

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية

دراسة ميدانية على بعض المؤسسات السياحية في مصر

مروة جمال صالح (1) - ممدوح عبد العزيز رفاعي (2) - خالد الوقدي (3)

(1) كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (2) كلية التجارة، جامعة عين شمس (3) الإدارة المركزية للمعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، وزارة السياحة والآثار

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التزام الإدارة العليا - التحسين المستمر - التركيز على العميل - تدريب وتحفيز العاملين - تمكين العاملين - الثقافة التنظيمية - التخطيط الاستراتيجي)، ودراسة مصادر المتغيرات البيئية بأبعادها، بُعد البيئة الداخلية، ويتضمن: (نمط القيادة - الثقافة التنظيمية - الحوافز - نمط الاتصالات - التدريب - المشاركة باتخاذ القرارات - البيئة المادية) - بُعد البيئة الخارجية، ويتضمن: (المتغيرات السياسية والقانونية - المتغيرات الاقتصادية - المتغيرات الاجتماعية - متغيرات الفنية والتكنولوجية) التي تواجه العاملين في شركات السياحة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومدى ارتباط كل منها بالمتغيرات البيئية، ومعرفة مدى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية فيما يتعلق بأهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها التأثير على المتغيرات البيئية على شركات السياحة محل الدراسة، حيث إن المتغيرات البيئية تُشكل السياق الذي يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة، وتشمل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المعتقدات المشتركة، التوقعات، القيم، الموارد المادية والبشرية، الموارد المالية، والتكنولوجيا المستخدمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ المتغيرات السياسية والقانونية؛ المتغيرات الاجتماعية؛ متغيرات الفنية والتكنولوجية.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة ومعقدة تؤثر بعمق على جوانب الحياة المعاصرة؛ مما يشير إلى مستقبل يختلف كثيراً عن الحاضر. وهذا يفرض على المنظمات -بغض النظر عن أهدافها وسياساتها- البحث عن أساليب استراتيجية جديدة، وممارسات إدارية وفنية مبتكرة، وقادة يتمتعون برؤية استراتيجية تسهم بفعالية في تحقيق أداء عالٍ وجودة متميزة في الإنتاج والمخرجات. يتطلب ذلك تقليل الأخطاء والتكاليف، وتقادي العيوب، وترشيد الإنفاق، وتعزيز القدرة على الاستمرار والتطور، في ظل بيئة تنافسية داخلية وخارجية تهدف إلى كسب ثقة العملاء وتلبية تطلعاتهم لضمان استمرارية التعامل معهم. (حسن، والزبيدي، 2023)

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة؛ حيث يركز على مجموعة من المبادئ والمعايير الأساسية. ويتم الاعتماد عليه في إحداث التغيير، وتحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، وتسهيل العمليات الإدارية. كما يشمل وضع ضوابط وقواعد جديدة لضمان الاستخدام الأمثل للطاقة المتاحة في المؤسسة. ويتم ذلك من خلال بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل، بحيث تشمل جميع الموظفين، وتصبح جزءاً متداخلاً ومتربطاً مع كافة الأنشطة داخل المؤسسة. (عبد الرحيم، 2024)

لقد فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة كأسلوب إداري متميز ومتطور؛ حيث حازت على استحسان وقبول واسع لتطوير وتحسين أداء المؤسسات. وتعتمد هذه الإدارة على وضع نظم وعمليات تهدف إلى تحقيق التفوق ومنع

الأخطاء، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والثقافات والأساليب بمشاركة الجميع. وتُعتبر هذه الإدارة مسؤولية تضامنية تشمل جميع المستويات الإدارية و فرق العمل والأفراد، لقناعتهم التامة بأنها تمثل الملاذ الحقيقي لتحقيق أهداف المؤسسات. كما تُعد الطريق الصحيح للتعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها التغيرات في بيئة الأعمال الإدارية المختلفة. (راضي، والعربي، 2016)

بناءً على ما سبق، اهتمت الدراسة الحالية بالتعرُّف على تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية، وذلك من خلال التطبيق على العاملين في المؤسسات السياحية في مصر. كما هدفت الدراسة إلى المساهمة في رفع مستوى المتغيرات البيئية في المؤسسات السياحية في مصر، وتوضيح الفوائد الإيجابية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لما له من انعكاسات إيجابية على أداء العديد من المنظمات.

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة ببناء على الدراسات السابقة في ضعف مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي قد يؤثر على المتغيرات البيئية؛ مما قد يؤثر بالسلب على أداء المنظمة ككل.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي " هل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له تأثير على مستوى المتغيرات البيئية؟ ويتفرع منه عدة أسئلة ومنها:

- (1) ما مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات السياحية؟
- (2) ما مستويات تأثير المتغيرات البيئية بالمؤسسات السياحية؟
- (4) ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية؟

فروض الدراسة

يقوم البحث على اختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض التالي: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية.

وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية وفقاً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، كالتالي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لالتزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على المتغيرات البيئية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتركيز على العميل على المتغيرات البيئية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على المتغيرات البيئية.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية.
- 7- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.
- 8- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.

أهداف الدراسة

- التعرف على المفاهيم السائدة لكل من إدارة الجودة الشاملة، وأبعاده، والمتغيرات البيئية، وتحديد مدى توافرها في قطاع التطبيق.
- دراسة طبيعة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات السياحية.
- تحديد إلى أي مدى يؤثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بشكل أساسي في كونها تناولت أحد المفاهيم الإدارية المهمة وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية في مقدمتها المتغيرات البيئية، كما تتضح أهمية الدراسة من خلال:

1- الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوعين حيويين في مجال إدارة الأعمال، وهما: إدارة الجودة الشاملة، والمتغيرات البيئية.
- توفر الدراسة أساساً للمقارنة يمكن استخدامه من قبل الدراسات المستقبلية؛ حيث ندرت الدراسات - على حد علم الباحثون - الذين تناولوا دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التأثير على المتغيرات البيئية في القطاع محل الدراسة.

2- الأهمية التطبيقية:

- حيث ترجع إلى أهمية القطاع الذي يطبق فيه الدراسة؛ حيث يعد القطاع السياحي من القطاعات الحيوية والمؤثرة على الاقتصاد المصري، والذي يقدم خدمات تدعم احتياجات المواطن المصري عن طريق توفير الخدمات الفعالة في الوقت المناسب وبالأسعار المناسبة وبالكميات المناسبة والجودة المطلوبة.

الدراسات السابقة

إن هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، منها: دراسة (عبد الرحيم، 2024) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمينية، والفروق في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي). وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة اليمينية جاءت بمستوى متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة البحث على جميع المحاور في مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة طبقاً لمتغير البحث.

وتهدف دراسة (طيب، 2024) إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء في مستشفى النور التخصصي على مستوى عالٍ على جميع المعايير (القيادة - رضا المستفيدين - تحسين جودة الخدمات - إدارة العمليات)، ومستوى الأداء الوظيفي في المستشفى مرتفع نسبياً.

وهدفت دراسة (يس وآخرون، 2023) إلى استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في إطار أهداف التنمية المستدامة من خلال دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحسين مخرجات التعليم العالي ودراسة العلاقة بين تحسين مخرجات التعليم العالي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء بعديها الاجتماعي والبيئي بالتطبيق على (المعهد العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة) كحالة تطبيقية. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين مخرجات التعليم العالي. ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين مخرجات التعليم العالي وبين تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرات البيئية منها دراسة (شريف، 2023) والتي هدفت التعرف على أثر التقنيات المتطورة للإضاءة المستدامة في ضوء المتغيرات البيئية على تصميم الفراغ. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر للتقنيات المتطورة للإضاءة المستدامة على تصميم الفراغ.

- وجود دور للمتغيرات البيئية في العلاقة بين أثر التقنيات المتطورة للإضاءة المستدامة على تصميم الفراغ.

وهدفت دراسة (إسماعيل، ومحمد، 2020) إلى التعرف على معرفة دور المتغيرات البيئية الخارجية والتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في تحسين الأداء التشغيلي، والذي تتمثل أبعاده في الجودة والمرونة والتكلفة والتسليم، في الشركات الدولية العاملة في قطاع الأدوية في مصر. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات الاقتصادية والأداء التشغيلي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات التكنولوجية والأداء التشغيلي.

وهدفت دراسة (حسن، وموسى، 2019) إلى معرفة تحديد المتغيرات البيئية التي تؤثر على التكلفة المستهدفة والقدرة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات البيئية على استخدام منهج التكلفة المستهدفة لزيادة القدرة التنافسية.

من الدراسات السابقة يتبين أنها اتفقت على أهمية كل من إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات البيئية في العديد من القطاعات والمنظمات والمجالات التطبيقية المختلفة. واستكمالاً لهذه الأهمية فإن البحث الحالي ركز على موضوع أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية بالتطبيق على بعض المؤسسات السياحية في مصر.

الإطار النظري

مفاهيم عامة حول نظام إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات البيئية

تعريف إدارة الجودة الشاملة: يعرّف (العلي، 2020) إدارة الجودة الشاملة بأنها "الإدارة التي تعتمد على نظام تكامل وتفاعل بين المدخلات، والذي يشمل الاستراتيجية، والأسلوب، والأجهزة، والموارد البشرية؛ مما ينعكس إيجابياً على جودة وتحسين المخرجات. كما يتطلب إيجاد عملية تشاركية بين الأطراف المختلفة، ويحقق مساهمة فاعلة لكافة القائمين والعاملين في عملية التحسين المستمر".

يعرف (الكبيجي، وآخرون، 2018) إدارة الجودة الشاملة بأنها "غرس عقيدة وثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية الأفقية والعمودية؛ مما يمكن الجميع من أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وضمان تقديم سلعة أو خدمة تحقق رضا العميل، وتلبي رغباته المعلنة والضمنية بشكل مستمر".

أبعاد إدارة الجودة الشاملة: اعتمد الباحثون على دراسة (ريان، 2022)، ودراسة (طيب، 2024)، ودراسة (خميس، وآخرون، 2023)، ودراسة (Hasan & Hani, 2014) لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التزام الإدارة العليا - التحسين المستمر - التركيز على العميل - تدريب وتحفيز العاملين - تمكين العاملين - الثقافة التنظيمية - التخطيط الاستراتيجي)، كما يلي:

1- **التزام الإدارة العليا:** إن التزام الإدارة العليا له أهمية كبيرة تتجاوز مجرد تخصيص الموارد اللازمة؛ فهو يتضمن أيضاً وضع مجموعة من الأولويات للمؤسسة. فإذا لم تتمكن الإدارة العليا من إظهار التزام طويل الأمد لتحقيق هذه الأولويات، فلن تنجح المؤسسة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. (السيسي، 2011)

2- **التحسين المستمر:** يتحقق هذا المبدأ من خلال تحسين جميع جوانب العمليات، وفي إطار المهام اليومية للأفراد المسؤولين عنها. ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين رئيسيين؛ الأول: هدف عام يتمثل في بذل جميع الجهود لجعل التحسين أمراً سهلاً في كل قسم من أقسام المؤسسة، ويكون مرتبطاً بالفاعليات والإمكانات التنظيمية كافة عندما يتسلم العميل السلعة أو الخدمة المقدمة له. أما الهدف الثاني: فهو هدف خاص يركز بشكل كبير على تحسين العمليات لجعل العمل المنجز كاملاً، ويستلزم البحث المستمر عن فرص الأداء الأفضل.

ومن أهم التحسينات ما يلي: (السيسي، 2011)

- تعزيز القيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتجربة مميزة.
 - تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والهدر.
 - تحسين استجابة المؤسسة وسرعة أداء العمل.
 - تعزيز الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد المتاحة.
- 3- **التركيز على العميل:** يُعتبر التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته الهدف الرئيسي لأي مؤسسة. وقد عرّف كوتلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل احتياجاته، ويجب على المؤسسة التعامل معه بطريقة مفيدة للطرفين. في هذا السياق، يُعد المستهلك الأهم في أي مؤسسة، إذ يعتمد على المؤسسة أكثر مما تعتمد عليه هي. لذا، يُعتبر المستهلك المفتاح الأساسي في الفلسفة الناجحة للتسويق؛ حيث يجب على المؤسسة استثمار جهودها لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء. ومن الضروري إرضاء العملاء، خاصة في ظل المنافسة، لتجنب انتقالهم إلى منافسين آخرين. أي محاولة لتلبية متطلبات المستهلكين تدفع المؤسسة للتفكير بطرق منظمة حول كيفية الحصول على معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم. وهذا التركيز يأتي بناءً على فكرة أن العميل هو المراقب الأول للجودة، وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وهناك نوعان من العملاء هم:

الجدول رقم (1/1): أنواع العملاء

العميل الداخلي	العميل الخارجي
وهم العاملون في الأقسام والإدارات الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، فكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت.	وهو الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع، أي الذي يدفع ثمنها.

المصدر: عيشي، 2017

4- تدريب وتحفيز العاملين: يُعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين؛ حيث يسهم في تحقيق الوضع الأمثل لكل موظف وفقاً لوظيفته. وتدفع إدارة المؤسسة أفرادها إلى خوض عملية التدريب والتطوير بانتظام لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية، بهدف تحقيق التفوق في وظائفهم وتحسين جودة المنتج وتلبية رضا العميل.

كما توجد علاقة وثيقة بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج والخدمة ومبدأ التطوير والتدريب المستمر. فإذا التزم جميع العاملين في المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات، فإن ذلك يتطلب أيضاً اهتماماً بالتدريب المتواصل لجميع الموظفين على مختلف المستويات. ومن الضروري أن يتماشى نظام إدارة الجودة الشاملة مع تدريب جميع العاملين بناءً على الدور التنظيمي الجديد أو التغييرات في إجراءات العمل، وليس وفقاً للرغبات الشخصية. (طابل، 2012)

5- تمكين العاملين: يُعتبر العمل الجماعي وروح الفريق من أفضل الوسائل لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات. وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون جميع الأفراد داخل القسم والمستوى الإداري الكامل للمؤسسة. ويجب على الإدارة أن تدرك أن العاملين يمكنهم أيضاً تقديم إسهامات قيمة للمؤسسة. ولضمان فعالية جماعات العمل، من الضروري تدريب الأعضاء على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات المشتركة، وتعلم كيفية قيادة تلك المجموعات من خلال منسق قادر على تحقيق أفضل النتائج من هذا التعاون. (صبيح، وآخرون، 2014)

6- الثقافة التنظيمية: تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في جميع المنظمات، ويجب على الرؤساء والمرؤوسين فهم أبعادها ومكوناتها الفرعية، فهي تشكل البيئة التي تعيش فيها المنظمات، وهي نتاج الأنماط السلوكية والعادات والقيم التي اكتسبها العاملون. ومن الضروري توظيف هذه الثقافة بشكل صحيح نظراً لتأثيرها الإيجابي على أداء العمل.

كما تُعتبر الثقافة التنظيمية منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الوقت، لتصبح سمة مميزة للتنظيم. هذه الثقافة تخلق منهجاً عاماً بين أعضاء التنظيم، يحدد خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه. (الزيادين، 2017)

7- التخطيط الاستراتيجي: تُعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة التخطيط عنصراً أساسياً لاستمراريتها في عالم الأعمال؛ حيث يُعتبر القلب النابض الذي يوحد أنشطة المؤسسة نحو أهداف ومهام محددة. ومن خلال تحليل SWOT، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على تحديد بدقة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، فضلاً عن التهديدات في بيئتها الخارجية. (عيسى، 2017)

تعريف المتغيرات البيئية: لكل نظام إداري سماته وخصائصه التي تميزه عن الأنظمة الأخرى. كما أن لكل مجتمع قدراته وإمكانياته المادية والبشرية التي تتعلق بمستوى تطوره والعلاقات الاجتماعية السائدة فيه في فترة زمنية معينة. لذلك، فإن اعتماد بعض الممارسات الإدارية الناجحة في مجتمع معين تحت ظروف معينة لا يضمن بالضرورة تحقيق نفس النجاح في مجتمع آخر بظروف بيئية مختلفة. حتى داخل نفس المجتمع، قد تختلف الممارسات الإدارية وأساليبها بناءً على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسمات الحضارية في تلك المرحلة. (الحفاجي، 2011)

كما تقوم توجهات الإدارة لدراسة البيئة التنظيمية على الافتراض العلمي بأن هناك علاقة عضوية بين منظمات الأعمال والوسط الذي تعمل فيه؛ حيث إن هذه المنظمات جزء من هذا الوسط وتؤثر فيه بشكل ديناميكي. كما تساعد دراسة البيئة في فهم وتصوير واضح لأساليب تطوير أداء العاملين في المنظمات، كما تساهم في الاستفادة المثلى من

الوقت والجهد بدلاً من ضياعهما في أعمال روتينية بعيدة عن التطلعات المتوقعة من المنظمات. (عبد العزيز، 2002)

لذا، من الضروري فهم ودراسة البيئة التي تلعب دوراً مهماً في تأثيرها على العاملين في المنظمة؛ حيث تشكل عاملاً حاسماً في قبولهم لوظائفهم والحفاظ عليها، بالإضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ودافعيتهم للعمل والإنتاج. كما أن دراسة المتغيرات البيئية تساعد في توفير المعلومات اللازمة لإجراءات التحسينات والتغيرات الضرورية المرتبطة بالتطوير التنظيمي وزيادة مستوى العمل. كما أن هذه الدراسة تسهم أيضاً في إيجاد التناغم بين جماعات العمل؛ مما يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي. (Leblepici, 2012)

أبعاد المتغيرات البيئية: اعتمد الباحثون على مقياس (شريف، 2023)، ودراسة (إسماعيل، ومحمد، 2020) لقياس أبعاد المتغيرات البيئية، وهي: بعد البيئة الداخلية، ويتضمن: (نمط القيادة - الثقافة التنظيمية - الحوافز - نمط الاتصالات - التدريب - المشاركة باتخاذ القرارات - البيئة المادية) - بعد البيئة الخارجية، ويتضمن: (المتغيرات السياسية والقانونية - المتغيرات الاقتصادية - المتغيرات الاجتماعية - متغيرات الفنية والتكنولوجية)، كما يلي:

1- نمط القيادة: إن نمط القيادة موضوع حظي باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين في قضايا الإدارة، ويُعتبر شكلاً من السلوك الذي يتبعه المدير مع مرؤوسيه للتأثير عليهم وتوجيههم بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويُعد النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها؛ حيث يؤثر بشكل كبير على نشاط المنظمة وعلى خلق التفاعل الإنساني الضروري بين جميع العاملين لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2007)

وتُعتبر القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات، سواء الغربية أو العربية. ولقد تعددت تعريفات القيادة بناءً على اختلاف المداخل والنظريات والأنماط والأساليب المتبعة. ويعتقد أحد الخبراء أن عدد تعريفات القيادة قد يساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها؛ حيث تم تحديد ودراسة أكثر من 350 تعريفاً لمصطلح القيادة خلال الـ 75 عاماً الماضية. (البلوي، 2007)

2- الثقافة التنظيمية: حظيت الثقافة التنظيمية بقدر كبير من المعالجة النظرية والتطبيقية منذ إدخالها إلى نظرية النظم من قبل Pettigrew في عام 1979. ومنذ ذلك الحين، أصبح موضوع الثقافة التنظيمية أحد أهم المواضيع في العلوم الإدارية (Abraham, 2005). ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمبادرات التغيير الناجحة وبرضا الموظفين وأدائهم وولائهم، وبالتالي بأداء المنظمة ككل. وتُجمع الدراسات والأبحاث على أهمية الثقافة التنظيمية، نظراً لأثرها الواضح على مختلف العمليات التنظيمية وسلوك العاملين. كما تُعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها. (Sandra, 2007)

وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها "أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشترك فيها أعضاء المنظمة. وتمثل هذه الافتراضات والعقائد استجابة للمشكلات التي تواجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية ومشاكل البيئة الداخلية. ومن ثم، يتم تعليم هذه الثقافة للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لفهم وتفكير وإحساس بكل ما يتصل بهذه المشكلات". (Schein, 2004)

3- نمط الاتصالات: يُنظر إلى الاتصالات على أنها النظام الذي يدير وينظم أعمال المنظمة، نظراً لدورها الفعال في سرعة نقل وتبادل المعلومات والرسائل بين مختلف أقسام المنظمة.

إن الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين (مرسل، ومستقبل)، ويشمل التفاعل والمشاركة حول معلومة، أو رأي، أو اتجاه، أو سلوك. وكلمة "اتصال" مشتقة من الفعل اللاتيني communicate، والذي يعني المشاركة، ويُقال أيضاً: إن الكلمة ترجع إلى communis اللاتينية، والتي تعني مشترك أو عام. في كلتا الحالتين، تعكس كلمة الاتصال معنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما.

كما يُعرف الاتصال بأنه: "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"، كما يُعرف أيضاً بأنه "تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر". (الطراونة، 2012)

4- المشاركة باتخاذ القرارات: وذلك ضماناً لتبادل الأفكار والآراء والاقتراحات البناءة وتعزيز التعاون من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى التزامهم بتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا التي تهم مصلحة العمل، يجب إشراك أكثر من شخص في عملية صنع القرار، بدلاً من تركها لجهة واحدة فقط. ذلك لأن عملية المشاركة لها أثر إيجابي مؤثر في كثير من الأحيان.

كما وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أنه من الضروري تبني مبدأ المشاركة في صنع القرار، وتوسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، بدلاً من تركيز القرار في يد فرد واحد. وتُعد إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل المهمة التي ترفع من الروح المعنوية لديهم وتعزز انتماءهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار. هذا الشعور يحفزهم على بذل جهد أكبر لتطوير العمل ورفع مستوى المنظمة إلى أفضل ما يمكن، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تقليص الصراعات الداخلية التي قد تنشأ نتيجة لتضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

وبناءً على ذلك، فإن الأهمية التي توليها المنظمات لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار تتبع من أن النشاطات التي تقوم بها في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر تتطلب اعتماد رؤية علمية واضحة في اتخاذ القرارات. كما أن إسهام جميع العاملين في اتخاذ القرارات وفقاً لطبيعة أدائهم يعزز الالتزام بتنفيذها، ويُعد من أبرز عناصر بناء تنظيمات ناجحة في الوقت الحاضر. (حمود، 2002)

5- الحوافز: تُعد الحوافز من المؤشرات المهمة التي تعكس طبيعة عمل منظمات الأعمال من حيث التقييم والفاعلية، خاصة عندما يتم ربطها بأداء العاملين. وتتنوع الحوافز يشمل أنواعاً مختلفة، مثل الحوافز المادية والمعنوية. كما تسعى إدارة المنظمات إلى استخدام وتقديم هذه الحوافز للأفراد المتميزين لزيادة دافعيتهم نحو التميز والإنجاز. ويعرفها (الهييتي، 2005) بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه بأعلى مستوى من الجودة، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية". فهي تشمل الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل إنجازهِ للأعمال، وكذلك مجموعة المحفزات التي تقدمها المنظمة لتعزيز دافعيته نحو العمل.

6- التدريب: إن التدريب هو عملية علمية تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والقدرات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم بشكل مثالي، خاصةً عند انتقاء المحتوى التدريبي المناسب ونوع التدريب الملائم لكل وظيفة. ويُعد التدريب وتنمية مهارات العاملين وسيلة فعالة تستخدمها المنظمة لتجديد حيويتها باستمرار وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

كما تُعطي المنظمات أهمية متزايدة للبرامج التدريبية نظراً لارتفاع حجم ونوعية المنافسة بين الشركات، وتسابقها لتقديم الأفضل. كما تسعى الإدارة إلى تحسين القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها من خلال التدريب؛ مما يساعدهم على الأداء بشكل أفضل، وتحقيق الابتكار والإبداع، وتقديم منتجات جديدة ومتميزة؛ مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (السالم، 2009)

7- البيئة المادية: تؤثر ظروف العمل المادية بشكل كبير على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل. فعندما تكون هذه الظروف مناسبة، يزداد رضا العاملين عن عملهم؛ مما يساهم في تحسين أدائهم. ومن أهم الجوانب التي يجب الاهتمام بها الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، بالإضافة إلى وضع الفرد أثناء تأديته لعمله، وحجم المكتب، وترتيب المكاتب، وأجهزة الاتصال.

كذلك تشير الدراسات إلى أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر بشكل مباشر على قوة العلاقة بين الفرد وبيئة عمله، وتعلقه بالعمل. فقد أظهرت النتائج أن الأعمال التي تتمتع بظروف عمل مادية جيدة تشهد انخفاضاً في معدل دوران العمل ومعدل الغياب؛ مما يعكس تأثير ظروف العمل المادية على تحسين الارتباط والتفاعل الإيجابي مع العمل. (الطيب، 2008)

8- المتغيرات السياسية والقانونية: تتعلق هذه المتغيرات بسياسات الدولة العامة ونظامها السياسي، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات السارية. وتأثير هذه العوامل على المنظمة يتجلى في درجة الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع. إن عدم الاستقرار في هذه المجالات يمكن أن يعرض القرارات الإدارية الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار لمخاطر كبيرة؛ مما قد يؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو حتى فشلها.

9- المتغيرات الاقتصادية: تتعلق تأثيرات الاقتصاد المحلي والعالمي بكيفية تأثير الظروف الاقتصادية على عمليات المنظمة، بما في ذلك: (Ambreen, 2012)

- خطط التنمية الاقتصادية: تأثيرات السياسات والخطط التي تهدف إلى تحسين الاقتصاد الوطني.
- الناتج القومي والإجمالي: مدى تأثير التغيرات في إجمالي الإنتاج والخدمات في البلد.
- معدل الدخل القومي: كيفية تأثير التغيرات في الدخل الوطني على المنظمة.
- معدل نمو الاقتصاد: تأثير التغيرات في معدل نمو الاقتصاد على استراتيجيات المنظمة.
- متوسط دخل الفرد: كيفية تأثير التغيرات في متوسط دخل الأفراد على استهلاكهم وطلبهم.
- معدل التضخم والبطالة: تأثير التغيرات في معدلات التضخم والبطالة على القوة الشرائية والطلب على المنتجات والخدمات.

جميع هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية تأقلم المنظمة مع التغيرات الاقتصادية وتحقيق أهدافها في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة.

10- المتغيرات الاجتماعية: تشمل العوامل البيئية التي تؤثر على المنظمة ثلاث مجموعات رئيسية: Juan & Al, (2020)

- العوامل الاجتماعية: تتضمن القيم الاجتماعية السائدة، والتقاليد والأعراف الاجتماعية، ومشاكل التغيير الاجتماعي. هذه العوامل تؤثر على سلوك الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة.
- العوامل الديموغرافية (السكانية): تشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس والعمر، ومعدل النمو السكاني، ومستويات التعليم. هذه العوامل تؤثر على توافر القوى العاملة وسوق المستهلكين.

- **العوامل الثقافية:** تتعلق بمستوى الثقافة العامة وبنظام التعليم في المجتمع. هذه العوامل تؤثر على كيفية استقبال الناس للمنتجات والخدمات، وأيضاً على المهارات والقدرات المتاحة في سوق العمل. كل مجموعة من هذه العوامل تلعب دوراً حيوياً في تحديد كيفية المنظمة مع البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها.

11- المتغيرات الفنية والتكنولوجية: إن تأثير التكنولوجيا الجديدة على عمليات المنظمة يتجلى في كونها عاملاً أساسياً في تحسين القدرة التنافسية، إذ تساهم التكنولوجيا في تطوير خدمات ومنتجات المنظمة بشكل مستمر؛ مما يمنحها ميزة تنافسية قوية.

إن استمرار المنظمة في أداء أنشطتها، وبقائها، وتميزها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدة عوامل رئيسية، منها:

- **الاستقرار السياسي:** ضرورة توفر بيئة سياسية مستقرة تضمن استمرارية العمل.
- **قوانين وتشريعات فعالة:** وجود إطار قانوني قوي يدعم ويحدد قواعد العمل في المنظمة.
- **أدوات تكنولوجية حديثة:** اعتماد أحدث التكنولوجيات لتحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات.
- **الاهتمام بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية:** ضرورة متابعة وتقييم تأثيرات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية على المنظمة لتطوير استراتيجيات وخطط فعالة.

كل هذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في تحديد قدرة المنظمة على التكيف والنمو والابتكار في بيئة عمل متغيرة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأثرها على المتغيرات البيئية كمتغير تابع، وذلك لمناسبتها لأهداف الدراسة.

1- بيانات البحث: تم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

أ- **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للبحث الحالي على المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وموضوع المتغيرات البيئية.

ب- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفرض الذي يقوم عليه البحث؛ حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية للدراسة للإلمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني مع بعض العاملين بالقطاع السياحي، بشأن الحصول على هذه البيانات.

2- مجتمع وعينة البحث: يمكن توضيح كلٍ من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، والبالغ عددهم 1240 شركة، وقد تم اختيار مدينة القاهرة نظراً لتركز أغلب الشركات السياحية فئة (أ) بها والبالغ عددهم 8940. (دليل شركات السياحة المصرية، 2023)

وتقدم هذه الشركات العديد من الخدمات السياحية المتميزة والمتنوعة ما بين سياحة داخلية، وسياحة خارجية، وسياحة دينية، وحجز تذاكر الطيران، وحجز وسائل النقل البري والنهري والفنادق، بجانب النقل السياحي.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة 50%، وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة 95% (أي بخطأ 5%)، فإن حجم العينة يتم تحديده كما يلي:

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{2m} + \frac{q(1-q)}{1n}}$$

$$n = \frac{0.05(1-0.05)}{\frac{2(0.05)}{2(1.96)} + \frac{(1-0.05) \cdot 0.05}{8940}}$$

حيث إن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبر الباحثون 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر الباحثون 5%.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحثون وهو 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي (1.96).

ن1: حجم المجتمع ويساوي (8940).

ن: حجم العينة.

وعليه، فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو (368) مفردة، ثم تم توزيعها عشوائياً على العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

اختبار الفروض

اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية. وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية وفقاً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، كالتالي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لالتزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على المتغيرات البيئية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتركيز على العميل على المتغيرات البيئية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على المتغيرات البيئية.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية.
- 7- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.

لتقييم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات البيئية، قام الباحثون بتنفيذ اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية السبعة للدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول رقم (1): اختبار لأثر إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد

النموذج	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	اختبار ف		اختبارات	
				قيمة (F)	المعنوية	قيمة (t)	المعنوية
الانحدار البواقي الكلي	7	0.958	0.918	494.826	0.000	1.785	0.003
	311	318				2.647	0.009
						1.728	0.467
						3.081	0.002
						5.821	0.000
						3.355	0.001
						9.781	0.000
						8.734	0.000
						المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا التحسين المستمر التركيز على العميل تدريب وتحفيز العاملين تمكين العاملين الثقافة التنظيمية التخطيط الاستراتيجي	
المتغير التابع: المتغيرات البيئية							

** دالة عند مستوي معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

الفرض الرئيسي:

- الارتباط R: توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (0.958).
- معامل التحديد (نسبة التفسير) R²: أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر المتغيرات البيئية بنسبة (91)؛ حيث إن معامل التحديد (R Square) بلغ قيمة (91)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية.
- جودة النموذج: تشير قيمة (F) إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة (494.826) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

- معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.785) وبمستوى معنوية (0.003) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): إدارة الجودة الشاملة تؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.062)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.062) وبمستوى معنوية (0.003) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية.

- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية".

القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية.

1- اختبار الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.647) وبمستوى معنوية (0.009) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): التزام الإدارة العليا تؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.087)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.087) وبمستوى معنوية (0.009) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر التزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية.

- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية".

القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية.

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على المتغيرات البيئية.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير طردي غير معنوي بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.728) وبمستوى معنوية (0.467) وهي قيمة أكبر من (0.05).

- درجة التأثير (B): التحسين المستمر لا يؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.022)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.022) وبمستوى معنوية (0.467) وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك عدم اتفاق بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر التحسين المستمر على المتغيرات البيئية.

- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح عدم قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على المتغيرات البيئية".

القرار: ومما سبق، اتضح عدم صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على المتغيرات البيئية.

3- اختبار الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتركيز على العميل على المتغيرات البيئية.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (t) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (التركيز على العميل) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.081) وبمستوى معنوية (0.002) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): التركيز على العميل يؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.086)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.086) وبمستوى معنوية (0.002) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر التركيز على العميل على المتغيرات البيئية.

- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتركيز على العميل على المتغيرات البيئية".

القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتركيز على العميل على المتغيرات البيئية.

4- اختبار الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (T) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (تدريب وتحفيز العاملين) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.821) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): تدريب وتحفيز العاملين يؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.173)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.173) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر تدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية.

- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية".

القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية.

5- اختبار الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على المتغيرات البيئية.

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (t) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.355) وبمستوى معنوية (0.001) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): تمكين العاملين تؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.095)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.095) وبمستوى معنوية (0.001) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر تمكين العاملين على المتغيرات البيئية.
- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على المتغيرات البيئية".
القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على المتغيرات البيئية.

6- اختبار الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية.
يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (t) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة t المحسوبة (9.781) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): الثقافة التنظيمية تؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.287)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.287) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر الثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية.
- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية".
القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية.

7- اختبار الفرض الفرعي السابع: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.
يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (1) ما يلي:

- معنوية التأثير: تشير قيمة (t) إلى وجود تأثير طردي معنوي بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (المتغيرات البيئية)؛ حيث بلغت قيمة T المحسوبة (8.734) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05).

- درجة التأثير (B): التخطيط الاستراتيجي يؤثر في المتغيرات البيئية بنسبة (0.278)؛ حيث إن معامل التأثير (B) بلغ قيمته (0.278) وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن هناك اتفاقاً بين استجابات العينة من العاملين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.
- من خلال نموذج الانحدار السابق يتضح قبول الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية".

القرار: ومما سبق، اتضح صحة فرض الدراسة القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.

نتائج الدراسة

توصل الباحثون إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، والتي تتلخص فيما يلي:

- 1- بالنسبة لأثر إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية.
- 2- بالنسبة لأثر التزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا على المتغيرات البيئية.
- 3- بالنسبة لأثر التحسين المستمر على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على المتغيرات البيئية.
- 4- بالنسبة لأثر التركيز على العميل على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على المتغيرات البيئية.
- 5- بالنسبة لأثر التدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتحفيز العاملين على المتغيرات البيئية.
- 6- بالنسبة لأثر تمكين العاملين على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على المتغيرات البيئية.
- 7- بالنسبة لأثر الثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المتغيرات البيئية.
- 8- بالنسبة لأثر التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية: فقد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المتغيرات البيئية.

الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التزام الإدارة العليا - التحسين المستمر - التركيز على العميل - تدريب وتحفيز العاملين - تمكين العاملين - الثقافة التنظيمية - التخطيط الاستراتيجي)، ودراسة مصادر المتغيرات البيئية بأبعادها، بعد البيئة الداخلية، ويتضمن: (نمط القيادة - الثقافة التنظيمية - الحوافز - نمط الاتصالات - التدريب - المشاركة باتخاذ القرارات - البيئة المادية) - بعد البيئة الخارجية، ويتضمن: (المتغيرات السياسية والقانونية - المتغيرات الاقتصادية - المتغيرات الاجتماعية - متغيرات الفنية والتكنولوجية) التي تواجه العاملين في شركات السياحة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومدى ارتباط كل منها بالمتغيرات البيئية، ومعرفة مدى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المتغيرات البيئية، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية فيما يتعلق بأهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة مستوى المتغيرات البيئية في شركات السياحة محل الدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يمكن للباحثة تقديم بعض التوصيات التالية:

- أ- دعم مدركات العاملين لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:
 - 1- التزام القيادة العليا:
 - 2- وضع رؤية ورسالة واضحة
 - 3- تدريب وتطوير الموظفين
 - 4- تحليل احتياجات وتوقعات العملاء
 - 5- تحسين العمليات الداخلية:
 - 6- التغذية الراجعة والتحسين المستمر
- ب- أن تتوجه المنظمة بشكل فعلي نحو تحقيق المتغيرات البيئية في العمل لما له من تأثيرات إيجابية على العمل، من خلال:

- 1- تحسين بيئة العمل الصحية للموظفين
- 2- تطوير سياسات مستدامة لإدارة الموارد الداخلية
- 3- التدريب المستمر للموظفين على الاستدامة
- 4- تقليل الأثر البيئي لأنشطة الشركة
- 5- بناء شراكات مع منظمات المجتمع المحلي والبيئي
- 6- الترويج للسياحة المستدامة
- 7- تحفيز السياح على المشاركة في حماية البيئة

المراجع

- إسماعيل، صلاح الدين، ومحمد، حسين، (2020)، دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي (دراسة تطبيقية على الشركات الدولية في مصر)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، المجلد/ 34، العدد / 4، ص: 75-114.
- حسن، ابتهاج بدر الدين، وموسى، سماسم كامل، وعلي، كريم مصطفى، (2019)، تأثير المتغيرات البيئية على استخدام منهج التكلفة المستهدفة لزيادة القدرة التنافسية - دراسة ميدانية، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد/ 48، العدد/ 1، ص: 285-305.
- حسن، ملك مصطفى، الزبيدي، محمد إبراهيم، (2023)، دور هندسة القيمة في تعزيز القرار الإداري: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد / 5، العدد/ 4، ص: 1768 - 1808.
- حمود، خضير كاظم، (2007)، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خميس، ياسمين، وعبد العال، هالة، وعبد القادر، حاتم محمد، والجارحي، وائل، (2023)، أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة بالتطبيق على المنشآت المستجدة بجامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد / 13، العدد/ 4، ص: 74 - 103.
- الخفاجي، على كريم، (2011)، أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية.
- راضي، بهجت عطي، والعربي، هشام يوسف، (2016)، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.

- ريان، أية، وسعايدية، جيهان، (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة السياحية دراسة حالة المركب المعدني بوشهرين- قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 5491 قالمة.
- شريف، رحاب عبد الفتاح، (2023)، أثر التقنيات المتطورة للإضاءة المستدامة في ضوء المتغيرات البيئية على تصميم الفراغ، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، المجلد/ 10، العدد/ 1، ص: 135 - 147.
- السيسي، صلاح الدين حسن، (2011)، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
- السالم، مؤيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صبحي، وفاء، صالح التميمي، وسيد، حاج عيسى، (2014)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد واحد الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- طيب، ميساء إحسان، (2024)، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على أداء مستشفيات المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السعودية، العدد/ 8، المجلد/ 8، ص: 38-61.
- طايل، مصطفى كمال السيد، (2012)، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- الطراونة، هاني خلف، (2012)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيب، داودي، (2007)، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، الجزائر.
- عبد الرحيم، ناصر أحمد عمر، (2024)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، العدد/ 1، المجلد / 2، ص: 712-737.
- عبد العزيز، عبد الرحمن (2002)، بيئة العمل ومناسباتها لأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عايشي، عمار، (2017)، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمة، دار الساعة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- العلي، عبد الستار، (2020)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- الكبيجي، مجدي وائل، وأبو عواد، بهاء، (2018)، قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد/ 32.
- الهييتي، خالد عبد الرحمن، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- يس، محمد أشرف، وفانوس، نادر ألبير، ومحمد، زينب عبد الرشيد، وماجد محمد يسري، (2023)، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في إطار أهداف التنمية المستدامة في مصر، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد/ 52، العدد/ 8، ص: 57-77.
- Abraham, Carmeli (2005), The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intention and Behavior, International Journal of Manpower, 2005.
- Ambreen, S. and Others (2012), Impact of Interior Physical Environment on Academicians, Productivity in Pakistan, Iranian Journal of Managent Studies.
- Hasan, M. & Hani, A. (2014), Total Quality Management in Higher Education: A Review, International Journal of Human Resource Studies, Vol.4, No.3, pp. 294 – 307.

- Sandra, M. (2007), Organizational Culture and Intellectual Capital: A new model, journal of intellectual Capital.
- Schein, E.H. (2004), Organizational Culture and Leadership San Francisco Jossey – Bass.
- Juan, S. & Al. (2020), Marketing Capabilities to Grant a Competitive Advantage to Engineering. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25 (11), 96-110.
- Leblebici, Demet. (2012), Impact of Workplace Quality on Employee`s Productivity: Case Study of a Bank in Turkey, Journal of Business, Economics & Finance.

THE EFFECT OF IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON ENVIRONMENTAL VARIABLES FIELD STUDY ON SOME TOURIST ESTABLISHMENTS IN EGYPT

Marwa G. Saleh⁽¹⁾; **Mamdouh A. Rafaei**⁽²⁾; **Khaled Al-Waqdi**⁽³⁾

- 1) Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University
2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Central Administration for Information, Documentation and Decision Support, the Ministry of Tourism and Antiquities

ABSTRACT

This research aims to identify the dimensions of total quality management, which are: (top management commitment - continuous improvement - customer focus - training and motivating employees - empowering employees - organizational culture - strategic planning), and to study the sources of environmental variables in their dimensions, after the internal environment, which includes: (leadership style - organizational culture - incentives - communication style - training - participation in decision-making - physical environment) - after the external environment, which includes: (political and legal variables - economic variables - social variables - technical and technological variables) facing workers in tourism companies, and to determine the relative importance of each dimension of total quality management, and the extent to which each of them is related to environmental variables, and to know the extent of the impact of applying the total quality management system on environmental variables, and to provide some recommendations and suggestions to administrative leaders regarding the importance of total quality management and its role in increasing the level of environmental variables in the tourism companies under study.

Keywords: Total Quality Management; Continuous Improvement; training and motivating employees; organizational culture; environmental variables