

## میه قرفاوتی عدم ذلتید خندا اتمظندا افي قلوبا اة / سارد انا في اهدا اى وني قخند ف

ل . ا ا ي ه ر م . م

د . ف ا و ص ا ن و م ظ و م د

### ص ا خ ت س ا

يأتي هذا البحث في محاولة لدراسة مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، إذ تعد ثقافة الجودة احد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات بشكل عام والمنظمات الفندقية بشكل خاص فضلاً عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من اجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يحاول البحث تقديم إطار نظري وتطبيقي عن ثقافة الجودة ومدى توفر قيمها، وبالتالي إمكانية نشرها في المنظمات الفندقية لتحسين أداءها لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز، واتساقاً مع ذلك فإن البحث يسعى إلى تحقيق أهدافه الرئيسية من خلال بيان اتجاهات الأفراد المبحوثين في فندق نينوى الدولي نحو قيم ثقافة الجودة وتحليل واقعها ونشرها ضمن ثقافة المنظمة. تم التعرف على مدى توفر قيم ثقافة الجودة في ضوء نتائج تحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبيان الموزعة على عينة تضم (30) من (مدير ورئيس قسم ومسؤول خدمات وموظف خدمات) في فندق نينوى الدولي في محافظة نينوى، وأفرزت تلك النتائج أن غالبية عينة البحث لها تصور عن قيم ثقافة الجودة ومفهومها وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص إلا أن هناك ضعفاً في اهتمام من قبل الإدارة العليا نحو تعزيز هذه القيم من اجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي وهذا ما قادنا إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات تتركز على أهمية توجيه إدارات المنظمات الفندقية لتفعيل قيم ثقافة الجودة، وما تتطلبه من بيئة ملائمة.

### Abstract

This research in an attempt to study the availability of the values of a culture of quality in organizations, hotel, as is the culture of quality one of the main pillars of improving the performance of organizations in general and organizations hotel in particular as well as its role in promoting the values, beliefs and behaviors among employees in the organization in order to move towards the application of TQM.

This research provide a conceptual framework and applied on the culture of quality and availability of their values, and thus the possibility of dissemination of the organizations the hotel to improve its performance to meet the competitive challenges faced by the market and access to success and excellence, and in line with this, the research attempts to achieve its objectives the main through the statement of trends in top management and individuals respondents in the international hotel Nineveh about the values of a culture of quality and analysis of the reality of a culture of quality and dissemination at the level of operations and personnel and customers of the organization.

Has been identified on the availability of the values of a culture of quality in the light of the results of analysis of data collected by questionnaire distributed to a sample of (30) (Master and Manager of Department and Services Officer and Chief Officer) at the Nineveh International in the province of Nineveh, and showed the results that the majority of the research sample have perception of the values of a culture of quality and concept and how it affects the performance of the organization in general and the quality hotel in particular but there is lack of interest by senior management to promote these values in order to improve and strengthen the competitive position and this is what led us to make some recommendations and proposals are focused on the importance of directing the departments of organizations hotel to examine the values of a culture of quality, and the requirements of an enabling environment.

## المقدمة

تعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين في المجالات الصناعية والخدمية فقد عدت الجودة إحدى الأولويات في اهتمام المدير المعاصر بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء ولاسيما وقد تسطرت نجاحات عدة للمنظمات على مستوى العالم بعد أن تبذت الفلسفة التي مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع والتي باتت اليوم الركيزة الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف حل مشكلات الجودة ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر بالتركيز على تحسين أداء العمليات وإدارة أفضل للأفراد العاملين داخل المنظمة، إلا أن أكثر الدراسات تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة تلك والسبب يعود في ذلك إلى ضعف ثقافة المنظمات بشكل عام وثقافة الجودة بشكل خاص والتي ينظر إليها على أنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تغير في عقلية كل العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار المعاصرة التي تسهم في تطوير أدائها.

تأسيساً على ما تقدم يحاول البحث تقديم مفهوم ثقافة الجودة ومحددات أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها عند نشر ثقافة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات الفندقية بشكل خاص، ولتحقيق ذلك فقد ضم البحث المباحث التالية:

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الجانب النظري

المبحث الثالث : الجانب العملي

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

## المبحث الأول : منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات الفندقية بشكل خاص هو الحاجز الثقافي، لهذا قامت الكثير من المنظمات الفندقية بتبني برامج الجودة الشاملة بغية المحافظة على مستوى جودة خدماتها وتحسينها، وبالرغم من ذلك، فإن جهود الكثير من هذه المنظمات قد باءت بالفشل، وكان مرده عدم سعيها الحقيقي في تغيير ثقافتها المنظمة في مجال الجودة.

تنبثق مشكلة البحث من عدم الإلمام الواضح بمفهوم ثقافة الجودة وقيمتها ومدى انعكاساتها في تحسين أداء العمليات وفهم العناصر الضرورية التي يتطلب التركيز عليها عند نشر مفهوم الثقافة وهو ما انعكس على واقع عمل المنظمات الفندقية بشكل عام والمنظمة المبحوثة (فندق نينوى الدولي) بشكل خاص.

وفي هذا السياق وتحت مفهوم ثقافة الجودة وجدنا من المناسب تسليط الضوء على القيم الأساسية لثقافة الجودة ونشر هذا المفهوم أو الفلسفة في عموم المنظمة، وتطابقاً مع موضوع البحث فإن التساؤلات الآتية تعبر عن مضمون مشكلة البحث :

1. ماذا تعني ثقافة الجودة بالنسبة للعاملين في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما مدى إلمام العاملين في المنظمة المبحوثة بقيم ثقافة الجودة ووعيتها بأهميتها في تعزيز أدائها ؟
3. ما القيم الأساسية لثقافة الجودة ومدى توافرها في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً : أهمية البحث وأهدافه

تتأتى أهمية البحث من أن نشر ثقافة الجودة في المنظمة يتوقف على تغيير ثقافة الإدارة العليا بما يتناسب مع معطيات المنافسة الحالية ونشر هذه الثقافة إلى كل العاملين في المنظمة والذي سينعكس على تحسين الأداء، واتساقاً مع ذلك فإن البحث يحاول تحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور عن تحديد مدى توفر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية وبيان اتجاهات الإدارة العليا والأفراد المبحوثين نحو هذا الموضوع وتحليل واقع ثقافة الجودة ونشرها على مستوى العمليات والأفراد وزبائن المنظمة.

ثالثاً : فرضية البحث

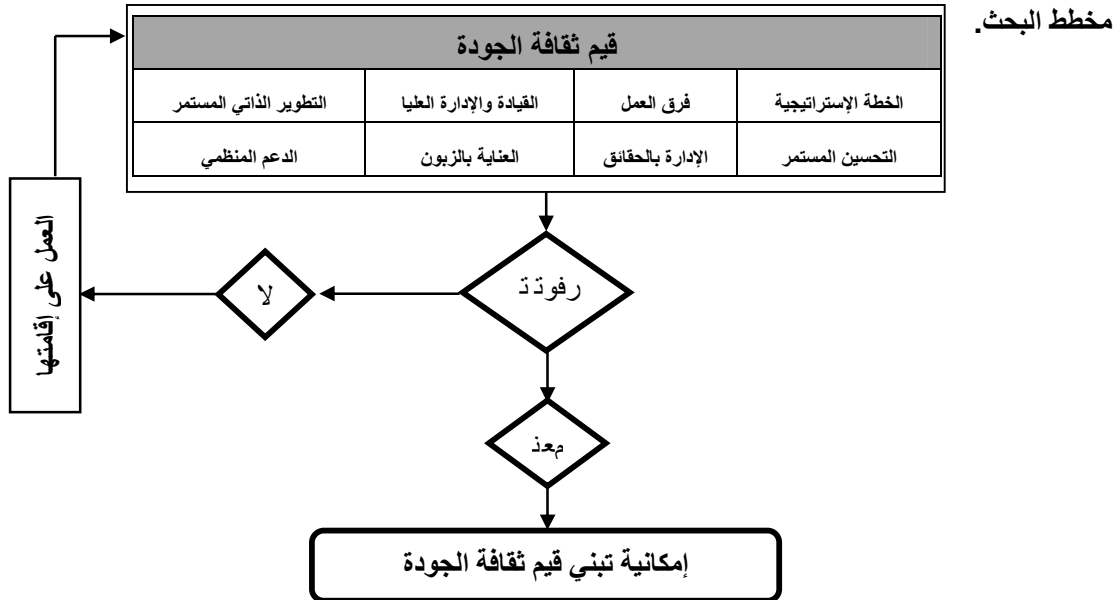
اتساقاً مع مشكلة وأهداف البحث صيغت الفرضيات التالية :

$H_0$ : لا توجد مؤشرات لقيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية .

$H_1$ : توجد مؤشرات لقيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

رابعاً : مخطط البحث

للإيفاء بمتطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتساؤلاته وفي ضوء الجانب النظري اعتمد الباحثان مخططاً يعكس المتغيرات الرئيسية للبحث، والتي عبرت عن قيم ثقافة الجودة، وتوافقاً مع فرضيات البحث ومتطلبات اختبارها في فندق نينوى الدولي ولتحديد مدى توفرها وإمكانية نشرها في الفندق المبحوث، إذ يعكس الشكل (1) مخطط البحث.



الشكل (1)  
مخطط البحث

## خامساً : منهج البحث

اعتمد الباحثان في انجاز البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن اعتماد تقانات هذا المنهج في الحصول على البيانات المطلوبة وذلك من استمارة الإستبيان التي اعدت من قبلهم إذ اشتملت على (24) سؤالاً (الملحق 1)، وقد خضعت هذه الاستمارة إلى اختبار الصدق الظاهري إذ عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في حقل الإدارة والجودة في جامعة الموصل، وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة، لتصبح أكثر وضوحاً في قياسها لمتغيرات البحث، ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حققت على الأقل الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وضمت استمارة الاستبيان محورين وعلى النحو الآتي:

الأول: ضم البيانات الديمغرافية التي تفيد في وصف عينة البحث ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الثاني: اشتمل على المؤشرات، التي تقيس قيم ثقافة الجودة، وعددها (8) مؤشرات في (24) سؤالاً .  
أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب ( التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار ( One Sample T-test ).

كما تم توزيع (30) استمارة استبيان على الأشخاص المبحوثين والمعنيين بالخدمات المقدمة للزبون (مدير ورئيس قسم ومسؤول خدمات وموظف خدمات)، وبعد استبعاد الإستمارات غير القابلة للتحليل الإحصائي والبالغ عددها (2) استمارة ، لذا فقد بلغت نسبة الاستجابة (94%) .

## سادساً : مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث : تمثل مجتمع البحث باختيار فندق نينوى الدولي في محافظة نينوى ليكون مجتمع البحث كونه من اكبر الفنادق الموجودة في محافظة نينوى حيث تم افتتاحه في عام 1986 ، ويضم الفندق (236) غرفة) و(20 جناحاً) و(5 جناح لوكس) وجناح رئاسي من خمسة غرف، ويقع الفندق على نهر دجلة في محافظة نينوى، ويتكون من (11) طابقاً ويصنف بدرجة (خمس نجوم) ، كما يضم صالات للألعاب الرياضية ومسبح وملاعب وحدائق مصممة بأشكال مختلفة تضيء عليه جمالية ورونقاً ساحرين، كما يعد فندق نينوى من الفنادق التي أعيد تأهيلها حديثاً وبيادارة وملاك جديدين.

2. عينة البحث : تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لخمسة متغيرات هي: العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد البحث في ضوء هذه المتغيرات:

### جدول رقم (1)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

رقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
1	العمر	أقل من 30	7	25
		31 - 35	8	28.6
		36 - 40	10	35.7
2	الجنس	41 فأكثر	3	10.7
		ذكر	25	89.2
3	المؤهل العلمي	أنثى	3	10.8
		ماجستير	0	0

46.4	13	بكالوريوس		
39.3	11	دبلوم		
14.3	4	أقل من ذلك		
28.6	8	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة	4
57.1	16	5-10 سنوات		
14.3	4	أكثر من 10 سنوات		
7.1	2	مدير	المسمى الوظيفي	5
17.8	5	رئيس قسم		
43	12	مسؤول خدمات		
32.1	9	غير ذلك		

ويتضح من الجدول رقم (1) أن 35.7% من أعمار أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية من 36-40 سنة تليها الفئة العمرية 30-35 سنة وبنسبة 28.6% ، ونستنتج من ذلك أن أعمار غالبية أفراد العينة تزيد عن 30 سنة إذ يشكلون بذلك ما نسبته 64.3% ، وأن نسبة الذكور في أفراد العينة قد بلغت 89.2% ونسبة الإناث 10.8% وهي النسبة تشير إلى إن غالبية العاملين في الفندق هم من الذكور.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن الجدول (1) يشير إلى أن غالبية المبحوثين ممن يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 46.4%، فيما يحمل نسبة 39.3% من أفراد عينة البحث شهادة الدبلوم، ويتبين أيضاً من الجدول (1) إن الخبرة في العمل مهمة لإدارة الفندق وتتوافق مع الفئات العمرية والمؤهلات العلمية لأفراد عينة البحث، إذ أن نسبة 57.1% قد خدموا ما بين (5-10) سنوات في حين أن 28.6% هم من المعيّنين حديثاً، وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فيشير الجدول (1) إلى أن غالبية أفراد العينة ونسبتهم 43% هم مسؤولي خدمات وتشير هذه النسبة إلى أهمية تواجد مقدمي الخدمة في الفندق بالأعداد المناسبة لتلبية الرغبات المتزايدة للزبون.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

ولاً : مفهوم جودة الخدمة الفندقية وأبعادها

### v مفهوم جودة الخدمة الفندقية

تعد الجودة أهم وأفضل المقاييس للحكم على كفاءة أداء المنظمات بصورة عامة، والمنظمات الفندقية بشكل خاص، وبما أن الجودة سلاح تنافسي بين المنظمات، وكذلك أداة للحصول على أكبر حصة سوقية وكسب رضا الزبون، فقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الجودة للسلع والخدمات وفي مقدمتهم (Juran) إذ عرف الجودة على أنها الملائمة للاستعمال (Juran et al,1974:45)، وبين Feigenbaum (1991) الجودة بأنها المميزات الكلية للسلع والخدمات المتعلقة بالتسويق و الهندسة والتصنيع والصيانة التي من خلالها تلبي السلع والخدمات عند استعمالها توقعات الزبون، وقد عرفت في قاموس اكسفورد بأنها درجة أو مستوى التميز (Russell & Taylor, 1998 :76)، وأيضاً عرفها المعهد البريطاني للمواصفات بأنها الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج أو خدمة محددة تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية (الطائي Loveloch & Wright, 1999)، وقد ذهب البعض إلى وضع تعريف للجودة خاص بالخدمة منها ما عرضه (Loveloch & Wright, 1999) على أنها درجة الرضا التي تُحققها الخدمة للزبون من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم (الطائي وقدارة، 2008 :28).

كما عرفت الجودة في المنظمات الفندقية على أنها السلاح الذي تنافس من خلاله المنظمة للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المنظمات الفندقية (عباس ، 2005 : 5)

ويمكن القول أن مفهوم جودة الخدمة الفندقية يعد احد المجالات التي يمكن من خلالها أن تتنافس الفنادق فيما بينها، وهذا يعني أن توجه زبائن الفندق في طلب الخدمات الفندقية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها الزبون وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره، ووفق هذا المفهوم يلاحظ أن جودة الخدمة الفندقية تركز على اتجاهين للجودة وهما:

- 1) الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة.
- 2) النظرة الخارجية لمفهوم الجودة التي تركز على مدى اقتناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين الفنادق المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته، لذا فإن تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة المصرفية أكثر أهمية نظراً لان مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على إدراكات الزبون.

### √ أبعاد جودة الخدمة الفندقية

تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والجودة أبعاد جودة الخدمة والتي تمثل أهم متطلبات الزبائن، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيمكن عددها عشرة أبعاد وهي على النحو الآتي : (عباس ، 2005 : 16)

1. الاعتمادية : يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات إذ أن الاعتمادية والثقة في المنظمة الفندقية تعد معياراً أساسياً للضيف في تقييم الجودة للخدمات المقدمة، فعندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة يتطلب من إدارة الفندق أن تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب و تلبى الخدمات كافة التي اتفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل.
2. الجوانب الملموسة : على الرغم من أن المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا انه مع ذلك ينبغي أن تكون هنالك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف، فضلاً عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق، إذ أن نظرة الضيوف إلى جمالية المنظمة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها.
3. الاستجابة : يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد في خدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور، إذ أن الاستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف وحاجاتهم والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد تشعرهم بان المنظمة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.
4. الكفاءة والمؤهلات : يهتم هذا البعد بكفاءة ومؤهلات من يقدم الخدمة إلى الضيوف، إذ أن كفاءة ومؤهلات مقدمي الخدمات وتمثل بحصولهم على شهادات علمية أو شهادات خبرة في مجال عملهم تجعل تعاملهم مع الضيوف بشكل أكثر تفهماً لاحتياجاتهم.
5. المجاملة أو الملاحظة : يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الضيف من خلال مجاملته أو ملاحظته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدمو الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف.
6. المصادقية : تعد المصادقية مقياساً مهماً للتقييم، فالمنظمات الفندقية يلزمها التحلي بهذا البعد مع ضيوفها، إذ أن الضيف الذي يحجز غرفة في فندق ويأتي في الوقت المحدد ويجد الغرفة قد تم تأجيرها إلى شخص آخر أو لم تكن الغرفة جاهزة لاستقباله، أو يخرج الضيف من الفندق ويريد إن يسدد قوائم الحساب ويجد أن هناك تلاعباً في المبلغ المقرر، هذا من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في المصادقية، إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام بمواعيدها وتعاملها مع ضيوفها.

7. **الأمان** : أن من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذ ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق وأن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الأشغال الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى.
8. **إمكانية الحصول على الخدمة** : إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين، وإن لا يكون هناك صعوبة أمام هذه الخدمات في الحصول عليها وإن تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت وعلى مدار الساعة.
9. **الاتصال** : ينبغي من المنظمات الفندقية الاهتمام في تحقيق هذا البعد إذ أن أغلب الضيوف قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية عن ما هو متوافر من خدمات، لذا يتطلب توفير طرائق وأساليب للتوضيح وإن يتحلى مقدمو الخدمات بقدرتهم على الإجابة لاستفسارات الضيوف وتوضيح ما هو متوافر من خدمات، وما تمتاز بها من خصائص وسمات و بأسلوب واضح ومفهوم من قبل الضيوف.
10. **فهم ومعرفة الضيف** : ينبغي على المنظمات الفندقية وبشكل مستمر العمل على فهم ومعرفة احتياجات الضيف حتى تتمكن من تلبيتها بالشكل المطلوب، إذ أن التعرف بشكل مستمر على رغبات الضيوف وحاجاتهم يمكن المنظمة الفندقية من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات ضيوفها.

## ثانياً : مفهوم ثقافة المنظمة وثقافة الجودة

### v ثقافة المنظمة

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة وأن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم بروسائهم ومرووسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يذق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة (البناء، 2007 : 6)، وتعرف 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 ( Williams, 2008:50)، وقدم جوان اركوهارت تعريفاً لثقافة المنظمة يعد واحداً من أفضل التعريفات، إذ عرفها على أنها التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها المنظمة الأفراد والطريقة التي يتوقها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض وهي تعتمد على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة والتي يلخصها الموظفون والبائعون والزبائن بمرور الوقت (الصواف وبلال ، 2009 : 155)، وتوثر الثقافة التنظيمية على تعزيز 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 الموظفين من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد (المحيوي ، 2006 : 151).

### v ثقافة الجودة

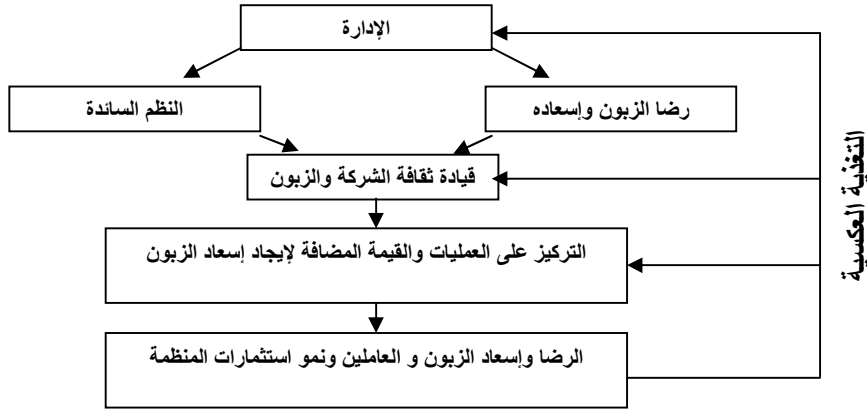
تعرض الكتاب والباحثون في مجال إدارة العمليات ونظم إدارة الجودة إلى مفهوم ثقافة الجودة على نحو واسع ومميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه فمنهم من عرف ثقافة الجودة على أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم

السلع والخدمات التي يمكن أن تلبى حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد ( DeFeo, 2005 ) :4).

وعرف Juran & Gryna ثقافة الجودة على أنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة (Juran & Gryna:1993:158)، كما عرفت على أنها فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للنتائج العلمي وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة (3: Freed, 1997)، وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونان تبنى عليهما شروط العملية فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد و وحدات الخدمات أما الآخر فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشترك والامال والعواطف وان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف ( Froment 11 : 2004 )، وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة يعدها نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية (Goetsch, & Stanley ,1994:122).

والثقافة هي الاعتقادات المشتركة والقيم والمواقف وأنماط السلوك الذي يميز مجموعة عن أخرى أو منظمة عن منظمة أخرى وثقافة الجودة هي فهم المدير والعاملين للنظم السائدة والمطبقة والبيئة الداخلية والزبائن وهي التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون وإساعده وتحقيق النمو والربحية والشكل (2) يوضح المفهوم المتكامل لثقافة الجودة الذي يعرض الدور المهم للمدير في فهم ونشر ثقافة الجودة ومن خلال تركيزه على قيادة ثقافة الجودة والعمليات والقيم المضافة للوصول إلى مستويات عالية من رضا الزبون وهو ما يتفق ما الطرح الذي قدمه كل من ( Milkovich & William , 1997:73) والذي أكدوا على الدور المهم للثقافة في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة في جميع وحدات المنظمة ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع الأهداف وتوجهات إدارة الجودة، كما تعني ثقافة الجودة بان المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات، إذ يؤكد Sursock على الأهمية المتزايدة لثقافة الجودة في بناء عمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية تشجيع وتمييز أبطال لثقافة الجودة يسهمون في تطوير وتطبيق إستراتيجية ثقافة الجودة كما أن تدعيم ثقافة الجودة يسهم في التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية (Sursock , 2007:10).





## شكل (2)

### مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيزها ونشرها

Source : Woods John A. 1996 , The Six Values Of A Quality Culture , [jwoods@execpc.com](mailto:jwoods@execpc.com).

أما (Miller, 2008 :2) فيشير إلى أن احد الأركان الأساسية في تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9001 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات الزبون ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة، وفي هذا السياق يؤكد (جودة) أن من الأمور المهمة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة الزبون، إذ أن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء أكان هذا الزبون داخليا أم خارجياً (جودة ، 2004 : 48).

إن ثقافة الجودة هي امتداد لثقافة المنظمة الساندة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المنظمي السلبي أو الإيجابي فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد تجاه الجودة هي المكونات الأولية لثقافة المنظمة، وثقافة الجودة تعطي صورة عن المعايير المهمة التي تقوم عليها قيمة واتجاهات وأهداف المنظمة، إذ إن منهجية نشر ثقافة الجودة تشتمل على إحداث عدد من التغيرات الجوهرية، إذ إن تغيير مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية الساندة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة يؤدي دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها (الصواف وبلال ، 2009 : 151).

وبذلك يمكن القول بأن ثقافة جودة 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، وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها : (جودة ، 2004 : 48)

1. التركيز على الزبون.
2. أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.
3. التفاني في العمل.
4. احترام الآخرين.
5. الصدق في التعامل مع الآخرين.
6. الخطأ هو فرصة للتطور.
7. عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية.

8. التميز هو منهجنا.

إن أهمية ثقافة الجودة أخذت حيزاً في طروحات وأفكار خبراء الجودة أمثال Deming و Juran و Crosby إذ أكدت أعمالهم وأفكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب أن تخضع للتغيير من أجل تطبيق فلسفة التحسين كما أكدوا على أهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة والتوجه نحو الجودة كشرط أساسي للتحسين المستمر (Yusoff , 2007 :2).

ثالثاً : القيم الأساسية لثقافة الجودة في المنظمات الفندقية بالرغم من التباين بين ثقافة المنظمات حسب طبيعة وتوجهات الإدارة إلا أن هناك مجموعة من القيم أو العناصر/الخصائص المشتركة بين هذه الثقافات وهذه القيم يجب أن تتبناها أي منظمة في سعيها نحو تطبيق مبادرات الجودة والتحسين المستمر، إذ يؤكد (Yusoff) أن هناك اتفاقاً بين أكثر الكتاب والباحثين في هذا المجال منهم ( Ahmed et al, 2005; Haupt and Whiteman, 2004; Rita, 2003; Bubshait, 2000; Ngowi, 2000; Zhang, 2000; Adebajo and Kehoe; 1999; Dellana and Hauser, 1999; Shammass-Toma et al, 1996; Ahire et al, 1996) على أن نشر ثقافة الجودة يتمحور في التركيز على عشرة عناصر/قيم وهي: (2: Yusoff , 2007 )

1. القيادة والتزام الإدارة.
  2. إدارة الزبون.
  3. التدريب والتعلم.
  4. فرق العمل.
  5. إدارة العاملين والتحويل.
  6. شراكة الزبون.
  7. التخطيط الاستراتيجي للجودة.
  8. إدارة العملية.
  9. الجوائز والاعتراف.
  10. الاتصال الفعال.
- أما Goetsch & Davis فيؤكدوا على ضرورة التعلم من خلال النظر إلى ثقافة الجودة، لأن جزءاً كبيراً من أسس ثقافة الجودة تبدو واضحة في كونها تشترك بالقيم التالية: ( Goetsch & Davis,1994 , 126 )

- 1) فلسفة الإدارة.
- 2) التأكيد على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الفندقية.
- 3) مراسم الاحتفال بالأحداث التنظيمية.
- 4) التقدير والمكافآت للموظفين الناجحين.
- 5) التنظيم الرسمي وغير الرسمي لإيصال الثقافة.
- 6) القواعد غير الرسمية للسلوك.
- 7) نظام القيم.
- 8) معايير الأداء.
- 9) الشخصية التنظيمية القوية.
- 10) معرفة قوانين التغيير التنظيمي، وفهم خصائص المنظمات.

وانطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية هي قضية أساسية وليست مجرد علاقة وثيقة بالجودة في صلة جديدة بالزبون وبالشكل الذي يحقق رضاه فالتغيير الإيجابي وتقديم الجودة كما متوقع يمثلان شجاعة والتزام بالجودة وهو الشيء

المطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال ومن هذا المنطلق يحدد (Caldweel , et al) سبعة قيم للثقافة تتمثل بالاتي : ( Cheng & Liu ,2007: 5 )

1. الإبداع
2. الاستقرار
3. احترام العاملين
4. التوجه نحو المخرجات
5. المنهج التفصيلي
6. التوجه الفرقي
7. الحزم

أما (Gordon , 1985) فيصنف قيم الثقافة على النحو الآتي : ( Chang , 1996 : 35 )

1. الاتجاه والوضوح
2. الفهم المنظمي
3. التكامل
4. طرق الاتصال بالإدارة العليا
5. التشجيع الفردي
6. القرار المتضارب
7. تنمية الموارد البشرية
8. توكيد الأداء
9. وضوح الأدوار
10. التفويض
11. توحيد الأنشطة

تأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان أن هناك اختلافاً واضحاً بين الباحثين والدارسين عن قيم أو خصائص ثقافة الجودة إلا أنها لا تختلف في مضمونها أو محتواها إذ أن الاختلاف يعزى إلى اختلاف طبيعة الأعمال ومسار الدراسات التي تناولها الباحثين.

ويمكن القول إن قيم ثقافة الجودة في أي منظمة والمنظمات الفندقية بشكل خاص يمكن أن تتضمن الجوانب التالية:

1. الخطة الإستراتيجية للمنظمة : أن احد المبادئ المهمة في نشر ثقافة الجودة هو المنظور الاستراتيجي للجودة، إذ يمثل التخطيط الاستراتيجي تحديداً لمتطلبات عملية التغيير نحو الجودة لتشخيص الثقافات الموجودة وبالتالي تعزيز هذه الثقافات نحو نشر الجودة .
2. فرق العمل : مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وثقافات مشتركة، فضلاً عن وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ويضم مجموعة متباينة من المهارات ويقوم على مجموعة من الخصائص تحدد نوع الثقافة الموجودة لدى الفريق.
3. القيادة والإدارة العليا : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
4. التطوير الذاتي المستمر : وهو ذلك النوع من النمو والتقدم الذي يخطط له الفرد بنفسه وبمحض رغبته وإرادته بغية تحقيق أهداف محددة وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وهو من المجالات المهمة التي تبني ثقافة الفرد نحو تعزيز وتحقيق الجودة .

5. التحسين المستمر : تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة وهو يمثل عقيدة وسلوك لدى الأفراد وإمكانية تبنيه كثقافة يومية في العمل.
6. الإدارة بالحقائق : نحتاج الإدارة عند اتخاذ القرارات إلى البيانات المتاحة للتحليل إذ تمثل الإدارة بالحقائق أسلوباً ملائماً لمتخذي القرار يتناسب مع الثقافات داخل المنظمة.
7. العناية بالزبون : إن العناية بالزبون من وجهة نظر الزبون نفسه تستلزم توافر مجموعة من الأمور منها الدقة في الأداء أي التنفيذ الصحيح والسليم للعملية التي أتى من أجلها الزبون و السرعة في التنفيذ و اللباقة في المعاملة وهو ما يمثل جودة عالية تقدم للزبون .
8. الدعم المنظمي : الجهود المبذولة كافة من اجل نشر ثقافة الجودة وتعزيزها داخل المنظمة.

#### المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً : تشخيص وتحليل قيم ثقافة الجودة في فندق نينوى الدولي  
 بهدف تحديد مدى توفر قيم ثقافة الجودة في فندق نينوى الدولي وإمكانية نشر وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية المبحوثة وبيان اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو هذا الموضوع ومن خلال تحليل استجاباتهم لمتغيرات البحث، تم إجراء التحليل من خلال استخدام (التوزيع التكراري لاستجابة عينة البحث والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة بقيم ثقافة الجودة.

ومن خلال الجدول (2) نلاحظ أن (64%) من أفراد العينة يتفوقون على أن رسالة المنظمة تتصف بالمرونة بما يتيح التغيير فيها لتتماشى مع التغير الثقافي في المنظمة، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X1) والبالغان (3.857) و(1.112) على التوالي، ودعماً للحقيقة الأولى فإن (75%) من الأفراد المبحوثين يتفوقون على أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف يمثل احد القيم الأساسية في المنظمة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X2) (4.178) و (0.904) على التوالي.

فيما يتعلق بتماشي القيم السائدة في المنظمة مع القيم السائدة في المجتمع فإن (75%) من أفراد العينة يتفوقون في ذلك، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X3) (4.071) و (0.857) ، وأبدى (62%) من أفراد العينة اتفاقهم على أن المنظمة تستخدم فرق العمل لأداء أنشطة متعددة وفي مجال الاختصاص، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X4) (4.01) و (0.99) على التوالي، ويرى (72%) من أفراد العينة بأنه يتم صياغة إستراتيجية فرق العمل في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X5) (3.857) و(0.970)، ويؤكد (75%) من أفراد العينة أن أعضاء فرق العمل تلتزم بثقافة المنظمة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X6) (3.964) و(0.961) على التوالي .

أما فيما يخص فلسفة الإدارة نحو الموقف التنافسي فإن الإدارة العليا في منظمة تتبنى الجودة سلاحاً تنافسياً لأن (79%) من أفراد العينة اتفقوا على ذلك، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X7) والبالغان (4.214) و(0.875) على التوالي، كما يشير (86%) من أفراد عينة الدراسة أن الإدارة العليا في المنظمة ترفع شعار الجودة مسؤولية الجميع، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X8) والبالغان (4.321) و(0.818) على التوالي، ويرى (86%) من أفراد العينة أن الإدارة العليا تسعى إلى نشر وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X9) (4.285) و(0.896) على التوالي.

أن إدارتهم تتبنى تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وقد ظهر ذلك واضحاً في إجابات أفراد العينة، إذ يؤكد (96%) منهم على ذلك، وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا نحو تحسين جودة خدماتها من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير أداء العاملين لديها، لذا يشير هذا المتغير إلى وجود توجهات إدارية كافية حيال التدريب، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X10) (4.392) و (0.685) على التوالي، ويعزز ذلك أن (75%) من أفراد العينة البحث يتفوقون على أن الإدارة العليا تهتم بالمهارات الفردية عند العاملين، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X11) (4.107) و (1.030) على التوالي.

ويرى (86%) من أفراد العينة أن إدارتهم تحفز العاملين المبدعين في مجال تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X12) البالغة (4.285) وقيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.937) ، ويرى (82%) من أفراد العينة أن المنظمة تقوم بتحسين عملياتها الخدمية باستمرار، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X13) والبالغان (4.214) و (0.917) وهذا يتماشى مع سعي المنظمة نحو تقديم أفضل الخدمات للزبائن من تحسين لعملياتها وتدريب العاملين والاهتمام بمهاراتهم، ويعزز ذلك أن (93%) من أفراد العينة يتفوقون على أن منظماتهم تعمل على تقديم خدمات جديدة إلى الزبون وباستمرار، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X14) والبالغان (4.535) و (0.637) على التوالي.

أما على مستوى اهتمام الإدارة العليا بجودة خدماتها لإرضاء زبائنها فقد اتفق (89%) من الأفراد المبحوثين على ذلك، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X15) البالغة (4.357) وقيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.678)، وأدى (82%) من أفراد العينة اتفاقهم على أن منظماتهم تعتمد على توفير الحقائق والمعلومات الكاملة عن العاملين والمنافسين والزبائن من أجل تطوير ثقافة الجودة لديها، وقد كان هذا واضحاً لدى الباحثين من خلال زيارتهم للمنظمة المبحوثة إذ تلمس الباحثان دعم الإدارة العليا لهم من خلال تقديم كافة المعلومات وتسهيل مهمتهم داخل المنظمة في سعيها نحو تعزيز ثقافتها ونشرها إلى جميع المهتمين بذلك، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X16) البالغة (4.250) وقيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.750)، يتفق (50%) من أفراد العينة المبحوثين أن منظماتهم تهتم بالقيم والسلوكيات والمعتقدات عند العاملين لنشر ثقافة الجودة، وهذا يدل على المنظمة تهتم أولاً بثقافة الإدارة العليا وتنمي هذه الثقافة ثم تحاول نشر هذه الثقافة إلى العاملين لديها ولهذا فقد انخفضت نسبة الاتفاق عن هذا المتغير، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X17) والبالغان (3.678) و (1.020).

أن القرارات في المنظمة تتخذ بما يتماشى مع قابليات العاملين ومعطيات المنافسة، إذ يتفق (86%) من أفراد العينة في ذلك، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X18) والبالغان (4.000) و (0.816) على التوالي، ويرى (79%) من أفراد العينة أن منظماتهم تعتمد سياًً موثقاً لتحديد متطلبات الزبون ومراجعتها، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X19) البالغة (4.142) وقيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.755) ، ويشير (79%) من الأفراد المبحوثين أن المنظمة تقيم باستمرار في ضوء قدرتها على تلبية متطلبات الزبون، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X20) والبالغان (4.142) و (0.848) على التوالي.

ويرى (89%) من أفراد العينة أن المنظمة تنفذ ترتيبات فاعلة للتعاطي مع المعلومات الراجعة من الزبون بضمنها الشكاوى، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X21) والبالغان (4.357) و (0.678)، في حين يرى (96%) أن المنظمة تعتمد سياقات محددة يلتزم الأفراد بها في تنفيذ واجباتهم، وهذا واضح في واقع حال المنظمة إذ تبين من خلال الزيارات الميدانية للباحثين أن هناك التزاماً من قبل الأفراد العاملين بالواجبات المناطة بهم وسعيهم نحو تنفيذها بالشكل الذي يضمن تقديم أفضل مستوى للجودة، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X22) والبالغان (4.285) و (0.534) على التوالي.

فيما يخص توفر بيئة مناسبة للأفراد العاملين تساعدهم في تأدية مهامهم فقد تبين أن (86%) من أفراد العينة يتفقون على أن هناك بيئة مناسبة تساعد العاملين في تأدية أعمالهم، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X23) البالغة (4.392) وقيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.737)، ودعماً لهذه الحقيقة فإن (72%) من الأفراد المبحوثين يرون أنه منظمته تشجع روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (X24) والبالغان (4.034) و(1.070) على التوالي

## جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رمز المؤشر في الاستبانة
		5		4		3		2		1		
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.112	3.857	35.7	10	28.6	8	25.0	7	7.1	2	3.6	1	X1
0.904	4.178	46.4	13	28.6	8	21.4	6	3.6	1	-	-	X2
0.857	4.071	35.7	10	39.3	11	21.4	6	3.6	1	-	-	X3
0.813	3.928	28.6	8	35.7	10	35.7	10	-	-	-	-	X4
0.970	3.857	25.0	7	46.4	13	21.4	6	3.6	1	3.6	1	X5
0.961	3.964	32.1	9	42.9	12	14.3	4	10.7	3	-	-	X6
0.875	4.214	46.4	13	32.1	9	17.9	5	3.6	1	-	-	X7
0.818	4.321	50.0	14	35.7	10	10.7	3	3.6	1	-	-	X8
0.896	4.285	50.0	14	35.7	10	7.1	2	7.1	2	-	-	X9
0.685	4.392	46.4	13	50.0	14	-	-	3.6	1	-	-	X10
1.030	4.107	46.4	13	28.6	8	14.3	4	10.7	3	-	-	X11
0.937	4.285	50.0	14	35.7	10	10.7	3	-	-	3.6	1	X12
0.917	4.214	46.4	13	35.7	10	10.7	3	7.1	2	-	-	X13
0.637	4.535	60.7	17	32.1	9	7.1	2	-	-	-	-	X14
0.678	4.357	46.4	13	42.9	12	10.7	3	-	-	-	-	X15
0.751	4.250	42.4	12	39.3	11	17.9	5	-	-	-	-	X16
1.020	3.678	28.6	8	21.4	6	39.3	11	10.7	3	-	-	X17
0.816	4.000	21.4	6	64.3	18	10.7	3	-	-	3.6	1	X18
0.755	4.142	35.7	10	42.9	12	21.4	6	-	-	-	-	X19
0.848	4.142	39.3	11	39.3	11	17.9	5	3.6	1	-	-	X20
0.678	4.357	46.4	13	42.4	12	10.7	3	-	-	-	-	X21
0.534	4.285	32.1	9	64.3	18	3.6	1	-	-	-	-	X22
0.737	4.392	53.6	15	32.1	9	14.3	4	-	-	-	-	X23
1.070	4.034	42.9	12	28.6	8	21.4	6	3.6	1	3.6	1	X24
0.845	4.160	المجموع										

نلاحظ من الجدول السابق أن الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (المتوسط العام) بلغ (4.160) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) كما إن الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة بلغ (0.845) وهذا يدل علي انسجام واضح واتفاق بين إجابات عينة البحث.

ثانياً : اختبار فرضية البحث

أعتمد الباحثان على اختبار فرضية البحث في مدى توفر قيم ثقافة الجودة في فندق نينوى الدولي، إذ تم افتراض وسط حسابي مقداره (3) يتم من خلاله قبول الفرضية الرئيسية أو رفضها وتم استخدام اختبار One Sample T-test ، إذ تشير نتائج الحاسوب في الجدول (3) الى أن قيمة (T المحسوبة = 7.295) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.024)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية ومتوسط أداة الدراسة (3) ، وبما أن قاعدة القرار تنص على قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه توجد مؤشرات لتوفر قيم ثقافة الجودة في فندق نينوى الدولي.

جدول (3)

نتائج اختبار الفرضية

نتيجة فرضية العدم	SIG(T)	T الجدولية	(T) المحسوبة
رفض	0.000	2.042	7.295

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

أ: الاستنتاجات

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بما يأتي:

1. تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس ومهم في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتنميته ونشره إلى أقسام المنظمة كافة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق.
2. أن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية.
3. تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والأفراد وقد تختلف هذه القيم من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها.
4. إن دعم الإدارة العليا يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين وبالتالي يجب التركيز أولاً على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة الجودة إلى العاملين بشكل سليم.
5. يتوفر في المنظمة المبحوثة معظم العناصر الأساسية لقيم ثقافة الجودة وهو ما يساعد على تبني مفهوم ثقافة الجودة في هذه المنظمة لتحسين أداء الخدمات الفندقية فيها.
6. إن غالبية عينة البحث لها تصور عن مفهوم ثقافة الجودة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص إلا أنها هناك قلة اهتمام من قبل الإدارة العليا نحو تعزيز هذه الثقافة من أجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي.

ب : التوصيات

1. إن نشر ثقافة الجودة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة، وتساعد في تفسير سبب

وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وهو ما يتطلب من منظماتنا الفندقية التركيز عليها بشكل أعمق.

2. اتساقاً مع التطورات الحاصلة والمنافسة المتزايدة، على المنظمات الفندقية أن تسعى إلى ملائمة وتوجيه خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع خصائص المنظمات المنافسة من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة في المنظمة.
3. التركيز على إعطاء البعد الاستراتيجي اهتماماً واسعاً، لما له من تأثير مباشر على تعميق ثقافة الجودة لأنه الأداة التي تستخدمها الإدارة العليا لتنفيذ رسالة المنظمة ورؤيتها وسياسة الجودة الشاملة لها ومن خلال الدورات التدريبية التي تقام داخل المنظمة.
4. من الضروري جداً تركيز اهتمام إدارات المنظمات الفندقية لدراسة عناصر ثقافة الجودة، وما تتطلبه من بيئة ملائمة، وهو ما يعكس أهمية تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة بما يعزز موقفها التنافسي.

## قائمة المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### أ : الكتب

1. جودة، محفوظ، 2004، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
2. الطائي، حميد عبد النبي، 2000 ، إدارة الضيافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، جامعة الزيتونة الأردنية.
3. الطائي، رعد عبد الله و قدارة ، عيسى ، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن.
4. العزاوي، محمد عبد الوهاب ، 2002، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ISO 9000 & ISO 14000 ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار وائل للطباعة.
5. عقيلي، عمر وصفي ، 2001 ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان ، دار وائل للنشر.
6. المحياوي ، قاسم نايف علوان، 2006، إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات ، دار الشروق ، عمان .

#### ب: الدوريات

7. البناء، رياض رشاد ، 2007 ، إدارة الجودة الشاملة ومفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهها الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، البحرين .
8. الصواف، محفوظ حمدون و بلال ، ليلى مصطفى ، 2009 ، اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 94 مجلد 31 .

#### ج: الرسائل والأطاريح

9. عباس، محمد فاضل، 2005 ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في المنظمات الفندقية دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من مدراء وضيوف فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### A: Books

1. Feigenbaum , A.V , 1991 , Total Quality Control ,(3rd ed.) ,Singapore, mc Graw-Hill.



2. Goetsch, David L. & Stanley Davis ,1994, Introduction to Total Quality: Quality, productivity, competitiveness, Macmillan collage publishing co., Inc., New York .
3. Juran , J.M. & , frank M. Gryna & Bincham , R.S. , 1974 , Quality Control Handbook (3<sup>rd</sup> ed.) , U.S.A. , MC Graw , Hill.
4. Juran, J. M. & Frank M. Gryna, 1993, Quality Planning And Analysis: from product development through use, (3<sup>rd</sup> ed.), McGraw Hill, Inc., New York.
5. Milkovich, G. and William, G. , 1997 , Personnel Human Resource Management. A Diagnostic Approach, business application inc.
6. Russell , Roberta S. & Taylor , Bernard W. , 1998 , Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness , New Jersey , prentice Hall.
7. Williams, Chuck ,2008, Effective Management, (3<sup>rd</sup> ed.), Thomson: South – Western, Australia .

**B: Articles**

8. Chang , Shao L. , 1996 , Organization Culture And Total Quality Management , A Dissertation In Engineering Management , University Of Missouri – Rolla .
9. Cheng , Canis & Liu , Anita , 2007 , The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms , Surveying and Built Environment Vol 18 (1), 7-16 June 2007 , ISSN 1816-9554.
10. DeFeo , Joseph A ., 2005 , The New Quality Culture” and What’s Wrong With Yours? [www.Juran.com](http://www.Juran.com).
11. Freed, Jann E. , 1997 , A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher , George Washington Univ. [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov) .
12. Froment , Eric , 2004 , Developing An Internal Quality Culture In European Universities , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association.
13. Miller , Brian W. , 2008 , New Ways to Achieve Quality and Improvement , Quality Corner , Modern Steel Construction , July , [www.aisc.org](http://www.aisc.org)
14. Sursock , Andree , 2007 , Evolving Approaches to Quality in Europe , Annual Enhancement Conference Edinburgh, March .
15. Woods John A. 1996 , The Six Values Of A Quality Culture , [jwoods@execpc.com](mailto:jwoods@execpc.com).
16. Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H., Misnan Mohd. S. , Zakaria Mohd. Yusof, Ahmadon B. , 2007 , Development Of Quality Culture In The Construction Industry , University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia , [w Yusof@utm.my](mailto:w Yusof@utm.my)