



أثر تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز على تقييم الأداء الفندقى فى مصر

فاطمة محمد عبدالعال^٣

سامح جمال سعد^٢

سيد شريف سيد^١

١ قسم الدراسات الفندقية معهد سيناء العالى للسياحة والفنادق براس سدر
٢، ٣ قسم ادارة الفنادق كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

المستخلص

تعتبر إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة بدأ الإهتمام به فى الأونة الأخيرة ، وجاء البحث لتسليط الضوء حول إمكانية تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز فى تقييم الأداء الفندقى فى مصر، والصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي اثبت نجاحه وانتشاره فى مؤسسات عالمية فى معظم مناطق العالم وفى أوقات قياسية، ويعتبر نظام إدارة الجودة والتميز عملية مهمة وأساسية تسعى ألية جميع المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، لذا يتوجب على المؤسسات الفندقية تطبيق منهج ومعايير ثابتة لتحقيق الهدف الذى يسعى ألية جميع المؤسسات، أهمها وضع المتطلبات الحقيقية للعملاء موضع التنفيذ والتركيز على الوقاية من العيوب وليس تصحيحها وتتبع إستراتيجية التحسين المستمر للعمليات وتخفيض الانحرافات. ويهدف هذا البحث الى تقييم مستوى الأداء الفندقى فى ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستمارة إستبيان وتوزيعها على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة على مديرى الفنادق ومديرى الإدارات وكان الهدف هو التعرف على مستوى الأداء الفندقى، ومن خلال النتائج يتبين لنا الآتى ١- هناك ضعف فى التناسق بين أداء العاملين وأهداف وقيم المنشأة. ٢- تضاول القدرات التنافسية وضعف التوجيه التسويقي للفنادق.

©2019 World Research Organization, All rights reserved

Key Words: European Excellence Model – Hotel - Performance - Evaluating.

Citation: Sayd S. S., Saad G. S. & Abd Elaal M. F., (2019) The Impact of Applying the European Excellence Model in Evaluating Hotel Performance in Egypt, No.26 -1 (5) 76 – 92.

المقدمة:

يعتبر العمل الفندقى ليس مجرد ترف فكري او علاقات إجتماعية يمكن الإستغناء عنها لكنه أصبح ضرورة عالمية لا بد منها ، وذلك من خلال إستقبال وإيواء فندقى متميز ويعتمد على الراحة والطمأنينة والهدوء. وتعالى القطاعات الفندقية كغيرها من القطاعات الأخرى من صعوبات متعددة فى توافر المهارات والكفاءات العالية والمطلوبة لهذه الخدمة.

ويعتبر المجال الفندقى على المستوى العالمى من المجالات الخدمية التى تحتاج الى إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة فى إدارة عملياتها ، وهذا بهدف ضمان وإستمرارية وريادة التحسين المستمر فى الأداء، وان كان هناك بطئ فى التطبيق الفعلى لبعض هذه الأساليب مثل تطبيق إدارة التميز وذلك يعود الى عدة عوائق يمكن تصنيفها الى عوائق داخلية مرتبطة بالمنشأة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج، وعوائق اخرى خارجية تقتربها مجموعة من الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية .

تعتبر إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة بدأ الإهتمام به فى الأونة الأخيرة حيث بدأ ظهور نماذج عالمية للتميز والتي من أهمها والخاص بإدارة التميز والذي يمكن تطبيقه على المؤسسات الفندقية هو النموذج الأوروبى لإدارة التميز EFQM Excellence Model والصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (The European foundation for Quality Management)، والذي أثبت نجاحه وانتشاره فى مؤسسات عالمية فى معظم مناطق العالم وفى اوقات قياسية، وتبرز أهمية هذا النموذج كونه اهم الأطر الرئيسية التى تساعد المنشآت الفندقية فى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجبات والتطورات العالمية فى القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهو عبارة عن أداء عملية لمساعدة المؤسسات الفندقية فى تحقيق ذلك عن طريق قياس اى من على طريق التميز، ومساعدتهم فى فهم القصور، ويمكن تطبيقه على أى مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها وقطاعها وإنتمائها (السلمى، ٢٠٠٢).

مشكلة الدراسة :

لما نجحت العديد من تجارب الآخرين على المستوى الدولى والعربى بل والمحلى أيضاً وذلك فى تطبيقهم للنموذج الأوروبى لإدارة التميز EFQM وحصولهم على شهادة المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز والاستفادة منه فى عملية تقييم الأداء فى المؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات الفندقية بشكل خاص، ومن مختلف الدراسات المحلية السابقة لاوضاع الفنادق فى مصر (طه، ٢٠١٢) (سلامة، ٢٠١٥) ، والتي تؤكد على وجود صعوبات ومشاكل تعاني منها الكثير من المنشآت الفندقية والتي تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والإرتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. تلك المشكلات كان لها تأثير واضح فى فشل كثير من المؤسسات وانهارها، كما تسببت فى ضعف وإرتباك بعض المؤسسات وعدم قدرتها على المنافسة.

الإطار النظرى للدراسة

مفهوم إدارة التميز

إدارة التميز هى القدرة على توفيق وتطبيق عناصر المؤسسة و تشغيلها فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمى، ٢٠٠٢)، وكذلك انها الجهود التنظيمية المخططة التى تهدف الى تحقيق التحسينات المستمرة و المتميزة والإستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (بن عبود، ٢٠٠٩)، وعرفها (زايد، ٢٠٠٥) بتلك القيود التنظيمية المخططة التى تهدف الى تحقيق الميزة

التنافسية الدائمة للمؤسسة الفندقية، وتم تعريفها كذلك بانها هي تلك الممارسة المتواصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan,2003).

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن القول ان إدارة التميز هي تطبيق المؤسسة الفندقية لمجموعة من العمليات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل.

عناصر إدارة التميز

ويستند مفهوم إدارة التميز الى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط، ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على انها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك أليتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية، ومن ثم فان الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن العناصر التالية (السلمي، ٢٠٠٢):

- ١- غايات و أهداف المؤسسة: وهي الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز و ينبغي ان تكون التحديد و التدقيق الواضح للغايات و الأهداف المرجوة واعتمادها كأساس التخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط في المؤسسة الفندقية.
- ٢- المناخ المتغير والمتطور (المناخ الإجتماعي والسياسي والاقتصادي) للمؤسسة : فان الترابط والتعايش الإيجابي بين المؤسسة الفندقية والمناخ المحيط بها هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.
- ٣- القيادة الإدارية للمؤسسة: وتلعب دوراً محورياً في صياغة أهداف و غايات المؤسسة الفندقية وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية.
- ٤- الإدارة الإستراتيجية: وهي المنهجية الإدارية المتفوقة التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل إستثمار الفرص وتجنب المهددات ومن ثم تحقيق إدارة التميز في الفندق.
- ٥- إدارة العمليات: حيث تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابه في عمليات المؤسسة الفندقية ومن ثم حسن إستثمار الموارد وربط المدخلات والمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
- ٦- الجودة الشاملة: إدارة التميز تتحقق حينما يعم الإلتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في الفندق وفق المواصفات بالمستوى الذي يرضى الزبون سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين او من العاملين بها.
- ٧- نظم المعلومات الإدارية الشاملة: حيث تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل مايجرى داخل المؤسسة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق وإستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات والتنبؤات في الفرص و المهددات.
- ٨- المعايير المحددة والقياس المرجعي: تحاول الإدارة الفندقية دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس الى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تسعى الى الوصول الى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي.
- ٩- التطور المستمر: حيث انه من مقومات "إدارة التميز" إذ يتيح للمؤسسة الفندقية ان تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وان يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع الى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.
- ١٠- العاملين زوى المعرفة: إن الاداة الحقيقية والقوة في تحقيق أهداف المؤسسة هي الموارد البشرية الذين يتم إختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة الفندقية تنمية مستمرة وتدريب هادف وإستثمار قدراتهم الفكرية و المعرفية، حيث ان "إدارة التميز" في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

- ١١- **فوائد ومنافع متوازنة:** تسعى "إدارة التميز" الى تحقيق عوائد ومنافع لمختلف اصحاب المصلحة للفندق، فاصحاب راس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر التي تحملها اموالهم للإستثمار فى المؤسسة، والعاملون يرغبون فى تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم فى إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون الى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل وفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها، كذلك يكون للمتعاملين مع المؤسسة من موردين وموزعين وغيرهم من اطراف المجتمع مصالح ينبغي ان تحافظ إدارة التميز على تحقيقها.
- ١٢- **بناء وتنمية العلاقات:** تعمل "إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والاطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة الفندقية، ويكون من سمات التميز القدرة على إستثمار وتوظيف تلك العلاقات فى سبيل تعظيم فرص الفندق للوصول الى غاياته وأهدافه.
- ١٣- **القياس:** أساس تفوق "إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطره عليه، ويتطلب مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر و الآليات والعلاقات الداخلية فى الأداء.

متطلبات إدارة التميز

طبقاً لما جاء فى (السلمى، ٢٠٠٢) فان "إدارة التميز" تتطلب الأتى:

- ١- بناء استراتيجى متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية و تضم العناصر التالية (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، آلية اعداد الخطط الإستراتيجية).
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التى تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء الى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- ٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتخذ "إدارة التميز" التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ فى الاعتبار تدفق المعلومات و تشابك علاقات العمل عند تشكيل او تعديل الهياكل التنظيمية.
- ٤- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- ٥- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ٦- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه ادائها، كما يتضمن قواعد آليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- ٧- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تقييم الأداء المستهدف و تحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه و متابعة الأداء وتقييم النتائج.
- ٨- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل و وحدات الاعمال الإستراتيجية و الأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الأهداف و معايير الأداء المقرره
- ٩- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة فى تحقيق "إدارة التميز".



النموذج الاوروبي للجودة و إدارة التميز (EFQM) The European Foundation for Quality Management

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج "إدارة التميز" يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام ١٩٨٨ . ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته. يعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها، وتتخذ EFQM التي تأسست عام ١٩٩٢ من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من ٧٠٠ شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة EFQM مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح كل سنة لتكريم أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات والمؤسسات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM).

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس مصممة في تسعة معايير وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء العام).

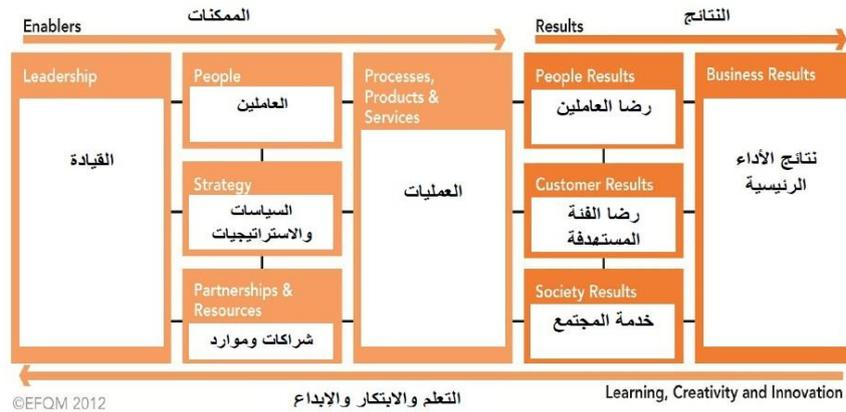
ويتميز النموذج الأوروبي عن غيره من النماذج في إعماده على التقييم الذاتي للمؤسسة، حيث يتم تحديد فرص التحسين من قبل الفندق وذلك وفق التعليمات التي وضعها النموذج في كيفية اعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه.

معايير نموذج التميز الاوروبي EFQM (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM):

تأسس نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بناء على تسعة معايير، خمسة من هذه المعايير هي "الممكنات" وأربعة هي "النتائج". وتشمل معايير "الممكنات" أعمال المؤسسة وطريقة تنفيذها لتلك الأعمال. أما معايير "النتائج" فتشمل ما تحزره المؤسسة.

فإذا أرادت أي مؤسسة أن تحقق نجاحاً مستداماً، فإنها بحاجة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح، كما تحتاج إلى تطوير وتحسين عاملاتها وشراكاتها وعملياتها حتى تقدم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لصالح متعاملاتها، ويسمى هذا الأمر في نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بـ "الممكنات". وإذا قامت أي مؤسسة بتنفيذ الممكنات المناسبة بشكل فعال، فإنها ستحزر النتائج التي تتوقعها هي ومعنيها.

ويوضح الشكل رقم (١) على طبيعة النموذج الديناميكية، مبيّنة أن التعلم والابتكار والإبداع كلها أمور تساعد على تحسين الممكّنات التي بدورها تؤدي إلى نتائج مُحسّنة، ويحمل كل معيار من المعايير التسعة تعريفاً، حيث يفسر المعنى الأسمى لهذا المعيار، وإضافة المزيد من التطوير للمعنى، يُدعم كل معيار بعدد من المعايير الفرعية. والمعايير الفرعية هي عبارات تستخدم المزيد من الأمثلة، لتُصنّف ما يمكن رؤيته فعلياً في المؤسسات المتميزة وما يجب اعتباره في سياق أي تقييم.



شكل رقم (٥) معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM
المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM

أ- معايير التمكين (الممكّنات)

وهي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج، وهي خمسة معايير وفق التالي :

✓ المعيار الأول : القيادة

هي سلوك وإتجاه جميع المدراء في قيادة وتوجيه المؤسسة نحو الجودة والتميز. بمعنى كيف يقوم المدراء والافراد بإدارة وتوجيه الجودة كعملية أساسية ومحورية للمؤسسة الفندقية من أجل التحسين المستمر (لاسكل، ١٩٩٨).

✓ المعيار الثاني : السياسات و الإستراتيجيات

هي المهام والقيم والرؤية والإتجاه الاستراتيجي للمؤسسة الفندقية وهي الطريقة التي من خلالها تحقق هذه الأمور (لاسكل، ١٩٩٨). والسياسة تعرف ايضاً بأنها دليل عام شفوي او مكتوب او معروف ضمناً يتم بمقتضاه وضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الإتجاه الذي يجب إتباعه في العمل الإداري (عفيفي واخرون، ١٩٩٥).

✓ المعيار الثالث : العاملين

تعنى كيف تقوم المؤسسة الفندقية بإطلاق الطاقات والإبداعات الكامنة لدى الافراد والعاملين بالفندق لتحقيق التحسين والتطوير المستمر للعمل (لاسكل، ١٩٩٨). حيث ان العاملين هم من يلعبو دوراً هاماً في نجاح



اعمال المنظمة الفندقية فهم الواجهة الحقيقية للفندق ومن خلالهم تتمكن الإدارة الفندقية من تحقيق الأهداف (كافي، ٢٠١٩).

✓ المعيار الرابع : الشراكات والموارد

هي عملية تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية وإدارة الموارد الداخلية لدعم الأداء الاستراتيجي وضمان فاعلية إدارة العمليات، كما تقوم أيضاً بإدارة الموارد الداخلية والشراكات الخارجية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي في الفندق بحيث يتم التوازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة الفندقية ضماناً لتحقيق أهدافها من جهة، وتلبية إحتياجات المجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى (لاسل، ١٩٩٨).

✓ المعيار الخامس : العمليات

هي إدارة جميع أنشطة اضافة القيمة داخل الفندق وكيف يتم تحديد ومراجعة العمليات وتنقيحها اذا لزم الأمر للتأكد من تحقيق التحسين المستمر لعمليات المؤسسة (لاسل، ١٩٩٨). وهي مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال (Grant, 1992).

ب- معايير النتائج

وهي التي تركز على ما حققته المؤسسة الفندقية وعلاقة ذلك بكل من العاملين والعملاء والمجتمع وهي اربع معايير.

✓ المعيار السادس : رضا الفئة المستهدفة

هو تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع الفندق وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة (لاسل، ١٩٩٨).

المعيار السابع : رضا العاملين

هو تحقيق أعلى مستويات من الرضا الوظيفي للعاملين، وتبنى قياس مؤشرات شاملة ودقيقة للتأكد من ذلك (لاسل، ١٩٩٨). والرضا الوظيفي هو الشعور بالإكتمال والإنجاز النابع من العمل (كيبيلر، ٢٠٠٣).

✓ المعيار الثامن : خدمة المجتمع

هو ما تقوم به المؤسسة الفندقية لتحقيق إحتياجات ومتطلبات وتوقعات المجتمع على نطاق واسع. وهذا يشمل معرفة وإدراك مفهوم الفندق بالنسبة لجودة مستوى المعيشة والبيئة وللحفاظ على الموارد الكلية وكذلك القياسات والإجراءات الداخلية للفندق (لاسل، ١٩٩٨).

✓ المعيار التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

هو كل ما تحققه المؤسسة الفندقية وله علاقة بتخطيط أداء العمل الفندقى، وتحقيق رغبات ومتطلبات وتوقعات كل فرد، بالإضافة الى المكاسب المالية وأيضاً تحقيق الأهداف الموضوعية للعمل والمخطط لها من قبل الإدارة الفندقية (لاسل، ١٩٩٨). والأداء هو ترجمة الخطط الإستراتيجية الى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وفعاليتها مع المتغيرات غير المتوقعة (Cokins, 2003).



الإطار المنهجي للبحث

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على اصحاب الوظائف الاشرافية والقيادية (مديري الفنادق- مدراء الادارات) فى فنادق القاهرة الكبرى حيث تم توزيع عدد ١٠٠ إستمارة على مديري الفنادق ومدراء الأقسام فى فنادق القاهرة ومن ثم تم فحص الإستمارات واستبعاد عدد ٤ إستمارات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على اسئلة الإستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة ٩٦ إستمارة اى نسبتهم ٩٦% من إجمالي عدد الإستمارات المستردة.

جدول رقم (١): عينة الفنادق المستقصاه

إسم الفندق
رمسيس هيلتون
النيل ريتز كارلتون
سميراميس انتركونتننتال القاهرة
كونراد القاهرة
كايرو بيراميدز
فورسيزونز نايل بلازا
سوفيتل الجزيرة القاهرة
كمبنسكى النيل
جراند نايل تاور
فيرمونت نايل سيتى
سوفيتيل الهرم
كونكورد السلام

أداة الدراسة :

قد قام الباحث بإعداد إستمارة الإستبيان على النحو التالى:

١. تم إعداد إستمارة الإستبيان بالإطلاع على المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بنفس موضوع الدراسة وباستخدام النموذج الأوروبى لإدارة التميز EFQM .
 ٢. توزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة لإكمال خطوات الدراسة. وقد تم تقسيم الإستمارة الى قسمين :
- ✓ القسم الاول ويختص بالبيانات الاولية لمجتمع الدراسة (المتغيرات التصنيفية) والتي تتكون من ٥ فقرات متمثلة فى المستوى الإشرافى ومجال العمل والمؤهل العلمى وسنوات الخدمة فى الفندق وسنوات الخدمة فى الوظيفة الاشرافية.
 - ✓ القسم الثانى ويتناول عناصر النموذج الأوروبى لإدارة التميز EFQM. والذى يتكون من ٩ محاور أساسية وهى (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، الشراكات والموارد، العمليات، الفئة المستهدفة (المستفيدين)، رضا العاملين (الموارد البشرية)، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).



الأساليب الإحصائية المستخدمة :

١. التكرارات الإحصائية: تم استخدام حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على المؤشرات الأساسية لوصف البيانات والصفات الشخصية لمفردات الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي (Mean): يقصد به القيمة التي تخضع لها مجموعة قيم المتغير المدروس (مركزها)، والذي ينتج عن قسمة مجموع القيم على عددها (مصطفى، ٢٠١٩)، وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض، إجابات أفراد الدراسة عن كل فقرة من فقرات الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، ١٩٩٦).

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): ويعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداماً حيث تم استخداماً للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس وإذا اقترب من الواحد الصحيح فاعلى فيعنى عدم تركز الاستجابات وتشتتها. (مصطفى، ٢٠١٩)

٤. معامل ألفا كرونباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً، حيث يقيس درجة ثبات وصدق اسئلة الإستبيان (مصطفى، ٢٠١٩)، وتم استخدامه لإختبار مدى ثبات وصدق الإتساق الداخلى لفقرات الإستمارة.

صدق وثبات فقرات الإستبيان:

ويعتبر صدق الإستبيان وثباته وجهان لعملة واحدة هو التأكد من ان فقرات الإستبيان سوف تقيس ما اعدت لقياسه (مصطفى، ٢٠١٩)، وكما يقصد بالصدق هو شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية اخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات واخرون، ٢٠٠١)، وهنا تم استخدام اختبار الفا كرونباخ وهو الأكثر ميثاق وشيوعاً للمقاييس وذلك لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان وبين الجدول رقم (٢) ان نتائج معاملات الفا كرونباخ تراوحت بين ٧ و ٨,٥ مما يدل على ان جميع المحاور تجاوزت الحد الادنى ٧ (Peterson, 2004).

والجدول التالي يبين مدى صدق وثبات فقرات الإستبيان وفق معامل الفا كرونباخ :

جدول رقم (٢)

اسم المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الاول : القيادة	٥	.٨١٤
المحور الثاني : السياسات والاستراتيجيات	٥	.٧٧٩
المحور الثالث : العاملين	٥	.٨٢٣
المحور الرابع : الشراكات والموارد	٥	.٧٣٦
المحور الخامس: العمليات	٥	.٧٤٠
المحور السادس: الفئة المستهدفة	٥	.٧١٠
المحور السابع : رضا العاملين	٤	.٧٨٥
المحور الثامن : خدمة المجتمع	٤	.٨١٠
المحور التاسع : نتائج الأداء الرئيسية	٥	.٧١٦

النتائج والمناقشة

بعد إجراء الاستقصاء ومراجعتها من قبل الباحث حيث تم تقسيم اسئلة الاستبيان لتسعة محاور رئيسية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٢ فى التحليل وعرض النتائج فى صورة جداول، كل محور على حده وإستخدام المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الإستبيان وترتيب الفقرات من حيث الأعلى فى المتوسط الحسابى ثم الأقل ، ومن ثم عرض ومناقشة النتائج لكل محور.

جدول رقم (٣)

المحور الاول : القيادة :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	الفقرة
3	.98319	3.7917	يتم اختيار مديري الأقسام وفق معايير واضحة .
4	.92053	3.6250	توضيح إدارة الفندق الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الاستراتيجى للفندق .
1	.90394	4.0625	تحدد إدارة الفندق إحتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها .
2	.80350	3.9167	تشجع إدارة الفندق العاملين على تحقيق أهداف وغايات الفندق وتطوير انشطتها.
5	.85198	3.6042	تخصص إدارة الفندق الوقت الكافى للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتها.

ويبين الجدول رقم (٣) ان فقرة "تحدد إدارة الفندق إحتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها" جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى ٤,٠٦ ، كما جاءت فقرة "تخصص إدارة الفندق الوقت الكافى للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتها" فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى ٣,٦٠ . وذلك يتفق لما جاء فى (السلمى، ٢٠٠٢) ان الخطوة الأولى لأى مؤسسة فندقية تريد تحقيق إدارة التميز ينبغى ان يكون التحديد والتدقيق الواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس التخطيط والتوجيه فى كافة مجالات المؤسسة وكذلك اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الانجاز. ولكن يتنافى معة فى ان إدارة الفندق تعمل على سماع مشكلات العملاء بشكل ضعيف.

جدول رقم (٤)

المحور الثانى : السياسات والاستراتيجيات :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	الفقرة
4	.81408	3.7708	يتم عمل مراجعة إستراتيجية وتحليل قدرات الفندق الداخلية ولبيئتها الخارجية.
2	.87603	3.9688	تنسجم البرامج والأنشطة الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية للفندق .
1	.83325	3.9792	يتم وضع استراتيجية للفندق ذات كفاءة وفاعلية
5	.82232	3.6979	تقييم استراتيجيات الفندق لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها
3	.91383	3.8333	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من ان استراتيجيات الفندق تنفذ على نحو صحيح

ويبين الجدول رقم(٤) بان فقرة "يتم وضع إستراتيجية للفندق ذات كفاءة وفاعلية" جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى ٣,٩٧ . كما جاءت فقرة تقييم استراتيجيات الفندق لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى ٣,٦٩ .

وتتفق فقرات المحور الثانى عموماً مع كلاً من (ديفيد لاسكل ١٩٩٨) و(المؤسسة الاوربية لإدارة التميز ٢٠١٧) ان التميز لا يتحقق فقط من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم انما يأتى من خلال القيادة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات ذات الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة الفندقية ويدل ذلك على ان محور السياسات والاستراتيجيات متوفر فى الفنادق بصورة متوسطة وهذا جيد الا انه مهم جداً توافره بشكل أفضل من أجل الوصول الى أعلى درجات الجودة والمنافسة.

جدول رقم (٥)

المحور الثالث : العاملين (الموارد البشرية) :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	.83502	3.6979	يحق نظام العمل في الفندق تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير
1	.80887	3.9063	يتم تطوير قدرات العاملين بالفندق من خلال برامج معدة لهذا الغرض.
5	.82398	3.6250	يتم افساح المجال امام العاملين بالفندق لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك .
3	.81697	3.7188	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين في الفندق من المشاركة في خطط تطويرها
2	.89142	3.7604	يتم تقييم العاملين في الفندق ومساعدتهم في تطوير ادائهم .

- ويبين الجدول رقم (٥) ان فقرة "يتم تطوير قدرات العاملين بالفندق من خلال برامج معدة لهذا الغرض" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٩٠. كما جاءت فقرة "يتم افساح المجال امام العاملين بالفندق لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٦٢.

ويتبين ان نتائج المحور عموماً كانت إيجابية الى حد ما واتفقت مع كلام من (السيد، ١٩٩٨) و (بظاظو، ٢٠١٠) ان الإدارة الفندقية تركز على العنصر البشري وان إنجاز الاعمال المختلفة او الخاصة بأى فندق لابد ان تتحقق من خلال العنصر البشري وان إدارة التميز تركز على التحسين المستمر على نوعية كافة العاملين بالفندق بكل أقسامه كأساس للتفوق. ولكن تظل هناك بعض النقاط كانت غير إيجابية ربما يعود ذلك لشعور العاملين بعدم وجود تشجيع لهم لتحقيق طموحاتهم في خطط التطوير على الرغم من وجود خطط تطوير في الفنادق او بسبب إعتقادهم بعدم وجود خطط لتطوير الموارد البشرية رغم وجودها.

جدول رقم (٦)

المحور الرابع : الشراكات والموارد :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	.73441	3.8021	يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم
4	.80125	3.6771	تتوافق السياسات المالية للفندق مع أهدافها .
2	.93939	3.7917	يحافظ الفندق على مبانية ومعداته ويقوم على صيانتها على نحو فعال
3	.77431	3.7708	يوجد لدى الفندق خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.
5	.79444	3.6458	توجد إدارة سليمة للمعارف والمعلومات تمكن العاملون في الفندق من الوصول اليها وإستخدامها للقيام باعمالهم على نحو فعال .

- ويبين الجدول رقم (٦) ان فقرة "يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٠. كما جاءت فقرة "توجد إدارة سليمة للمعارف والمعلومات تمكن العاملون في الفندق من الوصول اليها وإستخدامها للقيام باعمالهم على نحو فعال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٦٤.

ويتبين ان نتائج المحور كانت إيجابية واتفقت مع (السيد، ١٩٩٨) حيث ان الإدارة الفندقية تعمل بمثابة مجموعة من الوظائف المتناسقة بإستخدام الموارد المتاحة في الفندق لتحقيق الأهداف، وأيضا يوجد علاقات متينة بين الإدارة والموردين والداعمين ولكن يوجد بعض القصور في بعض العوامل كتوفير المصادر المالية وتحديد السياسات المالية لأهداف الفندق، ربما يرجع ذلك للظروف التي مرت بها الفنادق خلال السنوات الماضية بسبب الظروف التي كانت تمر بها الدولة، حيث ان النشاط الفندقى يتأثر بتغير الاحوال الامنية للدول وذكر ذلك كلا من (قميحة، ٢٠١١) و (حجازى بدون سنة نشر) و(توفيق، ٢٠٠٠) في ذكرهم لمراحل نشأة الفنادق وتطورها.

جدول رقم (٧)

المحور الخامس: العمليات :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	.91551	3.5625	تتسم العمليات الرئيسية في الفندق بالوضوح للجميع .
4	.90315	3.7604	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات واجراءات تقديم الخدمات.
2	.82338	3.7813	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب اولويات الفندق .
3	.98625	3.7813	يشجع الفندق على الابداع الخلاق في جودة الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحداث اخرى .
1	.88034	4.0625	يحرص الفندق على الإهتمام بالفئات المستهدفة والمهمة في الماضي والحاضر .

- ويبين الجدول رقم (٧) ان فقرة " يحرص الفندق على الإهتمام بالفئات المستهدفة والمهمة في الماضي والحاضر " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٠٦ . كما جاءت فقرة " تتسم العمليات الرئيسية في الفندق بالوضوح للجميع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٥٦ .

ويتبين ان النتائج في هذا المحور جاءت إيجابية لحد كبير واتفقت النتائج مع (لاسل، ١٩٩٨) على ان التميز يأتي من تحديد ومراجعة العمليات للتأكد من تحقيق التحسين المستمر وضرورة إدارة العلاقة مع المتعاملين وتفعيل ادوات واليات الاتصال الملائمة معهم، ولكن يوجد بعض القصور لربما لعدم التزام جميع العاملين بالإجراءات والعمليات وفق النظام، ربما يرجع ذلك لان العمليات والاجراءات لا تتسم بالوضوح للجميع من وجهه نظر بعض المديرين وهذا بدوره يؤثر بشكل كبير على أداء الفندق ومستوى تميزه ومنافسته لجميع المنافسين له.

جدول رقم (٨)

المحور السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين):			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	.95829	3.8021	يسعى الفندق في الوصول الى اعلى مستويات الجودة والتميز في الخدمات المقدمة بما يضمن على ان المنشأة قادرة على المنافسة .
5	.94776	3.5833	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة .
3	.88549	3.7396	يتوفر مؤشرات لأداء الفندق الإيجابية لرصد الأخطاء التي تقع فيها
4	.93448	3.7292	يرصد الفندق الشكاوى ويتم توثيقها .
1	.96586	3.8125	يضع الفندق أهدافاً لتحقيق رضا الفئة المستهدفة .

- ويبين الجدول رقم (٨) ان فقرة " يضع الفندق أهدافاً لتحقيق رضا الفئة المستهدفة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨١ . كما جاءت فقرة " تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٥٨ .

ويتبين من ذلك ان النتائج إيجابية الى حد متوسط ويتوافق ذلك مع (السلمى، ٢٠٠٢) ان إدارة الجودة تهتم بجميع المحاور الأساسية التي تهتم بارضاء العملاء والمحافظة على ولائهم للمنظمة وذلك من اجل تقديم الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يحقق إحتياجهم ويتفق مع توقعاتهم. بالرغم من ذلك الا ان هناك بعض القصور من وجهه نظر بعض المديرين في تبين مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة في رضا المستفيدين.

جدول رقم (٩)

المحور السابع: رضا العاملين (الموارد البشرية):			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	.82078	3.7500	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
1	.99467	3.8229	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وطرق إدارة الفندق .
2	.92475	3.8021	يتوفر مؤشرات إيجابية عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول الى الأهداف المرجوة من الفندق .
4	.75153	3.6563	يتوفر مؤشرات على مستوى إنتاجية العاملين .

▪ ويبين الجدول رقم (٩) ان فقرة " يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وطرق إدارة الفندق " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٢. كما جاءت فقرة " يتوفر مؤشرات على مستوى إنتاجية العاملين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٦٥.

ويتبين ان النتائج في هذا المحور كانت إيجابية بحد متوسط حيث توفرت مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقة العمل وطرق إدارة الفندق ولكن تظل بنسبة متوسطة ويرجع ذلك ربما لعدم توافر مؤشرات لمستوى إنتاجية العاملين او عدم اعتقاد بعض المديرين عن عدم توافر مؤشرات كافية لقياس مدى رضا العاملين عن كلاً من التطوير الوظيفي والمشاركة في العمل وعن الفرص المتوفرة للتعليم والتحصيل، وضح (كيبيلر، ٢٠٠٣) انه من الضروري تحقيق الرضا الوظيفي وهو ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل، ويوضح (الطائي، ٢٠٠٨) بأهمية العلاقات بين الافراد من اجل تحقيق التميز في الجودة ولا يأتي ذلك الا عن طريق العصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في العمل.

جدول رقم (١٠)

المحور الثامن : خدمة المجتمع :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	.96586	3.8125	يحرص الفندق على ان تحقق التنمية المستدامة للمجتمع .
4	.77431	3.6042	يستخدم الفندق ادوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها مثل الإستبيان.
2	.94863	3.7604	يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير دور الفندق في خدمة المجتمع .
3	.75829	3.6875	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الفندق في خدمة المجتمع المحلي وضمان ايجابيتها .

▪ ويبين الجدول رقم (١٠) ان فقرة " يحرص الفندق على ان تحقق التنمية المستدامة للمجتمع " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨١. كما جاءت فقرة " يستخدم الفندق ادوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها مثل الإستبيان " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٦٥.

ويتبين ان نتائج هذا المحور تتفق لما جاء في (الطائي، ٢٠٠٨) بضرورة توفر عوامل الامن والسلامة داخل المنشأة وتقليل المخاطر، وكما أكد (لاسكل، ١٩٩٨) على ضرورة التزام المنشأة كمؤسسة مسؤولة في المجتمع وتأثيرها على المجتمع، وكما يؤكد على ذلك (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ٢٠١٧) على ان المنشآت المتميزة يجب ان يكون لها تأثير ايجابي على البيئة المحيطة بها من خلال تعزيز أداءها وفي الوقت نفسه النهوض بالاحوال الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تتصل بها، ومع كل ذلك الا ان هناك بعض القصور من وجهه نظر بعض المديرين على ان الفندق لا يتوفر له ادوات قياس على مدى مساهمة الفندق ربما يرجع ذلك لفقر الفندق من استخدام ادوات قياس متنوعة لقياس الرأي العام مثل الإستبيان.

جدول رقم (١١)

المحور التاسع : نتائج الأداء الرئيسية :			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	.76081	3.6771	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للفندق وضمان تحسينه .
1	.89828	3.8438	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد وضمان طرق سليمة للتخلص من التالف منها.
3	.76941	3.6979	يتوفر مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب .
2	.91383	3.8333	يتوفر مؤشرات على كون الدورة الزمنية لتقديم الخدمة تسير على نحو مناسب .
5	.84078	3.5938	يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب.

ويبين الجدول رقم (١١) ان فقرة " يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد وضمان طرق سليمة للتخلص من التالف منها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٤. كما جاءت فقرة " يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٥٩.

ويتبين ان نتائج هذا المحور كانت إيجابية لمستوى متوسط ويتفق مع (جودة، ٢٠٠٦) ان إدارة التميز تعنى التطوير والمحافظة على إمكانيات المنشأة من أجل تحسين جودة الخدمة وايضاً التطوير والتحسين المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية. كما جاءت النتائج سلبية الى حد ما لما جاء في (النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، ٢٠١٧) والذي اكد على ضرورة استدامة النتائج المتميزة التي تحرزها المؤسسات والتي من خلالها تلبى الإحتياجات على المدى القصير والطويل لكافة متعاملها كما يتوافق مع بيئتهم التشغيلية.

التوصيات

إستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها عن طريق الدراسة الميدانية والتحليلية وايضاً الدراسات النظرية تم الوصول إلى العديد من التوصيات التي تساعد رفع مستوى الأداء والتميز الإداري والتنافسي في الفنادق واتباع معايير للجودة والتميز تصل بها الى حد قمة الأداء.

١. الحرص على إهتمام إدارات الفنادق لأفكار ومساهمات العاملين ورفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الفندق.
٢. الأخذ في الإعتبار أنشطة الجودة والتميز في وضع السياسات والاستراتيجيات وتوجيه السلوك للعاملين والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتوحيها.
٣. الإهتمام بوضع الوقت الكافي للإستماع للفئات المستهدفة والتعرف على آرائهم وحل مشكلاتهم على المستوى القريب والبعيد.
٤. إستخدام آلية لوضع خطط لتطوير العاملين ورفع كفاءتهم المهنية ومتابعتها من اجل تحقيق تنفيذها على النحو الفعال.
٥. الحرص على تحقيق نظام تكافؤ الفرص للعاملين والإهتمام بالسياسة المالية للفندق ومراجعة رواتب العاملين من أجل الحفاظ على العامل البشري.
٦. وضع آلية لتوزيع المهام والمسئوليات على إدارات الفندق والتواصل مع العاملين من اجل اطلاعهم على سياسات وأهداف الفندق وتحقيق الرضا الوظيفي.
٧. الإهتمام بوضع آلية لقياس الرأي العام تجاه خدمات الفندق ومدى مساهمة الفندق للمجتمع المحلي.



٨. ضرورة الإهتمام بفلسفة إدارة التميز واعتبارها منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجهود في كل جوانب العمل ومن ثم إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى الأداء الفندقى.
٩. أهمية تدريب جميع العاملين في الفنادق على مفاهيم ومعايير إدارة التميز من خلال الندوات وورش العمل لثب الوعى بأهمية تطبيق معايير التميز عموماً والنموذج الأوروبى للتميز (EFQM) على وجه الخصوص.
١٠. أهمية تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية والاستعانة بالخبراء والمراكز المتخصصة من أجل الحصول على شهادات وجوائز التميز العالمية ومن أهمها المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (EFQM).

المراجع

- السلمي، على (٢٠٠٢)، " إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السيد، محمد امين (١٩٩٨)، " إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائى، حميد عبدالنبي (٢٠٠٨) ، " إدارة الجودة الشاملة "، اليازورى للطباعة والنشر، عمان.
- القيسى، هناء محمود (٢٠١١)، "فلسفة ادارة الجودة فى التربية والتعليم العالى – الاساليب والممارسات" ، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، (٢٠١٧). www.efqm.org
- بن عبود، على احمد (٢٠٠٩)، " دور جوائز الجودة والتميز فى قياس وتطوير الأداء فى القطاع الحكومى " ، ورقة علمية للمؤتمر الدولى للتنمية الادارية نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- بظاظو، ابراهيم (٢٠١٠) "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الفنادق" دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم فى الأردن" ، مجلة علوم انسانية ، الاردن.
- توفيق، ماهر عبدالعزيز (٢٠٠٠) "مبادئ إدارة الفنادق" زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٦) ، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات" ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- حجازى، محمد عبدالرحمن بدون سنة نشر، " مدخل الى علم الضيافة " .
- زايد، محمد عادل (٢٠٠٥)، " الأداء التنظيمى المتميز – الطرق الى منظمة المستقبل " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
- سلامه، وجيه محمد السيد (٢٠١٥)، "دور الحوافز المادية والمعنوية فى رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين فى الفنادق"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر.
- طه، حسين السيد (٢٠١٢)، "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى قطاع السياحة والفندقة المصرى" وقائع أعمال المؤتمر الدولى تطوير السياحة والفندقة فى الوطن العربى، جامعة الشرق الاوسط.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالخالق، كايد (٢٠٠١). "البحث العلمى مفهومه، ادواته، واساليبه" دار الفكر، عمان، الاردن.
- عفيفى، صديق واخرون (١٩٩٥)، "الإدارة فى مشاريع الاعمال" ، الطبعة الخامسة، الرياض.



- قميحة، وليد نافع (٢٠١١)، " الإدارة الفندقية – نمو وتطور صناعة الفنادق في إدارة الفنادق "، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٦)، " علم إدارة الضيافة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٩)، " تسويق الخدمات الفندقية "، الفا للوثائق والنشر، قسنطينة، الجزائر.
- كشك، محمد بهجت (١٩٩٦)، " مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية " دار الطبعة الحرة، الاسكندرية، مصر.
- كيلر، كاي (٢٠٠٣)، " تحقيق الرضا الوظيفي " ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الدقي، مصر.
- لاسكل، دافيد، روى بيكول، ترجمة احمد عثمان واشراف عبدالرحمن توفيق (١٩٩٨)، " قمة الأداء – كيف تجعل ١% من التغيير في القرار يصل بك الى قمة الأداء "، مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك، القاهرة، مصر.
- مصطفى، طويطي (٢٠١٩)، " أساليب الإحصاء الاستدلالي البارامترية ١ " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- **Cokins, Grey, (2003), "Strategic Performance Management", www.pceo.us.**
- **Egan. Serve (2003), "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam university.**
- **Grant, W. and Ireson, E (1992), "Handbook of industrial Engineering and Management Englewood clifes", Prentice- Hall.**
- **Petrson, R.(2004), "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha" Journal of Consumer Research.**



The Impact of Applying the European Excellence Model in Evaluating Hotel Performance in Egypt

Excellence management is considered a new management concept that has only appeared recently. The European Foundation for Quality Management was published by the European Organization for Quality Control (EOQC) and has proved successful in a variety of international hotel establishments in record time. This study aims at shedding light on the possibility of applying the European Foundation for Quality Management (EFQM) to evaluate hotel performance in Egypt. Quality and excellence management are important operations through which hotels aspire to gain a competitive edge against each other. The results of the study show that the most important recommendations and suggestions are to 1) use a tool to make a plan to train staff and raise their professional standards continuously. 2) It recommends allocating financial and human resources as well as outsourcing experts and specialized training centers to acquire international awards and certificates from the European Organization for Quality Control (EOQC) especially.