

أثر استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية

سعاد عمران منصور

اسلام الجمال

دينا سميح محمد كامل

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

يناقش البحث دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية من خلال تطبيق نموذج "European Foundation for Quality Management" EFQM للتميز، و تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود أنظمة إدارة حديثة في شركات السياحة المصرية و عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وغيرها من العوامل التي تعوق دخولها في المنافسة المحلية والدولية. يهدف البحث إلى توضيح العلاقة بين جوائز الجودة و التميز الإداري، و التعريف بنموذج التميز الأوروبي، و قد شملت الدراسة المنهجين الوصفي و الميداني، تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الإستدلالي لاختبار فروض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض العلاقات الارتباطية بين بعض متغيرات الدراسة، منها وجود علاقة طردية بين استخدام نموذج التميز الأوروبي و دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، كما خلصت الدراسة إلى التأكيد على فعالية استخدام النموذج الأوروبي في دعم القدرة التنافسية المحلية و الدولية لشركات السياحة المصرية.

الكلمات الدالة : نموذج EFQM- التنافسية - القدرة التنافسية لشركات السياحة

مقدمة

أصبح نموذج التميز المعتمد من المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أحد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا العملاء و تنمية الموارد البشرية و تشجيع روح الإبداع و إطلاق الملكات والقدرات. و قد استقر الأمر على أن التقييم الذاتي المعتمد على نموذج التميز الأوروبي يقدم ما لا يقدمه غيره من أساليب الجودة، فهو يقدم أسلوباً للقياس و التقييم مبني على المبادئ الإدارية للتميز، فمنه تتضح نقاط القوة و فرص التحسين، ومنه يتم تحديد المستوى الحالي للمنشأة و حجم الفجوة المطلوب تطويرها للوصول لمستوى التميز المؤسسي، ومنه يمكن رؤية الأساليب الناجحة و أفضل الممارسات في العالم، ومنه يمكن مقارنة وضع المؤسسة مع المؤسسات الناجحة الأخرى، لذلك يجب ألا يكون الهدف من تطبيق نموذج التميز الفوز بجائزة التميز فقط أو حتى الحصول على شهادة تثبت التميز المؤسسي، ولكن الهدف الأول والأساسي من التميز هو الفوز باكتشاف فرص التحسين و تطبيق معايير دولية لتنظيم العمل الإداري و استدامة تحسینه و تطويره (شوقي، 2010).

هذا و تعتبر مرونة معايير النموذج و مفاهيمه الأساسية أداة لجعله ملائماً لأي قطاع خدمي أو إنتاجي، و يتضح ذلك من المنظمات التي حصلت على الجوائز، مما يضيف ميزة إمكانية تطبيق النموذج على الشركات السياحية، إذ يمكن تكييف المعايير بما يتوافق مع طبيعة كل شركة و حجمها و وصولاً لأعلى معدل لإرضاء العملاء و تحقيقاً للتميز، وبالتالي تحقيق مركز تنافسي و الحصول على مكانة في السوق المحلية و الدولية.

تتمثل مشكلة البحث في عدم وجود أنظمة إدارة حديثة في شركات السياحة المصرية، و عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية و غيرها من العوامل التي تؤثر على نجاح الشركة و يعوق منافستها محلياً و دولياً، كما يشير تقرير تنافسية السياحة و السفر لعام 2013 الذي أصدره المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن ترتيب مصر يأتي في مرتبة متأخرة و هو ما يتعارض مع إمكانيات مصر السياحية و التي تمكنها من أن تكون في مرتبة أعلى في التنافس (تقرير التنافسية و السفر، 2013).

يهدف البحث إلى تحديد أهم القيود و المشكلات التي تعوق استخدام نماذج التميز الإداري و توضيح العلاقة بين جوائز الجودة و التميز الإداري، كما يهدف أيضاً إلى إلقاء الضوء على أشهر نماذج التميز الإداري العربية و الأجنبية في العالم، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين استخدام نموذج EFQM للتميز و تدعيم القدرات التنافسية لشركات السياحة المصرية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من حيث جمع المعلومات و تحليلها، و تم اعتماد استبانة حسب طريقة ليكرت (Lickert) الخماسية التي تتراوح بين التأييد المطلق للاختيار و الرفض التام، إذ يتصف هذا المقياس بسهولة حساب أوزان العبارات و قيمها. و تم استخدام كل من تحليل البيانات الكمية و النوعية و كذلك البرنامج الإحصائي (SAS 9.1.3 (2007) كأداة رئيسية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة.

نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (The European Foundation for Quality Management) EFQM excellence model

نشأة النموذج

في 15 سبتمبر عام 1988 اجتمع 14 من قادة الأعمال الأوروبيين مع جاك ديلور (رئيس المفوضية الأوروبية السابق) لتشكيل المؤسسة الأوروبية، و في أكتوبر 1989 تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM بعدما اشتركت 67 شركة أوروبية في إعداد وثيقة المؤسسة و أعلنت التزامها بتحقيق رؤية المؤسسة و رسالتها. و قامت المؤسسة بتعيين فريق من الخبراء لتطوير نموذج التميز EFQM لوضع إطار يمكن تطبيقه على أية منظمة بغض النظر عن حجمها أو قطاعاتها، و قد استخدم هذا الإطار لدعم تقييم المنظمات من منظور الجودة الأوروبية في 1992، و على مدى 25 عاماً شهدت المؤسسة العديد من التغييرات، و تطور النموذج ليعكس التغيرات في السوق العالمية، و شارك فيها مئات المنظمات من القطاعين العام و الخاص (نموذج التميز الأوروبي، 2013).

هذا و قد تعددت التعريفات و المفاهيم المرتبطة بنموذج EFQM للتميز حيث يعرفه Wongrassame and Simmons (2003) بأنه أداة لدعم المنظمات لتحقيق سبل استدامتها، و توفير أساليب تنفيذها، و ضمان الاتساق بين المجتمع و الموظفين و المساهمين و أصحاب المنظمة، و تتبلور فلسفة النموذج في أن التميز في الأداء و خدمة العملاء و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة و المجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و الاستراتيجيات و الموارد البشرية و تستثمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة بالمنظمة (السلمي، 2002).

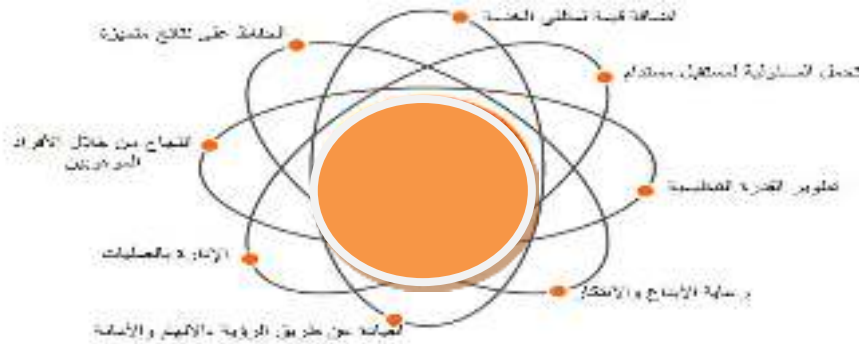
و يستخلص البحث تعريفاً لنموذج EFQM للتميز بأنه "نموذج عمل يساعد المنظمات على تحقيق التميز عن طريق تقديم خدمة متميزة لعملائها و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية بغض النظر عن حجمها أو هيكلها، و يقوم على التقييم الذاتي للمنظمات لقياس نقاط القوة و الوقوف على نقاط الضعف لدعمها و معالجتها لجذب أكبر شريحة من العملاء و وصولاً لتحقيق التميز".

وتسعى منظمة EFQM إلى تحقيق التميز المستدام عن طريق عدة أهداف أهمها التركيز على تحقيق التميز في العمل، تقديم حافز للمنظمات لتطوير مبادرات التحسين والتطوير في العمل، عرض النتائج المتحققة في جميع المجالات لكافة أنشطة المؤسسة (بيكوك و لاسكل، 1998)، بالإضافة إلى ترويج فكر الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر في المنظمات الأوروبية، وتحسين المنافسة بين مختلف القطاعات الأوروبية (الرفاعي، 2009). وتعطي منظمة EFQM أعضائها مميزات مثل تقديم مشورة الخبراء والدعم لرحلة المؤسسة نحو التميز، كما تحوي قاعدة EFQM المعرفية عدداً من أدوات التقييم والإدارة والتطوير، بالإضافة إلى الممارسات التي تم تحديدها في جوائز EFQM للتميز في الثلاث سنوات الأخيرة، علاوة على تجهيز حلقات تدريبية عبر الإنترنت على مدار السنة يجري من خلالها مشاركة وتوضيح الأدوات الجديدة والممارسات الجيدة، كما يحصل الأعضاء على خصم يصل 20% على منتجات وخدمات EFQM شاملاً التدريب والاعتماد والمطبوعات، بالإضافة إلى تسهيل ما يسمى بمجموعات الممارسة، وهي مجموعات من المنظمات ذات الخبرة تتبادل خبراتها سوياً لتوليد وسائل جديدة ومبتكرة. بخلاف إعداد وتسهيل الزيارات الميدانية للمؤسسات صاحبة أفضل الممارسات بما يمكن من التعلم المباشر عبر مراحل EFQM للتميز، بالإضافة إلى إعداد نشرة إخبارية شهرية تشمل أحدث المعلومات عن كل ما يستجد في منظمات التميز (مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، 2013).

المفاهيم الأساسية لنموذج EFQM للتميز

تنقسم المفاهيم الأساسية لنموذج EFQM للتميز إلى ثمانية مفاهيم أساسية كما هو موضح في الشكل رقم (1)، وهي تحدد وتوضح المفاهيم التي يجب أن يبنها قادة المنشآت كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي (الجمعية العربية السعودية للجودة، 2014).

شكل رقم (1) : المفاهيم الأساسية لنموذج EFQM للتميز



المصدر : نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013)

أول تلك المفاهيم إضافة قيمة لمتلقي الخدمة، حيث تدرك المؤسسات المتميزة أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها ولذلك تبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيمة مضافة لهم، وذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، ثانياً: تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام وذلك عن طريق قيام المؤسسات المتميزة بالاهتمام بأخلاقيات العمل والقيم الواضحة وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ثالثاً: رعاية الإبداع والابتكار بحيث توجد المؤسسة المتميزة قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق تحفيز إبداع العاملين، رابعاً: القيادة عن طريق الرؤية والإلهام والأمانة، حيث أن المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على تجسيد الرؤية المستقبلية والتصرف كمثال يحتذى به فيما يتعلق بقيم وأخلاقيات المهنة، خامساً: الإدارة بالعمليات، حيث تدار المؤسسات المتميزة عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمترابطة استراتيجياً والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة، سادساً: النجاح من خلال إيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة، سابعاً: الحفاظ على نتائج متميزة، إذ تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة من خلال تلبية احتياجات أصحاب المصلحة على المدى القصير والطويل في سياق بيئة التشغيل الخاصة بهم (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013)، ثامناً: تطوير القدرة التنظيمية عن طريق التغيير بفعالية داخل وخارج الحدود التنظيمية (نموذج التميز الأوروبي، 2013).

المعايير التي يقوم عليها نموذج EFQM للتميز

يقوم نموذج EFQM للتميز على تسعة معايير أساسية، تمثل خمسة منها الممكنات (وهي الأعمال التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق النتائج) والأربعة الأخرى تمثل النتائج (وهي التي يتم من خلالها قياس ما تحققة المنظمة) (Castilla and Oscar, 2008) كما في الشكل رقم (2)

شكل رقم (2) : معايير نموذج EFQM للتميز



المصدر: (Mccarthy et al., 2002)

تضم الممكنات: القيادة 10 %، الموارد البشرية 9%، السياسات والاستراتيجيات 8%، العلاقات والموارد 9%، العمليات 14%، بينما تشمل النتائج: نتائج العاملين 9%، نتائج العملاء 20%، نتائج المجتمع 6%، نتائج الأداء الرئيسية 15% (Mickalska, 2008). وكل معيار من هذه المعايير الرئيسية ينقسم إلى معايير فرعية يبلغ عددها 32 معياراً فرعياً، حيث تنقسم الممكنات إلى 24 معياراً فرعياً، بينما تنقسم النتائج إلى ثمانية معايير فرعية والتي بدورها تقيس أداء المنظمات (Nabitzet al, 2000)، ولن يتم الحصول على نتائج متميزة من خلال التركيز على معايير النتائج فقط، وإنما عن طريق تحسين أداء المنظمات من خلال معايير الممكنات (Conti, 1997).

عملية التفويم الذاتي

توفر عملية التفويم الذاتي التي تتبناها نماذج إدارة التميز فرصة جيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة، وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة، ومن ثم تمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقوم النتائج المتحققة، وبالتالي تعطي الفرصة للإدارة للكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية، كما تمكن الإدارة أيضاً من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتعملها لتحقيق إدارة التميز المنشودة (السلمي، 2002).

منطق الرادار RADAR

يقوم نموذج التميز الأوروبي على استخدام منطق الرادار كأداة للقياس، حيث يقف على إنجازات المنظمة، ويضع الخطط والاستراتيجيات وينتج معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق هذا النهج، وتقييم ومراجعة كل ما تفعله المنظمة. ويعبر هذا المنطق عن اختصار لخمس مراحل مترابطة وهي النتائج، المنهجية، التطبيق، التقييم، المراجعة. ويخلص في أنه إذا لم تقم المنظمة بقياس العمليات الخاصة بها فلن تتمكن من تحديد مستوى أداؤها وبالتالي لن تستطيع تحسينه (Sokovica et al, 2010).

وتعتبر مرحلة المنهجية طريقة موثقة تحدد أسلوب وإجراءات للعمل وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية إنجاز العمليات وتقديم الخدمة وتنقسم إلى السلامة والمنطقية: وهي تعبر عن مدى منطقية المنهجية المتبعة وانسجامها مع أفضل الممارسات، الترابط والتكامل: وتشمل مدى دعم المنهجية وتوافقها مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة ومدى ترابطها وتكاملها مع المنهجيات الأخرى، وثانياً: التطبيق وينقسم إلى التنفيذ، والذي يعبر عن مدى التطبيق الفعلي للمنهجيات والأساليب الموثقة ضمن المنهجية ويتم تقييم التنفيذ بتطبيق المنهجية بشكل شمولي ضمن كافة الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات التنظيمية وفئات المعنيين، والنظامية وهي تطبيق المنهجيات الموثقة بطريقة متسقة ومنظمة وبشكل مستمر بدون الاعتماد على الأشخاص ويتم تقييمها عن طريق تطبيق المنهجية بطريقة نظامية وآليات تنفيذ موثقة ومخطط لها بشكل سليم ومتسق ومستمر وبما يضمن فاعلية تطبيق المنهجية، ثالثاً: التقييم والمراجعة وتنقسم إلى القياس، وذلك بقياس مدى فاعلية المنهجيات المتبعة وفعاليتها تطبيقها وقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة والتقييم بالقياس الدوري لمدى فاعلية المنهجيات والأساليب المتبعة ومدى ملائمة وسائل القياس للنتائج المتحققة، والتعلم: عن طريق استخدام نشاطات التعلم المختلفة للتعرف على فرص التحسين الملائمة، بالإضافة إلى التحسين: وذلك بتحليل المخرجات المستنبطة من وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم المختلفة لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير، رابعاً: النتائج وتنقسم إلى النمطية وتتم عن طريق عرض البيانات المتحققة من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتالية بما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال هذه الفترة، والهدف: وهو الغاية أو مؤشر الأداء الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطبيق منهجية معينة ويكون تحقيق الهدف عن طريق معرفة مدى تحقيق النتائج للهدف، والمقارنة البيئية: وتتم بالمقارنة مع نتائج أفضل المؤسسات ويكون التقييم بإجراء المقارنة ما بين النتائج مع المؤسسات المماثلة والتميز محلياً وعالمياً، وتحليل المقارنة وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات، والعلاقة السببية عن طريق قيام المؤسسة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها، أما المجال فيعبر عن مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معينة (مشايخ وآخرون، 2011).

القدرة التنافسية لشركات السياحة

يعرف Pettinger (2004) المنافسة على أنها عملية تؤسس الشركة من خلالها وضعها في القطاع الذي تعمل فيه، وهي تحقق ذلك من خلال التميز والاختلاف والمجالات الإعلانية والوضع التنافسي وبناء السمعة والثقة بينما يعرف Krugman (1994) التنافسية الدولية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية في نفس الوقت الذي يتمتع فيه المواطنون بمستوى معيشة متزايد وبشكل متواصل.

ويعرف استهداف التنافسية بأنه استهداف النمو الاقتصادي في الإنتاج وتحقيق نمو التشغيل والجودة والرخاء الاقتصادي في مفهومه العام، ويشمل عدة مستويات: المنشأة والقطاع والدولة، حيث أن المنشأة تعتبر وحدة الإنتاج الرئيسية وكي تتحقق تنافسياتها فلا بد أن تحقق الكفاءة في التشغيل والإنتاج والتسويق، وتقوم بالابتكار والتجديد، ويدعم ذلك تكامل عمل المنشآت كلها على نسق واحد من الكفاءة، مما يعطي قيمة إضافية للمنشأة (الخواجه، 2004).

ويركز Chein et al (2011) على دور الدولة في القدرة التنافسية كونها قادرة على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية، وهنا تكون التنافسية العالمية للمنتجات السياحية ذات الصلة الدولية وهي القدرة على إيجاد منتجات سياحية قابلة للتسويق وجديدة وعالية الجودة، فضلاً عن سرعة تنافسية الأسعار للخدمات السياحية الأمر الذي يجعل السائح يرغب في شرائها من أي مكان في العالم.

ويمكن تعريف القدرة التنافسية السياحية على أنها قدرة المنظمة على الوصول إلى الأسواق المحلية والدولية بخلق منتجات مبتكرة وخدمات سياحية ذات خصائص منفردة مبتكرة أو تقديم خدمات أو منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل من خلال الأداء المتميز، مما يزيد من أرباح المنشأة السياحية والوصول بها إلى رضا العملاء.

وتستلزم متطلبات رفع القدرة التنافسية تحقيق التنمية المستدامة التي ترتبط بدورها بعنصرين، الأول هو توفير التمويل اللازم لتطوير الأنشطة المختلفة وتحقيق الإصلاح المؤسسي، والثاني هو التنسيق بين كل من وزارة السياحة وهيئاتها والأجهزة الأخرى المرتبطة بهذا القطاع في الدولة سواء مباشرة مثل الطيران النقل أو غير مباشرة مثل التعليم والبحث العلمي والقوى العاملة والاستثمار مع تنوع أنشطة ومواقع المشروعات السياحية (فهيم، 2014).

أشكال المنافسة

يمكن أن تأخذ الميزة أكثر من شكل، أو لاً: الاختلاف حيث يجد العميل السلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة السياحية متميزة، ويكون الاختلاف في تقديم المنتج من خلال سماته وخدمة ما بعد البيع والصورة المرغوبة من العميل والإبداع التكنولوجي وسمعة الشركة، ثانياً: السعر عن طريق تقديم السلع والخدمات بأسعار جذابة، وكان هذا الشكلان من الميزة التنافسية سائدين في العقد الماضي، ثالثاً: القدرة على الاستجابة للعميل بشكل أسرع من المنافسين الآخرين، وتأخذ الاستجابة السريعة أشكالاً عديدة تتمثل في تطوير منتجات جديدة تتوافق مع رغبة العملاء، تحسين المنتجات الموجودة، توصيل المنتجات في حالة طلبها، الإجابة على أسئلة العميل (Dess et al , 2005) ، حيث أن الشركة السياحية التي تمتلك أكثر من واحدة من هذه المزايا تكون في وضع تنافسي أقوى. ويواجه المنافسون احتياجات العملاء من خلال نطاق السلع والخدمات المعروضة وسمعة هذه السلع أو الخدمات في السوق والأسعار الجذابة ومميزات السلع والخدمات (الجودة - الثقة - إمكانية الوصول إليها) ، والسمات المتميزة أو المزايا المقدمة في العرض (Cola , 1994).

عوامل ومحددات القدرة التنافسية لشركات السياحة

إن القدرة السياحية لشركات السياحة تتحدد وفقاً لعدة عوامل يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية القطاع السياحي على مواجهة المنافسين والصعود في السوق ومن ثم الاحتفاظ بالميزة التنافسية للقطاع السياحي لأطول فترة ممكنة وهم: أولاً: حجم القدرة التنافسية، ذلك أن وضوح القدرة التنافسية لشركات السياحة لدولة ما يفرض على الدول الأخرى بذل مجهودات لإبطال سيطرتها على السوق السياحي العالمي، والاستحواذ على جزء من السائحين (العملاء).

ثانياً: نطاق التنافسية السياحية، ويتمثل في السوق السياحية المستهدفة، ويتناول درجة توسع نشاطات وإجراءات القطاع السياحي والتي قد تكسبه مزايا تنافسية إضافية حسب حجم نشاطها والأسواق التي يستهدف الوصول إليها سواء أسواق سياحية بعينها أو السوق السياحي العالمي بأكمله، وتسعى الدول إلى اكتساب مزايا تنافسية لشركات السياحة مما يوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم هذه الميزات مما يجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، فالدولة لكي تبقى دائماً في مركز تنافسي عليها إيجاد مصادر مختلفة تخلق لها ميزة تنافسية (الشامي ، 2013).

ثالثاً: الكفاءة، وتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والقوى العاملة ورأس المال وتقدير كمية المدخلات في صناعة السياحة لإنتاج منتج سياحي متميز قادر على المنافسة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسات والمنشآت داخل الشركات السياحية والتعاون الوثيق بينهم كلما ارتفعت القدرة التنافسية لهذا القطاع (خربوطلي ، 2014).

رابعاً: الجودة حيث أنه التغيرات السريعة، وزيادة اهتمام الدول بتلبية رغبات السائحين والحرص على رضاهم فلم يعد السعر هو المحرك الأساسي لسلك السائح بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول للسائح، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، مما يوجب على الدول التي ترغب في البقاء في المنافسة الدولية أن تقدم منتج سياحي ذو جودة عالية مما يؤكد وجودها في السوق العالمي ويمكنها من فرض الأسعار المناسبة من وجهة نظرها، فجودة المنتج السياحي من أهم الأبعاد الأساسية التي تبني عليها القدرة التنافسية لشركات السياحة للدولة في مواجهة التحديات المختلفة، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء (صورية و هجيرة ، 2010).

خامساً: المرونة، وتتعلق بمدى تكيف نظم التشغيل لشركات السياحة مع تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، وتغيرات بيئة الأعمال، وعلى ذلك يمكن القول أن المرونة تتحقق على مستوى جانبيين مهمين وهما: المرونة والقدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته وتغيراته والقدرة على مواكبة حاجات ورغبات العملاء.

سادساً: الإبداع، حيث يعتبر من الأبعاد الرئيسية للتنافسية للشركات السياحية من خلال القدرة على استكشاف الفرص الجديدة ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين سواء على مستوى المنتج السياحي أو التكنولوجيا المستخدمة، وإيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة، وبالتالي تكون المحصلة دعم قوى للمركز التنافسي للقطاع السياحي دولياً (محمد ومصطفى ، 2010).

سابعاً: الوقت، وقد ظهر ما يسمى بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك لتقليص المدة الزمنية لتجهيز المنتج السياحي، ويمكن التعبير عن ذلك بتقليص الفترة ما بين طلب العميل أو السائح وسهولة إجراءات التعاقد على الرحلات السياحية، وتقليص الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتج السياحي لتحقيق أسبقية تقديم الخدمات السياحية المتميزة، وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار السياحية حتى ظهورها في صورة منتج وخدمات سياحية.

ثامناً: المعرفة، وهي حصيلة ورصيد الخبرة والمعلومات للمؤسسات والمنشآت، ومع ازدياد المعدل المعرفي تصبح المعرفة المصدر الأهم لخلق ميزة تنافسية، وتجسدها في شكل منتج سياحي وخدمات سياحية (الشامي ، 2013).

هذا و تتميز مصر بوجود قدرات تنافسية عالية يمكن أن تستغلها الشركات السياحية في الوصول إلى الأسواق العالمية منها: التميز في المهرجانات (مثل تعامد الشمس في رمسيس) وغيرها من الأحداث، والتزلق على الرمال في صحراء الوادي الجديد، بالإضافة إلى السياحة العلاجية الطبيعية، حيث تمكنها تلك المميزات من دخول الأسواق بمنتجات جديدة مما يساعدها على التميز بقدرات تنافسية عالية على المستوى العالمي والمحلي (هيئة تنشيط السياحة، 2014).

و مما سبق يمكن استخلاص أن الطلب السياحي يتميز بالمرونة ولا بد للشركات السياحية من خلق منتجات جديدة مبتكرة تساعدها على حفظ مكانتها في السوق وجذب أكبر عدد من العملاء ولن يتحقق ذلك إلا بمنتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، أو انفراد الشركة السياحية بتقديم خدمات ومنتجات سياحية جديدة، والاستجابة السريعة لتوقعات العملاء، حيث تسعى الشركة ذات القدرة التنافسية إلى تحقيق أرباح من خلال خفض التكلفة أو تحسين جودة الخدمات المقدمة أو كليهما معا.

الدراسة الميدانية

تم توزيع استمارات الاستبيان (وعدها 200 إستمارة- تم التحصل على 180 استمارة صحيحة) على عينة عشوائية من العاملين والمسؤولين في القطاع السياحي بوزارة السياحة، والشركات السياحية من مختلف الوظائف ومستويات الخبرة (عدد سنوات عمل)، وفي أماكن سياحية وأوقات مختلفة، وكانت مفردات العينة من المؤهلين تأهيلاً عالياً، بهدف التعرف على آراء مفردات العينة في العلاقة بين استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ودعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية حيث تم التوزيع في محافظة القاهرة الفترة من شهر 2013/10 حتى شهر 1 لعام 2014.

أما بالنسبة لاستمارة الاستقصاء الثانية فهي عبارة عن مقابلة شخصية موجهة لمديرين شركات السياحة القادمين بالعمل داخل شركات السياحة فئة (أ) وتم توزيع (25 استمارة منها 20 استمارة صحيحة).

تم استخدام البرنامج الإحصائي SAS® (2007) 9.1.3 كأداة رئيسية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. وقد تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لاختبار الاعتمادية لقائمة الاستقصاء وتحديد الاتساق الداخلي بها بين أسئلة الاستبيان (فيما يعرف باختبارات الصدق والثبات) ، و أساليب الإحصاء الوصفي لتحديد خصائص مفردات العينة من خلال استخراج النسب المئوية، المتوسط المرجح بالأوزان مع تحويل قيمتها الرقمية إلى المعنى المقابل لمقياس ليكرت المستخدم، ثم الانحراف المعياري، والخطأ المعياري بالإضافة إلى استخدام أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار فروض البحث و هي العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

النتائج

وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية لتطبيق نموذج EFQM للتميز ، وعلاقته بتدعيم القدرات التنافسية لشركات السياحة المصرية ، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث ، وأهم التوصيات ، وقد تم اختبار صحة فروض البحث كما يلي :

جدول رقم (1) : الإحصاءات الوصفية للمحور الأول (ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي)

السؤال	موافق تماما 1	موافق 2	إلى حد ما 3 لا أعرف	غير موافق 4	غير موافق تماما 5	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري ----- الخطأ المعياري
س1-1	61	35	21	10	3	1.915	1.071
المحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي	46.923	26.923	16.154	7.692	2.308	موافق	0.094
	43	48	25	12	2	2.092	1.015
	33.077	36.923	19.231	9.231	1.538	موافق	0.089
إجمالي السؤال الأول: تقوم الإدارة العليا بتبني سياسة للتغيير	104	83	46	22	5	2.004	0.920
	40.000	31.923	17.692	8.462	1.923	موافق	0.081
س2	49	32	28	17	4	2.192	1.169
	37.692	24.615	21.538	13.077	3.077	موافق	0.103
	55	33	36	6	0	1.946	0.943
س3	42.308	25.385	27.692	4.615	0.000	موافق	0.083
	208	148	110	45	9	2.037	0.857
إجمالي المحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي	40.000	28.462	21.154	8.654	1.731	موافق	0.075

جاءت قيمة المتوسط الحسابي الموزون (جدول رقم 1) عن أسئلة المحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي مساوية لـ 1.915 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال الأول: تقوم الإدارة العليا بتبني سياسة للتغيير؟ 1- تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، ثم لـ 2.092 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال الأول، 2- نشر الرؤية والرسالة إلى المعنيين من خلال منشورات أو لوحات في أماكن بارزة، ولهذا كانت محصلة السؤال الأول مساوية لـ 2.004 (موافق).

كما كانت قيمة المتوسط الحسابي الموزون (جدول رقم 9-1) عن أسئلة المحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي مساوية لـ 2.192 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال الثاني: هل تقوم الإدارة العليا بتوفير بيئة مشجعة على الإبداع بإعداد برامج مشجعة على الإبداع بإعداد برامج تدريبية لتنمية وتطوير القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين بها؟، بينما كانت مساوية لـ 1.946 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال الثالث: تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

وعلى ذلك كانت المحصلة الإجمالية للمحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي مساوية لـ 2.037 (موافق)، وهذا قد يعني أنه بالرغم من حداثة مفهوم نموذج التميز الأوروبي فإنه من خلال مجموعة الاستبيان فهناك موافقة عامة وتفصيلية على أهمية أن تقوم الإدارة العليا بتبني سياسة التغيير لتطبيق نموذج التميز الأوروبي دعماً لصناعة السياحة في مصر. وهذا يعني أن العوامل الآتية تساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي، حيث تتميز كثير من شركات السياحة المصرية بوجود قيادة فعالة بها مما يساعدها في إمكانية تطبيق النموذج بها :-

- تبني الإدارة العليا سياسة التغيير عن طريق عدة عوامل منها تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، نشر الرؤية والرسالة إلى المعنيين من خلال منشورات أو لوحات في أماكن بارزة
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع بإعداد برامج مشجعة على الإبداع بإعداد برامج تدريبية لتنمية وتطوير القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين بها
- تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة

المحور الثالث

ويتحدث عن أهمية وجود نظام للجودة بالشركة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي وكانت معظم الأجوبة بالموافقة مما يعبر عن مدى أهمية وجود أنظمة للجودة في شركات السياحة المصرية.

جدول رقم (2) : الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث (وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي)

السؤال	موافق تماما 1	موافق 2	إلى حد ما 3 لا أعرف	غير موافق 4	غير موافق تماما 5	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري ----- الخطأ المعياري
المحور الثالث: وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي	8س	41	46	34	9	2.085	0.924
		31.538	35.385	26.154	6.923	موافق	0.081
	9س	21	48	39	21	2.485	0.974
		16.154	36.923	30.000	16.154	موافق	0.085
	10س	40	44	31	13	2.177	1.030
		30.769	33.846	23.846	10.000	موافق	0.090
	11س	83	35	8	2	1.500	0.809
	63.846	26.923	6.154	1.538	موافق بشدة	0.071	
إجمالي المحور الثالث: وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي	185	173	112	45	5	2.062	0.701
	35.577	33.269	21.538	8.654	0.962	موافق	0.061

8س هل تقوم الشركة بمتابعة أنظمة الإدارة الحديثة مع الشركات العالمية؟

9س هل يوجد نظام لإدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لدعم السياسة والاستراتيجية؟

10س هل تقوم الشركة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة؟

11س هل يساعد استخدام نموذج إدارة الجودة مثل نموذج التميز الأوروبي على دعم القدرة التنافسية للشركة؟

جاءت قيمة المتوسط الحسابي الموزون (جدول رقم 2) على أسئلة المحور الثالث: وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي مساوية لـ 2.085 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال الثامن: تقوم الشركة بمتابعة أنظمة الإدارة الحديثة مع الشركات العالمية؟، ثم لـ 2.485 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال التاسع: هل يوجد نظام لإدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لدعم السياسة والاستراتيجية؟، ثم لـ 2.177 (موافق) فيما يتعلق بالسؤال العاشر: تقوم الشركة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة؟، ثم لـ 1.500 (موافق تماما) فيما يتعلق بالسؤال الحادي عشر: استخدام نموذج إدارة الجودة مثل نموذج التميز الأوروبي يساعد على دعم القدرة التنافسية للشركة؟.

وعلى ذلك كانت المحصلة الإجمالية للمحور الثالث: وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي مساوية لـ 2.062 (موافق)، فإنه من خلال مجموعة الاستبيان فهناك موافقة عامة وتفصيلية على أن وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي.

وجاء السؤال الحادي عشر نتيجة (موافق تماما) مما يؤكد على أن استخدام النموذج الأوروبي يساعد في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة.

جدول رقم (3) : علاقات الارتباط الكمي بيرسون بين المحور الأول و جميع المحاور

معامل الارتباط Pearson Correlation - القيمة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	كامل الاستبيان
إجمالي السؤال الأول: تقوم الإدارة العليا بتبني سياسة للتغيير	0.910**	0.676**	0.554**	0.632**	0.580**	0.769**
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي - الأسئلة من الأول إلى الثالث	1	0.723**	0.615**	0.720**	0.621**	0.836**
الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي؟

المحور الثاني: هل يؤثر دعم وتمكين الموارد البشرية في تطبيق نموذج التميز الأوروبي؟

المحور الثالث: هل يساعد وجود نظام للجودة بالشركة على تطبيق نموذج التميز الأوروبي؟

المحور الرابع: هل يؤثر الاهتمام برضا العملاء في تطبيق نموذج التميز الأوروبي؟

المحور الخامس: هل تساهم العوامل الآتية والمرتبطة بتطبيق نموذج التميز الأوروبي في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية:

- وجود مرونة في التكيف مع حجم الطلب وتغييراته وحاجاته ورغبات العملاء؟

- تعمل الشركة على تقليص الفترة المرتبطة بإعداد وتطوير وإنتاج المنتج السياحي؟
- يتم إجراء دراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات السائحين بهدف تحقيق هذا التطوير ؟
- تتميز إجراءات التعاقد على الرحلات السياحية بالسهولة ؟
- تقوم الشركة بتطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة ؟

اتضح من خلال معامل الارتباط الكمي بيرسون بين المحاور المختلفة أن هناك علاقة طردية موجبة بين المحور الأول و الذي يرتبط بالقيادة الفعالة لشركات السياحة وبين المحور الخامس الذي يعبر عن عوامل مرتبطة بتطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM ودعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، حيث تميزت بأنها عالية المعنوية أكبر من 0.05. وهو ما يؤكد على أهمية وجود إدارة تتبنى سياسة للتغيير و تتبع طرق إدارية حديثة للوصول للتنافسية .

جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية للسؤال الحادي عشر (استخدام نموذج لإدارة الجودة مثل نموذج التميز الأوروبي يساعد على دعم القدرة التنافسية للشركة)

السؤال	موافق تماما 1	موافق 2	إلى حد ما 3 لا أعرف	غير موافق 4	غير موافق تماما 5	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري ----- الخطأ المعياري
السؤال الحادي عشر : استخدام نموذج لإدارة الجودة مثل نموذج التميز الأوروبي يساعد على دعم القدرة التنافسية للشركة	83	35	8	2	2	1.500	0.809
	63.846	26.923	6.154	1.538	1.538	موافق بشدة	0.071

جاء السؤال الحادي عشر نتيجة موافق تماما بنسبة 1.500 مما يؤكد على أن استخدام النموذج الأوروبي يساعد في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة.

جدول رقم (5) : علاقات الارتباط الكمي بيرسون بين جميع المحور الخامس و المحاور الأربعة

معامل الارتباط Pearson Correlation - القيمة	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	كامل الاستبيان
القيمة	.621**	.606**	.627**	.697**	1	.891**
الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000

اتضح من خلال معامل الارتباط الكمي بيرسون بين المحاور المختلفة أن هناك علاقة طردية موجبة بين المحاور الأربعة الأولى وبين المحور الخامس الذي يعبر عن عوامل مرتبطة بتطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM ودعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، حيث تميزت بأنها عالية المعنوية أكبر من 0.05. حيث أنه بتطبيق المعايير التي شملت المحاور بعض منها نصل إلى المحور الخامس لتحقيق التنافسية حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة طردية موجبة عالية المعنوية.

النتائج

هناك ارتباط يجمع بين كامل الاستمارة وبالتالي يعبر عن وحدة الموضوع حيث تجمع هذا الاستمارة هدف واحد حيث جاء قيم معامل الثبات لإجابات عينة البحث كرونباخ ألفا مرتفع جدا (صدق محتوى 0.941).

جاءت نتيجة الإحصاءات الوصفية ما بين موافق (2.546) و موافق بشدة (1.500) أي أن المحصلة كانت في اتجاه الموافقة على استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية من العاملين في قطاع السياحة وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني.

المحصلة الإجمالية للمحور الأول: ما مدى تأثير القيادة الفعالة في تطبيق نموذج التميز الأوروبي في اتجاه الموافقة مساوية لـ (2.037) وهذا يعني أن هناك موافقة عامة وتفصيلية على أهمية أن تقوم الإدارة العليا بتبني سياسة التغيير لتطبيق نموذج التميز الأوروبي دعما لصناعة السياحة في مصر.

جاءت قيمة المتوسط الحسابي الموزون على أسئلة الاستبيان 2.156 (موافق) وهذا يؤكد على أن استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM يساعد في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني.

جاءت المحصلة الإجمالية للمحور الثالث: وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي في اتجاه الموافقة مساوية لـ (2.062)، وهناك موافقة عامة على أن وجود نظام للجودة بالشركة يساعد على تطبيق نموذج التميز الأوروبي.

هناك عوامل مرتبطة بتطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM وتساهم في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية كالتالي :- وجود مرونة في التكيف مع حجم الطلب وتغييراته وحاجات ورغبات العملاء.

تقليص الفترة المرتبطة بإعداد وتطوير وإنتاج المنتج السياحي.

إجراء دراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات السائحين بهدف تحقيق هذا التطوير.

تتميز إجراءات التعاقد على الرحلات السياحية بالسهولة.

تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة (الشامي ، 2013).

جاءت العلاقات بين جميع المحاور عالية المعنوية بحيث كانت أكبر من 0,5، وقيم الارتباط كانت موجبة وهو ما يؤكد على علاقة الإدارة العليا ووجود نظام فعال للجودة في شركات السياحة يؤدي إلى الوصول إلى رضا العملاء والدخول في المنافسة عن طريق تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM.

نموذج EFQM للتميز يساعد المنظمات على تحقيق التميز وبالتالي دعم قدراتها التنافسية بغض النظر عن حجمها أو هيكلها، ويقوم على التقييم الذاتي للمنظمات لقياس نقاط القوة ومجالات التحسين عبر أنشطتها.

يتفق الباحثون فيما بينهم على أن منظمات الأعمال يصعب عليها أن تحقق أهدافها فيما يتعلق بالاستمرار والنمو دون أن تتبنى إستراتيجية فعالة للجودة بمفهومها الشامل، وقد أصبح استخدام نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM مطلباً أساسياً لخلق مراكز تنافسية متميزة، ومن ثم ينظر للجودة على أنها أحد أهم الخيارات لدعم استراتيجيات المنظمات ومساعدتها في تدعيم قدراتها التنافسية.

يهتم نموذج EFQM للتميز بمراقبة ومراجعة تجارب العملاء وأرائهم بشكل مستمر وتقديم خدمات ما بعد البيع وهو ما يؤدي إلى تعزيز الخدمة السياحية المقدمة.

تهتم المفاهيم الأساسية للنموذج بإشراك العاملين بشكل مستمر في عملية مراجعة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات لتحقيق التميز وهو ما يؤكد على أهمية العنصر البشري والمشاركة و يساعد على دعم شركات السياحة كما اتضح من الدراسة الميدانية، حيث تعاني شركات كثيرة من عدم إشراك العاملين بوضع الخطط وتنفيذ العمليات.

يبين نموذج EFQM للتميز أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتعنين منها وهم العاملون بها والعملاء والمجتمع بشكل عام تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات يتم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز.

يتم التقييم وفق منهجية رادار حيث تستند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المكونة للنموذج وتبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الاستراتيجيات وتخطيط العمليات وربط العلاقات ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي، وتجرى متابعة وتقييم الأداء، وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتقدم النتائج المتحققة في شكل تقارير للمصادقة عليها من طرف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة التي تكون لجنة مراقبة وتقييم للوقوف على مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة وتحديد مستوى أداء المنظمة في طريقها للبحث عن التميز.

تتلخص مهمة نموذج EFQM للتميز في مساعدة المنظمات لتحقيق التميز، وذلك من خلال إشراك القادة للتعلم وتنمية الإبداع لخلق منتجات وخدمات متميزة وبالتالي تحقيق التميز والوصول إلى التنافسية، حيث يعمل على ترويج فكر الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر.

تميز القيادة الإدارية في شركات السياحة بصفة خاصة بأنها تختلف عن القيادة الإدارية في القطاعات والمجالات الأخرى، نظراً لأن صناعة السياحة صناعة خدمية تعتمد على العنصر البشري بشكل رئيسي وعلى أنواق ورغبات العملاء المتغيرة، وهنا يأتي دور نموذج EFQM لوضع إطار للإدارة للوصول بالشركة إلى تحقيق أرباحها ورضا العملاء وتحقيق تنافسية محلية ودولية.

تقوم الشركات السياحية التي تتبع نظم إدارة حديثة بعمل دورات تدريبية، وتشجيع الإبداع وتطوير الأفكار لدى العاملين بها، ويعتبر ذلك عاملاً من العوامل التي تساعد الشركات على تحقيق التميز وهو ما يتحقق من خلال مفهوم نموذج EFQM للتميز وهو رعاية الإبداع والابتكار.

تعاني بعض الشركات السياحية من الافتقار إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات نحو التحسن مما يؤثر على سرعة الاستجابة للعملاء واتخاذ القرارات السليمة وهو ما يقدمه مفهوم نموذج EFQM للتميز (القيادة عن طريق الرؤية والإلهام والأمانة).

يهتم نموذج EFQM للتميز بإدارة وتقوية العلاقات مع العملاء عن طريق الحوار والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم وهو ما يمثل عاملاً مهماً للقطاع السياحي، حيث يتميز الطلب السياحي بالتنوع والتغير المستمر، بالإضافة لمتابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة وأساليب ومكان تقديمها ودراسة وتحليل الشكاوى واقتراحات العملاء مع مراعاة التنوع الثقافي للعملاء.

يساعد اتباع الخطط والاستراتيجيات المرنة للتكيف مع التغيرات العالمية على ضمان استمرارية الشركات السياحية حيث يتميز الطلب السياحي بالمرونة وهو أيضاً يتحقق من خلال تطبيق معايير نموذج EFQM للتميز.

تعتبر الشركة ذات القدرة التنافسية هي تلك التي تحقق أرباحاً وقادرة على زيادة أرباحها من خلال خفض التكلفة أو تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة أو كليهما معاً، مما يؤدي إلى جذب أكبر عدد من السائحين وبالتالي تكون في مراكز متقدمة حيث يتم اختيار الشركات الأعلى على مستوى الجمهورية على أساس أعداد السائحين.

التوصيات

1- يجب على الإدارة العليا في شركات السياحة المصرية أن تزيد من جهودها في دعم عمليات الابتكار والإبداع والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية والإبداعية المتميزة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخلص من أية قيود أو معوقات في بيئة العمل تحد من قدرة العاملين على الابتكار، وأن تخصص الإدارة العليا الأشخاص المتميزين والمبتكرين بنوع خاص من المكافآت والرعاية المالية على أن يتم مكافأة العمل الإبداعي الذي يقرر الأخذ به بشكل فوري، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن تعطي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بعنصر القدرة على الابتكار عند اختيار الأفراد للترقية لمناصب أعلى.

2- زيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالشركات موضوع الدراسة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق ذلك من خلال التخطيط الدقيق لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية في مختلف مجالات النشاط في الشركة وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية غير الروتينية التي تنمي القدرات الابتكارية لدى العاملين، وتصميم نظام فعال لتحفيز الإبداع والمخاطرة بالإضافة إلى تصميم نظام فعال لتقييم متابعة الموارد البشرية المتميزة.

3- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بشركات السياحة المصرية وجعلها أكثر مرونة بما يسمح بتوفير البيئة الداعمة لتطبيق نموذج EFQM للتميز في هذه الشركات، وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية العاملة.

4- تبني سياسة التغيير عن طريق فهم العوامل المحركة للتغيير، تحديد التغيرات الداخلية والخارجية الواجب إجرائها، تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير، شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين، ودعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير.

5- قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة الناجمة عن التغيير.

- 6- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية و ذلك بعدة طرق منها تحفيز ومكافأة وتقدير إنجازات الأفراد بالأسلوب والوقت المناسب، ضمان التقييم العادل للأداء ، الاتصال مع الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاور معها والاستجابة لمطالباتها، تشجيع وتمكين العاملين للمشاركة في نشاطات التطوير و إعداد جيل من القادة بما في ذلك منهجية اختيارهم وتدريبهم.
- 7- إيجاد قنوات اتصال فعالة مباشرة ومنظمة للإدارة مع العملاء، بالإضافة إلى وجود قسم للشكاوى يعنى بجمع وتحليل احتياجات العملاء وتنفيذ الاقتراحات التي تم الحصول عليها من العملاء بما يهدف تحقيق الرؤية والرسالة، والاستفادة من نتائج استبيانات العملاء لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية للتعرف على آرائهم بالخدمات المقدمة.
- 8- بناء نظام للحوافز والمكافآت و ضمان التقييم العادل للأداء مما يحفز العاملين بالشركات و يزيد انتمائهم لها.
- 9- إعطاء تفويض بالصلاحيات للعاملين في الشركات، و ضرورة إشراكهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- 10- المبادرة بتطوير وتقديم خدمات سياحية تقدم قيمة مضافة للعملاء، و الترويج للخدمات المقدمة للعملاء الحاليين والمتوقعين، وضرورة اتصاف الخدمات بال جودة والإبداع.
- 11- الاهتمام بخدمات ما بعد البيع للاستجابة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم واهتماماتهم، وسرعة الاستجابة للاستفسارات وطلبات العملاء.
- 12- إجراء دراسات مقارنة مع الدول الأخرى لمعرفة أين تقف الشركة من تطبيق نظم التميز.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ◆ الجمعية العربية السعودية للجودة (2014) ، نبذة عن نموذج التميز الأوروبي – متاح من : <http://www.ssq.org.sa> تم الدخول في 2014/11/12.
- ◆ الخواجة، ليلى وأخرون (2004)، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري : الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، ص 11 – 12.
- ◆ السلمي، علي (2002) إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 2 ، 25 - 27 ، 41 - 49.
- ◆ الشامي، أسماء مصطفى عبد الصمد (2013)، نحو منهجية لرفع القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 35.
- ◆ الرفاعي، محمد سليمان (2009)، جوائز الجودة كمدخل لتميز الأداء الحكومي : دراسة مقارنة مع التطبيق على عدد من المنظمات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، ص 49 - 55 ، 105 - 107 ، 150.
- ◆ بيكوك، روي، لاسكل دافيد (1998)، كيف تجعل 1 % من القرار يصل بك إلى قمة الأداء عالم جديد من المنشآت الناجحة، ترجمة أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، 46 – 4.
- ◆ جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (2013) الرؤية والأهداف – متاح من : <http://www.kaa.jo/Standards/default.aspx> تم الدخول في 2013/1/3.
- ◆ خربوطلي، عامر محمد (2014) ، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30 ، العدد الأول ، 677 – 678.
- ◆ شوقي، قبطان (2010) إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج الصناعات المحروقة في الدول العربية، الجزائر، 10.
- ◆ سورية، معموري ، هجيرة الشيخ (2010) ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الجزائر، 12.
- ◆ فهمي ، سيف الله (2014) نحو تنافسية مستدامة : إعادة هيكلة المؤسسات في مصر – المؤتمر السنوي السابع ، المجلس الوطني المصري للتنافسية ، 10.
- ◆ محمد، بن نوى و مصطفى، عجيلية (2010) ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية – أفكار و مناهج ، مخبر البحوث في الإبداع و التغيير التنظيمي و المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر.
- ◆ مشايخ، طلحة عبد الفتاح ، قنبل ، محمد أحمد ، أحمد ، مهدي جمال ، مجاهد عصام اشقر (2011) التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM ، كلية الهندسة، قسم الهندسة الصناعية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 144 - 148.
- ◆ مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة (2013) اعتماد EFQM – متاح من : <http://www.ahsatrans.com/efqm> تم الدخول في 2013/11/18 .
- ◆ هيئة تنشيط السياحة (2014) ، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ◆ Byrns,R.(2011),Comparative advantage and Absolute Advantage, The University of North Carolina at Chapel Hill - Economics Interactive.

- ◆ Castilla, J. and Oscar R., (2008), EFQM model : Knowledge governance and competitive advantage, *Journal of Intellectual Capital*, 9(1): 133- 156.
- ◆ Chen, Chien-Min ; Chen, SheuHua and Lee, Hong Tau, (2011), "The Destination Competitiveness of Kinmen's Tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 19, No. 2, PP.247-264.
- ◆ Cola, G., (1994), *Strategic Management: Theory and practice*, Great Britain: Ashford colour Press.
- ◆ Conti, T. (1997) *Total Management adaption, Organizational self –Assessment*, TQM magazine, Champion & Hall. London.
- ◆ Dess , G. , Lumpkin, G. and Marilyn ,T.(2005) *Strategic Management Creating Competitive advantage* , New York : McGraw Hill.
- ◆ EFQM (2013) *Fundamental Concepts* .Available from : <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> Accessed on 20-11-2013.
- ◆ EFQM (2013) *Our mission, Vision, Value* .Available from : <http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-value> Accessed on 18-11-2013.
- ◆ Krugman, P., (1994), "Competitiveness: A dangerous obsession", *Foreign Affairs* , 73 (2) : p 31.
- ◆ Michalska, J., (2008), Using the EFQM excellence model to the process assessment, *Journal of Achievements in the Materials and Manufacturing Engineering*, World press, 27(2): 204.
- ◆ Nabitz, U., Klazinga, N. and Jan Walburg, (2000), The EFQM excellence model European and Dutch experiences with the EFQM approach in Health care . *International journal for Quality in health care*, 12 (3) : 191 – 201.
- ◆ Pettinger , R., (2004), *Contemporary Strategic Management* , Palgrave Macmillan , China , 57.
- ◆ Sokovic, M., Pavletic, D. and Pipan, K., (2010), Quality improvement Methodologies PDCA Cycle, RADAR Matrix , DMAIC and DFSS, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1): 476- 483.
- ◆ Wograsamee, S. , Simmons ,J. and Gradiner ,P., (2003), Performance measurement tools: The balanced scorecard and The EFQM excellence model measuring, *Business Excellence*, 7 (1) : 14- 29.
- ◆ World Economic Forum (2013) , "The Global Competitiveness Report" , Geneva.

Abstract:

This research discusses the competitive abilities of the Egyptian tourism companies through applying the EFQM Excellence Model. The problem of the study focused on the lack of modern management systems in the Egyptian travel agencies and the lack of engagement in developing required plans for competing with the local and international markets. This study aims at demonstrating the relationship between quality awards and management excellence and as well as introducing the concepts and criteria of the EFQM Excellence Model. A mixed methods approach was used when both qualitative and quantitative data was used. Statistical analysis was used to test the study hypothesis and reach some relationships among the study variables. The results show the relationship between using the EFQM Excellence Model and supporting the competitive abilities of the Egyptian travel agencies. This relationship has been characterized to be statistically significant and the total result of using the EFQM Excellence Model was (Strongly agree. This indicates the importance of using this model in supporting the local and international competitive abilities of the Egyptian travel agencies. In addition, the study has presented several recommendations for using the EFQM model including a suggestion for the Egyptian travel agencies to support their local and international competitive abilities.