

أثر التكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة عمان"

محمد أحمد الزغول¹ أحمد حسن عبد القوي¹ سامي وجيه محمود² محمد سيد أحمد الزغبى³

قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر وأهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف في تعزيز الأداء المالي للمنشآت الفندقية، تم توزيع عدد (360) استبانة على عينة من المدراء بالأقسام التشغيلية والإدارة المالية وإدارة الجودة بفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة عمان الأردنية، تم استرداد 224 استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي. دلت نتائج البحث على ارتفاع مستوى تطبيق الفنادق الأردنية لممارسات إدارة الجودة المتمثلة في دعم الإدارة العليا للجودة، التدريب، تمكين العاملين، تطوير نظم العلاقات والاتصالات الداخلية، تحفيز العاملين، والعدالة التنظيمية؛ كما أوضحت النتائج اهتمام الفنادق باستخدام أساليب متنوعة لإدارة التكاليف (أسلوب هندسة القيمة، الإنتاج في الوقت المحدد، التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن، ونظرية القيود). كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف معاً في الأداء المالي للفنادق محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها ضرورة بذل الإدارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتدعيم جودة الخدمات الفندقية المقدمة من خلال تعزيز ممارسات إدارة الجودة جنباً إلى جنب مع مواكبة الإدارة الفندقية لأساليب إدارة التكاليف الحديثة وتطوير مهارات العاملين من خلال إشراكهم في دورات متخصصة تزيد وتحسن مستويات فهمهم ومعرفتهم بما يتعلق بأساليب إدارة التكاليف.

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

إدارة الجودة؛ إدارة التكاليف؛ الأداء المالي؛ صناعة الضيافة

(JAAUTH)

المجلد 16، العدد 2
(2019)، ص 95-103

المقدمة

تسعى المنظمات الفندقية دوماً إلى إثبات قوتها ووجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من خدمات تلبي احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساسي لنجاح وتميز المنظمات الفندقية على منافسيها، خاصة وأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت تتسم بالسرعة في التغيير، وبالتالي فالأسلوب أو الطريقة التقليدية في إدارة الأعمال أصبحت غير ملائمة في عصرنا الحالي، من هنا أصبح لزاماً على المنظمات الفندقية أن تبحث عن كل ما يحقق لها أهدافها بمختلف الأساليب والطرق التي تساعد على تحسين الأداء وتحقيق رضا وولاء العملاء، ولاسيما أن السائح هو دائرة الاهتمام ومحط أنظار هذه المنظمات التي تحاول كل منها اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة (بظاظو والعمامرة، 2010). وفي هذا الإطار تُعد إدارة الجودة من أهم ركائز ومميزات المنظمات الناجحة التي تضمن التطور المستمر في العمليات التنظيمية، ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية، هذا وقد ازداد اهتمام العديد من المنظمات الخدمية في الآونة الأخيرة كالفنادق بتطبيق ممارسات تحسين الجودة بحثاً عن زيادة حصتها السوقية والحفاظ على عملائها وتميزها على المستويين المحلي والدولي (عبود، 2010).

ونظراً لأن تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة يلزم الإدارة بتوفير الدعم اللازم لتطبيق بعض ممارسات إدارة الجودة، أحجمت بعض المنشآت عن تطبيق تلك الممارسات تفادياً للتكاليف المرتبطة بها (نياز، 2005). الأمر الذي دعا إلى ضرورة إعادة النظر في نظم التكاليف التقليدية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة؛ وهنا يكمن دور إدارة التكاليف كونها تسعى لتقليل التكاليف قدر الإمكان مع الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات للوصول إلى التكلفة العادلة ومن ثم تحسين الأداء المالي والقدرة التنافسية للمنظمة. وهذا ما أوصت به دراسة أبو رمان والديويحي (2000) الفنادق بضرورة تبني أساليب حديثة لإدارة التكاليف بشكل فعال يضمن نموها وربحيتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

¹ Doctor_ahmedhassan@tourism.suez.edu.eg

² samy_wageh@tourism.suez.edu.eg

³ DR.Mohamed_ElZoghbi@tourism.suez.edu.eg

الاستعراض المرجعي

إدارة الجودة Quality Management

حازت ممارسات إدارة الجودة الشاملة على اهتمام واسع في صناعة الضيافة على اختلاف أنواعها وأحجامها؛ كونها تسعى دوماً إلى إشباع الاحتياجات والرغبات المتزايدة للسياح، فضلاً عن تأكيدها على ضرورة تحقيق التكامل بين كافة الأنشطة والوظائف داخل الفندق، والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، بغية تقديم خدمات عالية الجودة بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة (بضاظو والعمامرة، 2010). وتلعب إدارة الجودة دوراً مهماً داخل المنظمات الخدمية مثل الفنادق، حيث تعمل على تعزيز المركز التنافسي، زيادة الأرباح، نمو الحصة السوقية، الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، تحسين العمليات التشغيلية، زيادة الابتكارات، تقليل الهدر في المخزون، انخفاض شكاوى العملاء من جودة الخدمات المقدمة، وتوفير الوقت والمجهود، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف (العزاوي، 2005). وعلى الرغم من هذه الفوائد العديدة التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة، إلا أن هناك عدة عقبات قد تعترضها، وتؤثر في مدى فعاليتها مثل: عدم دعم الإدارة العليا لتقافة الجودة، عدم إدراك الإدارة الوسطى لمتطلبات إدارة الجودة، عدم التنظيم الكافي، عدم مشاركة جميع العاملين في برامج إدارة الجودة، التعجل في جني ثمار الجودة، تبني أساليب غير فعالة لإدارة الجودة لا تتوافق مع طبيعة المنظمة، ومقاومة التغيير سواء من قبل إدارة المنظمة أو من العاملين بها (الحداد، 2009).

ممارسات إدارة الجودة Quality Management Practices

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة في أي منظمة ضرورة تبني الإدارة لمجموعة من الممارسات من أهمها:

- **التزام الإدارة العليا لفلسفة الجودة ودعمها:** إن تبني الإدارة العليا للجودة واقتناعها بأهميتها يضمن سهولة اقتناع والتزام بقية أفراد التنظيم بها، ويهيئ مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم وفقاً للمعايير الموضوعية، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي فالتطبيق الصحيح لإدارة الجودة يبدأ من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات الدنيا (العسوس، 2009)؛
- **تدريب العاملين:** ويقصد به التحسين المستمر للعمل والعمليات التشغيلية، ويعد من أهم ركائز برامج إدارة الجودة نظراً لأن الموارد البشرية المدربة هي المسؤولة عن تطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي فضعف أداء العنصر البشري نتيجة قصور في العملية التدريبية يؤدي إلى فشل وإخفاق برامج الجودة (يحضيه، 2005)؛
- **تمكين العاملين:** بمعنى منحهم صلاحيات ومسئوليات واسعة وتعظيم مشاركتهم في اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، ومن ثم تحسين جودة الخدمات المقدمة، تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، تطوير الأداء التنظيمي ومن ثم نجاح برامج إدارة الجودة (عزيز، 2011)؛
- **تطوير نظم العلاقات والاتصالات الداخلية:** أداة مهمة لتغيير وتوجيه وتعديل سلوكيات العاملين داخل التنظيم. فمن خلال الاتصالات الداخلية يمكن إطلاع العاملين على الخطط التي تتبناها إدارة المنظمة والمشكلات التي تواجهها، التعرف على اتجاهات العاملين، إزالة أي غموض حول القرارات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة، تدعيم العمل الجماعي وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن العمل (محمود، 2001). وتأكيداً لذلك يرى بريواي (2013) أنه لا سبيل لنجاح أي منظمة لا يتوافر بها نظم اتصالات وعلاقات داخلية فعالة؛
- **تحفيز العاملين:** يعد تحفيز العاملين من خلال نظم الأجور والترقيات والحوافز المادية والمعنوية وتوفير الأمان الوظيفي مطلباً مهماً لنجاح برامج إدارة الجودة لأنه يشبع حاجات العاملين، ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة (عزيز، 2011)؛
- **العدالة التنظيمية:** تلعب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية دوراً محورياً في نجاح وتطور المنظمات على اختلاف أنواعها، فهي تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، زيادة الثقة التنظيمية، تحسين بيئة العمل، تنمية العمل الجماعي، وتحسين الأداء (Cohen-Charash and Spector, 2001).

إدارة التكاليف Cost Management

تعتبر إدارة التكاليف أداة فعالة يمكن من خلالها تحديد التكلفة الدقيقة لأي خدمات أو منتجات تقدمها المنظمة، وكذلك تحسين العمليات التشغيلية، ومنع أي هدر في الإنتاج، بالإضافة إلى تسهيل عمليات وإجراءات التخطيط والرقابة على الأنشطة، ووضع استراتيجيات طويلة وقصيرة المدى، وسهولة التحكم في حجم الإيرادات والمصروفات (عليان، 2012). كما تساعد إدارة التكاليف من خلال ما تقدمه من معلومات مالية دقيقة إدارة المنظمة على اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية رشيدة (Hansen and Mowen, 2012).

1.2 أساليب إدارة التكاليف Cost Management Methods

من أهم الأساليب المتبعة في إدارة التكاليف ما يلي:

التكلفة على أساس النشاط (Activity Based Costing (ABC): وهو أسلوب يستخدم في تخصيص التكاليف غير المباشرة للمنتجات والخدمات من خلال تصنيف جميع التكاليف غير المباشرة المرتبطة بكل نشاط داخل المنظمة، ثم يتم تعقب التكاليف الإضافية على أي خدمات أو منتجات بدقة عالية استناداً إلى مجمل الأنشطة التي أسهمت في تقديم هذه الخدمات أو المنتجات (Needles *et al.*, 2008). ومن أهم أهداف هذا الأسلوب تعظيم أداء الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة واستبعاد أي أنشطة أخرى عديمة القيمة، ومن ثم تعظيم ربحية المنظمة، وبالتالي يساعد أسلوب ABC في التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة، وإمداد إدارة المنظمة بمعلومات مالية واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكلفة (العشماوي، 2011)؛

التكلفة المستهدفة (Target Cost (TC): يرى فراغ (2006) التكلفة المستهدفة كنظام فعال لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة، فهو يخضع كافة التكاليف للرقابة خلال مراحل التشغيل المختلفة بداية من مرحلة التصميم والتخطيط وحتى مرحلة ما بعد البيع، بهدف خفض التكلفة وتحسين الجودة. ويهدف هذا الأسلوب بشكل رئيسي إلى تخفيض تكلفة الخدمات والمنتجات خلال المراحل المختلفة لدورة حياة الخدمة أو المنتج من خلال وضع تكلفة معيارية لكل المنتجات والخدمات المقدمة، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الجودة التي تشبع رغبات ومتطلبات وتوقعات العملاء (فودة، 2007)؛

هندسة القيمة (Value Engineering (VE): تعتبر أسلوباً مكملاً لأسلوب التكلفة المستهدفة TC، حيث يقوم هذا الأسلوب بالبحث عن أي مناطق محتملة لخفض التكلفة أثناء مرحلة تصميم وتخطيط الخدمة أو المنتج مع المحافظة على الجودة. وبالتالي فهندسة القيمة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات عديدة في تصميم الخدمات والمنتجات أو إجراء تغييرات في بعض المواصفات أو عمل بعض التعديلات في طرق الخدمة أو الإنتاج بما يؤدي إلى خفض التكاليف لتصبح مساوية أو قريبة من التكلفة المستهدفة (Hilton, 2005)؛

الإنتاج في الوقت المحدد (Just in Time (JIT): وهو عبارة عن نظام دقيق للتحكم في المخزون إذ يقوم على تخفيض مستوى المخزون إلى حده الأدنى، وذلك على اعتبار أن تراكم المخزون يعني تكبد المنظمة لتكاليف مرتفعة يمكن تجنبها إذا ما وصل المخزون إلى أدنى مستوى ممكن (الراوي، 2010).

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبادل المعلومات والتنسيق التام بين العمليات الإنتاجية من جهة والموردين من جهة أخرى حتى تصل أي مستلزمات أو إمدادات بالكميات والمواصفات المتفق عليها في الوقت المناسب (القرغولي، 2004). وبالتالي يهدف هذا الأسلوب إلى الحد من أي هدر سواء عند الشراء أو الإنتاج، والاستغناء عن كميات كبيرة من المخزون، الأمر الذي يساعد على خفض تكلفة العملية الإنتاجية، زيادة معدل الإنتاج، وتلبية احتياجات العميل في الوقت المناسب من حيث الجودة والكمية المطلوبة (المطارنة والبشتاوي، 2007)؛

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC): وهي عبارة عن أداة للربط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية كوسيلة لمعالجة أوجه القصور في مقاييس الأداء المعتمدة على المؤشرات المالية فقط، والتي تتعلق بالأجل القصير ولا تصلح للتعامل مع تحديات المستقبل، ولاسيما وأنها تتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة وتنمية الموارد البشرية والبحث والتطوير والابتكار ورضا العميل (درادكة، 2002)؛

نظرية القيود (Theory of Constraints (ToC): وهي فعالة للتعامل مع القيود التي تعوق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وترتكز هذه النظرية على معالجة الاختناقات التي تقيد سير العمل، لذلك فإن استخدامها يعظم أرباح المنظمة من خلال زيادة تدفقات العمل وسرعة إنجاز المهام وخفض التكاليف (Krajewski and Ritzman, 2007).

التكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف

شهدت حقبة الخمسينات من القرن الماضي ظهور العديد من مبادرات الجودة؛ والتي واجه تطبيقها آنذاك عدة تحديات أهمها صعوبة إقناع مدراء المنظمات بفائدة الجودة وعدم وضوح المردود المالي المنتظر، حالت دون تحقيق إدارة الجودة للنتائج المتوقعة منها، نظراً لأن الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن تبني وتطبيق نظم إدارة الجودة لا يمثل ضماناً للتميز، بل في حالات كثيرة قد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية فالجودة العالية تعني التكلفة العالية. ولكن بمرور الوقت ومع زيادة الاهتمام بدارسات الجودة واستخدام أساليب إدارية ومحاسبية حديثة اتضح أن الجودة العالية تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح وتحسين القدرة التنافسية (عبود، 2010).

وهذا ما أشار إليه من قبل Porter (2003) من أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها من خلال التكلفة المنخفضة، التي تتحقق كنتيجة لقدرة المنظمة على تقديم منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة؛

وبالجودة العالية. وتأسيساً على ما سبق فقد أكد نور وآخرون (2016) أن التكامل بين إدارة الجودة وإدارة التكاليف من أهم المتطلبات اللازمة لتقديم منتج عالي الجودة بتكاليف منخفضة ومن ثم القدرة على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق الأرباح المستهدفة وتدعيم المركز التنافسي وتحقيق الريادة داخل الأسواق.

الأداء المالي

يُعرف جمعة (2000) الأداء المالي بأنه مدى إسهام الأنشطة التنظيمية في فعالية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المالية بأقل التكاليف الممكنة. كما يرى دادن (2007) أن الأداء المالي يعبر عن قيمة ومردود الموارد الطبيعية والمادية والمالية مجتمعة معاً، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على إشباع رغبات جميع الأطراف المرتبطة بها. ويتأثر مستوى الأداء المالي بعدة عوامل صنفها مزهودة (2005) إلى عاملين (1) العوامل الداخلية: وهي تلك التي تؤثر في أداء المنظمة ويمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أمثلتها: الرقابة على التكاليف؛ الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة؛ الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال؛ (2) العوامل الخارجية: وهي تلك التغيرات الخارجية التي تؤثر في الأداء المالي للمنظمة ولا يمكن السيطرة عليها وإنما يمكن فقط توقع نتائجها المستقبلية ووضع بعض الخطط لتقليل تأثيرها، وتشمل هذه العوامل الخارجية: مخاطر الأزمات المالية؛ التغييرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة في نوعية الخدمات؛ القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة بالإضافة إلى قوانين السوق؛ السياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدول. ويُعد تقييم مستوى الأداء المالي من أهم الركائز التي تقوم عليها عملية الرقابة والضبط، ويفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة؛ تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء أي تغييرات جوهرية؛ فضلاً عن كونه من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط؛ ومن أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو الدولة (عبدالمحسن، 2003).

مشكلة البحث

تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة الملحة إلى تحقيق التوازن بين معياري الجودة والتكلفة باعتبارهما من أهم معايير المنافسة محلياً وعالمياً في صناعة الضيافة، لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبأسعار منافسة، ومن ثم تحسين قدرة المنشآت الفندقية على التكيف الإيجابي مع تحديات المنافسة وتعزيز مستوى الأداء المالي. وهو ما دفع منظمات الأعمال ومنها الفنادق لتبني نظم فعالة لإدارة الجودة والبحث عن أساليب متطورة لإدارة التكاليف، تساعدها على خفض التكلفة من ناحية، ورفع جودة خدماتها ومنتجاتها من ناحية أخرى. وانطلاقاً من هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما أثر التكامل بين ممارسات تحسين الجودة وأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي؟

أهداف البحث

- التعرف على أهم ممارسات إدارة الجودة، وتحديد مدى الالتزام بتطبيق تلك الممارسات بفنادق العينة؛
- التعرف على مستوى تطبيق إدارات الفنادق لأساليب إدارة التكلفة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي؛
- دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وتحسن الأداء المالي للفنادق محل الدراسة؛
- قياس أثر التكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي بفنادق العينة.

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة كونها ترصد أحد أهم الأهداف التي تسعى الفنادق على اختلاف أنواعها لتحقيقها ألا وهو تحسين الأداء المالي من خلال تحسين جودة الخدمات الفندقية، وخفض التكاليف إلى أدنى مستوي لها. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من أولى الدراسات التي تلقى الضوء على موضوع إدارة التكاليف وبيان أثره في الأداء المالي بصناعة الضيافة. تأسيساً على ما سبق؛ يركز الإطار المفاهيمي للبحث على فرض أساسي مفاده أن حرص إدارة الفندق على تبني ممارسات إدارة الجودة بالتزامن مع تطبيقها الفعال لأساليب إدارة التكلفة قادر على تحقيق التوافق والمواءمة بين الجودة العالية والتكلفة المنخفضة ومن ثم تحسين الأداء المالي للفندق:

H₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكلفة في تحسين الأداء المالي للفندق. وينبثق من الفرض الرئيسي فرضان فرعيان:

H_{1.1}: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة في تحسين الأداء المالي للفندق.

H_{2.1}: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي للفندق.

مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من جميع فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة عمان الأردنية والبالغ عددهم (15) فندقاً فئة خمس نجوم و(21) فندقاً فئة الأربع نجوم (وزارة السياحة والآثار الأردنية، 2016). تشكلت عينة الدراسة من مدراء الأقسام التشغيلية والإدارة المالية والجودة بالفنادق المذكورة، حيث تم توزيع (360) استبانة، تم استرداد عدد (250) بمعدل استجابة 69% ويفحصها تبين وجود (26) استبانة غير مكتملة الأجوبة وتم استبعادها لتكون عدد الاستبانات (224) استبانة صالحة للتحليل.

صدق وثبات أداة جمع البيانات

تألفت أداة الدراسة "الاستبانة" من ثلاثة أجزاء، اشتمل الجزء الأول على بيانات تخص ممارسات إدارة الجودة، وأشتمل الجزء الثاني على بيانات تخص أساليب إدارة التكاليف، أما الجزء الثالث فقد اشتمل على بيانات تخص الأداء المالي، تألفت الاستبانة إجمالي (64) فقرة صممت بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، حيث حددت خيارات الإجابة ب 5 مستويات أعلاها، وأوافق بشدة (5 درجات)، وأدناها، لا أوافق مطلقاً (درجة واحدة). وقد روعي عند تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء التعبئة، لذلك تم اعتمادها كأداة صالحة للدراسة بعد تحكيمها وتعديلها من قبل مجموعة من الخبراء وذوي الاختصاص من الأكاديميين، وذوي الخبرة وذوي الرأي المُعتمد به. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث أظهرت النتائج بالجدول رقم (1) أن مقياس ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف والأداء المالي قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات تراوحت ما بين (0.860) و(0.980)، ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، إذ تجاوز معامل كرونباخ ألفا (0.60) وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (22) لتحليل الاستبانة كالاتي:
- تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي والتحقق من قياس الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي لوصف استجابة مفردات العينة تجاه متغيرات البحث، والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت الأجوبة عن الوسط الحسابي، ولتحديد الأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة تم تصنيف المتوسط الحسابي لكل بُعد إلى ثلاث درجات من الأهمية (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) باستخدام المعادلة الآتية:
طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) مقسوماً على عدد فئات الأهمية (3) لتكون المعادلة كالاتي:
طول الفئة = $(1-5) / 3 = 3/4 = 1.33$ وبذلك تكون الدرجات الثلاث كالتالي: أهمية منخفضة تتراوح ما بين (1: 2.33)، أهمية متوسطة تتراوح ما بين (2.34: 3.66) وأهمية مرتفعة تتراوح ما بين (3.67: 5). كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث وقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي قد تحدث للمتغير التابع.

النتائج والمناقشة

تم استخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً في استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف عينة الدراسة.

أولاً: ممارسات إدارة الجودة بفنادق العينة

يظهر جدول (1) أن الأجوبة المتعلقة بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة كانت متقاربة بمتوسطات حسابية تراوحت بين العالية لثلاثة أبعاد وهي: تطوير نظم العلاقات والاتصالات الداخلية الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ومستوى التطبيق بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدره (0.81)، وبُعد العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.81)، وبُعد تدريب العاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.69) وانحراف معياري قدره (0.76)، وبالنسبة للأبعاد الثلاثة الآخرين فجاءت موسطاتها وهم: تحفيز العاملين الذي بلغ المتوسط الحسابي له (3.51) وانحراف معياري قدره (0.77)، التزام ودعم الإدارة العليا للجودة إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.20) وانحراف معياري قدره (0.79)، وبُعد تمكين العاملين الذي سجل أدنى قيمة من حيث مستوى التطبيق بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري (0.93)، كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد الستة مجتمعة بلغ (3.47)، وهذا يعني أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة كانت متوسطة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يقررون بأن إدارات الفنادق مازالت تسعى لتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال التزام ودعم الإدارة العليا للجودة، تدريب العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتوفير

بيئة عمل تتسم بالعدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي وتعمل على تيسير نقل ومشاركة المعرفة بين أفرادها من خلال تطوير نظم العلاقات والاتصالات الداخلية.

جدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الثبات لمتغير ممارسات إدارة الجودة.

ممارسات إدارة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الثبات
التزام ودعم الإدارة العليا للجودة	3.20	.79	متوسطة	.897
تدريب العاملين	3.69	.76	مرتفعة	.891
تمكين العاملين	3.18	.93	متوسطة	.888
تطوير نظم العلاقات والاتصالات الداخلية	3.77	.81	مرتفعة	.881
تحفيز العاملين	3.51	.77	متوسطة	.878
العدالة التنظيمية	3.74	.81	مرتفعة	.897
المتوسط العام لأبعاد إدارة الجودة	3.47	.62		.860

ثانياً: أساليب إدارة التكاليف بفنادق العينة

يشير جدول (2) إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأجوبة المتعلقة بأبعاد أساليب إدارة التكاليف بفنادق العينة يتضح من الجدول أجوبة الباحثين كانت شديدة التقارب وبمتوسطات حسابية عالية تراوحت ما بين أعلى قيمة (3.71) لأسلوب هندسة القيمة بانحراف معياري (0.95) وبين أدنى قيمة لأسلوب نظرية القيود بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدره (1.03)، كما يشير المتوسط الحسابي العام لمتغير أساليب إدارة التكاليف (3.67) بانحراف معياري (0.91) إلى أن هناك شبه اتفاق حول تطبيق أساليب إدارة التكلفة على نطاق واسع بفنادق العينة. وتشير النتائج إلى حرص إدارات الفنادق المبحوثة على استخدام الأساليب المختلفة لإدارة التكاليف، والمتمثلة في: هندسة القيمة، الإنتاج في الوقت المحدد، التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن، وأسلوب نظرية القيود. تتفق هذه النتائج مع *Horngren et al.* (2012) الذي سبق وأكد على أن أسلوب هندسة القيمة يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛ تخفيض التكاليف من خلال إلغاء أو استبعاد العمليات غير الضرورية والتركيز فقط على العمليات التي تضيف قيمة أو منفعة. كما تتفق النتائج مع دراسة (Zengin and Ada (2010) على أهمية الدور المزدوج الذي تلعبه التكاليف المستهدفة في تخفيض تكاليف المنتج وتعزيز مواصفات الجودة.

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الثبات لمتغير أساليب إدارة التكاليف

أساليب إدارة التكاليف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الثبات
التكلفة على أساس النشاط (ABC)	3.68	.93	مرتفعة	.983
التكلفة المستهدفة (TC)	3.68	.98	مرتفعة	.980
هندسة القيمة (VE)	3.71	.95	مرتفعة	.978
الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	3.69	.93	مرتفعة	.977
بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	3.62	1.02	متوسطة	.979
نظرية القيود (CT)	3.61	1.03	متوسطة	.979
المتوسط العام لأساليب إدارة التكاليف	3.67	.91	مرتفعة	.974

ثالثاً: اختبار صحة فروض البحث

ليبان الأثر المحتمل للتكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف في تحسين مستوى الأداء المالي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد تم التأكد من توافر شروط صحة نموذج الانحدار، فكما هو موضح بجدول (3)؛ يلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث، كما أن معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة سجل قيمة أقل من (5)، وهذا يدل على عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ومن ثم صحة نموذج الانحدار. كما أوضحت النتائج أن معامل التحديد المصحح للنموذج بلغ ($R^2 = 0.876$) وهو ما يعني أن متغيري ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف استطاعا معاً أن يفسرا الإسهام في تحسين الأداء المالي بما قيمته 87.6%، أما النسبة الباقية فنفسرها متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما يوضح تحليل التباين وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف وتحسين الأداء، حيث كانت قيمة ($F = 785.30$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي معنوية ($0.05 <$) ويدل هذا على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛ أي إنه كلما إهتم الفندق بتطبيق ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف، كلما تحسن الأداء المالي وبالتالي تتحقق صحة الفرض الرئيسي للبحث الذي ينص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكلفة في تحسين الأداء المالي للفندق". وتتفق هذه النتائج مع دراسة نور

وآخرون (2016) والتي أكدت على أن إدارة الجودة وإدارة التكاليف يساعداً علي صنع القرارات الاستثمارية من خلال تحديد مجموعة الخدمات والمنتجات التي يجب الاستمرار بتقديمها أو التوقف عنها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات والمنتجات الجديدة التي يجب تقديمها للعملاء والشريحة التي ستوجه إليها بعد التأكد من ربحيتها بشكل مسبق، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان الحصول على الأرباح المطلوبة ودعم المركز التنافسي والسيطرة على الأسواق.

جدول (3): نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد المصحح (Adj., R ²)	معامل الارتباط	البيان
.000 ^b	785.30	.876	.936**	أثر التكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (B)	معامل الانحدار	
.565	.576	.016	أبعاد ممارسات إدارة الجودة	
.000	33.488	.928	أبعاد أساليب إدارة التكاليف	

تشير قيمة معامل الانحدار (β) لممارسات إدارة الجودة ($\beta=0.016, t=0.576, p<0.05$) إلى عدم وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الجودة في الأداء المالي بفنادق العينة، وتدل هذه النتائج على عدم صحة الفرض الفرعي الأول " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة في تحسين الأداء المالي للفندق". وتتعارض هذه النتائج مع دراسة حسيل وجباري (2017) التي أكدت على أن ممارسات تحسين الجودة تقلل من التكلفة وتزيد من الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الربحية. ولكن من المنطقي أن ممارسات إدارة الجودة تتطلب بذل الكثير من الوقت والجهد والمال، كما أن الوفاء بمتطلبات الجودة يحتم على الفنادق تدريب العاملين وتهيئة البيئة المناسبة وهو ما ينطوي على تكاليف إضافية لن يظهر مردودها سريعاً على الأداء المالي، ما يضطر إدارة الفندق إلى التريث في تطبيق تلك الممارسات لعدم وضوح مردودها المالي على المنشأة في المدى القصير. كما يتضح أيضاً من جدول (3) أن قيمة معامل الانحدار (β) لأساليب إدارة التكاليف قد سجلت ($\beta=0.928, t=33.48, p<0.05$) ويشير هذا إلى وجود تأثير معنوي لأساليب إدارة التكاليف في الأداء المالي، أي أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق أساليب إدارة التكاليف بمقدار وحدة واحدة كلما تحسن الأداء المالي بمقدار 0.928، كما تدل قيمة T (33.48) على صحة وثبوت هذه العلاقة، ومن ثم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأساليب إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي للفندق". وهذا يتفق مع دراسة Sevim (2013) التي أشارت إلى أن أساس العلاقة بين إدارة التكاليف والأداء المالي تتبع من أن إدارة التكاليف تقوم بتزويد الإدارة بمعلومات دقيقة أكثر تفصيلاً عن التكلفة، الأمر الذي يزيد من دقة المؤشرات والمقاييس والنسب المالية التي تساعد كثيراً على الوقوف على الوضع المالي للمنظمة ومن ثم العمل على تحسينه.

النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى تطبيق الفنادق الأردنية لممارسات إدارة الجودة فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا، التدريب، تمكين العاملين، نظم العلاقات والاتصالات الداخلية، تحفيز العاملين والعدالة التنظيمية.
- اهتمام الفنادق الأردنية بتطبيق أساليب إدارة التكاليف خاصة أسلوب هندسة القيمة، التكلفة المستهدفة، الإنتاج في الوقت المحدد وأسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.
- تؤثر أساليب إدارة التكاليف بشكل معنوي في الأداء المالي لفنادق العينة.
- تؤثر ممارسات إدارة الجودة تأثيراً طفيفاً لكنه غير معنوياً في الأداء المالي لفنادق العينة.
- يؤثر التكامل بين ممارسات إدارة الجودة وأساليب إدارة التكاليف تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء المالي لفنادق العينة.

التوصيات

- توضح النتائج السابقة ضرورة تبني الإدارة الفندقية للجودة شعاراً لها باعتبارها سلاحاً استراتيجياً وتنافسياً فعالاً، بث هذا التوجه في نفوس العاملين من خلال تشجيع ودعم الإدارة المستمر لممارسات الجودة، تدريب العاملين للوفاء بمتطلباتها، توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بالشفافية والعدالة التنظيمية، تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار وتضمن تبادل ومشاركة المعرفة بين أفرادها من خلال تطوير نظم الاتصالات الداخلية واستخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة كأداة محفزة لتطبيق ممارسات الجودة ومعظمة للفوائد المرجوة منها وصولاً إلى تحسين الأداء المالي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- مشاركة الإدارة العليا بتحقيق الجودة ودعم الأنشطة الإبداعية.

- تشكيل فريق عمل من الخبراء للبدء بعملية البحث والتطوير فيما يتعلق بتحسين ممارسات إدارة الجودة وإدارة التكاليف.
- تطبيق سياسة تمكين العاملين من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، كونهم الأقرب للعميل وعلى دراية باحتياجاته مما يساعد على سرعة أداء الخدمة وتحقق ولاء العامل تجاه الفندق.
- زيادة الاهتمام بأساليب إدارة التكاليف ومواكبة الجديد منها فهي تسهم في توفير المعلومات اللازمة لقياس التكلفة وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يوصي بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول بعض المتغيرات التي لم تشملها الدراسة، والمؤثرة في تطبيق ممارسات الجودة بصناعة الضيافة، مثل: دراسة أثر أساليب إدارة التكلفة في تحسين تكاليف الجودة في صناعة الضيافة ودراسة معوقات ومحددات تطبيق أساليب إدارة التكلفة في صناعة الضيافة.

المراجع العربية

- أبو رمان، أسعد حماد والديوجي، سعد (2000)، "تسويق الخدمات السياحية"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحداد، عواطف إبراهيم (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الراوي، عادل صالح (2010)، "نظام الإنتاج في الوقت المحدد وأثره في التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص ص 333-363.
- العزاوي، محمد عبدالوهاب (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العسوسي، ابتسام حسن علي (2009)، "درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العشماوي، محمد عبدالفتاح (2011)، "محاسبة التكاليف: المنظورين التقليدي والحديث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القرغولي، عبد نايف حسين (2004)، "تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات ISO:9001: دراسة حالة شركة سنحاريب لتقنيات الري الحديثة العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق.
- المطارنة، غسان والبشتاوي، سليمان (2007)، "أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، ص ص 300-317.
- برباوي، كمال (2013)، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، أماراباك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، ص ص 79-90.
- بظاظو، إبراهيم والعمامرة، أحمد (2010)، "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن"، مجلة بحوث الجامعة الإسكندنافية، المجلد الأول، العدد الثالث، ص ص 1-34.
- جمعة، السعيد فرحات (2000)، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حسيل، سارة وجباري، شوقي (2017)، "أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على مؤسسة بروليبيوس الجزائرية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- دادن، عبدالغني (2007)، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: نحو إرساء نموذج للإندازار المبكر باستعمال المحاكاة المالية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- درادكة، مأمون (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبدالمحسن، توفيق محمد (2003)، "تقييم الأداء: مداخل جديدة ... لعالم جديد"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عبود، نجم (2010)، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
- عزيز، ديلمان أحمد (2011)، "التمكين ودوره في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
- عليان، عبدالرحمن محمود (2012)، "دراسة متقدمة بالتكاليف والمحاسبة الإدارية"، بدون ناشر، القاهرة.
- فراج، منال حامد (2006)، "تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات المصرية من خلال التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 28، العدد الأول، ص ص 523-560.
- فودة، شوقي السيد (2007)، "إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد 44، ص ص 1-20.
- محمود، منال طلعت (2001)، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

- مزهودة، عبدالمليك (2005)، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.
- نور، عبدالناصر إبراهيم؛ الشرباتي، عبدالعزيز أحمد والنحوي، محمد محمود (2016)، "أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، المؤتمر الدولي العاشر: استشراف مستقبل التجارة الدولية في ضوء منظمة التجارة العالمية، 3-4 ديسمبر 2014، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- نياز، عبدالعزيز حبيب الله (2005)، "جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي"، دليل تطبيق الجودة في المؤسسات الصحية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة السياحة والآثار الأردنية (2016)، "النشرة الإحصائية السياحية"، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع.
- يحييه، سملاي (2005)، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, pp. 278-321
- Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2012), "Cornerstones of Cost Management", 2nd Ed., Cengage Learning, Boston, United States.
- Hilton, W. (2005), "Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment", 5th Ed, McGraw-Hill, New York, United States.
- Horngren, C.T.; Datar, S.M. and Foster, G. (2012), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 10th Ed., Prentice Hall, New Jersey, United States.
- Krajewski, J. and Ritzman, P. (2007), "Operations Management, Strategy and Analysis", 7th Ed., Addison-Wesley, United States.
- Needles, E.; Powers, M. and Crosson, V. (2008), "Financial and Managerial Accounting", 8th Ed., Houghton Mifflin Company, United States.
- Porter, M. (2003), "The Competitive Advantage: How to Get Ahead of Your Competitors and Maintain Your Lead", Dunod, Paris, France.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013), "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach", 6th Edition, Wiley, New York, United States.
- Sevim, A. (2013), "Entry to Cost Management", Eskisehir Anadolu Universities, Turkey.
- Zengin, Y. and Ada, E. (2010), "Cost Management through Product Design: Target Costing Approach", *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 19, pp. 5593-5611.



Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)

Vol. 16 No. 2, 2019, pp. 95-103.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



The Impact of Integration between Quality Management Practices and Cost Management Techniques on Improving Financial Performance "A Field Study of Four and Five-Star Hotels in Amman"

Mohammed Ahmed Al-Zghoul, Ahmed Abd Al-Qawi; Samy Wageh Mahmoud; Mohamed Sayed El -Zoghbi

Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University

ARTICLE INFO

Keywords:

Quality Management;
Costs Management;
Financial Performance;
Hospitality Industry

(JAAUTH)

Vol. 16 No. 2, 2019,
pp. 95-103

English Abstract

The study aims to investigate the impact of integrating quality management practices and cost management techniques on improving financial performance of Amman hotels. A questionnaire was developed and distributed to a sample of (360) managers in financial administrations, quality units, and operational departments in Amman hotels, out of them (224) were valid and suitable for statistical analyses. The results showed that significant impact of quality management practices and cost management techniques on financial performance. The study recommended hotels to continue integrating quality management practices and cost management techniques to be in line with recent and modern trends of cost management.