



www.mecsjs.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية لـ MECSJ

العدد الثالث والثلاثون (كانون الثاني) ٢٠٢١

ISSN: 2617-9563

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بنر

حسن

أ.د. بسام الحجار
جامعة الجنان في لبنان
كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال

Hajjar.Bassam@hotmail.com

ندى عبد اللطيف سرور
جامعة الجنان في لبنان
كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال

Nada.srou67@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بنر حسن من وجهة نظر العاملين في المعهد. إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة بالإستناد إلى معادلة ريتشارد جيجر، فشكّلت العينة 38 عاملاً أي ما نسبته 88.37% من مجتمع الدراسة .

أظهرت النتائج النهائية للدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية قوية بلغت 0.724 بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المجتمع محلّ الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إلتزام ودعم الإدارة العليا وتعزيز الميزة التنافسية بلغت 0.705، ووجود علاقة إيجابية قوية بين مشاركة العاملين وتعزيز الميزة التنافسية بلغت 0.701، ووجود علاقة إيجابية متوسطة بين التركيز على الزبون وتعزيز الميزة التنافسية بلغت 0.628.

أمّا أبرز التوصيات فكانت ضرورة نشر ثقافة الجودة لضمان نجاح المعهد وتحقيق أهدافه وكسب ولاء الطالب وبالتالي قدرة تنافسية أعلى للمعهد.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين.



www.mecsj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية لـ MECSJ

العدد الثالث والثلاثون (كانون الثاني) ٢٠٢١

ISSN: 2617-9563

The importance of the Application of Total Quality Management in Enhancing the Competitive Advantage in the Hotel Technical Institute Bir- Hassan.

Abstract

The study aimed to identify the importance of the application of total quality management in enhancing the competitive advantage in the Hotel Technical Institute Bir-Hassan from the point of view of its staff. The study adopted the descriptive analytical method, and used the questionnaire as a tool for data collection. Based on the reference equation of Richard Geiger, a random, simple sample was selected, consisting of 38 employees, which amounted for %88.37 of the study population.

The final results of the study showed that there was a strong positive relationship equal 0.724 between total quality management and competitive advantage from the viewpoint of the employees in the study sample. The results also showed that a strong positive relationship between the commitment and support of senior management and the promotion of competitive advantage was equal to 0.705, and that a medium positive relationship between the focus on the customer and enhancing the competitive advantage was equal to 0.628, and that a strong positive relationship between the participation of employees and enhancing the competitive advantage was equal to 0.701.

The major recommendations stressed on the need to promote a culture of quality in order for the Institute to be prosperous, achieve its goals and earn the loyalty of the students, which would inevitably enhance the competitiveness of the Institute.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage ,commitment and support of senior management, focus on the customer, Involve employees.



1. المقدمة

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) بأهمية كبيرة وواسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية، وقد سعت العديد من المنظمات الانتاجية والخدماتية إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لكونها تُعدّ من المرتكزات الأساسية لنجاحها، وذلك لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها ونتاجيتها، جودة خدماتها وتعزيز واقعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة القوية، من خلال الإستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم. تدعم المنظمات قدرتها التنافسية من خلال الجودة بتقديم السلعة او الخدمة الممتازة لزبائنهم لتعزيز مكانتها ورفع كفاءتها.

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة، فلسفة إدارية حديثة دفعت نجاحاتها في أواخر القرن الماضي المؤسسات التعليمية في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، إنجلترا الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وحققت نجاحات باهرة، مما دفع العديد من الدول الى تطبيقها لمواجهة المتغيرات الدولية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين المنظمات العالمية في الأسواق الدولية.

إنّ التحدي الأساسي لمؤسسات التعليم العالي عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، هو إحداث التكيف والتوازن بين توفير الاستقرار في الخدمة المقدمة وإحداث التغييرات داخل المؤسسة التعليمية لينتج عنها منتجات أو خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

2. منهجية دراسة

2.1. أهمية دراسة

تتبع أهمية دراسة في تحديد الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم المهني في لبنان التي تسعى دائماً للتميز والتفوق لخريجها على الصعيد المحلي والدول المجاورة.



2.2. مشكلة دراسة

تتلخص إشكالية دراسة في تحليل واقع أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بثلاثة أبعاد رئيسة من إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون ومشاركة العاملين في تعزيز الميزة التنافسية في التعليم المهني في لبنان، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هي إتجاهات العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن ؟

على ضوء السؤال الرئيس للدراسة ينبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي إتجاهات العاملين حول أهمية إلتزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد؟
- ما هي إتجاهات العاملين حول أهمية التركيز على الزبون في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد؟
- ما هي إتجاهات العاملين حول أهمية مشاركة العاملين في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد؟

2.3. أهداف دراسة

إن الهدف الرئيس من هذا دراسة هو معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن، ويتفرّع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية، منها:

- التّعرف على علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.
- الخروج بخلاصات حول الموضوع وتوصيات مرتبطة به، تستفيد منها الشركة.

2.4. فرضيات دراسة

تأتي فرضيات الدراسة في محاولة للإجابة على السؤال الذي ورد في إشكالية الدراسة وإنسجاماً مع الطروحات النظرية حول هذا الموضوع وإستناداً لما سبق نتج لدينا الفرضية الرئيسة التالية:



الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المعهد الفني الفندقى بئر حسن عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إلتزام ودعم الإدارة العليا وتعزيز الميزة التنافسيّة.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتعزيز الميزة التنافسيّة.

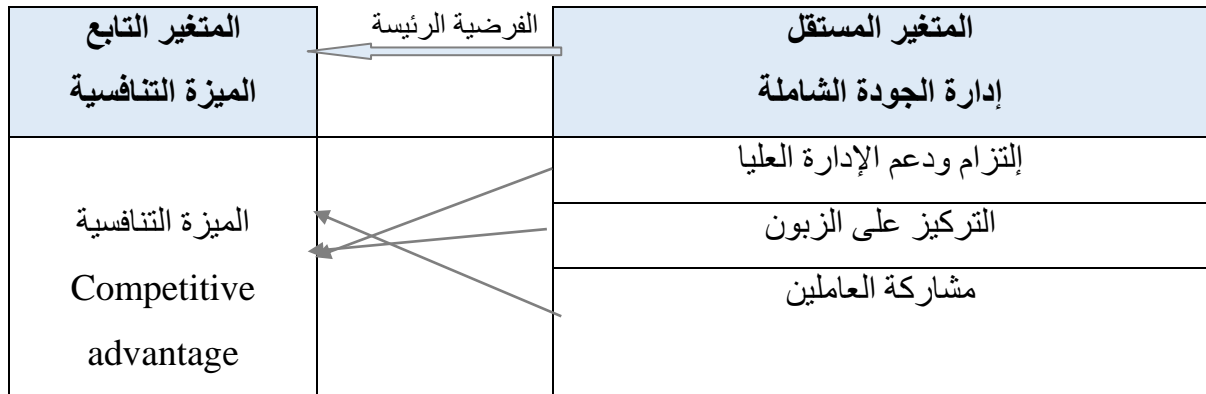
الفرضية الثالثة: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتعزيز الميزة التنافسيّة.

2.5. نموذج الدراسة

المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة (إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين).

المتغير الثاني: الميزة التنافسية.

المتغيرات الديموغرافية: العمر، الجنس، سنوات الخدمة والمؤهلات العلمية.



2.6. حدود الدراسة

لا بد لكل دراسة عملية كانت أم نظرية حدود موضوعية، زمانية، مكانية، وحدود بشرية. الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة في طبيعة إتجاهات العاملين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في التعليم المهني في المعهد الفني الفندقى بئر حسن. الحدود الزمانية: وهي المدة الزمنية التي سيتم العمل فيها على إنجاز هذه الدراسة خلال العام 2019. الحدود المكانية: المعهد الفني الفندقى بئر حسن. الحدود البشرية: جميع العاملين في المعهد الفني الفندقى بئر حسن.



2.7. الدراسات السابقة

- دراسة أحمد حسن، (2017). " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط MEU، الأردن.

هدفت الدراسة الى إظهار أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وفقا لحجم الشركات. أستخدم المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ثمانية شركات ادوية. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وكانت العينة النهائية تتضمن 225 عاملا. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة صبحي كحيل، (2016). "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين." رسالة ماجستير، جامعة الأقصى. فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها. واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم 230، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

هناك علاقة إرتباط إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة.

- دراسة داني نصيرة، (2015). "متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية." أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس- سيدي بلعباس، الجزائر.

هدفت الدراسة الى تبيان متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائر. بلغ حجم العينة 60 مؤسسة صناعية في الجزائر بمجالات مختلفة. واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.



وقد توصلت الدراسة إن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يساهم في زيادة رضا الزبائن، ووسيلة لتحسين قدراتها التنافسية.

- دراسة ربيع المسعود، (2014). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة." أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة الى تبيان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية في بنك البركة من وجهة نظر العاملين ضمن الإدارات الوسطى والعليا، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وبلغ عددهم النهائي 87 إستبانة. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية المختلفة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، والمؤسسات التعليمية والشركات الخاصة، وتأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات النادرة في القطاع التعليم العالي المهني، التي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

3. الإطار النظري للدراسة

3.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يسهل على الإدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتستخدم النوعية عنصراً أساسياً في المنافسة. فُدم لمصطلح إدارة الجودة الشاملة مجموعة من التعريفات نذكر بعضاً منها في ما يلي:

عرفها جابلونسكي على انها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. (جابلونسكي، 2000، ص:4). كما عرفت بأنها مدخل لأداء العمل يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئة. (Goetsch, et-al, 1997). بناءً على ما تقدم إن التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة: هي الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن التركيز على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال مشاركة العاملين، إلزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون. تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: هي إستيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق والطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة. (إتحاد الجامعات العربية، 2013)



3.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد ووردت تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر و أساسيات، كما اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. سيتم في هذه الدراسة التركيز على الأبعاد المشتركة التي وردت في الدراسات المختلفة، والتي تمثل الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة:

- إلتزام ودعم الإدارة العليا: هو تحوّل الإدارة من النمط التقليدي للإدارة الى إدارة الجودة الشاملة. إن إلتزام الإدارة العليا في تحقيق مستويات الجودة العالية، سيعود على المنظمة بعدة فوائد، كما سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية. (الطائي وقداة، 2008).
- التركيز على الزبون: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم إحتياجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات القرن الحادي عشر. (المرسي وأبو بكر، 2000).
- المشاركة والعمل الجماعي: العمل الجماعي يعمل على تدعيم الإبتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تساهم بشكل مباشرة في تحسين الميزة التنافسية واستدامتها، كما يساعد على الوصول الى أعلى معدلات الإثباع والرضا للزبائن. (المرسي وأبو بكر، 2000).

3.3 معايير قياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- تعدّدت المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها، فيما يلي سيتم توضيح موجز لبعض معايير الجودة الشاملة في التعليم وفقا إدوارد ديمنج على النحو التالي:
- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة.
 - تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية.
 - التحسين المستمر والدائم للخدمات التعليمية في المنظمة، بهدف تحسين الأداء لجميع الأفراد.
 - الإهتمام بالتدريب المستمر، لتحسين جودة الأداء لكل من الإدارة وهيئة أعضاء التدريس والطلاب.
 - الإهتمام بإيجاد القيادة الفعّالة، بهدف مساعدة العاملين على إستخدام التقنيات والإمكانيات بشكل جيد، لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الإبتكار والإبداع.



- كسر الحواجز بين الأقسام العلمية، وتشكيل فرق عمل من كافة الإدارات.
- التخلي عن ترديد الشعارات، واستبدالها بالتحضير والحث على العمل بأساليب مختلفة.
- تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يساعد على تبادل الأفكار وتهيئة أجواء مريحة في العمل، وبالتالي الاستمتاع في العمل أو الدراسة. (يحياوي وعيساني، 2014، ص: 17).

3.4 مفهوم الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية في العصر الحالي من أهم المواضيع ذات الأهمية في ميادين الأعمال المختلفة، يسعى المديرون الى تحقيق الميزة التنافسية وتعتبر الهدف الأساسي في كافة المنظمات لتملك حصة سوقية والتفوق على المنافسين. ومما لا شك فيه أن الحصول على الميزة التنافسية، لا تعني القضاء على المنافسين، وإنما هي تقديم منتجات ترضي الزبائن، من أجل المحافظة على البقاء في السوق وتعزيز ميزتها التنافسية. ومن التعاريف التي أعطيت لها:

الميزة التنافسية تعني: تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليتها المستهلكون للمنتج، والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج. (Pietersen, 2010, p:17).

عرفها Kotler: بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. (الشيخ، بدر، 2004، ص:634).

3.5 أبعاد الميزة التنافسية

- تطرق العديد من الباحثين الى الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، وأتفق الكثير منهم على هذه الأبعاد:
- الحصة السوقية: هي مؤشر للتعرف على حجم مبيعات المنظمة في السوق.
 - الكلفة: تُعدّ الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه.
 - الجودة: تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لايمكن للمنظمات الأخرى تقليدها.
 - المرونة: أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن إزدادت حاجات ورغبات الزبائن والتجدد في حاجاتهم ورغباتهم.
 - التسليم: بعد أن إزدادت أهمية الوقت للزبون إزدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات وتقديم السلعة او الخدمة في الوقت المناسب أو المحدد. (السيد، 2000، ص:59).



3.6. الميزة التنافسية في التعليم العالي

إنقل مفهوم الميزة التنافسية مؤخرًا إلى المجال التعليمي، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصًا الجامعات تحديات جديدة مثل: ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستوى المحلي والدولي.

تُعرف الميزة التنافسية في التعليم العالي بأنها: قدرة المنظمة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية مما ينعكس إيجابيًا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، فتكتسب المنظمة قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل، وبالتالي تكتسب ثقة المجتمع بها وقدراتها الإنتاجية والابداعية من خريجين وهيئة تدريس مما يؤدي حتمًا إلى زيادة الطلب وأقبال الطلاب للالتحاق بها. ويمكن تعريفها أيضًا بأنها: تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاثة التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع للوصول إلى المستويات العالية. (نصحي، 2009، ص:15).

أكد Cyert على أهمية إرتباط الجامعات بالمجتمع وتعاملها مع مشاكله من خلال مجموعة من الطرق التي تمتلكها من: أبحاثها، سلوكها الإداري الداخلي، التي يمكن أن تجعلها قادرة على المنافسة. (Cyret, 1993, P:10).

3.7. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

يمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ببعض النقاط التالية:

- أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثرها على زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبني قيم ثقافية جديدة، هذا يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن المتجددة أو خلق رغبات جديدة تفوق توقعات الزبون.
- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل و كلف الاستبدال والتصليح، مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق الميزة بتخفيض الكلفة والتنافس في السوق.
- تحقق إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورة المنظمة (Image)، مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية. (الجاسمي، 2007، ص:15).



4. مجتمع الدراسة

المعهد الفني الفندقى هو مؤسسة أكاديمية لبنانية من مؤسسات التعليم العالى المهني، تأسس عام 1985 وأقتصرت إختصاصته على الإدارة الفندقية بمستوياتها العليا من الامتياز الفني TS والإجازة الفنية LT. يشارك طلاب المعهد بالتعاون مع الإدارة وهيئة التدريس في كل عام في المباراة السنوية على صعيد لبنان في الإختصاصات الفندقية ضمن معرض Horeca ويحصل طلابها على ميداليات ذهبية، وفضية. تسعى إدارة المعهد الى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة الخريجين المؤهلين علميا وتقنيا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، ومواكبة التطور العلمي، إضافة الى تحقيق رضا أعضاء التدريس والطلبة، وبالتالي تنمية قدرة المعهد التنافسية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المعهد الفني الفندقى بئر حسن، البالغ عددهم 49 من اداريين وعاملين. (بوجي، 2019)

5. منهجية وإجراءات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الإستبانة، وتحليلها إحصائياً بهدف إختبار صحة فرضياتها، كما تعتمد على المسح المكتبي للإستفادة من الكتب والمصادر العلمية في بناء الإطار النظري. صممت الإستبانة بصيغتها الأولى وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بطريقة تسمح بالإجابة على 5 درجات، تمّ إختيار عينة عشوائية بسيطة وبتطبيق معادلة ريتشارد جيجر تصبح العينة 43 عاملاً، تم توزيع 43 إستبانة في المعهد أسترده منها 38 إستبانة أي ما نسبته 88.37% من مجتمع الدراسة.



جدول رقم (1): الأوزان الأولية للفقرات بحسب العبارات وفقاً لمقياس ليكرت

العبارات ذات البعد الإيجابي	غير وافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5
الوزن	1.8 -1	2.6 -1.81	3.4 -2.61	4.2 -3.41	5 -4.21

5.1. صدق أداة الدراسة وثباتها

5.1.1 صدق أداة الدراسة

تمّ عرض الاستبيان بصيغته الأولى على بعض المتخصصين في مجال الإدارة، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم، فتمّ الأخذ بها وتصحيح الاستبيان بناءً لهذه الملاحظات، حتى أصبح في صيغته النهائية.

5.1.2 ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات إستبانة الدراسة وفقاً لمعامل الاتّساق الداخلي ألفا كرونباخ الذي بلغ لمجمل المحاور (0.899) وهو معامل ثبات مناسب ومقبول لإعداد هذه الدراسة، وقد بلغ الجذر التربيعي للثبات (0.948) مما يدل على صدق الإستبانة، وعليه فإنّ هذه الدراسة تتميّز بالصدق والثبات.

6. نتائج الدراسة والتوصيات

تمّ تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) التي سيتمّ عرضها وتحليلها.

6.1 نتائج الدراسة

6.1.1 توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

جدول رقم (2): عرض نتائج المتغيرات الديموغرافية



<table border="1"> <thead> <tr> <th>المستوى التعليمي</th> <th>النسبة المئوية (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>إجازة مهنية</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>إجازة جامعية</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>دراسات عليا</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	المستوى التعليمي	النسبة المئوية (%)	إجازة مهنية	12%	إجازة جامعية	6%	دراسات عليا	20%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>النسبة المئوية (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ذكر</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	النسبة المئوية (%)	ذكر	27%	أنثى	11%		
المستوى التعليمي	النسبة المئوية (%)																
إجازة مهنية	12%																
إجازة جامعية	6%																
دراسات عليا	20%																
الجنس	النسبة المئوية (%)																
ذكر	27%																
أنثى	11%																
<p>الرسم البياني (2): المستوى التعليمي</p> <p>من خلال الرسم البياني يتبين إن العدد الأكبر هم ذوي حملت الدراسات العليا بمعدل 53%، يليه الإجازة المهنية 31% ثم حملت الإجازة الجامعية 16%.</p>	<p>الرسم البياني (1): التوزيع وفقا للجنس</p> <p>من خلال الرسم البياني يتبين أن عدد ذكور يتجاوز عدد الإناث حيث إن نسبة الذكور 71% والإناث 29%.</p>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الفئة العمرية</th> <th>النسبة المئوية (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>من 20-30 سنة</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>سنة 31-49</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>سنة وما فوق 50</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	الفئة العمرية	النسبة المئوية (%)	من 20-30 سنة	4%	سنة 31-49	28%	سنة وما فوق 50	6%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>عدد سنوات الخدمة</th> <th>النسبة المئوية (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 5 سنوات</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>من 5-10 سنوات</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>وما فوق 11</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>	عدد سنوات الخدمة	النسبة المئوية (%)	أقل من 5 سنوات	2%	من 5-10 سنوات	4%	وما فوق 11	32%
الفئة العمرية	النسبة المئوية (%)																
من 20-30 سنة	4%																
سنة 31-49	28%																
سنة وما فوق 50	6%																
عدد سنوات الخدمة	النسبة المئوية (%)																
أقل من 5 سنوات	2%																
من 5-10 سنوات	4%																
وما فوق 11	32%																
<p>الرسم البياني (4): التوزيع وفقا للعمر</p> <p>يلاحظ أن 74% من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 31-49 سنة وهم من الفئة الشابة ذات خبرة، يليها الذين تتخطى أعمارهم 50 سنة 16%، بينما 10% فقط أعمارهم بين 20-30 سنة.</p>	<p>الرسم البياني (3): عدد سنوات الخدمة</p> <p>إن النسبة الأكبر لسنوات الخدمة لمن هم فوق 11 سنة خدمة هي 85%، يليه لمن هم بين 5-10 سنوات خدمة 10%، ثم أقل من 5 سنوات خدمة فقط 5%.</p>																

**6.1.2. نتائج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة****المحور الاول: التزام ودعم الإدارة العليا****الجدول رقم (3): لمحور التزام ودعم الإدارة العليا**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	تنشر إدارة المعهد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين العاملين.	التكرار	8	19	6	5	3.79	0.935
		النسب	21	50	15.8	13.2		
2	تقدم إدارة المعهد المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	التكرار	7	18	8	4	3.68	0.989
		النسب	18.4	47.4	21.1	10.5		
3	تقوم إدارة المعهد بالاستعانة بشكاوي، وطلبات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.	التكرار	10	22	4	2	4.05	0.769
		النسب	26.3	57.9	10.5	5.3		
4	تقوم الإدارة العليا بتطوير خطط، واستراتيجيات طويلة الاجل للتعرف على احتياجات الطلبة.	التكرار	14	15	2	7	3.95	1.089
		النسب	36.8	39.5	5.3	18.4		
5	تؤكد الإدارة العليا على العاملين في المعهد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين.	التكرار	23	14	0	0	4.53	0.762
		النسب	60.5	36.9	0	0		
6	تهتم الإدارة العليا في المعهد بتنمية المعرفة بشكل دائم لتحسين مستوى الجودة.	التكرار	10	17	8	2	3.87	0.963
		النسب	26.3	44.7	21.1	5.3		
	متوسط فقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا						3.97	0.917

تظهر نتيجة الجدول (3) لمحور التزام ودعم الإدارة العليا:

- الموافقة بشدة بنسبة 21% والموافقة 50% في الفقرة (1) على ان إدارة المعهد تنشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين العاملين و 15.8% كانت أجابتهم محايدة و 13.2% غير موافق.
- في الفقرة (2) كانت الموافقة والموافقة بشدة بنسبة 65.8% بأن إدارة المعهد تقدم المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل و 21.1% نسبة المحايد و 13.1% غير موافق وغير موافق بشدة.



- في الفقرة (3) كانت الموافقة بشدة بنسبة 26.3% والموافقة 57.9% أن إدارة المعهد تقوم بالاستعانة بشكائي، وطلبات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم و 10.5% كانت أجابتهم محايدة و 5.3% غير موافقة.

- في الفقرة (4) كانت الموافقة بشدة بنسبة 36.8% والموافقة 39.5% بأن الإدارة العليا تقوم بتطوير خطط، واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة و 5.3% كانت أجابتهم محايدة و 18.4% غير موافق.

- في الفقرة (5) كانت الموافقة بشدة بنسبة 60.5% والموافقة 36.9% بأن الإدارة العليا تؤكد على العاملين في المعهد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين و 2.6% كانت أجابتهم غير موافق بشدة.

- في الفقرة (6) كانت الموافقة بشدة بنسبة 26.3% والموافقة 44.7% أن الإدارة العليا تهتم في المعهد بتنمية المعرفة بشكل دائم لتحسين مستوى الجودة ، 21.1% كانت أجابتهم محايدة و 7.9% غير موافق وغير موافق بشدة.

يظهر الانحراف المعياري معدلات تدل على انحراف بسيط نسبياً تفسر وجود تقارب في إجابات العاملين ولا يوجد تشتت فيها

المحور الثاني: التركيز على الزبون (الطالب)

الجدول رقم (4): لمحور التركيز على الزبون (الطالب)

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة، وزيادة الانتاجية عند اخذ آرائه وتوقعاته.	15	21	2	0	0	4.34	0.582
		39.5	55.3	5.3	0	0		
2	لإدارة المعهد أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطلاب والمحافظة عليهم.	17	17	2	2	0	4.29	0.802
		44.7	44.7	5.3	5.3	0		
3	تعمل إدارة المعهد على تقديم خدمات مختلفة بطريقة تفوق توقعات الطلاب.	8	23	6	1	0	4.00	0.697
		21.1	60.5	15.8	2.6	0		
4	تحرص إدارة المعهد على تبليغ الطلاب بالالتزامات المالية المستحقة عليهم في الوقت المناسب.	18	14	4	2	0	4.26	0.860
		47.4	36.8	10.5	5.3	0		
5	تبلغ إدارة المعهد الطلاب بجدول زمني يحدد اوقات الإمتحانات الفصلية والنهائية في الوقت المناسب.	31	7	0	0	0	4.82	0.393
		81.6	18.4	0	0	0		
	متوسط فقرات محور التركيز على الزبون (الطالب)						4.34	0.666



تظهر نتيجة الجدول (4) لمحور التركيز على الزبون (الطالب):

- الموافقة بشدة نسبتها 39.5% والموافقة 55.3% في الفقرة (1) على ان الطالب يعتبر القوة الدافعة لتحسين الجودة، وزيادة الانتاجية عند اخذ آرائه وتوقعاته و 5.3% كانت أجاباتهم محايدة.
 - في الفقرة (2) كانت الموافقة بشدة نسبتها 44.7% والموافقة 44.7% بأن إدارة المعهد أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطلاب والمحافظة عليهم و 10.6% كانت أجاباتهم محايد وغير موافق.
 - في الفقرة (3) كانت الموافقة بشدة والموافقة بنسبة 81.6% ان إدارة المعهد تعمل على تقديم خدمات مختلفة بطريقة تفوق توقعات الطلاب و 15.8% كانت أجابتهم محايد و 2.6% غير موافق.
 - في الفقرة (4) كانت الموافقة بشدة نسبتها 47.4% والموافقة 36.8% بأن إدارة المعهد تحرص على تبليغ الطلاب بالالتزامات المالية المستحقة عليهم في الوقت المناسب و 10.5% كانت أجابتهم محايد و 5.3% غير موافق.
 - في الفقرة (5) كانت الموافقة بشدة نسبتها 81.6% و 18.4% بأن إدارة المعهد تبلغ الطلاب بجدول زمني يحدد اوقات الإمتحانات الفصلية والنهائية في الوقت المناسب .
- يظهر الانحراف المعياري معدلات تدل على انحراف بسيط نسبيا تفسر وجود تقارب في إجابات العاملين ولا يوجد تشتت فيها.



المحور الثالث: مشاركة العاملين

الجدول رقم(5): لمحور مشاركة العاملين

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتعاون إدارة المعهد والعاملين معا من اجل توفير خدمات ترضي الطلبة.	16	15	4	1	2	4.11	1.060
		42.1	39.5	10.5	2.6	5.3		
2	تتبنى الإدارة سياسة التحسين المستمر وتعتبرها مسؤولية جميع العاملين في المعهد	17	15	4	1	1	4.21	0.935
		44.8	39.5	10.5	2.6	2.6		
3	تسمح الإدارة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المعهد.	17	14	4	2	1	4.16	1.00
		44.7	36.8	10.5	5.3	2.6		
4	يتوفر في المعهد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين.	10	23	2	3	0	4.05	0.804
		26.3	60.5	5.3	7.9	0		
5	تتبنى الإدارة سياسات العمل بروح الفريق، وتعمل على إنجاز الاعمال من خلال فرق العمل.	16	15	2	3	2	4.05	1.13
		42.1	39.5	5.3	7.9	5.3		
6	تحرص إدارة المعهد على تهيئة أجواء مريحة بين فرق العمل فيما بينهم والإدارة.	18	15	4	1	0	4.32	0.775
		47.4	39.5	10.5	2.6	0		
0.950	متوسط فقرات محور مشاركة العاملين						4.15	

تظهر نتيجة الجدول (5) لمحور مشاركة العاملين:

-الموافقة بشدة نسبتها 42.1% والموافقة 39.5% في الفقرة (1) على ان إدارة المعهد تتعاون والعاملين معا من اجل توفير خدمات ترضي الطلبة و 10.5% كانت أجابتهم محايدة و 7.9% غير موافق و غير موافق بشدة.

- في الفقرة (2) كانت الموافقة بشدة نسبتها 44.8% والموافقة 39.5% بأن الإدارة تتبنى سياسة التحسين المستمر وتعتبرها مسؤولية جميع العاملين في المعهد و 10.5% كانت أجابتهم محايد و 5.2% غير موافق و غير موافق بشدة.

- في الفقرة (3) كانت الموافقة بشدة والموافقة بنسبة 81.5% على ان الإدارة تسمح للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المعهد و 10.5% كانت أجابتهم محايد و 7.9% غير موافق.



- في الفقرة (4) كانت الموافقة بشدة والموافقة بنسبة 86.8% بأن المعهد يتوفر فيه قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين و 5.3% كانت أجابتهم محايد و 7.9% غير موافق.
- في الفقرة (5) كانت الموافقة بشدة نسبتها 42.1% والموافقة 39.5% بأن الإدارة تتبنى سياسات العمل بروح الفريق، وتعمل على إنجاز الاعمال من خلال فرق العمل و 5.3% كانت إجابتهم محايدة و 13.2% غير موافق وغير موافق بشدة.
- في الفقرة (6) كانت الموافقة بشدة نسبتها 47.4% والموافقة 39.5% أن إدارة المعهد تحرص على تهيئة أجواء مريحة بين فرق العمل فيما بينهم والإدارة و 10.5% كانت إجابتهم محايد و 2.6% غير موافق. يظهر الانحراف المعياري معدلات تدل على انحراف بسيط نسبيا تفسر وجود تقارب في إجابات العاملين ولا يوجد تشتت فيها.

6.1.3 . نتائج المتعلقة بالميزة التنافسية

المحور الرابع: الميزة التنافسية

الجدول رقم (6): لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمتلك خريجو الاختصاص الكفاءة اللازمة التي يتطلبها سوق العمل.	16	20	2	0	0	4.37	0.589
		42.1	52.6	5.3	0	0		
2	يقدم المعهد خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبي احتياجات الطلبة.	14	17	6	1	0	4.16	0.789
		36.8	44.7	15.8	2.6	0		
3	تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للمعهد مع متطلبات سوق العمل.	14	17	4	3	0	4.11	0.894
		36.8	44.7	10.5	7.9	0		
4	تقوم ادارة المعهد بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم.	8	19	8	3	0	3.84	0.855
		21.1	50.0	21.1	7.9	0		
5	تستقطب الإدارة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق باختصاصات المعهد.	12	21	2	0	3	4.03	1.052
		31.6	55.3	5.3	0	7.9		
6	تعزز إدارة المعهد ارتباطها بالمجتمع من خلال المشاركة في المعارض والرحلات المتعلقة في الاختصاص.	22	13	2	1	0	4.47	0.725
		57.9	34.2	5.3	2.6	0		
	متوسط فقرات محور الميزة التنافسية						4.16	0.817

**تظهر نتيجة الجدول (6) لمحور الميزة التنافسية:**

- الموافقة بشدة نسبتها 42.1% والموافقة 52.6% في الفقرة (1) بأن خريجو الاختصاص يمتلكون الكفاءة اللازمة التي يتطلبها سوق العمل و 5.3% كانت إجاباتهم محايد و غير موافق.
 - في الفقرة (2) كانت الموافقة بشدة والموافقة بنسبة 81.5% ان المعهد يقدم خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبي احتياجات الطلبة و 15.8% كانت إجاباتهم محايد و 2.6% غير موافق.
 - في الفقرة (3) كانت الموافقة بشدة نسبتها 36.8% والموافقة 44.7% على ان البرامج والخطط والمناهج الدراسية للمعهد تتوافق مع متطلبات سوق العمل و 10.5% كانت إجاباتهم محايد و 7.9% غير موافق
 - في الفقرة (4) كانت الموافقة بشدة والموافقة بنسبة 71.1% بأن ادارة المعهد تقوم بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم و 21.1% كانت إجاباتهم محايدة و 7.9% غير موافق.
 - في الفقرة (5) كانت الموافقة بنسبة 86.9% بأن الإدارة تستقطب ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق باختصاصات المعهد و 5.3% كانت إجاباتهم محايد و 7.9% غير موافق بشدة.
 - في الفقرة (6) كانت الموافقة بشدة نسبتها 57.9% والموافقة 34.2% أن إدارة المعهد تعزز ارتباطها بالمجتمع من خلال المشاركة في المعارض والرحلات المتعلقة في الاختصاص و 5.3% كانت إجاباتهم محايدة و 2.6% غير موافق.
- يظهر الانحراف المعياري معدلات تدل على انحراف بسيط نسبيا تفسر وجود تقارب في إجابات العاملين ولا يوجد تشتت فيها.

7. إختبار فرضيات الدراسة

لتحديد علاقة الارتباط تمّ الاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان.

الجدول رقم (7): نوع الارتباط إستنادا الى قيمة معامل الارتباط

(-) إرتباط سلبي				صفر	(+) إرتباط إيجابي				الإرتباط
1-	-1 الى	-0.7 الى	-0.4 الى	0	1+	1 الى 0.7	0.7 الى	0.4 الى	قيمة
	-0.7	-0.4	-0.01			0.4	0.4	0.01	
	متوسط	قوي	ضعيف	منعدم		متوسط	قوي	ضعيف	نوع

الفرضية الرئيسية للدراسة هي:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المعهد الفني الفندقية بنر حسن.



الجدول رقم (8): نتائج الفرضيات

الفرضية	المحور	الدلالة الاحصائية	قيمة سبيرمان
الرئيسية	إدارة الجودة الشاملة	0.000	0.724
	الميزة التنافسية		
الأولى	إلتزام ودعم الإدارة العليا	0.000	0.705
	الميزة التنافسية		
الثانية	التركيز على الزبون	0.000	0.628
	الميزة التنافسية		
الثالثة	مشاركة العاملين	0.000	0.701
	الميزة التنافسية		

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية هي أصغر من 0.05 (5%)، هذا يدل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن، كما يظهر معامل الارتباط سبيرمان درجة العلاقة إيجابية قوية.

7.1. نتائج الفرضيات

جاءت النتائج على الشكل التالي:

- يوجد علاقة إيجابية قوية 0.724، ذات دلالة إحصائية بلغت 0.000 وهي أصغر من 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن.
- يوجد علاقة إيجابية قوية 0.705، ذات دلالة إحصائية بلغت 0.000 وهي أصغر من 0.05 بين إلتزام ودعم الإدارة العليا وتعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن.
- يوجد علاقة إيجابية متوسطة 0.628، ذات دلالة إحصائية بلغت 0.000 وهي أصغر من 0.05 بين التركيز على الزبون وتعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن.



- يوجد علاقة إيجابية قوية 0.701، ذات دلالة إحصائية بلغت 0.000 وهي أصغر من 0.05 بين مشاركة العاملين وتعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن. يتضح من النتائج السابقة أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ضمن الدراسة، ترتبط بعلاقة إيجابية مع الميزة التنافسية، حيث جاءت إلتزام ودعم الإدارة العليا في المرتبة الأولى 0.705، يليها مشاركة العاملين 0.701، في حين حلّ التركيز على الزبون أي الطالب في المرتبة الأخيرة 0.628.

8. التوصيات والإقتراحات

- بناءً على نتائج الدراسة تمّ وضع بعض التّوصيات، التي من الممكن أن تطوّر العمل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تعزيز الميزة التنافسية في المعهد الفني الفندقى بئر حسن، وهي كالتالي:
1. سعي الإدارة لتبني سياسة التحسين المستمر وإعتبارها مسؤولية جميع العاملين في المعهد وتبني سياسة العمل بروح الفريق من خلال تهيئة أجواء مريحة بين فرق العمل.
 2. ضرورة تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم والعمل على بناء قنوات اتصال أكثر فعالية من أجل السماح لهم بتقديم أفكار متميزة وتطوير كفاءتهم للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم، مما سيساعدها على استقطاب ذوي الكفاءات للعمل في الحقل المتعلق باختصاصهم.
 3. اعتبار علاقة المعهد مع الطالب علاقة شراكة وذلك بتوفير خدمات تعليمية أساسية ترضيه وتلبي احتياجاته بطرق تفوق توقعاته، والاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبله من خلال إيجاد الحلول المناسبة له التي تمنعه من التعثر، وتطوير الخدمات المقدمة له، مما سيؤثر إيجاباً على ولائه.
 4. اهتمام إدارة المعهد بتعزيز ارتباطها بالمجتمع من خلال المشاركة في المعارض والرحلات المتعلقة في الاختصاص.
 5. ضرورة تطوير الخطط والاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا للمعهد من أجل التعرف على احتياجات الطلبة وتوافق متطلبات سوق العمل مع البرامج والخطط والمناهج الدراسية للمعهد.
 6. ضرورة نشر ثقافة الجودة لضمان نجاحها وتحقيق هدفها الا وهو تحقيق ولاء الطالب وبالتالي قدرة تنافسية أعلى للمعهد.



المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- جابلونسكي، جوزيف. (2000). " تطبيق إدارة الجودة الشاملة". دون دار نشر، عمان الأردن.
- السيد، إسماعيل. (2000). "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية". الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر.
- الطائي، رعد عبدالله. وقداة، عيسى. (2008). "إدارة الجودة الشاملة". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال الدين. وأبو بكر، مصطفى محمود. (2000). " دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة". الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
- المسعودي، حيدر. (2010). "إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا". ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً: الدوريات والمنشورات والمؤتمرات:

1- المنشورات والكتيبات

- إتحاد الجامعات العربية. (2013). " دليل ضمان جودة البرامج الاكاديمية في كليات الجامعات العربية". الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، عمان، الاردن.
- إتحاد الجامعات العربية. (2017). " دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية". الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، عمان، الاردن.

2- المجلات العلمية

- الشيخ، فؤاد. وبدر، محمد. (2004). "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني". دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، السعودية.



- نصحي، إبراهيم. (2009). " المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية." بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي، اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة، مصر.
- يحيوي، نعيمة. وعيساني، عامر. (2014). "متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي." جامعة باتنة، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 9.

3- الأطروحات والرسائل

- أحمد، حسن. (2017). "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الجاسمي، باسم. (2007). "مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية." دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، العراق.
- كحيل، صبحي. (2016). "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين." رسالة ماجستير، جامعة الأقصى. فلسطين.
- المسعود، ربيع. (2014). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة." أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- نصيرة، داني. (2015). "متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية." أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، الجزائر.

ثالثا: المقابلات الشخصية

- بوجي، منيب. (2019). "مقابلة شخصية مع مدير المعهد الفني الفندقني بنر حسن."



www.mecsj.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية لـ MECSJ

العدد الثالث والثلاثون (كانون الثاني) ٢٠٢١

ISSN: 2617-9563

رابعاً: المراجع الأجنبية

Books and Journals:

Cyert, Richard M. (1993). "**Universities Competitiveness and TQM: Plan of Action for the year 2000** ."PQR Journal, Vol.18.

Goetsch, David. et-al. (1997). "**Introduction to total quality management for production, processing and services**". , prentice – Hall , N.J.

Pietersen, Wille. (2010). "**Strategic learning: How to Be Smarter than your competition and Turn Key Insights into Competitive advantage.**" WILEY Publishers.

خامساً: المواقع الإلكترونية

المديرية العامة للتعليم المهني والتقني: www.vte-lb.com، آذار 2019.