

نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية
*A Suggested Model for Building Quality Culture in Hotel
Organizations*

إعداد

*د.د. تيسير زاهر

*د. رعد الصرن

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تقديم نموذج Model لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال ما يلي:

1. خصائص (سمات) ثقافة الجودة Features of Quality Culture في المنظمة الفندقية، والمتمثلة في (الأمانة، الثقة، النزاهة، الخلو من الأخطاء، الأجل الطويل، الالتزام، إمكانية القياس، الشمول، قاسية (صارمة)).
2. مظاهر (جوانب) ثقافة الجودة Aspects of Quality Culture في المنظمة الفندقية والمتمثلة في (القيم، المعتقدات، اللغة، الاتجاهات، العادات والتقاليد، الافتراضات الشائعة، المعارف، التغيير، التنوع، الأخلاق).

خصوصاً وإن مديري المنظمات الفندقية اليوم قد استبدلوا الطرائق التقليدية في الأوامر والرقابة بالطرائق الجديدة للمشاركة والاستخدام ، أي أنهم غيروا من المعنى والجوهر الحقيقي لوسائل العمل في المنظمات الفندقية المعاصرة ، واتجهوا نحو ثقافة جودة جديدة على اعتبار أن ثقافتهم الوطنية الواضحة يمكن أن تساعد في بناء الميزة التنافسية لمنظماتهم .

الكلمات الدالة: الثقافة، الثقافة التنظيمية، ثقافة الجودة، المنظمة الفندقية.

ABSTRACT

This Research aims at presenting a model for building up Quality culture for hotel organizations through the following items:

1. Features of Quality culture of hotel organizations seen in Honesty, Trust, Integrity, Guiltless, Long – Term, Commitment, Measurable, Involved & Relentless.
2. Aspects of Quality Culture of hotel organizations seen in Values , Beliefs , Language , Attitudes , Customs & Traditions , Knowledge, Common Assumptions , Change , diversity & ethics.

It should not be neglected that the hotel managers nowadays have replaced the tradition ways in giving orders and controlling with the latest methods of participations and usage.

In other words, they have changed the actual core and meaning of work methods in the modern hotel organizations and headed towards a new Quality culture thinking that their obvious national culture may help build up the competitive advantage of their organizations.

Key Words: Culture، Organizational Culture، Quality Culture، Hotel Organization

1. مقدمة: Introduction

عندما دخلنا القرن الحادي والعشرين ظهر التغيير والتبدل في المنظمات المتعددة، ومن بينها المنظمات الفندقية. وقد شمل هذا التغيير الفنادق الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء. وأصاب هذا التغيير أيضاً جميع مستويات العمليات والأفراد فيها، والذين يكافحون للوصول إلى مستوى الإنتاجية والجودة والابتكار المطلوب. ومن هذا الاتجاه أدرك مديرو المنظمات الفندقية الحاجة لبناء منظمات فندقية حيوية ، فقاموا بإعادة اكتشاف وتشكيل الأهمية القصوى للموارد البشرية Human Resources واستبدلت الطرائق التقليدية للأوامر والرقابة وبالطرائق الجديدة للمشاركة والاستخدام ، وأصبحوا بمثابة مسهلين Facilitators ومساعدين Helpers ومرشدين و Coaches ومدرين Guiders .

وببساطة بدأ مديرو الفنادق اليوم بتغيير المعنى والجوهر الحقيقي لوسائل العمل في المنظمات الفندقية المعاصرة، أي أنهم غيروا ثقافة منظماتهم الفندقية على اعتبار أن الثقافة القومية والواضحة يمكن أن تساعد في بناء الميزة التنافسية لمنظماتهم الفندقية.

2. مشكلة البحث: Problem of Research

لقد احتلت التغييرات المثيرة في عالم الأعمال مكانها منذ عام 1900، وقد أثرت التغييرات التي حدثت في الجوانب الثقافية وفي عمليات التصنيع على رقابة الجودة Quality Control كمصطلح ساد في ثلاثينيات القرن العشرين. ولكن ما كان مهماً هو دراسة كيفية تأثير التغييرات في العمليات الصناعية على الجودة، وهذا يعكس بالطبع تأثير الثقافة على الجودة، لذا كان لا بد من إنفاق الكثير من الوقت على الجوانب الثقافية بسبب كون الثقافة المحرك الرئيس للجودة اليوم.

كانت قدرة مهنيي رقابة الجودة Quality Control Professionals محدودة على تغيير الثقافة في المنظمة الصناعية⁽¹⁾. وجاءت بعض التغييرات عن طريق جهود العمال ، وتغييرات أخرى متلاحقة كانت من الأعلى إلى الأدنى - مع الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان إحداث التغيير - لهذا توجب على مهنيي الجودة أن يعلموا ما هي المتغيرات التي تؤثر على ثقافة الجودة في المنظمة الصناعية بشكل عام ، وفي المنظمة الخدمية بشكل خاص. فالثقافة تُصنع من قبل الأفراد على مستوى المنظمة ككل.

ومن أهم المشكلات المواجهة للمنظمات التي تسعى لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة Total Quality Programs، ومن بينها المنظمات الفندقية Hotel Organizations هي الحاجز

(1). Arnold, Kenneth L. & Michael Holler (1995): **Quality Assurance: methods and technologies**, Glencoe / McGraw-Hill Book Co., Singapore , p. 6

الثقافي Cultural Barrier. لهذا قامت الكثير من المنظمات الفندقية بعمل متميز في تنفيذ برامج الجودة الشاملة سواء من خلال التزامها بمتطلبات البرنامج ، أو من خلال مشاركة عمالها في الجوانب المتعددة لتخطيط وتنفيذ عملياتها الفندقية، أو من خلال توفير التدريب المطلوب لهم لضمان إكسابهم المهارات المطلوبة بغية المحافظة على مستوى جودة خدماتها الفندقية ، والتحسين والتطوير المستمر في هذا المستوى ، وبالرغم من ذلك ، فإن جهود الكثير من هذه المنظمات قد باءت بالفشل ، ومن جنى النتائج في كثير من الحالات هو الجمود التنظيمي . Organizational Inertia

كل ذلك كان مرده لعدم وجود ثقافة جودة قوية في المنظمات الفندقية ، وعلى الرغم من أنها سعت لتطبيق الجودة الشاملة فيها ، إلا أنها لم تسعَ بالقدر الكافي لتغيير ثقافتها التنظيمية Organizational Culture ، التي تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية منها بشكل يتناسب مع الأسلوب الإداري الجديد.

وإننا في هذا البحث نركز على الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمات الفندقية أن تبني ثقافة جودة فيها تكون قوية ومتميزة من خلال اقتراح نموذج لبناء هذه الثقافة يركز على التساؤلات الثلاثة التالية:

- أ. ما هي الخصائص الأساسية لثقافة الجودة المتميزة في المنظمات الفندقية؟.
- ب. ما هي المظاهر الأساسية لثقافة الجودة المتميزة في المنظمات الفندقية؟.
- ج. ما هي استراتيجيات تدعيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية؟.

3. أهمية البحث: Importance of Research

توضح النقاط التالية أهمية إجراء مثل هذا البحث:

- أ. الاتجاه العالمي المتزايد نحو فلسفة الجودة الشاملة وممارساتها في المنظمات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء ، الأمر الذي يستوجب تكوين ثقافة خاصة بها.
- ب. قلة الدراسات والبحوث التي تناولت ثقافة الجودة في المنظمات، لاسيما الفندقية منها.
- ج. محاولة المساهمة في تكوين نموذج يكون بمثابة القاعدة الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل عام، والمنظمات الفندقية بشكل خاص.
- د. دراسة العلاقة بين كل من ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة، ومدى تأثير كل منهم على الآخر.

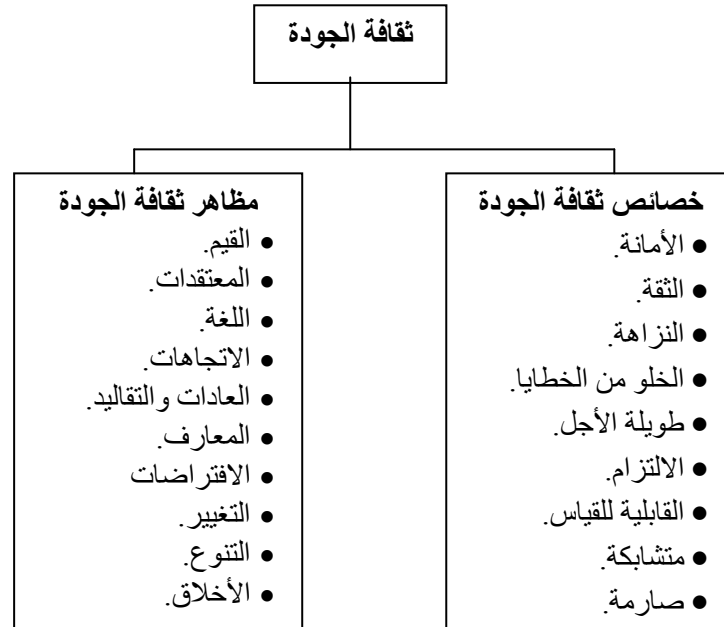
4. أهداف البحث: Objectives of Research

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- أ. عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي للثقافة والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة وخصائصها ، ومظاهرها واستراتيجيات تدعيمها في المنظمات الفندقية.
- ب. التعرف على العناصر الأساسية للنموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.
- ج. تحليل نتائج دراسات الثقافة وثقافة الجودة في مجال دراسات الإدارة والأعمال.
- د. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تؤكد مدى أهمية تطبيق النموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

5. عناصر النموذج المقترح : Elements of the Suggested Model

يوضح الشكل رقم(1) العناصر الأساسية للنموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.



الشكل رقم(1) عناصر النموذج المقترح

6. منهج البحث:

اعتمدنا في إجراء هذا البحث على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة مستفيدين في ذلك من نتائج البحوث والدراسات السابقة التي أجريت عليها ، حيث سنقوم بتحليل أفكار هذه الدراسات واستخلاص أهم النتائج منها ، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات تفيد في دراسة إمكانية تطبيق النموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

7. شرح المفاهيم الأساسية للنموذج :

7-1. مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية :

The Concept of Culture: مفهوم الثقافة:

إن أصل كلمة ثقافة في اللاتينية Cultura وهي ذات علاقة بكلمة Cultus وتعني العبادة⁽²⁾. ويقال بأن كلمة ثقافة Culture مشتقة من الفعل اللاتيني Colere التي تعني يتعهد أو يشجع Cultive . وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، أي أنها مجموعة من المفاهيم الهامة "غالباً غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع⁽³⁾. وتقرن هذه الثقافة في المنظمات بشخصية الأفراد . فالبشر لديهم سمات مستقرة ومكتسبة تساعدهم في حماية اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ونظر Hofstede:2005 إلى الثقافة باعتبارها: "البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء أحد المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى"⁽⁴⁾.

وقد عرّف Hitt, Black & Porter:2005 الثقافة بأنها: "مجموعة متعلمة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أعضاء المجتمع". ويعطي هذا التعريف صورة واضحة عن ماهية الثقافة وكيفية تشكلها. ويقترح أيضاً بأن الثقافة تبدأ عندما يواجه مجموعة من الأفراد مجموعة من التحديات. وفي المنظمة الفندقية يمكن أن تبدأ الثقافة عندما يواجه الأعضاء الأوائل تحديات أولية للبدء بإنشاء المنظمة الفندقية وخلق خدماتها وتوزيعها للزبائن وغير ذلك⁽⁵⁾.

وفي تعريف آخر أورده Omachonu & Ross: 2004 أوصحا فيه أن الثقافة هي: "نموذجاً للمعتقدات والقيم المشتركة التي تزود الأعضاء في المنظمة بقواعد السلوك، والأعراف المقبولة لتنفيذ عملياتها. وهي مجموعة فلسفات وإيديولوجيات وقيم وافتراضات ومعتقدات وتوقعات واتجاهات وأعراف تربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، وتكون مشتركة بين العمال"⁽⁶⁾.

(2) . عبد اللطيف ، عبد اللطيف (2006): إدارة الأعمال الدولية ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ص 65.

(3) . Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005): **Management: Skills & Applications**, (11th ed.), McGraw-Hill, New York , P.351

(4) . Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, Mc Graw – Hill, Inc., New York , p.4

(5) . Hitt, Michael A. J. Stewart Black & Lyman W. Porter (2005): **Management**, Pearson education, Inc., N. J. , p.116

(6) . Omachonu, Vincent K., & Joel E. Ross (2004): **principles of total Quality**, (3rd ed.), CRC press, Boca Raton, Florida , p.30

وينظر Daft:2008 إلى الثقافة باعتبارها نموذجاً من القيم المشتركة والافتراضات حول كيفية تنفيذ الأشياء ضمن المنظمة، ويتم تعلم هذا النموذج من قبل الأعضاء الذين يعملون معاً لحل المشكلات الداخلية والخارجية وينقلون ذلك للأعضاء الجدد لتصحيح تفكيرهم أيضاً. وإن الثقافة الداخلية Internal Culture يجب أن تلائم احتياجات البيئة الخارجية وإستراتيجية المنظمة أيضاً. وعندما يظهر هذا التوافق يتحقق الأداء العالي في المنظمة نتيجة وجود العمال الموالين، وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف التي يشترك بها أعضاء المنظمة، فإن مفهوم الثقافة يساعد المديرين في فهم الجوانب الخفية والمعقدة للحياة التنظيمية⁽⁷⁾. وقد حدد الزهراني : 2007 خصائص وسمات الثقافة فيما يلي (8) :

" إنها كل مركب، متكاملة، ذات خاصية إنسانية اجتماعية، متصلة ومستمرة، مكتسبة، متغيرة ومتطورة، تراكمية، سريعة التكيف، تواجه الصراع."

إن الثقافة طريقة حياة وعالم يتم التفكير من خلاله ، وهي تلعب دوراً مزدوجاً ، فمن جهة تؤثر في السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال ما تحتوي من تصورات ومعايير ورموز ومعانٍ وقيم ومفاهيم ودلالات تساهم في تشغيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك في المنظمات الفندقية، ومن ناحية أخرى تمثل المرجعية المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والأذونات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات الفندقية⁽⁹⁾. ولكي تعمل المنظمات الفندقية، فإن مجموعة السمات والخصائص المؤكدة، أو نماذج الشخصيات المرنة يجب أن تؤلف مجموعة من العناصر المشتركة. وإنطلاقاً من هذه الفكرة ، يمكن أن توصف المنظمات الفندقية بتعابير مشابهة ، فقد تكون مؤذية أو عدوانية أو صديقة أو مفتوحة أو إبتكارية أو محافظة أو غير ذلك . وعلى هذا ، فإن المكانة الرفيعة ، والقواعد غير المكتوبة والمعايير المشتركة وغيرها تلعب دوراً رئيسياً في تغيير وتحويل ثقافة المنظمة، ويتم إيصال ثقافة المنظمة عن طريق الكيفية التي يسلك بها الأفراد ، وعن طريق إقامة نظام للقيمة

(7) . Daft, Richard L. (2008): **New Era of Management**, (2nd ed.), Thomson: South – Western, Australia , p.85

(8) . الزهراني ، عبدالله بن عطية (2007): **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية** : دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ص 55.

(9) . الرشيد ، عادل محمود (2003): **الإدارة والثقافة : المواءمة بين البراداييم والسياق** ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة : القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، 13 – 16 تشرين أول ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، وهيئة تخطيط الدولة ، دمشق ، ص36.

يتم إبلاغه وإعلانه من خلال الطقوس والشعائر والمراسم والأساطير والأفعال . وبناءً عليه ، يمكن أن تعرّف ثقافة المنظمة ببساطة على أنها : " أسلوب قيامنا وممارستنا للأشياء"⁽¹⁰⁾. إن مصطلح الثقافة يستعمل بشكل جماعي بحيث يشير إلى أكثر من مجموعة واحدة من الاتجاهات أو المعتقدات، فالنموذج الخاص للمعتقدات والقيم والسلوكيات يبرهن على أنه صحيح ومفيد عندما يتناسب مع أعضاء المنظمة، ولاسيما الجدد منهم. لذلك فإنه يسمح للثقافة التنظيمية بالتغير عندما تتغير المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بحيث تتناسب مع الظروف والأوضاع البيئية المتغيرة.

The Concept of : وعلاقتها بثقافة الجودة : Organizational Culture

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات الرئيسية المشتركة بين الأعضاء التنظيميين". وغالباً ما يتم إيجادها عن طريق مالكي المنظمة ، ويتم المحافظة عليها من خلال إخبار القصص التنظيمية والاحتفال بأبطال المنظمة ، وأما الثقافة المتكيفة Adaptive Culture فهي التي تروج مشاركة العمال وتضع أهدافاً إستراتيجية واضحة للمنظمة وتوجه الجهود نحو تلك الأهداف ، وتحدد بشكل فعال القيم والمعتقدات التنظيمية وتعلمها ، وكل ذلك بهدف الوصول إلى حجم مبيعات أكبر ، وعائد أفضل على الأصول ، وأرباح مثلى وجودة أعلى ، وأخيراً تحقيق رضا العامل الذي يقود في نهاية المطاف لتحقيق رضا الزبون Customer Satisfaction⁽¹¹⁾.

وعرّف Schermerhorn, Hunt & Osborn:1994 ثقافة المنظمة على أنها: " نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، والتي ترشد وتوجه سلوك أعضائها. ويشار إلى هذا النظام في أوضاع الأعمال ، غالباً بثقافة الشركة Corporate Culture". مع العلم أن هناك دائماً اختلاف في شخصيات الأفراد، وعدم وجود تشابه كامل بين ثقافتين تنظيميتين مهما بلغت درجة التشابه بينهما. لذلك يعتقد مفكرو واستشاريو الإدارة أن الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون لها أثر هام على أداء المنظمات ، ونوعية (جودة) حياة العمل لأعضائها⁽¹²⁾.

(10) . Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005) , op.cite , p.364

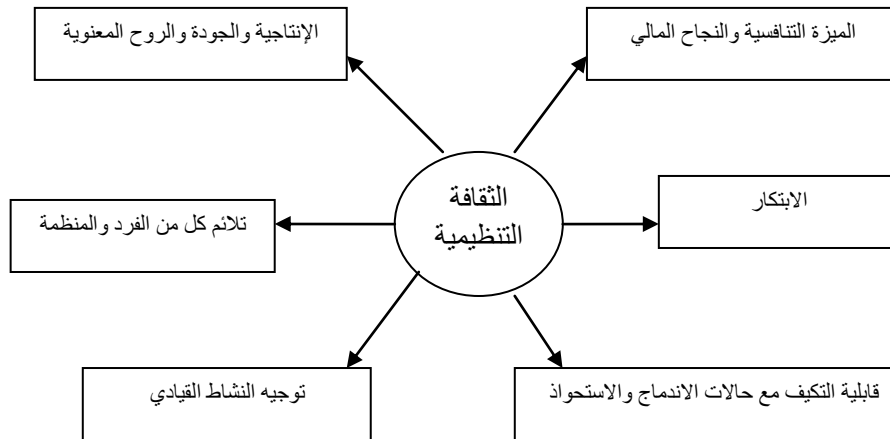
(11) . Williams, Chuck (2008): **Effective Management**, (3rd ed.), Thomson: South – Western, Australia , p. 50

(12) . Schermerhorn, John R, JR. James G. Hunt & Richard N. Osborn (1994): **Managing Organizational Behavior**, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York , p. 426

وفي تعريف آخر أورده Thornhill, Lewis, Millmore & Saunders: 2000 إن ثقافة المنظمة هي: "أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة ، والتي طوّرت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها ، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها" (13). وتتخلص وظائف ثقافة المنظمة في:

- أ. إعطاء الأفراد هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين بنفس القيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - ب. تسهيل الالتزام الجماعي نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
 - ج. تعزيز استقرار النظام من خلال التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة.
 - د. تشكيل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
- وتتأثر الثقافة التنظيمية بالأبعاد الستة التالية بشكل عام (14):

" القيم Values، التنوع النسبي Relative Diversity، المكافآت وتخصيص الموارد Resources Allocation & Rewards، درجة التغيير Degree of Change، معنى الملكية A Sense of Ownership، قوة الثقافة "Strength of the Culture". وتمثل هذه الأبعاد أسلوباً منظماً ورسمياً لفهم الثقافة التنظيمية. ويستخدم الأفراد في الممارسة العملية تعابير كثيرة في وصف الثقافة. ويعترف DuBrin, Andrew J.: 2009 بأن مفهوم الثقافة التنظيمية سهل، ولكنه يحمل نتائج شاقة جداً. ويوضح نتائج أو مضامين الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (2).

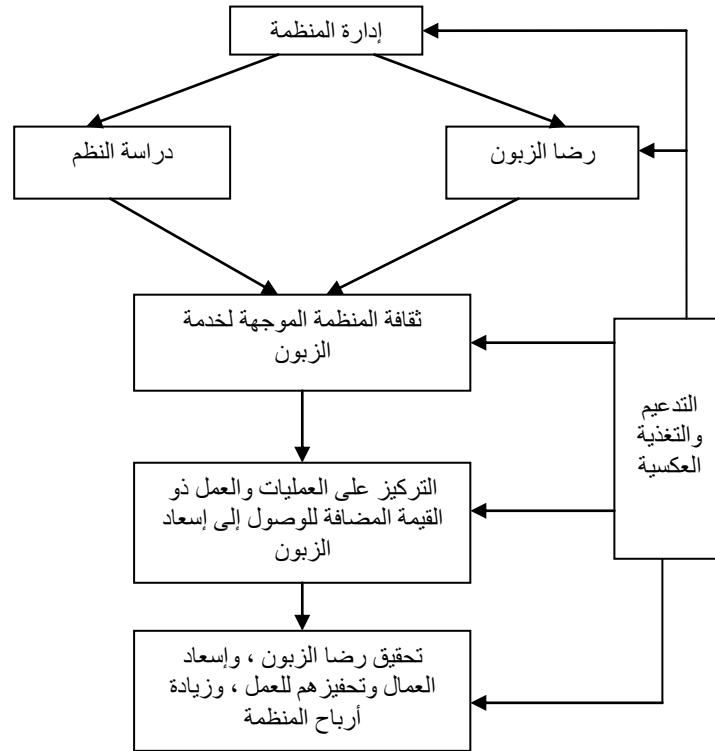


الشكل رقم (2) مضامين الثقافة التنظيمية

(13) . Thornhill, Adrian, Phil Lewis, Mike Millmore & Mark Saunders (2000): **Managing Change: human Resource Strategy Approach**, Pearson Education LTD., Harlow , p. 69

(14) . DuBrin, Andrew J. (2009): **Essentials of Management**, (8th ed.), South – Western Cengage Learning, Australia , p. 276

تؤثر الثقافة التنظيمية على تعزيز إدارة الجودة الشاملة . لذا يجب على إدارة المنظمة الفندقية أن تسعى لتعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع فلسفة الجودة الشاملة. وهنا يبرز دور الإدارة في إعادة بناء ثقافة المنظمة الفندقية بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة من خلال قيمها ومعتقداتها التي تحول دور العمال من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد⁽¹⁵⁾. ويوضح Woods:1996 في الشكل رقم (3) ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبائنها.



الشكل رقم (3) ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبائنها.

ويوضح المرسي : 2007 محددات الثقافة التنظيمية في " التاريخ والملكية & History & Goals & Objectives ، الحجم Size ، التقانة Technology ، الغايات والأهداف ، البيئة Environment ، الأفراد People " (16).

وينادي 2000: Bubshait بأن الثقافة التنظيمية نشأت من علم الأجناس Anthropology وعلم الاجتماع Sociology من أجل السعي لفهم هذه الثقافة في المنظمات الفندقية، ومنها

⁽¹⁵⁾ . المحياوي ، قاسم نايف علوان (2006) : إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات ، دار الشروق ، عمان ، ص 151.

⁽¹⁶⁾ . المرسي ، جمال الدين (2007): الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 29.

تمثل ثقافة الجودة جزءاً محدداً من مفهوم القيمة الذي يحافظ على الجودة ضمن معتقدات الثقافة التنظيمية وعناصرها التي تتكون من وجهة نظر Ott:1989 من العناصر الخمسة التالية⁽¹⁷⁾ :
 " اللغة Language، الرموز والأشياء المادية والملموسة Artifacts & Symbols، نمط السلوك Pattern of Behavior، الافتراضات الأساسية Basic Assumptions، الثقافات الفرعية Subcultures".

وترتبط الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة كل منهما بالأخرى، ويوضح الجدول رقم (1) بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة.

المدخل التقليدي للثقافة	مدخل ثقافة الجودة الشاملة
1. فكر قصير الأجل	1. التخطيط طويل الأجل
2. موجّه بالسلعة (النتيجة النهائية)	2. موجّه بالعملية
3. موجّه بالكمية	3. موجّه بالجودة
4. موجّه بالحرفة	4. موجّه بالنظام
5. يركز على المشرف	5. يركز على الزبون
6. معايير أو مواصفات	6. التحسين المستمر
7. اتصال في اتجاه واحد	7. الاتصال في اتجاهين
8. العمل الفردي	8. العمل الجماعي
9. غالباً يكون التدريب غير منتج	9. التعليم والتدريب
10. المسؤولية الخطأ عن الاتجاه	10. حل المشكلة
11. الاتجاه التصحيحي	11. الاتجاه الوقائي
12. الأقسام تعمل بشكل منفصل	12. لا يوجد حواجز بين الأقسام
13. تخفيض التكلفة	13. حصة سوقية أكبر
14. التوجه بالمهارة	14. التوجه التقني
15. هيكل هرمي	15. هيكل مسطح
16. الرقابة الخارجية	16. الرقابة الداخلية على الأفراد

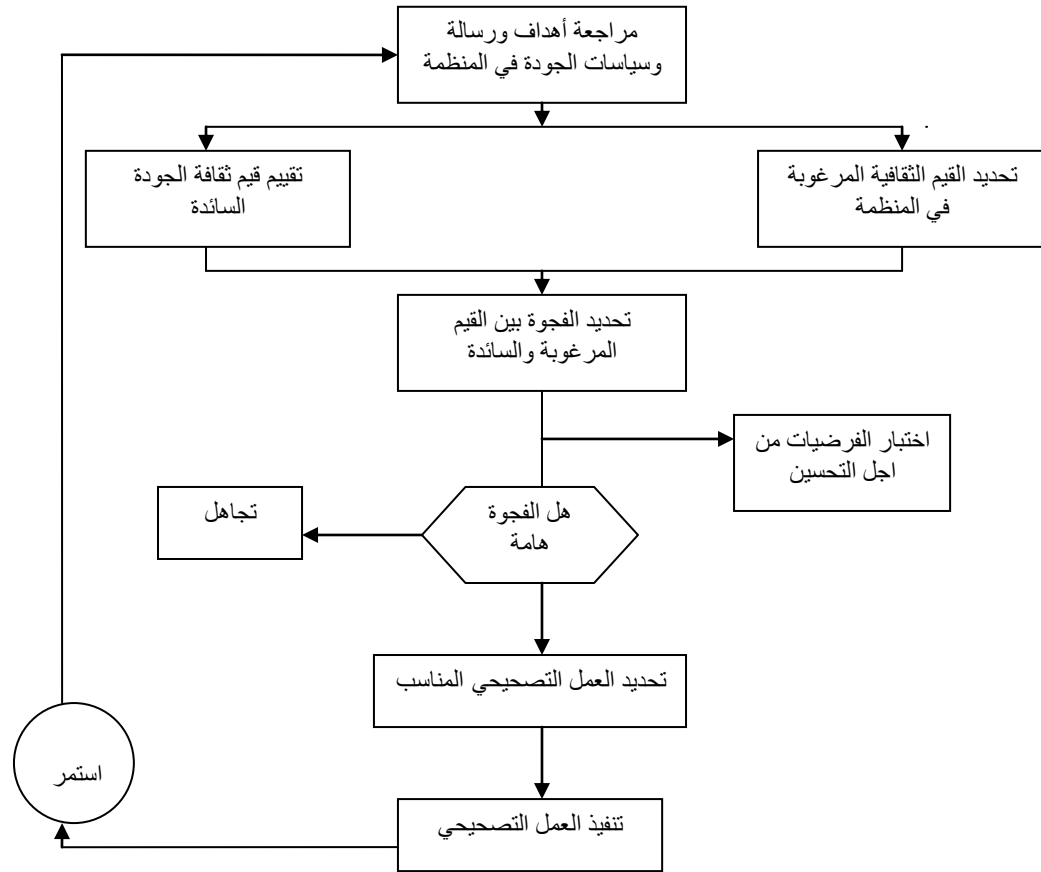
الجدول رقم (1) بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن

المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة.

إن التحول الناجح إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية متغيرة، وتكون مهمة تغيير الثقافة التنظيمية أكثر تعقيداً في حالة جهود تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ولكي نغير الثقافة

⁽¹⁷⁾ . Bubshait , Khaled A. (2000): Developing Quality Culture for a Successful Quality improvement program , First Gulf international Quality Conference, exhibitions & workshops (2000): **Quality Beyond 2000: challenges and opportunities 2000**, the Bahrain Society of engineers and the Saudi Arabian Quality Council , p.19

التنظيمية، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الثقافة التنظيمية الحالية باستخدام أداة مناسبة، وعندئذ يمكن مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها مع نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوات Gaps التي يجب إغلاقها⁽¹⁸⁾. ويقترح Bubshait:2000 إطاراً لتقييم وتطوير ثقافة الجودة كما هو موضح في الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4) إطار مقترح لتقييم وتطوير ثقافة الجودة في المنظمة

يتضح لنا من الشكل السابق أن المنظمة تقيم ثقافتها الأساسية بشكل دوري، وتتابع تطور الاتجاهات وفقاً لمقياس الرتب، وللبداء بالقيم المرغوبة لثقافة الجودة، يجب أن نقوم أولاً بمراجعة رسالة المنظمة ومتطلبات المنافسة السوقية، وأكثر خطوة حاسمة في هذه العملية هي تحديد العمل المناسب لإغلاق الفجوات الثقافية. لذا يجب أن تحدد الأعمال التصحيحية بعناية ودقة، ويمكن أن تتضمن هذه الأعمال:

1. تقديم التدريب المناسب للعمال.
2. تطوير نظام مناسب للحوافز.
3. تطوير سياسة التقدير والمكافآت.
4. الاستقطاب المناسب.

⁽¹⁸⁾ . Bubshait , Khaled A. (2000) , op.cite ,p. 21

5. تطوير أو تغيير سياسة الجودة وأهدافها ورسالتها.

7-2. مفهوم ثقافة الجودة وأبعادها:

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة Quality Culture قُدم من قبل Juran & Gryna:1993 حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها: " نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة" (19). وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational Values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة ، وتحقيق التحسين المستمر لها ، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية(20). وبذلك فإن ثقافة الخدمة الفندقية تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات موظفي الفندق (21).

ومن هنا يجب البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في سلوكيات موظفي المنظمات الفندقية ، بحيث لا تكون مجرد كلام يُقال ، أو إعلان يُنصب ، وإذا كانت ثقافة المنظمة الفندقية هي نظام قيمها ، فكيف يتجلى ذلك في سلوكها التنظيمي، والمهم هنا أن تعترف المنظمة الفندقية بثقافة جودة خدماتها . ومن السهولة بمكان التعرف عليها من خلال العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف السابق لثقافة الجودة ، فالمنظمات الفندقية التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الفندقية التي ليس لها ثقافة جودة بغض النظر عن أنواع الخدمات الفندقية التي تقدمها.

ويحدد Rampersad:2001 المكونات العشر لثقافة الجودة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية وهي : القواعد والسياسات ، الأهداف والمقاييس ، الأعراف والعادات ، التدريب ، الأحداث والمراسم ، السلوكيات الإدارية، التقدير والمكافأة ، الاتصالات ، البيئة الفنية ، الهيكل التنظيمي (22).

(19) . Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993): **Quality planning and analysis: from product development through use**, (3rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York , p.158

(20) . Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): **Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness**, Macmillan collage publishing co., Inc., New York , p.122

(21) . ThornHill, Adrian & Others (2000): **Managing Change: human Resource Strategy Approach**, Pearson Education LTD., Harlow, P.69

(22) . Rampersad, Hubert K. (2001): **Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement**, Springer – Verlag, Berlin , p. 143

لقد حدد جودة : 2004 جوانب ثقافة الجودة في المنظمة وهي : التركيز على الزبون ، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ، التفاني في العمل ، احترام الآخرين ، الصدق في التعامل مع الآخرين ، الخطأ هو فرصة التطور ، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية ، إتباع التمييز في نهجنا⁽²³⁾. ولتعزيز هذه الجوانب لا بد من التركيز على غرس ثقافة الجودة ، وهذا يعد من أهم الأشياء التي تقع على عاتق الإدارة العليا ، وتحديد التزامها بالجودة ، والتأكيد على عملية التعلم Learning بغية الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة الممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة. وتقدم مكونات نظام الجودة الشاملة إمكانيات التغيير التي تعد بمثابة آليات التغيير الثقافي كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

التركيز	من الوضع التقليدي	إلى وضع الجودة الشاملة
التخطيط	الموازنات قصيرة الأجل	القضايا الإستراتيجية المستقبلية
التنظيم	سلسلة الأوامر	المشاركة والتمكين
الرقابة	إعداد تقارير التغيير	مقاييس الجودة ومعلومات من أجل الرقابة الذاتية
الاتصال	من الأعلى إلى الأدنى	من الأعلى إلى الأدنى ، ومن الأدنى إلى الأعلى.
القرارات	يوميًا وإدارة للأزمات	تغيير مخطط
الإدارة الوظيفية	ضيقة ومتنافسة	متكاملة وذات وظائف تقاطعية
إدارة الجودة	ثابتة ومقتصرة على التصنيع	وقائية مستمرة في جميع الوظائف والعمليات

الجدول رقم (2) مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع الجودة الشاملة

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حد ما بناء المنازل ، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيمي Organizational Change وفق الخطوات الأربعة التالية⁽²⁴⁾:

أ. فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية : فالثقافات التنظيمية لا تحدث فقط ، فالبعض يقول إن السياسة الحالية تخلق التنافسية ، والبعض الآخر يقول إن التقليد هو بمثابة حاجز ، فأوقات وظروف التغيير لا تمر بدون انتقاد وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية قابلة للمساءلة. وفي ظروف مختلفة لا بد من تعلم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

ب. تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها: إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر عندما تنفذ التغييرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير ولماذا يتم ذلك ؟.

⁽²³⁾ جودة، محفوظ أحمد (2004): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، ص

⁽²⁴⁾ . Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994) , op.cite , p. 125

ولكي نحسنها لابد أولاً أن نفهم ما هو الشيء الخاطئ ، ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل، وكيف يتم ذلك؟.

ج. **الاستعداد للإصغاء والملاحظة** : فالأفراد هم المثبطات الرئيسية للتغيير في أية منظمة، ومن السهولة بمكان أن يخطوا ويتبنوا أي اتجاه ، والمشكلة في ذلك أن الأفراد في مثل هذا الاتجاه هم نفسهم الأفراد العاملون في المنظمة ، ولهذا السبب لا بد من لفت الأنظار إلى عمل الأفراد في المنظمة بحيث يكونوا مستعدين للاستماع والملاحظة [حاول أن تسمع ما يُقال ، وتلاحظ ما لا يُقال] . فالعمال يجب أن يكونوا مستمعين جيدين وذلك لتفعيل مشاركتهم في التغيير .

د. **إشراك كل فرد يؤثر على التغيير** : فالأفراد سيقاومون التغيير ، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي كونهم لا يحبون التغيير . وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فُرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر فعالية لضمان أن العمال يقبلون التغيير هو إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغييرات، وإعطاءهم فرصة للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم. وهذا ما يتيح لهم التغلب على مشكلات التغيير والتعاون معها بحذر ، حيث أن تجاهل هذه المشكلات قد يخلق مشكلات أخرى كبيرة.

وينادي Goetsch & Davis:1994 بضرورة التعلم من خلال النظر إلى ثقافة الجودة، لأن جزءاً كبيراً من أسس ثقافة الجودة تبدو من خلال النظر إليها، حيث أنها تشترك بالخصائص التالية⁽²⁵⁾:

- أ. فلسفة الإدارة.
 - ب. التأكيد على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الفندقية.
 - ج. مراسم الاحتفال بالأحداث التنظيمية.
 - د. التقدير والمكافآت للعمال الناجحين.
 - هـ. الشبكة الداخلية الفعالة لإيصال الثقافة.
 - و. القواعد غير الرسمية للسلوك.
 - ز. نظام القيم.
 - ح. معايير الأداء.
 - ط. الشخصية التنظيمية القوية.
 - ي. معرفة قوانين التغيير التنظيمي، وفهم خصائص المنظمات.
- إن التغييرات التي أحدثتها ثورة الجودة Quality Revolution أدت إلى إحداث تغييرات هامة في نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل مجملها الثقافة التنظيمية للمنظمة ، خاصة

⁽²⁵⁾ . Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994) , op .cite , p. 126

وأن ثورة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التحسين المستمر ، وتحقيق رضا الزبون ، وهذا يشير إلى أن الزبون هو أحد أطراف المنظمة ، فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط ، وإنما يشاركها في عملية التصميم والإنتاج والخدمة وبالتعاون والتشارك مع عمال المنظمة الذين هم الزبائن الداخليين Internal Customers مما يدل على أن للثقافة تأثيراً كبيراً في سلوكيات الأفراد ، مما يتطلب في البداية توكيد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وتأسيس ثقافتها في مواجهة تحديات تطبيق هذه الفلسفة الجديدة ، لذا لا بد من إعادة النظر في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة ، والتأكيد على أهمية التغيير الثقافي ، ومن هنا فإن تبني المنظمات الفندقية لثقافة الجودة يلزمها بتغيير ثقافتها التنظيمية⁽²⁶⁾.

وبرأي النجار: 1995 إن المتغيرات المؤثرة على نشأة ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية ما يلي⁽²⁷⁾:

أ. فلسفات وقيم وشخصيات المؤسسين الأوائل للمنظمة.

ب. ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين.

ج. تصرفات وسلوكيات إدارات المنظمة الفندقية.

د. عملية التطبيع أو التكيف الاجتماعي Socialization.

وتنعكس الثقافة في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات المنظمة الفندقية ، لذلك فإن المنظمات التي تؤمن بمبادئ الجودة الشاملة تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية. ويقود السلوك الأفراد للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة في المنظمة الذي يعتمد برأي Evans & Lindsay: 2008 على: " القيادة ذات الرؤيا ، التوجه بالزبون ، التعلم التنظيمي والشخصي ، تثمين جهود العمال والشركاء ، سرعة التحرك ، التركيز على المستقبل ، الإدارة من أجل الابتكار ، الإدارة بالحقائق ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، التركيز على النتائج وخلق القيمة ، إتباع منظور النظم"⁽²⁸⁾.

ويعتقد Williams: 1999 أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة، فإن إدارة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل، لذلك فمن الضروري أن نفهم ماهية الثقافة التنظيمية، وكيفية إنشائها، وكيف يمكن تعديلها. كما أن الثقافة التي تدعم الجودة في المنظمة الفندقية ليست

⁽²⁶⁾ الطائي ، يوسف حجيم وآخرون (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري ، عمان ، ص 215.

⁽²⁷⁾ . النجار ، محمد عدنان (1995): إدارة الأفراد : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ص 382.

⁽²⁸⁾ . Evans, James R. & William M. Lind say (2008): **the management and control of Quality**, (7th ed.), Thomson: south – western, Australia , p. 123

ابتكاراً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتتضح ويساندها الجميع، وحيث أن لكل منظمة ثقافتها سواء أكانت مدروسة بعناية أم تُرك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها⁽²⁹⁾.

7-3. شرح العناصر الأساسية للنموذج المقترح:

7-3-1. خصائص ثقافة الجودة :

الأمانة والصدق والإخلاص: Honesty

لكي تكون عمليات الجودة في المنظمة الفندقية فعّالة يجب أن تكون شريفة ومخلصة تخبر الحقائق المدركة فعلاً في عيون الزبائن مقارنة بالمنافسين، وهي ليست مجالاً للتفاوض والآمال غير المجدية. فرجل البيع يجب أن يؤمن بسلعته التي يبيعها، ومدير العمليات يجب أن يعتقد بعملية التي ينفذها، ومدير الجودة يجب أن يعتقد بأن أي شيء يمكن تحسينه، وهذا يدل على درجة الأمانة والصدق والإخلاص في تنفيذ أي عمل. هذا ويقترح Johnson & Philips:2003 القوانين الست للأمانة وهي⁽³⁰⁾ :

أ. إخبار الحقيقة Tell the Truth.

ب. معالجة المشكلة والسيطرة عليها Tackle the Problem.

ج. عدم الموافقة والتعهد بالحل Disagree and Commit.

د. الترحيب بالحقيقة Welcome the Truth.

هـ. مكافأة الساعي Reward the Messenger.

و. بناء برنامج النزاهة Build a platform of Integrity.

وفي الواقع، إن الاعتراف بوجود المشكلات يجب ألا يظهر غياب الالتزام بالأهداف، لكن الفهم الحقيقي لما نحتاج تنفيذه هو الخطوة الأولى في طريق التحسين، والعنصر الآخر في الأمانة هو الإقلال من كثرة التحدث عن الموضوع.

لذلك يجب أن يكون هناك تغيير حقيقي، وإن مثل هذا التغيير يأتي من خلال نتائج قياس الأداء وملاحظة الأخطاء التي يمكن تخفيضها باستمرار من أجل زيادة رضا الزبائن والدخل. ويُعد التدريب Training والشعارات Slogans والملصقات Posters بمثابة أدوات تساعد في إنجاز

⁽²⁹⁾ . ويليامز ، ريتشارد ل. (1999): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط1، ص 51.

⁽³⁰⁾ . Johnson, Larry & Bob Philips (2003): **Absolute Honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity**, AMACOM, New York, pp .49 - 51

التحسينات الحقيقية في جودة الخدمة الفندقية ، ومن الواجب ألا نتحدث عن كيفية تنفيذ برنامج الجودة بل عن الكيفية التي يمكن من خلالها توفير وتجنب إعادة العمل وخسارة الأعمال⁽³¹⁾.

الثقة: Trust

إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد داخل المنظمة الفندقية. وإن وجود مثل هذه الثقة في أي منظمة تسعى لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تكون أقدر من غيرها على الانسجام مع معايير وممارسات الجودة الشاملة، إذ يتم في نهاية المطاف نقل هذه الثقة إلى العلاقة بين المنظمة وزبائنها ، ومن ناحية أخرى ، فإن وجود الثقة بين الأفراد يسهل عملية الاتصال فيما بينهم وسير العمل بغض النظر عن طبيعة الظروف التي يعملون فيها ، مما يؤدي إلى تخفيض النزاعات التنظيمية ، وتدعيم سياسة جودة الخدمة الفندقية⁽³²⁾.

النزاهة: Integrity

وهي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية ويجب توفرها عند الفرد أو المنظمة . ويجب على مديري المنظمة الفندقية الذين يسعون لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن يفهموا بأن النزاهة ليست مجرد الشرف، فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب⁽³³⁾.

الخلو من الخطايا والمعاصي : Guiltless

من المعروف أن مديري الجودة لا يعملون في مجال الجودة فقط ، ولكنهم يعملون أيضاً في حل مشكلات الأعمال ، والتوبيخ قد يكون وقد لا يكون كذلك ، وهو ما يعد من وظيفة الإدارة التنفيذية Executive Management ، هناك يجد مدير الجودة طرائق إيجاد أسباب المشكلات وحلها ، حيث يتعلق هذا الأمر إما بالموارد وإما بالزبون أو بالعمال الذين ينفذون العمليات الفندقية.

إن الرغبة في ممارسة التوبيخ يعود إلى فكر الإدارة وأسلوبها ، فالكثير من الأفراد ينتج عن أعمالهم جودة رديئة ، وأي خطأ قد ينتج قد يكون مرده إلى الإجراءات الخاطئة والضعيفة وعدم

⁽³¹⁾ . Ansell, Tony (1993): **Managing for Quality in the Financial Services Industry**, Chapman & Hall, London , p. 26

⁽³²⁾ . أبو خديجة ، هيثم عبدالله (2007): **المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 138.

⁽³³⁾ . الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، يوسف حجيم الطائي (2004): **إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي** ، ط1 ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ص 399.

كفاية التجهيزات ، أو غياب التدريب ، وليس مرده الأخطاء المقصودة ، والشيء الوحيد الذي يمكن أن يوبخ حينئذ هو النظام إذا لم يتغير .

الإنجاز طويل الأجل : Long- Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل. والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الإستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات. كما تعد سمعة المنظمة الفندقية تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

الالتزام : Commitment

ويظهر الالتزام في جميع أقسام وإدارات المنظمة الفندقية، وفي جميع مقالات ومحاضرات الجودة فيها، وهو لا يظهر في المستوى الأعلى فقط، لكن أيضاً من قبل العمال بحيث يعكس تحقيق الدرجة المناسبة من التغيير. ويتطلب الانجاز طويل الأجل توفر عنصر الالتزام الذي يتوجب تأكيده في خطط الجودة اليومية بهدف ضمان أن جميع إدارات وأقسام المنظمة الفندقية تعمل لتحقيق الأهداف الموضوعة للجودة ضمن رؤيتها ورسالتها⁽³⁴⁾.

القابلية للقياس : Measurable

إن الحل الرئيسي لتجنب الجودة عن طريق الشعارات والملصقات هو ضمان قياس الإنجاز ، ولا بد من أن ترتبط هذه القياسات بمتطلبات الزبون بدقة ، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر بهدف مقابلة التغيرات في احتياجات ومتطلبات الزبائن. ويجب مراجعة هذه القياسات باستمرار ، فعند الوصول إلى مستوى معين يتم الانتقال إلى مستوى آخر ، وهكذا تستطيع إدارة المنظمة الفندقية حل المشكلات طالما أنها قادرة على قياس التغيير.

متشابهة : Involved

وهذا لا يعني مشاركة العمال فقط بالرغم من أهمية ذلك ، وإنما أيضاً مشاركة الزبائن والموردين في فهم ماهية المشكلات المحتمل ظهورها ، وكيفية العمل على حلها ، وهذا ما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة الفندقية. وترتبط هذه الخاصية بصفة التماسك والتعاقد Coherence التي تدل على التلاؤم ما بين ثقافة الجودة ورسالة المنظمة الفندقية وعناصرها التنظيمية المختلفة⁽³⁵⁾.

صارمة : Relentless

إن تطبيق مفاهيم الجودة في المنظمات الفندقية صارمة بالفعل ، وذلك بسبب كون التحسينات في العمليات والإجراءات وخدمة الزبائن غير منتهية ، ويجب استمرارها في أي منظمة فندقية

⁽³⁴⁾ . Ansell, Tony (1993) , op .cite , p. 27

⁽³⁵⁾ . Plunkett, Warren R. & others (2008): **Management: meeting and exceeding customer expectations**, (9th ed.), Thomson: South – Western, Australia, p.288

ترغب بتحقيق الإنجاز طويل الأجل والبقاء في ميدان الأعمال ، وهنا يتحرك المنافسون بسرعة لسد أي فجوة في حالة عدم تحقيق رضا الزبون ، لذلك على كل فرد في المنظمة الفندقية أن يتمتع بالشفقة ، لا سيما في حالة وجود جودة منخفضة ، وفي قيادة مسألة التحسين المستمر .

7-3-2. مظاهر ثقافة الجودة :

القيم : Values

تعرف القيم بأنها : " مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية ويوليه أولئك الأفراد اعتباراً عالياً ، وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية ، ومن أمثلة ذلك الحرية والعدل" (36).

ويوضح Woods :1996 القيم الست الرئيسية لثقافة الجودة وهي: " الجميع كل متكامل (المنظمة الفندقية،الموردون ، الزبائن) ، عدم السماح بتقليل شأن الآخرين أو التصرف بشكل متعالي ، ضرورة الاتصال والانفتاح والصدق، الجميع له الحق في الولوج إلى المعلومات التي يحتاجها، ضرورة التركيز على العمليات ، لا يوجد فشل أو نجاح ، بل هناك تعلم من التجارب" (37).

وهناك صياغتان للقيم في المنظمة الفندقية، الأولى تتعلق بصياغة قيم المنظمة وتعرض خارج المنظمة وتوجه للمجتمع والموردين والزبائن، وتتعلق الثانية بصياغة قيم المنظمة وتعرض داخل المنظمة، وتتعلق بإدارة العاملين بالمنظمة، وهذه القيم الداخلية تكون مفهومة ضمناً في تعزيز جودة الخدمة الفندقية(38).

المعتقدات: Beliefs

وهي ثوابت راسخة لا تتغير، تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها ، تنتقل من جيل لآخر يليه دون تغيير ، ويمثل الدين أو العقيدة الدينية القاعدة أو الأساس الذي تقوم عليه الثقافة ، حيث تستمد منه شرعيتها وأسباب وجودها. وتؤثر المعتقدات الدينية في مفهوم الفرد ونظرة للحياة

(36) . الهيتي ، صلاح الدين (2005): تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد (1) ، العدد (1) ، تموز ، ص 20 .

(37) . Woods, John A. (1996): **The Six Values of a Quality Culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers and continuous improvement**, CWL publishing Enterprises, Madison, Wisconsin , p. 3

(38) . إصدارات بميك (2005): **الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 94.

ولنفسه وللآخرين ، وتؤدي المعتقدات الدينية دوراً هاماً في مجال ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

اللغة: Language

وهي أداة اتصال وجزء لا يتجزأ من الصفات المنسوبة إلى شعب ما ، أو مجموعة من السكان⁽³⁹⁾. ومن خلال اللغة تعبر ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية عن نفسها ، ويتصل أفراد هذه الثقافة مع بعضهم بعضاً من خلالها ، أي أنها تعد بمثابة المفتاح الذي يستخدمه من الخارج للولوج إلى ثقافة ما والتعرف عليها وفهمها ، ولا يُقصد في هذا الصدد اللغة المكتوبة أو المنطوقة (اللفظية) فقط ، بل أيضاً اللغة غير اللفظية والمتمثلة في الإيماءات ، والإشارات وتعبيرات الوجه ونظرات العين ونبرة الصوت وحركة اليدين.....الخ.

الاتجاهات: Attitudes

تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية⁽⁴⁰⁾. ويقول Greenberg & Baron: 2004 إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست عملية سهلة ، والملاحظة قد لا تظهر شيئاً ، وسؤال الأفراد بشكل مباشر قد لا يعطي نتائج مفيدة ، حتى ولو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك . في حين أن الاتجاه نحو العمل Word- Related Attitude هو المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزاع السلوكي تجاه العمل نفسه ، والظروف التي يؤدي فيها ، والأفراد الذين يتعامل معهم⁽⁴¹⁾. وهذا كله ذو تأثير فعال على بناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

العادات والتقاليد:

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة ، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة الفندقية إتباعه في المواقف المختلفة ، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد ، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف ، وخروج

⁽³⁹⁾ . عبد اللطيف، عبد اللطيف (2001): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري : السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ط 3 ، ص 196.

⁽⁴⁰⁾ . القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، عمان ، ط3 ، ص 168.

⁽⁴¹⁾ . جرينبرج ، جيرالد ، روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، د. إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض

على إرادة الجماعة ، غير أنها قابلة للتغيير والتعديل بمرور الوقت والأوضاع التقانية والاقتصادية ، وبما يتماشى مع القيم الأصلية السائدة في المجتمع⁽⁴²⁾.

المعارف: Knowledge's

عرّف Hodgetts & Luthans: 2003 الثقافة بأنها: " معارف مكتسبة يستعملها الناس لتفسير التجارب وتوليد السلوك الاجتماعي. وهذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات Attitudes وتؤثر على السلوك" ⁽⁴³⁾. وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة في المنظمات الفندقية العالمية، فإن فهم أثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسياً لدراسة ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية. فإذا لم يتعلم مديرو الفنادق ثقافات البلدان التي يتعاملون معها، فإن النتائج تكون مخزية. وتعد المعارف الخاصة بثقافة جودة الخدمات الفندقية أساساً للمنافسة العالمية، خصوصاً بعد التطورات التي لحقت بتقانات ووسائل الاتصالات والمعلومات. وإن النقل الفعال لهذه المعارف سيصبح أمراً حاسماً في الفنادق متعددة الثقافات Multicultural Hotels لأن المعارف الجديدة المرتبطة بثقافة جودة الخدمة الفندقية تشكل الأساس المتين للتطوير الفعال في تصميم الفندق وتطويره وخلق الميزة التنافسية Competitive Advantage التي يمكن اكتسابها من ثقافة الجودة. ويتطلب فهم إدارة عمليات المعارف في الفنادق متعددة الثقافات تطوير جوانب متعددة في تعقيدات اكتساب المعرفة ونقلها ودمجها. وهذا سيتم بالطبع من خلال قدرة المنظمات الفندقية على استخدام التقانة خارج حدود دولتها الأم⁽⁴⁴⁾.

والجديد في إدارة المعارف اليوم هو استعمال التقانات المعاصرة للمعلومات كـ الإنترنت Internet والإنترانيت Intranets ومستودعات (مخازن) البيانات Data warehouses ووكلاء البرمجيات Software Agents لتنظيم وتسهيل وتعجيل إدارة المعرفة على مستوى الفندق (Hotel-Wide Knowledge Management (HWKM) . ويربط مديرو المنظمات

⁽⁴²⁾ . عريض، محمود (2008): تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي بسورية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص 42.

⁽⁴³⁾ . Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (2003): **international Management**, (3rd ed.), the McGraw – Hill companies, Inc; Singapore, P.108

⁽⁴⁴⁾ . باجات، رابي وآخرون (2003): الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحّد، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، راجع الترجمة: فهد بن معقل العلي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 145

الفندقية جودة الخدمة الفندقية بإدارة المعرفة عن طريق التعليم الجماعي Collective Learning والتعلم المستمر Continuous Learning ورعاية الملكية الفكرية Intellectual Property Cultivation والمنظمة الفندقية المتعلمة (45).

إن مديري المنظمات الفندقية الأكثر نجاحاً هم القادرون على تنظيم سلوكياتهم ليكونوا أعضاء فاعلين في الفنادق متعددة الثقافات. وهذا لا يتضمن طبيعة وظائفهم فقط ، ولكنه يستوجب القدرة على الحياة في مجتمع أجنبي، والتكيف مع الفروق الثقافية بين موظفيه وأعضاء المجتمع الجديد. وليس هناك معادلة ثابتة لاكتساب المعارف الثقافية، إلا أن المديرين ومن خلال الوسائل المتعددة للتعليم والتدريب يمكن أن يصلوا من خلال جودة خدماتهم الفندقية إلى المستوى الثقافي الملائم الذي يسمح لهم القيام بمهامهم الخارجية على أكمل وجه. ولسوء الحظ قد نجد العديد من المديرين المغتربين Expatriate Managers والعديد من الفنادق متعددة الثقافات تتردد في إرسال مديريين إلى الخارج خوفاً من الفشل في مهامهم (46).

الافتراضات الشائعة: Common Assumptions

وتتناول الحقائق المُسلم بها، يشترك فيها أعضاء المنظمة الفندقية كنتيجة لتجربتهم المشتركة، وتساعد في توضيح لماذا تغزو ثقافة الجودة كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية Organizational Life. وهذه الادعاءات والافتراضات تترك آثاراً هامة أثناء وقوع الأزمات. وتؤثر الافتراضات الشائعة على ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال عوامل متعددة أهمها : العلاقة بالبيئة ، وطبيعة الحقائق والوقت والفرغ ، وطبيعة النفس البشرية، وطبيعة النشاط الإنساني ، وطبيعة العلاقات الإنسانية(47).

غالباً ما يشارك مديرو الإدارة العليا في الافتراضات الشائعة Common Assumptions كقولهم " نحن مديرون جيّدون " أو " نحن مديرون تامون " أو " نحن مبتكرون عمليون " . وتحدد هذه الافتراضات الشائعة من قبل الإدارة العليا في العديد من المنظمات الفندقية ، وبذلك يمكن أن تطور المنظمة الفندقية الفلسفة الإدارية بشكل جيد بما يتلاءم مع فكر وثقافة الجودة الشاملة.

التغيير الثقافي: Cultural change

(45) . Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**, Thomson Learning, P.21

(46) . Holt, David H. & Karen W. Wigginton (2002): **international Management**, (2nd ed.), Harcourt college publisher's, Inc., Fort Worth, P.308

(47) . Ivancevich, John M. & others (2008): **Organizational Behavior and Management**, (8th ed.), Mc Graw –Hill, Inc., New York , p. 38

تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن الفندق يتعامل مع بيئات عالمية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد، فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى. وما يعتقد به في دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر. ويقول Oackland:1995 لخلق التغيير الثقافي لا بد من الانتباه إلى العوامل الخمسة التالية⁽⁴⁸⁾:

أ. السلوكيات المبنية على تفاعلات الأفراد.

ب. الأعراف الناتجة عن مجموعات العمل.

ج. القيم التنظيمية.

د. قواعد العمل.

هـ. المناخ التنظيمي.

ومن هنا لا بد من إدراك حقيقة أن ثقافة جودة الخدمة الفندقية القوية يمكن أن تساعد في نجاح المنظمة الفندقية. أما الثقافة الضعيفة فإنها تمنع هذا النجاح. ومديرو الفنادق الذين يحوزون على ثقافات متغيرة لجودة خدماتهم الفندقية يقدرون بشكل ناجح أن عملية التغيير الثقافي تحتاج إلى وقت كبير. ويعتقد Allan Kennedy أن هناك خمسة أسباب جوهرية لتبرير التغيير الثقافي في جودة الخدمات الفندقية هي⁽⁴⁹⁾:

أ. امتلاك المنظمة الفندقية قيماً قوية غير متناسبة مع البيئة العالمية المتغيرة.

ب. زيادة حدة المنافسة في صناعة الضيافة والتحرك بسرعة كبيرة فيها.

ج. كون جودة الخدمات الفندقية سيئة أو متوسطة.

د. ارتباط المنظمة الفندقية بعلاقات قوية مع منظمات فندقية عالمية كبيرة.

هـ. صغر حجم الفندق ، ولكن درجة نموه كبيرة.

(48) . Oakland, John S. (2000): **Total Quality Management: text with Cases**, (2nd ed.), Butterworth – Heinemann, Oxford , p. 224

(49). Rue, Leslie w. & Lioyd L.Byars (2005): OP.Cite, P.368

ويؤكد Atkinson: 1990 أهمية التغيير الثقافي في حياة المنظمات الفندقية بقوله: " دعنا لا نقلل من تأثير إدارة الجودة على ثقافة المنظمة. إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري، حيث تهدف لإحداث تغيير ثقافي طويل الأجل. وفي الواقع تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توفر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة محتملة لا بد من التعامل معها جيداً " (50). وتتضمن الطرائق المتاحة للتغيير الثقافي النقاط التالية(51):

- أ. تغيير الأفراد: التوظيف والاختيار والعمالة الزائدة.
- ب. تغيير الأدوار: تعديل المهام ومواقع جديدة.
- ج. تغيير اعتقادات واتجاهات وسلوك الأفراد: المجموعات والفرق الحيوية ونماذج الأدوار وتعلم روح المنظمة.
- د. تغيير الهياكل والنظم والتقانة: إعادة الهيكلة ونظم التقييم والتشجيع ونظم المراقبة والفحص ونظم الموازنة ونظم الرقابة.
- هـ. من خلال صورة المنظمة: العلاقات العامة والإعلان.

ويقول Seddon & Jackson : 1990 بأن فاعلية إدارة الجودة الشاملة والفشل في الوصول إلى ما هو مطلوب مرده لعدم دراسة العلاقة بين الإنتاجية والسلوكيات الثقافية ، لذا لا بد من أن تتكامل الإستراتيجيات والمهام مع القيم السلوكية من أجل التعجيل في عملية إدارة الجودة الشاملة(52).

ويمكن للفندق القيام بتخطيط التغيير في ثقافة جودة الخدمة الفندقية لضمان نجاحه وقبوله لدى الأفراد العاملين فيه، ولدى الزبائن المتعاملين معه داخلياً وخارجياً، ذلك لأن التغيير المخطط Planned Change يوضح الهدف والمشكلة التي يبني عليها التغيير، والمبررات والحلول

(50) . أتكسون، فيليب (1996) : التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، الجزء الأول، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص141.

(51) . سيفر ، مات (2007) : المرجع العالمي لإدارة الجودة ، مهارات الإدارة للمحترفين ، دار الفاروق، القاهرة ، 717.

(52) . Seddon, John & Stephanie Jackson (1990): *TQM and culture change*, Emerald Group publishing LTD., **The TQM Magazine**, vol.2, No.4.

والبدائل الممكنة، والجدول الزمني لتطبيق الحلول وقياس النتائج لمعرفة مدى التقدم والنجاح. وتحاول بعض المنظمات الفندقية تغيير ثقافة جودة خدماتها عندما تواجه تغيرات في البيئة العالمية، أو عند تغير الظروف الاقتصادية العالمية.

وقد تتوقع منظمات فندقية أخرى التغيير الضروري، ولكنها لا تستطيع القيام بذلك فهي بحاجة لإعادة توجيه redirection بحيث تكون مسؤولة أمام التغييرات في الأوضاع والظروف العالمية الحالية. ويجب أن يعزز بيان رسالة الفندق عن طريق النظم والهيكل والسياسات بحيث يكون التغيير أداة مفيدة في تدعيم ثقافة الخدمة الفندقية.

التنوع الثقافي: Cultural Diversity

يعرّف التنوع الثقافي بأنه " قدرة المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية"⁽⁵³⁾. وترتبط مسألة التنوع الثقافي في المنظمات الفندقية بالموارد البشرية العاملة فيها. فالفندق قد يضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة. وهذا التباين والاختلاف والتمازج في الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي عبّر عنه Hellrigel, Don & Others: 1999 بأنه: " مزيج كامل للثقافات والثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العاملة في المنظمات الفندقية. وتترافق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية، وتحدد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناها التنوع الثقافي"⁽⁵⁴⁾.

وينظر Moran, Robert T. & others: 1990 إلى التنوع الثقافي باعتباره: "طريقة واسلوباً إدارياً وليس مفهوماً إدارياً. فهو ظاهرة ناتجة عن تمازج الأفراد من ثقافات متباينة ومختلفة. ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات المتعددة الجنسية من خلال تواجد الموظفين والعمال والمديرين المغتربين فيها"⁽⁵⁵⁾.

وتستورد المنظمات الفندقية، لا سيما العالمية منها ثقافات فرعية هامة. وبشكل خاص، عندما تستقطب موظفيها من خارج بلدها الأم. والفندق متعدد الثقافات هو بمثابة: " منظمة ذات تنوع

⁽⁵³⁾ . العامري ، صالح ، طاهر الغالبي (2008): الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، ص 134 .

⁽⁵⁴⁾ . Hellreigel, Don & others (1999): **Management**, (8th ed.), south – western collage publishing, Cincinnati, Ohio, P.629

⁽⁵⁵⁾ . Moran, Robert T. & Others (1990): **Global Business Management in the 1990s**, Walton Beacham, New York, January, p.3

واسع في القيم التي تعمل بشكل منتظم. وتقوم بنقل الثقافات الفرعية المحددة في المجتمع إلى النسيج المتشابك داخل إدارات وأقسام وفروع الفندق المنتشرة في أماكن وبلدان مختلفة".

ولتطوير الفنادق متعددة الثقافات نحو جودة خدماتها باستخدام مفهوم التنوع الثقافي لا بد من اتخاذ مجموعة خطوات أساسية، بدءاً من تطوير مجموعة من الأهداف المرتبطة بالتطبيع الاجتماعي Socialization وزيادة معارف ومعلومات ومهارات الموارد البشرية المتنوعة. ومن ثم تحقيق التكامل بين أعمال الإدارة العامة للفندق وفروعه المنتشرة في دول العالم، وتخفيض الحواجز وزيادة المشاركة، وتشجيع استعمال شبكات الاتصالات والمعلومات والأعمال الفندقية الإلكترونية، وانتهاءً باعتماد الفندق متعدد الثقافات على مزيج من أفراد المجتمع كالشباب والرجال والنساء... الخ. مع لفت الأنظار لمسألة النزاعات الشخصية المحددة على أساس الانتماء للمورد البشري العامل في الفندق ومحاولة تخفيضها (56).

وتسعى الفنادق متعددة الثقافات لإدارة التنوع الثقافي إيماناً منها بأهمية دوره في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، وإيجاد قيمة اقتصادية أكبر للفندق، ويتم ذلك من خلال تطوير خدمات فندقية جديدة لأسواق جديدة، وجذب زبائن جدد، وتحسين رضا الزبائن، وزيادة حجم الأعمال الفندقية، وتخفيض التكاليف. وإن الأنشطة المطلوبة للتغيير في الفندق من قيم التجانس الثقافي Cultural Homogeneity إلى قيم التنوع الثقافي هي (57):

أ. فهم أهداف المنظمة الفندقية الواجب تحقيقها .

ب. فهم الوضع الحالي للفندق وتاريخه.

ج. تصميم خطة إستراتيجية لإيجاد التغيير.

د. تفعيل الجهود المبذولة لإحداث التغيير المطلوب.

هـ. متابعة جهود التغيير لإيصالها إلى مستوى جودة الخدمة الفندقية.

إن ثقافة الجودة والتقييم الإستراتيجي لها يساعدان في تشكيل وصياغة الموقف الحالي للفندق، ومجالات التحسين الممكنة فيه. وإن آراء وقيم وممارسات الموظفين فيما يخص الجودة هي الأسس التي تحدد ثقافة جودة الخدمة. ويجب أن تطبق إدارة الفندق هذه المعارف في تخطيط

(56) Schermerhorn, John R, JR. & Others (1994): **Managing Organizational Behavior**, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York, P.429

(57) Hellriegel, Don & Others (1999): Op. Cite, P.635

التطبيق الناجح للأنشطة المتعلقة بجودة الخدمة⁽⁵⁸⁾. وتمثل عولمة الثقافة من خلال بعض الرموز والشعائر الثقافية الأكثر شهرة. ويقود توزيع المجتمعات الثقافية إلى إنتاج أحلام عالمية Global Dreams لذا فإن عولمة الثقافة الفندقية تروج عملية إدراك الحقائق والأحلام للمشاركة بشكل فعّال في المجتمع العالمي. ومن الصعوبة بمكان مواجهة تحديات العولمة من قبل الكثير من الدول. وهذا التحدي يستمر بصورة متنامية ويحمل في طياته معاني وأفكاراً وآراء تساعد في تحقيق التنمية والتطوير المستمر للخدمات الفندقية في البيئة العالمية⁽⁵⁹⁾.

الأخلاق: Ethics

يؤثر محتوى وقوة الثقافة على المناخ الأخلاقي للمنظمة الفندقية ، وعلى السلوك الأخلاقي لأعضائها ، ولكي تخلق الإدارة ثقافة أخلاقية اقترح Robbins:2005 مجموعة من الممارسات أهمها⁽⁶⁰⁾:

أ. أن تكون نموذجاً للدور الواضح : Be a visible role Model باعتبار أن العمال في المنظمة الفندقية يسلكون ويتصرفون بناءً على تصرفات وسلوكيات إدارتهم ، فعندما تركز الإدارة العليا على المعايير الأخلاقية السامية. فإنها تقدم رسالة إيجابية لجميع عمال المنظمة.

ب. إيصال التوقعات الأخلاقية : Communicate ethical expectations حيث يمكن تخفيض الغموض (الإلتباس) الأخلاقي Ethical ambiguity من خلال وضع ميثاق للأخلاق في المنظمة الفندقية Code of ethics بحيث يوضح القيم التنظيمية الأساسية والقواعد الأخلاقية التي يجب أن يتبعها العمال ويتحلوا بها.

ج. التزود بالتدريب الأخلاقي: Provide ethical training سواء من خلال ورش العمل، أو برامج التدريب الأخلاقي، أو حلقات النقاش. وتستخدم مثل هذه الدورات التدريبية لتعزيز المعايير الأخلاقية في المنظمة الفندقية، وتوضيح أي الممارسات تكون أكثر انسجاماً مع المعايير الأخلاقية.

⁽⁵⁸⁾. Cook, Loris. (2002): exploring the linkages between Quality systems, service Quality, and performance excellence: service provider's perspectives, American society for Quality, **Quality Management Journal**, vol.9, Issue. 2, April, p.1

⁽⁵⁹⁾. economic commission for Africa (1999): Globalization and the information economy: challenges and opportunities for Africa, **African Development forum**, p.4

⁽⁶⁰⁾ . Robbins, Stephen P. (2005): **Organizational Behavior**, (11th ed.), Pearson education, Inc., N.J. , p. 500

د. وضع قوانين أخلاقية للمكافآت والعقاب: Visibly reward ethical acts and panish unethical ones يجب أن يتضمن أداء المديرين في المنظمة الفندقية التقييم نقطة بنقطة لكيفية اتخاذ القرارات بما ينسجم مع ميثاق الأخلاق في المنظمة. ويجب أن يتضمن التقييم أيضاً طرائق تنفيذ الأهداف ، ومن هم الأفراد الذين يعملون بشكل أخلاقي بغية مكافأتهم ، ومن هم الذين لا يعملون بشكل أخلاقي بغية اتخاذ الإجراءات الضرورية بحقهم.

هـ. تقديم آليات وقائية : Provide protective Mechanisms فالمنظمة الفندقية تحتاج للتزود بالآليات رسمية تساعد في مناقشة العمال بالمآزق الأخلاقية ، وتقديم تقارير عن السلوكيات غير الأخلاقية من دون خوف ، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز السلوكيات الأخلاقية والتخلص أو السيطرة على السلوكيات غير الأخلاقية.

إن سلاله أخلاقيات المهنة وإدارة الجودة الشاملة هما من الثقافة الأخلاقية نفسها، وكلاهما يهدفان إلى تبيان طرائق الرقابة على السلوكيات المبنية على أخلاقيات واضحة بهدف ضمان التقاء وإرضاء الزبون . وبالرغم من ذلك ، فإنهما لا يشتركان بوجهة النظر نفسها، فإدارة الجودة الشاملة ذات توجه اقتصادي ، أما أخلاقيات المهنة في المنظمة الفندقية فهي مرشدة معنوياً. وتساعد مبادرات الجودة الشاملة في بناء منظمات فندقية أخلاقية.

إن مظاهر ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية السابقة الذكر يجب أن تتمتع بصفة التكامل Integration ويدل التكامل الداخلي على تماسك مجموعات العمل، ومدى قدرة أعضاء هذه المجموعات على العمل معاً لتنفيذ رسالة المنظمة الفندقية. وتحقق فرق العمل التكامل الداخلي من خلال تطوير حلول ثقافية ترتبط بالمسائل التالية⁽⁶¹⁾:

" اللغة المشتركة، حدود الجماعة(معيار الشمول والاستثناء)، الوضع والقوة، الألفة والصدقة والحب، المكافآت والعقاب، العقيدة والدين ". وترتبط المسائل السابقة بدرجة الوعي ، فكلما كانت عالية يمكن تطوير هذه المسائل ، وتكون الجماعة أقدر على توكيد التكامل الداخلي بحيث يصبح جزءاً من ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية ، وكلما كان التكامل الداخلي مترابطاً، فإنه يسمح بتطوير حلول ثقافية تسهل عملية التكيف الخارجي.

ولا بد لنا من التأكيد على العوامل الأساسية الحيوية للنجاح في التحول الثقافي Transforming Culture، ومن وجهة نظر Smith : 1990 إن هذه العوامل هي⁽⁶²⁾:

(61) . Bounds, Greg & others (1994): **Beyond total Quality Management: toward the emerging Paradigm**, Mc G raw – Hill, Inc., Singapore , 112

(62) . Smith, Steve (1990): *transforming Culture*, Emerald Group publishing LTD., **The TQM Magazine**, vol.2, No.4.

أ. وضوح الهدف Clarity of Purpose.

ب. القيادة Leadership.

ج. عملية التغيير المخطط Planned Change Process.

مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الثقافة التنظيمية هي أسلوب وطريقة لوصف السلوكيات المؤثرة على أعمال المنظمة الفندقية ، وضرورة النظر إلى التغيير على أنه مدخل إداري مسؤول عن عمليات التحول في الأعمال الفندقية.

ومن ناحية أخرى لا بد من التركيز على مسألة التدريب الثقافي التقاطعي Cross – Cultural Training الذي يزود الأفراد بالمعلومات والمهارات والمواقف الضرورية التي تمكنهم من التكيف والعمل بصورة منتجة⁽⁶³⁾.

إن لثقافة الجودة أثراً إيجابياً على فاعلية المنظمة الفندقية، وبشكل خاص عندما تُدعم الأهداف التنظيمية التي تكون مشتركة وداخلية بشكل واسع بين أعضاء المنظمة. فعلى سبيل المثال ، إن التأكيد المشترك والمستقر على الابتكار في المنظمات يساعد في إنتاج السلع الجديدة ، والقيام بالتحسينات المستمرة فيها . وبالمقارنة يمكن أن يكون لثقافة الجودة أثر سلبي ، وبشكل خاص عندما تؤثر على السلوكيات ، وعندما تتداخل مع الأهداف التنظيمية ، فنثقافة الجودة غير الموزعة والضيقة من المحتمل أن يكون لها آثاراً إيجابية وسلبية معاً.

8. النتائج والتوصيات:

بعد العرض السابق توصلنا إلى النتائج التالية :

أ. تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية.

ب. ضرورة التأكيد على خصائص وسمات ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

ج. توضيح ودراسة وتعريف الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمظاهر المختلفة لثقافة الجودة فيها كما ذكرناها سابقاً.

د. التأكيد على أهمية التغيير الثقافي ، وتوضيح الأسباب الجوهرية لتبريره ، ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

هـ. فهم مسألة التنوع الثقافي كون المنظمات الفندقية تتعامل مع بيئات وثقافات متنوعة.

و. التأكيد على عملية التدريب الثقافي التقاطعي لأنه يزود الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف المطلوبة لثقافة الجودة فيها.

ز. دراسة العوامل المتعلقة بالبيئة الفندقية ومدى أهمية فهمها.

⁽⁶³⁾ . Kolhs L. Robert & Herbert L. Brussaw (1995): **training know – how for cross cultural and diversity trainers**, Adult Learning systems, Inc. , p.16

قائمة المراجع

1. أبو خديجة ، هيثم عبدالله (2007): المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد .
2. أتكسون، فيليب (1996): التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة: الجزء الأول، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
3. إصدارات بميك (2005): الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
4. الرشيد ، عادل محمود (2003): الإدارة والثقافة : المواءمة بين البراداييم والسياق ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة : القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، 13-16 تشرين أول ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، وهيئة تخطيط الدولة ، دمشق.
5. الزهراني ، عبدالله بن عطية (2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
6. الطائي ، يوسف حجيم وآخرون (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري ، عمان.
7. العامري ، صالح ، طاهر الغالبي (2008): الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، ط2 .
8. الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، يوسف حجيم الطائي (2004): إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي ، ط1 ، مؤسسة الوراق ، عمان.
9. القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، عمان ، ط3.
10. المحياوي ، قاسم نايف علوان (2006) : إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات، دار الشروق ، عمان .
11. المرسي ، جمال الدين (2007): الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
12. النجار ، محمد عدنان (1995): إدارة الأفراد : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد
13. الهيتي ، صلاح الدين (2005): تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد (1) ، العدد (1) ، تموز ، ص ص 20 - 43.

14. باجات، رابي وآخرون (2003): الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحّد، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، راجع الترجمة: فهد بن معقل العلي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.
15. جرينبرج، جيرالد، روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
16. جودة، محفوظ أحمد (2004): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
17. سيشر، مات (2007): المرجع العالمي لإدارة الجودة، مهارات الإدارة للمحترفين، دار الفاروق، القاهرة.
18. عبد اللطيف، عبد اللطيف (2001): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط 3.
19. عبد اللطيف، عبد اللطيف (2006): إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
20. عريض، محمود (2008): تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي بسورية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
21. ويليامز، ريتشارد ل. (1999): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط1.
22. Ansell, Tony (1993): **Managing for Quality in the Financial Services Industry**, Chapman & Hall, London.
23. Arnold, Kenneth L. & Michael Holler (1995): **Quality Assurance: methods and technologies**, Glencoe / McGraw-Hill Book Co., Singapore.
24. Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**, Thomson Learning.
25. Bounds, Greg & others (1994): **Beyond total Quality Management: toward the emerging Paradigm**, Mc G raw – Hill, Inc., Singapore.
26. Cook, Loris. (2002): *exploring the linkages between Quality systems, service Quality, and performance excellence: service provider's perspectives*, American society for Quality, **Quality Management Journal**, vol.9, Issue. 2, April, p.1
27. Daft, Richard L. (2008): **New Era of Management**, (2nd ed.), Thomson: South – Western, Australia.
28. DuBrin, Andrew J. (2009): **Essentials of Management**, (8th ed.), South – Western Cengage Learning, Australia.
29. Economic commission for Africa (1999): Globalization and the information economy: challenges and opportunities for Africa, **African Development forum**.

30. Evans, James R. & William M. Lind say (2008): **the management and control of Quality**, (7th ed.), Thomson: south – western, Australia.
31. First Gulf international Quality Conference, exhibitions & workshops (2000): **Quality Beyond 2000: challenges and opportunities 2000**, the Bahrain Society of engineers and the Saudi Arabian Quality Council.
32. Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): **Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness**, Macmillan collage publishing co., Inc., New York.
33. Hellreigel, Don & others (1999): **Management**, (8th ed.), south – western collage publishing, Cincinnati, Ohio.
34. Hitt, Michael A. J. Stewart Black & Lyman W. Porter (2005): **Management**, Pearson education, Inc., N. J.
35. Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (2003): **international Management**, (3rd ed.), the McG raw – Hill companies, Inc; Singapore.
36. Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, Mc Graw – Hill, Inc., New York.
37. Holt, David H. & Karen W. Wigginton (2002): **international Management**, (2nd ed.), Harcourt college publisher's, Inc., Fort Worth.
38. Ivancevich, John M. & others (2008): **Organizational Behavior and Management**, (8th ed.), Mc Graw –Hill, Inc., New York.
39. Johnson, Larry & Bob Philips (2003): **Absolute Honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity**, AMACOM, New York.
40. Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993): **Quality planning and analysis: from product development through use**, (3rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York.
41. Kolhs L. Robert & Herbert L. Brussaw (1995): **training know – how for cross cultural and diversity trainers**, Adult Learning systems, Inc.
42. Moran, Robert T. & Others (1990): **Global Business Management in the 1990s**, Walton Beacham, New York, January.
43. Oakland, John S. (2000): **Total Quality Management: text with Cases**, (2nd ed.), Butterworth – Heinemann, Oxford.
44. Omachonu, Vincent K., & Joel E. Ross (2004): **principles of total Quality**, (3rd ed.), CRC press, Boca Raton, Florida.
45. Plunkett, Warren R. & others (2008): **Management: meeting and exceeding customer expectations**, (9th ed.), Thomson: South – Western, Australia.
46. Rampersad, Hubert K. (2001): **Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement**, Springer – Verlag, Berlin.
47. Robbins, Stephen P. (2005): **Organizational Behavior**, (11th ed.), Pearson education, Inc., N.J.
48. Rue, Leslie w. & Lloyd L. Byars (2005): **Management: skills and applications**, (11th ed.), McGraw – Hill, Inc., New York.

49. Schermerhorn, John R, JR. James G. Hunt & Richard N. Osborn (1994): **Managing Organizational Behavior**, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York.
50. Seddon, John & Stephanie Jackson (1990): *TQM and culture change*, Emerald Group publishing LTD., **The TQM Magazine**, vol.2, No.4.
51. Smith, Steve (1990): *transforming Culture*, Emerald Group publishing LTD., **The TQM Magazine**, vol.2, No.4.
52. Thornhill, Adrian ·Phil Lewis ·Mike Millmore & Mark Saunders (2000): **Managing Change: human Resource Strategy Approach**, Pearson Education LTD., Harlow.
53. Williams, Chuck (2008): **Effective Management**, (3rd ed.), Thomson: South – Western, Australia.
54. Woods, John A. (1996): **The Six Values of a Quality Culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers and continuous improvement**, CWL publishing Enterprises, Madison, Wisconsin.