الأستاذ **والصديق/ طاهر المغربي** على كل المساعدة والعون العلمية والاجتماعية.

كما أشكر الدكتور/ **عبدالغفار المنفي** على مساعدته لي فيما يتعلق بالجانب الإحصائي.

ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى والدي الغالي وأمي الحبيبة الحنونة على صبرهما وتحملهما معي للوصول إلى هذه المرحلة، وإلى جميع أفراد أسرتي وأصدقائي ووقوفهم معي وتشجيعهم المستمر لي ولن أنس أبداً أن أشكر زوجتي العزيزة على كل ما قدمته لي من دعم ومساعدة ومساندة طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

وجزي الله الجميع عني كل خير

الباحث

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.....	أ
	الإهداء.....	ب
	الشكر والتقدير.....	ج
	قائمة المحتويات.....	د
	قائمة الجداول.....	ز
	قائمة الأشكال.....	ح
	ملخص الدراسات.....	ط
	.....	
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1.1	مقدمة.....	2
2.1	الدراسات السابقة.....	3
3.1	مشكلة الدراسة.....	6
4.1	أهداف الدراسة.....	6
	.....	
5.1	أهمية الدراسة.....	7
	.....	
6.1	الفرضيات.....	7
7.1	نطاق وحدود الدراسة.....	7
	.....	
8.1	مجتمع الدراسة.....	7
	.....	
9.1	منهجية وهيكلية الدراسة.....	9
	.....	
10.1	مصطلحات الدراسة.....	10
	الهوامش.....	11

## الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

الصفحة	الموضوع	الترقيم
	<b>المبحث الأول : الاتجاهات</b>	<b>1.2</b>
15	..... مقدمة .	1.1.2
15	..... مفهوم الاتجاهات.	2.1.2
17	..... مكونات الاتجاهات.	3.1.2
19	..... خصائص الاتجاهات.	4.1.2
20	..... طبيعة الاتجاهات.	5.1.2
22	..... وظائف الاتجاهات.	6.1.2
22	..... أنواع الاتجاهات.	7.1.2
	.....	
24	أهمية التعرف على اتجاهات المدراء في المنظمات	8.1.2
	.....	
24	..... تكوين الاتجاه .	9.1.2
25	..... مراحل تكوين الاتجاه .	10.1.2
	.....	
26	..... طرق تكوين الاتجاه.	11.1.2
26	..... تغيير الاتجاهات.	12.1.2
27	..... طرق تعديل الاتجاهات .	13.1.2
	.....	
28	العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه سهلاً	14.1.2
	.....	
29	العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعباً	15.1.2
29	..... مقاييس الاتجاهات.	16.1.2
36	..... الهوامش	
	<b>المبحث الثاني: الجودة الشاملة</b>	<b>2.2</b>
41	..... مقدمة.	1.2.2
41	..... تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة.	2.2.2
	.....	
45	..... أسس إدارة الجودة الشاملة.	3.2.2
	.....	

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.2.2	الدافع البدء برنامج إدارة الجودة الشاملة.....	47
5.2.2	المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.....	47
6.2.2	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....	48
7.2.2	رواد إدارة الجودة الشاملة.....	51
8.2.2	فوائد الإدارة الشاملة للجودة.....	59
9.2.2	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	60
10.2.2	تكاليف الجودة في المنظمات.....	61
11.2.2	جودة الخدمات الفندقية ورضا العملاء عنها.....	64
12.2.2	تدريب الإدارة العليا.....	66
70	الهوامش.....	
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>		
1.3	مقدمة.....	75
2.3	التطور التاريخي لصناعة الفنادق.....	75
3.3	مفهوم الفنداق.....	77
4.3	تصنيف الفنادق.....	77
5.3	أهمية المنظمات الفندقية.....	79
6.3	منهجية الدراسة.....	80
7.3	مجتمع الدراسة.....	80
8.3	وسيلة جمع البيانات.....	82
9.3	أسلوب تحليل البيانات.....	82



الصفحة	الموضوع	الترقيم
83	تحليل بيان الدراسات الدراسية.	10.3
83	خصائص مجتمع الدراسة.	1.10.3
83	المؤهلات العلمية للمبجوثين.	1.1.10.3
84	التخصص العلمي للمبجوثين.	2.1.10.3
85	الوظيفة الحالية التي يشغلها المبجوثين.	3.1.10.3
85	الدرجة الوظيفية الحالية التي يحملها المبجوثين.	4.1.10.3
86	عدد سنوات الخبرة للمبجوثين.	5.1.10.3
86	اتجاهات مديري الإدارة العليا ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.10.3
97	النتائج.	11.3
98	التوصيات.	12.3
100	الهوامش.	
102	قائمة المراجع.	
	الملاحق.	
	الرسالة المرفقة باسمات الأقسام والوحدات.	
	استمارة الاستبيان.	
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	الفنادق محل الدراسة ومديري الإدارة العليا بها .....	1.1
67	الفروق الأساسية بين نظام الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO	1.2
68	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة. .....	2.2
81	بيانات عن المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات بالفنادق قيد الدراسة	1.3
84	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي .....	2.3
84	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي .....	3.3
85	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الحالية.....	4.3
85	توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية الحالية .....	5.3
86	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة .....	6.3
87	إجابات المبحوثين عن الأسئلة المتعلقة بالاتجاهات نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	7.3
90	الحكم على الاتجاهات سواء أكانت إيجابية أم سلبية .....	8.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	..... نموذج يوضح مكونات الاتجاهات.	1.2
49	..... نموذج يوضح المراحل الخمسة لتطور إدارة الجودة الشاملة.	2.2

## ملخص الدراسة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة والمهمة للمنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، لأن كليهما ينصب على رضا الزبون فالزبون هو أساس قيام أي منظمة والسبيل الوحيد لاستمرارها.

من هذا المنطلق ولأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الفندقية قيد الدراسة فإن مشكلة هذه الدراسة تمثلت في ما هي اتجاهات مديري الإدارة العليا في المنظمات الفندقية العاملة بمدينة بنغازي نحو تبني إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الفندقية العاملة في مدينة بنغازي. وهدفت الدراسة إلى التعرف اتجاهات مديري الإدارة العليا نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الفندقية العاملة في مدينة بنغازي.

وقدمت بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المنظمات قيد الدراسة على الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي الوصول إلى رضا عملائها.

وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدين ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين في الفنادق العاملة بمدينة بنغازي، ولكن ليس كل الفنادق بل الفنادق التي صنفت 3 أو 4 أو 5 نجوم وتم اتباع أسلوب المسح الشامل لمفردات الدراسة، لجمع البيانات المطلوبة للدراسة.

وتم تجميع بيانات هذه الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان حيث وزعت (64) استمارة استبيان على مفردات مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أوضحت وجود دعم وتأييد لدى الإدارة العليا في المنظمات قيد الدراسة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة هذا بالإضافة إلى الاهتمام الموجود لدى الإدارة العليا بغرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة في العاملين.

كذلك وجود اهتمام لدى الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية قيد الدراسة بتحديد متطلبات احتياجات الزبون ومن ثم تحقيقها وتوفيرها كذلك هذه المنظمات تعمل على تشجيع العاملين على التفكير الخلاق والابتكار.

وتقدم الباحث بعدد من التوصيات للمهتمين بإدارة الجودة الشاملة عموماً والمسؤولين بالمنظمات قيد الدراسة خصوصاً، تلخصت في ضرورة الاهتمام بتوظيف كوادر متخصصة في إدارة الجودة الشاملة وكذلك القيام بالتدريب المستمر للعاملين وكذلك الاهتمام بمتابعة التغيرات والتطورات المستمرة في الخدمات التي تقدم للزبائن.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في اتجاهات وكتابات أغلب الباحثين ومدعاة للسعي الحثيث من قبل منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء في تطبيق وإرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة.

حيث تسعى المنظمات الخدمية، كغيرها من المنظمات الأخرى، للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة إلى درجة التمايز الذي يعد غاية يتوق إليها دائماً كل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم تلك المنظمات باستخدام العديد من الأساليب من أجل تحسين مستوى أدائها ومن أهم تلك الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة كونها تساعد المنظمة على تقديم الخدمات التي تحقق رغبات العملاء سواء داخل المنظمة أو خارجها وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة (بن سعيد، 1997).

ونظراً لما يعيشه العالم اليوم من المنافسة الشديدة والتهافت بين المنظمات من أجل إرضاء عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أقصى مؤشرات الجودة. (عقيلي، 2005).

كل هذه الأمور أدت إلى حدة المنافسة بين هذه المنظمات لأجل الارتقاء بالخدمات المقدمة إلى مستوى التمايز.

وبسبب ما يشهده السوق الليبي من زيادة المنافسة في الصناعة الفندقية والتوقعات المستقبلية حول أهمية دور القطاع الفندقي في الاقتصاد الوطني، فإن مفهوم الجودة يعتبر مرتكزاً أساسياً للقدرة التنافسية ولتفعيل دور هذا القطاع خلال المرحلة المقبلة.

## 2.1 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة تناولت موضوع هذه الدراسة، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها.

### 1. دراسة بندقي، (1996)

كانت هذه الدراسة بعنوان "اتجاهات المديرين العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية نحو التدريب على الجودة الشاملة"، وهدفت هذه الدراسة إلى استقصاء آراء المديرين العاملين، والتعرف على مدى استعدادهم للمساعدة في تنفيذ برامج التدريب على الجودة الشاملة، والتعرف على اتجاهاتهم وآرائهم حول الجهة التي تضع البرامج التدريبية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كل المديرين محل الدراسة على وعي تام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثيره القوي والمباشر على أداء منظماتهم وأكد على أهمية تنفيذ برامج تدريب على الجودة الشاملة.

### 2. دراسة البدري، (1999)

كانت هذه الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وهذه الدراسة استكشافية، بينت العلاقة بين ممارسات معينة لإدارة الجودة الشاملة، وأداء المنشآت محل الدراسة من خلال إطار نظري، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة يجب أن تشمل كل الأفراد العاملين بالمنظمة. وأوضحت الدراسة أنه لا يمكن التوصل إلى نظام متكامل لإدارة الجودة، دون وجود دعم مناسب تقدمه الإدارة العليا.



### 3. دراسة الشيمي (2000)

كانت هذه الدراسة بعنوان "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات القطاع العام" وأجريت هذه الدراسة على ثلاث شركات تعمل في أنشطة مختلفة، وهدفت إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى القيادات الإدارية فيها، وذلك لمعرفة مدى ما تعكسه ثقافتهم من اتفاق واختلاف حول مبادئ الجودة الشاملة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية تجاه عملية التطوير في المنظمات محل الدراسة، وخاصة تجاه تحقيق الجودة الشاملة، وأشارت إلى وجود درجة مقبولة من الفهم والإدراك لأهم أسس الجودة الشاملة.

### 4. دراسة العبيدي (2002)

كانت هذه الدراسة بعنوان "مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إلمام مديري الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية والخدمية اللببية بمفهوم الجودة الشاملة وتوصلت إلى وجود قصور واضح في معرفتهم وإدراكهم لأسلوب ومفهوم الجودة الشاملة.

### 5. دراسة المغربي (2002)

كانت هذه الدراسة بعنوان "التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق"، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات قيد الدراسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفاعلية، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه المنظمات قيد الدراسة في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، وتوصلت إلى وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات قيد الدراسة ومنها ضعف اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام غير الكافي بالموارد البشرية، ضعف الاهتمام بدراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم.

#### 6. دراسة بوخطوة (2007)

كانت هذه الدراسة بعنوان "اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الحديثة التي ترتقي بالجودة وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية"، في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي، وتوصلت إلى أن معظم المديرين في المنظمات قيد الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية نحو تبني الفلسفات والأساليب الإدارية التي ترتقي بالجودة.

#### 7. دراسة الهاشمي (2007)

كانت هذه الدراسة بعنوان "مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، وهدفت هذه الدراسة إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في البيئة الليبية، وتقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالكليات محل الدراسة وتوصلت إلى عدم ملاءمة تطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة في إدارة وكليات الجامعة في الوقت الحاضر.

**ويمكننا القول** إنه على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، إلا أننا نلاحظ أنها تؤكد الدور المهم الذي تلعبه الإدارة العليا في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها ونموها.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

إن التطبيق السليم والشامل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، يمكن المنظمة من التميز وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد، أهمها تخفيض تكاليف الأداء، وتحقيق إرضاء الزبون. ولن تتجح الإدارة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، إلا من خلال إلمام المديرين في المستويات العليا بكل المفاهيم المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأسس ومبادئه وقناعاتهم بها منهجاً وأسلوباً تدار به المنظمات الفندقية. بناءً على ما سبق ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء بالمنظمات الصناعية والخدمية .

وبالتالي فإن مشكلة هذه الدراسة تمثلت في التساؤل التالي :

ما هي اتجاهات مديري الإدارات بالمنظمات الفندقية العاملة بمدينة بنغازي نحو تبني إدارة الجودة الشاملة؟.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- دراسة اتجاهات مديري الإدارة العليا نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية العاملة بمدينة بنغازي.
- 2- تقديم بعض المقترحات والتوصيات .
- 3- لفت الانتباه إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

## 5.1 أهمية الدراسة:

1. سد النقص في الأبحاث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع في ليبيا على حد علم الباحث.
2. يستمد هذا البحث قيمته من أهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومفهومها الذي أثبتت تجارب الآخرين نجاحه وكفاءته عندما وضع موضع التنفيذ.
3. تعتبر هذه الدراسة دعوة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الخدمية الليبية.

## 6.1 الفرضيات:

1. الفرضية الصفرية: اتجاهات مديري الإدارة العليا نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة سلبية.
2. الفرضية البديلة: اتجاهات مديري الإدارة العليا نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة إيجابية.

## 7.1 نطاق وحدود الدراسة:

تتناول هذه الدراسة تحديداً التعرف على اتجاهات مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين بالمنظمات الفندقية العاملة بمدينة بنغازي ، وتشمل هذه الدراسة الفنادق التي صنفت (3- 4 - 5) نجوم ، وذلك نظرا لمحدودية إمكانيات ووقت الباحث . واعتمد الباحث على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية .

## 8.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الفنادق ورؤساء الأقسام أو من يقوم مقامهم بالفنادق الواقعة في مدينة بنغازي والبالغ عددها (40) فندقاً بعضها عاماً، وأغلبها خاص، بينما بلغ مجموع هؤلاء المديرين الذين يمثلون الإدارة العليا ومساعدتها ورؤساء الأقسام والوحدات (64) مفردة. وذلك لأن عدد مدراء الإدارة العليا (16) لا يفي بأن يكون مجتمع دراسة كما هو مبين بالجدول رقم (1-1).

وحيث أن بعض منها حديث، وبعض آخر إمكانياتها محدودة أو صغيرة الحجم فقد اشتملت الدراسة على كل الفنادق التي صنفت 3 و 4 و 5 نجوم ليكون بذلك عدد الفنادق قيد الدراسة (9) فنادق وهي كالآتي:

#### جدول رقم (1-1)

الفنادق محل الدراسة ومديري الإدارة العليا بها

ت	اسم الفندق	الدرجة المصنف عليها الفندق	عدد مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والوحدات
1.	القرية السياحية	3	8
2.	بنغازي	4	6
3.	أوزو	4	7
4.	الفضيل	4	8
5.	الواحات	4	6
6.	أفريقيا	3	6
7.	نزل الراحة	3	6
8.	النوران	4	7
9.	تبيستي	5	10
<b>المجموع</b>			<b>64</b>

وتم إتباع أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من كل المديرين ورؤساء الأقسام

والوحدات والمشرفين بالمنظمات المذكورة بالجدول رقم (1-1).

## 9.1 منهجية وهيكلية الدراسة:

بناء على ما تم عرضه سابقاً، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. أما هيكلية الدراسة

فكانت من ثلاثة جوانب على النحو التالي:

### أولاً: الجانب النظري:

يتضمن هذا الجانب استقراء الكتب والدوريات لاستعراض الدراسات النظرية والميدانية

السابقة واستخلاص ما يساهم منها في تأسيس إطار نظري لهذه الدراسة.

### ثانياً: الجانب الميداني:

يتضمن هذا الجانب البيانات الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي مسح شامل

لمديري الإدارة العليا وعددهم (64) مديراً لكي تمثل مجتمع الدراسة لجمع البيانات ذات

العلاقة بموضوع الدراسة.

وتم اخذ عينة عشوائية من هذا المجتمع للقيام بالدراسة الاستطلاعية لمعرفة مدى

صلاحية الاستمارة وملاءمتها وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي تمكن الباحث من

الحصول على البيانات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

### ثالثاً: الجانب التحليلي:

تم في هذا الجانب تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان باستخدام

البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث يتم استخدام التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج مناسبة.

## 10.1 مصطلحات الدراسة:

1. **الجودة:** هي مجمل الخواص التي تتعلق بقابلية منتج أو عملية إنتاجية أو عملية خدمية لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء متفق عليه طول فترة الاستخدام المتوقع.  
(المنصوري وآخرون، 2007، ص 17).
2. **الجودة الشاملة:** هي النظام الفعال لتكامل جهود جميع الأقسام بالمنظمة لتحسين وتطوير الجودة والحفاظ عليها بما يمكن من أداء الإنتاج والأعمال الهندسية والتسويق والخدمة بأسلوب اقتصادي يكون مؤداه إرضاء العميل. (المنصوري وآخرون، 2007، ص 22).
3. **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة مجموعة من المفاهيم والطرق لاستمرارية تحسين الهياكل والمنظمات، والتحسين يركز على إرضاء العميل وتحسين العمليات وتدريب الموظفين وممارستهم ومشاركتهم في إدارة الجودة الشاملة. (المنصوري وآخرون، 2007، ص 17).
4. **أفراد الإدارة العليا:** هم الذين لديهم معظم القوة الرسمية بالمنظمة، والمسؤولون بشكل كامل عن المنظمة (الفضيل، 2005، ص 13).  
ونظراً لمحدودية أفراد الإدارة العليا بالمنظمات قيد الدراسة وعددهم (16) فقد تم إضافة رؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين.

5. **الاتجاهات:** هي مشاعر الفرد اتجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن (المغربي، 1995، ص 139).

## الهوامش

1. بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (1997)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية).
2. عقيلي، عمر وصفي (2005)، مدخل على المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، (عمان: دار وائل للنشر).
3. محمد رياض بندقجي (1998)، "اتجاهات المديرين العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية نحو التدريب على الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات، المجلد 25، العدد الثاني، ص ص 394 - 408.
4. بدري، مسعود عبدالله (1999)، (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة)، دراسة باستخدام التحليل المساري، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، المجلد السادس، العدد الثاني،.
5. سعيد محمد الشيمي (2000 مسيحي)، "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات القطاع العام"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، العدد الخامس، يوليو، ص 17.



6. العبيدي، حليلة سعد (2002)، "مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
7. المغربي، عبدالسلام محمد، (2002)، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا، ص2.
8. بوخطوة، زينب عبدالجليل الشريف، (2007)، "اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الحديثة التي ترتقي بالجودة" رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
9. الهاشمي، علي محمد، (2007)، "مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
10. الترهوني، أبو بكر عبدالرازق (1991)، "رقابة الجودة بقطاع الصناعات الغذائية بليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
11. العبيدي، مرجع سبق ذكره.
12. المنصوري، وآخرون (2007)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة"، منشورات اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام.
13. المنصوري، وآخرون (2007)، مرجع سبق ذكره.
14. المنصوري، وآخرون (2007)، مرجع سبق ذكره.
15. الفضيل، عمر موسى (2005)، "اتجاهات الإدارة العليا نحو التطوير الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.

16. المغربي، عمر أكريم عبدالنبي (1995)، "الإدارة والتنمية في ليبيا"، دراسة ميدانية

للإدارة ومقوماتها وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مدينة بنغازي،

الطبعة الأولى، (بنغازي: منشورات جامعة قاريونس).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

# المبحث الأول

## الاتجاهات

## 1.1.2 مقدمة:

تعد الاتجاهات من بين الموضوعات التي يدرسها علم النفس الاجتماعي، وهي عبارة عن استجابات تقويمية متعلمة إزاء الموضوعات أو الأحداث أو غير ذلك من المنبئات. وللاتجاهات أثر كبير على سلوك الفرد في حياته وعلى توجيه هذا السلوك، وعن طريق تحديد اتجاهات الأفراد تحديداً دقيقاً، يمكن التعرف على أسباب فشلهم في تحقيق النجاح لأداء بعض الأعمال أو عدم توافقهم مع مجموعة آخري من الأفراد (عماشة، 2010).

فالإتجاه يدفع صاحبه إلى العمل بطريقة معينة في موقف معين، لذلك تعتبر الاتجاهات من الدوافع المكتسبة. فعندما تسأل شخصاً عما يشعر به نحو وظيفته، وعما إذا كان يحبها أو يكرهها، فإنك بذلك تسأله عن اتجاهه النفسي نحو عمله، وتقيد معرفة الاتجاهات النفسية في كثير من الميادين، ففي الميدان التربوي تفيد الإدارة التعليمية من معرفة اتجاهات التلاميذ نحو المواد الدراسية المختلفة ونحو زملائهم وكتبهم ومدرسيهم وفي الميدان الصناعي والخدمي تقيد معرفة اتجاهات العمال والموظفين نحو عملهم في تحقيق سعادة العمال والموظفين وتكيفهم وفي زيادة الإنتاج، رفع مستواه وتقليل حوادث الإصابة وكذلك تقلل من نسب تغيب العمال والموظفين وتمارضهم وتمردهم. (الكندري، 1995).

وسنستعرض في هذا المبحث ما يتعلق بمفهوم الإتجاه، ومكوناته، وخصائصه، وطبيعته، ووظائفه، وأنواعه، وأهميتها، ومراحل تكوينه، وطرق تعديله.

## 2.1.2 مفهوم الاتجاهات: Attitudes

إن مصطلح ((الاتجاهات)) ترجمة عربية لمصطلح Attitudes في اللغة الانجليزية ولقد كان الفيلسوف هربت سبنسر H.Spencer أول من استخدمه عام 1862 في كتابه المسمي ((المبادئ الأولى)) حين قال " إن وصولنا إلى أحكام صحيحة في مسائل مثيرة لكثير

من الجدل، يعتمد إلى حد كبير على اتجاهنا العقلي، ونحن نصغي إلى هذا الجدل أو نشارك فيه". فالإتجاه مفهوم متعدد المعاني، مختلف من حيث زاوية الرؤية إليه، معرفياً ونفسياً واجتماعياً، ولعل من المفيد أن نعرض أولاً بعض هذه التعريفات: (حافظ وسليمان وشند، 2000).

- **يعرفه ثرستون** : بأنه درجة الشعور الإيجابي أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السيكلوجية (الكندري، 1995 : ص 293) .
- **ويعرفه بوجاردس**: بأنه نزعة نحو أو ضد بعض العوامل البيئية، تصيح هذه النزعة قيمة إيجابية أو سلبية (العيسوي، ص: 207) .
- **ويعرفه جوردون البورت**: بأنه حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تنتظم أو تتكون خلال التجربة والخبرة (العيسوي ، ص : 207) .
- **ويعرفه خيرى حافظ** : بأنه ميل مكتسب يحدد موقف الشخص الواحد إزاء القضايا التي تواجهه وتهمه، موقف يجسد رفضه أو قبوله لها. (حافظ وسليمان وشند، 2000: ص244) .
- **ويعرفه مخيمر**: بأنه ميل مؤيد أو مناهض بإزاء موضوع أو موضوعات معينة (كالأشخاص والفئات الاجتماعية والأشياء المادية) (حافظ وسليمان وشند، 2000: ص244) .
- **ويعرفه حامد زهران**: بأنه تكوين فرضي أو متغير كامن أو متوسط (يقع فيما بين المثير والاستجابة، وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة (حافظ وسليمان وشند، 2000 : ص 245).

- **ويعرفه توماس وزنانيكى:** بأنه الموقف النفسي للفرد حيال إحدى القيم أو المعايير (عوض، 1997 : ص 33).
  - **ويعرف نبيل حافظ :** بأنه مواقف فردية وجماعية، يتخذها الأفراد والجماعات حيال أشياء أو أشخاص أو مواقف تختلف حولها الآراء وتتباين إزاءها وجهات النظر (حافظ وسليمان وشند، 2000: ص 247).
  - **ويعرف كذلك:** بأنه استجابة عامة عند فرد إزاء موضوع نفسي معين، وبالتالي فإن الاتجاه يتضمن حالة تأهب واستعداد لدى صاحبه تجعله يستجيب بطريقة معينة سريعة دون تفكير أو تردد إزاء موضوع معين (التنوبي، 1999 : ص 117).
- ولكن يمكن أن نتفق على التعريف التالي كتعريف شامل للاتجاه، وهو أنه استعداد وجداني مكتسب، أي ليس فطرياً، وهو ثابت نسبياً يحدد سلوك الفرد ومشاعره إزاء أشياء: طعام معين أو كتاب أو أشخاص أو جماعات أو موضوعات بالذات: فكرة أو مبدأ أو نظام اجتماعي أو سياسي يفصله أو يرفضه أو نحو فكرة الفرد عن نفسه (عوض، 1997: ص34).

### 3.1.2 مكونات الاتجاهات:

- اتفق كل من العنزى (2000)، العتوم (2009)، أبو النيل (1985)، أبو النيل (2008)، حسن(2001)، عمر (2000)، عبدالله (2000) الكندرى (1995)، الشخص (2001).
- على إن للاتجاهات مكونات مختلفة تحدد فيما بينها الاستجابة أو الاستعداد للاستجابة نحو مثيرات البيئة الخارجية التي يتعرض لها الفرد.
- ونشير لمعنى كل مكون من المكونات الثلاثة للاتجاه على النحو الآتي :

## 1. المكون المعرفي Cognitive component

وهو يشير إلى المعتقدات التي يعتنقها الفرد حول موضوع معين، وتتضمن هذه المعتقدات - أساساً - بعض الأحكام التي يصدرها الفرد حول الموضوعات المختلفة وفي اتجاه الفرد نحو الإسلام مثلاً ينبعث عن معتقدات معينة (الشخص، 2001: ص179).

وهذه المكونات المعرفية والخبرة التي تراكمت عند الفرد أثناء احتكاكه بعناصر البيئة يمكن تقسيمها إلى: (الكندري، 1995 : ص297).

أ. المدركات والمفاهيم: أي ما يدركه الفرد حسياً أو معنوياً.

ب. المعتقدات: وهي مجموعة المفاهيم المتبلورة الثابتة في المحتوى النفسي والعقلي للفرد.

ج. التوقعات: وهي ما يمكن أن يتنبأ به الفرد بالنسبة للآخرين أو يتوقع حدوثه منهم.

## 2. المكون الوجداني Affective component

ويتضمن المشاعر والانفعالات وحالات الحب والغضب والقبول والرفض تجاه موضوع

الاتجاه. (العتوم، 2009 : ص197).

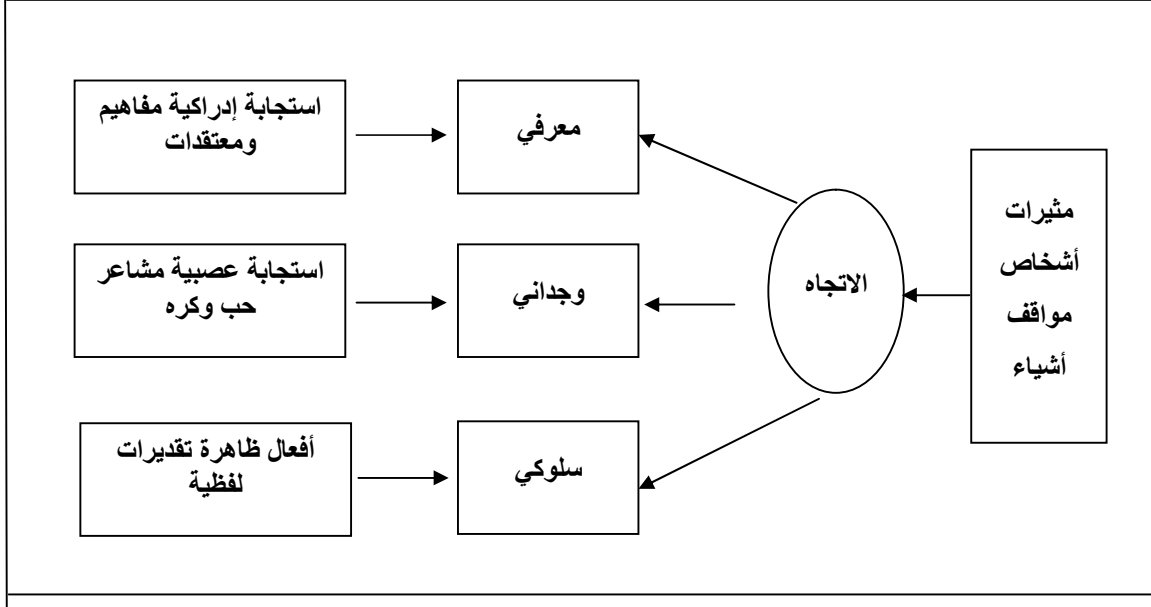
## 3. المكون النزوعي (السلوكي) Behavioral Component

ويتضمن ردود الأفعال والتصرفات المرتبطة بموضوع الاتجاه كتجنب الأشخاص

المعاقين على سبيل المثال أو المبادرة إلى مساعدة الآخرين أو التطوع في مستشفى

(العتوم، 2009 : ص 198). والشكل رقم (1.2) يوضح نموذجاً لمكونات الاتجاه الثلاثة.





الشكل رقم (1.2) يوضح مكونات الاتجاهات

المصدر: عدنان يوسف العتوم، (2009)، علم النفس الاجتماعي (الإمارات العربية: دار إثراء)

ص: 198.

بناءً على ما سبق، تصبح المكونات الثلاثة وحدة واحدة لا انفصام بينها، إذ لا يتشكل الاتجاه من مكون واحد أو اثنين، إنما يتشكل من المكونات الثلاثة معاً. وعلى ذلك فإن عبارة الاتجاه ينبغي إن تنطوي على المكونات الثلاثة معاً لمعرفة اتجاه الفرد بمكوناته الثلاثة (حسن، 2001: ص281).

#### 4.1.2 خصائص الاتجاه:

تتلخص أهم خصائص الاتجاهات فيما يلي: (أبو جادو، 2007: ص 191 - 192).

1. إن الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة.

2. إن الاتجاهات أكثر استمرارية وديمومة من الدافع الذي ينتهي بإشباع الحاجة.
3. إن الاتجاهات قابله للقياس ويمكن التنبؤ بها.
4. الاتجاه علاقة بين الفرد وموضوع أو شيء ما.
5. يتأثر الاتجاه بخبرة المرء ويؤثر فيها .
6. الاتجاه دينامي، أي يحرك سلوك المرء نحو الموضوعات التي انتظم حولها.
7. قد يكون الاتجاه سلبياً أو ايجابياً أو محايداً، وقد يكون قوياً أو ضعيفاً نحو شيء أو موضوع معين.
8. تتكون الاتجاهات وترتبط بمثيرات اجتماعية.
9. تتفاوت الاتجاهات في وضوحها فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو غامض.
10. يقع الاتجاه دائما بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب أو التأييد المطلق والمعارضة المطلقة وقد يكون محايدا أحيانا في بعض المواقف لغياب المكون المعرفي حول موضوع الاتجاه (العتوم، 2009 : ص 199 ).
11. الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر: وإنما يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف الذي يصدر من الفرد أو من خلال استعداداته للقيام بسلوك أو تصرف معين، أو حينما يسأل مباشرة من خلال استقصاء (استبيان) معين أو عن طريق الآخرين. (جلده، 2008: ص86).

### 5.1.2 طبيعة الاتجاهات:

تحدد طبيعة الاتجاهات بالإبعاد التالية : (معوض، 1999: ص 254-255).

التطرف - المحتوى - وضوح المعالم - الانعزال - القوة.

1. **التطرف:** ويقصد به طرفا الاتجاه، والإيجابية والسلبية، أي التطرف الإيجابي والتطرف السلبي. وتطرف الاتجاه هو موقع الاتجاه بين طرفين متقابلين أحدهما الموافقة التامة تجاه موضوع معين والآخر المعارضة التامة.
2. **المحتوى ( المضمون):** وهو درجة وضوح الاتجاه. عند الأفراد أصحاب الاتجاه فالاتجاه الواحد تختلف درجة وضوحه من فرد لآخر.
3. **وضوح المعالم:** ويقصد به تفاوت وضوح الاتجاه. فنجد إن بعض الاتجاهات واضحة المعالم. في حين أن بعض الاتجاهات الأخرى غامضة وغير محددة. فالاتجاه الديني نحو شرب الخمر اتجاه واضح محدد. في حين نجد اتجاهها آخر لا يتسم بالوضوح مثل اتجاه فرد معين نحو مهنة التدريس التي لا يعلم عنها الكثير.
4. **الانعزال:** ويقصد بالانعزال، انعزال الاتجاه عن غيره من الاتجاهات. وتختلف الاتجاهات في درجة ترابطها وتكاملها فقد يكون هناك بعض الاتجاهات منعزلة عن غيرها من الاتجاهات. فاتجاه شخص ما نحو تفضيل نوع من السجاير أو الصابون يمكن اعتبارها اتجاهات سطحية منعزلة بالنسبة لاتجاهات أخرى تتعلق بطرق التربية أو الاتجاهات الدينية .
5. **القوة:** بعض الاتجاهات تظل واضحة المعالم رغم ما يصادف الإنسان من مواقف شدة تجعله يتعرض للتخلي عنها أو استبدالها. أما الاتجاهات الضعيفة فهي عرضة للتغيير والتبديل كلما طرأ موقف يؤثر على هذه الاتجاهات.

## 6.1.2 وظائف الاتجاهات Functions of Attitudes

للاتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد، فهي تنعكس في تصرفات الفرد وأقواله وأفعاله أثناء تفاعله مع الآخرين في المواقف السلوكية المتعددة (معوض، 1999: ص 255) ويرى (الطويل، 1999: ص 328) أن وظائف الاتجاهات ما يلي:

- الاتجاه يحدد طريق السلوك ويفسره .
- ينظم الاتجاه العمليات الانفعالية والإدراكية المعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد .
- يعكس الاتجاه سلوك الفرد من أقوال وأفعال .
- الاتجاهات تسهل للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف النفسية المتعددة .
- الاتجاهات توضح صورة العلاقة بين الفرد والبيئة الاجتماعية .
- الاتجاهات المعلنة تعبر عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات .

## 7.1.2 أنواع الاتجاهات:

تتعدد الاتجاهات عند الإنسان، بمعنى أن الإنسان يكون اتجاهات اجتماعية تجاه كل ما ينتظم المجال الحيوي له، فهو يكون اتجاهاً نحو من يعرف من الأفراد والنظم الاجتماعية السائدة، والعادات والقيم والتقاليد تكون اتجاهاً اجتماعياً نحو المشكلات الاجتماعية، نحو

مؤسسات المجتمع نحو قيادات هذا المجتمع والفرد يكون اتجاهات اجتماعية نحو بيئته الاجتماعية بكاملها، (عبدالله، 2000: ص 67).

وفي الواقع فإن أفضل المحاولات في تصنيف الاتجاهات هي محاولات ألبرت إذ فرق بين خمسة أنواع من الاتجاهات بناءً على ما يمكن أن يوصف به الاتجاه، وتيسر له بذلك تحديد خمسة أنواع للاتجاهات هي: (التنوبي، 1999 : ص 118 - 119).

#### أ. الاتجاه الموجب والاتجاه السالب:

الاتجاه الموجب عادة ما يكون اتجاه مع، أما الاتجاه السالب فهو اتجاه ضد، ومن الواضح أن الاتجاه الموجب يدفع صاحبه لتأييد كل ما يتعلق بموضوع الاتجاه وإن اختلفت درجة التأييد بين التأييد المطلق، والتأييد بتحفظ . أما الاتجاه السالب فإنه يدفع صاحبه للوقوف ضد موضوع الاتجاه وإن اختلف الأمر فيما بينها في مدى المعارضة.

#### ب. الاتجاه العام ، الاتجاه الخاص:

أساس التفرقة هنا يكون موضوع الاتجاه نفسه، فإن كان الموضوع ذا صفة عمومية سمي اتجاهًا عامًا، وإن كان الموضوع ذا صفة خصوصية سمي الاتجاه كذلك (اتجاهًا خاصًا). ومن أمثلة الاتجاهات العامة الاتجاه إزاء العلوم، الاتجاه نحو الإرشاد الزراعي، والاتجاه نحو تعليم الفتاة وتوظيفها... الخ، أما الاتجاه الخاص فهو الذي ينصب على موضوع معين بالذات، فالالاتجاه العام يتعلق بموضوع عام يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأفراد المعاصرين، بينما الاتجاه الخاص يتعلق بموضوع معين.

#### ج. الاتجاه الجمعي ، والاتجاه الفردي:

الواقع أن التفرقة بين الاتجاه الجمعي والاتجاه الفردي تتداخل مع التفرقة على أساس العمومية والخصوصية، بيد أن الاتجاه الجمعي هو الذي يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الناس، أما الاتجاه الفردي فهو الاتجاه الذي لا يتعلق إلا بفرد واحد.

#### د. الاتجاه القوى، والاتجاه الضعيف:

تتصف الاتجاهات بأنها قوية وضعيفة، ولا شك أن الاتجاه القوى يدفع صاحبه لأن يدافع في سبيله قولاً وعملاً، وبكل الطرق الممكنة. أما الاتجاهات الضعيفة فهي عادة ما يكون تأثيرها تافهاً على الفرد إذ يقتصر في أغلب الأحيان على التعبير عنها بالقول فحسب وهذا ولا شك أضعف الإيمان .

#### هـ. الاتجاه الظاهر والاتجاه الخفي:

يمكننا أن نفرق بين الاتجاهات على ضوء وضعها بالظهور أو الخفاء، فالإتجاه الظاهر هو الذي لا يجد صاحبه حرجاً في التعبير عنه أمام الملأ مثل الإتجاه نحو الأمانة والشرف والتمسك بالتقاليد وغير ذلك.

أما الإتجاهات الخفية فهي التي يجد الفرد حرجاً في التعبير عنها أمام الآخرين ويحاول أن يحتفظ بها لنفسه، ولا يبوح بها إلا لمن يشاركه إياها، ومن أمثلة الإتجاهات الخفية الإتجاه نحو التعصب العنصري أو التعصب الديني.

### 8.1.2 أهمية التعرف على اتجاهات المدراء في المنظمات:

يري ( العيسوي، 2006) أن للاتجاه أهمية كبيرة في توجيه سلوك الفرد، وكذلك فإن للاتجاهات أهمية بالغة في حياة الفرد، فهي تساعد على التكيف مع الحياة الواقعية كما تساعد

على التكيف الاجتماعي، ولا يفوتنا القول بأن الاتجاهات تساعدنا على تفسير ما نمر به من مواقف.

## 9.1.2 تكوين الاتجاه :

لا ينشأ الاتجاه من فراغ ، إنما يتكون عند الإنسان نتيجة لخبراته السابقة المكتسبة من تفاعلاته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية مع العناصر البيئية في المواقف المتباينة التي يمر بها، فالاتجاهات تعتبر مكتسبة التكوين، وليست فطرية المنشأ، ولا متوارثة عبر الأجيال المتتالية، ومن ثم تكتسب الاتجاهات وتتكون بواسطة عمليات التعليم بطرقها المختلفة، ولا تتم عملية اكتساب الاتجاهات وتكوينها بين يوم وليلة، ولكنها تمر في مراحل متدرجة حتى تكتمل مقومات هذا التكوين المتصل في النهاية إلى الشكل العام الذي يحدد نوعية سلوكيات الفرد في المواقف والظروف المشابهة المتعلقة بموضوع معين. وسنتناول في السطور القليلة القادمة مراحل عملية اكتساب لاتجاهات وتكوينها، (عمر، 2000 : ص169).

## 10.1.2 مراحل تكوين الاتجاه :

### - المرحلة الاختبارية :

ترتبط هذه المرحلة بنشأة الفرد في المواقف الاجتماعية التي يمر بها في بيئته التي يعيش فيها حيث يفحص ويختبر كل تفاعلاته الشخصية مع غيره، وعلاقاته الاجتماعية مع المحيطين به. (عمر، 2000 : ص 169).

### - المرحلة التفضيلية :

ترتبط هذه المرحلة برؤية الفرد للأمر المحيطة به بنظرة قد تكون ثابتة وقد تكون سطحية، وحكمه عليها بطريقة قد تكون موضوعية وقد تكون ذاتية من أجل تحديد ما يعتقد فيه ويرتاح إليه فيفضله على غيره. (عمر، 2000 : ص 170).

## - المرحلة الإستقرارية :

ترتبط هذه المرحلة بالاستقرار النفسي للفرد نتيجة لثبوت تفكيره حول تقرير خطواته الإجرائية المنعكسة على سلوكياته بشكل عام، والتي يعلن بها عن اتجاهاته نحو موضوع معين بصورتها النهائية، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، بناء على اختياره المفضل للأمور التي يعتقد فيها ويرتاح إليها من تراثه المعرفي وإطاره المرجعي (عمر، 2000: ص170).

### 11.1.2 طرق تكوين الاتجاه:

يري (التنوبي، 1999 : ص 124) أن الاتجاهات تتكون بالطرق التالية:

1. تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الدوافع الفسيولوجية الأولى، فطالما أن الطعام يشبع دافع الجوع، فإن الطفل يتعلم اتجاهاً نحو الطعام. وطالما أن الحلوى شيء لذيذ، فإن اتجاه الطفل نحو الحلوى عادة يكون إيجابياً قوياً. وطالما الدواء مر المذاق يترتب عليه عادة شعور بالنقزز وعدم الرغبة .
2. تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة، فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة كان الاتجاه الناتج اتجاهاً إيجابياً، فالانتظام في الدراسة، والوصول إلى مستوى معين في التحصيل تتبعه خبرات انفعالية طيبة تتمثل في رضا الوالدين، وكذلك ثناء الكبار وتقدير المدرسة ومن ثم ينشأ اتجاه إيجابي قوى إزاء الانتظام في الدراسة أو الجد في التحصيل. أما إذا كانت الخبرة الناتجة غير طيبة كأن تكون لوماً أو عقاباً فإن الاتجاه الناتج عادة ما يكون اتجاهاً سلبياً وبالتالي فإن الاتجاهات تتكون عن طريق الثواب والعقاب.
3. تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة سلطات أعلى من الفرد نفسه.

### 12.1.2 تغيير الاتجاهات:



يمثل تغيير اتجاهات العاملين أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها. فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... وغيرها وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والانجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً يسيراً وسهلاً، بل إنها عملية صعبة ومعقدة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة. ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات إن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء (حريم، 2004 : ص 95).

وتعتبر عملية تغيير الاتجاهات من الأهداف الأساسية التي تسعى التنشئة الاجتماعية إلى مواجهتها، وقد يتم تغيير الاتجاهات بإحدى الصور التالية: (أبو جادو، 2007: ص 200).

1. تغيير الاتجاه نحو موضوع معين، من مؤيد إلى معارض، أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس .

2. التغيير في درجة وشدة الاتجاه، وهو التأثير على إيجابية أو سلبية الاتجاه، فإذا كانت الاتجاهات نحو موضوع معين إيجابية، نحاول الحفاظ على تلك الاتجاهات ونعمل على تقويتها .

### 13.1.2 طرق تعديل الاتجاهات:

يرى (أبو جادو، 2007 : ص 200 - 201 ) أن هناك طرقاً يمكن استخدامها في عملية

تعديل الاتجاهات أو تغييرها وهذه الطرق هي:

1. تغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: إن للجماعة أثراً في تحديد اتجاهات الفرد

وتكوينها .

2. **تغيير أوضاع الفرد:** يمر الفرد خلال حياته بأوضاع متعددة مختلفة، وكثيراً ما تتعدل أو تتغير اتجاهاته نتيجة لاختلاف أوضاعه.
3. **الخبرة المباشرة في الموضوع:** من الطبيعي أن نتوقع زيادة فرص تغيير الاتجاهات أو تعديلها نحو موضوع معين.
4. **طريقة قرار الجماعة:** وهي أقوى الطرق لتغيير الاتجاهات، فعندما تتغير معايير الجماعة المرجعية للفرد، فإن معايير الأفراد تتغير أيضاً وتقل مقاومتهم للتغيير.
5. **طريقة لعب الأدوار:** ويطلب من الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم نحو موضوع ما، أن يلعبوا دوراً يخالف اتجاهاتهم أصلاً كأن يطلب من المدخنين أن يلعبوا دور غير المدخنين ويقوموا بتقديم رسالة إقناعية.
6. **طريقة سحب القدم:** وتتلخص في إقناع صاحب اتجاه معين، أن يقدم خدمة بسيطة تخالف مواقفه واتجاهاته فيقدمه المرء متنازلاً بقدر بسيط عن مواقفه والتزاماته.
7. **البيئة هي التي تحفز السلوك:** يمكن تنمية اتجاهات مختلفة جديدة من خلال تغيير البيئة (هوجان، 2001 : ص 13).

#### 14.1.2 العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه سهلاً: ( سلامة، 2007 : ص 72).

- ضعف الاتجاه وعدم رسوخه .
- وجود اتجاهات متوازية أو متساوية في قوتها.
- توزيع الرأي بين اتجاهات مختلفة .
- عدم تبلور ووضوح اتجاه الفرد أساساً نحو موضوع الاتجاه .
- عدم وجود مؤثرات مضادة .

- وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه .
- سطحية أو هامشية الاتجاه مثل الاتجاهات التي تتكون في النوادي والنقابات .

### 15.1.2 العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعباً: (سلامة، 2007 : ص 72).

- قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
- زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
- الاقتصار في محاولة تغيير الاتجاه على المحاضرات والمنشورات.
- الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.

### 16.1.2 مقاييس الاتجاهات :

اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد، وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها.

تعتبر الاستبانة من أشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميل والاتجاهات التي يتمسك بها الناس حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها، ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج (جلدة، 2008: ص 92).

وهناك مقاييس متعددة لقياس الاتجاهات النفسية ، يمكن تصنيفها كما يلي: (حافظ ،

وسليمان وشند ، 2000 : ص 254) .



11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

معارض

محايد

مؤيد

ولقد وضع الباحث العبارات التي وقع الاختبار عليها في قائمة مبدئية طبقت على مجموعة من الأفراد لكي يثبت أن العبارات تقيس ما وضعت له، ولقد كان يفرغ درجات المجموعة من سؤال معين، فإذا اتفق اتجاه الشخص الذي اختار عبارة مع ما لهذه العبارة من القيمة في تعبيرها عن الاتجاه فهي جيدة أما إذا وجد عبارة تعكس عدم الموافقة على شيء ما، وقد اختارها عدد كبير ممن يوافقون أو يحبون هذا الشيء، فإن هذه العبارة ينبغي استبعادها من المقياس والعبارات التالية تمثل بعضاً من عبارات ثيرستون وتشيف، على أن تلاحظ أن العبارات كانت تعطي في صورة مطبوعة وقيمتها غير مدونة والمجيب يصنع علامة (√) على الجملة التي يوافق عليها. ويكون تقرير الفرد هو متوسط أو وسيط قيم العبارات التي وضع عليها الفرد علامة (√) .

درجة العبارة العبارة

0.5 أشعر بأن أماكن العبادة هي أعظم مؤسسة للسمو والارتفاع بالعالم

موافق غير موافق

4.2 أحب أماكن العبادة ولكني لا أشارك بنشاط في عملها

موافق غير موافق

وعيوب مقياس ثرستون أنه يتطلب من الحكام جهداً ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات التي بدأ بتجربتها لكي تنتهي للعبارات التي تكون المقياس في صورته الأخيرة. كذلك قد يستعان بمحكمين ويتبين أنهم متعصبون. وقد تكون العبارات المتساوية البعد في نظر الحكام مختلفة بالنسبة لمفحوصين. إنه لو حصل نفس الشخص على متوسط درجات واحد فإن هذا المتوسط يختلف بالنسبة لكل فرد منهما. (عوض، 1997).

### 3. مقياس ليكرت:

نظراً لصعوبة تطبيق طريقة "ثرستون" لقياس الاتجاهات ولتعقد المتغيرات التي تؤثر فيها، فقد قام "ليكرت" في عام 1932 بوضع مقياس آخر لقياس الاتجاهات ويسمى بمقياس الإجراءات البديلة، وهي طريقة سهلة، وتتميز بأنها تنتج لنا اختيار عدد أكبر من العبارات التي ترتبط إرتباطاً عالياً مع الاختبار ككل. وقد اعتمد ليكرت في هذا المقياس على طرح تساؤلات معينة تم الإجابة عليها على أساس.

ويتم اختيار عبارات المقياس: (1) موافق بشدة (2) موافق (3) محايد (4) غير موافق (5) غير موافق بشدة.

ويتم اختيار عبارات المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتصل بالاتجاه المراد قياسه ثم تختبر على عينة ممثلة لمجموعة الأفراد المراد تطبيق المقياس عليهم، وذلك لمعرفة مدى صلاحية العبارات في قياسها للاتجاه. وتحلل النتائج بعد ذلك إحصائياً حتى يمكن استبعاد العبارات غير الصالحة لقياس الاتجاه .

وتتميز طريقة ليكرت بسهولة استعمالها وارتفاع درجة الثبات والصدق للقياس وذلك لتفاوت الدرجات أمام كل عبارة بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة كذلك فهي تقلل من درجة التخمين (الكندري، 1995).

#### 4. مقياس جوتمان:

تتلخص هذه الطريقة في المحاولة لإيجاد مقياس يشبه المقياس الذي يستخدم لكشف قوة الرؤية أو الإبصار عند الأفراد، فإذا قلنا إن قوة رؤية أو إبصار شخص هي 9/6 ، ففي هذه الحالة، توضح لنا هذه الدرجة عدد الصفوف التي يستطيع أن يميزها، وعدد الصفوف التي يعجز عن تمييزها في لوحة الكشف. ويعتبر هذا النوع من المقاييس مقياساً تجميعياً صحيحاً، حيث يستدل من خلاله على الصفوف التي رآها الفرد المفحوص من درجته النهائية وهو أحد الأسس الهامة التي تميز المقياس الصحيح. (العوم، 2009: ص 208).

#### 5. مقياس أوسجوود في تمايز معاني المفاهيم:

اهتم أوسجوود (1965) بدراسة دلالات معاني الأشياء بالنسبة للفرد ورأي أن لكل شيء صنفين من المعاني، أولهما بادراك الفرد للمظهر الخارجي المادي لهذا الشيء وبالتالي يمكن أن يطلق عليه "المعني الظاهري أو الإشاري".

أما الصنف الثاني فيعبر عن المعني الجوهرية الذي يشير إلى مفهوم الفرد عن الشيء ويتضمن مدى انفعاله به أي يعبر عن "المعني الانفعالي" للشيء بالنسبة للفرد وقد استخدم هذا التحليل في قياس الاتجاهات على أساس الدلالة النفسية لها وبالتالي يتم تقديم بعض الموضوعات للفرد ويطلب منه تحديد موقفه منها على مقياس من سبع درجات يمثل قطبها الأيمن أعلى درجة من الصفات المرغوبة، بينما يمثل الطرف الأيسر أعلى درجة من الصفات

غير المرغوبة ويضع الفرد علامة (x) على أي درجة بين الصفتين لتحديد هذا الموقف، ومن ثم يتم التعبير عنهما كمياً:

مثال:

الزواج

1. أذكىاء : 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : أغبياء .

2. طيبون : — — — — — — — : خبثاء .

وعلى ذلك فإذا وضع الفرد العلامة على الفراغ الأول فإن ذلك يعبر عن اتصاف الزوج بالذكاء من وجهة نظرة، بينما إذا وضعها تحت رقم (2) فإن ذلك يدل على أنه ينظر إليهم باعتبارهم على قدر جيد من الذكاء، وإذا وضعها تحت رقم (4) فهذا يعبر عن الحيادية تقريباً أو الدرجة المتوسطة من الذكاء، وكلما تحركت جهة اليسار عبر ذلك عن اتصافهم بالغباء بدرجات متفاوتة، إلى أن يصل رقم (7) فهناك قمة الغباء.(الشخص، 2001: ص130 - 131).

## 6. الاختبارات الإسقاطية:

تستخدم هذه الاختبارات في قياس الاتجاهات حيث يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية الغامضة في شكل صور أو لعب أو جمل أو قصص ناقصة، وتتميز هذه الاختبارات بأنها إلى جانب قياس الاتجاهات تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذه الاتجاهات ومن أهم هذه الاختبارات الإسقاطية لدراسة الاتجاهات ما يلي:

أ. الاختبارات المصورة وفيها تعرض على المفحوص بعض الصور التي تحتوي قائداً أو جماعة ويطلب منه كتابة ما تعبر عنه كل صورة.



- ب. أساليب اللعب وفيها تستخدم العرائس واللعب في دراسة اتجاهات الأطفال نحو بعض الموضوعات الاجتماعية فمثلاً تمثل الدمي الوالدين والمدرسين والأطفال الآخرين ويعبر الطفل أثناء اللعب عن اتجاهاته نحو هذه الشخصيات في مواقف اجتماعية معينة.
- ج. الأساليب اللفظية وفيها تداعي الكلمات وتكملة الجمل وتكملة القصص.
- د. تمثيل الأدوار الاجتماعية وهي المعرفة باسم السيكودراما والسوسيودراما وقد ابتدع هذا الأسلوب "مورينو" حيث يمثل الفرد موقفاً اجتماعياً بالاشتراك مع آخرين، فقد يطلب من الطالب تمثيل دوره كطالب بالنسبة لأدوار أخرى كدور المدرس أو زميل من زملائه (الطويل، 1999 : ص 332 – 333).

ونستخلص مما سبق الأهمية البالغة من وراء دراسة الاتجاهات، فالفهم الجيد لاتجاهات الفرد يجعل من السهل التعرف على السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه أو ضبطه، ونظراً لأن هذه الدراسة تتعلق بالجودة الشاملة فقد استدعت الضرورة دراسة اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي سبق دراسته في هذا الفصل للتعرف على اتجاهات هؤلاء المديرين. ولا يفوتنا القول أنه يمكن للمنظمات الصناعية والخدمية ترويج منتجاتها إذا أمكنها التعرف على اتجاهات العملاء أو المستهلكين.

## الهوامش

1. عماشه، سناء حسن (2010)، الاتجاهات النفسية والاجتماعية: أنواعها ومدخل لقياسها (القاهرة: مجموعة النيل العربية)، ص 11 .
2. الكندري (1995)، مرجع سبق ذكره، ص 289 - 291 .
3. حافظ، نبيل عبد الفتاح، وسليمان وشند (2000)، علم النفس الاجتماعي (القاهرة: مكتبة زهراء الشرق) ص 243.
4. الكندري (1995)، مرجع سبق ذكره، ص 293 .
5. العيسوي عبدالرحمن محمد (-198)، دراسات في ديناميات الجماعات، { دم } ص 207.
6. المرجع السابق ، 207 .
7. حافظ، نبيل عبد الفتاح و سليمان و شند (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 244 .

8. المرجع السابق ، ص 245 .
9. عوض، عباس محمود (1997)، في علم النفس الاجتماعي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ) ص 33 .
10. حافظ ، نبيل عبد الفتاح، وسليمان وشند (2000) ، مرجع سبق ذكره ، ص 247 .
11. التتوبي، محمد عمر ( 1999 ) ، قراءات في علم النفس الاجتماعي ، ( الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة ) ، ص 117 .
12. عوض (1997) ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .
13. الشخص ، عبد العزيز السيد (2001) ، علم النفس الاجتماعي ، ( القاهرة : دار القاهرة) ص 117 .
14. الكندري ، (1995) ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 .
15. العتوم ، عدنان يوسف (2009) ، علم النفس الاجتماعي ، ( الإمارات العربية : دار إثراء) ص 197 .
16. المرجع السابق ، ص 198 .
17. حسن ، محمود شمال (2001) ، سيكولوجية الفرد في المجتمع مدخل ، ( القاهرة : دار الأفاق العربية ) ص 281 .
18. أبو جادو ، صالح محمد على (2007) ، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ( عمان : دار المسيرة ) ص 191 – 192 .
19. العتوم (2009) ، مرجع سبق ذكره ، ص 199 .
20. جلدة ، سامر (2008) ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة .( عمان : دار اسامة ) : ص 86 ) .

21. معوض، خليل ميخائيل (1999)، علم النفس الاجتماعي (الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ) ص 254 - 255 .
22. المرجع السابق ، ص 255 .
23. الطويل ، عزت عبد العظيم (1999) ، معالم علم النفس المعاصر ( الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ) ص 328 .
24. عبد الله ، مجدي أحمد محمد (2000) ، السلوك الاجتماعي ودينامياته محاولة تفسيريه (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ) : ص 67 .
25. التنوبي (1999) ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 - 119 .
26. العنزي ، فلاح محروت البلعاسي (2000) ، علم النفس الاجتماعي ( الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ) ، ص 230 .
27. العيسوي ، عبد الرحمن محمد (2006) ، في علم النفس الاجتماعي التطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية ) ، ص 17 - 19 .
28. عمر ، ماهر محمود (2000) ، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، ( الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ) ، ص 169 .
29. المرجع السابق ، ص 169 .
30. المرجع السابق ، ص 170 .
31. المرجع السابق ، ص 170 .
32. التنوبي (1999) ، مرجع سابق ذكره ، ص 124 .
33. حريم ، حسين (2004) ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان: دار الحامد ) ، ص 95 .

34. أبو جادو (2007) ، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .
35. المرجع السابق ، ص 200 - 201 .
36. هوجان ، كيفن (2008) ، علم التأثير ، مترجم ، الطبعة الرابعة ، مكتبة جرير ،  
ص 13 .
37. سلامة ، عبد الحافظ (2007) ، علم النفس الاجتماعي ( عمان : دار اليازوري ) ص  
72 .
38. المرجع السابق ، ص 72 .
39. جلدة ، سامر (2008) ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .
40. حافظ ، نبيل عبد الفتاح و سليمان و شند (2000) ، مرجع سبق ذكره ، ص 254 .
41. العتوم ، (2009) ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 .
42. عوض ، عباس محمود (1997) ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 - 42 .
43. الكندري (1995) ، مرجع سبق ذكره ، ص 365 - 366 .
44. العتوم (2009) ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .
45. الشخص (2001) ، مرجع سبق ذكره ، ص 130 - 131 .
46. الطويل (1999) ، مرجع سبق ذكره ، ص 332 - 333 .

**المبحث الثاني**

**الجودة الشاملة**

## 1.2.2 مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تهدف إلى تحقيق مستقبل ناجح لتنمية الموارد البشرية، وهي المجال المناسب لعمل الموارد البشرية. (محمود، 2004). ومما لا شك فيه أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد حظي باهتمام كبير لدى معظم المنظمات الصناعية والخدمية، التي تهدف إلى التقدم، وإلى التحسين المستمر الذي يرضي زبائنهم وعملاءها، ويحقق مدخل الإدارة الشاملة للجودة نبرة تنافسية لمنظمات الأعمال كما يمكنها من الحصول على بعض الشهادات والإصدارات مثل شهادات الأيزو Iso 9000 الخاصة بالجودة والأيزو Iso 14000 الخاصة بجودة البيئة (طاحون، 2010 : ص 166).

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها. (عقيلي، 2001).

وسنعرض في هذا المبحث مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أسس إدارة الجودة الشاملة، والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها، وفوائدها، ومراحل تطبيقها، وتكاليف الجودة في المنظمات وكذلك العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء.

## 2.2.2 تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

بداية وجد الباحث أنه من المفيد استعراض بعض التعريفات الخاصة بتعريف الجودة بصفة عامة كمدخل لتوضيح تعريف إدارة الجودة الشاملة.

## تعريف الجودة (محمود، 2004 : ص 72).

- هناك تعريفان معجميان للجودة هما:
  - أ. السمة أو الخاصية الأساسية لشيء ما.
  - ب. درجة أو مستوى التميز وبصفة خاصة المستوى المرتفع.
- ويعرفها المعهد البريطاني للمعايير بأنها مجموعة سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تحمل على عاتقها القدرة على تلبيه الاحتياجات المقررة والضمنية وتستحضر هذه الاحتياجات عنصر التوقع وآمال العميل.
- كما أشار "فاجنبوم" Feigenbaum في تعريفه للجودة: على أنها المركب الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة لمقابلة توقعات وآمال العملاء.
  - وللجودة معان متعددة أيضاً وهي:
  - تقديم خدمة أو سلعة مرضية للعميل.
  - خلو المنتج من الأخطاء والعيوب من وجهة نظر النزيل.
  - تسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد بطريقة تراعي اللباقة والمجاملة في التعامل.
  - العمل على إرضاء العميل بشكل مستمر وعند أقل تكلفة ممكنة.
- كما عرفت الجودة أيضاً في صناعة الضيافة بأنها هي "درجة الوصول إلى وضع صفيرية الأخطاء ودرجة متفق عليها لتقديم الكمال والتميز والأفضالية" (محمود، 2004: ص72-73).
- وعرفت أيضاً على أنها مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك (الصيرفي، 2006: ص 18).



وتعرف الجودة بصفة عامة على أنها: مجمل الخواص التي تتعلق بقابلية منتج أو عملية إنتاجية أو عملية خدمية لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء متفق عليه طول فترة الاستخدام المتوقع (المنصوري آخرون، 2007 : ص 16).

ذكر Gronroos أن هناك نوعين من الجودة :

- **الجودة الفنية : Techical quality**: وتعني جودة المنتج النهائي (جودة المخرجات).
- **الجودة الوظيفية: Functional quality**: وتعني الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة ومتعلقة بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة وجودة تأدية الوظيفة (الخدمة المقدمة) جودة أداء الخدمة. (محمود، 2004: ص 73).

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة وسيقوم الباحث باستعراض بعض من هذه التعريفات.

- **عرفها معهد الجودة الفيدرالي** بأنها "تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تفويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (الفضل وآخرون، 2004: ص 19).
- **عرفها بهارات واكلوا**: "بأنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت" (الطائي وآخرون، 2003 : ص 17) .
- **عرفها تونكس** "على أنها اشتراك وإلتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته" (حمود، 2007 : ص 74-75) .

- **عرفها زاهر:** "بأنها مدخل لإدارة المنظمة، يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع" (محمود، 2004: ص 73-74).
  - **عرفها بوراتي:** على أنها مجهود على مستوى المنظمة يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء (سليمان، 2001 : ص 9).
  - **وعرفها جيمس رايلي ( James Rilay):** "بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل". (الطائي وآخرون، 2003: ص 17).
- حيث أصبحت الجودة الشاملة أسلوب عمل يزود بالثقافة وإطار عمل لتحقيق أهداف مترابطة وذلك بمشاركة جميع الموظفين في كل المستويات الوظيفية وذلك لصنع القرار وعمليات حل المشاكل فالهدف الرئيسي من TQM هو إرضاء العميل وتحقيق أهداف المنظمة وإن من أسباب التقدم الياباني في جودة الخدمة بصناعة الضيافة أنها معتمدة على سلسلة من المبادئ :

1. منهج الإدارة .
2. الهدف من المنظمة .
3. فلسفة العمل القائمة على تجنب الأخطاء .
4. أداء العمل الصحيح من أول مرة .
5. قياس تكلفة الجودة .
6. مدى مسؤولية كل واحد في المنظمة .

7. الوقت .

8. التحسين المستمر .

وبالرغم من تعدد التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة إلا أن التعريفات جميعها ركزت على ضرورة:

خلق فلسفة وعقيدة لدى كافة العاملين بمختلف إدارات المنظمة بما يطور أسلوب العمل ويضمن قيام العاملين بأعمالهم بشكل متكامل والقيام بالأداء صحيحاً من المرة الأولى دون أخطاء بالمستوى الذي يضمن رضا العميل بالنسبة للمنتج أو الخدمة المقدمة له. (محمود، 2004: ص 75-76).

### 3.2.2 أسس إدارة الجودة الشاملة (مصطفى، 2005: ص 62-65).

1. **إلتزام الإدارة العليا:** تلتزم الإدارة العليا بتصميم إستراتيجية المنظمة أو النشاط مرتكزة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية طيبة ومنتزيدة، بالإضافة إلى تهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة والتدريب عليها ليس فقط لكافة مستويات العاملين بل تشمل أيضاً عمال الموردين وكذلك الموزعين الذين يتعاملون مع العملاء ويقدمون لهم خدمات ما بعد البيع.
2. **التوجه بالعميل:** حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، حيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء وبنائها في المنتجات.
3. **إشراك العملاء في شؤون الجودة:** من المهم إيجاد سبل لإشراك العملاء في شؤون الجودة . فيمكن مثلاً دعوة مجموعة من العملاء الحاليين والمرتبين يتراوح عدد المجموعة الواحدة من 6 إلى 10، ويسعي قائد المناقشة للوقوف على آرائهم بشأن

منتجات المنظمة ومنافسيها، وذلك لمناقشة جودة المنتجات مع المديرين والمهندسين بالمنظمة .

4. **تصميم للمنتجات يؤدي للجودة :** فرغبات العملاء تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج أي امتيازاه في الأداء كما يأملون، وسماته المميزة، والاعتمادية عليه، وطول عمره، ومظهره، والخدمة المصاحبة له .

5. **تصميم عمليات إنتاج تؤدي للجودة:** حيث تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء.

6. **مراقبة عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة:** فبينما يجري إنتاج السلع أو الخدمات يتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج .

7. **تطوير مشاركة الموردين:** أي اختيار وتطوير موردين يوردون مواداً بالجودة المناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل وجعل معيار اختيارهم واستمرار التعامل معهم هو مدى إسهامهم في إنجاح برنامج الجودة الشاملة.

8. **خدمة العميل:** من حيث التغليف والتوزيع والنقل والتركييب والاتصالات الصادقة والتعامل الرشيق مع شكاوي العملاء.

9. **فرق عمل ممكنة:** تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين، حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم وتحفيزهم .

10. **علاقة المورد - العميل:** ينقسم العملاء في مفهوم الجودة الشاملة إلى قسمين.

الأول: يمثله العملاء الداخليين أي البشر الذين يعملون بإدارة المنظمة حيث يقدم كل منهم ناتج عمله إلى زميله أو للقسم الآخر أو للإدارة الأخرى.

الثاني: يمثله العملاء الخارجيين الذين يتلقون ناتج المنظمة من سلع أو خدمات أو أفكار .

11. عادة الجودة: نادي "جوران" بأن تخلق المنظمات وتتمي "عادة الجودة" ونصح بأربع

مراحل يجب اتباعها .

أ. صمم أهدافاً محددة تحدد ما يجب أن يؤديه العاملون، ولماذا ؟ .

ب. صمم خططاً لبلوغ هذه الأهداف بتفصيل يكفي لتهيئة دليل أو مرشد لأداء العاملين من

البداية وحتى النهاية.

ج. حدد وخصص مسؤوليات واضحة للعاملين نحو بلوغ الأهداف.

د. قدم الحوافز وفقاً للنتائج.

#### 4.2.2: الدافع لبدء برنامج إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تبدأ من الإدارة العليا عندما يشعر المديرون ويتأكدون من أن البقاء

في السوق واستمرارية المنافسة فيه تحتاج إلى التغيير، ولقد وجد أن مصادر الحاجة إلى

التغيير هي أربعة مصادر أساسية: (سليمان، 2001: ص 47).

1. الاعتقاد بأن الجودة الشاملة هي طريقة جديدة وجيدة للإدارة.

2. تأثير العميل أو المستهلك.

3. المنافسة المحلية.

4. 4 المنافسة العالمية.

#### 5.2.2 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: (محمود، 2004: ص 76).

المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الريادة من أجل الوصول إلى

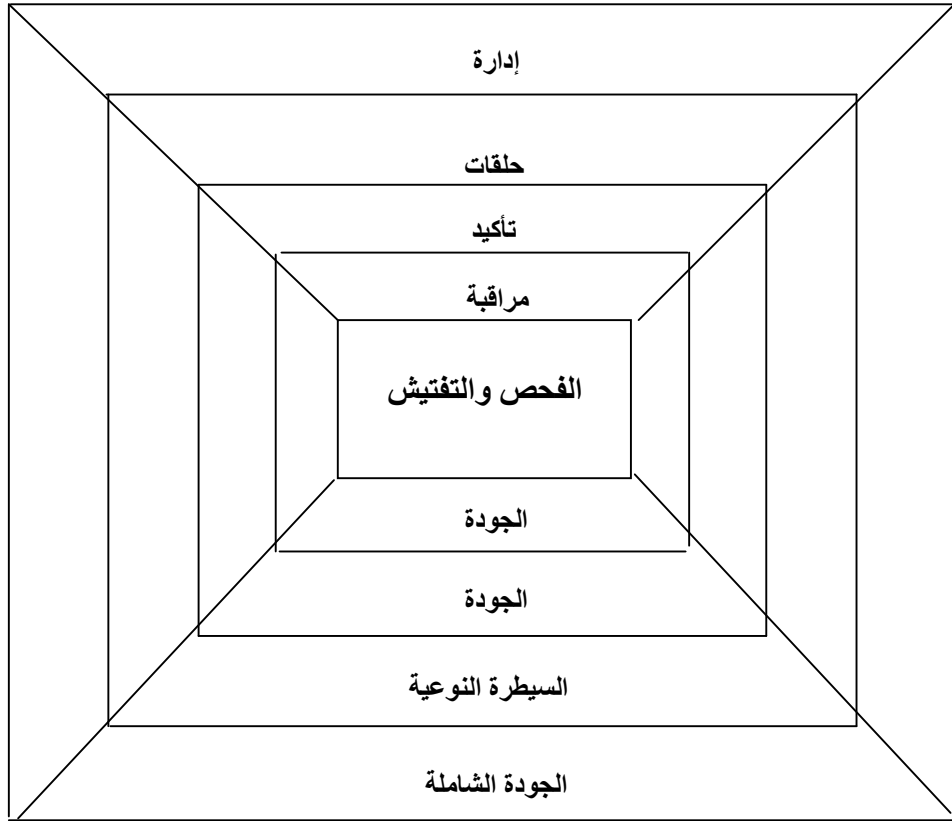
أفضل أداء تتمثل في:

1. التركيز على العميل الداخلي والخارجي.
2. التركيز على العمليات (الأنشطة) وعلى النتائج (الأهداف المطلوبة).
3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها Zero Error (الأداء الصحيح من أول مرة).
4. تقوية وتدعيم الأفراد.
5. اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
6. التغذية العكسية لأن هذا هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء .

## 6.2.2 : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

إن التطورات التاريخية لفكرة الجودة الشاملة لم تأت من فراغ فكري ولقد نشأ مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة (عقيلي، 2001).

وقد مرت إدارة الجودة بخمس مراحل وهي: مرحلة الفحص والتفتيش، مرحلة مراقبة الجودة، ومرحلة تأكيد الجودة، ومرحلة حلقات السيطرة النوعية، و مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( حمود، 2007 : ص 89 ) .



الشكل ( 2.2 ) المراحل الخمسة لتطور إدارة الجودة الشاملة

المصدر: خضير كاظم حمود، (2007) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري، ص 90.

### المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش ( 1900 - 1940 )

حيث في هذه المرحلة تم الاعتماد على ما يلي :

- أ. المقارنات .
- ب. خرائط التفتيش واستخدام الأدوات الرقابية البيانية فيها .
- ج. خرائط مراقبة المتغيرات .
- د. خرائط الرقابة الوصفية (الفضل وآخرون، 2004: ص 28) .

وفي هذه المرحلة تم إسناد مسؤولية فحص المنتج إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة بعد أن كانت من اختصاص المشرف المباشر، وقد ركزت هذه المرحلة على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوبة محافظ عليه باستمرار (عقيلي، 2001 : ص 23).

### **المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة (فترة الخمسينات)**

لقد اتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة وقد قام إدوارد ديمنج بالذهاب إلى اليابان وقام بإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية وقد تبنت تلك المنظمات الاقتصادية الآراء والملاحظات التي طرحها وطورها. (حمود 2007: ص 20).

### **المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة (فترة الستينات)**

لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة، وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريب المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة (حمود، 2007: ص 89).

### **المرحلة الرابعة: حلقات السيطرة النوعية (فترة الثمانيات)**

لقد شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً في الجودة وقد اعتمدت كسلاح تنافسي بين المنظمات على الصعيد الإقليمي والدولي، وقد تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية، وقد ظهرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي ISO 9000 مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي (حمود، 2007: ص 21).



## المرحلة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة (فترة التسعينات)

وفيها برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة كذلك في هذه الفترة برزت ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة الحرة ... إلخ من معالم التطورات (حمود، 2007).

وكذلك في هذه الفترة اكتسحت الصناعة اليابانية الأسواق وخاصة البلدان النامية وخسرت الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق وكنتيجة لهذا الوضع قامت الشركات الأمريكية باستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة مع الزبائن والموردين (عقيلي، 2001 : ص 28).

### 7.2.2 رواد إدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن تطور مفهوم إدارة الجودة، فإن الفضل يرجع لمجهود عدد من الخبراء الاستشاريين اليابانيين ومن الولايات المتحدة الأمريكية.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية يرجع الفضل لكل من ادوارد ديمينج، وجوزيف جوران، فيليب كروسي، وفنيجنبوم.

ومن اليابان فإن الرواد الأوائل الذين أسهموا في هذا المجال هم تاجوشي، وايشكاوا.

#### • ادوارد ديمينج W. Edward deming

يعد ادوارد ديمينج من أكثر الرواد في مجال الجودة، ولقد قام بالعديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية ولقد ركز دامنغ على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل (حمود، 2007).

ولقد كانت فلسفة دمنج تنص على أن الجودة تكون مسؤولية الإدارة العليا ويقع على عاتق الإدارة اكتشاف مشاكل الجودة وحلها. (الفضل وآخرون، 2004).

وقد عمل كاستشاري جودة لعدد من المصانع والهيئات الأمريكية، لم ينس ديمنج أهمية التوريد والموردين ويقول: المواصفات وجودة المواصفات ليست كل الحكاية ولكن يجب على الموردين أن يدركوا ما هو مطلوب منهم فيما يوردونه من مواد وفيما ستستخدم. (سليمان، 2001 : ص 11 - 12).

وقد أشار ديمنج بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معياراً هي (حمود، 2007 : ص 91-94).

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل.. إلخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم .
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات : وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية .

6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط الإنتاجية .
8. إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف .
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعني كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك: وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي .
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المنظمة .
12. إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في تقييم الأداء للعاملين .
13. تأسيس البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة .

14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة .

• وقد أكد Deming بعد أن أشار إلى النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. عدم ثبات الأهداف .
2. التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في تحقيق الأرباح السريعة .
3. تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء .
4. عدم ثبات الإدارة وخصوصاً المدير العام الذي يعكس أثراً هاماً على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير .
5. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط فمثلاً قد تأخذ المنظمة أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون برضاً عن سلعهم في حين أن المنظمة قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها.

• جوزيف جوران Joseph Juran

كان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في الخمسينات، ويرى جوران أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دور المنظمة في تقديم منتج ذو جودة عالية ودور كل قسم داخل المنظمة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوى جودة مرتفع. (الطاني وآخرون، 2003:

ص 38).

ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي (حمود، 2007: ص 28).

- أ. تحديد من هم المستهلكون الحاليون والمرتقبون.
- ب. تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم .
- ج. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين .
- د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- هـ. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

ومن أهم إسهامات جوران ما يلي (الفضل وآخرون، 2004: ص 324-325):

1. الخطوات العشر لتحسين الجودة .
  2. ثلاثية جوران .
  3. المبادئ الثلاث في إدارة الجودة الشاملة .
- أولاً: الخطوات العشر لتحسين الجودة:
1. بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية .
  2. وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين .
  3. تهيئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعة .
  4. القيام بعمليات التدريب .
  5. توثق ما عملت .
  6. تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة .
  7. الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام .
  8. توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات .

9. العمل المستمر والدعوب لتحقيق أفضل النتائج .
10. اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة .

ثانياً: ثلاثية جوران:

والتي تكونت من:

1. تخطيط الجودة .
2. مراقبة الجودة .
3. تحسين الجودة .

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة:

1. التحسين المستمر .
2. التزام الإدارة العليا بالجودة .
3. اعتماد التدريب الواسع والمكثف .

#### • فيليب كروسي Philip Crosby

بدأ حياته الوظيفية مشرف جودة على أحد خطوط الإنتاج حتى وصل إلى نائب رئيس شركة ITT الأمريكية، حيث شغل هذا المنصب لمدة 14 عاماً، وتقوم فكرته بتحسين الجودة على مفهومين هما: مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير (الطائي وآخرون، 2003: ص 36).

أولاً: مسلمات إدارة الجودة: (العزاوي، 2005 : ص 51) .

1. الجودة تعني مطابقة الاحتياجات .
2. نظام لتحقيق الجودة: المنهج العقلاني لمنع المعيب .

3. معيار الأداء: المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري .
4. القياس: مقياس الأداء هو تكلفة الجودة، حيث أكد على تكلفة عدم المطابقة، والعمل المعاد، والمخزون والفحص والاختبارات .

ثانياً: العناصر الأساسية للتطوير (الطاني وآخرون، 2003 : ص 37).

1. الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين .
2. تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة .
3. التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات وتغيير اتجاهات الأفراد ، ثقافة العمل .

#### • ارماند فيجنباوم Armand V. feigenbaum

طور فيجنباوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل وحيث يشار لهذا المفهوم بـ(الجودة من المنبع)، ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو بائع يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة. (الطاني وآخرون، 2003 : ص 39).

ولقد أوضح ارماند فيجنباوم أن الوصول إلى هذه المرحلة كان نتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها (20) سنة من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي: (العزاوي، 2005 : ص 46).

1. ما قبل القرن العشرين كانت الجودة مسؤولية الحرفي عند التصنيع .
2. 1900 – 1918 مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن الجودة .
3. 1919 – 1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص .

4. من 1938 - 1960 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً .

5. من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة .

#### • جينجي تاجوشي Genichi Taguchi

عمل مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل فورد، (أي، بي، أم) لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافٍ ومحتملة لأداء شاق (الطاني وآخرون، 2003: ص40).

#### • كايرو ايشيكافا Kauro Ishikawa

ويرى ايشيكافا أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية عند عدد محدود من طاقم الإدارة فإن كل المديرين اليابانيين مسؤولون عن الجودة وملتزمون بها. (الطاني وآخرون، 2003: ص 40).

ويرى ايشيكافا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب وقد يشمل (العبيدي، 2002: ص 36)

1. مفهوم التحول من مراقبة الجودة - الذي يعتمد على التفقيش - إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والأنشطة الداخلية.

2. تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد في التعرف على الأسباب الأساسية للمشكلة القائمة .

3. تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل.

4. مدى إمكان تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنظمة.

5. مدى إمكان استخدام الأدوات الإحصائية للجودة مثل:



خريطة باريتو، المدرجات التكرارية، خرائط المراقبة، الخرائط الانسيابية.

وبعد أن استعرضنا فلسفات رواد الجودة الشاملة نستطيع أن نلخص فكر وفلسفات إدارة

الجودة الشاملة في نقاط رئيسية: (سليمان، 2001: ص 21).

1. التحسين المستمر .
2. إرضاء العميل .
3. فهم العمليات .
4. مشاركة الجميع .
5. القيادة .
6. تكوين الفرق .
7. اتخاذ قرارات مبنية على حقائق .
8. التدريب والتعليم .

## 8.2.2 فوائد الإدارة الشاملة للجودة: (الشيراوى، د ن: ص 7)

### 1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات. إن شعار الإدارة الشاملة للجودة "أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي بالقطع إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

## 2. زيادة الفعالية التنظيمية ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

فالإدارة الشاملة للجودة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي ، وتحقق تحسناً في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة.

## 3. تحقيق إرضاء العميل:

فالإدارة الشاملة للجودة تركز على تعرف احتياجات ورغبات العميل، وتحديد ما نقدمه له وما ينبغي أن نفعله لتقديم المزيد، وتحدد الإدارة الشاملة للجودة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع. ونتيجة لذلك يتحقق ما يلي:

- أ. الاحتفاظ بالعميل الحالي .
- ب. جذب مزيد من العملاء الجدد .
- ج. تصميم منتجات وخدمات تتمشي مع أي تغير في أو رغبات العميل أو رغباته الجديدة.
- د. تقليل التكاليف المتعلقة بعدم إرضاء العميل ومن بينها تكاليف فترة الضمان.

## 9.2.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (محمود، 2004 : ص 79)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بعدة مراحل وخطوات تتمثل في الآتي:

1. مرحلة الإعداد وتشمل (وضع الأهداف والاتفاق عليها - توفير الموارد الأمانة للتطبيق - استعداد جميع العاملين بالمنظمة للتطبيق).

2. مرحلة تخطيط تطبيق النظام (وضع خطط تفصيلية للتنفيذ والمتابعة).
  3. مرحلة التنفيذ (حتى يكون التنفيذ جيداً فيجب التدريب المكثف للعاملين).
  4. مرحلة التقدير والتقييم (المسح الشامل لجوانب التطبيق ومجالاته وذلك تبعاً للمعلومات والمشاكل التي حدثت أثناء التطبيق).
  5. مرحلة تبادل الخبرات والإعلام (عن طريق الاستفادة بالنجاح الذي تحقق والخبرات السابقة).
- ويرى كاتب آخر أنه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية:  
(محمود، 2004: ص80).

1. اقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على احتياجات العملاء (المستفيدين).
3. وضع برنامج لرفع مستوى الجودة بما يتفق مع احتياجات العملاء هذا البرنامج يتناول مشاريع تحسين الجودة وتدريب العاملين بالمستويات الإدارية على فهم وتعلم الخبرات المترابطة بتحسين الجودة.
4. تنفيذ مشاريع تحسين الجودة، وتكوين فرق تحسين الجودة .
5. خلق نظام للمتابعة والرقابة على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة وإجراء التغذية المرتدة بحيث يتم تعديل برنامج تحسين الجودة بما يتفق مع أي متغيرات في مستوى الجودة المطلوبة للعملاء.

## 10.2.2 تكاليف الجودة في المنظمات (الدراركه، 2006: ص 71 – 73)

تعرف تكاليف ضبط الجودة بأنها التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

### أولاً: تكاليف الوقاية (Prevention Cost)

وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء (الأجزاء المعيبة) قبل حدوثها مثل تكاليف التخطيط لضبط الجودة، وتكاليف تدريب العاملين لرفع مستوى الجودة. ويمكن تقسيم تكاليف الوقاية إلى العناصر التالية:

- أ. **تكاليف التخطيط للجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة داخل المنظمة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية وتحقيق رغبات العملاء .
- ب. **تكاليف مراقبة العمليات:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات دراسة وتحليل عمليات الإنتاج بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجة من العمليات الإنتاجية المختلفة مثل دراسة مقدرة الآلات والعمليات.
- ج. **تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها:** وهي التكاليف التي تصرف على تطوير وتحسين وصيانة وتطبيق معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.
- د. **تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط والتطبيق لبرامج رفع مستوى الجودة.
- هـ. **تكاليف وقاية متفرقة:** مثل مصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة - التليفونات - الإيجار... الخ.

### ثانياً: تكاليف الكشف والاختبار (Appraisal Cost)

وهي التكاليف التي تنفق على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة مثل تكلفة اختبار المواد الداخلة، وكذلك تكاليف العمل، وتكاليف القياس.

ويمكن تقسيم تكاليف الكشف والاختبار إلى العناصر التالية:

- أ. **تكاليف اختبار المواد المشتراة:** وهي التكاليف التي تصرف للكشف على جودة المواد المشتراة سواء تم هذا الاختبار داخل المنظمة أم عند المورد.
- ب. **مصرفات خدمة المعمل:** وهي تكاليف المعدات والأجهزة في المعمل.
- ج. **تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي:** وهي التكاليف التي تصرف لاختبار جودة المنتجات بعد أن يتم تشغيلها وقبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المنظمة.
- د. **تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل:** وهي التكاليف التي تصرف لاختبار جودة المواد واختبارها أثناء عمليات التشغيل المختلفة.
- هـ. **تكلفة المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار:** وهي تكلفة المواد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت أو الغازات اللازمة لعمليات الكشف والاختبار.
- و. **تكلفة مراجعة الجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات مراجعة الجودة وذلك بغرض التأكد من أن عمليات الكشف والاختبار قد تمت بالطريقة السليمة.
- ز. **تكاليف صيانة الأجهزة ومعدات ضبط الجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على صيانة ومعايرة أجهزة الضبط والاختبار.
- ح. **تكاليف الاختبار أثناء تركيب المنتج وتجربته لدى العمل:** وهي التكاليف التي تصرف على تجريب المنتج عند المستهلك بقصد ضمان أن يؤدي الغرض المطلوب.

ثالثاً: تكاليف المعيب ( Failure Cost )

وهي التكاليف المتمثلة في عيوب أو مرفوضات الإنتاج. وتشمل هذه التكاليف العناصر

التالية:

- أ. تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه (الخردة).
- ب. تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه: وهي التكاليف التي تصرف على إعادة إصلاح العيوب التي حدثت في الإنتاج.
- ج. تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيوب المواد الموردة.
- د. التكلفة التي تسببها احتجاجات العملاء: وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة احتجاج أو رفض العملاء لبعض المنتجات بسبب النقص الحاصل في مستوى الجودة أو وجود عيوب في المنتجات.
- هـ. تكلفة إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه بواسطة العميل: وهي التكاليف التي تنشأ من إصلاح المنتج أثناء تشغيله لدى العميل.

رابعاً: التكاليف الكلية ( Totd Cost )

وهي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاث السابقة.

**11.2.2 جودة الخدمات الفندقية ورضا العملاء عنها: (محمود، 2004: ص100-102)**

يقدم الفندق لعملائه من السياح عدداً من الخدمات وهي:

أولاً: خدمة الإقامة وتشمل (الاستقبال والحجز - خدمة الغرف - الإشراف الداخلي - خدمة

الأمّن - الصيانة) .

ثانياً: خدمة الأغذية والمشروبات وتشمل (خدمة المطعم).

ثالثاً: الخدمات الأخرى :

- الحجز في شركات الطيران والسفر .
- توفير وسائل النقل (التاكسي).
- توفير المرشدين .

### تعريف جودة الخدمة:

تعرف طبقاً لمقياس Holserv في صناعة الضيافة (الفنادق) بأنها الفرق بين توقعات العميل للخدمة وإدراكه وملاحظاته لأداء الخدمة المقدمة والمدرّكة.

وتعرف أيضاً: بأنها عملية تقييم وتقدير للجودة تحدث أثناء عملية إدراك الخدمة التي تحدث بالتفاعل واللقاء الفعلي بين العميل ومقدم الخدمة.

وإرضاء العميل أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على جودة الخدمة فالعميل يقارن بين الخدمة المقدمة له مع توقعاته مع الخدمة المرغوبة فعند ما تكون التوقعات أقل من الخدمة المدرّكة يكون العميل راضياً (مفاجأة سارة).

وعندما التوقعات تساوي الجودة المدرّكة يكون العميل راضياً (جودة مرضية).

ولكن عندما التوقعات تكون أكبر من الخدمة المدرّكة (الأداء الفعلي) ينتج عنها (جودة غير مقبولة).

ولقد وضع Orovitz and Cudenne - Poon إطاراً عملياً مكوناً من خمس نقاط لبرنامج إدارة جودة الخدمة والذي يمكن أن يكون قائمة مفيدة ونافعة لإدارة الجودة في صناعة حسن الضيافة (الفنادق): (محمود، 2004: ص 102).

### 1. الاهتمام بالجودة : Quality Care

وهي عبارة عن التحديد والتعريف الدقيق لمتطلبات جودة الخدمة ثم التأكد من مشاركة

جميع الأفراد في تطبيق هذا التعريف وفهمه .

## 2. الاهتمام بالعميل : Customer Care

وهو وضع العميل في أولى الأولويات وذلك بتصميم نظام الخدمة من وجهة نظر العميل والتعامل المباشر مع شكاوي العملاء .

## 3. الاهتمام ورعاية أشخاص الخط الأمامي Front Line People Care

اشترك هيئة الخدمة في عملية الجودة والتفويض لهم يعطيهم الدافع بالإضافة إلى الوسائل الملائمة لأداء وظائفهم هذا يمكنهم من خدمة العميل .

## 4. الاهتمام بالاتصالات Communication Care

الاهتمام بالاتصالات بين مقدم الخدمة ومنتلقي الخدمة وخاصة خدمات الاستقبال والتليفون إلى جانب التزويد بوثائق عن الخدمة والجودة والبيئة الخارجية المحيطة بالخدمة .

## 5. الاهتمام بالقيادة والإرشاد:

وهي التزام المديرين بجودة الخدمة.

### 12.2.2 تدريب الإدارة العليا: سليمان، 2001: ص 50

بمجرد الإحساس بالحاجة للتغيير يتم اختيار المفاهيم والفلسفات، فإنه يجب على الإدارة العليا أن تمضي في التدريب الخاص بادراك ووعي وفهم كل ما هو متعلق بالجودة الشاملة ويجب أن يكون هذا التدريب موجهاً في المقام الأول إلى الإدارة العليا حتى تنتشع بأفكار الجودة الشاملة.

وتدريب الإدارة العليا يجب أن يكون مصحوباً بتدريب المستوى الأقل أو يأتي تدريب المستوى الأقل بعده مباشرة .

ولكن القاعدة التي لا يجب إغفالها هي أنه :



لا يجب أن يتلقى المستوى الإداري الأقل تدريبات ومعلومات قبل المستوى الأعلى، فالرؤساء يجب أن يعرفوا قبل المرؤوسين.

وهذا يرجع لسببين هما:

1. زيادة فاعلية الأعلى في متابعة المرؤوسين .
2. إن نفس المفاهيم والوسائل - تقريباً - التي يستخدمها المرؤوسين هي التي يستخدمها الرؤساء في مستواهم الوظيفي أو أقسامهم.

### جدول رقم (1.2)

الفروق الأساسية بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة Iso 9000

مواصفات الجودة Iso 9000	إدارة الجودة الشاملة
- ليس ضرورياً أن تكون موجهة للعملاء .	- موجهة للعملاء .
- قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الإستراتيجية.	- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنظمة
- تركز على النظم والإجراءات .	- تركز على الأدوات والفلسفة والمفاهيم والأساليب .
- التحسين المستمر والتطوير غير وارد فالإيزو نقطة منتهية مستهدفة .	- رحلة بلا نهاية فالتحسين ولتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في هذه الفلسفة .
- يمكن تطبيقها على بعض الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل .	- تشمل كافة الأقسام والإدارات والمستويات التنظيمية .
- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	- هي مسؤولية كل فرد في المنظمة وليس إدارة أو قسم محدد .
- لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية .	- تتطلب أحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل .

المصدر: ناهد منصور حسن محمود، (2004)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الفندقية،

رسالة ماجستير غير منشورة، ص 71.

## الجدول رقم (2.2)

مقارنة بين الإدارة التقليدية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة لدي العملاء	تعظيم العائد على الاستثمار	* الهدف الكلي
أفقي	عمودي	* الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل	تركيز على المدى القصير	* التخطيط
جماعي ، تعاوني ( فرق عمل )	فردى	* أسلوب العمل
جماعية ، شاملة	شخصية ، جزئية	* المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	سلطوية وإصدار أوامر	* القيادة الإدارية
لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة	مركزية	* السلطة
مادي ومعنوي بآن واحد	مادي ( الفرد رجل اقتصاد)	* التحفيز
مرنة	جامدة	* السياسات والإجراءات
من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	* الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	* هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردى	* التخصص

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
جماعي	فردى	* حل المشاكل
محددة ، واضحة ، مفهومة	لا تتسم بالوضوح التام	* متطلبات العمل
متزامنة ومرحلية وبعديّة بآن واحد	بعديّة	* أسلوب الرقابة
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين	الشك	* علاقات العمل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	* هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	* التطوير والتحسين
التنسيق والتكامل	التنسيق	* محور العمل الإدارى
النمو والتطور	الأمان والاستقرار الوظيفى	* اهتمام الأفراد
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة	لحب العمل	* توجيه الأفراد
التدريب والتنمية المستمران + تنمية ذاتية	التدريب عند الحاجة	* تنمية الأفراد
مسؤولية الجميع	محصورة في جهة معينة	* مسؤولية الجودة
داخلى ( سلسلة الجودة ) وخارجى	خارجى فقط	* الزبون
خبير معين	خصوم	* الموردون
الشراء بما يخدم الجودة	الشراء بأقل سعر هو الهدف	* شراء المستلزمات
مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة	تمسك وإلتزام حرفى وتام بها	* اللوائح والأنظمة
الجمع بين السلطتين في فريق واحد	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	* علاقات السلطة

المصدر: عمر وصفى عقيلي ( 2001 )، المنهج المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الأوائىل ،

## هوامش

1. محمود . ناهد منصور حسن (2004) ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص 120 .
2. طاحون، زكريا (2010) ، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، ص 166 .
3. عقيلي، عمر وصفي (2001) ، المنهج المتكامل لإدارة الجودة الشاملة ( الأردن : دار وائل).
4. محمود (2004) ، مرجع سبق ذكره .
5. المرجع السابق ص 72-73 .
6. الصيرفي، محمد (2006) ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، ( الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ) .
7. المنصوري، وآخرون (2007) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، ( ليبيا: اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام ) .

8. محمود ، (2004) ، مرجع سبق ذكره .
9. الفضل ، مؤيد عبد الحسين، يوسف حجيم الطائي (2004) ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، الطبعة الأولى ( عمان : دار الوراق ) .
10. الطائي، حميد عبدالنبي وآخرون (2003) ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو Iso ، الطبعة الأولى ، ( الوراق للنشر والتوزيع ) .
11. حمود ، خضير كاظم (2007) ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية ( عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
12. محمود ، (2004) ، مرجع سبق ذكره .
13. سليمان ، عبد الفتاح محمود ، (2001) ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشيير ( مصر : دار ايتراك ) .
14. الطائي وآخرون، (2003) ، مرجع سبق ذكره .
15. محمود ، (2004) ، مرجع سبق ذكره .
16. مصطفى، أحمد سيد (2005) ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 القاهرة .
17. سليمان، (2001) ، مرجع سبق ذكره .
18. محمود، (2004) ، مرجع سبق ذكره .
19. عقيلي، (2001) ، مرجع سبق ذكره .
20. حمود، (2007) ، مرجع سبق ذكره .
21. الفضل وآخرون ، (2004) ، مرجع سبق ذكره .
22. عقيلي، (2001) ، مرجع سبق ذكره .
23. حمود، (2007) ، مرجع سبق ذكره .

24. المرجع السابق ، ص 89 .
25. المرجع السابق ، ص 21 .
26. المرجع السابق .
27. عقيلي، (2001) ، مرجع سبق ذكره ، ص28 .
28. حمود، (2007) ، مرجع سبق ذكره .
29. الفضل وآخرون، (2004) ، مرجع سبق ذكره .
30. سليمان، (2001) ، مرجع سبق ذكره ، ص 11-12 .
31. حمود ، (2007) ، مرجع سبق ذكره ، ص 91-94 .
32. الطائي وآخرون ، (2003) ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .
33. حمود ، (2007) ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .
34. الفضل وآخرون ، (2004) ، مرجع سبق ذكره ، ص 324-325 .
35. الطائي وآخرون (2004) ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .
36. العزاوي، (2005) ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .
37. الطائي وآخرون (2003) ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .
38. المرجع السابق ، ص 39 .
39. العزاوي، (2005) ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .
40. الطائي وآخرون ، (2003) ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .
41. المرجع السابق ، ص 40 .
42. العبيدي ، حليلة (2002) ، مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، ص 36.

43. سليمان ، (2001) ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .
44. الشيراوي، عادل ( دن ) الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ( القاهرة : دار شعاع) ص 7.
45. محمود ، (2004) ، مرجع سبق ذكره ، ص 79-80 .
46. محمود، (2004) ، المرجع السابق، ص 8.
47. الدراركه ، مأمون سليمان ، (2006) ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، ( عمان : دار الصفاء)، ص 71 - 73.
48. محمود ، (2004) ، مرجع سبق ذكره ، ص 100-102 .
49. المرجع السابق ، ص 102 .
50. سليمان ، (2001) ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

#### الدوريات:

1. صالح ، نادية حمدي ، " إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العامة " مجلة النهضة الإدارية ، 1 مارس ، 1995 ، ص 21 ) .

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية



### 1.3 مقدمة:

تعتبر صناعة الفنادق ركن أساسي من أركان السياحة، وكذلك تعتبر صناعة الفنادق من أكبر الصناعات في إتاحة فرص العمل وكذلك لها دور بارز في إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي وبناء على ما سبق تزايد الاهتمام وحرص على تقديم الخدمات الفندقية بأعلى مواصفات الجودة.

فإدارة الجودة الشاملة تنمي المهارات وتنمي المعرفة لجميع مستويات الإدارة وتتطر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليها .

### 2.3 التطور التاريخي لصناعة الفنادق:

إن تحليل التطور التاريخي لصناعة الفنادق يبين أن الفندقة قبل أن تصل إلى هذا المستوى من التطور في الوقت الحالي مرت بثلاث فترات هي: (السيد، 1998، ص 19-29).

#### 1. الفندقة في العصور القديمة:

أ. **الفندقة في الشرق القديم:** ثمة رأي يرى أن الفندقة ظهرت في الشرق القديم قبل ظهورها في القارة الأوروبية بزمن طويل.

ب. **الفندقة عند الإغريق:** إن الفندقة العامة أي الضيافة المدفوعة لم تعرف عند الإغريق القدماء في بادئ الأمر، لأنهم كانوا يشتهرون بكرم الضيافة مثلهم مثل باقي الشعوب الشرقية. ذلك لأن الإغريق القدامى كانوا على اتصال بأهل الشرق القديم ومصر خاصة، تلك كانت حال الضيافة الخاصة، أما الضيافة العامة أي الضيافة المدفوعة وهي الفنادق بمعناها المعروف فقد نشأت في أحضان المعابد، إذ كانت عبارة عن نزل سكنيه أنشأت بالقرب من المعابد والأماكن المقدسة حيث

كانت تجري في رحابها الاحتفالات والمراسيم الدينية ويلجأ إليها المرضى ليشاركوا باقي الحجيج هذه الاحتفالات اعتقاداً منهم بأن البركة سوف تحل بهم ويشفون من أمراضهم.

وهكذا نرى أن الفندق القديمة عند الإغريق كانت أساساً للفندقة الدينية والفندقة العلاجية إلى حد ما. وأبسط مثال للفنادق الدينية في وقتنا هذا هو إنشاء الفنادق في السعودية لإيواء الحجاج في مواسم الحج والعمرة وفي روما والقدس بالنسبة للمسيحيين.

وبعد أن اتسعت رقعة الإمبراطورية اليونانية القديمة ظهر نوع ثالث من الفندقية يمكن أن نسميه الفندقية التجارية أو السياحية. كان الغرض من إنشاء تلك النزل هو إيواء وإطعام كبار التجار أو الحكم الذين كانوا يقدون إلى العاصمة لتقديم الهدايا والولاء للأباطرة الإغريق بقصد توطيد مراكزهم في بلادهم.

ج. **الفندقة عند الرومان:** الفندقية عند الرومان لم تأت بجديد على ما أتت به الفندقية الإغريقية من الناحية النوعية، إلا أننا نرى أنها فاقت هذه الأخيرة بأن صقلتها ونظمتها من الناحيتين الشكلية والقانونية.

## 2. **الفندقة في العصور الوسطى:**

تعتبر العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة أثرت عليها كثيراً، وأخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى.

### 3. الفندقية في العصور الحديثة:

أصبحت صناعة الفندقية في العصر الحالي صناعة فريدة وتمييزة لها خصائصها وقوانينها وسياساتها، فالواقع التطبيقي يبين أن الكثير من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم أخذت تتهافت على الاستثمار في القطاع الفندقية.

### 3.3 مفهوم الفندق:

عرفت في القانون البريطاني بأنها "مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوي والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعة" وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم المأوي والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها، ويحق له رفض تقديم هذه الخدمات للمسافر غير المهذب أو غير القادر على دفع ثمنها (السيد، 1998، ص 40).

### 4.3 تصنيف الفنادق:

تختلف الفنادق ما بين بلدان العالم كما تختلف داخل البلد الواحد وفيما يلي شرح لأنواع الفنادق وإشكالها مصنفة حسب معايير ثلاثة إلا وهي (الموقع - مدة الإقامة - التسهيلات المقدمة) (السيد، 1998: ص 45 - 50).

### 1. تصنيف الفنادق حسب الموقع:

يمكن تقسيم الفنادق وفق هذا المعيار إلى أنواع متعددة أهمها:

أ. فنادق مراكز المدن: يقع هذا النوع من الفنادق في مراكز المدن على مسافة قريبة

من مراكز العمل ومراكز التسوق والأبنية العامة.

ب. فنادق الضواحي: يقع هذا النوع من الفنادق في ضواحي المدن، وذلك نظراً

لارتفاع تكلفة الأراضي لإقامة الفنادق في مراكز المدن فإن كثير من الشركات

بدأت تقيم فنادقها في الضواحي المختلفة للمدن.

ج. **فنادق المنتجعات:** يقع هذا النوع من الفنادق قرب الجبال أو ينابيع المياه العذبة أو قرب البحيرات أو الشلالات.

د. **فنادق المطارات:** يقع هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها. الغرض الأساسي من إنشائها إيواء مسافري الشركات السياحية والمسافرين العابرين الذين يضطرون لسبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلتهم وذلك بسبب عطل معين في الطائرة أو سوء الأحوال الجوية... الخ.

## 2. تصنيف الفنادق حسب مدة الإقامة:

يمكن تقسيم الفنادق وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. **فنادق الإقامة الدائمة:** الغرض الأساسي من هذه الفنادق إيواء النزلاء لمدة دائمة (شهر كحد أدنى)، هذا النوع من الفنادق على شكل وحدات سكنية مؤلفة من غرف نوم منفصلة عن بعضها البعض ومشملة على جميع المنافع الصحية كما تشتمل على لوازيم المطبخ وصالة طعام عمومية وصالة انتظار وصالة لعب وصالة للمطالعة... الخ هذه الفنادق تؤوى الأفراد الذين يعملون في تلك المناطق بعيدين عن أسرهم أو يقيمون مع أفراد قلائل من أسرهم.

ب. **فنادق الإقامة المؤقتة:** وهي الفنادق التي يكون غرضها الأساسي إيواء النزلاء لمدة مؤقتة تتراوح ما بين أقل من يوم واحد إلى 29 يوم أغلب زبائنهم من الموظفين والمسافرين من أجل المتعة.

## 3. تصنيف الفنادق حسب التسهيلات المقدمة (الدرجات):

يمكن تصنيف حسب هذا المعيار إلى الأنواع الرئيسية التالية:

- أ. **فنادق الدرجة الممتازة:** وهما أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم تقدم خدمات متكاملة للضيوف بأسعار مرتفعة وتتميز بمواصفات محددة من حيث الموقع وعدد الغرف والأغذية والمشروبات.
- ب. **فنادق الدرجة الأولى:** وتعتبر هذه الفنادق من الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل ولكن ليس بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة.
- ج. **فنادق الدرجة الثانية:** يعتبر هذا النوع من الفنادق الجيدة حيث يقدم خدمات فندقية أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى وبأسعار أقل وتتميز أيضاً بمواصفات محددة من حيث الموقع وعدد الغرف والأغذية والمشروبات.
- د. **فنادق الدرجة الثالثة:** يعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضع وأسعارها رخيصة وخدماتها محددة.

### 5.3 أهمية المنظمات الفندقية:

تقدم المنظمات الفندقية الخدمات للأفراد كالإيواء والطعام والشراب وتنظيف الملابس كذلك وجود محلات للتسوق وكذلك الخدمات المصرفية والبريدية والهاتفية، ولا ننسى الدور الذي تقوم به المنظمات الفندقية سواء من ناحية توظيف الكوادر البشرية ودعمها ومساندتها في الاقتصاد.

وبعد استقراء الأدب الإداري من الكتب ذات العلاقة بموضوع الدراسة استوجب الأمر القيام بدراسة ميدانية لأجل تجميع البيانات الأساسية اللازمة للتعرف على اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية قيد الدراسة نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتمثل تلك البيانات المجمع من الدراسة الميدانية المادة الأولية التي تجري عليها عمليات المعالجة، حيث

يتم تفرغ هذه البيانات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي وصولاً لاستخلاص نتائج هذه الدراسة.

### 6.3 منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة الميدانية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدام هذا المنهج العلمي لوصف مفردات هذه الدراسة، إذ يعتبر من أكثر مناهج البحث العلمي ملاءمة لهذا النوع من البحوث، وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المبحوثين. كما أن هذا المنهج يقوم على تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة ويسعى لجمع المعلومات المطلوبة لغرض الدراسة بطريقة دقيقة ومنظمة للوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص استنتاجات منها ومن ثم تعميمها.

### 7.3 مجتمع الدراسة:

يقتصر مجتمع الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين بالمنظمات الفندقية 3 و 4 و 5 نجوم الواقعة بمدينة بنغازي.

وهذه الفنادق مرتبة كما يلي:

1. فندق القرية السياحية.
2. فندق بنغازي.
3. فندق أوزو.
4. فندق الفضيل.
5. فندق الواحات.
6. فندق أفريقيا.

7. فندق نزل الراحة.

8. فندق النوران.

9. فندق تيبستي.

وتم إتباع أسلوب المسح الشامل للمديرين ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين بهذه الفنادق والبالغ عددهم (64) مفردة منهم أحد عشر مديراً عاماً والباقي رؤساء أقسام ووحدات ومشرفين . كما في الجدول رقم (3-1).

\* نظراً لأن أفراد الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية (16) فرد ، وهذا العدد لا يفي لأن يكون مجتمع الدراسة ، فقد تم إضافة رؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين .

### جدول (3- 1)

بيانات عن المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات بالفنادق قيد الدراسة

الإجمالي	مشرف	رئيس وحدة	رئيس قسم	مساعد مدير	مدير عام	الفندق
8			6	1	1	فندق القرية السياحية.
6			5		1	فندق بنغازي.
7			5	1	1	فندق أوزو.
8			6	1	1	فندق الفضيل.
6			5		1	فندق الواحات.
6			4	1	1	فندق أفريقيبا.
6			5		1	فندق نزل الراحة.
7			6		1	فندق النوران.
10	1	1	4	1	3	فندق تيبستي.
<b>64</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>المجموع</b>

### 8.3 وسيلة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لما يوفره من اقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة، وما يوفره من بيانات ومعلومات تساعد في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وقد تم تصميم استمارة استبيان للمستجوبين في هذه الدراسة، وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام هي:

**القسم الأول:** يتعلق بتجميع بيانات عامة عن الفندق.

**القسم الثاني:** يتعلق بتجميع البيانات عن مالى الاستبيان.

**القسم الثالث:** أسئلة عن اتجاهات مديري الإدارة العليا ومساعدتهم ورؤساء الأقسام

والوحدات والمشرفين نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة.

وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماس (Lickert Scale). أخذ

المقياس الدرجات التالية:

موافق بشدة/ موافق/ محايد/ غير موافق/ غير موافق بشدة.

وقد تمت صياغة مجموعة من العبارات بشكل إيجابي وهي مبينة في الجدول التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نمط الإجابة
1	2	3	4	5	وزن النسبي الإحصائي

### 9.3 أسلوب تحليل البيانات:

بعد إتمام عملية جمع استمارة الاستبيان، تم تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها

رمزت الإجابة وأدخلت مباشرة في الحاسوب في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية



(Statistical Package For Social Science (SPSS)) تمثيلاً مع أهداف الدراسة، فقد استخدم الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي والمتمثل في الجداول التكرارية والنسب المئوية للإجابة التي قد تم الحصول عليها من مفردات مجتمع الدراسة وتقديم شرح وتفسير لمضمونها، وهذا ما سيتم عرضه في الجزء الثاني من هذا الفصل.

### 10.3 تحليل بيانات الدراسة:

بعد أن تم تجميع البيانات من المبحوثين عن طريق استمارة الاستبيان، سيعرض فيما يلي تحليل وتفسير لتلك البيانات المجمعة للأقسام الثلاثة التي تضمها استمارة الاستبيان.

#### 1.10.3 خصائص مجتمع الدراسة:

لقد تطرقت هذه الدراسة لخصائص مجتمع الدراسة، فاشتملت استمارة الاستبيان على جملة من الأسئلة، كان الهدف منها محاولة معرفة بعض الخصائص عن أفراد مجتمع الدراسة والتي من بينها، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية الحالية، وعدد سنوات الخبرة للمبحوثين، وجمعت الردود على مختلف الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، وفيما يلي عرض لهذه البيانات.

#### 1.1.10.3 المؤهل العلمي للمبحوثين:

يتبين من الجدول (3 - 2) أدناه أن التعليم الجامعي هو المستوى الغالب على مجتمع الدراسة، حيث إن (42.2%) من المبحوثين يحملون شهادة جامعية، ثم تلتها في ذلك فئة الدبلوم العالي بنسبة (20.3%)، والدبلوم المتوسط بنسبة (18.8%)، وهذا بدوره يؤثر على مصداقية المعلومات التي تم تجميعها.

الجدول (3 - 2)

توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	الإجابات الخاصية
0	0	دكتوراه
7.8	5	ماجستير
42.2	27	شهادة جامعية
20.3	13	دبلوم عالي
18.8	12	دبلوم متوسط
10.9	7	ثانوية عامة فأقل
<b>%100</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

2.1.10.3 التخصص العلمي للمبحوثين:

يتبين من الجدول (3 - 3) أدناه أن ما نسبته (61%) يحملون تخصصات (الإدارة

المحاسبة الاقتصاد)، مما يدل على درايتهم ومعرفتهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (3 - 3)

توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

النسبة %	العدد	الإجابات الخاصية
25.0	16	إدارة
26.6	17	محاسبة
9.4	6	اقتصاد
14.1	9	سياحة وفنادق
25.0	16	تخصص آخر
<b>%100</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

### 3.1.10.3 الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوثون:

يتبين من الجدول (3 - 4) أن (97%) من المبحوثين يشغلون وظائف إدارية رئيسية (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم)، مما يعزز الثقة في البيانات والمعلومات التي تم تجميعها.

#### الجدول (3 - 4)

توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	العدد	الإجابات الخاصية
17.2	11	مدير عام
7.8	5	نائب المدير
71.9	46	رئيس قسم
1.6	1	رئيس وحدة
1.6	1	مشرف / مسئول
100%	64	المجموع

### 4.1.10.3 الدرجة الوظيفية الحالية للمبحوثين:

يتبين من الجدول (3 - 5) أن (45.3%) من المبحوثين هم يحملون الدرجة الوظيفية العاشرة فما فوق، وهذا يدل على أقدمتهم .

#### الجدول (3 - 5)

توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية الحالية

النسبة %	العدد	الإجابات الخاصية
6.3	4	السادسة
14.0	9	السابعة
18.8	12	الثامنة
15.6	10	التاسعة
45.3	29	العاشرة فما فوق
100%	64	المجموع

### 5.1.10.3 عدد سنوات الخبرة للمبحوثين:

يتبين من الجدول (3 - 6) أدناه أن (31.3%) من المبحوثين لا تقل سنوات خبرتهم عن 20 سنة بل وتقارب 25 سنة، وهذا يدل على معرفتهم وخبرتهم في مجال عملهم مما ينعكس إيجابياً على كفاءة أدائهم لمهامهم ووظائفهم وبالتالي على كفاءة أداء منظماتهم وتحقيقها لأهدافها.

#### الجدول (3 - 6)

توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الإجابات الخاصية
17.2	11	أقل من 5 سنوات
25.0	16	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
10.9	7	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4.7	3	من 15 إلى أقل من 20 سنة
31.3	20	من 20 إلى أقل من 25 سنة
10.9	7	25 فأكثر.
%100	64	المجموع

### 2.10.3 اتجاهات مديري الإدارة العليا ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات

نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

الجدول (3 - 7) يبين إجابات المبحوثين عن الأسئلة المتعلقة بالاتجاهات نحو تبني

مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات التي يعملون بها.

الجدول (3 - 7)

إجابات المبحوثين عن الأسئلة المتعلقة بالاتجاهات نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>مفهوم إدارة الجودة الشاملة</b>									
.1	كل فرد بالفندق على علم (بمهمة الفندق - رؤيته - سياسته)		15.6	57.8	14.1	10.9	1.6	3.7500	.95851
.7	لدي تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة بالفندق		12.5	48.4	34.4	3.1	1.6	3.6719	.79791
<b>دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة</b>									
.8	من الأفضل للفندق تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة		--	4.6	7.8	43.8	43.8	4.2656	.80163
.13	اعتقد أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة		28.1	59.4	10.9	1.6	--	4.1406	.66350
.18	أفضل التطوير الإداري للفندق من خلال زيارتي لعدة فنادق كبيرة في الخارج ومناقشة إدارتها العليا بمفردتي		26.6	45.3	18.8	9.3	--	3.8906	.91056
.24	أعتقد أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة مستوى المهارات المطلوبة في العمل وذلك من خلال التوظيف الأمثل لاستخدام القوى العاملة		40.6	43.8	10.9	4.7	--	4.2031	.81998
.25	إن مستوى جودة الخدمات المقدمة بالفندق سيكون أفضل لو تبنت الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة		42.2	45.3	12.5	--	--	4.2969	.68266
.26	أتوقع زيادة الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة		42.2	51.6	6.2	--	--	4.3594	.60072
.27	قد يؤدي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالفندق إلى إمكانية تطبيق نظام حوافز أكثر فاعلية		40.6	56.3	3.1	--	--	4.3750	.54917

ت	العبارة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.29	سيكون الفندق في وضع مالي أفضل بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة		37.5	54.7	7.8	--	--	4.2969	.60892
<b>تهيئة ثقافة ومناخ المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>									
.10	يمكن أن يؤدي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى استغلال أفضل لوقت العمل		45.3	46.9	6.2	1.6	--	4.3594	.67535
.16	الخبراء الليبيين من أساتذة الجامعات الليبية لا يفيدون مديري الإدارة العليا في برامج الجودة الشاملة حسب ما أراه شخصياً		3.2	23.4	23.4	26.6	23.4	3.4375	1.18019
.17	أكد على أن من أهداف إدارة الجودة الشاملة العمل على إيجاد مركز تنافسي قوي للفندق		29.7	59.4	9.3	1.6	--	4.1719	.65598
.20	لا أعارض الاستعانة بالخبراء العرب وأساتذة الجامعات العربية في تقديم برامج الجودة الشاملة الموجهة لمديري الإدارة العليا		31.2	59.4	7.8	1.6	--	4.2031	.64684
.28	سأضطر إلى أن أكون أكثر التزاماً بالعمل بالفندق بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة		40.6	46.9	9.4	3.1	--	4.2500	.75593
<b>الاهتمام بالعمل</b>									
.4	تؤكد الإدارة العليا بالفندق على منع الأخطاء في الخدمات المقدمة قبل حدوثها		54.7	29.7	14.0	1.6	--	4.3750	.78680
.5	تعطي الإدارة العليا بالفندق الاهتمام الأول للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة		51.6	35.9	10.9	1.6	--	4.3750	.74536
.14	تضع إدارة الفندق معايير لمعرفة وتحديد درجة رضا الزبون أو عدم رضاه		25.0	53.1	17.2	3.1	1.6	3.9687	.83512

ت	العبارة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>مشاركة العاملين داخل المنظمة لتطوير عمل المنظمة والارتقاء بها إلى المستويات العليا</b>									
.2	تشجع الإدارة العليا بالفندق التفكير الخلاق والابتكار بين العاملين وتناقشه حتى ولو لم يطبق		17.2	67.2	9.4	3.1	3.1	3.9219	.82240
.3	تشجع الإدارة العليا بالفندق العاملين على التحسين المستمر للأداء وتقييمه		37.5	45.3	12.5	3.1	1.6	4.1406	.87045
.12	تكافئ إدارة الفندق العاملين الأكفاء		40.6	31.3	20.3	4.7	3.1	4.0156	1.04642
.22	أرى أنه من أهداف الجودة الشاملة لمديري الإدارة العليا بالفندق تحقيق رضاهم عن أدائهم		34.4	43.8	15.6	6.2	--	4.0625	.87060
.30	بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالفندق أتوقع نشوء مستوى معين من المنافسة بين العاملين فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرار		35.9	50.0	14.1	--	--	4.2188	.67774
<b>التدريب المستمر للعاملين بالمنظمة</b>									
.6	أفضل تطوير مديري الإدارة العليا داخل الفندق ببرامج الجودة الشاملة وفقاً للحاجة يعطيها لهم خبير إداري أثناء عملهم		21.9	50.0	26.5	1.6	--	3.9219	.74118
.9	أرى أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء		51.6	39.0	9.4	--	--	4.4219	.66200
.11	أعتقد أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى إيجاد روح التنافس على المستوى الفردي بين العاملين بالفندق		39.1	48.4	12.5	--	--	4.2656	.67241

ت	العبارة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15.	أحبذ استخدام المحاضرات التي تتلوه مناقشات في برامج الجودة الشاملة الموجهة لأفراد الإدارة العليا		35.9	45.3	17.2	1.6	--	4.1562	.76051
19.	أحبذ أن يكون المكان الذي تقدم فيه برامج الجودة الشاملة داخل الجامعات أو الأكاديميات الليبية		25.0	37.5	29.7	6.2	1.6	3.7813	.95067
21.	أرحب بالالتحاق ببرامج الجودة الشاملة الموجهة لمديري الإدارة العليا تعقدتها مؤسسات ليبية متخصصة في التطوير الإداري		29.7	62.5	7.8	--	--	4.2188	.57649
23.	لا أفضل قيام خبراء دوليين وأساتذة جامعات أجنبية بتقديم برامج الجودة الشاملة تستهدف تطوير مديري الإدارة العليا بالفندق		15.6	25.0	23.4	29.7	6.3	3.1406	1.19346

يتم الحكم على الاتجاهات سواء أكانت إيجابية أم سلبية من خلال الجدول رقم (3-8):

الاتجاهات	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة (سلبية)	من 1 إلى 1.79
غر موافق (سلبية)	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق (إيجابية)	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة (إيجابية)	من 4.20 إلى 5



يتبين من الجدول (3 - 7) الآتي:

- العبارات (1، 7) تتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول نجد أنه في العبارة رقم (1) والمتعلقة بمدى علم كل فرد بالفندق بمهمة الفندق ورؤيته وسياسته كانت نسبة الموافقة (73.4%)<sup>(\*)</sup> من ردود أفعال المبحوثين. أما نسبة عدم الموافقة كانت (12.5%)<sup>(\*\*)</sup>.

- أما في العبارة رقم (7) والمتعلقة بوجود تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لدى كل فرد من أفراد الإدارة العليا بالفندق كانت نسبة الموافقة (61%)، أما نسبة عدم الموافقة كانت (4.7%).

**ويلاحظ** من الجدول أن المتوسط الحسابي المرجع العام بلغ (3.71) أي ما نسبته (74.20%)<sup>(\*\*\*)</sup> من ردود أفعال المبحوثين، ما يدل على معرفة إدارة المنظمات قيد الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- العبارات (8 - 13 - 24 - 26 - 27 - 29) تتعلق بدعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول، نجد أنه في

---

(\*) مجموع الإجابات بـ (موافق تماماً، موافق) أعلى العبارة (1).

(\*\*) مجموع نسبة الإجابات بـ (غير موافق، غير موافق بشدة) على العبارة رقم (1).

(\*) (نسبة المتوسط الحسابي المرجع لعام = المتوسط العام / 5 × 100 وبنفس الطريقة ثم احتساب نسبة المتوسط العام لباقي العبارات).

العبارة رقم (8) والمتعلقة بتأييد الإدارة لمفهوم الجودة الشاملة كانت نسبة الموافقة (4.7%) من ردود أفعال المبحوثين أما نسبة عدم الموافقة كانت (87.6%).

- أما في العبارة رقم (13) والمتعلقة باعتقاد الإدارة بالدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تخفيض التكلفة كانت نسبة الموافقة (87.5%)، من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (18) والمتعلقة بتفضيل الإدارة للتطوير الإداري للفندق بأن يتم من خلال زيارات ميدانية لفنادق كبيرة في الخارج ومناقشة إدارتها كانت نسبة الموافقة (71.9%) من ردود أفعال المبحوثين أما نسبة عدم الموافقة كانت (9.3%).

- أما في العبارة رقم (24) والمتعلقة باعتقاد الإدارة أن تبني مفهوم الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة مستوى المهارات المطلوبة في العمل كانت نسبة الموافقة (84.4%) أما نسبة عدم الموافقة كانت (4.7%).

- أما في العبارة رقم (25) والمتعلقة بالدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة فقد كانت نسبة الموافقة (87.5%) من ردود أفعال المبحوثين.

- أما في العبارة رقم (26) والمتعلقة بالدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في زيادة الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن فقد كانت نسبة الموافقة (93.8%) من ردود أفعال المبحوثين.

- أما في العبارة رقم (27) والمتعلقة بالدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق نظام حوافز أكثر فاعلية فقد كانت نسبة الموافقة (96.9%) من ردود أفعال المبحوثين.

- أما في العبارة رقم (29) والمتعلقة بالدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في رفع الوضع المالي للفندق فقد كانت نسبة الموافقة (92.2%) من ردود أفعال المبحوثين.

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح العام للعبارات الثمانية السابقة بلغ (4.23) أي ما نسبته (84.60%) من ردود أفعال المبحوثين مما يدل على اهتمام الإدارة العليا في المنظمات قيد الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- العبارات (10 - 16 - 17 - 20 - 28) تتعلق بتهيئة ثقافة ومناخ المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول، نجد أنه في العبارة رقم (10) والمتعلقة بالدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الاستغلال الأمثل الوقت العمل فقد كانت نسبة الموافقة (92.2%) من ردود أفعال المبحوثين أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (16) والمتعلقة بقناعة إدارة الفندق في أن أساتذة الجامعات الليبية لا يفيدون مديري الإدارة العليا في برامج الجودة الشاملة فقد كانت بنسبة الموافقة (26.6%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (50%).

- أما في العبارة رقم (17) والمتعلقة بالدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العمل على إيجاد مركز تنافسي قوى للفندق فقد كانت نسبة الموافقة (89.1%) من وردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (20) والمتعلقة بعدم ممانعة الإدارة من الاستعانة بالخبراء العرب وأساتذة الجامعات العربية في تقديم برامج الجودة الشاملة الموجهة لمديري الإدارة العليا

بالفنادق فقد كانت نسبة الموافقة (90.6%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (28) والمتعلقة باضطرار الإدارة إلى أن تكون أكثر التزاماً بالعمل بعد تبني مفهوم الجودة الشاملة فقد كانت نسبة الموافقة (87.5%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (3.1%).

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح للعام للعبارات الخمسة بلغ (4.08) أي ما نسبته (81.6%) من ردود أفعال المبحوثين مما يدل على أن هناك اهتماماً لدى الإدارة العليا في المنظمات قيد الدراسة بتهيئة مناخ المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العبارات (4 - 5 - 14) والمتعلقة باهتمام إدارة الفندق بالعميل وبالنظر إلى البيانات الواردة. نجد أنه في العبارة رقم (4) والمتعلقة بحرص الإدارة على منع الأخطاء في الخدمات المقدمة قبل حدوثها فقد كانت نسبة الموافقة (84.4%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (5) والمتعلقة باهتمام الإدارة وحرصها على الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة فقد كانت نسبة الموافقة (87.5%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (14) والمتعلقة بوضع إدارة الفندق المعايير لمعرفة درجة رضا الزبون أو عدم رضاه فقد كانت نسبة الموافقة (78.1%) من ردود أفعال المبحوثين أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (4.7%).

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح للعام للعبارات الثلاثة بلغ (4.24) أي ما نسبته (84.8%) من ردود أفعال المبحوثين، مما يدل على أن المنظمات قيد الدراسة

تولي اهتماماً كبيراً بدراسة احتياجات ومتطلبات العملاء، كذلك نلاحظ أنها تحرص على معرفة مدى رضا الزبون من عدمه.

- العبارات (2- 3- 12- 22- 30) والمتعلقة بمشاركة العاملين داخل المنظمة لتطوير عمل المنظمة والارتقاء بها إلى المستويات العليا، وبالنظر إلى البيانات الواردة، نجد أنه في العبارة رقم (2) والمتعلقة بتشجيع الإدارة للعاملين بالفندق على التفكير الخلاق والابتكار فقد كانت نسبة الموافقة (84.4%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (6.2%).

- أما في العبارة رقم (3) والمتعلقة بتشجيع الإدارة للعاملين على التحسين المستمر في الأداء فقد كانت نسبة الموافقة (82.8%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كان (4.7%).

- أما في العبارة رقم (12) والمتعلقة بمكافئة الإدارة للعاملين الأكفاء فقد كانت نسبة الموافقة (71.9%) من ردود أفعال المبحوثين أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (7.8%).

- أما في العبارة رقم (22) والمتعلقة بالدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا المديرين بالفندق عن أدائهم فقد كانت نسبة الموافقة (78.2%) عن ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (6.2%).

- أما في العبارة رقم (30) والمتعلقة بأهمية الدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في نشؤ مستوى من المنافسة بين العاملين فقد كانت نسبة الموافقة (85.9%) من ردود أفعال المبحوثين.

ويلاحظ من الجدول المتوسط الحسابي المرجح العام للعبارات الخمسة بلغ (4.072) أي ما نسبته (81.44%) من ردود أفعال المبحوثين، مما يدل على أن المنظمات قيد الدراسة تهتم بتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار كذلك تقوم بمكافأة العاملين الأكفاء وتحثهم على المزيد من الجد والعطاء.

- العبارات (6- 9 - 11 - 15 - 19 - 21 - 23) والمتعلقة بالتدريب المستمر للعاملين بالمنظمة. نجد أنه في العبارة رقم (6) والمتعلقة بتفضيل الإدارة أن يتم تطوير المديرين ببرامج الجودة الشاملة داخل الفندق يعطيها لهم خبير إداري أثناء عملهم فقد كانت نسبة الموافقة (71.9%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (9) والمتعلقة بالدور الذي يلعبه تبني مفهوم الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء فقد كانت نسبة الموافقة (90.6%) من ردود أفعال المبحوثين.

- أما في العبارة رقم (11) والمتعلقة بأهمية الدور الذي يلعبه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إيجاد روح التنافس بين العاملين بالفندق فقد كانت نسبة الموافقة (87.5%) من ردود أفعال المبحوثين.

- أما في العبارة رقم (15) والمتعلقة بتفضيل الإدارة لاستخدام الأسلوب التقليدي ألا وهو أسلوب المحاضرات ومن ثم المناقشة في برامج الجودة الشاملة فقد كانت نسبة الموافقة (81.2%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (1.6%).

- أما في العبارة رقم (19) والمتعلقة بتفضيل الإدارة أن يكون المكان الذي تقدم فيه برامج الجودة الشاملة داخل الجامعات أو الأكاديميات الليبية فقد كانت نسبة الموافقة (62.5%) من ردود أفعال المبحوثين. أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (7.8%).

- أما في العبارة رقم (21) والمتعلقة بترحيب الإدارة للالتحاق ببرامج الجودة الشاملة التي تعقدها مؤسسات ليبية متخصصة في التطوير الإداري فقد كانت نسبة الموافقة (92.2%) من ردود أفعال المبحوثين.

- أما في العبارة رقم (23) والمتعلقة بعدم تفضيل الإدارة الاستعانة بخبراء وأساتذة جامعات أجنبية في تقديم برامج الجودة الشاملة فقد كانت نسبة الموافقة (40.6%) من ردود أفعال المبحوثين، أما نسبة عدم الموافقة فقد كانت (36%).

**ويلاحظ** من الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح للعام للعبارات السبعة بلغ (3.99) أي ما نسبته (79.8%) من ردود أفعال المبحوثين، مما يدل على أن هناك اهتماماً بتدريب الموارد البشرية.

بعد الانتهاء من دراسة اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية قيد الدراسة، سيقوم الباحث بعرض لأهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسة بناءً على ما توصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية.

### 11.3 النتائج:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. إن نسبة (25%) من المسؤولين يحملون مؤهلات جامعية في تخصص إدارة الأعمال، مما يدل على المعرفة الجيدة بعلم الإدارة وما يحتويه هذا العلم من مفاهيم.
2. أن نسبة (31.3%) من إجمالي المبحوثين يصل عدد سنوات خبرتهم في مجال عملهم بين (20 - 25) سنة، وهذا يدل على المعرفة الجيدة والخبرة في مجال العمل، وبالتالي فإن إدارات الفنادق قيد الدراسة تمتلك ما يؤهلها لإدارة هذه المنظمات من علم الإدارة وخبرتها العملية .

3. من خلال تحليل بيانات الدراسة المتعلقة باتجاهات مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبين الآتي:
- أ. وجود دعم وتأييد لدى الإدارة العليا في المنظمات قيد الدراسة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن هناك اهتماماً لدى الإدارة العليا بغرس ثقافة الجودة الشاملة في العاملين وكذلك تعمل جاهدة على زرع ثقافة الجودة وتنقيف العاملين بمفهوم الجودة الشاملة.
- ب. وجود اهتمام كبير لدى المنظمات قيد الدراسة بزبائنهم وتعمل على تحديد متطلبات واحتياجات الزبون ومن ثم تحقيقها وتوفيرها.
- ج. الإدارة العليا بالمنظمات قيد الدراسة تعمل على تشجيع العاملين على التفكير والابتكار كذلك تحرص كل الحرص على تحسين أداء العاملين.
- د. إن اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية قيد الدراسة إيجابية.

### 12.3 التوصيات:

بناء على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بالآتي:

1. أن تهتم المنظمات قيد الدراسة بتوظيف كوادر يحملون تخصصات حديثة العهد كإدارة الجودة الشاملة، وذلك لما له من تأثير إيجابي على هذه المنظمات.
2. أن تهتم المنظمات قيد الدراسة بالتدريب المستمر للعاملين.



3. أن تهتم الإدارة بالمنظمات قيد الدراسة بمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في الخدمات التي تقدم للزبائن.

4. نظراً لأهمية مفهوم الجودة الشاملة للمنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، فإن الباحث يوصى بدراسة واقع تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات الليبية الصناعية والخدمية.

## هوامش

1. السيد ، محمد أمين ( 1998 ) ، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية ، ( عمان : دار وائل للنشر )
2. السيد ، المرجع السابق ، ص 40 .
3. السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 - 50 .

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب:

1. أبو النيل، محمود السيد (1985)، علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية (بيروت: دار النهضة العربية).
2. أبو جادو، صالح محمد على (2007)، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية (عمان: دار المسيرة).
3. التنوبي، محمد عمر (1999)، قراءات في علم النفس الاجتماعي، (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة).
4. الدراركه، مأمون سليمان، (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، (عمان: دار الصفاء).
5. السيد ، محمد أمين (1998) ، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية ، ( عمان : دار وائل للنشر ) .
6. الشبراوي، عادل (د ن) الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: دار شعاع).
7. الشخص، عبدالعزيز السيد (2001)، علم النفس الاجتماعي، ( القاهرة: دار القاهرة).
8. الصيرفي، محمد (2006)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع) .
9. الطائي، حميد عبدالنبي وآخرون (2003)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو Iso ، الطبعة الأولى، (الوراق للنشر والتوزيع).
10. الطويل، عزت عبد العظيم (1999)، معالم علم النفس المعاصر (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).

11. العتوم، عدنان يوسف (2009)، علم النفس الاجتماعي، (الإمارات العربية: دار إثراء).
12. العنزي، فلاح محروت البلعاسي (2000)، علم النفس الاجتماعي (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية).
13. العيسوي، عبدالرحمن محمد (2006)، في علم النفس الاجتماعي التطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية).
14. العيسوي عبدالرحمن محمد (-198)، دراسات في ديناميات الجماعات، {دم:دن}.
15. الفضل، مؤيد عبد الحسين وآخرون (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى (عمان: دار الوراق).
16. الفقي، حامد عبد العزيز (1984)، سيكولوجية الفرد في المجتمع، (الكويت: دار القلم).
17. الكندري، أحمد محمد مبارك (1995)، علم النفس والحياة المعاصرة، (الكويت: مكتبة الفلاح).
18. المغربي، عمر أكرم عبدالنبي (1995)، "الإدارة والتنمية في ليبيا"، دراسة ميدانية للإدارة ومقوماتها وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مدينة بنغازي، الطبعة الأولى، (بنغازي: منشورات جامعة قاريونس).
19. المنصوري، وآخرون (2007)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، (ليبيا: اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام).
20. بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (1997)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية).
21. جلدة، سامر (2008)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ( عمان: دار أسامة).

22. حافظ، نبيل عبد الفتاح وسليمان وشند (2000)، علم النفس الاجتماعي (القاهرة: مكتبة زهراء الشرق).
23. حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان : دار الحامد) .
24. حسن، محمود شمال (2001)، سيكولوجية الفرد في المجتمع مدخل، (القاهرة: دار الأفاق العربية).
25. حمود، خضير كاظم (2007)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
26. سليمان، عبد الفتاح محمود (2001)، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييب (مصر: دار ايتراك) .
27. سلامة، عبدالحافظ (2007)، علم النفس الاجتماعي (عمان: دار اليازوري).
28. طاحون، زكريا (2010)، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة [ دم : دن ] .
29. عبدالله، مجدي أحمد محمد (2000)، السلوك الاجتماعي ودينامياته محاولة تفسيريه (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).
30. عقيلي، عمر وصفي (2001)، المنهج المتكامل لإدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار وائل).
31. عقيلي، عمر وصفي (2005)، مدخل على المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، (عمان: دار وائل للنشر).
32. عماشه، سناء حسن (2010)، الاتجاهات النفسية والاجتماعية: أنواعها ومدخل لقياسها (القاهرة: مجموعة النيل العربية).

33. عمر، ماهر محمود (2000)، **سيكولوجية العلاقات الاجتماعية**، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).
34. عوض، عباس محمود (1997)، **في علم النفس الاجتماعي**، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).
35. مصطفى، أحمد سيد (2005)، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**، القاهرة.
36. معوض، خليل ميخائيل (1982)، **علم النفس الاجتماعي**، (الدار البيضاء، دار النشر المغربية).
37. معوض خليل ميخائيل (1999)، **علم النفس الاجتماعي** (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي).
38. هوجان، كيفن (2008)، **علم التأثير**، مترجم، الطبعة الرابعة، مكتبة جرير.

### ثانياً: الدوريات:

1. البدري، مسعود عبدالله، (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة)، دراسة باستخدام التحليل المساري، **مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية**، المجلد السادس، العدد الثاني، (1999).
2. الشيمي، سعيد محمد، "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات القطاع العام"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، العدد الخامس، يوليو 2000 مسيحي.

3. بندقجي، محمد رياض، "اتجاهات المديرين العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية نحو التدريب على الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات، المجلد 25، العدد الثاني، 1998.
4. صالح، نادية حمدي، "إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العامة" مجلة النهضة الإدارية، 1 مارس، 1995.

### ثالثاً: رسائل الماجستير:

1. التزهوني، أبو بكر عبدالرازق (1991)، "رقابة الجودة بقطاع الصناعات الغذائية بلبيبا"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
2. العبيدي، حليلة سعد (2002)، "مدى إلمام مديري الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
3. الفضيل، عمر موسى (2005)، "اتجاهات الإدارة العليا نحو التطوير الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
4. المغربي، عبدالسلام محمد، (2002)، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
5. الهاشمي، علي محمد، (2007)، "مدى استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.



6. بوخطوة، زينب عبدالجليل الشريف، (2007)، "اتجاهات المديرين نحو تبني بعض الفلسفات والأساليب الحديثة التي ترتقي بالجودة" رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
7. محمود، ناهد منصور حسن (2004)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الملاحق

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

## استمارة استبيان

الأخ / الأخت .....

تحية طيبة وبعد،،

أتوجه إليكم باستمارة الاستبيان هذه لجمع ما يمكن من البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة والتي تحت عنوان " قياس اتجاهات مديري الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة".

في الوقت الذي نتمنى فيه عملياً مشاركتكم الفعالة نأمل الإجابة على الأسئلة الواردة بالاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن ما تقدمونه من مساهمات سيستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الباحث

أولاً: بيانات عن الفندق:

- اسم الفندق:.....
- سنة تأسيس الفندق:.....
- سعة الفندق:.....
- عدد النجوم:.....
- عدد العمالة الموجودة بالفندق:.....
- الجهة التابع لها:.....

ثانياً: بيانات عن مالى الاستبيان:

1. النوع:

1. ذكر ( ) 2. أنثى ( )

2. العمر:

1. 25 - 30 ( )  
2. 31 - 35 ( )  
3. 36 - 40 ( )  
4. 41 - 45 ( )  
5. 46 - 50 ( )  
6. أكثر من 50 ( )

3. المؤهل العلمي:

1. دكتوراه ( )  
2. ماجستير ( )  
3. شهادة جامعية ( )  
4. دبلوم عالي ( )  
5. دبلوم متوسط ( )  
6. ثانوية عامة فأقل ( )

- التخصّص:

- ( ) إدارة  
( ) محاسبة  
( ) اقتصاد  
( ) سياحة وفنادق  
تخصّص آخر .....

- الوظيفة الحالية:

- ( ) مفوض عام  
( ) رئيس مجلس الإدارة  
( ) مدير عام  
( ) نائب المدير  
( ) رئيس قسم  
( ) رئيس وحدة  
( ) مشرف / مسئول

- الدرجة الوظيفية الحالية:

- ( ) السادسة  
( ) السابعة  
( ) الثامنة  
( ) التاسعة  
( ) العاشرة فما فوق

- عدد سنوات الخبرة:

- ( ) 1. أقل من 5 سنوات ( ) من 20 إلى أقل من 25 سنة ( )  
( ) 2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) 25 فأكثر. ( )  
( ) 3. من 10 إلى أقل من 15 سنة ( )

ثالثاً: أسئلة عن اتجاهات مديري الإدارة العليا ومساعدتهم ورؤساء الأقسام  
والوحدات والمشرفين نحو تبني مفهوم الجودة الشاملة:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	كل فرد بالفندق على علم (بمهمة الفندق - رؤيته - سياسته)						
2.	تشجع الإدارة العليا بالفندق التفكير الخلاق والابتكار بين العاملين وتناقشه حتى ولو لم يطبق						
3.	تشجع الإدارة العليا بالفندق العاملين على التحسين المستمر للأداء وتقييمه						
4.	تؤكد الإدارة العليا بالفندق على منع الأخطاء في الخدمات المقدمة قبل حدوثها						
5.	تعطي الإدارة العليا بالفندق الاهتمام الأول للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة						
6.	أفضل تطوير مديري الإدارة العليا داخل الفندق ببرامج الجودة الشاملة وفقاً للحاجة يعطيها لهم خبير إداري أثناء عملهم						
7.	لدي تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة بالفندق						
8.	من الأفضل للفندق تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة						
9.	أرى أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء						
10.	يمكن أن يؤدي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى استغلال أفضل لوقت العمل						
11.	أعتقد أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى إيجاد روح التنافس على المستوى الفردي بين العاملين بالفندق						

ت	الفقرة	بدائل الإجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	تكافئ إدارة الفندق العاملين الأكفاء						
13.	أعتقد أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة						
14.	تضع إدارة الفندق معايير لمعرفة وتحديد درجة رضا الزبون أو عدم رضاه						
15.	أحبذ استخدام المحاضرات التي تتلوه مناقشات في برامج الجودة الشاملة الموجهة لأفراد الإدارة العليا						
16.	الخبراء الليبيون من أساتذة الجامعات الليبية لا يفيدون مديري الإدارة العليا في برامج الجودة الشاملة حسب ما أراه شخصياً						
17.	أؤكد على أن من أهداف إدارة الجودة الشاملة العمل على إيجاد مركز تنافسي قوي للفندق						
18.	أفضل التطوير الإداري للفندق من خلال زيارتي لعدة فنادق كبيرة في الخارج ومناقشة إدارتها العليا بمفردي						
19.	أحبذ أن يكون المكان الذي تقدم فيه برامج الجودة الشاملة داخل الجامعات أو الأكاديميات الليبية						
20.	لا أعارض الاستعانة بالخبراء العرب وأساتذة الجامعات العربية في تقديم برامج الجودة الشاملة الموجهة لمديري الإدارة العليا						
21.	أرحب بالالتحاق ببرامج الجودة الشاملة الموجهة لمديري الإدارة العليا تعقدها مؤسسات ليبية متخصصة في التطوير الإداري						
22.	أرى أنه من أهداف الجودة الشاملة لمديري الإدارة العليا بالفندق تحقيق رضاهم عن أدائهم						

ت	الفقرة	بدائل الإجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23.	لا أفضل قيام خبراء دوليين وأساتذة جامعات أجنبية بتقديم برامج الجودة الشاملة تستهدف تطوير مديري الإدارة العليا بالفندق						
24.	أعتقد أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة مستوى المهارات المطلوبة في العمل وذلك من خلال التوظيف الأمثل لاستخدام القوى العاملة						
25.	إن مستوى جودة الخدمات المقدمة بالفندق سيكون أفضل لو تبنت الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة						
26.	أتوقع زيادة الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة						
27.	قد يؤدي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالفندق إلى إمكانية تطبيق نظام حوافز أكثر فاعلية						
28.	سأضطر إلى أن أكون أكثر التزاماً بالعمل بالفندق بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة						
29.	سيكون الفندق في وضع مالي أفضل بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة						
30.	بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالفندق أتوقع نشوء مستوى معين من المنافسة بين العاملين فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرار						



## Study Summary

The Concept of total quality management is considered as a modern tenor and important to industrial and services organizations because both aim at customer satisfaction.

According to this view the Concept of total quality management is important to Hotel organizations, and the problem of this study is based upon measuring the attitudes of High top - level management directors to adopt this Concept of total quality management for hotel organizations in Benghazi city.

The study aimed to know the attitudes of hotel managers for adopting the Concept of total quality management in the Hotel organizations in Benghazi city and to introduce some recommendations and suggestions which may help these organizations to promote the level of their quality services to increase customers satisfaction.

The study consist of : Directors, chief of departments and units, supervisors in the worked Hotel in Benghazi, not all, but especially the Hotels classified under 3, 4, 5, stars, and taking with the level of general survey to the study components to collect data.

The study data was collected by using the Questionnaire Data was analyzed by using the statistical package for social science (SPSS).

there is a top-level management support to use the Concept of TQM, and there is an intension to plant the culture of TQM Concept in employees. there's is, also, intension at top-level management in hotels to Specify Customer is needs and work to accomplish it. have an innovative thinking

The searcher arranged some recommendations to the interested members in total quality management in general and especially for those responsible in the studied organizations, include the necessity of concentrating on employing specialized personnel in these Organizations in TQM. And adopting continuous training and to follow up changes and developments about the performed services to customers.

**University of Benghazi**  
**Faculty of Economics**  
**Department of Management**



**The Measurement of Top- Level  
Management of Hotel Organizations  
Toward the Adaptation of the Concept of  
Total Quality Management**

"A field study on Hotel organizations located in  
Benghazi City"

**By**  
**Tawfik Mohamed Lamari**

**Supervision**  
**Dr. Abdulgader Ayad Amer**

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Master's degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Spring 2012