مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. سامر قاسم، ياسر تيسير علي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4898
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (5) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (5) 2016

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية
دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري

الدكتور سامر قاسم*
ياسر تيسير علي**

(تاريخ الإيداع 14 / 7 / 2016. قُبِل للنشر في 13 / 10 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية من خلال إجراء دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري. اعتمد البحث على المنهج الوصفي. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، حيث بلغ عددهم (153) عاملاً إدارياً، تمّ توزيع الاستبانات عليهم، وتمّ استرداد (146) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (95.42%). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم إدارة الفندق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء) مجتمعة على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (70.4%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المنشآت الفندقية.

* أستاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** طالب ماجستير– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (5) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (5) 2016

The role of Total Quality Management in achieving competitive advantage of hotel facilities
A field study on the five-star hotels in the Syrian Coast

Dr. Samer Qasim*
Yaser Tayseer Ali**

(Received 14 / 7 / 2016. Accepted 13 / 10 / 2016)

□ ABSTRACT □

This research aims to study the role of Total Quality Management in Achieve competitive advantage of hotel facilities by conducting a field study on the Five-star hotels In the Syrian Coast, this research adopted Descriptive method. the study community included All administrative staff in the Five-star hotels In the Syrian Coast Who occupy functional sites (Senior management , middle management , direct management) Where numbered 153 Administrative worker .Questionnaires were distributed, and 146 complete questionnaire and valid for statistical analysis were recovered in Response rate reached 95.42%, this study Reached a Set of results , the most important is:

There is a positive and strong relationship between total quality management elements (hotel management support, continuous improvement, empowerment of the employee and the teams work, motivation and reward performance, ensure quality of service, performance) Combined on Competitive advantage in hotels under study whereas 70.4% of the Ongoing changes in Competitive advantage Interpret the application of total quality management elements in hotels under study.

Key words: Total Quality Management, Competitive Advantage, The Hotel Facilities.

*Associate Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.
**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من المداخل الأساسية للتحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة من أجل تلبية متطلبات الزبائن، إذ يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية، ومدخل التحسين المستمر لممارسة الأعمال من خلال نموذج إدارة جديد، حيث أنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة نشأت من فلسفة التحسين المستمر مع التركيز على الجودة كبعد رئيس للأعمال. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام الأساليب الشاملة والقدرات البشرية لتحسين تقديم الخدمة أو المنتج للزبون معتمدة على أساليب تحسين مختلفة على أن يفي بمتطلبات واحتياجات الزبائن على اختلاف أذواقهم.

ويبرز التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات في مدى قدرتها على ضمان مكانتها واستمراريتها خاصةً مع زيادة التكتلات والاتفاقيات الاقتصادية، مما يحتم عليها تبني مناهج الإدارة الحديثة لمواكبة تطورات الأسواق والبحث عن عوامل النجاح من أجل تحسين تنافسيتها واحتلال مركز يتلاءم وسمعتها وسط بيئة شديدة المنافسة تعمل فيها المنظمات للوصول إلى الزبائن في محاولة لزيادة المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة الأرباح.

ولكي تستطيع المنظمات مواجهة المنافسة القوية يجب عليها أن تتأقلم بشكل جيد مع هذه التطورات، وذلك عن طريق بحثها عن عوامل تساعدها على النجاح وتعزز بها مركزها التنافسي في الأسواق، وتسمح لها بتحقيق مزايا عدة، كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة، أو بتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، أو بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها.

لقد سعت المنشآت الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم؛ فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنشآت الفندقية إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها؛ فالفندق الذي يملك مقومات المنافسة يستطيع الحصول على أكبر حصة من السوق وتحقيق أوفر الأرباح. وقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم صناعة الضيافة على اختلاف أنواعها وأحجامها،لأنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على السائح وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية؛ فضلاً عن أنها تركز على ضرورة التشارك بين المستويات الإدارية جميعها، وذلك لإتقان العمل من البداية وحتى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في كل جوانب العمل الفندقي والتأكيد على توعية ومشاركة كافة العاملين في الفندق بصناعة القرار بأجنحته المختلفة كأساس للتفوق.

انطلاقاً من ذلك يسعى البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية، باعتبار إدارة الجودة الشاملة تضم مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تعد حجر الزاوية للانطلاق منها لتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على الإداريين في فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Lemak *etal*, 2008): هدف هذه الدراسة هو دمج نتائج الدراسات التجريبية بشأن تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الميزة تنافسية .هذا الهدف دعم بناء نموذج نظري لإدارة الجودة الشاملة ومكوناته . هذه المكونات هي: التزام الإدارة العليا/ القيادة، وفرق العمل، والثقافة، والتدريب/التعليم، والكفاءة العملية. وقد قامت هذه

الدراسة باستخدام تحليل meta لتجميع نتائج العينة من 51 دراسة وتحويلها إلى قاعدة بيانات واحدة فعالة وتمّ استخدام نهج تحليل meta لتأسيس الصدق الخارجي لنموذج نظري لإدارة الجودة الشاملة المستخدم في هذه الدراسة، والعينة تضمنت دراسات أجريت في بلدان مختلفة لتوفير بحث واستقصاء شامل. وقد وضع الباحثون الفرضيات الآتية:

1- تبني إدارة الجودة الشاملة مرتبط ايجابياً مع تحقيق الميزة التنافسية.

2- إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون محددة في خمسة مكونات رئيسية(التزام الإدارة العليا، الفرق، الثقافة ،التدريب و الكفاءة العملية)، والاستعمال المشترك لهذه المكونات ليقود لتحقيق الميزة التنافسية.

3- إنّ عنصر أو مكون دعم والتزام الإدارة العليا هو أقوى المكونات ارتباطا بالميزة التنافسية أكثر من المكونات أو العناصر الأربعة الباقية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ كل مكون فردي من عناصر إدارة الجودة الشاملة ارتبط مع الميزة تنافسية، إنّ هذه المكونات تشرح ما يقرب من (60%) من التباين والتغيير في الميزة التنافسية.

2- دراسة (Butt & Qureshi & Singh, 2010): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سوغيتي متعددة الجنسيات. وإظهار الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في شركة سوغيتي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل ارتفاع التكلفة والتفاوت في المنتجات.

اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، قامت الدراسة بتحديد شروط الإيزو وخطط تطبيقها، كما قدمت فهماً متكاملاً لدور إدارة الجودة الشاملة في الشركة حالياً من حيث الحفاظ على الميزة التنافسية. كما قدمت الدراسة بحثاً عن الواقع الراهن من خلال تطوير المفاهيم النظرية التي هي امتداد لنموذج مايكل بورتر للميزة التنافسية، وقد ركزت على المقابلة مع مدير شركة سوغيتي على السؤال المتعلق بالتكلفة والجودة وهما في صلب نموذج بورتر. وكانت الخلاصة الرئيسية لهذه الدراسة إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية وتفسح المجال لخلق التنافس المطلوب بين الشركات المعاصرة في الوقت الراهن.

3- دراسة (الدعمي؛ محسن، 2013): تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها: التزام ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين. في تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بأبعادها: المقدرة الجوهرية، ثقافة الإبداع، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية. وقد اعتمدت الدراسة على آراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، لذلك حددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما هو حجم التصور الذي يمتلكه المدراء في الشركة المبحوثة؟ هل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة تصوراً واضحاً عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وتهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها زيادة نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية، وخاصة في الشركة المبحوثة. وتقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح والتطبيق العملي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين. واعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

4- دراسة (Hassan & Agus, 2013): خلال العقدين الماضيين، تمّ تنفيذ برامج TQM في العديد من المنظمات وإنّ خطة الجودة العالية تؤدي إلى امتلاك ميزة التنافسية المستدامة. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة في الصناعة الفندقية في ماليزيا استناداً إلى مفاهيم الإدارة ومستوى الأداء الفندقي فيها، وتحديد

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الإنتاج والأداء المرتبط بالزبون حيث تمّ تحليل هذه العلاقة من خلال إتباع وسائل إحصائية كالمعادلات الهيكلية وترابط بيرسون.

تشير النتائج إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة لها ارتباط هام مع أداء الإنتاج والأداء المرتبط بالزبون. تقدّم هذه الدراسة توصيات عن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الصناعة الفندقية في ماليزيا، كما تشدّد على وجوب مراعاة قياس الجودة ودعم المدراء لهذه الجوانب لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

5- دراسة (علي، 2015): تلقي الدراسة الضوء على دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في تحسين الأداء المؤسسي، وكمتغير تابع في مستشفيات دائرة صحة البصرة التي تمثل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد المبحوثين (136) من العالمين، و(136) من المرضى، وقد تمّ اختيار هذا الموضوع لاهتمام الباحثين بتطبيق أسس فنية ورصينة لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة المعمول به في المستشفى عينة البحث. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة قائمة الفحص المعتمدة لدى وزارة الصحة العراقية في تقييم أداء منظماتها فضلاً عن استبيانين صمما لهذه الدراسة (استبيان العاملين واستبيان المرضى).

واعتمدت الدراسة على فرضيات رئيسة وفرعية لدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفى عينة البحث من خلال العلاقة والأثر. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- هناك تفاوت في تطبيق المعايير المنبثقة؛ فقائمة الفحص الخاصة بتقييم المستشفى عينة الدراسة، حيث ظهرت بعض النتائج مرتفعة ونتائج أخرى متدنية جداً.

2- ضعف كبير في ثقافة إدارة الجودة الشاملة لكل من العاملين في المستشفى والمرضى.

3- لا يوجد دليل خاص بإدارة الجودة الشاملة، ولا يوجد فريق فني متخصص وحاصل على شهادات ذات اختصاص في مجال العمل بإدارة الجودة الشاملة.

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لقد أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية دور إدارة الجودة الشاملة، وخاصة التركيز على العميل أو الزبون والتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية، والدراسة الحالية هي استكمال لهذه الدراسات التي تمت في هذا المجال إلا أنها ستدرس تأثير عدد آخر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: دعم إدارة الفندق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء، والتي تناسب المنشآت الفندقية محل الدراسة على متغيرات الميزة التنافسية المتمثلة بـ استراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز. بالإضافة لذلك قامت الدراسة الحالية بدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في بيئة عمل جديدة هي البيئة الفندقية بالنسبة لفنادق الخمس نجوم، وبالتالي يمكن أن تقدم هذه الدراسة آلية واضحة تؤدي في تعزيز الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة، وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على أداء وكفاءة هذه المنشآت، وبالتالي على وجودها ومستقبلها.

مشكلة البحث:

يعد القطاع السياحي والفندقي في سورية بعيداً بعض الشيء عن دخول ميدان التنافس المحتدم، وخاصة مع البلدان المجاورة التي ترفع الجودة شعار، والتميز في أداء الخدمة عنوان، ورضا العميل الغاية الأسمى لذلك؛ فهي تعد أسواق جذابة لاستقطاب السياح والحصول بامتياز على علامة مرتفعة في حسن الضيافة والقبول لدى السياح بالإضافة، كما أنّ سورية حلّت في المرتبة (94 /130) من بين أفضل بلدان العالم لجهة التنافسية، وهي تعتبر مرتبة

متأخرة جداً من جهة المنافسة العالمية، والمرتبة (66) من حيث التنافسية السعرية ومستوى أسعار الفنادق، وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبيان الخاص بتقرير السياحة والسفر الوطني لعام 2010 عدد من المؤشرات التي تدل على وجود مشكلات في القطاع الفندقي من أهمها ضعف قدرة المنشآت الفندقية على تقديم خدمات متميزة عن بقية المنافسين وعدم دراسة سلوك المنافسين والاستراتيجيات المتبعة من قبلهم. انطلاقاً من ذلك يقوم الباحث بعرض مشكلة بحثه من خلال التساؤل الآتي: **ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية في الساحل السوري؟**

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في ناحيتين نظرية وعلمية؛ فمن الناحية النظرية تتبع أهمية البحث كونه يطبق على قطاع خدمي يمثل قطاعاً استراتيجياً مهماً بالنسبة للاقتصاد الوطني، وهو القطاع الفندقي، إذ يعد من أبرز القطاعات الخدمية في سورية، كونه قطاع مهم ومؤثر جداً في اقتصاديات العديد من بلدان العالم، فعلى الصعيد المحلي يلعب القطاع الفندقي دوراً مهماً في الحصول على القطع الأجنبي وتحقيق عمالة فعلية تسهم في تدعيم وتسريع عجلة التنمية على مستوى الاقتصاد ككل، لذلك فإنّ دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة سيكون له الأثر الايجابي بالارتقاء بهذه الفنادق وتدعيمها وتقوية وضعها التنافسي وتحويلها إلى منشآت منافسة على مستوى الدول المتقدمة سياحياً تقوم باجتذاب السياح والحصول على الحصة السوقية الأكبر مقارنة بالمزايا النسبية التي تتمتع بها سورية سياحياً.

ومن الناحية العملية يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في توجيه اهتمام القائمين على الفنادق محل الدراسة، وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية لواقع العمل في هذه المنشآت الأمر الذي يساعدها على القيام بوظائفها بكفاءة عالية.

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم إدارة الفندق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء) والميزة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها، وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم إدارة الفندق كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز ومكافأة الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

5- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضمان جودة الخدمة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

6- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، والاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات من خلال استقصاء آراء الإداريين العاملين في الفنادق محل الدراسة، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة).

لتحقيق هدف البحث، وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية تمّ تصميم استبانة تتألف من قسمين أساسيين، بالإضافة إلى **بيانات شخصية** شملت متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، التوصيف الوظيفي، المسمى الوظيفي. وتضمن **القسم الأول:** عناصر إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية، والتي شملت ستة عناصر، وهي: دعم إدارة الفندق، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء . وتضمن **القسم الثاني:** استراتيجيات الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية، والتي شملت ثلاثة استراتيجيات، وهي: استراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز. وقد بلغت عبارات الاستبانة (55) عبارة، توزعت بين (40) عبارة تقيس المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة"، و(15) عبارة تقيس المتغير التابع "الميزة التنافسية". تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتقدير درجة الموافقة على الأسئلة الواردة في الاستبيان كما يأتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت قيم معامل الثبات وفق الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
دعم إدارة الفندق	12	0.815
التحسين المستمر	6	0.789
تمكين الموظف وفرق العمل	8	0.855
التحفيز ومكافأة الأداء	5	0.843
ضمان جودة الخدمة	4	0.881

تقييم الأداء	5	0.912
استراتيجية التكلفة المنخفضة	5	0.933
استراتيجية التمايز	6	0.789
استراتيجية التركيز	4	0.874
الثبات الكلي	55	0.901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة تساوي (0.901)، وهي أكبر من 0.70، كذلك نلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات كل محور من محاور الاستبانة أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري (اللاذقية: فندق المريديان، فندق الأطلال بلازا؛ طرطوس: فندق أنترادوس، فندق شاهين)، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة)، حيث بلغ عددهم (153) عاملاً إدارياً، تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، وأُسترد (146) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (95.42%).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الفندقية:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزامًا عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظي بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير في اتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماته (الدرادكة؛ الشبلي، 2001، ص55).

لقد غدا موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واسعاً في عالم صناعة الضيافة على اختلاف أنواعها وأحجامها، لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الضيف وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية، فضلاً عن أنها تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المنشأة الفندقية، والتشارك بين المستويات الإدارية جميعها، وذلك لإتقان العمل من البداية وحتى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في كل جوانب العمل الفندقي والتأكيد على توعية كافة العاملين في الفندق بأقسامه المختلفة كأساس للتفوق (بظاظو؛ العمايرة، 2010، ص23).

يرى الباحث بأنّ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي ما هي إلاّ فلسفة إدارية تهدف إلى إكساب الخدمات الفندقية قيمة مضافة من خلال تطوير المواصفات الحالية للخدمة المقدمة والتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتحسين المستمر بطريقة تجعلها أكثر فائدة وملائمة لحاجات النزيل وتحقيق رضاه والتي قد تصل بالضيف إلى حالة الإشباع التام لرغباته وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

إنّ الفنادق التي تعمل في ظل إدارة الجودة الشاملة تستند إلى فلسفة إدارية حديثة وتنطلق في إدارتها وإجراءاتها من أسلوب مغاير للنظرة والفلسفة التقليدية السائدة ويتماشى مع التطور الفكري الحديث في ميدان الإدارة. ويبين الجدول الآتي بعض جوانب التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق.

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الخدمة النهائية	نحو النزيل
الأولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما يحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	على فرق الرقابة	على كل فرد في الفندق
حل المشكلات	عن طريق المديرين	عن طريق فرق العمل
المشتريات	التركيز على السعر	الشراكة مع الموردين
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: الترتوري؛ جويحات، 2006، ص41.

يوضح الجدول السابق التحولات التي تحدث في نمط الإدارة وأسلوبها وطرق حلها للمشكلات وكيفية التعامل مع الموردين قبل تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبعد تبنيه، كما يعتبر الأمر الأساس لإدارة الجودة الشاملة **هو التحسين المستمر والتوجه بالضيف أو النزيل والهدف هو إرضاء الضيف،** لذلك فهناك مجموعة من **المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي** وهي كالآتي (أبو رحمة، 2001، ص38):

1- في مجال الخدمة: هناك المزيد من إدارات الأعمال التجارية التي تقدم خدمات أكثر من أي وقت مضى، وكذلك فإنّ نمو المنشآت الفندقية المتصلة بالخدمات، مازال مستمراً في التوسع نتيجة لتبنّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2- ازدياد المنافسة: إذ يعتمد بقاء الأعمال على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، وتوفر إدارة الجودة الشاملة المزايا التنافسية لآلاف المنشآت الفندقية.

3- الفهم الأكبر للنزلاء: إنّ الخدمات ذات الجودة والسعر المعقول هي المفضلة، ولكن ذلك ليس هو كل شيء فالنزلاء يرغبون في أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ، فإدارة الجودة الكاملة تحترم الأفراد ومشاركتهم في تحسين الجودة. اشتراك واندماج الجهود كافة في المنشآت الفندقية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة هذا التحسين يتطلب تخويل الصلاحيات اللازمة لأجل القيام بالعملية وإرضاء الزبون.

يجب على مقدم الخدمة الفندقية الأخذ بعين الاعتبار النقاط الثلاث الآتية (بركات، 2007، ص22):

1- الميزة التنافسية: وتمثل العنصر الأساس بمعادلة **(الجودة السعر)** فالمقدم يدير بنجاح مجموعة من الخدمات الفندقية التي تلبي حاجات محددة وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة المرغوب للمنتج الفندقي وبالسعر الذي يناسب قدرات الضيف المستهدف.

2- مستوى الخدمات الفندقية: إنّ رفع مستوى الخدمات الفندقية المقدمة للنزيل لها عدد من الفوائد، فهي تقدم للضيف مساحة اختيار أكبر تقوي بها موقفها التنافسي في حال حدوث تغير في أذواق السوق المستهدف أو تغير في أحوال العرض من خلال التنويع المستمر لمحتوى وجود الخدمة الفندقية المعروفة.

3- الاستراتيجية: كما إن توسيع الخدمات الفندقية المقدمة يجب أن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفاعلية الإدارة لذلك فمن الضروري صياغة إستراتيجية تتفق مع جودة ما يقدم من خدمات فندقية كما يجب أن تكون الإستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات في رغبات وأذواق الضيوف أو التقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات في القوة الشرائية للضيوف المستهدفين.

ثانياً: الميزة التنافسية وأهميتها في المنشآت الفندقية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنشآت الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنشأة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنشأة على تحقيق التميز (حيدر، 2002، ص8)؛ فالميزة التنافسية تمثل طموحاً مشروعاً لكل منظمة وهي بوصفها فعل كانت موجودة منذ أن وجدت المنظمات، كما وصفت الميزة بأنها المركز الفريد الذي تطوره المنظمة بوجه منافسيها من خلال أساليبها والاستفادة القصوى من مواردها قياساً بالمنافسين (Reed, & Defillippi, 2001, p15).

يمّثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد ويحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وتعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة في السوق التنافسي، ولكي تكون المنظمة ناجحة ومتفوقة لا بدّ أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة لأنّ النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المنظمات على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، لأنّ الميزة التنافسية مع مرور الزمن تصبح ضرورة تنافسية وليست ميزة إذا ما أرادت المنظمة البقاء والاستمرارية.

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في الفنادق بالنقاط الآتية:

1- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والفنادق المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام الفندق بتنمية معرفته التنافسية ومقدرته على تلبية احتياجات النزلاء في المستقبل عن طريق خلق المهارات بصورة مقدرات تمكنه من التكيف مع الفرص المتغيرة (White, 2004, p17).

2- كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنشآت الناجحة عن غيرها، لأنّ المنشآت الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليده ومحاكاتها لأنّ النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة وبشكل واسع وأنّ المنافسين على علم كامل بها وهو ما أكد عليه Porter بأنّ الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة، أي يتوجب على الفندق السير بخطى متسارعة وثابتة نحو التجديد والابتكار.

3- تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه الفندق لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصوله على حصة سوقية أكبر من منافسيه، وبما يعني أنه سيكون له زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (Czepiel,2001, p11).

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية للمنشأة:

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER والمتمثلة في إستراتيجية التكلفة والتميز والتركيز. فعلى الرُغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في **استراتيجية التكلفة**، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أنّ الاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة ، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج (مليكة، 2004، ص114).

كما أثبتت أنّ الاستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن **هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة** ، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح **إستراتيجية تخفيض التكلفة. أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز** ، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في : الأداء، الخصائص الثانوية ، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة وفاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المنشأة. **أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز** فهي ترتكز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المنشأة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها (Stevenson,2007,p.38).

النتائج والمناقشة:

تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم إدارة الفندق كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (2) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين دعم إدارة الفندق والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792	.627	.625	.08580

الجدول (3) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين دعم إدارة الفندق والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.871	1	.871	62.214	.000
	Residual	2.112	151	.014		
	Total	2.983	152			

الجدول (4) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين دعم إدارة الفندق والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.820	.108		16.805	.000
	دعم إدارة الفندق	.482	.030	.792	15.943	.000

يبين الجدول رقم (2) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.792) بين دعم إدارة الفندق كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ دعم إدارة الفندق تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (62.7%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره دعم إدارة الفندق، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (دعم إدارة الفندق) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (62.214) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي (0.792)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين دعم إدارة الفندق والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (5) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904	.817	.813	.12857

الجدول (6) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.487	1	.487	29.446	.000
	Residual	2.496	151	.017		
	Total	2.983	152			

الجدول (7) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.848	.129		22.129	.000
	التحسين المستمر	.208	.038	.904	5.426	.000

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.904) بين التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية جداً وطردية بينهما، أي أنّ التحسين المستمر يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (81.7%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره التحسين المستمر، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (29.446) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي (0.904)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (8) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853	.728	.724	.11708

الجدول (9) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.913	1	.913	66.618	.000
	Residual	2.070	151	.014		
	Total	2.983	152			

الجدول (10) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.797	.092		30.393	.000
	التمكين وفرق العمل	.213	.026	.853	8.162	.000

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.853) بين تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ تمكين الموظف وفرق العمل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد

على أنّ (72.8%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره تمكين الموظف وفرق العمل، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (تمكين الموظف وفرق العمل) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (66.618) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي (0.853)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز ومكافأة الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (11) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الأداء والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.846	.715	.713	.07501

الجدول (12) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الأداء والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.133	1	1.133	45.32	.000
	Residual	3.850	151	.025		
	Total	4.983	152			

الجدول (13) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الأداء والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.731	.093		18.553	.000
	التحفيز ومكافأة الأداء	.517	.027	.846	19.472	.000

يبين الجدول رقم (11) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.846) بين التحفيز ومكافأة الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ التحفيز ومكافأة الأداء يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (71.5%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره التحفيز ومكافأة الأداء، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التحفيز ومكافأة الأداء) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

ويبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (45.32) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (13) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي

(0.846)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين التحفيز ومكافأة الأداء، والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضمان جودة الخدمة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (14) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782	.760	.757	.10275

الجدول (15) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.389	1	1.389	81.705	.000
	Residual	2.594	151	.017		
	Total	3.983	152			

الجدول (16) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.592	.083		31.103	.000
	ضمان جودة الخدمة	.270	.023	.782	11.470	.000

يبين الجدول رقم (14) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.782) بين ضمان جودة الخدمة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ ضمان جودة الخدمة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (76%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره ضمان جودة الخدمة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (ضمان جودة الخدمة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (15) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (81.705) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (16) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي (0.782)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين ضمان جودة الخدمة، والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (17) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699	.489	.485	.11258

الجدول (18) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.069	1	1.069	84.374	.000
	Residual	1.914	151	.013		
	Total	2.983	152			

الجدول (19) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.855	.076		37.768	.000
	تقييم الأداء	.188	.020	.699	9.186	.000

يبين الجدول رقم (17) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.699) بين تقييم الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ تقييم الأداء يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (48.9%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره تقييم الأداء، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (تقييم الأداء) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (18) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (84.374) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (19) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي (0.699)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء، والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها وبين الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (20) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839	.704	.701	.11836

الجدول (21) معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.868	1	.868	61.940	.000
	Residual	2.115	151	.014		
	Total	2.983	152			

الجدول (22) معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.753	.101		27.259	.000
	إدارة الجودة الشاملة	.208	.026	.839	7.870	.000

يبين الجدول رقم (20) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.839) بين إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (70.4%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (21) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (61.94) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151). كما يبين الجدول رقم (22) أنّ قيمة معامل *Beta* تساوي (0.839)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للدراسة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

من خلال دراسة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) في الفنادق محل الدراسة واستراتيجيات الميزة التنافسية (كمتغير تابع) أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الميزة التنافسية، حيث أنّ (70.4%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الفنادق محل الدراسة، أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية فكانت النتائج وفق الآتي:

1- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر دعم إدارة الفندق والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (62.7%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها دعم إدارة الفندق كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

2- وجود علاقة طردية وقوية جداً بين عنصر التحسين المستمر والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (81.7%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها التحسين المستمر كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

3- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (75.98%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تمكين الموظف وفرق العمل كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

4- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر التحفيز ومكافأة الأداء والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (71.5%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها التحفيز ومكافأة الأداء كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

5- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (76%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها ضمان جودة الخدمة كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

6- وجود علاقة طردية ومقبولة بين عنصر تقييم الأداء والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، حيث أنّ (48.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تقييم الأداء كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

ب- التوصيات:

1- ضرورة وعي المسؤولين في الفنادق محل الدراسة أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، لما لها من دور بارز في ظل التغيرات السريعة والتطورات الحاصلة في الخدمة السياحية، وذلك من خلال اطلاعهم على التجارب العالمية في هذا المجال، والنتائج المؤمل تحصيلها نتيجة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ وخصوصاً أنّ الفنادق محل الدراسة حققت مستوى جيد في تطبيقها إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تركيزها على الزبون الداخلي (الموظف)، والزبون الخارجي (الضيف).

2- زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تخلق اندماجاً أفضل للموظفين باعتبارهم زبائن داخليين، لأنهم الركيزة الأساس لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وذلك من خلال توسيع مشاركة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل الفنادق محل الدراسة، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في انجاز مهام متميزة بتقديم خدمات ذات جودة أفضل في الشركة، والتوسع في منح الصلاحيات وتفويضها إلى مدراء الأقسام، وخاصة فيما يتعلق بالتخصيصات والمصروفات المالية في أقسامهم.

3- زيادة الاهتمام بالضيوف ومعاملتهم لأنهم زبائن خارجيين، مما يتوجب التركيز على الأبعاد الخاصة بجودة الخدمات التي يراها الزبون ضرورية، ويجب الأخذ بها، وذلك يتم عن طريق القيام بالدراسات الميدانية المقارنة أو الاستطلاعية التي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات ورغبات الزبون ومحاولة إشباعها، ومعرفة ردود أفعالهم (التغذية العكسية) تجاه جودة الخدمات المقدمة لهم وعدها مؤشرات ينبغي أخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة الفنادق محل الدراسة وموظفيها.

4- الاهتمام والتأكيد على دور استراتيجيات الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، التمايز، التركيز) على الأداء المالي وغير المالي في الفنادق محل الدراسة، وذلك من خلال إجراءات عديدة منها قيام الفندق بتقديم خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة، والسعي لبناء هوية ذاتية قوية للفندق، مع التركيز على التفرد بتقديم خدمة خاصة

بالفندق، واستهداف شريحة محددة ن الزبائن من خلال عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة للزبائن القادمين بشكل مجموعات.

5- العمل على تخصيص دائرة مستقلة خاصة بأنظمة المعلومات التسويقية وقواعد البيانات التسويقية بهدف زيادة الاستفادة من هذا النظام في تحسين الأداء للفنادق محل الدراسة وتعزيز ميزتها التنافسية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

1- أبو رحمة، مروان؛ بليبل، أنس، تسويق الخدمات السياحية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، 38

2- الترتوري، محمد عوض؛ جويحات، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006، 41

3- الدرادكة، مأمون؛ الشبلي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، 55

4- الدعمي، علاء فرحان طالب؛ محسن، ليث شاكر، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد (21)، 2013، 2

5- بركات، منال طه (2007)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، 7

6- بظاظو، ابراهيم؛ العمايرة، أحمد، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد (45)، 2010، 1

7- حيدر، معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، 8

8- علي، راضي عبد الله؛ مجيد، رافد عبد الجليل (2015)، دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد الثامن، العدد الخامس عشر، 2015، 2

9- مليكة، علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، 114

ب- المراجع الأجنبية:

10-Agus, A; Hassan, Z, Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM):Strategies For Competitive Advantage, Procedia Social and Behavioral Sciences, VOL. 24, 2013, 1-14.

11- Eman El Shenawy& Tim Baker & David J. Lemak, (2008), A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage .International Journal of Quality & Reliability Management.VOL.24 NO.5, 2008.

12- Reed, Richard, & Defillippi, Robert, "Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", The Academy of Management Review,Vol. (15),No.(1), 2001, 15.

13- Singh,P ; Qureshi, O& Butt, Z, Total Quality Management &Competitive Advantage, Unpublished Master, Mälardalen University, 2010, 38.

14- Stevenson, W. J. Production \Operations Management. 8thed, Von Hoffmann Press, 2007, 7.

15-White¸ Hill¸ M·¸(2004)¸"Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage Long Range Planning"¸Vol:30¸No:4, 2004, 17.

16 - Czepiel¸J¸ Competitive marketing Strategy"¸ Prentice Hall¸ Inc, 2001, 11.