



تقييم دور قطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة باستخدام النموذج الأوربي للتميز
داليا محمد محمد السيد شوشة

قسم الضيافة و الفنادق - كلية المجتمع جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - المملكة العربية السعودية

المستخلص

تلعب وزارة السياحة ممثلة في " قطاع المنشآت الفندقية و السياحية دورا بالغ الأهمية في تحسين سمعة جودة المنتج الفندقى المصرى. و لايزال هذا القطاع بحاجة ملحة إلى تطوير الجوانب التنظيمية و الإدارية به. و من ثم يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسى بهذا القطاع و المعوقات التى قد تواجه إمكانية تطبيق النموذج الأوربي لإدارة التميز به ، تم جمع البيانات من خلال إجراء خمس مقابلات شخصية مع بعض قيادات وزارة السياحة حيث قامت الباحثة بتحديد صياغة و ترتيب الاسئلة وفقا للمدخلات فى النموذج الأوربي لإدارة التميز مع إعطاء الحرية مع من أجريت معهم المقابلات الشخصية فى التوسع فى الاجابة.

أظهرت النتائج وجود فجوة كبيرة بين إمكانيات نموذج التميز و بين إمكانيات القطاع وظهر ذلك من خلال: غياب الإطار التشريعى الذى يسمح بتحسين مستوى الخدمات المقدمة بهذا القطاع . وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تأسيس إدارة للتميز المؤسسى وفقا لمعايير النموذج الأوربي للتميز حيث يقترح القطاع إطار تشريعى يسمح بتحسين مستوى الخدمات المقدمة به.

©2019 World Research Organization, All rights reserved

Key Words: Institutional Performance, European Model of Excellence, Hotel and Tourism Sector, Ministry of Tourism.

Citation: Shusha S. M. D., (2019) Evaluating the role of the hotel and tourism establishments sector at the Ministry of Tourism by using the European model of excellence, No.26 -1 (4) 57 – 75.

المقدمة:

قطاع المنشآت الفندقية و السياحية هو أحد القطاعات الحيوية في وزارة السياحة حيث يسهم بشكل كبير في التأثير على سمعة مصر السياحية دوليا من خلال المهام المتعددة التي يمارسها و منها وضع نظام لتقييم الفنادق المصرية و القيام بعملية التقييم نفسها و التفيتش الدورى على كل الفنادق المصرية فضلا عن إصدار التراخيص السياحية اللازمة لتشغيل الفنادق السياحية و غيرها من المهام (دليل وزارة السياحة، بدون سنة نشر).

أسس النموذج الأوربي للتميز فى عام ١٩٨٨ طبقا لفاعليات الأتحاد الأوربى لإدارة الجودة European (EFQM) Foundation for Quality Management (الشوا،٢٠١٦). و أرجع Vahid (٢٠١٥) أهمية النموذج الأوربى إلى عاملين أساسين هما : ١ - تقييم جودة الأداء المؤسسى ٢- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة. و يأتى ذلك من خلال تقديم هذا النموذج لأستراتيجية تقوم على أستثمار الموارد المادية و البشرية. وفى عام ٢٠٠٣ تم تطوير النموذج الأوربى للتميز و ذلك لكى يناسب المؤسسات غير الهادفة للربح وفى مقدمتها المؤسسات العامة (Al –Tabba et al.,2013)

يتكون النموذج الأوربى للتميز من خمس إمكنيات، صنفت تلك الإمكنيات الخمس طبقا لثلاث أبعاد رئيسية هى (خليل ، ٢٠١٤; عبد الوهاب و سليمان، ٢٠١٧):

- **الأبعاد الاجتماعية:** يقصد بها القيادة، و تعرف على أنها أملاك المؤسسات قادة قادرين على تجسيد الرؤية و تحويلها إلى واقع ، كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- **الأبعاد التقنية:** هى الشراكة و العمليات، على المؤسسات ان تسعى إلى التميز فى تكوين علاقات ثقة مع شركاء متعددين سواء كانوا مع جهات تعليمية، مجتمع، موردين أو أى مؤسسات أخرى
- **بعد الأستراتيجية:** و يقصد به بناء الأستراتيجية على الأحتياجات الفعلية لجميع المعنيين فضلا عن وضع آلية لمراجعة و تحديث السياسة و الأستراتيجية.

مشكلة الدراسة

بالرغم من التغيير الذى يشهده قطاع المنشآت الفندقية و السياحية سواء من الناحية التنظيمية أو الفنية إلا أنه فى حاجة إلى مزيد من التطور لما يمثله من أهميه بالغه بالنسبة للمنتج الفندقى المصرى سواء على المستوى المحلى أو الدولى و تشير الدراسات السابقة بان التميز يعد عاملا أساسيا فى تطوير الأداء العام للمؤسسات، و يعتبر أحد موضوعات الإدارة الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية و التطوير الدائم فى بيئة عمل تتميز بالمتغيرات السريعة (زايد، ٢٠٠٣).

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسى بهذا القطاع و المعوقات التى قد تواجه إمكنية تطبيق النموذج الأوربى لإدارة التميز به و سوف يتم تحقيق هذا الهدف عن طريق عدة أهداف فرعية:

- التعرف على مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسى بإستخدام نموذج التميز الأوربى.
- إجراء دراسة تقييمية لتحديد واقع عناصر إمكنيات نموذج التميز الأوربى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
- تحديد المعوقات التى تواجه قطاع المنشآت الفندقية و السياحية و تحد من إمكنية تطبيق معايير النموذج الأوربى للتميز.

- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسى بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية فى ضوء معايير نموذج التميز الأوروبى.

فرضيات الدراسة:

- يتبنى قطاع المنشآت الفندقية و السياحية فى الوقت الحالى إستراتيجية فعالة ومعلنة لكافة العاملين به .
- يوجد فاعلية فى الإطار التنظيمى و الفنى للتفتيش الفندقى فى مصر مما يودى إلى تقليل تكلفة التقييم بالنسبة لوزارة السياحة المصرية مما يتيح الفرصة لأستغلال كوادر بشرية و هم مفتشو مكاتب الوزارة بالمحافظات.

مبررات الدراسة

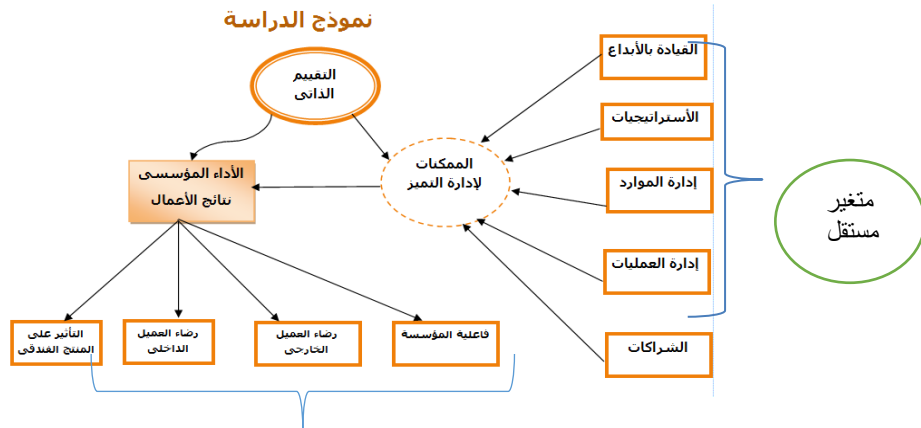
- تم إختيار النموذج الأوروبى للتميز لنجاح هذا النموذج فى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية فى المؤسسات العالمية و الإقليمية التى عملت على هذا المفهوم و تطبقه .
- يركز النموذج الأوروبى للتميز على صلاحية الإمكانيات و هو هدف الباحثة تقييم الإمكانيات بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة مما يعكس ايجابا على جودة المنتج الفندقى المصرى

أهمية الدراسة يؤمل أن تسهم الدراسة فى تقديم يد العون لقيادات قطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة لتحسين ممارسات القطاع و تطوير أداءه بما يتوافق و معايير النموذج الأوروبى و صنع القرار فى الوقت المناسب بما يساعد على استغلال موارد القطاع بطريقة فعالة.

تساؤلات الدراسة:

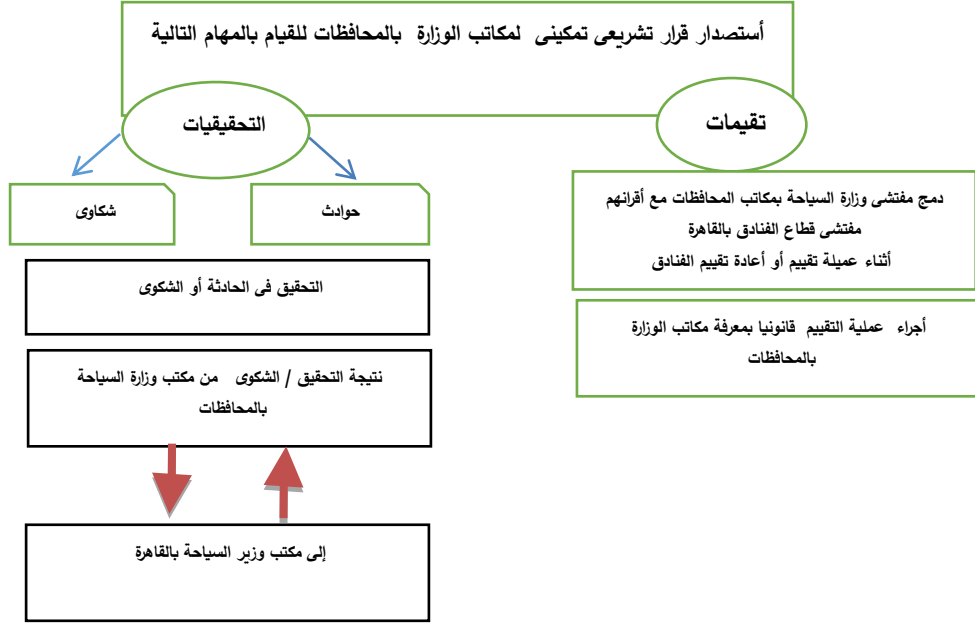
تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:-

- ماهى إستراتيجية قطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة.
- ما مدى فاعلية العمليات و وسائل إعداد المفتش الفندقى المصرى المستخدمة حاليا.
- ماهى أساليب القطاع الفعالة لاستقطاب الكفاءات للتفتيش الفندقى و تنميتها .



شكل ١: نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث



شكل ٢: نموذج مقترح لتوفير أموال الدولة عن طريق تمكين مكاتب وزارة السياحة بالمحافظات من ممارسة العمل الرقابى الفندقى
المصدر: إعداد الباحث



شكل ٣: آلية لتحديد قدرات الموارد البشرية لتعيينهم مفتشى فنادق بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
المصدر: إعداد الباحث



أدبيات الدراسة

نظرا لتصاعد حدة المنافسة في المحافل الدولية و الإقليمية و سعيا للوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتحقيق التميز فقد ظهرت عدة كيانات أهتمت بأعداد نماذج تكون بمثابة دليلا لجميع المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز سوا كانت تلك المؤسسات خدمية أو إنتاجية فضلا عما تتضمنه من معايير و درجات لتحديد مدى نجاح تلك المؤسسات. (مجيد ، شاکر ، ٢٠١٠).

تتبلور فلسفة النموذج الأوربي للتميز في أن التميز في الأداء وخدمة المستفيدين "الفنادق المصرية"، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من الموظفين "مفتشى الفنادق" وغيرهم، والمجتمع بمؤسساته؛ والذي يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، و تستثمر العلاقات، و تدبر العمليات (خليل، ٢٠١٤). وهذا ما قامت به الدول المنافسة مثل الإمارات العربية المتحدة حيث قامت إمارة دبي بإعداد نموذج دبي للخدمات الحكومية حيث يركز على النموذج الأوربي للتميز أيضا.

النموذج الأوربي للتميز يعرف أيضا بنموذج المنظمة الأوربية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال (الطائي، ٢٠٠٨). أعلن رسميا عنه في عام ١٩٩١ بمشاركة الهيئة الأوربية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوربية للجودة و المفوضية الأوربية. و العاصمة البلجيكية بروكسل اتخذت مقرا للمنظمة المانحة لجوائز النموذج الأوربي و تضم في عضويتها أكثر من ٧٠٠ منظمة حول العالم (باشيو و آخرون، ٢٠١٣). تمنح الجائزة للمؤسسات التي تحقق نجاح في مجال الجودة الشاملة و لكل عضو الحق في ترشيح عدد أربعة منظمات للحصول على الجائزة، وذلك بهدف تحسين المنافسة بين المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص. (المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية، ٢٠١٠).

أهداف منهج التميز في الأداء

- التركيز على العملاء و الحفاظ عليهم (جميل و سفير ٢٠١١)
- إرضاء العاملين و تحسين مشاركتهم و ادائهم
- تحسين نوعية المخرجات و تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات بشكل موضوعي بناء على الحقائق.

أستخدامات النموذج الأوربي للتميز

توجد أستخدامات شتى للنموذج الأوربي للتميز كما ذكرها (Kim et al ,2008; Vallejo et al,2006; Michalska,0338:035)

١. هو أداة للتقييم الذاتي للمنظمة.
٢. نشر ثقافة الجودة و مدى أهميتها بالنسبة للمنافسة الدولية .
٣. التميز من خلال التحسين المستمر.
٤. يجعل التعليم و الابتكار بالنسبة للمؤسسة أسلوب حياة.
٥. يساهم في وضع خريطة تنظيمية للمؤسسة.

تصنف جائزة المنظمة الأوروبية إلى أربعة قطاعات هي (مجيد، ٢٠١٠)

١. مؤسسة كبيرة الحجم.
٢. مؤسسة قطاع عام.
٣. منظمات متوسطة وصغيرة الحجم (مستقلة او تابعة لشركات كبرى)
٤. وحدات تشغيلية المؤسسات.

معايير النموذج الأوربي للتميز

يهدف النموذج الأوربي للتميز إلى تحقيق التميز في الأداء ، و خدمة العملاء ، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة من العاملين و المجتمع المحيط و يتحقق ذلك من خلال القيادة التي تشكل السياسات و الاستراتيجيات، الموارد البشرية، تستمر العلاقات، و تدير العمليات المختلفة بالمؤسسة و يشمل النموذج تسعة معايير للوصول للتميز، تنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى: Enablers "الإمكانيات" هي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج و تشمل

على معايير خمسة هي(القيادة، السياسة و الاستراتيجيات، الموارد البشرية ، الشراكة و الموارد ، العمليات). المجموعة الثانية: Results "النتائج" و تشمل على أربعة معايير هي (نتائج العملاء، و نتائج الموارد البشرية و نتائج المجتمع، و نتائج الأداء المؤسسي). (Van der Wiel *et al.*, 2000; yong and Wilkinson, 2001; Harvey and Stensaker 2008; Yousefie *et al.*, 2011)



شكل ٤: عناصر النموذج الأوربي

المصدر: (Van der Wiel *et al.*, 2000; yong and Wilkinson, 2001; Harvey and Stensaker 2008; yousefie *et al.*, 2011)

و يفترض نموذج التميز الأوربي وجود علاقة بين الإمكانيات و النتائج متى صارت الإمكانيات في سبيلها الواضح في المؤسسة فلا بد أن تكون نتائج الأداء الملموسة و غير الملموسة عالية

(Eskildsen and Dahlgard, 2000; Mccarthy and Greatabanks, 2006). و هو ما يسعى الباحث إلى تقييمه و هو تقييم كفاءة و فاعلية الإمكانيات التي ستضمن مستوى عالي من الأداء



داخل قطاع المنشآت الفندقية و السياحية، المؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الفعالة لذا فهي تتبنى قيمة عمل ، ترتبط الفاعلية بفعل الأشياء الصحيحة و إنتاج بدائل خلاقية . و عبر رضا (٢٠١٥) عن الفاعلية " بأنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة، وانها القيمة التي تخلقها الأعمال للاخرين وهو ما يعنى ضرورة صلاحية المدخلات. و لمعرفة مدى صلاحية مدخلات نظام تصنيف/ تقييم الفنادق المصرية وهل يتسم بالفاعلية سواء من ناحية الإطار التنظيمي أو الفنى. سوف نلقى الضوء على مفتش- مقيم الفنادق المصرية بأعتبره أحد مخرجات نظام التفتيش – التقييم. أشارت الدراسات إلى ضرورة وضع إطار عام ينظم عمل المفتش مثل وضع تعريف من هو المقيم / المفتش الفندقى - إجراء إختبارات دورية للتأكد من تطور أدائه - عقد دورات تدريبية متخصصة مؤهلة لهذا المقيم تمكنه من تقييم الفنادق التراثية على سبيل المثال (شوشة،٢٠١٥).

قطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة المصرية

يعتبر قطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة إحدى الكيانات الحكومية المصرية الساعية إلى التميز. فضلا عن أهمية التميز بالنسبة للمنتج الفندقى المصرى. قطاع التخطيط و البحوث و التدريب بوزارة السياحة (بدون سنة نشر) يحل الهيكل التنظيمى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية بإعتبره أحد القطاعات الرئيسية لوزارة السياحة و التى تتكون من ستة قطاعات رئيسية هي (قطاع شئون مكتب الوزير، قطاع التخطيط و البحوث و التدريب، قطاع المنشآت الفندقية و السياحية، قطاع الشركات السياحية و المرشدين السياحيين، قطاع الأمانه، قطاع الأنشطة السياحية و المكاتب الداخلية). و يمارس القطاع عمله المنظم لصناعة الضيافة فى مصر من خلال إدارتين مركزيتين هما: الإدارة المركزية للرقابة و التفتيش على المنشآت الفندقية و السياحية و الإدارة المركزية لتراخيص المنشآت و الإحتياجات السياحية. و سوف يتم تحليل نموذج التميز الأوربى بالتطبيق على الإدارة المركزية للرقابة و التفتيش على المنشآت الفندقية و السياحية لأن طبيعة عملها تتعلق بالنواحى الفنية المؤثرة بشكل كبير على تقدم المنتج الفندقى المصرى بصفة خاصة و على صناعة الضيافة بصفة عامة. كما سبق ان ذكرنا تؤدي هذه الإدارة المركزية مهام بالغة التأثير على المنتج الفندقى المصرى أهمها:

١. إجراء التقييم للمنشآت الفندقية لتصنيفها على الدرجة السياحية المناسبة لها.
٢. اعتماد أسعار المبيت و الوجبات و الحفلات للفنادق.
٣. أبداء الرأى فى منح ترخيص لمديرى الفنادق.
٤. بحث الشكاوى سواء المقدمة من النزلاء أو الفنادق نفسها.

و تعيين مفتشو الفنادق بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية يكون "بناء على التكليف" وهو ما ذكره رئيس ذات القطاع، و هو ما يعنى عدم وجود معايير محددة الأختيار على أساسها و أضاف أن معايير إعداد المفتش تتمثل فى الأتى:

- "النظر على طريقة ملابس المفتش و حديثه و حواراه.
- الألمام بالقوانين المنظمة و القرارات المنظمة للعمل السياحي فى الإدارة التى بالتبعية تم إحاقه للعمل بها.
- إحاق هذا المفتش ببرامج التفتيش و المشاركة فى اللجان حتى يتم إتقاله بالبرامج العليا للفنادق.
- إشراك المفتش الجديد بالدورات التدريبية التى ينظمها قطاع البحوث و التدريب بالوزارة".



بالرغم من محاولات التطوير التي تنتبهاها وزارة السياحة لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية التي تمثلت في إستحداث نظام جديد لتقييم الفنادق و المعروف بال **New Norms** و ذلك إستجابة للاتجاهات الدولية الحديثة إلا ان هذا الأستحداث لم يحقق الفاعليه لعمل التفتيش و التقييم من الناحية التنظيمية و الفنية. من الناحية التنظيمية لا يوجد لائحة تعرف من هو المفتش ، وصف وظيفي و الناحية الفنية تتمثل في وضع معايير لأختيار المفتش/ المقيم الفندقى المصرى وفقا لمعايير دولية وكذلك محاولة إيجاد آلية متطورة لتأهيل و متابعة تطور أداء المفتش/ المقيم الفندقى المصرى وفقا رسالة ورؤيه محددة لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.

منهجية البحث

لتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات عن المشكلة محل الدراسة و تحليلها و استنباط الاستنتاجات منها و قد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية كما استخدمت المراجع الأدبية التي تمثلت في الكتب و الأبحاث و الدراسات السابقة و الرسائل الجامعية و الدوريات و الأنترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة و ذلك لجمع المادة العلمية المرتبطة بالبحث. بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم إعداد نموذج لاستمارة مقابلة شخصية **In depth Interview**. النموذج الأول حيث تم تصميم أستمارات مقابلة شخصية حيث تم عمل مقابلات شخصية مع كل من قيادات وزارة السياحة : مدير عام إدارة البحوث، مدير عام إدارة الأنشطة السياحية و قيادات هيئة تنشيط السياحة: الرئيس الاسبق لهيئة تنشيط السياحة و مفتشين الفنادق بالقطاع بالمقر الرئيسى للوزارة بالقاهرة و قد أشتملت على عدد أسئلة مفتوحة. النموذج الثانى و هو دراسة المقارنة مع عناصر النموذج الأوربى للتميز.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المطبقة عليه أدوات الدراسة من قيادات الوزارة سواء كان قطاع المنشآت الفندقية و السياحية ذاته أو القطاعات ذات الصلة به و قد تم إجراء عدد (٥) مقابلات لجمع المعلومات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه قطاع المنشآت الفندقية و تحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربى للتميز، و كانت أسئلة المقابلة الشخصية مستندة إلى الإطار النظرى **(2016) Tulsa Regional Chamber**. و كان من بين الاسئلة المطروحة هي: ما هي إليه تحديد و تطوير قدرات الموارد البشرية بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية بوزارة السياحة؛ هل يتم تصميم برامج تدريبية متخصصة لكل قطاع ؛ كيف يتم قياس فاعلية التدريب و تأثيره في أداء سلوك العاملين في قطاعات الوزارة المختلفة؛ كيف تسمح الاستراتيجية الحالية بالتعرف و التعلم من إنجازات العاملين في قطاعات الوزارة الستة؛ كيفية أستفادة الوزارة من نتائج دراسات و استبيانات العملاء لتحديد احتياجاتهم و توقعاتهم الحالية و المستقبلية ؛ كيف يتم تحليل شكاوى العملاء و معالجتها؟ هل هنالك عمل مشترك لتحسين أداء العمليات و تبسيط الإجراءات و تطوير الخدمات؟

أما دراسة المقارنة فقد تم إجرائها من خلال: تأسيس القيادة لرؤية ورسالة القطاع، التحسن المستمر في إجراءات العمل، ، الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلى، استغلال أمثل للموارد والإمكانات المتاحة. مكاتب وزارة السياحة بالمحافظات. الموارد البشرية، توجد إليه لتحديد و تطوير قدرات الموارد البشرية، وضع خطط لتطوير معارف الموارد البشرية، إفساح المجال أمام الموظفين بالقطاع لتحقيق طموحاتهم، يفهم العاملون استراتيجية القطاع و طرق تقويمها، إعداد و مراجعة و تحديث السياسات و الإستراتيجية، شرح و إيصال و تنفيذ السياسات و الإستراتيجية، تقويم أداء المؤسسة في ضوء الأهداف الأستراتيجية الموضوعة.

عناصر التأكد من تطبيق وتوثيق القيادة

الإمكانيات بالنموذج الأوربي للتميز	الواقع المؤسسى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية
١- القيادة	
أ	تأسيس القيادة لرؤية ورسالة القطاع لا توجد
ب	التحسن المستمر فى اجراءات العمل. يوجد بشكل
ت	الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي. يوجد
ث	استغلال أمثل للموارد والإمكانات المتاحة. مكاتب وزارة السياحة بالمحافظات. غير مستغل

إختبار صحة الفروض

يتبنى قطاع المنشآت الفندقية و السياحية فى الوقت الحالى إستراتيجية فعالة ومعلنة لكافة العاملين به .
بتحليل دليل وزارة السياحة (بدون سنة نشر) أستعرض قطاع التدريب بالوزارة النشأة، و المهام و الهيكل التنظيمى للوزارة متضمنا القطاعات الستة المختلفة السابق الاشارة إليها. و بتحليل الباحث للدليل لم يظهر رؤية و رسالة و مهمام أو قيم مثل (التنوع، الأبداع، التنافسية و غيرها) يتبناها القطاع المنظم لصناعة الفنادق بجمهورية مصر العربية و هذا ما أكده المبحوث رقم (١) هو ما يشير إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم يسير عليها القطاع و التى بالتبعية تكون منبثقة من إستراتيجية الوزارة. و من ثم رأى الباحث تحليل المهام الخاصة بوزارة السياحة فيما يتعلق بتنظيم عمل الفنادق فى مصر منها على سبيل المثال :

"إعداد و إصدار التشريعات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة للوزارة من النواحي السياحية تشير الباحثة ان القانون المنظم لعمل المنشآت الفندقية و السياحية فى مصر هو القانون رقم (١) لسنة ١٩٧٣ (وزارة الصناعة، ٢٠١٢) يتم التغلب على عدم حداثة التشريعات الفندقية بأستصدار القرارات الوزارية المنظمة للعمل السياحى و يشير المبحوث رقم (١) بوزارة السياحة الى تلك القرارات يتم استخدامها بطريقة غير صحية من قبل العاملين نتيجة لتعدد القرارات.

مثال ذلك القرار الوزارى رقم (٥٣٥) لسنة ٢٠١٠ بشأن المواصفات الجديدة للمنشآت الفندقية المصرية لان المواصفات التى يتم تقييم الفنادق ترجع إلى الثمانيات من القرن الحالى (شوشة ، ٢٠١٥).

أ. تأسيس القيادة لرؤية ورسالة القطاع

أجمع المبحوثون بأنه غير معلن رؤية ورسالة لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.

ب. التحسن المستمر فى اجراءات العمل.

و سوف يقوم الباحث بتحليل عامل التحسن المستمر من خلال الاداة الموحدة لتقييم الفنادق المصرية و هى هنا تشتمل على العنصر البشرى القائم على التقييم سوف يتم تناوله بشئى من التفصيل فى بند الموارد البشرية و الثانية هى مواصفات المنشآت الفندقية.

استغرق قطاع المنشآت الفندقية قرابة ثلاثة عشر سنة بداية من عام ٢٠٠٦ حتى وقتنا الحالي عام ٢٠١٩ من أجل استحداث مواصفات فندقية بينما لم يثبت فترة زمنية محددة تكفل إجراء التحسين المستمر لنظام تصنيف الفنادق وفقا لمستجدات الصناعة أو في ضوء إستراتيجية واضحة المعالم (شوشة، ٢٠١٥).

٦. الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

يوضح Rakická (٢٠١٦) أن أستدامة الفندق تتحقق ليس فقط بالوعي البيئي و إنما ضرورة أن يكون لديه وعى إجتماعى حيث ان الالتزام تجاه المجتمعات المحلية أمر غاية فى الأهمية. و أضاف الفندق الذى يخلق علاقة إيجابية مع المجتمعات و الناس يكون العمل به أكثر سلاسة و أكثر ربحية، وذلك ليس فقط بسبب العائد المادى و لكن أيضا لكونه مسؤولا إجتماعيا.

أقترحت شوشة (٢٠١٥) أن يتضمن نظام تصنيف الفنادق المصرية بعض المتطلبات المتعلقة بالاستدامة من الفنادق منها ما هو متعلق بالغذاء ، بحيث يثبت الفندق قيامه بشراء الغذاء من مصادر محلية مع توعيه متداولى الغذاء بقواعد سلامة الغذاء، المتطلب الثانى أن تكون المادة الخام للمفروشات بالفنادق من القطن المصرى (American Automobile Association, 2010 ; شوشة , ٢٠١٥) وفى تعقيب المبحوث رقم (٢) بقطاع المنشآت الفندقية و السياحة على هذين الاقتراحين أجاب أن "أستخدام الفنادق لأغذية محلية الصنع هو فى الأساس لصالح الدولة و أن كثير من المنشآت الفندقية الراقية تستخدم منتجات مستوردة من الخارج لضمان جودتها و أضاف بالنسبة للمادة الخام أشار بأنه لا يمكن بتحديد المادة الخام و لكن شرط ان تكون المفروشات من خامات عالية الجودة. بينما يوضح Berns et al., (2009) أن شراء الغذاء من موردين سواء كانوا منتجين أو تجار محليين يساهم فى دعم الأقتصاد المحلى فضلا عن كونه يقلل من الأثر البيئى الناتج عن سفر الغذاء من مسافات طويلة. و بمقارنة رأى مبحوث رقم (٢) بقطاع المنشآت الفندقية و السياحة و رأى (Berns et al., (2009 يتضح عدم إدراك أحد مدخلات نظام تقييم الفنادق و هى المفتش لأهمية بناء الفندق لشراكات مع المجتمع المحلي.

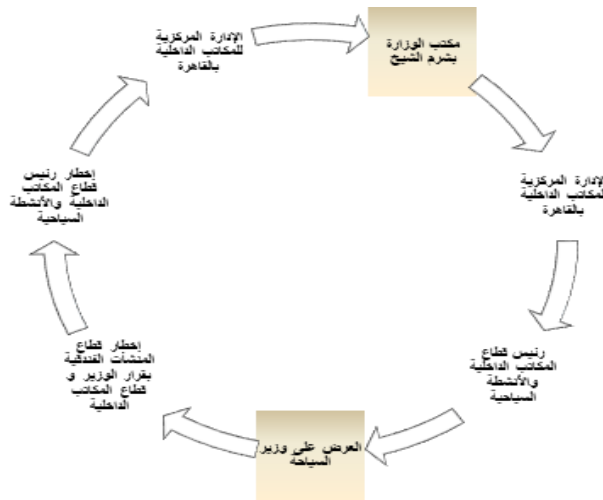
٦. استخدام أمثل للموارد والإمكانات المتاحة

تمارس وزارة السياحة عملها بالمحافظات من خلال عدد أحد عشر مكتب هي (مكتب الوزارة بالسويس ، الاسكندرية، مطروح، بورسعيد، سوهاج، الأقصر ، أسوان، الوادى ، شرم، الغردقة، مكتب مطار القاهرة الدولى). طبقا للهيكل التنظيمى لوزارة السياحة فهذه المكاتب أنفصلت من تبعيتها لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية بالقاهرة و ذلك بعد عام ٢٠١٢ إلى قطاع أخر بالوزارة و هو قطاع المكاتب الداخلية (مبحوث رقم ٣) بوزارة السياحة.

و أضاف المبحوث السابق يرتب على ذلك تعدد الإجراءات الإدارية ، و أضاف عند وقوع أي حوادث أو مشاكل لبعض السائحين أثناء إقامتهم للفنادق «تحرش أو وفاة أو اغتصاب أو سرقة أو حادث»:

١. المكتب التابع له الفندق يقوم بالتنفيذ على الأخير.
٢. يعد المكتب تقرير كامل عن الحادث وإجراء تحقيق شامل.
٣. يرسل هذا التقرير إلى الإدارة المركزية للمكاتب الداخلية بالقاهرة – بوزارة السياحة.
٤. يعرض التقرير على رئيس قطاع المكاتب الداخلية والأنشطة السياحية بالقاهرة – بوزارة السياحة.
٥. يقوم رئيس القطاع بدوره بالعرض على وزير السياحة لاتخاذ القرار المناسب.
٦. إخطار قطاع الفنادق بالقاهرة بالقرار المتخذ.

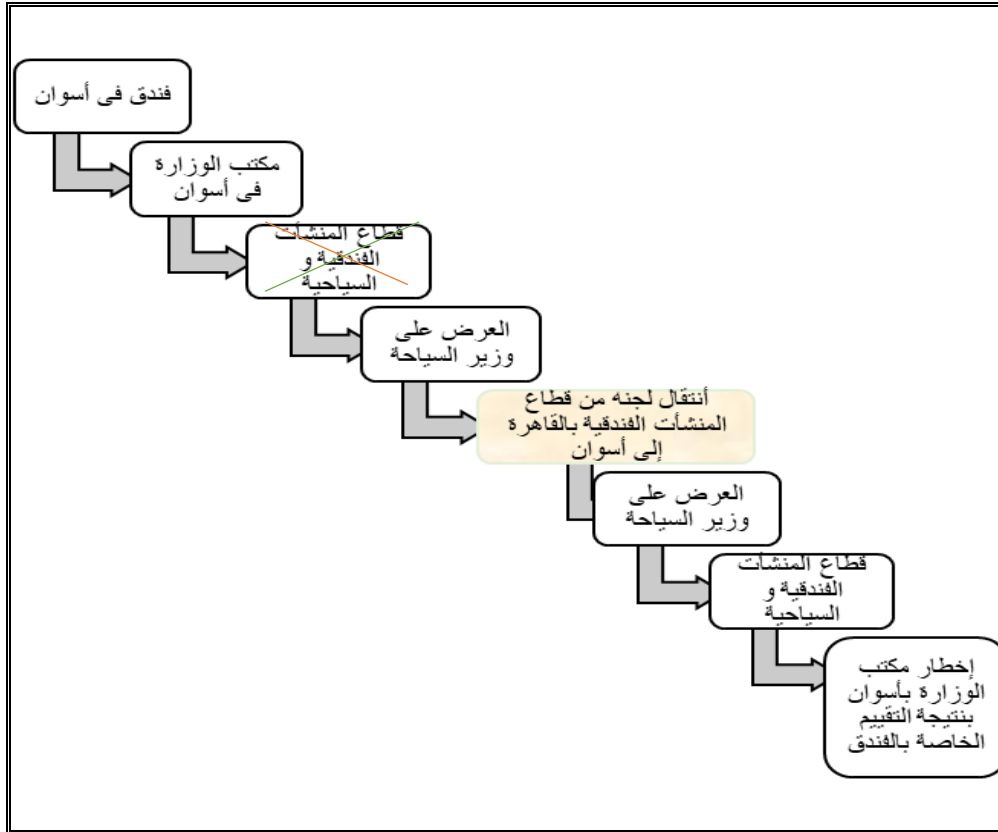
ما يطيل الإجراءات الإدارية ويكون قطاع الفنادق بعيدًا عن معرفته بالحدث في ظل قيامه بإصدار التراخيص اللازمة لتلك الفنادق. يتضح مما سبق عدم صلاحية أحد مدخلات نظام تقييم الفنادق المصرية متمثلة في عدم استخدام أمثل للموارد والإمكانات المتاحة بالوزارة حيث يوجد العنصر البشري المعطل بمكاتب وزارة السياحة المحافظات منفذا لواقع بيروقراطي كما هو موضح بالشكل رقم (٦) تتمثل في تقليص عمل مفتشين وزارة السياحة وعدم تمكنهم من إجراء تقييم لفندق بنفس المحافظة التي يوجد بها المكتب.



شكل ٥: مراحل و إجراءات تعامل وزارة السياحة مع حادثة وقعت في أحد فنادق المحافظات " شرم الشيخ" على سبيل المثال.

المصدر: من أعداد الباحث

و مع ذلك فإن الهيمنة لتقييم الفنادق في المحافظات لا تخضع لمكاتب الوزارة بالمحافظات إنما تقييم الفنادق المصرية هو حق أصيل لقطاع المنشآت الفندقية بالقاهرة مثال اذا كان هناك فندق يريد التقييم في أسوان لا يستطيع مكتب وزارة السياحة بأسوان تقييمه بالرغم من أن العاملون بالمكتب هم مفتشين فنادق بموجب الضبطية قضائية التي يحملونها (شوشة، ٢٠١٥). يتأكد مما سبق أن عدم استخدام لموارد و إمكانات متمثلة في " العنصر البشري" مفتشى وزارة السياحة بأفرع الوزارة بالمحافظات، مما يمثل كواثر بشرية معطلة.



شكل ٦ : الواقع البيروقراطي لطلب فندق بمحافظة أسوان التقييم على درجة سياحية
عدم صلاحية مدخل نظام تقييم الفنادق المصرية
أستغلال للموارد المتاحة بمكاتب وزارة السياحة بالمحافظات

المصدر: من أعداد الباحث

عناصر التأكد من تطبيق وتوثيق ضمان إختيار أكثر المتقدمين كفاءة للعمل وتوظيفهم

الإمكانات بالنموذج الأوربي للتميز	الواقع المؤسسى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية
٢- الموارد البشرية	
١- توجد أليه لتحديد و تطوير قدرات الموارد البشرية	لا توجد
٢- وضع خطط لتطوير معارف الموارد البشرية	يوجد
٥- إفساح المجال أمام الموظفين بالقطاع لتحقيق طموحاتهم.	غيايب ألية تسمح / إدارة للتميز بالقطاع
٦- يفهم العاملون استراتيجية القطاع و طرق تقويمها	غير مطبق

توجد أليه لتحديد و تطوير قدرات الموارد البشرية:

أنفقا المبحوثان رقم (١،٤) أن مهمة تصنيف قدرات العاملين والتعرف على مؤهلاتهم ومعارفهم وتوظيفها فى قطاعات الوزارة المختلفة هى مهمة الجهاز المركزى للتنظيم و الإدارة التابع لوزارة التخطيط و ليست وزارة السياحة حيث يقوم الجهاز بتقسيم الدرجات الوظيفية إلى عدة مسميات يتم على أساسها ترشح الموظفين وفقا لمؤهلاتهم ومعارفهم المناسبة لتلك الدرجات الوظيفية فهناك درجة تمويل و محاسبية ، قانونى ، سياحى يلى ذلك أستلام المرشح للوظيفة. و أقتراح المبحوث رقم (٤) بعد دور الجهاز المركزى للتنظيم و الإدارة تأتى مرحلة تحديد قدرات العاملين داخليا بمعرفة وزارة السياحة و ذلك عن طريق المقابلة الشخصية قبل إستلام العامل لوظيفته.

أنفقا المبحوثان (١،٤) على تصمم برامج تدريبية متخصصة لكل قطاع من قطاعات الوزارة لمختلف أنواع الدرجات الوظيفية منها برامج متخصصة فى أعداد محاضر الضبط فيما يخص الدرجة القانونية أو الموظفين القانونيين أو سلامة الغذاء بالنسبة لمفتشين الفنادق. و أقتراح كلا منهما ان الذى يحدد الاحتياج التدريبى يجب ان يكون المدير المباشر و ليس الموظف ذاته. و أقتراح المبحوثين رقم (٥،١،٤) العناصر التالية لتطوير معارف الموارد البشرية:

١. تأسيس حافر مالى لتطوير و تميز العنصر البشرى مع أقتراح وضع مواصفات لهذا التميز.
٢. قياس المرود من التدريب و هو غير مطبق حاليا.

عناصر التأكد من تطبيق وتوثيق السياسة و الإستراتيجية

الإمكانات بالنموذج الأوربي للتميز	الواقع المؤسسى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية
٣- الإستراتيجية	
١- أعداد و مراجعة و تحديث السياسات و الإستراتيجية	لا توجد إستراتيجية معلنة لوزارة السياحة و لا توجد إستراتيجية معلنة لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية
٢- شرح و إيصال تنفيذ السياسات و الإستراتيجية.	
٣- تقويم أداء المؤسسة فى ضوء الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.	



أعداد و مراجعة و تحديث السياسات و الإستراتيجية ، شرح وإيصال تنفيذ السياسات و الإستراتيجية،
تقويم أداء المؤسسة فى ضوء الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

أوضح المبحوث رقم (١) ان رؤية وزارة السياحة هي " زيادة أعداد السائحين ومساهمة قطاع السياحة
فى الاقتصاد القومى الى الضعف". أنفق المبحوثون (٥،٤،١) بأن إستراتيجية وزارة السياحة غير معلنة. و
هو ما يعنى أنعدام الرؤية للعنصر البشرى المشارك بشكل رئيسى فى سمعة المنتج الفندقى المصرى.

**كيف تسمح الاستراتيجية الحالية بالتعرف والتعلم من إنجازات العاملين فى قطاع المنشآت الفندقية و
السياحية.**

أجاب المبحوثين (٥،٤،١) بأن الموظف يعرض مقترحه على رئيسه المباشر و الذى يقوم بدوره هذا
الرئيس بعرض مقترح موظف على السلطة المختصة .

٤- العمليات

كيفية أستفادة الوزارة من نتائج دراسات و استبيانات العملاء لتحديد احتياجاتهم و توقعاتهم الحالية و
المستقبلية – كيف يتم تحليل شكاوى العملاء و معالجتها؟

شوشة (٢٠١٥) أشار إلى عدم وجود استبيانات ضمن منظومة عمل قطاع المنشآت الفندقية و السياحية
للتعرف على آراء كلا من العملاء الداخليين أو الخارجيين. و يتضح من ذلك عدم وجود إدارة وتحسين
العلاقات مع العملاء بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.

الاساليب الجديدة و التقنيات الحديثة لتبسيط الاجراءات و تحسين العمليات.

لا توجد شبكة إلكترونية بين مكاتب الوزارة فى المحافظات و الوزارة ذاتها بالقاهرة و أقتراح المبحوث رقم
(٤) ربط المكاتب الداخلية لوزارة السياحة بالمحافظات بالوزارة فى القاهرة إلكترونيا. و أشار المبحوث
رقم (٥) إلى ضرورة أعداد الإطار التشريعى الذى يسمح بتحسين مستوى الخدمات المقدمة بقطاع
المنشآت الفندقية و السياحية.

٥- الشراكات

هل هنالك عمل مشترك لتحسين أداء العمليات و تبسيط الاجراءات و تطوير الخدمات

أوضح المبحوث رقم (٥) أن هناك العديد من الأعمال المشتركة بين الوزارة فيما يخص قطاع المنشآت
الفندقية و السياحية منها على سبيل المثال التعاون مع البنك الأوروبى للمساهمة فى تأسيس صندوق من أجل
تأهيل الفنادق المصرية وفقا للمعايير العالمية.

و يتضح هنا أن مثل هذه الأعمال المشتركة يعلن عنها من خلال وسائل الأعلام المختلفة و لكن لا توجد
وسيلة للتواصل يكون العميل الداخلى على علم و دراية بهذه المستجدات.

النتائج و المناقشة .

- غياب روح التمييز بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
- على الرغم من مرحلة التطور الهائلة التي يشهدها قطاع المنشآت الفندقية و السياحية إلا أنه لازال يعاني بيروقراطية الإجراءات سواء التعامل مع العميل الداخلى أو الخارجى.
- حجب رؤية و رسالة و قيم وزارة السياحة و بالتبعية رؤية و رسالة و قيم قطاع المنشآت الفندقية و السياحية سواء عن العميل الداخلى أو الخارجى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
- عدم تبني قطاع المنشآت الفندقية و السياحية لرؤية و رسالة و قيم معلنة للعميل الداخلى و الخارجى منبثقة من رؤية و رسالة و قيم وزارة السياحة.
- عدم إستغلال قطاع المنشآت الفندقية و السياحية للموارد البشرية المتواجدة بمكاتب الوزارة بالمحافظات مما ينتج عنه إهدار للمال العام متمثل فى تحمل وزارة السياحة تكلفة إقامة و أنتقال سواء برى أو جوى لانتقال المفتشين من القاهرة للمحافظة المتواجد فيها الفندق بالرغم من وجود مفتشين تابعين لوزارة السياحة بذات المحافظة.
- عدم وجود وسيلة إعلام للعميل الداخلى بالمستجدات داخل قطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
- غياب آلية لتحسين الخدمات المقدمة سواء للعميل الداخلى أو الخارجى بناء على آرائهم .
- غياب الإطار التشريعى الذى يسمح بتحسين مستوى الخدمات المقدمة بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
- عدم وجود بيئة تحفيزية للعميل الداخلى بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية يشجع على الأبتكار و الأبداع.
- عدم وجود آلية بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية لتحديد و تطوير قدرات الموارد البشرية.

التوصيات:

- عرض قطاع المنشآت الفندقية و السياحية لإطار تشريعى يسمح بتحسين مستوى الخدمات المقدمة بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية.
- تأسيس إدارة التميز المؤسسى وفقا لمعايير النموذج الأوروبى للتميز.
- تبني قطاع المنشآت الفندقية و السياحية إلى رؤية و رسالة و قيم منبثقة من رؤية و رسالة و قيم وزارة السياحة نفسها.
- إعلان رؤية و رسالة و قيم وزارة السياحة و بالتبعية رؤية و رسالة و قيم قطاع المنشآت الفندقية و السياحية سواء على العميل الداخلى أو الخارجى لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية بعدة وسائل مختلفة.
- تبني قطاع المنشآت الفندقية و السياحية سياسة تقوم على عدة محاور منها:-

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة تتطوى على تدريب مفتشى الفنادق بأفرع الوزارة بالمحافظات.
- تأسيس صفحات لقطاع المنشآت الفندقية و السياحية على المواقع الألكترونية و شبكات التواصل الأجتماعى لمتابعة المتغيرات و القرارات التى تخص القطاع.
- تأسيس مجموعتين من الأستثمارات سواء كانت للعميل الداخلى أو الخارجى : الأولى تخصص للتعرف على الأحتياجات سواء كانت أحتياجات تدريبية أو أحتياجات بيئة العمل للعميل الداخلى فيما يخص



- العمل الخارجي يتم في الاستمارة التعرف على احتياجات لتيسير العمل و النوع الثاني من الاستمارات لقياس الرضا لأصحاب المصلحة.
- ابتكار قطاع المنشآت الفندقية و السياحية وسائل تحفيزية للموارد البشرية " العمل الداخلي" وفقا لمعايير معلنة.

أسهامات الدراسة

قد تساهم نتائج هذه الدراسة في إضافة مجموعة من الأسهامات للجانب النظرى و العملى أيضا. فيما يتعلق بالجانب النظرى فإنه تم تصميم نموذج لمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل (١) المتغير المستقل هو إمكانيات النموذج الأوربي للتميز (القيادة بالأبداع،الأستراتيجيات، إدارة الموارد، إدارة العمليات، الشراكات) و المتغير التابع هو الأداء المؤسسى نتائج الأعمال (فاعلية المؤسسة، رضاء العميل الخارجى و الداخلى، التأثير على جودة المنتج الفندقى المصرى). أما فيما يتعلق بالأسهامات للجانب العملى تم تصميم نموذج لمراحل و إجراءات تعامل قطاع المنشآت الفندقية و السياحية مع تقييم / متابعة حادثة بفندق بأحد المحافظات أساسه تحديث و إصدار القرارات التشريعية الخاصة بذلك كما هو موضح بالشكل رقم (٢). كما تم تصميم نموذج مقترح إليه لتحديد قدرات الموارد البشرية بقطاع المنشآت الفندقية و السياحية. كما هو موضح بالشكل رقم (٣) يقسم على مرحلتين: المرحلة الأولى هى المطبقة حاليا بجميع أجهزة الدولة الحكومية و هى أن عملية إختيار العاملين بوزارة السياحة تتم عن طريق ترشيح من الجهاز المركزى للتنظيم و الإدارة . تليها المرحلة الثانية المقترحة و هى معايير توزيع المرشحين من قبل الجهاز المركزى للتنظيم و الإدارة على قطاعات و إدارات وزارة السياحة و يقترح أن يتم ذلك من خلال إجتياز المرشحين مقابلة شخصية مع خبراء صناعة الضيافة و الاتيكتيت و مهارات التواصل فضلا عن إجراء أختبارات فى اللغة الأنجليزية فى أحد المراكز المعتمدة.

Evaluating the role of the hotel and tourism establishments sector at the Ministry of Tourism by using the European model of excellence

Abstract

Abstract The Ministry of Tourism , represented by , Hotel and Tourism Establishment sector, is playing a vital role in improving the quality of the Egyptian hotel product . However, this sector is in crucial need to develop its organizational and administrative aspects. The obstacles which may affect the possibility of applying (The European model to manage excellence) were introduced through five personal interviews which were done with some leading personnel in the Ministry of Tourism. In these interviews the researcher put his questions in accordance with the inputs of the European model of excellence and was keen on giving space to the interviewers to give full and detailed answers. The output of these interviews showed a large gap between the potentials needed in applying the model of excellence and the sector potentials. Especially, by the absence of a legislative frame work that plays an important role in improving the level of services provided in this sector. So, this study recommends the establishment of an institution that works in accordance with the standards of the European model of excellence, and that the sector proposes a legislative frame work that will help in improving the level of services provided.



المراجع باللغة العربية

- الشوا، عفت (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لأدارة التميز فى ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM و سبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة.
- الطائي، رعد عبد ربه (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المؤتمر العلمي الأول لكلية التقنية الإدارية (٢٠١٠) بغداد المحور المشترك متاح <http://tcm.mtu.edu.iq/index.php/116-2018-04-03-19-38-05/291-2019-04-12-12-48-18>.
- باشبوة، حسن عبد الله و البروارى، نزار، عبد المجيد و عيشونى، محمد أحمد (٢٠١٣). التميز المؤسسى و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- جميل، أحمد و سفير، محمد (٢٠١١). التميز فى الأداء: ما هيته و كيف يمكن تحقيقه فى المنظمات، مجمع مدخلات الملتقى الدولى الثانى حول الداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- خليل، أمل محمد يوسف (٢٠١٤). تقييم نموذج التميز EFQM كإطار للجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية: دراسة تجريبية، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد، مصر.
- دليل وزارة السياحة، بدون سنة نشر، جمهورية مصر العربية.
- رضا، دعاء (٢٠١٥). التأصيل النظرى لمفهومى الكفاءة و الفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث فى تطور الفكر الإدارى، رسالة دكتوراه، كلية الأقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- زايد، عادل (٢٠٠٣). الاداء التنظيمى المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- شوشة، داليا (٢٠١٥). تقييم المواصفات الجديدة للمنشآت الفندقية المصرية، رسالة دكتوراه، كلية السياحة و الفنادق، جامعة حلوان.
- عبد الوهاب، نادية و سليمان، سناء (٢٠١٧). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM فى تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي فى مستشفى النعمان العام، بغداد، العراق، مجلة دناير/العدد الثامن.
- مجيد، سوسن شاكرا (٢٠١٠). جوائز التميز فى الاداء المؤسسى" 2010 متاح <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=123165>.
- وزارة الصناعة، قانون رقم ١ لسنة ١٩٧٣ (٢٠١٢). فى شأن المنشآت الفندقية والسياحية، المطابع الأميرية.



References in English

- Al tabba, O., Gadd, K., & Ankrah, S.(2013). Quality Paper Excellence Models in the Non-Profit Context: Strategies for Continuous Improvement. Available From:www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm. [Accessed on 10 October 2018].
- American Automobile Association, (2010). An introduction to AA Hotel Services, [Internet] .Available From: http://www.theaa.com/resources/images/business/hotel-services/AA_. [Accessed on 10 October 2018].
- Berns, M., Townend, A. , Khayat ,Z. , Balagopal, B., Martin, R., Michael, S and Kruschwitz, N.(2009). Sustainability and Competitive Advantage,Mit Salon Mangemenet Review, Vol. 51, No. 1. Available From: <https://www.bcq.com /documents/file32201.pdf>.
- Eskildsen, J. and Dahlgaard, J. (2000), A causal model for employee satisfaction, The TQM Magazine, Vol. 11 No. 8, pp. 1081-1094. Available From: <https:// www. Tandfonline .com /doi/abs/10.1080/095441200440340>. [Accessed on 10 October 2018].
- Harvey,L., Stensaker,B. (2008). Quality culture: understandings, boundaries and linkages, boundaries and linkages', European Journal of Education 43(4), pp. 427–42, Available From:<https://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Harvey%20and%20Stensaker.pdf>. [Accessed on 10 October 2018].
- Kim, D., Kumar, V., Steven A , (2008). European Foundation For Quality Management (EFQM) Business Excellence Model: A Literature Review And Future Research Agenda", An integrative review and research agenda, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 Iss: 6, pp.684 – 701.
- McCarthy, G. and Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organisations. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(9), 1068-1091. Available From: <https://www.emeraldinsight.Com /doi/abs/ 10.1108/ 02656710610704221>. [Accessed on 10 October 2018].
- Michaliska ,J. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment, Journal of Achievement in Materials and Manufacturing engineering ,vol 27, issue 2, April. Portfolio_LowRes .pdf . [Accessed on 10 October 2018].



- Rakická, M. (2016). Sustainable Practices of the Hotel Industry in Developing Countries, Thesis, State University, New York Empire State College Available From: [file:///C:/Users/ENG-karim %20 %20 sobhy/Downloads/Rakicka,%20Michaela_509274_Senior %20 Project%20Thesis.pdf](file:///C:/Users/ENG-karim%20%20sobhy/Downloads/Rakicka,%20Michaela_509274_Senior%20Project%20Thesis.pdf). [Accessed on 10 October 2018].
- Tulsa Regional Chamber; (2016) Inclusive Workplace Cultures Survey Executive Summary, Available From: [http:// www .mosaictulsa.com/wp-content/uploads/2016/10/2015-Exec-Summary-W.-Cover-Page.pdf](http://www.mosaictulsa.com/wp-content/uploads/2016/10/2015-Exec-Summary-W.-Cover-Page.pdf) [Accessed on 15 October 2018].
- Vahid, M. (2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Europe Feasibility (EFQM) IN Education Institutions, Lorestan Province, Iran. The Online Journal of Quality in Higher Education, Volume 2, Issue 1.
- Vallejo, S., Urena and Maur, (2006). A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework International Journal for Quality in Health Care; Volume 18, Number 5.
- Van der Wiele, A., Dale, B., Zairi, M., (2000). Quality is dead in Europe – long live excellence - true or false?", Measuring Business Excellence, Vol. 4 Issue: 3, pp.4-10.
- Yong, J., Wilkinson, A. (2001). "Rethinking Total Quality Management." Total Quality Management 12 (2): 247-58. Available From: https://www.researchgate.net/publication/265066762_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_AND_PARADIGMS_OF_PUBLIC_ADMINISTRATION. [Accessed on 10 October 2018].

Yousefi, M., Mohammadi, M. and Haghghat, J. (2011). Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management (EFQM) model by a quality function deployment (QFD) approach, Available From: [https:// www .researchgate .net/publication /220216905 Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management EFQM model by a quality function deployment QFD approach](https://www.researchgate.net/publication/220216905_Selection_effective_management_tools_on_setting_European_Foundation_for_Quality_Management_EFQM_model_by_a_quality_function_deployment_QFD_approach). [Accessed on 10 October