

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية  
دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة  
Application of TQM principles in human resources management functions  
A case study on five and four star hotels in Amman

د. معن حسين منصور

جامعة الزرقاء - الأردن

[Ma3en\\_mansour@yahoo.com](mailto:Ma3en_mansour@yahoo.com)

تاريخ النشر: 29-10-2018

تاريخ الإرسال: 26-02-2018

**Abstract:**

This study aims to investigate the relation ship between total quality management and human resources management in four and five stars hotel in Jordan. In order to fulfill the broader aims of this study, the researcher tended to design a questionnaire as a tool to collect primary data from a sample of (126) employees in four and five stars hotel in Jordan. After a deep analysis to the data and hypotheses presented in this study By using number of methods and statistical tests which appropriate to the nature of the data such as correlation, multiple regression analysis. A number of results have been obtained among them: There is a high understanding of human resources management functions and the principles of Total Quality Management (TQM) by employees of the five and four star hotels in Jordan, The result shows also that there is a significant And positive relationship between principles of Total Quality Management and human resources management functions.

**مقدمة:**

في خضم علمنا اليوم تواجه المنظمات العصرية العديد من التغيرات على جميع المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ولاشك بأنها ستترك أثارا عديدة منها اقتصادية على العالم برمتها، حيث أصبح النظام العالمي المعاصر يتسم بمزيد من التداخل والترابط بين المنظمات، بغض النظر عن مجالات أعمالها، وجنسياتها، ونتيجة للتغيرات المذهلة والأحداث المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم في كيفية وتوقيت تبادل السلع والخدمات، وما نتج عنه من تحرير التجارة العالمية واحتدام المنافسة بين الشركات الدولية، وسيطرة الزبائن، بات من الضروري على كل الدول وإدارات المنظمات والمشاريع اتخاذ التدابير والترتيبات اللازمة لمواجهة أي تحديات من الممكن أن تطرأ نتيجة هذا الصراع وذلك الاحتدام، ويكون هدفها الأساسي إشباع رغبات وحاجات الزبائن، وتخفيض تكاليف التشغيل، ورفع مستوى الأداء، وبناء منظومة إدارية ذات جودة عالية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة وتطبيقها، ومن الممكن أن يساعد على تحقيق ذلك تطبيق مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبائن وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة، وبتهيئة المناخ المناسب وبناء ثقافة تنظيمية تجعل المنظمة أرضا خصبة صالحة لتطبيق هذه الفلسفة. وان التطبيق السليم والناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة ثقافة المنظمة باتباع الخطوات والاستراتيجيات اللازمة لوضع هذه الفلسفة موضع التطبيق الفعلي.

وتعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية من ركائز إدارة الجودة الشاملة، وتأتي أهمية هذه الركيزة من منطلق أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الموارد البشرية في المنظمة. ولتحقيق إنجاز ذو مستوى عال، من الضروري أن تعمل المنظمات على تدريب وتثقيف وتعليم موظفيها، وتعمل على الاستفادة من كل القوى الكامنة للموارد البشرية فيها وتطويرها، وان توفر البيئة التي تؤدي إلى المشاركة الكلية.

وتأتي هذه الدراسة لتتلمس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة لأهمية هذا القطاع ولدوره في الاقتصاد الوطني حيث يعتبر رافدا من روافد الاقتصاد الوطني.

## 2- الإطار النظري

يعرض الباحث فيما يلي مفاهيم وأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

### 2.1- إدارة الجودة الشاملة

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر، فعلى سبيل المثال عندما طلبت مجلة (Journal Of Organization Change Management) من عالم الجودة الشهير "دينج" والملقب بأبي إدارة الجودة الشاملة تقديم تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أشار في إجابته بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث مصطلحاته ومفاهيمه الخاصة بهذا المفهوم، وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ويعرف كل من (Robbins & Couter, 2005) إدارة الجودة على أنها: " فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون "وقد عرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها: "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل. ولقد ذكر (هيجان، 1997) مهما اختلفت وتعددت فلسفات وتعريفات الباحثين والمفكرين لإدارة الجودة الشاملة فإن هناك عدد من الأفكار المشتركة بينهم جميعا منها:-

- 1- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- 2- العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العامل.
- 3- التنسيق والتعارف بين الإدارات والأقسام مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
- 4- إشراك جميع الموظفين في المنظمة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة.
- 5- محاولة إشراك الموردين والمستفيدين في جهود تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 6- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل تقديم الخدمات أو الإنتاج وليس فقط في المرحلة النهائية.
- 7- الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات

### 2/2 إدارة الموارد البشرية:

لقد تباينت وتعددت آراء الباحثين والأكاديميين حول تعريف إدارة الموارد البشرية، غير أنها كلها تتمحور حول الاهتمام العنصر البشري والارتقاء به، فهناك من يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وتعرف على أنها: "مجموعة من الأنظمة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المدبرون وقادة فرص العمل وأخصائيي الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة"، وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة أو لنقل النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، إدارة دوران العمالة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، الحفز، النقل، الترقية وصياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد

احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف وفيما يتعلق بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بوظائف إدارة الموارد البشرية فقد توصل (قوفندي، 2000) إلى أن عدم تطبيق البنوك لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيار والتعيين، توصيف الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، وتقييم الأداء يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين للخدمة البنكية . وتوصل (عيسوه، 2005) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، الاستقطاب والتعيين ، ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن . كذلك بينت دراسة (Rao & others 1999) وجود ترابط وتوافق كبير بين ممارسات تطوير الموارد البشرية والجودة في المنظمات المبحوثة، وان المدراء في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة يعطون أهمية كبيرة للموارد البشرية . وفي النتيجة، فإن على المنظمات التي ترغب بتطوير الجودة أن تركز أكثر على الموارد البشرية وإدارتها. في حين أكدت دراسة (Carterlarry and Narasimhan, 2000) أن المنظمات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد تقييم أداء الموظفين رسمياً. و المنظمات الأكثر نجاحاً في تطبيق الجودة الشاملة لديها قسم موارد بشرية يقوم بتفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين في العمل. و الموظفون في المنظمات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوفر لديهم استقرار وظيفي ولا يخافون من المخاطر، كما يتوفر لهم برامج تدريبية في إدارة الجودة الشاملة وأدواتها.

وبينت دراسة (Posliewiele, 2002) وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وانه بازدياد قوة هذه العلاقة ترتفع مستويات الأداء داخل هذه المنظمات . ووجود إدراك إيجابي عند الموظفين للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، حيث أن الإدراك الإيجابي عند الموظفين يؤدي إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي ويقلل من الرغبة في ترك العمل، وان ما يؤثر على رضا الموظفين أو نيتهم للاستقالة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي) التعاون، القيادة، الحافز المادي، وضوح عمليات الاتصال، ظروف العمل داخل المنظمة، وتبين للباحث أن التعاون والحافز المادي والقيادة هي اقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت دراسة (البيستنجي، 2001) إلى أن هناك معوقات داخلية وخارجية تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وتمثلت المعوقات الداخلية في عدم وجود اختصاصيين في موضوع إدارة الجودة الشاملة و تغيير القيادات الإدارية باستمرار ومحدودية الموارد التي تعطل عملية التدريب واعتقاد الإدارة بعدم أهمية مشاركة الموظفين في القرارات والأعمال . أما المعوقات الخارجية التي تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فأبرزها نظام الخدمة وتعليماته في التقييم والتدريب والحوافز.

### 3 - مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المنظمات اليوم بحاجة إلى السعي لان تتوجه بكامل طاقتها نحو تحسين الأداء والبحث عن كافة الوسائل الممكنة لجعل انسياب المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها اقرب إلى الكمال، وخاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في عالم اليوم والانفتاح العالمي وإنشاء الأسواق الحرة المنفتحة وظهور العناقيد الصناعية . وعليه، فقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم الفلسفات التي تتطلب من منظمات الأعمال، ومنها القطاع الفندقي، أن تدركها . ومن هنا، فأنا المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة يمكن تحديدها من خلال السؤال التالي:

- ما مدى فهم العاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة لإدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي اتجاهات العاملين في إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التغذية العكسية، التركيز على العميل، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم)؟
- ما مدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في تلك الإدارة؟

#### 4 - أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات من أهمها:
- أن هذه الدراسة و نتائجها تقدم معلومات هامة عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك تعتبر قاعدة أولية يمكن الاستفادة منها في دراسات لاحقة قد يقوم بها الباحث نفسه أو غيره من المهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة في الأردن.
- زيادة إدراك إدارات الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة.
- تلقي هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية أو إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة لأهمية هذا القطاع ودوره في الاقتصاد الوطني حيث يعتبر رافداً من أهم روافده.

#### 5 - أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية للتعرف على إسهامات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية .
- 6 - منهج الدراسة:
- من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وفي إطاره تم استخدام المنهج الفرعي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

#### 7 - مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، والبالغ عددهم 126 ويمثل هؤلاء العاملين 28 فندقاً من أصل 33 فندق، أي بنسبة 85% أما العاملين في باقي الفنادق فلم يستجيبوا للأداة بناء على رفض إدارات فنادقهم التعامل مع الباحث.
- اقتصرت الدراسة على قسم إدارة الموارد البشرية فقط في جميع الفنادق المشار إليها أعلاه ولم تشمل الدراسة الإدارات الأخرى داخل الفنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة. ونظراً لقلّة عدد مجتمع الدراسة فقد تمت دراستهم اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 126 استبيان على أفراد العينة من كلا الجنسين بواقع (80) استبيان للذكور و (39) استبيان للإناث، وبهذا تطابق مجتمع الدراسة مع عينتها.

#### 8 - أداة الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية كما الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة منها (فوقندي 2000، عيسوة 2005، Carterlarry&Narasimhan 2000، Posliewiele، الناظر 2004) وتكونت الاستبانة من خمسة أجزاء رئيسية كالآتي: الجزء الأول: تناول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة). أما الجزء الثاني فقد اشتمل على 12 فقرة بحيث تقيس مدى فهم

العاملين بإدارة الموارد البشرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تناول الجزء الثالث 39 فقرة لقياس اتجاهات العاملين بإدارة الموارد البشرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و توزعت الفقرات كالأتي 10 فقرات تتعلق بمبدأ دعم الإدارة العليا، 6 فقرات تتعلق بمبدأ التحسين المستمر، 4 فقرات تتعلق بمبدأ التغذية العكسية، 6 فقرات تتعلق بمبدأ التركيز على العميل، 4 فقرات تتعلق بمبدأ التأكيد على الجودة، 9 فقرات تتعلق بمبدأ تحفيز العاملين وتمكينهم. و تناول الجزء الرابع 32 فقرة لقياس مدى انعكاسات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية وتوزعت الفقرات كالأتي 3 فقرات تتعلق بوظيفة تخطيط الموارد البشرية، 6 فقرات تتعلق بوظيفة الاختيار والتعيين، 8 فقرات تتعلق بوظيفة التدريب، 7 فقرات تتعلق بوظيفة تقييم الأداء، 8 فقرات تتعلق بوظيفة الحوافز. وقد وضعت الفقرات على مقياس ليكرت الثلاثي التدرج بحيث أعطي للموافق 3 درجات ولل محايد درجتان وللمعارض درجة واحدة في حال العبارات الإيجابية والعكس في حال العبارات السلبية.

#### 9 - صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من الصدق الظاهري Face Validity والصدق المنطقي Logical Validity لمحتوى الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة للوقوف على آرائهم وملاحظاتهم وتقديرهم عن مدى صلاحية فقرات الاستبانة وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين المختصين ومقترحاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف عدد من الفقرات لتكرارها وعدم ملائمتها لموضوع المحاور المدروسة، وإضافة فقرات أخرى مع دمج الفقرات المتشابهة، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة تأييد (95%) فأكثر من قبل المحكمين، مما يجعل أداة الدراسة ذات صلاحية عالية للتطبيق الميداني. كما تم اختبار ثبات أداة الدراسة عن طريق الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا (لفقرات الاستبانة البالغة 99 في جميع المحاور والجدول (1) يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

#### الجدول (1) يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة:

عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
99	87.9

حيث تشير البيانات الواردة في الجدول (1) إلى أن معامل كرونباخ ألفا (0.88) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لغايات التحليل واختبار الفرضيات، وتدل على وجود ترابط عالي بين عبارات الاستبانة

#### 10 - تحليل نتائج الدراسة:

أولاً - تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مدى فهم العاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة لإدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويشير الجدول رقم (2)، إلى نتائج تحليل تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً لجميع فقرات المجال بهدف تحديد مستوى الإجابة حول كل فقرة، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة  
مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4	تحسين الخدمات وأساليب العمل أمر ضروري في ضوء فهمكم لإدارة الجودة الشاملة	2.84	0.390	الأول
1	لدي المعرفة التامة بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	2.74	0.528	الثاني
2	هناك حرص على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	2.69	0.500	الثالث
3	هناك وعي لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	2.69	0.517	الثالث
12	من الضروري توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين من اجل تطوير معارفهم ومهاراتهم	2.64	0.621	الخامس
6	هناك تركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من محاولة اكتشاف الأخطاء	2.61	0.556	السادس
8	هناك حرص على تلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين بشكل فعال	2.61	0.539	السادس
11	توافر الكوادر البشرية المؤهلة أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.61	0.571	السادس
7	هناك حرص على تدريب العاملين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	2.59	0.574	التاسع
9	هناك حرص على تلبية شكاوي ومقترحات العاملين في إدارة الموارد البشرية بشكل ايجابي	2.59	0.574	التاسع
10	هناك تشجيع على تشكيل فرق العمل لحل المشاكل داخل إدارة الموارد البشرية	2.53	0.608	الحادي عشر
5	هناك حرص على إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار	2.50	0.609	الثاني عشر
	المتوسط الحسابي العام للمجال	2.64	0.297	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2)، أن المتوسط العام لمجال مدى فهم العاملين في إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، قد بلغ 2.64 وانحراف معياري قدره 0.297 وهذا يعني أن اتجاهات أفراد العينة نحو مدى فهمهم لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها مرتفع، وان المتوسط الحسابي العام جاء أكبر من معيار الأداة البالغ 2 من أصل 3 على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، وان الانحراف المعياري كان ضئيلا في إجاباتهم.

ثانيا - تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما هي اتجاهات العاملين في إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التغذية العكسية، التركيز على العميل، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم)؟  
ارتأى الباحث تحديد الترتيب التنازلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفقا لتقديرات أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بهدف الوقوف على أي المجالات منها تأخذ حيزا أكثر من غيرها في اتجاهات تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا لكل مجال وانحرافات المعيارية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	مبدأ التركيز على العميل	2.66	0.350	الاول
2	مبدأ دعم الادارة العليا	2.59	0.477	الثاني
3	مبدأ التأكيد على الجودة	2.55	0.461	الثالث
4	مبدأ التحسين المستمر	2.52	0.397	الرابع
5	مبدأ التغذية العكسية	2.51	0.494	الخامس
6	مبدأ تحفيز العاملين وتمكينهم	2.46	0.426	السادس
	المتوسط العام لكافة المجالات	2.55		

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (3)، ميل جميع مجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والمتمثلة ب (مجال دعم الإدارة العليا، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التغذية الراجعة، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التأكيد على الجودة، مجال تحفيز العاملين وتمكينهم) نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بمتوسطات حسابية بلغت على الترتيب 2.66، 2.59، 2.55، 2.52، 2.51، 2.46، وجميعها أكبر من معيار الاختبار البالغ 2 من أصل 3 درجات على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج Likert Scale .

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: ما مدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين فيها؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال:

- التعرف على اتجاهات العاملين في إدارة الموارد البشرية نحو تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بواسطة استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب.

- التعرف على مدى إسهام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

#### أولاً - اتجاهات العاملين:

للإجابة عن هذا المجال من السؤال الثالث للدراسة، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات مجال التخطيط كما هو موضح في الجدول رقم (4) .

1. مجال التخطيط: يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4)، ميل جميع فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بمتوسط حسابي 2.55 وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ 2 من أصل 3 درجات على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، وانحراف معياري مقداره 493، معبرا عن تشتت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
99	تحرص الادارة العليا على دعم تخطيط الموارد البشرية لتستوفي العدد المناسب من القوى البشرية الكفؤة في الفندق	2.66	0.589	الاول
98	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بشكل علمي وبما يتماشى مع مبادئ تحسين الجودة	2.57	0.561	الثاني
97	يشارك الموظفون على شكل حلقات الجودة في تحديد احتياجات الفندق من الموارد البشرية	2.44	0.633	الثالث
	المتوسط الحسابي العام للمجال	2.55	0.493	

**2. الاختيار والتعيين:** يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5)، ميل جميع فقرات مجال الاختيار والتعيين باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بمتوسط حسابي 2.66 وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ 2 من أصل 3 درجات على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، وانحراف معياري مقداره 414، معبرا عن تشتت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاختيار والتعيين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات

#### الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
79	يتم اختيار الموظفين بناء على مواصفات الوظيفة الشاغرة	2.73	0.499	الاول
78	تستند عمليات التوظيف على الموظفين الذين لديهم القدرة والمؤهلات لاشباع حاجات ورغبات المستفيدين	2.71	0.526	الثاني
80	يتم تحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة وبدقة عالية وعلى اساس يتماشى مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة	2.69	0.517	الثالث
77	ترتبط سياسات التوظيف بغايات واهداف الفندق	2.64	0.578	الرابع
81	يراعى في عملية التوظيف اعطاء صورة واقعية عن العمل للفرد المرشح للوظيفة لتقليل دوران العمل	2.61	0.612	الخامس
76	تهدف سياسات التوظيف الى توفير القوى العاملة الكفؤة لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة	2.56	0.619	السادس
	المتوسط الحسابي العام للمجال	2.66	0.414	

**3. مجال التدريب:** يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6)، ميل جميع فقرات مجال التدريب باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان، بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بمتوسط حسابي 2.48 وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ 2 من أصل 3 درجات على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، وانحراف معياري مقداره 442. معبرا عن تشتت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
89	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على اسس علمية قابلة للقياس	2.61	0.654	الاول
90	تصمم ادارة الموارد البشرية البرامج التدريبية بالاعتماد على اراء ومقترحات العاملين لاحتياجاتهم التدريبية	2.52	0.636	الثاني
91	تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم دورات تدريبية متخصصة تُهدف الى تقوية مهارات الاتصال مع المستفيدين	2.50	0.623	الثالث
95	يتم تقييم البرامج التدريبية على نحو علمي مستمر وفي كافة المراحل	2.48	0.662	الرابع
92	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للمتدربين في ضوء نتائج تقييم الاداء	2.45	0.634	الخامس
93	يتم اختيار المتدربين بناء على اسس الخبرة والكفاءة	2.45	0.673	الخامس
94	تقوم ادارة الموارد البشرية بعقد دورات تدريبية حول ثقافة ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة	2.45	0.673	الخامس
96	يراعى رأي الزبون عند صياغة محتوى البرامج التدريبية	2.37	0.675	الثامن
	المتوسط الحسابي العام للمجال	2.48	0.442	



#### 4. مجال تقييم الأداء:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7)، ميل جميع فقرات مجال تقييم الأداء باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بمتوسط حسابي 2.55 وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ 2 من أصل 3 درجات على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، وانحراف معياري مقداره 488، معبرا عن تشتت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
84	تستند عمليات تقييم الاداء على كفاءة الفرد في خدمة المستفيدين	2.63	0.609	الاول
87	تم عمليات تقييم الاداء بشكل دوري خلال العام	2.63	0.565	الاول
83	يتم تقديم تغذية عكسية للعاملين عن نتائج تقييم ادائهم	2.59	0.602	الثالث
88	يستند على نتائج تقييم الاداء للتعرف على نقاط الضعف عند العاملين لوضع برامج تدريبية لهم	2.58	0.617	الرابع
85	تستند عمليات تقييم الاداء على اشراك العاملين في عملية التقييم	2.53	0.635	الخامس
86	تستند عمليات تقييم الاداء على اشراك المستفيدين في عملية التقييم	2.48	0.699	السادس
82	يساهم العاملين في وضع وصياغة سياسات نظام تقييم الاداء وبما يتلاءم مع اهداف الفندق	2.43	0.743	السابع
	المتوسط الحسابي العام للمجال	2.55	0.488	

#### 5. مجال الحوافز

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8)، ميل جميع فقرات مجال التحفيز باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان، بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، بمتوسط حسابي 2.48 وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ 2 من أصل 3 درجات على مقياس ليكرت ثلاثي التدرج، وانحراف معياري مقداره 476، معبرا عن تشتت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
الاول	0.671	2.57	يحث نظام المكافآت العاملين على انجاز اعمالهم بصورة احسن	73
الثاني	0.634	2.55	يحث نظام المكافآت المطبق العاملين على بذل جهد اكبر لتحسين ادائهم	71
الثالث	0.649	2.53	يعمل نظام المكافآت على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين	74
الرابع	0.699	2.49	تقدم للعاملين معلومات عن الاسس التي يتم على اساسها مكافئتهم	72
الخامس	0.648	2.46	مقدار المكافآت المقترحة للعاملين تركز على جودة الخدمات المقدمة الى المستفيدين	69
السادس	0.672	2.44	يتم تحسين نظام المكافآت والتعويضات من فترة الى اخرى وبشكل مستمر	68
السابع	0.644	2.42	يتم استخدام مقاييس الجودة وعلى اساسه تتم مكافئة العاملين	75
الثامن	0.701	2.38	يشارك العاملين في القرارات المتعلقة بنظم المكافآت والتعويضات	70
	0.476	2.48	المتوسط الحسابي العام للمجال	

### ثانيا - إسهامات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (linear regression Simple) الذي يتم بموجبه تحديد أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في مجتمع الدراسة ، من جانب آخر تم استخدام معامل التحديد  $R^2$  الذي يتم بموجبه تحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل المتمثل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من التغيرات التي تطرأ على كل متغير من متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز)، وفيما يلي شرح تفصيلي لقياس أثر المتغير المستقل ، وعلى النحو الآتي:

**6. تخطيط الموارد البشرية:** يشير الجدول (9) ، إلى خلاصة نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال وظيفة تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال تخطيط الموارد البشرية

قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	المعامل المعياري	نتيجة التحليل
5,788	0,000	0,486	0,237	0,697	اسهام مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم(9) إلى ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظيفة التخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة بدلالة قيمة ف البالغة (5.788) ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى 0.05 .

2- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووظيفة التخطيط إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية 0.486 .

3- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة 0.237 بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 0.237 من التغيرات التي تطرأ على وظيفة التخطيط ، أما النسبة المتبقية والبالغة 0.763 فأثما تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

4- يتضح من قيمة المعامل المعياري BETA البالغة 0.697 بأن زيادة اهتمام إدارات . الموارد البشرية في مجتمع الدراسة بالمتغير

المستقل استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد إلى الارتقاء بوظيفة التخطيط بمقدار 0.697

**7. الاختيار والتعيين:** يشير الجدول (10)، إلى خلاصة نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال وظيفة الاختيار والتعيين:

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الاختيار والتعيين

قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	المعامل المعياري	نتيجة التحليل
11,089	0,000	0,610	0,373	0,601	اسهام مرتفع

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظيفة الاختيار والتعيين كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة بدلالة قيمة ف البالغة (11.089) ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى 0.05 .

2- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووظيفة الاختيار والتعيين إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية 0.610

3- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة 0.373 بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 0.373 من التغيرات التي تطرأ على وظيفة الاختيار والتعيين، أما النسبة المتبقية والبالغة 0.627 فأنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

4- يتضح من قيمة المعامل المعياري BETA البالغة 0.601 بأن زيادة اهتمام إدارات الموارد البشرية في مجتمع الدراسة بالمتغير المستقل استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد إلى الارتقاء بوظيفة الاختيار والتعيين بمقدار 0.601.

8. التدريب: يشير الجدول (11)، إلى خلاصة نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال وظيفة التدريب

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التدريب

قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	المعامل المعياري	نتيجة التحليل
13,971	0,000	0,654	0,428	0,067	اسهام مرتفع

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظيفة التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة بدلالة قيمة ف البالغة (13.971) ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى 0.05 .

2- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووظيفة التدريب إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية 0.654.

3- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة 0.428 بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 0.428 من التغيرات التي تطرأ على وظيفة التدريب، أما النسبة المتبقية والبالغة 0.572 فأنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

4- يتضح من قيمة المعامل المعياري BETA البالغة 0.067 بأن زيادة اهتمام إدارات الموارد البشرية في مجتمع الدراسة بالمتغير المستقل استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد إلى الارتقاء بوظيفة التدريب بمقدار 0.067.

9. تقييم الأداء: يشير الجدول (12)، إلى خلاصة نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال وظيفة تقييم الأداء

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال تقييم الأداء

قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	المعامل المعياري	نتيجة التحليل
12,227	0,000	0,629	0,396	0,188	اسهام مرتفع

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظيفة تقييم الأداء كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة بدلالة قيمة ف البالغة (12.227) ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى 0.05 .

2- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووظيفة تقييم الأداء إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية 0.629.

3- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة 0.396 بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 0.396 من التغيرات التي تطرأ على وظيفة تقييم الأداء، أما النسبة المتبقية والبالغة 0.604 فأنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

4- يتضح من قيمة المعامل المعياري BETA البالغة 0.188 بأن زيادة اهتمام إدارات الموارد البشرية في مجتمع الدراسة بالمتغير المستقل استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد إلى الارتقاء بوظيفة تقييم الأداء بمقدار 0.188.

**10. الحوافز:** يشير الجدول (13)، إلى خلاصة نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال وظيفة الحوافز:

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط، لقياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الحوافز

قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعامل المعياري	نتيجة التحليل
9,184	0,000	0,574	0,330	0,564	اسهام مرتفع

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظيفة الحوافز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة بدلالة قيمة ف البالغة (9.184) ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى 0.05 .

2- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووظيفة الحوافز إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية 0.574

3- تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة 0.330 بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 0.330 من التغيرات التي تطرأ على وظيفة الحوافز، أما النسبة المتبقية والبالغة 0.67 فأنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

4- يتضح من قيمة المعامل المعياري BETA البالغة 0.564 بأن زيادة اهتمام إدارات . الموارد البشرية في مجتمع الدراسة بالمتغير المستقل استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد إلى الارتقاء بوظيفة الحوافز بمقدار 0.564 .

### ثالثاً: مناقشة النتائج

#### 1 - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مدى فهم العاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة لإدارة الجودة الشاملة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، أن المتوسط الحسابي العام لمدى فهم العاملين في إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان قد بلغ 2.64 أي بنسبة 0.88 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بفهم عال لإدارة الجودة الشاملة. وعلى مستوى الفقرات، تشير النتائج بأن الفهم كان مرتفعاً حيث تراوح بين 94.6% و83.3% لدى كافة أفراد عينة الدراسة. ويعزو الباحث هذا الوعي المرتفع بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة من خلال ما لمس نتيجة معاينته الميدانية التي قام بها داخل أقسام إدارة الموارد البشرية في الفنادق المدروسة إلى ما يلي:

1- توافر الدورات التدريبية المتخصصة في الجودة

2- وجود كتيبات إرشادية تعريفية بهذا المفهوم وفوائد تطبيقه

3- الإعلان عن النتائج المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4- تبادل الخبرات والاستشارات بين الفنادق.

وبمقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها تتفق مع دراسة (البستنحي 2001) الذي أشار في دراسته إلى الارتفاع في فهم إدارة الجودة الشاملة، وتختلف مع دراسة (الطعاني 2001) الذي وجد أن هناك فهماً متوسطاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين عينة الدراسة، ومع دراسة (العترى 2001) والتي أشارت إلى أن هناك فهماً متبايناً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وخلطاً بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج، ودراسة (البدراي 2000) والتي بينت أن نصف العاملين لا يملكون الماما بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولم تتح لهم فرصة التدريب عليها.

## 2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما اتجاهات العاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التغذية العكسية، التركيز على العميل، التأكيد على الجودة وتحفيز العاملين وتمكينهم)؟

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن مبدأ التركيز على العميل قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 2.66 ، يليه مبدأ دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي 2.59 ونال الترتيب الثالث مبدأ التأكيد على الجودة بمتوسط حسابي بلغ 2.55 وجاء في الترتيب الرابع مبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ 2.52 ثم جاء بالترتيب الخامس مبدأ التغذية العكسية بمتوسط حسابي بلغ 2.51 وحصل مبدأ تحفيز العاملين وتمكينهم على الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ 2.46 وقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذه المبادئ بين 0.350 و 0.494 وبمقارنة هذه النتائج مع معيار أداة الدراسة يتضح بأن المتوسطات الحسابية لجميع هذه المبادئ كانت أعلى من المتوسط العام للدراسة) أكبر من (2) وهذا يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة هي اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السالفة الذكر.

ويعزو الباحث هذا الارتفاع و الاتجاهات الإيجابية والقوية للعاملين في إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان من خلال معايته الميدانية إلى الدعم القوي لإدارات الفنادق المعنية لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، نظراً لأن الاتجاهات في السلوك وردود الأفعال والتجاوب مع الأسلوب الإداري والقيادة الفعالة التي تمارسها إدارات الفنادق من خلال العديد من النشاطات كعقد مؤتمرات متخصصة في الجودة والحرص على توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تشكيل اللجان في أقسام الفنادق للإشراف على تطبيق متطلبات نظام الجودة الشاملة وغيرها من التصرفات والقرارات الرامية للارتقاء بعمل الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة. وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أن غالبيتها توصلت إلى أن الاتجاه العام لموظفي المؤسسات التي أجريت عليها تلك الدراسات كانت إيجابية ولكن بدرجات متفاوتة كدراسة (البيستنجي 2001) و(البدراني 2000) و(العززي 2001) الذين بينوا أن درجة الاتجاه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان اتجاه إيجابي قوي أما دراسة (أبو ليلي 1994) التي بينت أن درجة اتجاه العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة.

## 3 - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث

ما مدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية؟  
أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال السادس ما يلي:

أ - تبين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التغذية العكسية، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم) يساهم في تطوير وظيفة التخطيط داخل إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر العاملين الداخليين في عينة الدراسة. ويرى الباحث، وبحسب معايته الحسية لعمل أقسام إدارة الموارد البشرية داخل الفنادق المدروسة ونتيجة للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفة تخطيط الموارد البشرية يساهم في زيادة حرص إدارات الفنادق على دعم جهود التخطيط للموارد البشرية لاستيفاء العدد المناسب من القوى البشرية الكفؤة وكما يساهم في جعل عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تتم بشكل علمي وبما يتماشى مع مبادئ تحسين الجودة وإسهامها في زيادة درجة إشراك الموظفين على شكل حلقات الجودة لتحديد احتياجات الفندق من الموارد البشرية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل رحمة،

(1999) ودراسة (الهيتمي والمعشر، 2005) (Rao 1999) وتتفق أيضا مع دراسة (عيسوه، 2005) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب - تبين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب) التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التغذية العكسية، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم (أسهم في تطوير وظيفة الاختيار والتعيين داخل إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر العاملين المدرجين ضمن عينة الدراسة . وحدد الباحث هذا الإسهام نتيجة معاينته الحسية للعمل داخل أقسام إدارة الموارد البشرية في القطاع المدروس، وللنتائج التي خرجت بها الدراسة من أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين عملية اختيار العاملين بناء على مواصفات الوظيفة الشاغرة واستنادها على المرشحين الذين لديهم القدرة والمؤهلات لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين، والتي عكست توجه الإدارات في الفنادق المدروسة إلى تطوير سياسات توظيف هادفة إلى توفير قوى عاملة كفؤة لشغل الوظائف الشاغرة بتكلفة معقولة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Rao, 1999) ودراسة (الهيتمي والمعشر، 2005) وتتفق أيضا مع دراسة (عيسوه، 2005) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. واتفقت مع ما بينته دراسة (قوقندي، 2000) من أن عدم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظيفة الاختيار والتعيين يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين ومن أن سوء اختيار العاملين يقود إلى تدني وانخفاض مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج - تبين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب) التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التغذية العكسية، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم (يسهم في تطوير وظيفة التدريب داخل إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة ؛ وهو ما أكده أفراد عينة الدراسة وما تحققنا منه بالمعينة الحسية، حيث تبين أن عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بناء على أسس علمية قابلة للقياس، والاعتماد على آراء ومقترحات العاملين عند تصميم العمليات التدريبية، مع التأكيد على أهمية استخدام مهارات الاتصال مع المستفيدين عند تصميم الدورات التدريبية، و على تطوير أنظمة تقييم تقيس مدى استفادة المتدربين من الدورات والبرامج التدريبية، وعلى أن تتواصل عملية التدريب بشكل مستمر وتغطي كافة المراحل وتعمل على أساس تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وما يحتاجه المتدرب من الكفاءة واكتساب الخبرات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بظاظو، 2010) من أن جودة التدريب تنعكس إيجابيا على جودة الخدمات الفندقية المقدمة للمستفيدين ودراسة (الهيتمي والمعشر، 2005) وتتفق أيضا مع دراسة (عيسوه، 2005) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. واتفقت مع ما بينته

ودراسة (carterlarry and narasimhan, 2000) ودراسة (قوقندي 2000) التي بينت من أن عدم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظيفة التدريب يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين وقد استنتج (بندقجي 2003) من خلال دراسته على أن المدراء في الشركات المبحوثة على وفاق كبير في اتجاهاتهم وآرائهم ذات العلاقة بضرورة التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة، وضرورة خضوع جميع الأفراد من مديريين وفنيين للتعليم والتدريب وعلى كافة المستويات.

د - تبين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب) التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التغذية العكسية، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم (يسهم في تطوير وظيفة تقييم الأداء داخل إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، وهو ما عكسته نتيجة الدراسة وما عبر عنه أفراد العينة. وعمليات تقييم الأداء هذه تتم بشكل دوري وأكثر من مرة خلال العام وتسمح بتقديم معلومات تغذية عكسية للعاملين عن نتائج تقييم أدائهم، وتعمل على إشراكهم في عمليات التقييم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (posile, 2000)، (carterlarry and

(narasimhan, 2000)، ودراسة (Rao, 1999) التي أكدت على المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية. يستخلص مما تقدم أن المنظمات التي ترغب في تطوير الجودة لديها بحاجة للتركيز أكثر على تطوير الموارد البشرية لا على مجرد إدارة هذه الموارد، وتتفق أيضا مع دراسة (عيسوه، 2005) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. واتفقت مع ما بينته دراسة (قوقندي 2000) من أن عدم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظيفة تقييم الأداء يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين

هـ - تبين أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب) التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، التغذية العكسية، التأكيد على الجودة، تحفيز العاملين وتمكينهم) يساهم في تطوير وظيفة التحفيز داخل إدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المستجوبين من أفراد العينة، وذلك من خلال تطوير نظام مكافآت العاملين بحيث يحثهم على انجاز أعمالهم بصورة أحسن وبذل جهد أكبر لتحسين أدائهم وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين وتتفق هذه النتيجة مع ما بينته دراسة (عيسوه، 2005) ودراسة (قوقندي، 2000) من أن عدم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظيفة التحفيز يؤثر سلبا على جودة أداء العاملين.. وكما جاءت دراسة (Posliewiele, 2002) أكد وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وانه ازدياد قوة العلاقة تزداد مستويات الأداء داخل المنظمات وبينت الدراسة أن من بين العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الحافز.

## المراجع

- 1 ابو شيخة، نادر (2006) إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 20 ع 2
- 2 ال رحمة، درويش (1999) دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية
- 3 البستنجي، نبيل (2001) اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة استطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 4 الجامعة الأردنية. الأردن-عمان.
- 5 الصيرفي، محمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص ص-19-20
- 6 الطراونه محمد (2002) الجودة الشاملة والقدرة التنافسية) دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، (دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد الأول.
- 7 المغربي، عبد الحميد، (2009) ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص 13
- 8 المناصير، علي فلاح، (1994) إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير،
- 9 بظاظو، إبراهيم خليل (2010) أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الفندقية في فنادق الخمس نجوم في الأردن: دراسة تطبيقية على سلسلة فنادق الماروت في الأردن"، جمعية كليات ادارة الاعمال والعلوم التجارية في الجامعات العربية.
- 10 بندقجي، محمد (2003) توجهات معاصرة في التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة لدى شركات التأمين الأردنية: دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 11 ستيفن كوهين، ورونالد برنارد، (1997) ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 26- 27

- 12 صلاح الدين الهيتي وزباد المعشر (2002) "علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في القطاع الهندسي
- 13 طعمنه، محمد (2001) إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، حالة وزارة الصحة"، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 17، العدد الأول
- 14 عيسوه، هيثم حنا (2005) اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية-عمان
- 15 مصطفى، أحمد سيد، (2006)، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط1، المكتبة الأكاديمية و دار النهضة العربية وغيرها، ص ص 18-20
- 16 موسى عبد الله الخلف" (1997) "تأثير التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد (37)، عدد: (1)، الرياض، معهد الإدارة العامة.

### المراجع باللغات الأجنبية:

- 1 Abingden N.J. and Long O.M. (2000) "Total quality Management in the UK Financial Services :Some finding From Survey in the North and England" , Total Quality Management.(11)(1),Pp.17-23.
- 2 Antony Jiju, Leung, Kevin and Knowles, Graeme, and Gosh, Sid (2002)"Critical Success Factors of T.Q.M. implementation in Hong Kong Industries" , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 19, No: 5,Pp.551-566
- 3 Boselie, B.,and Wiele,T.2002 .Employee Perceptions of HRM and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to leave .Managing Service Quality,(12)(3),pp165-172
- 4 Chandler,G. and Mcevoy, G. 2000, Human Resource Management, TQM, and Firm Performance In Small and Medium –Size Enterprises. Entrepreneur Ship Theory and Practice, Fall, 43-57
- 5 Joseph R. Carter,Larry R. Smeltzer,Ram Narasimhan(2000), Human Resource Management within Purchasing Management: Its Relationship to Total Quality Management Success, journal of supply chain management
- 6 Kufidus,s.and Vouzas,F.1998.Human Resources Aspect of quality Management: Evidence From MNES Operating in Greece. The International Journal of Human Resources Management.(9)(5).818-830.
- 7 Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005). Management, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey.P167
- 8 Rao, S., Solis, L. and Raghunathan, T., (1999), A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument, Total Quality Management, vol. 10, no. 7, pp. 1047-1075.
- 9 Simmons,D., Shadur,M,and Preston,A.1995.Integrating TQM and HRM ,Employee Relations.(17)(3),75-86.
- 10 Snap, E., Wilkinson, A.Marchington, M.and Redman, T.1995.Managing Human Resources for TQM: Possibilities and Pitfalls. Employee Relation.(17)(3),42-51
- 11 Soltani, E.2003.Towards a TQM-Driven HR Performance Evaluation: An Empirical Study. Employee Relations. (25)(4), 347-370.
- 12 Talha, Mohammad, (2004)"Total Quality Management: An Overview" The Bottom Line, Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1,Pp.15-19.
- 13 Vinten, G(2000)"Whistle Blowing Towards Quality", The T.Q.M Magazine, (12) (3),Pp.166-171.
- 14 W.C. Bennis, (1996)"Training Requirements for Organization of the Future", Training and Development Journal, London, vol. 20, No. 7
- 15 William. Ago, (1993)"Struggles in Transformation: A study in T.Q.M Leadership and Organizational Culture in Governmental Agency".Public Administration Review.Vol. 56, No. 3,P228.