

## جودة الخدمات السياحية في تحقيق الميزة التنافسية

د. أحمد التابعي شعبان<sup>1</sup>

[ahmedeltabey97@gmail.com](mailto:ahmedeltabey97@gmail.com)

### مقدمة:

تتجه المنظمات من أجل التميز في الأنشطة إلى التحسين المستمر والتطوير والإبتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطه، وما يطبق من أساليب وتقنيات وكل ماتقدمه من مخرجات في شكل سلع أو خدمات، ولزيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق، والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولقد أصبح مفهوم الجودة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة إنتشاراً على مستوى العالم هي أسلوب حياة المنظمات الإقتصادية الخاصة، ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق وقد حقق الإسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي إنتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء، والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق هذا الإتجاه وتعد الجودة السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية في كافة أنواع المؤسسات بما فيها ذلك التي لاتهدف أساساً لتحقيق أرباح وعلى الرغم من وجود بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب لما يتطلب من تحمل الصبر والعمل الشاق عدة سنوات، إلا إنه أصبح اليوم أقوى كثيراً مما كان عليه في الماضي فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص

1 - دكتوراه السياحة والفنادق

(جودة الخدمات السياحية في تحقيق الميزة التنافسية) د. أحمد التابعي شعبان

والمعاينة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهوماً شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات والتي تبدأ بالعنصر البشري أو أنشطة الإنتاج اليومية وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم وتعتبر الجودة هي إحدى الرؤى المتكاملة الحديثة في إدارة المنظمات والتي تتبنى سياسات وأنشطة تربط بين البشر والتكنولوجيا والعمليات بما يحقق توفير المنظور الصحيح والتنظيم والحوافز التي تدعم تحقيق الجودة الكلية للمنظمة، فالجودة هي فلسفة أو طريقة لإدارة الأعمال، تتطلب أن يكون كل فرد في المنظمة مدفوعاً وبالالتزام واعى نحو دعم الآخرين داخل المنظمة، وإنجاز عمله، بالشكل الذي يحقق الرضاء لعملاء المنظمة ، وبذلك نجد أن الجودة الشاملة هي الطريق الجديد للإدارة في المستقبل، والتي هي عند التطبيق أبعد كثيراً من مجرد ضمان جودة المنتج والخدمة، لأنها طريقة، لإدارة المنظمة الرضاء التام للعميل في أى مرحلة سواء بداخل المنظمة أو خارجه (Branon,2022)

### مشكلة البحث:

على الرغم من توافر العديد من مقومات الجذب السياحي في مصر الا ان هذا القطاع لا يحصل على القدر الكافي من توافد عدد السياح وذلك نظرا لضعف الخدمات السياحية المقدمة وبالتالي لا يوجد تنافس بين الدول الاخرى المنافسة.

### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تقييم الخدمات السياحة المقدمة والتعرف علي نقاط القوة والضعف ووجهة نظر السائحين في شركات السياحة ، وإبراز مدى القدرة على تحقيق

الهدف الرئيسي له وهو تشجيع السياح الوافدة الى مصر وكثرة الاعداد وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومن ثم محاولة تقديم مقترحات للتعديل.

### الدراسات المرجعية :

أولاً: ماهية جودة الخدمات:

مصطلح إقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي التكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والإمتياز لنوعية المنتج في أى مجال (بركات، 2021).

- وتتعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة ومنها مايلي :

- تعرف جودة الخدمات على أنها "الأنشطة والمنافع المصاحبه للخدمه المقدمه للعميل (Birks, 2019).

- هي "خصائص الخدمة التي تتميز عن السلعه الماديه الملموسه وهى فنائيه تلازم عمليتي الإنتاج والإستهلاك".

- كما عرفت " قدرة الخدمه على القيام بوظائفها اللى خصصت من أجله" (نادر، 2019).

### 1- أبعاد وخصائص جودة الخدمة:

أ- الأبعاد:

فمفهوم الخدمة ينعكس من خلال تقييم العميل أو المستفيد من الخدمة لدرجة

الإمتياز أو التفوق الكلى فى أداء الخدمة، وجودة الخدمات لها أبعاد رئيسية وهى:

- البعد الفنى للجودة : ويقصد بالبعد الفنى لجودة الخدمة " جودة الخدمة ذاتها .

- البعد الوظيفي للجودة : فيقصد بها الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل . (Laurie and Brain,2022)

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص وهي:

### (1) غير ملموسة:

القابلية لللمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي فالمشترى لديه القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس ومن خلال لمسها، أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائها مثلما يحدث عند شرائه سلعة مادية

### (2) عدم الانفصال:

التلازمية لعملية الإنتاج والإستهلاك، وتشير هذه الخاصية إلى أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت وانها تعتمد في تقديمها على الإتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

### (3) عدم تجانس الخدمة:

عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من عميل لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات ووفقاً لظروف معينة . (الخفاجي،2022).

- أن هناك عشرة معايير أساسية لتقييم جودة الخدمة المقدمة وفقا لإدارك العميل وهي ثابتة لكل الخدمات المقدمة وهي:

- الإعتمادية: وهي درجة الإنسياق فى أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول

مرة

- درجة الإستجابة: وتشير إلى سرعة إستجابة مقدمى الخدمة لمطالب وإحتياجات العملاء.
- الجدارة: والتي تعنى إمتلاك الأفراد مقدمى الخدمة للقدرات التى تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- الأمان: وتعنى المام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أى نوع من المخاطر.
- الجوانب المادية الملموسية: وتشمل المظهر الخارجى للأفراد والمعدات ووسائل الإتصال.
- الإتصال: والتي تعنى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين كل من مقدمى الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط.
- المصداقية: وتعنى توافر درجة عالية من الثقة فى مقدمى الخدمة من خلال مراعاة مصالح وإحتياجات العملاء.
- إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمى الخدمة والإتصال بهم.
- التعاطف: عن طريق بذل كافة الجهود للتعريف على إحتياجات العملاء, وموائمة الخدمة فى ضوء ذلك المعرفة.
- المجاملة (اللباقة): وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة والإحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.
- وقد أطلقوا على هذا الأسلوب فى نموذج الفجوات لقياس الجودة أو نموذج PZB نسبة إلى الحروف الأولى لمكتشفه (Parasuraman , Zeithaml & Berry,2023)

ومعايير جودة الخدمة وفقاً لإدراك العملاء ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعضها متداخل مع البعض وقد تكون أحياناً مكملة لبعضها البعض.

غير أنه في دراسة لاحقة تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط وهي:

- الإعتماضية: وتعنى قدرة المنظمة على الوفاء بأداء الخدمة بالشكل الذى يمكن الإعتماذ عليه وبالشكل الذى وعدت المنظمة
- الإستجابة: وهى تعكس ترحيب الشركة مقدمة الخدمة بمساعدة العملاء والإستجابة الفورية لمتطلباتهم.

- التعاطف: وهو يعكس مدى التفانى والإهتمام الموجه لكل عميل من عملاء المنظمة مقدمة الخدمة.

- الأمان: وهو يعكس مدى قدرة العاملين فى المنظمة مقدمة الخدمة على بث الثقة والأمان فى نفوس العملاء عند التعامل.

- الجوانب المادية الملموسية: وتشمل جميع المظاهر والتسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة المقدمة مثل مظهر العاملين، الأجهزة والمعدات المستخدمة... الخ. أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Rasel,2022)

ثانياً: خصائص الخدمات السياحية:

- عدم الملموسية:

لا يستطيع العميل لمسها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها كما أن العميل لن يكون قادراً على تقييم الخدمة إلا بعد إدراكها، ولهذا فإن قرار شراء الخدمة أصعب من شراء السلعة (الحلبى،2022).

- التلازميه وعدم الانفصال:

وهى درجة الإرتباط بين الخدمة وبين الشخص الذى يتولى تقديمها وكذلك العميل أى انه لابد من مساهمة العميل من الخدمة فى إنتاجها عن طريق أخذ رأيه فى تقييم الخدمة المقدمه اليه، فالخدمه تسوق وتباع ثم يتم إنتاجها وإستهلاكها فى نفس الوقت، بمعنى أن إنجاز الخدمة يتأثر بعدة عوامل وهى:

- البيئة التى تحدث فيها عملية إنتاج الخدمة(بيئة العمل).

- الأشخاص المشاركين فى عملية إنتاج وتسويق الخدمة

- العميل يتأثر بكافة الجوانب المشتركة فى عملية إنتاج الخدمة.

- إمكانية تأثير العميل على سلوك مقدم الخدمة.

- تتأثر جودة الخدمة بمقدمها من حيث الناحية النفسيه ومهاراته وإستعداده لها.

- النطاق الذى تغطيه الخدمة وهذا يرتبط بإمكانيات مقدم الخدمة (دياب،2021).

- هلاك الخدمة:

ويقصد بها أن الخدمات تتعرض للزوال والفناء عند إستخدامها فهى ذات طبيعه فنائيه غير قابلة للتخزين، وهذا يجعل تكلفة التخزين للخدمه منخفضه بشكل كبير، لذلك فإن المؤسسات الخدميه تقوم عليها خساره كبيره فى حالة عدم الإستفاده من الخدمة فعلى سبيل المثال وجود غرف شاغره فى الفندق أو مقاعد غير مشغوله على متن الطائره فى رحله معينه فإنه لايمكن تخزينها لوقت آخر فهذا يشكل خساره على المنظمه بإعتبارها طاقات معطله ولا تشكل هذه الخاصيه أى مشكله طالما أن الطلب مستمر عليها

- عدم الملكية:

ويعنى ذلك عدم إنتقال الملكية وتمثل صفة خاصه ومميزه للخدمات مقارنة بالسلع المادية فالسلع المادية يحق لمستخدميها التصرف فيها أو إستهلاكها بشكل كامل او نقلها للغير أو تخزينها فى وقت لاحق وعندما يدفع ثمنها فإن العميل يمتلك السلعة، أما بالنسبة للخدمة فإن العميل له فقط الحق فى إستعمالها لفترة محدوده فى كثير من الأحيان فمثلاً تأجير غرفه فى فندق أو مقعد طائرته فهو بذلك يقوم بالإنتفاع بالخدمة وعدم إمتلاكها كما هو فى السلع المادية

### عمليات (مراحل) الخدمات السياحية

إن الخدمات السياحية تمثل عملية طويلة و متتابعة حيث أن عملية الإستهلاك تتطلب تتابعاً محدداً عند إستخدام الخدمات و هناك ثلاث مراحل أوعمليات تمر بها الخدمات السياحية وهى:

- عمليات توفير و إنتاج و تقديم الخدمات بهدف إيجاد و توفير ظروف ملائمة و مريحة

للسائح بحيث يعمل إختياره بحرية حسب متطلباته و إهتماماته و قدراته المالية.

- عمليات إتمام البنية التحتية للسياحية و تحسين نوعيتها و جودتها بهدف تأمين الوسط والوسائل الملائمة للسائح من أجل تسهيل إستهلاك المنتجات السياحية. (نور الدين، 2021).

### ثانياً : التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين:

حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة



أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وقتاً معيناً .

ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد على الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها، تكاليف من جهة أخرى، شرط أن تفوق الهوامش هذه المصاريف والنفقات. البنية النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية....الخ

- **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية: ( السالم، 2022)

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية على المدى القصير قد لا تكون كذلك على المدى الطويل

**القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، ومر دودية رأس

المال المستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، على خلاف التنافسية المدى من خلال عدة دورات استغلال. الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة.

#### - الميزة التنافسية:

ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف لميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي Selznick مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم

ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية وفي تعريف آخر لبورتر " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية ابداع .

#### أ- مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

##### - مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين اساسين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية والقدرات والذكاء، والموارد المتميزه كالموارد المالية ونتاجية ممتازة ان محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات لا يرتبط بالموقع الجيد او ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها

إذاً يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار ، الموارد.

التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة وصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز ( الطائي،2019)

الإطار: ان الإطار الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار منشأ لمزايا تنافسية

الموارد : يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

### الموارد الملموسة وتصنف الى ثلاثة انواع:

- **المواد الاولية** : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها - معدات الانتاج : تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن

- **الموارد المالية** : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن على المدى البعيد. تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره

- **الموارد غير الملموسة ونميز فيها مايلي** :

- **الجودة** : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك و تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين

- **التكنولوجيا**: ان العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

- **المعلومات** : في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف

خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب

- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة. يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في ثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتيقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة

- **الكفاءات :** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت

عدة تعاريف وتصنف الكفاءات إلى صنفين :

- **كفاءات فردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة

- **كفاءات جماعية:** وتدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات (تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح

هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها (Anderson, 2022)

#### - طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

- توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة البحث عنها:
- تحليل مصادر الميزة التنافسية
- تحليل الانتاج والتوزيع
- تحليل مكونات التميز ومكونات التكاليف
- تحليل مصادر الميزة التنافسية:

ان تحليل المصادر التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية للمشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات....، الخ، حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها

#### - تحليل الانتاج والتوزيع :

- أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، وهذه الأنشطة تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمنظمة.
- تحليل مكونات التميز والتكاليف:
- خلق القيمة

- زيادة التميز
- خفض التكاليف نسبياً
- تكلفة عوامل الانتاج
- المعرفة التسويقية
- المعرفة التكنولوجية
- المعرفة التيسيرية (Porter,2022)
- فى السؤال الخاص بالعناصر الخاصة بتقييم الأداء فى الشركة فى جدول (1)

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	الأهمية النسبية %
تختلف مؤشرات أداء العاملين بالشركة باختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل فى النهاية	17	178	88	33	12
	نسبة %	5.2	54.3	26.8	10.1
يتم مقارنة مؤشرات أداء العاملين بالشركة بفترات سابقة أو مؤشرات شركات مشابهة	28	175	71	30	24
	نسبة %	8.5	53.4	21.6	9.1
مؤشرات أداء العاملين بالشركة يتم تقييمها بصورة مستمرة	54	138	90	343	12
	نسبة %	16.5	42.1	27.4	10.4
نظام تقييم الأداء الحالى	33	113	131	33	18

	5.5	10.1	39.9	34.5	10.1	نسبة %	بالشركة يحقق الرضا الوظيفي للعاملين
56.4	43	27	114	116	28	تكرار	إن معايير التقييم الحالية
	13.1	8.2	34.8	35.4	8.5	نسبة %	تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين

ويعرض جدول (1) تقييم الأداء في الشركة، ويتضح من الجدول أن 13.1% يوافقون تماماً على العنصر "إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين" بأهمية نسبية 56.4%، ويمكن ترتيب أهم العنصر طبقاً لمعيار الأهمية النسبية كما يلي:

أ- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من 50%:

1. إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين.
  2. نظام تقييم الأداء الحالي بالشركة يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
  3. يتم مقارنة مؤشرات أداء العاملين بالشركة بصورة مستمرة.
- . تختلف مؤشرات أداء العاملين بالشركة باختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل في النهاية.

ب- عناصر ذات أهمية نسبية أقل من 50%:

1. مؤشرات أداء العاملين بالشركة تتحدى قدرات العاملين بصورة دائمة
- في السؤال المتعلق بالعناصر التي تساعد في التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط وجودة الخدمات في جدول (2)



الأهمية النسبية %	العناصر					غير موافق تماماً	غير موافق إلى حد ما	موافق	موافق	موافق تماماً	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار						نسبة %
75.91	159	22	75	65	7	تكرار	تراعى رسالة الشركة كل الأطراف المعنية بها ( العملاء , الموردون , العاملون , المجتمع , .... )				
	48.7	6.7	22.9	19.8	2.1	نسبة %					
69.57	118	60	51	59	40	تكرار	وضع الأهداف والغايات بطريقة صحيحة وبما يتوافق مع رسالة المنظمة .				
	36.0	18.3	15.5	18.0	12.2	نسبة %					
73.35	104	89	48	69	9	تكرار	التحليل المستمر للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الشركة.				
	31.7	29.9	14.6	21.0	2.7	نسبة %					
67.2	93	66	55	84	20	تكرار	ضرورة الموازنة بين نقاط القوة والضعف للشركة والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها .				
	28.4	20.1	16.8	28.7	6.1	نسبة %					

- يعرض جدول رقم (2) العناصر التي تساعد في التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط، ويتضح من الجدول ان 48.5% يوافقون تماماً على العنصر " تراعى رسالة الشركة كل الأطراف المعنية بها ( العملاء , الموردون , العاملون , المجتمع , .... )" بأهمية نسبية 75.91%، ويمكن ترتيب أهم العنصر طبقاً لمعيار الأهمية النسبية كما يلي:

أ- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من 70% :

1. تراعى رسالة الشركة كل الأطراف المعنية بها ( العملاء , الموردون , العاملون , المجتمع , .... )
2. التحليل المستمر للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الشركة.

ب- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من 60 % وأقل من 70%

1. وضع الأهداف والغايات بطريقة صحيحة وبما يتوافق مع رسالة المنظمة .
2. الاستفادة من التغذية العكسية لتزويد متخذ القرار بالمعلومات فى الوقت المناسب.
3. ضرورة الموازنة بين نقاط القوة والضعف للشركة والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها

- فى السؤال المتعلق بعناصر الميزة التنافسية فى الجدول رقم (3)

العناصر	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	الأهمية النسبية %
الشركة قادرة على التنافس فى مجال تقديم الخدمات .	16	80	62	47	123
	4.9 %	24.4	18.9	14.3	37.5
الشركة قادرة على التميز السعري فى ضوء قدرات العملاء .	6	65	120	11	126
	1.8 %	19.8	36.6	3.4	38.4
الشركة ملمه بأعداد المنافسين فى الصناعة والمزايا التنافسية التي يتمتعون بها.	20	55	47	65	141
	6.1 %	16.8	14.3	19.8	43
تقوم الإدارة بتوفير التمويل الكافي	12	35	96	115	70

(جودة الخدمات السياحية فى تحقيق الميزة التنافسية) د. أحمد التابعى شعبان

						لتنفيذ	
	21.3	35.1	29.3	10.7	3.7	نسبة %	برامج رضا العملاء.
55.73	124	29	111	27	37	تكرار	الشركة ملمه ومتابع لكل الخدمات، التسهيلات المقدمة للخدمات البديلة فى الأسواق الخارجية والداخلية.
	37.8	8.8	33.8	8.2	11.3	نسبة %	
67.07	184	57	35	41	11	تكرار	الشركة متابع للمستوى التكنولوجى المستخدم من قبل المنافسين.
	56.1	17.4	10.7	12.5	3.4	نسبة %	

- يعرض جدول رقم (3) التوزيع التكرارى والأهمية النسبية لأراء عينة الدراسة حول عناصر الميزة التنافسية، ويتضح من الجدول ان 43% يوافقون تماما على العنصر " الشركة ملمه بأعداد المنافسين فى الأسواق والمزايا التنافسية التى يتمتعون بها " بأهمية نسبية 66.891%، ويمكن ترتيب أهم العنصر طبقاً لمعيار الأهمية النسبية كما يلى:

أ- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من 60%:

1. الشركة متابعه للمستوى التكنولوجى المستخدم من قبل المنافسين.
  2. الشركة ملمه بأعداد المنافسين فى الصناعة والمزايا التنافسية التى يتمتعون بها.
- ب- عناصر ذات أهمية نسبية أكثر من 50% وأقل من 60%:
1. الشركة قادرة على التميز السعري فى ضوء قدرات العملاء.
  2. الشركة قادرة على التنافس فى مجال تقديم الخدمات.
  3. الشركة ملمه ومتابعه لكل الخدمات، التسهيلات المقدمة للخدمات
  4. البديلة فى الاسواق الخارجية والداخلي

## - معاملات الارتباط

العناصر	المعنوية
جودة الخدمات المقدمة	**0745
رضاء العملاء	**0820
الميزة التنافسية	**0332
وضع الخطط والبرامج التنفيذية	**0721

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%

ويتضح من الجدول إرتفاع معامل الإرتباط بين (التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط) وبين (متوسط آراء العاملين حول تحقيق الميزة التنافسية) حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.823) مما يدل على وجود إرتباط قوى بين المتغيرين ومعنوى عند مستوى معنوية 1% ، وكانت أقل قيمة لمعامل الإرتباط (0.414) بين (تقييم الاداء) والمتغير التابع مما يدل على وجود إرتباط طردى متوسط بين المتغيرين ومعنوى عند مستوى معنوية 1%، ويتضح من الجدول أن جميع إشارات معاملات الإرتباط موجبة مما يدل على وجود علاقة بين أبعاد تنمية مهارات العنصر البشرى فى الشركات وتحقيق الميزة التنافسية، فزيادة الإهتمام بأبعاد تنمية مهارات العنصر البشرى في الشركات(العملية التدريبية.. تقييم الأداء . التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والخطط) يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

## - النتائج

من خلال العرض السابق لموضوع الدراسة الميدانية تبين وجود بعض النتائج التي توصل إليها الباحث وأهمها ما يلي :

- 1- تعتبر صناعة السياحة ركناً أساسياً من أركان الإقتصاد القومى كونها مصدراً من مصادر الحصول على العملات الاجنبية .
- 2- تعتبر الموارد البشريه عنصراً هاماً فى كيفية الإرتقاء بالأداء العام للمنظمات بصفه عامه و الشركات السياحية بصفه خاصه.
- 3- دراسة العميل كعنصر فعال فى تطوير وتنمية صناعة الضيافه ، ومحاولة إيجاد نوع من التواصل بين العاملين فى صناعة الضيافه والعملاء يؤدى بطبيعة الحال إلى تحسين الخدمة التى تقدم
- 4- دعم إداره الموارد البشريه بالشركات السياحية فى التحول من رأس المال التنظيمى والذى يعتمد على الإطار المؤسسى الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات إلى رأس المال البشرى الذى يعتمد على إطار معرفى مهارى ينتج عنه صقل وتطوير عمليات منظومة التنميه البشريه
- 5- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية ، حيث أنها تعتبر الإتجاه الذى يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطه وذلك لمواجهة التهديدات التى يتعرض لها، وإستثمار الفرص التى تعزز من الموقف التنافسى

6- رضا العملاء يتحقق من خلال قدرة الشركة على إمتلاك ميزه تنافسيه يمكن من خلالها العمل على الوصول الى رضا العميل من خلال تحقيق الإشباع العالى لحاجاته المتغيره

7- يوجد مجموعة متنوعة من القوى البيئية التى تؤثر فى نجاح أو فشل جميع المؤسسات، لذلك يجب أن تعكس خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية الظروف الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجيه، مع مراعاة تلك القوى والمتغيرات وأصحاب الأدوار المختلفة المؤثرة على أداء المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة الاداره

8- التحول الى المجتمع المعلوماتى يصاحبه بلا شك أساليب ونظم إداريه فاعله تتطلب فهماً جديداً للعمل وقيمه وأساليبه ، وتحتاج أيضاً لنوعية من الموارد البشرية التى تجيد التعامل الرقمية واستخدامات الحاسب وتطبيقات التكنولوجيا المختلفه

### التوصيات :

1- ضرورة الإهتمام بتحليل وتوصيف الوظائف من خلال تحديد دقيق للواجبات والمسؤوليات فى ضوء المتغيرات التكنولوجية حتى يمكن الإعتماد عليها فى التخطيط الجيد لإختيار العاملين وتدريبهم

2- الإهتمام بمعايير الجودة من خلال تطبيقها وتأثيرها على العاملين وذلك للوصول إلى أعلى المهارات المطلوبه وتحقيق المنافسه فى الأسواق وتقديم خدمات عالية الجودة

3- ضرورة العمل الجاد على تحقيق قدره تنافسيه عاليه ومستمره من خلال التأكيد على دعم تنمية مهارات العنصر البشرى والذى سوف يُمكنها من خلق مزايا تنافسيه

متعدده

- 4- أهمية التقييم المستمر لعناصر الميزة التنافسية التي يتفرد بها الشركة والعمل على المحافظه على التفوق الذى يحققه وكذلك مدى تناسب هذه الميزة مع المرحلة التي يمر بها الشركة والدراسة عن بدائل تنافسيه أخرى تحقق له الإستمرار فى المنافسه
- 5- زيادة الإهتمام بدراسة رغبات العملاء وذلك عن طريق القيام بالدراسات الميدانية المقارنة والإستطلاعية التي تراعى متطلباتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها
- 6- أهمية فتح قنوات الإتصال بين إدارات الشركات السياحية ومعاهد وكليات السياحة والشركات السياحية على مستوى القاهره الكبرى والمحافظات القريبه والعمل على إستقطاب أفضل العناصر المؤهله للعمل بالشركة .
- 7- الإهتمام بالمتابعه المستمره لكافة التقارير والأبحاث المحليه والعالميه والتي تختص بكل ما هو جديد فى مجال الموارد البشريه بالشركات السياحية والتنسيق مع غرفة المنشآت السياحية على تأهيل وتدريب كافة المستويات بالشركة عن طريق إستقدام الخبراء على المستوى المحلى أو الدولى
- 8- ضرورة الإهتمام بوضع معايير لاداء كافة العاملين فى مجال الخدمات السياحية وذلك عن طريق مقارنة أدائهم بالمقاييس او المعايير المحدده من أجل الوقوف على أوجه القصور والانحراف فى إطار مفهوم إدارة الجودة
- 9- توافر إستراتيجية تنسيق بين كافة المؤسسات والأنشطة القائمة على خدمة النشاط السياحى أو ما يطلق عليه الأنشطة والخدمات المساعدة وذلك فى إطار مفهوم الجودة الشاملة حيث يفيد هذا التنسيق إلى مضاعفة القيمة المضافة التي يحصل عليها السائح نظير لما تحمله من نفقات فى سبيل شراء المنتج السياحى

10- النظر الى جودة الخدمة على أنها محور رئيسى يجب الإنتظام فى تقديمها من خلال مدى واسع من العلاقات

11-الإهتمام برفع مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة للسائحين بتحديد طرق قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة وذلك عن طريق تطبيق جودة الخدمات

12- تكمن المنافع التى تعود على قطاع السياحة من جراء تحسين جودة الخدمات فيما يحققه هذا المدخل من تحسين لكفاءة عمل النظم ، ومن ثم تقليل الأخطاء وتوفير الجهد والموارد ، ويتعكس ذلك على تحسين إقتصاديات تشغيل مؤسسات الأعمال السياحية

المخلص:

ان معالجة القصور في جودة الخدمات يرحع لعدة لأسباب عديدة، أولها يأتي من التغييب شبه الكامل للانظمة لفترة طويلة من الزمن واستبدالها بنظم غير موضوعية، أو عدم تفعيله ولا بد من ايجاد معالجة حاجة ملحة وضرورة حتمية لجميع المؤسسات التي تسعى التطور والتقدم والمنافسة في الاسواق سواء المحلية او العالمية . إن التمييز بين الشركات المختلفة لا بد له من التطور ومواكبة التحديات العصرية الجديدة ومواكبة كل ما هو جديد وتقديم الخدمات على اعلى مستوى ان جودة الخدمات هي مجموع اجتماعي وتنظيمي واقتصادي، وعندما نتحدث عن جودة الخدمات عموماً فإننا نقصد كافة الأنظمة في المؤسسة دون التقصير من اى قسم في المنظمة،و تعمل هذه الأنظمة بشكلٍ متداخل ومتعاقد، وليس الانتقال من أحدها إلى الآخر بهذه السهولة أو الوضوح خصوصاً من الناحية التقنية.ان الخدمات المقدمة لها دور أساسي في تطوير القطاع السياحي في مصر، لهذا تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم دور تلك الخدمات



السياحية ومدى جودتها وذلك من اجل ارضاء السياح وبالتالي توافد السياح بشكل كبير لما تمتلكه مصر من مقومات طبيعة بالإضافة الى تحسين جودة الخدمات وكذلك التعرف على الخدمات المقدمة وإبراز مدى القدرة على تحقيق الهدف الرئيسي له، ألا وهو زيادة عدد الوفود السياحية وكذلك تحقيق الميزة التنافسية في المكانة التي تستحقها البلاد، ومن ثم محاولة تقديم مقترحات للتعديل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة غير كافية لجذب السياح. كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين جودة الخدمات المقدمة وجذب السياح و أوضحت الدراسة عددا من التوصيات التي تعمل على تحسين الخدمات المقدمة من أجل تشجيع جذب السياح وتحقيق الميزة التنافسية

## المراجع العربية:

- 1- بركات، على ( 2021 ) تخطيط المسار الوظيفي
- 2- نادر، محمد ( 2019 ) أصول الإدارة
- 3- الخفاجي، صالح (2022) مهارات ادارة الجودة
- 4- الحلبي، مهند ( 2022 ) شركات السياحة والسفر
- 5- دياب، مصطفى(2021) الجودة فى المنشآت السياحية
- 6- نور الدين، سعد(2021) مؤتمر التطوير الوظيفي ، ابوظبى
- 7- السالم، مهدى(2022) جودة الخدمات السياحية
- 8- الطائى، سهيلة( 2022 ) المدير العربى فى عالم الإدارة

## المراجع الاجنبية

- 1- Branon,M.,(2022). Oganization Behaviour and Human Performance
- 2- Blrks,S.,(2019). Introduction to Tourism
- 3- Linda,A and Brain.O.,(2022). Economics of Tourism
- 5- Parasuraman,X and Zeithamal,Y,and Berry,G.,(2023). Asset Management, Theory and Practice
- 6- Rasel,D.,(2022). The Everything Managing People
- 7- Anderson,F.,(2023). ). Modern Quality
- 8- Porter,L.,(2022). Principles of Total Quality Service