

أهمية التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية - دراسة تحليلية لإراء عينة من مديراء فنادق الدرجة الممتازة

م. د. دنيا طارق أحمد*

Dunyam2011@ uomustansiriyah.edu.iq.

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحديد وتشخيص الابعاد الاساسية لمتطلبات التحسين المستمر والابعاد الاساسية لأداء الإدارات العليا الفندقية عينة البحث، فضلاً عن بيان اثر العلاقة بين ابعاد التحسين المستمر واداء الإدارات العليا في فنادق الدرجة الممتازة. وتم صياغة مشكلة البحث في عدة تساؤلات تركزت حول علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث، واستند البحث على فرضيتين رئيسيتين أخضعت لاختبارات عدة للتأكد من صحتها. واتبع البحث المنهجية التحليلية الوصفية. واشتمل البحث الحالي كل افراد المجتمع المكون من (89) مديراً في فنادق الدرجة الممتازة، وتم الحصول على (89) استبانة صالحة للتحليل وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS). وتوصل البحث الى عدد من النتائج منها: أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة (التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا)، وجاءت هذه النتائج متطابقة مع الفرضيات . وقدم البحث عدداً من التوصيات منها: التأكيد على نشر مفهوم ثقافة التحسين المستمر، وان تمتلك المنظمات المبحوثة هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة لتواكب التغيرات والتكيف مع بيئتها باستمرار، وان تتابع المعايير الخاصة بالتحسين المستمر واخضاعها للقياس بشكل دوري.

Abstract

The present study aims to identify and analyze the basic dimensions related to the requirements of continuous improvement and the basic dimensions of the performance of the senior management's hotel the study sample, as well as the impact of the relationship between the dimensions of continuous improvement and the performance of the senior managements in the premium-class hotels. The formulation of the problem of the study has been built as a resistor of many questions that focused on the link and effect relationship between the variables of the study, and the study has been based on two basic assumptions subjected to many tests for authenticity. The study has adopted the descriptive analytical method. The current study has included all members of the community component (89) Director of the premium class hotels, (89) valid her answers have been obtained for the analysis was used statistical program Ready (spss). The study reached a number of results, including: that there is a link and the impact of a statistically significant relationship between the variables of the study (continuous improvement and the performance of the senior managements of hotel), the findings come with identical assumptions. The study made a number :of recommendations including: making sure to spread the concept of a

culture of continuous improvement, and that the surveyed organizations have the organizational structures are flexible to keep pace with the changes and adapt to their environment constantly, and follow the standards of continuous improvement and be subject to periodic measurement.

المقدمة :

يحظى التحسين المستمر باهتمام متزايد من لدن الإدارات الحديثة بوصفه أحد أهم خطوات إدارة الجودة الشاملة، كونه يعمل على تحسين عمل المنظمات على اختلاف أحجامها وأشكالها بصورة مستمرة وبالشكل الذي يمكنها من مواجهة التغييرات الحاصلة في بيئتها كون الذي يرفض التغيير يحكم على نفسه بالفناء. واعتماد مدخل التحسين المستمر من قبل فنادق الدرجة الممتازة من شأنه رفع مستوى أداء الإدارات العليا المعنية بنشر وتبني هذا المفهوم لكافة الأقسام الفندقية لتقديم أفضل الخدمات للضيف لكسب ولائه ورضاه . لذا جاء هذا الجهد لكي يبين امكانية دراسة وتطبيق مدخل التحسين المستمر لرفع مستوى أداء الإدارات العليا في فنادق الدرجة الممتازة في جمهورية العراق.

المبحث الاول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث Problem of the Research :

تسعى المنظمات الخدمية الفندقية العراقية الى تقديم خدمة حقيقية للضيف من خلال التوجه نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتحديد اعتماد مبدأ التحسين المستمر كأداة للتقرب من الضيف بهدف تلبية حاجاته ورغباته وكسب ولائه، من هنا برزت مشكلة البحث في ضرورة مواكبة تطورات العصر في مجال الجودة والتحسين المستمر وبما يحقق اهداف فنادق الدرجة الممتازة واهداف الضيوف من جهة اخرى من خلال رفع أداء الإدارات العليا فيها. ويمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى التحسين المستمر واهميته في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- 2- ما مستوى أداء الإدارات العليا واهميته للضيف في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة؟
- 4- هل يوجد تأثيراً موجباً معنوياً بين التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة؟

ثانياً : أهداف البحث Objectives of the Research :

يهدف البحث الى:

- 1- بيان دور التحسين المستمر في رفع أداء الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة.
- 2- بيان تأثير العلاقة بين ابعاد التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة.

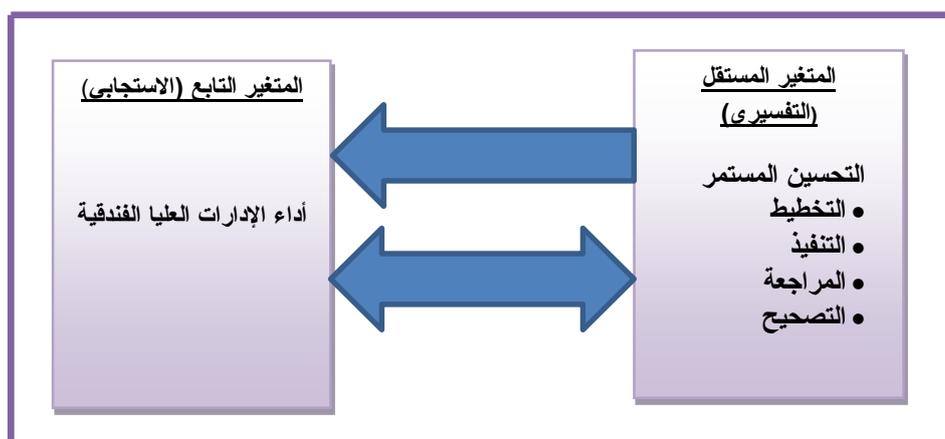
ثالثاً: أهمية البحث Importance of the Research :

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الفاعل للتحسين المستمر في رفع أداء الإدارات العليا، ويمكن بلورة الأهمية مما يأتي:

- 1- أهمية متغيري البحث (التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا) في منظمتنا الفندقية العراقية بشكل عام وفنادق الدرجة الممتازة بشكل خاص في ظل الانفجار المعرفي والتغيرات البيئية العالمية.
- 2- تشخيص واقع التحسين المستمر في المنظمات الفندقية المبحوثة والتي من خلالها يمكن توفير الاسس المناسبة لرفع أداء الإدارات العليا لتحقيق اهداف الضيف وتحقيق قيمة مضافة للمنظمات المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث Hypothetical Model of the Research :

جرى التوصل إلى مخطط البحث الافتراضي من خلال دراسة العلاقات التي حددتها تساؤلات البحث بين متغيري البحث (التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا الفندقية) وكما في الشكل(1) أدناه.



الشكل (1)
مخطط الدراسة الفرضي

خامساً : فرضيات البحث Hypothetical of the Research :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر ورفع أداء الإدارات العليا في المنظمة الفندقية المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للتحسين المستمر في رفع أداء الإدارات العليا في المنظمة الفندقية المبحوثة.

سادساً: حدود البحث Limited of Research :

أ- الحدود الزمانية: استمر البحث لمدة سنة من 2013/5/30 ولغاية 2014/5/30 .
ب- الحدود المكانية: يقتصر البحث على مدراء فنادق الدرجة الممتازة بوصفها حدوداً بشرية ومكانية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث Research Population & Sample :

1- مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث جميع مدراء فنادق الدرجة الممتازة في جمهورية العراق ما عدا فنادق إقليم كردستان، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (89) فرداً بواقع (15) مديراً في فندق رويال تولىب الرشيد و(11) مديراً في فندق المنصور مليا و(16) مديراً في فندق كرسنال جراند عشتار و(14) مديراً في فندق فلسطين الدولي و(18) مديراً في فندق نينوى الدولي و(15) مديراً في فندق البصرة الدولي.
2- عينة البحث: طبقت البحث على عينة مكونة من (89) فرداً اقتصر على جميع مدراء فنادق الدرجة الممتازة والبالغ عددهم (89)، كما في الجدول (1) الذي يبين خصائص عينة البحث وكما يأتي:

جدول (1)

خصائص عينة البحث

سنوات الخدمة		التحصيل الدراسي			العمر			الجنس	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
12.36	11	10.11	9	7.87	7	30.34	27		
22.47	20	39.33	35	44.94	40	69.66	62		
20.22	18	31.46	28	37.08	33				
17.98	16	16.85	15	8.99	8				
26.97	24	1.12	1	1.12	1				
		1.12	1						

المصدر: مخرجات الحاسوب ، 2014 م

الدراسات السابقة

1- دراسة (تركي، 2007): استعملت الهندسة البشرية في التحسين المستمر. هدفت الدراسة الى تشخيص العلاقة بين واقع الهندسة البشرية والتحسين المستمر للأفراد والمكان وظروف العمل . وتمثلت مشكلة الدراسة في بيان معاناة المنظمات الصناعية العراقية في الابتعاد عن اعتمادها لأسس الهندسة البشرية والمبادئ الأساسية لدراسة العمل. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج اهمها: ان التحسين المستمر فلسفة تنطوي على أن ينظر لجميع عناصر المنظمة أنها قابلة للتحسين المستمر وبما فيهم الأفراد العاملين . واوصت الدراسة بتشجيع المهندسين والفنيين والإداريين على متابعة أحدث التطورات في ميدان الهندسة البشرية وكذلك التحسين المستمر من خلال المشاركة بالمؤتمرات العلمية.

2- دراسة (العززي، 2009): إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي. هدفت الدراسة الى محاولة فهم التحسين المستمر من وجهتي النظر اليابانية والأمريكية للتوصل الى الأسلوب الذي يمكن تطبيقه في الكلية عينة الدراسة. وتكمن مشكلة الدراسة في إهمال المنظمات وعدم استيعابها للتطورات الجديدة وبالتالي عدم تركيزها على التحسين المستمر. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: أن تطبيق متطلبات المدخل الياباني والأمريكي في التحسين المستمر قد لا يخدم العملية حسب رأي أفراد العينة وقد يكون ذلك راجع الى خصوصية البيئة العراقية ومنظمتها. وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تحديد متطلبات التحسين الملائمة للكلية والتي يمكن ان تكون مزيج من متطلبات المدخلين الياباني والأمريكي للاستفادة من كلا المدخلين لإيجاد مدخل خاص يلائم البيئة العراقية.

3- دراسة (العيلي، 2010): أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات. هدفت الدراسة الى تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق أبعاد التحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات. وتم الحصول على البيانات الأولية من عدد (30) مفردة من العاملين في المستشفى مجال الدراسة. وقد تم استخدام أسلوب الإستبيان في جمع البيانات وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. في ضوء ما تقدم تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: يشكل مفهوم التحسين المستمر إطاراً فلسفياً وإدارياً للمنظمات من خلال جعل التحسين المستمر للموارد البشرية هدفاً إستراتيجياً وصولاً لتحقيق أداء أفضل. وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة التزام الإدارة العليا في تطبيق التحسين المستمر بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية للمستشفى.

المبحث الثاني الاطار النظري

أولاً: التحسين المستمر

1- مفهوم التحسين المستمر :

عرف (Kaplan & Atkison, 1998:229) التحسين المستمر بأنه " تلك التقنية التي توجه انظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف".

ويعد التحسين المستمر مفهوماً يؤمن بأن أي شيء في مجال العمل هو موضع تقويم مستمر، وإن الوقاية خير من العلاج، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية (البرواري، 2001:48). ويعني التحسين المستمر ثقافة التحسين المعزز الذي يستهدف استبعاد الضياع في كل الأنظمة والعمليات في منظمة ما وهي تتضمن عمل الكل معاً لتحقيق التحسينات من دون الاضطرار الى استثمار رأس مال كبير (Ismail et al., 2008:39).

وأكدت (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010: 17) على ان التحسين المستمر هو " سلوك وممارسة حقيقية ليس مجرد شعار مما يجعل تبنيه في المنظمات أمراً ميسوراً ومستمرًا".

2- أهمية التحسين المستمر

يمكن ايجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط التالية (الجبوري، 2008:266) :

أ- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح المنظمة واستمرارها في السوق.

ب- التحسين المستمر هو سباق من دون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.

ت- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What وكيف How وليس على منهجية من Who .

ث- التحسين المستمر يقوم على فكرة ان الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء.

ج- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الاساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

3- أبعاد التحسين المستمر

لقد طور (Walter shewhart) نموذج يعرف بدائرة (P-D-C-A) او عجلة (Deming⁽¹⁾) [خطط – افعل – تحقق – نفذ] والتي أكد من خلالها على ان عملية التحسين المستمر هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية وأركان هذه الحلقة موضحة في الشكل (1) ويمكن توضيح المقصود بدورة Deming كالاتي: (Krajewski&Ritzman, 1996:148):

أ- التخطيط (Plan) :

يقوم فريق حل المشكلة في هذه المرحلة باختيار موضع التحسين ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة (قوائم الفحص، مخطط السبب- النتيجة ، المدرجات التكرارية، مخطط

(1) Deming : أحد الرواد في تطوير طرائق ضبط الجودة الإحصائي ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 م ، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط الجودة للعمل والإنتاج .

باريتو، الاشكال البيانية ومخطط التشتت...الخ) ومن ثم تحديد أهداف التحسين والكلف والمنافع المترتبة على بدائل تحقيق تلك الأهداف .

ب-التنفيذ(D):

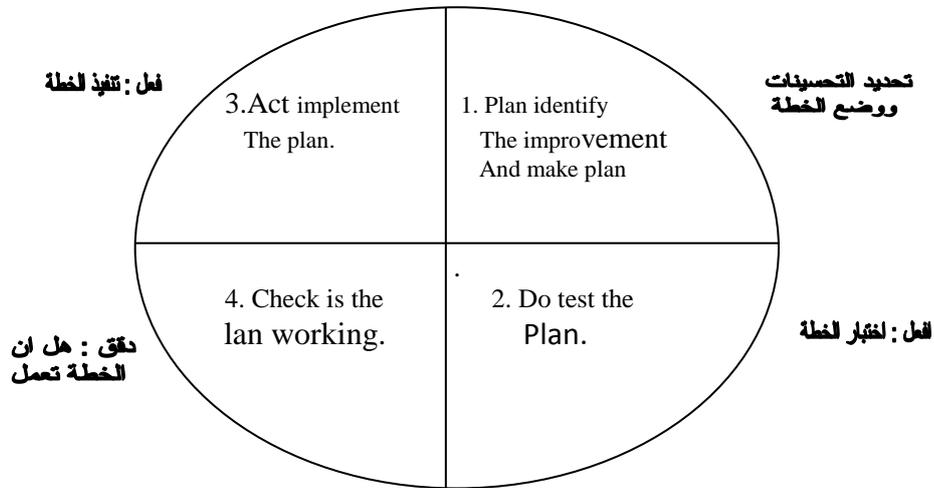
يسعى فريق حل المشكلة هنا لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقدمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة للتحسين وأية تغييرات فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بها إذا دعت الحاجة.

ت-المراجعة(Check):

في هذه المرحلة فريق البحث يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى تقاربهم من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وفي حالة وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها.

ث-التصحيح(Act):

إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة فإن فريق العمل يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصحيح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق .



الشكل (1)

عملية التحسين المستمر

Source : Heizer, Render, 2001 " Deming " p:774

4- المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر :

يعد دور الإدارة العليا تحديداً عاملاً رئيساً في النجاح ومن دون قيادتها في تحقيق هذه المتطلبات فلا يمكن لأي جهود تحسين مستمر أن تنجح بغض النظر عن رغبات وجهود العاملين ، ان مسؤولية الإدارة في تشجيع وتبني عملية تغيير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل (تركي ، 2007 ، 80):

- أ- تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين .
- ب- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون .
- ت- المحافظة على الهدف لاسيما خلال الأوقات الصعبة .
- ث- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة .
- ج- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون .
- ح- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير .
- خ- وضع برامج تدريب مستمرة .
- د- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية .

ثانياً: أداء الإدارات العليا

1- مفهوم أداء الإدارات العليا :

أن كلمة الأداء تعني " فعل الشيء وإنجازه" ، كما يعني الأداء تنفيذ الهدف أو المسؤولية، والأداء هو الشيء الذي يتم فعله أو إنجازه (Yan,Li,2003,23-24).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وأن الأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (بحر وأبو سويرح، 2010: 6). وأن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا نسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان، 1984: 139).

وقد فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كلاً من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً (الجيهان، 2009: 57).

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري "الكفاءة والفعالية" حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كفاءة إنجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب (السلمي، 1983: 267).

2- عناصر ومحددات الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر الأساسية أهمها (محمد، 2001: 103):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

أما عن محددات الأداء فيرى (سليمان) أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو الآتي (سليمان، 1994: 222-232):

- الدافعية الفردية: وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل .

وهذه العوامل لا تؤثر في الأداء كلاً على حده، وإنما من خلال تفاعلها فيما بينها، وبالتالي فإن مستوى الأداء سيكون نتيجة لهذا التفاعل، فإن كانت العوامل الثلاثة إيجابية (دافعية مرتفعة للأداء لدى الأفراد، ومقدرة عالية على أداء العمل والإنجاز وبيئة ومناخ مناسبين) فالنتيجة ستكون مستوى أداء مرتفع، أما إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة ذات مستوى متدن فإن النتيجة ستأتي بأداء منخفض، وفي حالة أن يكون مستوى الأفراد متدنياً في الدافعية وكونهم متمتئين بدرجة مرتفعة من القدرة على أداء العمل، مع توفر بيئة ومناخ مناسبين للعمل فإن الأداء سيكون متوسطاً (الصريرة، 2011: 611).

3- تقييم الأداء ومشاكله :

ويعني تقييم الأداء: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية (هاشم، 1989: 191). وتعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي يمارسها المدير، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات. وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلاً عن أن الكثير من الموظفين لا يرغبون بسماع الانتقادات بشأن أدائهم (صالح والسالم، 2006: 101).

وتعد عملية تقييم الأداء من الأمور الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها، ذلك لأنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا، كما يوفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هذه الأعمال وإجراء المحاسبة والمسائلة عن الأخطاء، ويوفر أيضاً معلومات تمكن من تطوير وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال (عقيلي، 2013: 193). ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم، ومن أهمها الفوائد الآتية (هاشم، 1989: 192-194) :

- أ- يساهم نظام تقييم الأداء في الكشف عما يكون هناك من طاقات وقدرات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي.
- ب- يكشف نظام تقييم الأداء عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات.
- ت- يساهم نظام تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعين الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين والعمل على تقويتها عن طريق جهود التدريب والتنمية.
- ث- يساهم نظام تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعدل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية كالترقية والنقل والتحفيز وغيرها بما يكفل تحصيل هذه الأنشطة ضد أي ميول أو نزعات شخصية.
- ج- يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى كفاءة وصلاحيات برامج التدريب، ومدى الحاجة إلى تطويرها ومجالات هذا التطوير.
- ح- يساهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، كما يساهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة.
- خ- يكفل نظام تقييم الأداء استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين.
- د- يساهم نظام تقييم الأداء في إشعار العاملين بالمسؤولية .

إن نظام تقييم الأداء يقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم، والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل، وهذا يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور، والتدريب على الرقابة والقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرؤوسيهم نظرة موضوعية (عقيلي، 2013: 194). ويمكن تلخيص أهم المشاكل التي قد يقع بها المديرين أثناء عملية تقييم الأداء بالآتي(عبد الحي، 2007: 152):

- 1- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعد وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية. وإلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.
- 2- تأثير الهالة: يشير هذا المفهوم إلى تأثير المدراء بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، إذ يمكن للمدير أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص وهي عملية غير دقيقة (القيوتي، 2010: 210).
- 3- ميل المدير إلى التعميم: وهو أن يتأثر بصفة واحدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
- 4- التساهل أو التشدد أو التوسط: يميل بعض المدراء إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.
- 5- التحيز الشخصي: يميل بعض المدراء إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للرقابة، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين .

ثالثاً: دور التحسين المستمر في رفع أداء الإدارات العليا :

يتطلب تطبيق التحسين المستمر العديد من الأساليب بشكل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وهي كما أوردها (ديسلر، 2009: 311) :

1- فرق العمل المدارة ذاتياً

ويقصد بفرق العمل الموجهة ذاتياً مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف أو تصميم الوظائف الخاصة بها ، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها . وتتسم طبيعة الوظائف التي يمارسها أعضاء الفريق الموجه ذاتياً بأنها ثرية بمعنى أن الفرد يمارس العديد من المهام حتى ولو كانت من مسؤوليات مشرفه المباشر (Dessler,2009:311) .

2- مهارات بناء الفريق

إن الفريق المكون من أعضاء ذوي تخصصات وإهتمامات متنوعة قادر على الأداء الأفضل عند مواجهته مشكلات متباينة وكذلك يمكن أن يتبادل الأعضاء الإفادة عندما يتواجدون في فريق متنوع الاتجاهات وذلك لأن الفريق المتنوع ثقافياً يحسن الإفادة من ملكة الإبداع لدى الجميع ، إذ إن بيئة العمل والموارد المتاحة للفريق ذات تأثير بالغ على فاعلية هذا الفريق لذلك يمكن للتدريب والدعم الإداري المقدم من قبل الإدارة العليا والإيمان بجهود الفريق أن يؤدي إلى تعزيز فاعلية الفريق (Yorkpress,2005,180) .

3- الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف

يعرف الإثراء الوظيفي على أنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، فضلاً عن حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته . وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم الوظيفة وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالوظيفة (www.minshawi.com)

4- برامج تطوير العاملين

تطوير العمل الإداري محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء من خلال رفع مستوى المعرفة وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري . ومن ثم فإن الهدف النهائي من هذا البرنامج يتمثل بدعم الأداء المتوقع للمنظمة نفسها ، ولهذا السبب فإن عملية التطوير الإداري العامة تتكون من (Dessler,2009:282):

- أ- تقويم حاجات الشركة ، مثلاً لشغل الوظائف الإدارية الشاغرة أو زيادة القدرات التنافسية للشركة).
- ب- تقويم مستوى أداء المديرين .
- ت- تطوير مهارات المديرين ومديري المستقبل .
- 5- ربط عمل الفرد بأهداف المنظمة .

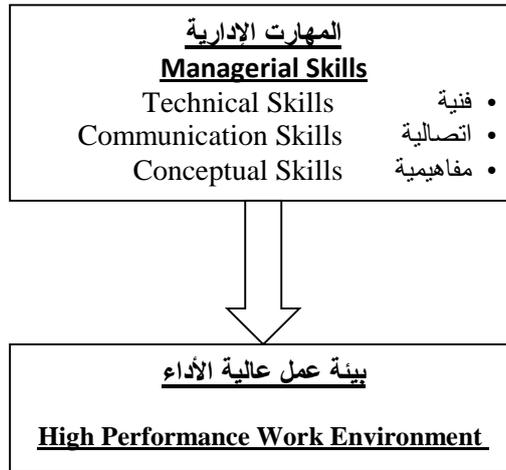
أن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها الا من خلال أفراد مؤهلين وروح معنوية عالية ورضا عن العمل وتفهم تام لاحتياجاتهم . إذ أن أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليست متناقضة وان ادارة المنظمة تستطيع تحقيق هذه الأهداف من خلال الموائمة (www.Magicwor/dz.com)

6- تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات

يجب ان تكون المعلومات دقيقة لتصبح ذات قيمة حقيقية للمدير، والدقة تعني إمكانية المعلومات من تقديم الإنعكاس الواضح والمعتمد للحقيقة . وتوافر المعلومات في الوقت المناسب أي توفير المعلومات في الوقت المحدد من أجل اتخاذ الإجراء الإداري المناسب . كما تمتاز المعلومات بكونها تامة أي تجهز المديرين بجميع ما يحتاجونه من المعلومات ويجب ان تكون المعلومات ذات علاقة بالموضوع (الصاحب ، 2009 : 5) .

7- تحسين مهارات القيادة

القيادة عبارة عن تنفيذ مهام من خلال بعض الأفراد شريطة وجودك الإيجابي معهم فهي عبارة عن إعداد القيم والأفكار الإيجابية وتفعيلها وحشدتها بحيث تمثل المحرك الاساس الذي يدفع الآخرين للعمل (تومسون ،ستريكلاند ، 2006 : 438) . ويتوقف الأداء الفاعل والكفاء للقائد داخل المنظمات على القدر المتوافر من المهارات (1) الادارية التي يمتلكها والتي تتمثل في ثلاثة أنواع رئيسة يوضحها الشكل (2) وهي :



الشكل (2)

المهارات الإدارية المستخدمة في القيادة

المصدر : طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر 2008 : 208.

8- مهارات صنع قرارات فريق العمل

ان فرق العمل الموجهة ذاتياً تعتمد بشكل اساس على الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرارات المتعلقة بإختيار أعضاء الفريق ، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف ، أو تصميم الوظائف ، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها . إذ تعتمد الفرق المذكورة برنامج الإحتواء (Employee Involvement Programs) والتي يقصد بها مجموعة من البرامج الرسمية والتي تتيح الفرصة أمام الفرد للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المهمة ، وكذا الإشراف على بعض أو كل الأنشطة التي يمارسها الفرد (Dessler,2009:311) .

(1) هي القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف ينتج الأداء المرغوب (طه ، 2006 : 208) .

9- حلقات الجودة

أذ تتضمن مواصفات حلقات الجودة⁽¹⁾ الآتي (الهيبي ، 2003 :286-287):

- أ- مجموعة من العاملين المشرفين ومراقبي العمل يتراوح عددهم بين 3-15 .
- ب- يعملون في قسم إنتاجي واحد أو في أقسام ذات طبيعة إنتاجية متفاوتة .
- ت- يعملون في الحلقة بشكل تطوعي .
- ث- يعقدون إجتماعات دورية مستمرة على مدى ساعات العمل النظامية .
- ج- يقومون بدراسة وحل المشكلات بأقسامهم ولاسيما مشكلات النوعية .
- ح- يستخدمون الأساليب في حل المشكلات .
- خ- يكون عملهم جماعياً معتمدين على قابلياتهم الذاتية وخبراتهم المتركمة .

10- استخدام تكنولوجيا حديثة .

ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً التطور في تكنولوجيا المعلومات **Information Technology** واستخدام الحاسوب والبريد الإلكتروني وأجهزة الخليوي الأمر الذي أحدث تغييراً في طرائق الاتصالات وفي طرائق جمع المعلومات وتخزينها ، وفرض على المنظمات أن توافر موارد بشرية بمهارات جديدة تتلاءم ومتطلبات العصر الحالي والمنافسة الشديدة (فوطه ، 2008 :44-45) .

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

أولاً : تحليل علاقة الارتباط

افادت الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التحسين المستمر ورفع أداء الإدارات العليا في المنظمة الفندقية المبحوثة. ولغرض اعطاء اجابة دقيقة بشأن اثبات هذه الفرضية من عدمه علينا اولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التحسين المستمر ورفع أداء الإدارات العليا في المنظمة الفندقية المبحوثة.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التحسين المستمر ورفع أداء الإدارات العليا في المنظمة الفندقية المبحوثة.

جدول (2)

نتائج قياس العلاقة واختبارها بين ابعاد التحسين المستمر مجتمعة واداء الإدارات العليا

المتغير التابع	أداء الإدارات العليا R	P	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (df,87)
المتغير المستقل				1%
ابعاد التحسين المستمر مجتمعة	**0.362	0.000	3.626	2.622
القرار الاحصائي	قبول الفرضية البديلة (H1)			
النتيجة	توجد علاقة موجبة معنوية عند مستوى المعنوية (a=1%)			

المصدر: مخرجات الحاسوب ، 2014م.

ينضح من نتائج الجدول (2) بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط (0.362) بين ابعاد التحسين المستمر مجتمعة واداء الإدارات العليا والبالغة (3.626) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.633) عند مستوى المعنوية (a=1%) ، ويدل ذلك على قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان علاقة الارتباط موجبة معنوية عند مستوى المعنوية (a=1%) بين ابعاد التحسين المستمر مجتمعة واداء الإدارات العليا وبذلك يتأكد من ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً: تحليل علاقات التأثير

افادت الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير موجبة معنوية للتحسين المستمر في رفع أداء الإدارات العليا في المنظمة الفندقية المبحوثة.

تم الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis) لغرض تفسير التأثيرات المحتملة بين المتغير التفسيري ابعاد التحسين المستمر والذي تم ترميزه (X1,X2,X3,X4) في ترسيخ الأثر من عدمه في المتغير الاستجابي أداء الإدارات العليا (Y) ، وكانت معادلات الانحدار كالاتي:

(1) مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً ويجتمعون بشكل منظم لغرض حل مشكلات العمل (الهيبي ، 2003 :286) .

$$Y=a+bx1$$

$$Y=a+bx2$$

$$Y=a+bx3$$

$$Y=a+bx4$$

وصولاً إلى نتائج لقبول او رفض الفرضية الرئيسية الثانية والجدول (4) يبين نتائج التحليل:-

جدول (4)

أثر التحسين المستمر في رفع أداء الإدارات العليا (N=89)

مستوى المعنوية	اداء الادارات العليا	المؤشرات		ابعاد التحسين المستمر
		المحسوبة	الجدولية	
%1	**9.482	قيمة F		التخطيط (X1)
	8.28	0.01	الجدولية	
	1.87	درجة الحرية		
	0.098	R2		
	0.339	قيمة a		
	2.631	قيمة B		
%5	6.507	قيمة F		التنفيذ (X2)
	5.20	0.01	الجدولية	
	1.87	درجة الحرية		
	0.07	R2		
	0.246	قيمة a		
	3.148	قيمة B		
%1	26.909	قيمة F		المراجعة (X3)
	8.28	0.01	الجدولية	
	1.87	درجة الحرية		
	0.236	R2		
	0.552	قيمة a		
	1.710	قيمة B		
%1	**12.002	قيمة F		التصحيح (X4)
	8.28	0.01	الجدولية	
	1.87	درجة الحرية		
	0.121	R2		
	0.523	قيمة a		
	1.681	قيمة B		

المصدر: مخرجات الحاسوب ، 2014م.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لـ (التخطيط) والتي تم ترميزها بالجدول (X1) (9.482) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (8.28) بمستوى معنويه (0.01) وبدرجة حريه (1.87)، وهذه يعني وجود تأثير لـ (التخطيط) في المتغير المستجيب (اداء الادارات العليا). ومن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة الثابت (a=0.339) وهذا يعني ان هناك وجود لأداء الإدارات العليا مقدار (0.339). وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.098)، وهذا يعني ان مقداره (0.098) من التباين الحاصل في المتغير المستجيب هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري، اما قيمة (BX1=2.631) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في التخطيط سيؤدي الى تغيير في اداء الادارات العليا مقداره (2.631).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لـ (التنفيذ) والتي تم ترميزها بالجدول (X2) (6.507) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (5.20) بمستوى معنويه (0.05) وبدرجة حريه (1.87)، وهذه يعني وجود تأثير لـ (التنفيذ) في المتغير المستجيب (اداء الادارات العليا). ومن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة الثابت (a=0.246) وهذا يعني ان هناك وجود لأداء الإدارات العليا مقدار (0.246). وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.07)، وهذا يعني ان مقداره (0.07) من التباين الحاصل في المتغير المستجيب هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري، اما قيمة (BX2=3.148) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في التنفيذ سيؤدي الى تغيير في اداء الادارات العليا مقداره (3.148).
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لـ (المراجعة) والتي تم ترميزها بالجدول (X3) (26.909) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (8.28) بمستوى معنويه (0.01) وبدرجة حريه (1.87)، وهذه يعني وجود تأثير لـ (المراجعة) في المتغير المستجيب (اداء الادارات العليا). ومن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة

الثابت ($a=0.552$) وهذا يعني ان هناك وجود لأداء الإدارات العليا مقداره (0.552). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.236)، وهذا يعني ان مقداره (0.236) من التباين الحاصل في المتغير المستجيب هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري، اما قيمة ($BX3=1.710$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في المراجعة سيؤدي الى تغيير في أداء الإدارات العليا مقداره (1.710).

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لـ (التصحيح) والتي تم ترميزها بالجدول (X4) (12.002) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (8.28) بمستوى معنوي (0.01) وبدرجة حريه (1.87)، وهذه يعني وجود تأثير لـ (التصحيح) في المتغير المستجيب (أداء الإدارات العليا). ومن خلال الجدول (4) يمكن ملاحظة الثابت ($a=0.523$) وهذا يعني ان هناك وجود لأداء الإدارات العليا مقداره (0.246). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهو نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار، وكان مقدار (0.111)، وهذا يعني ان مقداره (0.111) من التباين الحاصل في المتغير المستجيب هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري، اما قيمة ($BX4=1.681$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في التصحيح سيؤدي الى تغيير في أداء الإدارات العليا مقداره (1.681).

- إجمالاً تؤكد معطيات الجدول (4) اعلاه والنتائج المستوحاة على قبول الفرضية الرئيسية الثانية كون معظم ابعاد التحسين المستمر لها تأثير معنوي في رفع أداء الإدارات العليا، الا ان قوة هذا التأثير متفاوتة بين الابعاد.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أثبتت نتائج الدراسة بان معظم علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا معنوية ذات دلالة احصائية، وهذا دليل على اهتمام فنادق الدرجة الممتازة باعتماد مجموعة من الاجراءات في تحسين عملية تقديم الخدمة للضيف من خلال اعتماد التحسين المستمر لعملياتها لتحقيق اهدافها في كسب رضا وولاء الضيف.
- 2- اعتمد البحث الحالي (التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التصحيح) كأبعاد للتحسين المستمر لأداء الإدارات العليا في فنادق الدرجة الممتازة.
- 3- يتطلب مفهوم ثقافة التحسين المستمر إلى تركيز الجهود وتخصيص الاموال اللازمة لجعله موضع التطبيق في كافة اقسام المنظمات المبحوثة وبما يتناسب مع خصوصية البيئة العراقية.
- 4- اعتماد استقطاب الكفاءات للعمل كلاً في مجال تخصصه لما له من دور فعال في عملية التحسين المستمر.
- 5- يكمن الدور الايجابي لمدرء فنادق الدرجة الممتازة في عملية التحسين المستمر في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للضيف .
- 6- برزت أهمية اعتماد مفهوم التحسين المستمر نتيجة الحاجة الملحة التي شعرت بها فنادق الدرجة الممتازة لتحقيق التفوق ومواجهة تأثيرات العولمة.
- 7- تتطلب عملية التحسين المستمر الحث على التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشكيل فرق العمل الجماعية الذي ينعكس ايجابياً على أداء الإدارات العليا.

ثانياً: التوصيات

- 1- التأكيد على نشر مفهوم ثقافة التحسين المستمر من خلال ايجاد بيئة تنظيمية ايجابية قادرة على تعزيز هذا المفهوم ووضع برامج التحسين المستمر موضع التطبيق في المنظمات المبحوثة.
- 2- ضرورة ان تمتلك المنظمات المبحوثة هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة لنواكب التغيرات والتكيف مع بيئتها باستمرار
- 3- تشكيل فريق عمل ممن يشهد لهم بالكفاءة لزرهم في دورات تدريبية بهدف توضيح مفهوم التحسين المستمر وآلية تطبيقه وتطوير مهاراتهم.
- 4- وضع خطط واضحة المعالم للتغلب على جميع المعوقات التي تحول دون تطبيق عملية التحسين المستمر.
- 5- ان تتابع الإدارات العليا المعايير الخاصة بالتحسين المستمر لمنظمتها واخضاعها للقياس بشكل دوري.
- 6- على قادة الإدارات العليا أن يكونوا رؤية انتقادية هادفة لرفع مستوى الاداء وتنفيذ برامج التغيير من خلال اعتماد التحسين المستمر .
- 7- ضرورة اجراء مسوحات شاملة حول جودة خدمة الزبون، لأن هذا سيقدم مؤشرات واضحة ويساعد في امكانية الربط الدقيق بين اعتماد التحسين المستمر ورفع أداء الإدارات العليا .
- 8- العمل على تطوير فنادق الدرجة الممتازة للارتقاء بمستوى خدماتها من خلال التحسين المستمر ولكافة جوانبها ولاسيما التي كانت اكثر تدنياً من وجهة نظر مدرء فنادق الدرجة الممتازة (عينة الدراسة).

المصادر

أولاً: المصادر العربية :

الكتب العربية والمترجمة

- 1- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد.(2008): نظم إدارة الجودة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- السلمي، علي.(1983): إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 3- القريوتي، محمد قاسم.(2010): الوجيز في ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 4- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر.(2003): إدارة الموارد البشرية / مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاردن.
- 5- تومسون، آرثر آيه وآيه . جي ستريكلاند.(2006) : الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان .
- 6-ديسلر، جاري .(2009): إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد ، دار المريخ، مصر.
- 7-زيدان، محمد مصطفى.(1984): الاشراف والانتاجية. عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 8-سليمان، حنفي.(1994): السلوك التنظيمي والاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 9-صالح، عادل حروحوش والسالم، مؤيد سعيد.(2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الاردن.
- 10- طه، طارق.(2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية
- 11-عبد الحي، رمزي احمد.(2007):تقييم اداء الادارة الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- 12-عقبلي، عمرو وصفي.(2013):تكنولوجيا ادارة الموارد البشرية- الاستراتيجيات الاقتصادية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الدوريات والمجلات والبحوث العربية والمترجمة :

- 1- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد ، المقارنة المرجعية وإمكانيات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد الأول ، العدد الأول ، السنة الأولى ، جامعة بابل ، 2001 .
- 2- الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، بحوث وأوراق ، 2010 .
- 3- الصرايرة، خالد احمد، الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مج27، ع12، 2011.
- 4- العززي، قاسم محمد مظلوم ، إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي، مركز دراسات الكوفة، العدد الثاني عشر، 2009.
- 5- بحر، يوسف وأبو سويح، أيمن سليمان(2010): أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الانسانية)، مج 18، ع2، فلسطين.

الرسائل والاطاريح الجامعية والدراسات :

- 1- الجبهان، دينا سليمان عبد الرحمن.(2009): علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القيايين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية المفتوحة، كلية الآداب والتربية.
- 2- العكيلي، جميل جابر تمر.(2010): أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات- دراسة استطلاعية في مستشفى الصدر العام، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 3- تركي، أمل جواد كاظم.(2007): إستعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر – دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (معمل الإتارة) ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 4- فوطة ، سحر محمد محمود .(2008): أثر توافق التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن ، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان.

First: Books

- 1- Dessler,Gary,Human Resource Management, (9th .Ed),New Jersey: Prentice Hall, 2009.
- 2- J. Heizer & Barry Render, " Operations Management" , Prentice Hall. 2001.
- 3- Kaplan, Robert S.& Atkinson, Antony A.,Advanced management Accounting, 3ed ED., Prentice Hall, Inc., 1998.
- 4- Krajewski,L.J& Ritzman,L.P."Operation Management: Strategy and Analysis ",4th,Ed.,Addison-Wseley Pub.Co.1996.

Second: Thesis's& Studies:

- 1- Yan, Li, The Relationships Between Human Resource Management Practices & Perceptions Of Organization Survey (NOS) Data, Doctor Of Philosophy In Management, The Pennsylvania State University, The Graduate School,2003.

Third: Internet

- 1- www.minshawi.com
2- www.Magicwor/dz.com

تمكين العاملين من الإثراء الوظيفي
سالم ، أكرم. فلسفة التحول الى الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم السياحية
قسم إدارة الفنادق

م/ استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....
تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (اعتماد التحسين المستمر لرفع اداء الادارات العليا في الفنادق العراقية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة)، والتي تشكل جزء من متطلبات اكماله، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، علماً أن الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة ودون ضرورة لذكر الاسم، وان الباحث على استعداد للإجابة عن اية تساؤلات قد تواجهكم.

شاكرين تعاونكم معنا

ملاحظات:-

- 1- ضع علامة (✓) أمام الحقل الذي تراه مناسباً.
2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال يعني عدم صلاحية الاستمارة للتليل.

الباحثة

أولاً. المعلومات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- العمر: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة 51_60 سنة
- 61 سنة فأكثر
- 3- التحصيل الدراسي: اعدادية دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة : 1- 5 سنة 6- 10 سنة 11- 15 سنة 16-20 سنة 21- 21- أكثر

ثانياً: المتغير المستقل (التحسين المستمر)

1	2	3	4	5	العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
التخطيط.						
					توجد رؤية واضحة للإدارات العليا الفندقية تساعد على صياغة استراتيجيتها.	1
					تعتمد الإدارات العليا الفندقية على خطة لتحسين وتطوير كفاءة كوادرها الفنية.	2
					تعتمد الإدارات العليا الفندقية على خطة لتطوير وتحسين خدماتها.	3
					تعتمد الإدارات العليا الفندقية على خطة للمراجعة والتفاعل مع الجهات التي تقدم مدخلاتها من الكوادر الفنية.	4
					يتم تحسين وتطوير الوسائل والانشطة الساندة للخدمات الفندقية وفق خطة معدة مسبقاً.	5
التنفيذ.						
					تنفذ الإدارات العليا الفندقية السياسة التي تم التخطيط لها.	1
					تنفذ الإدارات العليا الفندقية خطة لتطوير كوادرها الفنية.	2
					تنفذ الإدارات العليا الفندقية خطة لتطوير مدخلاتها من الكوادر الفنية.	3
					تنفذ الإدارات العليا الفندقية خطة لتطوير خدماتها.	4
					تنفذ الإدارات العليا الفندقية خطة تطوير الوسائل والانشطة الساندة للخدمة الفندقية.	5
المراجعة						
					يتم مراجعة المؤشرات الخاصة بالسياسات المطبقة من قبل المنظمة الفندقية.	1
					يتم مراجعة المؤشرات الخاصة بتطوير الكوادر الفنية.	2
					يتم مراجعة المؤشرات الخاصة بتطوير الخدمات.	3
					يتم مراجعة المؤشرات الخاصة بتطوير مدخلاتها من الكوادر الفنية.	4
					يتم مراجعة المؤشرات الخاصة بالوسائل والانشطة الساندة للخدمة الفندقية.	5
التصحيح						
					يتم تصحيح الاحرفات وتطوير السياسات في حالة عدم المطابقة.	1
					يتم تصحيح الاحرفات وتطوير الكادر الفني.	2
					يتم تصحيح الاحرفات وتطوير الخدمات.	3
					يتم تصحيح الاحرفات وتطوير المدخلات من الكوادر الفنية.	4
					يتم تصحيح الاحرفات وتطوير الوسائل والانشطة الساندة للخدمة الفندقية.	5

ثالثاً: المتغير التابع (الأداء)

1	2	3	4	5	العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أن تطبيق الإدارات العليا الفندقية للتحسين المستمر يؤدي إلى:-						
					تعزيز القدرة التنافسية للفنادق العراقية.	1
					الحصول على فرص نمو جذابة.	2
					زيادة حصتها السوقية في قطاع السياحي والفندقي.	3
					تطوير قدرة المنظمة الفندقية العراقية على تحسين مدخلاتها من الكوادر الفنية.	4
					تطوير قدرة المنظمة الفندقية العراقية في تحقيق التميز في تقديم خدماتها.	5