

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن

إبراهيم الغنيمات أشرف السيد عبد المعبود هشام عزت سعد
كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن. وقد تكون مجتمع الدراسة على عينة ميسرة من فنادق الخمس نجوم وعددها (18) فندقاً منها (9) في مدينة القاهرة و (9) في مدينة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. حيث تم توزيع (400) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة ، وتم استرجاع منهم (356) في حين تم توزيع (400) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان العاصمة الأردنية، وتم استرجاع (301)، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، يصبح اجمالي عدد افراد عينة الدراسة (657) فرداً، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (32) فقرة. وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ابرزها (التكرارات والنسب المئوية، كا²، اختبار T، اختبار تحليل التباين الأحادي) و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد ادارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهم قطاع الفنادق في كلا البلدين ،وأيضاً مجموعة من التوصيات التي تخدم اغراض البحث الأكاديمي. وتوصى الدراسة بعمل مزيد من الابحاث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية في القطاع السياحي.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، فنادق الخمس نجوم ، مصر، الاردن

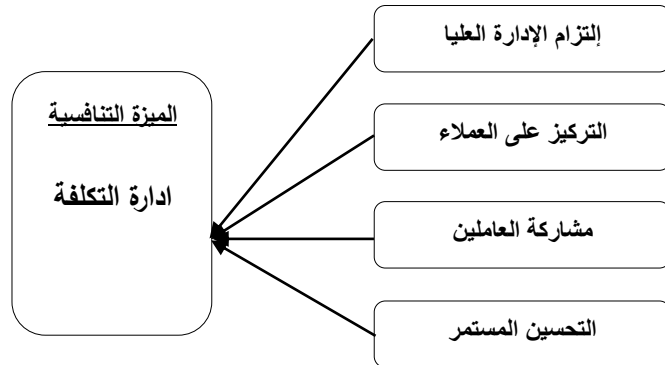
مقدمة

على مدى العقود القليلة الماضية، يحظى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأهمية واسعة في العديد من المؤسسات كأداة لتحسين جودة الأداء (Panuwatwanich & Nguyen, 2017). وقد أوضحت المراجع أن بداية ظهور مفهوم الجودة الشاملة كانت في اليابان في أوائل عام 1980 كنتيجة للمنافسة الشديدة، وخاصة عندما توسعت الشركات اليابانية في الاسواق العالمية، وفي التسعينات اكتسبت إدارة الجودة الشاملة شعبية بين مختلف الشركات، حتى بدأت تتبنى فلسفة الإدارة حيث كان التركيز على رضا العملاء وتحسين الأداء (Sahooa&Yadava, 2018). وفي صناعة الفنادق، تم

استخدام إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عندما تم تقديم ضمان الجودة (QA) في ثمانينيات القرن العشرين، تحديداً عام 1982م عندما نفذت صناعة الضيافة الأمريكية (QA) نظم لتحقيق نتائج التميزوالجودة لما لها من أهمية كبرى في صناعة الضيافة، حيث بدأ تاريخ الجودة في الفنادق مع منح جائزة (Malcolm Baldrige National Quality (MBNQA) في عام 1992، وعام 1999 إلى فندق (رينز كارلتون)، والذي يعتبر أول فندق حصل على تلك جائزة (Al Ababneh,et al,2018). وفي الفترة الحالية أدت المنافسة العالمية الى تغيرات كبيرة في الطريقة التي تؤدي بها المنظمات اعمالها، اذ تبذل الفنادق فُصارى جُهدا للحصول على ميزة طويلة الأجل في السوق والاحتفاظ بها. الامر الذي جعل من المنظمات العاملة في قطاع الضيافة ومنها الفنادق على وجه الخصوص، من تقديم خدمات ذات جودة عالية أو خدمات غير متوفرة من قبل المنافسين. كما ويتسم هذا القطاع بدرجة عالية من التعقيد، وكثرة العمليات التي تؤثر بالطبع على رضا العملاء بالإضافة الى تعدد وتنوع أدواق العملاء (Krupskyi et al.,2019).

وطبقاً لمؤشر التنافسية العالمي (UNWTO,2017) فان مستوى تنافسية القطاع السياحي لكل من مصر والأردن ضعيف (حيث احتلت مصر الترتيب رقم 74 و الاردن 75 من إجمالي 136 دولة). ونظراً لان قطاع الفنادق من اهم القطاعات الخدمية في كلا البلدين، فإن هذا البحث يفترض استخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة له أثر فعال لتحقيق ميزة تنافسية لقطاع الفنادق. وبناءً على ذلك يهدف هذا البحث الى التعرف على أهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في فنادق الخمس نجوم بمصر والاردن ومدى علاقتها وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

يتعرض هذا البحث الى إستكشاف العلاقة بين متغيرات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات وأبعاد الميزة التنافسية كما موضح في الإطار النظري التالي (شكل 1).



شكل 2 الإطار المفاهيمي للدراسة

إدارة الجودة الشاملة

قد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تستخدم كمجموعة معينة من المبادئ والممارسات والتقنيات لتوسيع الأعمال والأرباح التي توفر التغيير لتحسين الإنتاجية من خلال تجنب إعادة العمل والرفض والإهدار وشكاوى العملاء وارتفاع التكاليف (Wu & Chen, 2018). ويرى (Basheer et al., 2019) أن إدارة الجودة الشاملة تتمثل في إدارة الأداء القائم على المواصفات الخاصة بالمنتجات والخدمات الخالية من العيوب. في حين يرى (Tashmukhamedova, 2019) هذا المفهوم على أنه أداة لعملية فعالة يمكن لها أن توفر مؤشرات الأداء العالي الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية. وقد بين (الجعفري و العوض، 2019) على أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق، وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجيات العملاء. وفي دراسة (سامر وعلي، 2016) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى إكساب الخدمات الفندقية قيمة مضافة من خلال تطوير المواصفات الحالية للخدمة المقدمة، والتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر بطريقة تجمعها أكثر فائدة وملائمة لحاجات النزول، وتحقيق رضا والتي قد تصل بالضيف إلى حالة الإشباع التام لرغباته وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف لضمان استقرار وبقاء وتطور الفندق بين الفنادق المنافسة، عن طريق توفير مناخ ملائم للعاملين لضمان تنميتهم وتطويرهم وتقديمهم الأداء الجيد، بما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتطلعات العملاء، والذي بدوره يزيد من ولائهم للفندق وكسب ثقتهم، ويمكنه من تحقيق أهدافه.

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية

التزام الإدارة العليا

يُعد التزام الإدارة العليا نقطة البداية في نجاح إدارة الجودة الشاملة وهو أمر حاسم في تنفيذ برامجها ، وهو مطلب أساسي لتحسين الجودة والإنتاجية وكذلك المحرك الأساسي على تشجيع العاملين على ان تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف ، وخلق بيئة تنظيمية قادرة على الابداع والابتكار ووجهات النظر المختلفة للمواهب المتنوعه (Perramon et al., 2016). وقد بين (الهوش، 2018) ان التزام الادارة العليا يتمثل في وضع رؤية واضحة للمنشأة وان تكون القدوة الجيدة في الاقوال والافعال واستثمار الوقت لتعليم القضايا المتعلقة بالجودة، وكذلك توظيف الموارد اللازمة لخدمة الاهداف مع تحديد المسؤولية لتنفيذ وتحقيق ذلك، بالاضافة الى تشجيع التواصل بين عناصر وحدات الهيكل الاداري وكافة المستويات وكذلك بين الوحدات التنظيمية في المنشأة وبين العملاء.

وبالتالى يمكن صياغة الفرض الاول لهذا البحث : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التزام الادارة العليا وادارة التكلفة.

التركيز على العملاء

ان التوجة نحو العملاء مطلب اساسي، وهو معيار النجاح من خلال التركيز على معرفة احتياجات العملاء وتحديدها، وتحقيق رضاه و تقديم خدمات تتطابق او تفوق توقعاتهم (بودية،2017). ويشير (Sweis et al.,2019) أن على المنظمة أن تقيم علاقات قوية مع العملاء، والتفاعل المباشر معهم ، ومراقبة مستوى الرضى باستمرار ؛ والعمل دائماً على تلبية توقعاتهم المستقبلية وتلبية احتياجاتهم المتغيرة.

ويرى (Álvarez et al.,2017) ان تحقيق رضا العملاء يعتبر أحد عوامل النجاح الحاسمة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالقدرة التنافسية العالية، وتأثيرها بشكل كبير على الإنتاجية التنظيمية، لذلك يتم الاعتماد على توفير خدمات عالية الجودة، وما تحققه من ترويج وسمعة وولاء للعملاء. لذلك ينبغي على المنظمة ان تضع في حساباتها الانشطة التي من شأنها ان تحقق للعميل الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز الثقة بينة وبين المنظمة، اذ يعتبر كسب ولاءه ورضا وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه كاه الانشطة التشغيلية التي تؤديها المظمة (مليكة ،2016). وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثانى لهذا البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وإدارة التكلفة.

مشاركة العاملين

تعتبر مشاركة العاملين في كافة المستويات احد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة الأكثر بحثاً، لأنها غالبا ما ترتبط بتعزيز مواقف إيجابية في سلوك العاملين في مكان العمل (السبعوي،2018). إن مشاركة العاملين بمثابة افضل وسيلة لزيادة الولاء والانتماء ، والتعاون بين العاملين والاحتكاك بهم واندماجهم الكامل في العمل،مما يزيد من استخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة (حجاج وناصر،2018).

ويشير (Talib et al.,2013) ان مشاركة العاملين في جميع المستويات أمر لا بد منه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة الحالية والمستقبلية. ويرى (Sweis et al.,2019)، أن مشاركة العاملين تعمل على تشجيع الأفكار البناءة والتفكير الإبداعي بين العاملين، علاوة على قيامهم بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة في المنظمة. وقد أوصت دراسة (Park, 2015) بأن تشجيع العاملين على اتباع أساليب مبتكرة لحل المشكلة والقيام بتحفيز الأنشطة الإبداعية والابتكارية يساهم فى إدارة التكلفة وزيادة الأبداع ، والتي غالباً ما تجمع بين المؤسسات والافراد ذوي المعارف والمهارات

المختلفة للعاملين في المنظمة.). وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثالث لهذا البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية.

التحسين المستمر

يستند التحسين المستمر للمفهوم الياباني (kaizen) وسمة من سمات إدارة الجودة الشاملة (Abdullahi & Bett, 2018) و احد أهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة التي تقود مباشرة إلى الأداء التنظيمي وتقليل الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل في تقديم منتجات وخدمات جديدة، والعمل على تحسين الانتاجية والفاعلية وتقليل الاخطاء وتحسين استجابة المنظمة لتقبل التغيير (Sweis et al.,2019).

ويشير(مهدى، 2018) ان التحسين المستمر هو سلوك وممارسة حقيقية ليس مجرد شعار ملموس يجعل تبنيه في المنظمات أمراً ميسوراً ومستمراً. بينما يرى (البياتي، 2013) على ان التحسين المستمر يتمثل في مجموعة من الجهود التي يقوم بها العاملون على اختلاف مستوياتهم بهدف تحسين اداء العمليات وتخفيض الكلفة مع المحافظة على الجودة وتلبية رغبات العملاء .وللوصول الى التحسين المستمر فلا بد من دعم الإدارة العليا في توفير نظرة طويلة الأجل، مشاركة العاملين، تبني الهياكل الداعمة المتعلقة في التدريب ونظم المكافآت والحوافز (البياتي،2013).وقد بين (صالح، 2017) ان اهمية التحسين المستمر تكمن في تحديد المورد البشري الذي يعد مصدر لجودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية، ومدى قدرته للاستجابة لرغبات العميل واشباعها، وتحسين كافة مجالات العمل لتحقيق الاداء الافضل ، ومتابعتة للمشاكل التي تواجه الاداء وتجاوزها . وبالتالي يمكن صياغة الفرض الرابع لهذا البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وإدارة التكلفة.

الميزة التنافسية بالمنظمات الفندقية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون مقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً (ابن شنية،2019) . وقد بين (Maury,2018) أن الميزة التنافسية تتمثل في مجموعة من القدرات أو الموارد التي تعطي المنظمة ميزة على منافسيها، وتحقق زيادة في الربح. وقد عرفها (Gautam& Bhandari, 2017) بأنها القدرة التنظيمية على الأداء بطريقة واحدة أو عدة طرق يصعب على المنافسين تقليدها الآن وفي المستقبل. ولتحقيق الميزة التنافسية يجب عمل نهج من الداخل الي الخارج يبدأ بتقسيم القدرات الداخلية، ومن ثم رؤية كيف يمكن تطبيقها والاستفادة منها في الخارج، مع التركيز علي العملاء(Paul,2017).

وقد بين (بلحاجي، 2018). ان تحقيق الميزة التنافسية يكمن في القدرة على اداء الاعمال بأسلوب معين او مجموعة من الاساليب التي تجعل من المنافسين ان تكون غير قادرة على المجارة في الامد القريب او البعيد، مع العمل على تمكين العاملين من أن يكونوا مصدرًا مباشرًا للميزة التنافسية. ووصفها (Ejrami et al., 2016) ان الميزة التنافسية ما هي إلا أداة لتحسين الأداء، وإدارة، وتنظيم للهيكل التنظيمي في المنظمة، والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على المنظمات العاملة في نفس القطاع، وتزيد من الحصة السوقية لها. وأضاف (Gürlek & Tuna., 2018)، ان الميزة التنافسية القوية هي الهدف المشترك الذي تشترك فيه العديد من الفنادق، وبما أن الميزة التنافسية قد تؤدي إلى ارتفاع أداء الشركة ، فإن الفنادق تركز على تطوير جميع أنشطتها التنافسية من خلال اتباع الأساليب المبتكرة من عمليات الإنتاج والخدمة.

وقد بين (Jönsson&Devonish,2009) إن تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية في بيئة تنافسية أمر معقد إلى حد ما في العديد من الجوانب حيث أن الشركات ستحتاج إلى العمل مع مبادئ وخصائص متميزة من أجل التكيف باستمرار مع التغيير. وقد أوضح (Wahyudi et al.,2018) ان تحقيق الميزة تنافسية عادةً تحدث عندما تكون الشركة قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المنافسين، وقد تكون الميزة مؤقتة ،او فترة زمنية قصيرة جدا، أو مستدامة ،او لفترة طويلة. في حين يرى (Hansen et al.,2018) ان تحقيق الميزة التنافسية تتمثل في قدرة الفندق على تقديم منتج خدمي بشكل أكثر كفاءة و فعالية من منافسيهم.

ووفقا لدراسة (Owusu & Duah, 2018) على ان المنظمات يمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية من خلال عدة أساليب: منها قيادة وإدارة التكلفة ، الإبداع. ونظرا لتعدد مؤشرات الميزة التنافسية فإن هذا البحث إقتصر على بعد ومؤشر واحد لها وهو إدارة التكلفة (باسيلي،2009).

إدارة التكلفة:

أن هذه الميزة تنشأ عندما تكون المنظمة قادرة على تخفيض التكلفة مع الحفاظ على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (Lamba et al.2005:304) اذ تسعى ادارة التكلفة الى تقديم منتجات أو خدمات مماثلة لتلك التي يقدمها المنافسين ولكن في اقل سعر ، والسعر المنخفض هو القاعدة التي يتم التركيز عليها من قبل العملاء مع جعل المفاضلة لديهم بين السعر والأداء ، كما تستغل المنظمة مزايا التكلفة للتنافس في التغلب على منافسيها، من خلال تحسين الإنتاجية، والكفاءة، والرقابة المحكمة على التكاليف. (Liu, & Atuahenem,2018) وفي نفس السياق يشير (Kipturgo, 2019) أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال ادارة التكلفة يكون في القدرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل. وهو ما يؤكد (Ambe, 2010) ان التكلفة ميزة تنافسية تتحقق عندما تقدم منظمة ما نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل.

منهجية الدراسة

اعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي. حيث تم توزيع (800) استبانة على العاملين بفنادق الخمس نجوم في كل من مدينة القاهرة وعمان الأردنية، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استرداد عدد (657) استماره صالحة للتحليل الإحصائي من إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث قسمت الاستمارات الى مايلي:

1- مدينة القاهرة المصرية: حيث تمثل عدد الفنادق السلاسل التي إستجابت لتلك الدراسة (9) فنادق خمس نجوم تابعة للسلاسل من إجمالي (33) فندق، وتم توزيع عدد (400) استمارة استبيان وتم استرجاع منهم عدد (356) بمعدل إستجابة (89%).

2- مدينة عمان الأردنية: حيث تمثل عدد الفنادق التي إستجابت لتلك الدراسة (9) فنادق خمسة نجوم من إجمالي (20) فندق، وتم توزيع عدد (400) استمارة استبيان على العاملين وتم استرجاع منهم عدد (301) ونسبة مئوية مقدارها (75%).

تم تصميم استمارات الاستبيان معتمدة على الدراسات السابقة حتى يمكن من خلالها جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ولقد أتبع الإجراءات العلمية في بناء الاستبيان. تم الاعتماد على مقاييس سابقة مع اجراء بعض التعديل طبقا لتحقيق اهداف وفروض الدراسة حيث استخلص الباحث (5) محاور لتكون الركيزة الأساسية لاستمارة الاستبيان كما يلي:

جدول 8 أهم محاور الاستبانة

الابعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
(الالتزام) الإدارة العليا	5	0.66	0.569
التركيز على الضيوف	5	0.65	0.596
مشاركة العاملين	5	0.25	0.616
التحسين المستمر	5	0.41	0.557
الميزة التنافسية (إدارة التكلفة)	11	0.7	0.816

قام الباحث بتطبيق استمارات الاستبيان قيد البحث في صورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة البحث (657) فرداً. كما قام الباحث بتفريغ استجابات استمارات عينه البحث من العاملين وعددهم (657) وتم تصحيح الاستجابات طبقاً للمقياس التالي (5= اوافق بشدة، 1= غير موافق بشدة) وتحسب الاجابة (موافق بشدة) ب خمس درجات والاجابة (أوافق) بأربعة درجات، والاجابة (محايد) بثلاث درجات، والاجابة (غير موافق) بدرجتين، والاجابة (غير موافق بشدة) بدرجة واحدة، وذلك تمهيدا لمعالجتها احصائيا. أعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 26)

وقد أستخدم الباحث اساليب وطرق الإحصائية مختلفة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، منها على سبيل المثال:

6. وسائل التحليل الوصفي للبيانات مثل (المتوسط - الانحراف المعياري - النسب - التكرارات - الخطأ المعياري)
7. اختبار الاعتمادية
8. اختبار الصدق والثبات
9. اختبار (T) لعينتين مستقلتين
10. اختبار (Anova) لقياس تأثير ابعاد الجودة على الميزة التنافسية .

النتائج والمناقشة

خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (البلد ، الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن

تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول 9 الخصائص الديموجرافية لعينة البحث

النوع	العدد	مصر	الأردن	النسبة المئوية
نكر	544	292	252	82.8 %
انثي	113	64	49	17.2 %
الوظيفة	العدد	مصر	الأردن	النسبة المئوية
موظف	577	318	259	88%
مشرف	52	25	27	8%
رئيس قسم	23	10	13	3%
مدير	5	3	2	1%
العمر	العدد		النسبة المئوية	
18 - 29 سنة	183		27.9 %	
30 - 39 سنة	362		55.1 %	
40 - 49 سنة	104		15.8 %	
50 سنة فأكثر	8		1.2 %	
المؤهل العلمي	العدد		النسبة المئوية	
دبلوم	286		43.5 %	
بكالوريوس	349		53.1 %	
ماجستير	20		3.0 %	
دكتوراه	2		0.3 %	

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	169	25.7 %
من 5 - 10 سنوات	354	53.9 %
من 11 - 15 سنة	123	18.7 %
من 16 - سنة فأكثر	11	1.7 %
الإجمالي	657	100 %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير البلد ، حيث يتبين أن (301) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الأردن) حيث شملت عينة فنادق الأردن عدد (9) فندق وهم ، في حين أن (356) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (54%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (مصر) حيث شملت عينة فنادق مصر عدد (9) فنادق. ووفقاً لمتغير النوع ، حيث يتبين أن (544) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (82.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الذكور) ، في حين أن (113) من أفراد عينة الدراسة يمثلون (17.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (الإناث) في كلا من الأردن ومصر. ويرى الباحث أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور لما تتسم به صناعة الفنادق بما نسبية (Gender composition) ولعزوف أغلب العاملين الإناث عن العمل في تلك الصناعة لشدة ضغوط العمل بها. ووفقاً لمتغير العمر ، حيث يتبين أن (183) من أفراد عينة الدراسة يمثلون تقريبا (30%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمرهم (18 - 29 سنة) ، في حين أن أغلب أفراد العينة (362) يمثلون (55%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (30 - 39 سنة) ، في حين أن (104) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (16%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (40 - 49 سنة) ، وضمت العينة عدد (8) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (1.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من عمرهم (50 سنة فأكثر) .

ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، حيث يتبين أن (286) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (43.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي (دبلوم) ، في حين أن (349) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (53.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي (بكالوريوس) ، في حين أن (20) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي (ماجستير) ونسبة ضئيلة جدا من حملة الدكتوراة لا تتجاوز 0.5%. ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث يتبين أن (169) من أفراد عينة الدراسة يمثلون تقريبا (26%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) ، في حين أن (354) من أفراد عينة الدراسة يمثلون النسبة الأكبر ، حوالى (54%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات) ، في حين أن (123) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (18.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة

الدراسة من سنوات الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) ، في حين أن (11) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (1.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من سنوات الخبرة (من 16 سنة فأكثر) .

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

إدارة الجودة الشاملة

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول بُعد إدارة الجودة الشاملة ومتغيراته المختلفة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور إدارة الجودة الشاملة ، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول 10 التحليل الوصفي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة

مستوي الدلالة	كا ²	درجة الموافقة	الخطأ القياسي للمتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		إلتزام العليا	الإدارة	
			الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر			
0	33.046	كبيرة	0.05	0.04	0.47	0.44	4.35	4.64	ن=365	ن=301	تعمل إدارة الفندق جاهدة كي تكون خدمات الفندق متميزة
0	4.611	كبيرة	0.02	0.02	0.48	0.67	4.42	4.53			تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في العمل الفندقي
0	56.831	كبيرة	0.04	0.05	0.36	0.45	4.35	4.29			تتظر الإدارة العليا إلى تحسين وتطوير الخدمات على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري

إلى أدناه									
0	32.303	كبيرة	0.02	0.04	0.49	0.64	4.22	4.46	تقدم الإدارة العليا النصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل
0	20.183	كبيرة	0.04	0.02	0.55	0.63	4.26	4.38	ثقافة الفندق تعزز من مدى التزام الفندق بتقديم كل مقومات العمل الجماعي
4.4 المتوسط العام									
مستوي الدلالة	كا ²	درجة الموافقة	الخطأ القياسي للمتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		التركيز على العملاء
			الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر	
							ن=301	ن=365	
0	25.685	كبيرة	0.05	0.02	0.86	0.53	4.29	4.49	يتم تخطيط خدمات الفندق بناء على احتياجات وتوقعات العملاء
0	43.641	كبيرة	0.04	0.02	0.78	0.4	4.21	4.18	تتركز أنشطتنا على إرضاء عملائنا
0	46.61	كبيرة	0.04	0.05	0.46	0.78	4.18	4.3	تقوم إدارة الفندق بقياس مدى رضا العملاء عن الخدمة
0	44.932	كبيرة	0.05	0.03	1	0.7	4.04	4.35	العمل هو أساس النجاح
0	57.366	كبيرة	0.04	0.02	0.78	0.46	4.36	4.31	سياسة الفندق تركز على تحقيق

نظام جودة يحقق أفضل النتائج للعملاء									
4.3 المتوسط العام									
مستوي الدلالة	كا ²	درجة الموافقة	الخطأ القياسي للمتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		مشاركة العاملين
			الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر	
									ن = 365 ن = 301
0	89.523	كبيرة	0.04	0.01	0.79	0.35	4.25	4.15	يتم إشراك العاملين في إعداد وتطوير سياسة الجودة الشاملة في الفندق
0	29.05	كبيرة	0.04	0.02	0.8	0.49	4.17	4.4	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار
0	43.776	كبيرة	0.05	0.02	0.86	0.49	4.19	4.43	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين
0	29.479	كبيرة	0.04	0.02	0.78	0.45	4.19	4.28	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار و تحديد أهداف الجودة
0	32.408	كبيرة	0.04	0.02	0.76	0.47	4.26	4.33	ثقافة الفندق تشجع العاملين على المشاركة في القرارات
4.27 المتوسط العام									
مستوي الدلالة	كا ²	درجة الموافقة	الخطأ القياسي للمتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		التحسين المستمر
			الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر	

							ن=301	ن=365	
0	74.89	كبيرة	0.02	0.06	1.07	0.44	4.02	4.27	تسعى بإستمرار الإدارة إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة في خدمات الفندق
0	216.44	كبيرة	0.03	0	0.6	0.05	4.42	4	يتم اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة
0	138.43	كبيرة	0.04	0.02	0.82	0.44	4.5	4.27	يعتمد تقييم أداء العاملين على التحسين المستمر
0	67.159	كبيرة	0.04	0.02	0.78	0.4	4.24	4.21	يتم تدارك رغبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة
0	33.644	كبيرة	0.04	0.03	0.72	0.49	4.32	4.57	المقارنة المرجعية مع المنافسين تساعد الفندق في نموه وإستقراره في السوق
4.28									المتوسط العام

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا2 دالة عند مستوى (0.05) ، إذ أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية لدرجة حرية (4) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمسة .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسب متقاربة على بنود أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي عام (قريب للإختيار4 من 5) وهو كبير حيث أنه يمثل درجة كبيرة من الموافقة. ولتوضيح أبرز الفروق بين طرفي عينة الدراسة نجد أن:

بالنسبة لمتغير الإلتزام الإدارة العليا: جاءت العبارة (تعمل إدارة الفندق جاهدة كي تكون خدمات الفندق متميزة) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط

حسابي (4.64) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). في حين العبارة (تتظر الإدارة العليا إلى تحسين وتطوير الخدمات على أنها مسؤولية جماعية تبدأ من قمة الهرم الإداري إلى أدناه) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.29) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. كما جاءت العبارة كود (تعمل الإدارة العليا على تعميق فكرة الجودة وتدعيم نظام الجودة الشاملة في العمل الفندقي) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.42) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للإختيار الامثل (5). في حين العبارة (تقدم الإدارة العليا النصائح بشكل مستمر في حل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.22) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما.

بالنسبة لمتغير التركيز على العملاء: جاءت العبارة (يتم تخطيط خدمات الفندق بناء على احتياجات وتوقعات العملاء) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.49) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). في حين العبارة (تتركز أنشطتنا علي إرضاء عملائنا) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.18) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. ويتفق هذا مع راي (بودية،2017) ان معيار النجاح هو بالتركيز على معرفة احتياجات الزبائن وتحديدها، و تقديم خدمات تتطابق او تفوق توقعاتهم .

كما جاءت العبارة (سياسة الفندق تركز على تحقيق نظام جودة يحقق أفضل النتائج للعملاء) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.36) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للإختيار الامثل (5). في حين أن العبارة (العميل هو أساس نجاحنا) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.04) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يتفق مع راي (Álvarez,2017) ان تحقيق رضا الزبائن يعتبر أحد عوامل النجاح الحاسمة في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالقدرة التنافسية العالية وتأثيرها بشكل كبير على الإنتاجية التنظيمية.

بالنسبة لمتغير مشاركة العاملين: جاءت العبارة (تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.43) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). في حين العبارة (يتم إشراك العاملين في إعداد وتطوير سياسة الجودة الشاملة في الفندق) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.15) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يتفق في راي (Talib et al.2013) ان مشاركة العاملين في جميع المستويات أمر لا بد منه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة الحالية والمستقبلية. كما جاءت العبارة (ثقافة الفندق تشجع العاملين على المشاركة في القرارات) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.26) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للإختيار الامثل (5). في حين العبارة (تحرص الإدارة على إشراك العاملين في

عمليات اتخاذ القرار) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.17) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا مايتفق في رأي (Park, 2015) تشجيع العاملين على اتباع أساليب مبتكرة لحل المشكلة اثناء العمل.

بالنسبة لمتغير التحسين المستمر: جاءت العبارة (المقارنة المرجعية مع المنافسين تساعد الفندق في نموه وإستقراره في السوق) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.57) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). في حين العبارة (يتم اختيار مقترحات لتحسين الجودة بصفة مستمرة) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.00) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا مايتفق في رأي (Sweis et al.,2019) ضمان التحسين المستمر لأفراد المنظمة وأنظمتها وعملياتها وبيئتها لتحقيق خدمة مستهلكة محسنة، تعمل على زيادة في الأرباح والكفاءة والفعالية في المنظمة بأكملها .

كما جاءت العبارة (يعتمد تقييم أداء العاملين على التحسين المستمر) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.50) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للاختيار الامثل (5). في حين العبارة (تسعى بإستمرار الإدارة إلى تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة في خدمات الفندق) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.02) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما.

الميزة التنافسية

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول بُعد الميزة التنافسية ومتغيراتها المختلفة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول 11 التحليل الوصفي لمتغير التكلفة

مستوي الدلالة	ك ²	درجة الموافقة	الخطأ القياسي للمتوسط		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارة	كود
			الاردن	مصر	الاردن	مصر	الاردن	مصر		
							ن=301	ن=365		
0.00	227.327	كبيرة	0.05	0.04	0.47	0.44	4.07	4.00	يوجد نظام محاسبي يهدف إلى تعظيم إستخدام جميع موارد الفندق	C1
0.00	245.611	كبيرة	0.02	0.02	0.48	0.67	4.34	4.00	يستخدم الفندق نظام إدارة ممتلكات وموارد الفندق	C2
0.00	271.831	كبيرة	0.04	0.05	0.36	0.45	4.40	4.00	يتم توجيه تكاليف خدمات الفندق الى تعظيم الرضا ولرفاهية عملاء الفندق	C3

C4	تعتبر الأسعار منخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين	4.53	4.08	0.00	0.47	0.04	0.02	كبيرة	67.751	0.00
C5	الإدارة تجيد إختيار أفضل الموارد بأقل الاسعار وبأعلى مستوى جودة	4.43	4.22	0.63	0.55	0.02	0.04	كبيرة	34.802	0.00
C6	يتم إجراء ابتكارات مهمة في تكاليف الخدمة	4.44	4.32	0.4	0.8	0.00	0.01	كبيرة	62.716	0.00
C7	يسعى الفندق إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	4.00	4.27	0.00	0.7	0.00	0.01	كبيرة	206.712	0.00
C8	يحرص الفندق على تأمين احتياجاته من السوق بأقل تكلفة	4.52	4.28	0.5	0.7	0.00	0.01	كبيرة	34.149	0.00
C9	يقوم الفندق بإيجاد طرق لتقليل المصاريف العامة	4.49	4.33	0.5	0.7	0.00	0.01	كبيرة	26.927	0.00
C10	يحرص الفندق على ايجاد طرق لتقليل تكاليف الانتاج للخدمة الفندقية	4.00	4.24	0.00	0.7	0.00	0.01	كبيرة	202.838	0.00
C11	يقدم الفندق خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة	4.00	4.25	0.00	0.8	0.00	0.01	كبيرة	222.014	0.00
C12	يوجد نظام محاسبي يهدف إلى تعظيم إستخدام جميع موارد الفندق	4.00	4.32	0.00	0.7	0.00	0.01	كبيرة	223.923	0.00
المتوسط العام										
4.23										

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^2 دالة عند مستوى (0.05) ، إذ أن قيم كا^2 المحسوبة أكبر من قيمة كا^2 الجدولية لدرجة حرية (4) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمسة . كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسب متقاربة على البنود الخاصة **لبُعد الميزة التنافسية** بمتوسط حسابي عام (4.23 من 5) وهو كبير حيث أنه يمثل درجة كبيرة من الموافقة.

ولتوضيح أبرز الفروق بين طرفي عينة الدراسة نجد أن:

3- جاءت العبارة كود (C4) التي تشير الى (تعتبر الأسعار منخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (مصر) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.53) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه واقع بين (4.21 - 5). في حين العبارات (C1,C2,C3,C7,C10,C12) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.00) ولكنها أيضا تعكس

درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يتفق مع (Zaki,2019) والذي أوصى بضرورة متابعة ومسايرة المنافسين المباشرين لتحسين مستوى الخدمة بإستمرار من خلال مايسمى بالمقارنة المرجعية Benchmarking.

4- جاءت العبارة كود (C3) (يتم توجيه تكاليف خدمات الفندق الى تعظيم الرضا ولرفاهية عملاء الفندق) بالمرتبة الأولى أيضا من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة (الأردن) عليها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.40) وهو متوسط حسابي كبير جدا لانه أقرب للإختيار الامثل (5). في حين العبارة (C1) (يوجد نظام محاسبي يهدف إلى تعظيم إستخدام جميع موارد الفندق) إحتلت أقل نسبة للمتوسط وهي (4.07) ولكنها أيضا تعكس درجة موافقة مرضيه لحد ما. وهذا يتفق مع راي (Hansen et al.,2018) ان الميزة التنافسية تتمثل في قدرة الفندق على تقديم منتج خدمي بشكل أكثر كفاءة و فعالية من منافسيهم.

تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة تأثير متغيرات الجودة الشاملة الخمسة وعلاقتها بمتغير الميزة التنافسية ، فقد تم إستخدام تحليل ANOVA كما موضح بالجدول التالي:

جدول 12 تحليل ANOVA

المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.005	2.239	.276	15	4.142	* التكلفة بين المجموعات
		.123	641	79.070	إلتزام الإدارة العليا داخل المجموعات
.000	3.583	.429	15	6.437	* التكلفة بين المجموعات
		.120	641		التركيز على الضيوف داخل المجموعات
.000	17.760	1.629	15	24.430	* التكلفة بين المجموعات
		.092	641		مشاركة العاملين داخل المجموعات
.000	47.533	2.921	15	43.818	* التكلفة بين المجموعات
		.061	641		التحسين المستمر داخل المجموعات
.000	36.542	2.413	17	41.019	* التكلفة بين المجموعات
		.066	639		إدارة العمليات داخل المجموعات
			656	83.212	الاجمالي

ويتضح من الجدول السابق معنوية الخمس متغيرات وتأثيرهم الواضح على مؤشر التكلفة . وبالتالي توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة وبين متغير الميزة التنافسية ممثلاً في مؤشر التكلفة . وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديله ورفض فرضية العدم.

ولتحديد معنوية ودلالة الفروق بين إدراكات عينة الدراسة طبقاً لمتغير المكان (مصر والاردن) تم استخدام اختبار (T) للتحقق من صحتها ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (T) ، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، والمتغير التابع المكان .

جدول 13 إختبار (T) لدلالة الفروق في أبعاد متغيرات الدراسة طبقاً لمتغير المكان

المتغير	المكان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
إلتزام الإدارة العلي	الأردن	301	4.3189	0.56339	0.03247	-4.318	.000
	مصر	356	4.4612	0.24197	0.01282	-4.076	.000
التركيز على العملاء	الأردن	301	4.214	0.58986	0.034	-3.311	.001
	مصر	356	4.327	0.23796	0.01261	-3.116	.002
مشاركة العاملين	الأردن	301	4.2106	0.55895	0.03222	-3.434	.001
	مصر	356	4.3185	0.18199	0.00965	-3.209	.001
التحسين المستمر	الأردن	301	4.2997	0.55633	0.03207	1.131	.258
	مصر	356	4.2652	0.13519	0.00717	1.050	.294
التكلفة	الأردن	301	4.2582	0.51496	0.02968	1.404	.000
	مصر	356	4.2191	0.09795	0.00519	1.299	.000

دللت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في أبعاد ومتغيرات وإدارة الجودة الشاملة كلها عدا متغير التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بين الاردنين والمصريين.

الخلاصة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالفنادق محل الدراسة. اقتصرت هذه الدراسة على عدد 9 فنادق تابعة للسلاسل الفندقية في كل من القاهرة بمصر وعمان بالأردن. وتمثلت عينة البحث في مجموعة من العاملين بتلك الفنادق ، وتم توجيه إستمارة إستبيان لهم بناء على الدراسات السابقة. وخضعت الدراسة لمجموعة من التحليلات الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS حيث شملت (التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية وإختبار T وإختبار Anova .

جاءت نتائج الدراسة تؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة في كلا البلدين حول متغيرات إدارة الجودة الشاملة الخمسة ومتغير الميزة التنافسية من خلال المتوسط الحسابي لجميعهم (4) وهو قريب لإختبار (موافق). ولتحديد العلاقة القوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة الخمسة و متغير الميزة التنافسية، فقد دلت نتائج إختبار Anova على معنوية علاقته بينهم . كما أكدت نتائج إختبار T الذى تم إستخدامه لمعرفة دلالة الفروق في كلا البلدين، على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فى أبعاد ومتغيرات وإدارة الجودة الشاملة كلها ماعدا متغير التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بين الاردنيين والمصريين.

وتوصى هذه الدراسة بضرورة سعى الإدارة بالفنادق محل الدراسة بإستمرار في تطوير وتحسين مواصفات ومعايير الجودة الشاملة . وتوصى الدراسة بضرورة إعتداد تقييم أداء العاملين على التحسين المستمر. كما يجب تدارك رغبات وإحتياجات العملاء بصفة مستمرة. كما توصى الدراسة بضرورة المقارنة المرجعية مع المنافسين والتي تساعد الفنادق في النمو والإستقرار فى السوق. وعلى الناحية الاكاديمية توصى الدراسة بعمل مزيد من الابحاث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية وخاصة فى عينه بحثية مختلفة. ولعل من الواضح أن نذكر أن من أهم جوانب القصور فى تلك الدراسة هو الإقتصار على مؤشر واحد ليمثل مفهوم الميزة التنافسية وربما فى الدراسات المستقبلية تهتم مزيد من المؤشرات . وايضا محدد المكان وهو فقط القاهرة من مصر وعمان بالأردن وبالتالي نوصى بمزيد من البحث لعمل دراسات مقارنة وبمحافظة سياحية أخرى مختلفة .

المراجع باللغة العربية

- ابن شنيبة، كريمة (2019) أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية على البنوك الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد والمجلد (19) 578-601.
- باسيلي ، مايكل صموئيل (2009)، دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعلية ، قسم المحاسبة والمراجعة. جامعة قناة السويس.
- بلحاجي، أمينة (2018) "تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة" مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد (14)، 153-170.
- بودية، بشير(2017) "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة" مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، مجلد (3)، العدد (2)، 165-180.
- البياتي ،فائز غازي (2013) "أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (11)، 189-221.

- الجعفري، محمد الناجي و العوض، فائقة الأمين(2019) أثر تدريب العاملين على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي : دراسة تطبيقية على جامعتي (الخرطوم والسودان للعلوم والتكنولوجيا) ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد(9) 83-108.
- حجاج، شافية و ناصر، سمية (2018) نموذج مقترح لمساهمة ادارة الجودة الشاملة في تعزيز عناصر الذكاء الاقتصادي : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات،مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(4)، العدد(1) 51-69.
- خليل، أريج سعيد و حرز، أثير هانى، وعبد اللطيف، أصيل صباح (2012) " أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية فى شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل (العلوم الانسانية) - العراق، المجلد (20)، العدد (1) 90-105.
- سامر، قاسم وياسر، تيسير علي (2016) "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية" دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في الساحل السوري، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (38)، العدد (5)، 2079-3073.
- السباعي، عامر رجب ذياب (2018) "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (3)، العدد (43) 161-179.
- سعيد، عباس محمد حسين (2016) " تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون" بحث استطلاعي في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (20) 134-175.
- صالح ماجد محمد (2017) " عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (38)، 144-180.
- مليكة ، غواري (2016) ادارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، دار كيازوري للنشر والتوزيع ،عمان.
- مهدي، محمد حسن أحمد(2018) تحليل العلاقة بين رأس المال البشرى والميزة التنافسية : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية العاملة بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة المجلد(32) العدد(1)185-233.
- الهوش، ابو بكر (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abdullahi, A. A., & Bett, S. (2018). **Total quality management practices and performance of commercial banks in Kenya: Case of Kenya Commercial Bank Limited.** *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 190-207.
- Álvarez-García, J., del Río-Rama, M. D. L. C., & Simonetti, B. (2017). **Quality management and customer results: the tourist accommodation sector in Spain.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(5), 701-719.

- Basheer, M., Siam, M., Awn, A., & Hassan, S. (2019). **Exploring the role of TQM and supply chain practices for firm supply performance in the presence of information technology capabilities and supply chain technology adoption: A case of textile firms in Pakistan.** *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 275-288.
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). **The effect of marketing capabilities on competitive advantage and performance with moderating role of risk management in importation companies.** *Procedia Economics and Finance*, 36, 22-28.
- Gautam, D. K., & Bhandari G., S. (2017). **Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector.** *International Journal of Law and Management*, 59(4), 466-488.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). **Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation.** *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491.
- Hansen, E., Hoen, H. F., & Nybakk, E. (2018). **Competitive Advantage for the Forest-based Sector in the Future Bioeconomy—research question priority.** *BioProducts Business*, 15-28.
- Jochen Wirtz, Loizos Heracleous, Nitin Pangarkar, (2008) "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 1, 4-19.
- Jönsson, C., & Devonish, D. (2009). **An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 491-500.
- Krupskiy, O. P., Dzhusov, O., Meshko, N., Britchenko, I., & Prytykin, A. (2019). **Key sources when formulating competitive advantages for hotel chains.** *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 67(1), 34-46.
- Maury, B. (2018). **Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage.** *Journal of Business Research*, 84, 100-113.
- Owusu, P. A., & Duah, H. K. (2018). **Evaluating total quality management as a competitive advantage tool in mobile telecommunication services in Ghana.** *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol*, 6(1)
- .Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). **Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms.** *Procedia Engineering*, , 548-555.
- Park, R. (2015). **Employee participation and outcomes: Organizational strategy does matter.** *Employee Relations*, 37(5), 604-622.
- Paul J. Davis, (2017) "How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resource based theory", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25 Issue: 2, pp.4-6.
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2016). **Learning to create value through the 'balanced scorecard model: an empirical study.** *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 1121-1139.
- Sahoo, S., & Yadava, S. (2018). **Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs.** *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.

- Sweis, R. J., Asma'a, S. I., Amayreh, I., & Al-Sayyed, N. (2019). **The relationship between total quality management (TQM) implementation and organisation performance: evidence from the airlines companies in UAE.** *Business and Management*, 11(1).
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). **An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies.** *International journal of quality & reliability management*, 30(3), 280-318.
- Tashmukhamedova, G. (2019). **The impact of Total Quality Management on organisational performance.** *European Journal of Business and Social Sciences*, 7(4), 12-30.
- UNWTO (2017) Committed to Touris. Retrieved June 26, 2017, from <http://www2.unwto.org/ar>
- Wahyudi, W., Kartika, E. W., & Han, S. T. (2018). **Sustainable factors in the human assets of dana hotel as a heritage hotel in solo, Indonesia.** *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1), 7-15.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). **Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity.** *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84.
- Zaki, K. G. (2019). **Using the mixed methods research to model the hotel performance measurement in Egypt: An example from a hotel chain.** *Journal of Global Business Insights*, 4(1), 18-33.