

# علاقة إدارة الثقافة التنظيمية بتغيير سلوك الضيف دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد

مدين عبد الوهاب

أ.د. فلاح تايه النعيمي

## المستخلص

أتجه البحث الحالي لبيان علاقة إدارة الثقافة التنظيمية و تغيير سلوك الضيف داخل المنظمة الفندقية ، طبقت هذه الدراسة على فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد ، و اعتمدت الدراسة على استبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة و بعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة لإدارة الثقافة التنظيمية و تغيير سلوك الضيف وبشكل عام.

## Abstract

*This research is oriented to reveal the relation managing organizational culture whit changing guest behavior – inside hotels organizations. The study is applied on first – class hotels in Baghdad, it depended on the questionnaire which prepared to measure the study variables and then on statistical analysis made to reach to the conclusion that there is a relationship between managing organizational culture whit changing guest behavior in general .*

## المقدمة

أدرك المهتمون في القطاع السياحي أن المنظمات السياحية بشكل عام و الفنادق بشكل خاص يفترض أن تتمتع بثقافة تنظيمية تساهم في حل المشكلات في ظل ثقافة عالمية تتجاوز حدود المكان و بيئة عالمية غير مستقرة ، وعليه تحتاج المنظمات الفندقية إلى ثقافة تنظيمية فعالة لتكون داعمة للمواقف التي تمر بها هذه الفنادق فهي تعزز من ولاء العاملين و انتمائهم و تعزز من استراتيجيات المنظمة الفندقية ، وتعمل على تحقيق الأهداف التي تطمح الإدارة العليا في الفندق للوصول إليها و بما إن الثقافة التنظيمية هي المجموعة الخاصة و المميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة ، وجد الباحثون أن هذه الثقافة لا قيمة لها مالم تتسم بإدارة معينة حالها كحال سائر أنواع الإدارة الأخرى. اما موضوع السلوك فقد نال اهتمام أغلب الحقول لأنه ذات علاقة بمختلف مجالات الحياة ، واصبح لكل حقل علمي ومعرفي نظرية الخاصة لهذا السلوك ، ويتسم السلوك الإنساني بالتعقيد و التطور المستمر مما فرض على المنظمات بشكل عام مواكبة التغيير الحاصل في السلوك في ظل الظروف البيئية المتلاحقة ، ولما كان الضيف هو نقطة البداية في نجاح أي فندق وبقائه و استمراره ، فقد حاولت الفنادق على تغيير سلوك الضيف بما يخدم المصالح المشتركة للضيف و الفندق و في ضوء المسؤولية الاجتماعية التي يعمل الفندق في إطارها.

وعليه إن المشكلة الاساسية ليس في وجود الثقافة التنظيمية من عدمه حيث إن الثقافة التنظيمية توجد في كل المنظمات الفندقية ، بل المشكلة في وجود ثقافة تنظيمية تفتقد كل مقومات الفاعلية والتأثير إذ تمتلك

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\* باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/10/31

أغلب المنظمات ثقافة خاصة بها ، ولكن هل هذه الثقافة قادرة على أن تتحول الى نوع خاص من الإدارة لكي تدار بالشكل الذي يحقق التغيير المطلوب لدى العاملين لينعكس ذلك على التغيير في سلوك الضيف؟.

## أولاً : إدارة الثقافة التنظيمية :

### 1. المفهوم :

أسهمت الإدارة بالدور الرئيسي و المفصلي في تطور المنظمات بشكل عام و المنظمات الفندقية بشكل خاص في مختلف الأوقات و الأماكن، إذ تعد العامل الحاسم في نجاح المنظمات في ظل التغيرات البيئية السريعة و المتلاحقة ، ولا يخفى دور الإدارة في أي تجمع بشري قائم ، ولتعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم ولكثرتها وجدنا من الممكن تصنيفها إلى عشرة تصنيفات أساسية إذ حاول الصنف الأول من الباحثين تفسيرها على أنها فن يتم من خلاله استخدام مجموعة من الوظائف المهمة والحيوية للمنظمة الفندقية. على وفق هذا التصور جاء تعريف Mee نقلاً عن العلاق 1998 حيث أكد أنها ( فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع )<sup>(1)</sup> ، و شاركة الرأي White نقلاً عن الخفاجي و الهيتي 2009 على أن إدارة الثقافة التنظيمية هي ( فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض و الأهداف )<sup>(2)</sup>. واتفق باحثو الصنف الثاني على أن إدارة الثقافة التنظيمية هي جعل الأشياء تنفذ من خلال الآخرين. على وفق هذه الرؤية وصفها Dale 1965 على أنها (جعل الأشياء تنفذ من خلال أشخاص آخرين وذلك عن طريق تنسيق جهودهم وتنظيمها والرقابة عليها)<sup>(3)</sup>. و أكد الصنف الثالث من الباحثين أنها مجهودات بشرية موجهة لأتجاز الأهداف. وضمن هذا الإتجاه عرفها حبتور 2000 على أنها (مجهودات بشرية تعاونية رشيدة موجهة لأتجاز الأهداف)<sup>(4)</sup>. و اتفق مع هذه الرؤية كل من Blum & Leonard نقلاً عن سالم 2006 حيث عرفا إدارة الثقافة التنظيمية على أنها (الجهود المستنزمة من أجل إستهلال و توجية كل السلسلة المتعاقبة من العمليات التي تحدث داخل المنظمة)<sup>(5)</sup> أما الصنف الرابع من الباحثين فقد عدوا إدارة الثقافة التنظيمية على أنها عملية يتحقق من خلالها غرض معين و وفق هذا الوصف أشار Ritzer 2007 إلى أنها (العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه و تعتبر الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية)<sup>(6)</sup>.

### 2. وظائف إدارة الثقافة التنظيمية :

إن فهم إدارة الثقافة التنظيمية والتعامل مع متغيراتها يتم من خلال معرفة مجمل الوظائف التي تؤديها والتي تسهم في تحديد مساراتها واتجاهاتها المختلفة، فهناك متغيرات مختلفة كثيرة تواجه إدارة الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية التي تحتاج إلى التركيز على مبادئ هذه الوظائف، وعليه لا بد من دراسة لهذه الوظائف لمعرفة أبعادها ومضامينها وتأثيراتها المختلفة في صناعة الفندقة ، وقد وجد الباحث من خلال الموروث الإداري مجموعة من الوظائف التي أشار إليها العديد من الكتاب و الباحثين حيث أشار داغر و صالح 2000<sup>(7)</sup> و Thompson & Strickland 2003<sup>(8)</sup> و Hitt ea tl 2008<sup>(9)</sup> إلى وظيفة وضع الرؤية و أشار والفريجات وآخرون 2009<sup>(10)</sup> إلى وظيفة تنمية الأفراد و أشار كل من الصحاف 1997<sup>(11)</sup> و Veluri 2006<sup>(12)</sup> و Greenberg & Baron 2008<sup>(13)</sup> إلى وظيفة الاتصال بالعاملين و أوضح العاني 2008<sup>(14)</sup> إلى وظيفة التأثير بالعاملين و أشار كل من القريوتي 2008<sup>(15)</sup> و Hill & Jones 2008<sup>(16)</sup> إلى وظيفة اختيار العاملين و في أدناه شرح موجز لهذه الوظائف التي ستختبر في الجانب التطبيقي من هذا البحث وهي كما يلي :

أ. وضع الرؤية : تعد وظيفة وضع الرؤية نقطة الانطلاق لبناء الاستراتيجية الفعالة التي يسعى الفندق إلى تحقيقها وبذلك يفترض أن تشمل الرؤية عند وضعها الاستراتيجية و الأهداف المستقبلية للفندق فضلاً عن أحتوائها النظرة التحليلية لبينة الفندق الداخلية والخارجية و معرفة أحتياجات الضيوف المستقبلية وهي بذلك تحتاج إلى فراسة و حسن توقع لأختراق حجب الزمن وتحديد المكانة التي يجب أن يكون عليها الفندق في المستقبل<sup>(17)</sup>.

ب. تنمية الأفراد : و تقوم هذه الوظيفة بتهيئة المناخ الوظيفي الذي يساعد على تقديم العاملين في الفندق أفضل طاقاتهم ومهارتهم في العمل من خلال الأخذ بنظر الاعتبار توافق البرامج والسياسات الخاصة بالعاملين مع أحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية<sup>(18)</sup>.

ت. الاتصال بالعاملين : تبرز أهمية الاتصال بالعاملين بوصفها وظيفة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين في الفندق وكونها تؤدي إلى التكامل والترابط ما بين التخصصات المختلفة من خلال تبادل المعلومات و الاستفسارات حول المشكلات المختلفة ، ويرى الكثير من الباحثين أن أكبر المشكلات التي منيت بها المنظمات الفندقية كان سببها فشل في عملية الاتصال بالعاملين<sup>(19)</sup>.

ث. التأثير بالعاملين : بينت الدراسات أن العاملين الذين تؤثر فيهم قيم المنظمة و معتقداتها يبادرون في العمل بكفاءة عالية و يتمتعون بالمبادرة وتحمل المسؤولية و تكون الروح المعنوية لديهم بمستوى

عالي و جيد مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الفندق لأهدافه التي يطمح إليها، ويكون لدى العاملين اتجاه نحو الأبداع وتطوير العمل في المنظمة الفندقية نتيجة لهذا التأثير<sup>(20)</sup>.  
ج. اختيار العاملين : ترمي وظيفة اختيار العاملين إلى تحقيق التوافق و التجانس بين شروط متطلبات العمل وبين مواصفات و خصائص الفرد من حيث القدرات والمهارات والاتجاهات وغير ذلك من الخصائص الشخصية الأخرى<sup>(21)</sup>.

## 2. تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية :

تُعد التقنيات من الأمور الحيوية لإدارة الثقافة التنظيمية لما لها من دور مهم في تطوير قدرة المنظمة الفندقية على مواكبة التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية ، و أشار كل من Handy 1993<sup>(22)</sup> و الدوري 2009<sup>(23)</sup> إلى الوسائل المادية بينما أشار إلى تأثير القائد كل من Robbins 2003<sup>(24)</sup> و 2008 Greenberg & Baron<sup>(25)</sup> في حين أوضح كل من Hill & Jones 2008<sup>(26)</sup> نظام الرقابة كأحد تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية و اشار إلى نظام الحوافز كل من Gibson & others 2003<sup>(27)</sup> و Daft 2004<sup>(28)</sup> و أشار كل من Dess & Others 2007<sup>(29)</sup> إلى الهيكل التنظيمي، وستختبر هذه التقنيات في الجانب التطبيقي من هذا البحث ، و هي كما يلي :

أ. الوسائل المادية : تستند المنظمة الفندقية إلى الكثير من الوسائل المادية داخل الفندق والتي تعبر عن ثقافة الفندق وهويته وهذه الوسائل تساعد على إنتاج الخدمات المتنوعة التي يحتاجها الضيوف فضلاً عن ذلك فإن هذه الوسائل المختلفة معبرة عن أنسجام الفندق مع التطور التكنولوجي الحاصل في مختلف مجالات الحياة لأن الفندق مكان يعبر عن المدينة أفضل تمثيل.

ب. تأثير القائد : يحقق القائد الإداري الأهداف المرغوبة عن طريق التأثير في سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة وفي ضوء المهارات و القدرات التي يمتلكها والتي تساعد على أداء عمله ، والمهارات التي يفترض أن تكون في القائد عديدة مثل المهارات الفنية في داخل الفندق ومهارات الإقناع و العلاقات الإنسانية بين العاملين في الفندق التي تتضمن التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل في الفندق زيادةً على المهارات الفكرية التي يفترض أن يتمتع بها القائد الإداري في الفندق والتي تتضمن الدراسة و التحليل و الإستنتاج والمقارنة والحس والتمكين و الرؤية ، وينبغي أن يتمتع بالمهارات التنظيمية والتي تتمثل بالقدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي وتفهم أهدافها وأنظمتها و خططها ، وهذه المهارات التي يمتلكها المدير في حال توظيفها بشكل فاعل ستخلق تأثيراً و حافزاً على العاملين في الفندق<sup>(30)</sup>.

ت. نظام الحوافز : يوفر نظام الحوافز بيئة عمل مناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين ، أولهما تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة والأخر بضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة<sup>(31)</sup>.

ث. الهيكل التنظيمي : يحظى موضوع الهيكل التنظيمي كتقنية بأهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين لما له من أهمية في حياة المنظمات الفندقية<sup>(32)</sup>، وهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة الفندقية من الاستجابة للتغيرات المحيطة و من هنا تتبين أهمية الهيكل التنظيمي من ترتيب العلاقات داخل الفندق فضلاً عن ذلك إنه إحدى تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية التي تساعد الفندق للوصول إلى أهدافه من خلال توضيح الدوائر والأقسام والشعب داخل الفندق و توضيح المستويات الإدارية في الفندق و اختصاصات ومسؤوليات كل مستوى من خلال إبراز مبدأ التخصص و تقسيم العمل<sup>(33)</sup>.

ج. نظام الرقابة : يوفر النظام الرقابي المعلومات التي يتم تقييمها حيث يقارن الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة سابقاً ويضمن اتخاذ الإجراءات الصحيحة إذا ما اتضح من وجود انحرافات معينة ويرى العديد من الكتاب و الباحثين أن فاعلية النظام الرقابي تعتمد على طبيعة النظام نفسه و على ملائمة مع هيكل المؤسسة و عملياتها ، وهناك مجموعة من الخصائص يجب توافرها في كل الأنظمة الرقابية الناجحة وهي الوضوح والتوقيت السليم والمرونة والدقة وخصائص أخرى تغطي موضع الملاءمة وبعبارة أخرى تعزز القرارات وتركز على الخطط و الأعمال بما يتناسب و هيكل المؤسسة<sup>(34)</sup>.

## 3. عناصر الثقافة التنظيمية :

توجد العديد من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية و قد تم أستعراض بعض العناصر المهمة وهي ضرورية في الفنادق المبحوثة و التي ستختبر في الجانب التطبيقي من هذا البحث ، وهي كما يلي :

أ. المعتقدات التنظيمية : وهي تمثل أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل الداخلية وكيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في

صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي و حرية الفرد العامل ومدى وجود الضوابط الدينية داخل المنظمة وروح المنافسة بين العاملين<sup>(35)</sup> ، وتهتم العلوم السلوكية بمعرفة المعتقدات الصحيحة و الخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد ، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني داخل المنظمة وهذه المعتقدات تلعب دوراً مهماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح جزءاً من ثقافتهم المنظمة<sup>(36)</sup>.

ب. الاتجاهات التنظيمية : تُعدّ الاتجاهات التنظيمية من محددات السلوك التنظيمي وذلك لأنّ الإنسان العامل يأتي محملاً بالاتجاهات التي لا بد أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل ، وتركز التنظيمات الإدارية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل من خلال خلق التوجه لدى العاملين نحو الإبداع و الابتكار وتطوير العمل فضلاً عن المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل و تحاول المنظمات تغيير الاتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية و التعليمات و اللوائح<sup>(37)</sup>.

ت. التوقعات التنظيمية : و يتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال مدة عمل الفرد في المنظمة ، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، و المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعدان ويدعمان احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية وخلق التوافق لما يتوقعه الفرد العامل من التنظيم<sup>(38)</sup>.

ث. القصص : إن القصص توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل الممارسات و الخبرة الضمنية و من ثم المساعدة على اكتساب و تطوير الممارسات الحسنة ، و يفترض أن ترتبط القصص بجوانب القوة و جوانب الضعف و حالات النجاح و الفشل في المنظمة و تتناول هذه القصص أيضاً تاريخ المنظمة و مكانتها<sup>(39)</sup>.

ج. الرموز : و تُعدّ من العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية فهي شواهد تاريخية (صور، شعارات ، تماثيل) تعبر عن سيرة أصحابها وأدائهم، و تعتمد كثير من المنظمات على الرموز ، وهي أشياء تتضمن معانٍ أكبر من المعنى الظاهري لها ، و تنتقل ثقافة المنظمة عن طريق الرموز إلى حد كبير ، و تؤكد نتائج الدراسات إن الرموز تُعدّ من العناصر القوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية<sup>(40)</sup>.

ح. الأنماط السلوكية : تهتم المنظمات العالمية بهذا العنصر المهم لوجود نوعين من السلوك داخل المنظمات السلوك الإيجابي و السلوك السلبي حيث يحقق السلوك الإيجابي داخل المنظمة الأهداف التي يسعى إليها التنظيم وهذا السلوك يعتمد على التعليمات والأنظمة المعمول بها ، فضلاً عن مساهمة هذه السلوكيات الإيجابية على تكوين الصورة الطيبة للمنظمة ، أما السلوك السلبي فقد دلت الدراسات التي أجريت على أسباب هذا السلوك على وجود مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر في ذلك السلوك كالمكافآت أو العقوبات وسياسات و إجراءات المنظمة ، ويزداد السلوك السلبي عندما لا تؤكد سياسات المنظمة وإجراءاتها وكذلك نظام الحوافز و المكافآت فيها أهمية السلوك الإيجابي<sup>(41)</sup>.

#### 4. أهداف إدارة الثقافة التنظيمية :

تمثل الأهداف النتائج المرغوبة التي تسعى أغلبية المنظمات الفندقية إلى تحقيقها عبر الأنشطة والأعمال التي تؤديها، إذ يعدها البعض أنّها النقطة النهائية التي توجه جميع الجهود نحوها، وتوضح الأهداف العلاقة الوثيقة بين المنظمة الفندقية وبينتها الخارجية من خلال التركيز على الأهداف التي يراود تحقيقها ، و ستختبر هذه الأهداف في الجانب التطبيقي من هذا البحث ، و هي كما يلي :

أ. تقليل الصراعات بين الأفراد العاملين : هناك إقرار من كافة الدارسين للسلوك الإنساني في المنظمات الفندقية على وجود صراعات بين الأفراد العاملين حتى أصبحت سمة ملازمة للتنظيم<sup>(42)</sup> ، ويعتقد الكثير من الدارسين أن الصراع أمر محتوم ويصعب تفاديه وتجنبه وهو حقيقة واقعة في كل النظم وليس بالضرورة أن يكون مضرّاً أو سلبياً فقد يكون وجوده ضرورياً حيث أنعدام الصراع يسبب الركود ومع مرور الأيام فقد يؤدي لانهيار الفندق وبالمقابل فإن ترك العنان للصراع ينهش أوصال الفندق فخير الأمور الوسط بالقدر المعتدل من الصراع ضمن ثقافة تنظيمية تساهم في تحديده يمكن أن يكون مفيداً في الفندق<sup>(43)</sup>.

ب. التفاعل مع البيئة الخارجية : تنمو المنظمة الفندقية و تتطور داخل بيئة معينة تربطها علاقات متشابهة و متباينة بحيث لا يمكن فصل حياة المنظمة الفندقية عن البيئة التي تنتمي إليها و من أجل ذلك أنّ المنظمة الفندقية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية المختلفة التي من شأنها أن تؤثر على عملها من خلال التفاعل المستمر مع هذه العوامل على اعتبار أن المنظمة الفندقية لا تعيش في فراغ بل هي مرتبطة أمامياً وخلفياً وفيما بينها أيضاً بمجموعة من الأطراف والعوامل التي تفرض عليها قيوداً معينة<sup>(44)</sup>.

ت. الميزة التنافسية : يعد مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي ذلك لأنه يُعد أساساً لنجاح الفندق ولكفائته الاقتصادية فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المنظمة الفندقية على بقائها لكون الميزة التنافسية تعبر عن قدرة الفندق على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيه التي تسمح له بامتلاك مركز قوي في ظل البيئة التنافسية ، ويركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للفندق أن يخلقها لضيوفه والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها (45).

ث. الولاء التنظيمي : يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفندقية لكسبه من العاملين فيها فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء العام ، وتشير الأدبيات أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة ما بين العامل والفندق وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة العامل إزاء بقاءه أو تركه للمنظمة الفندقية فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل ومثل تلك الدلالات والخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي ، ما تستند إلى عملية إدراكية ، ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الولاء ، أي أن الولاء يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الإدارة العليا والعاملين وعلى الأداء بصورة فاعلة في الفندق (46). و يُعد (Porter) من أفضل الكتاب الذين تناولوا الولاء ادارياً فقد عرفه أنه قوة تطابق الفرد العامل مع منظمته وارتباطه بها ، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في الفندق وهي الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم الفندق والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن الفندق والرغبة القوية لدى العامل في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة الفندقية (47).

ج. رفع أداء المنظمة الفندقية : ويشتمل رفع أداء الفندق على محاور متعددة مثل المحور المالي والذي يعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية ومحور العمليات الداخلية أداء النشاطات الداخلية والقدرة في السيطرة عليها ومحور الضيوف والذي يعكس حاجات الضيوف ورغباتهم وقدرة المنظمة الفندقية على تحقيق رضاهم والمحور الأخير هو محور التعلم والنمو والذي يعكس مدى قدرة المنظمة الفندقية بأحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الأبداع التنظيمي (48).

ح. تنفيذ ناجح لإستراتيجية المنظمة الفندقية : تنفذ إستراتيجية المنظمة الفندقية بنجاح في حال توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع الإستراتيجية المختارة لذلك أشار العديد من الباحثين على أن المنظمات الفندقية يجب أن تحاول تغيير الثقافة التنظيمية السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية ، و توصل الباحثين إلى مجموعة من الخصائص في الثقافة التنظيمية للتحقق و تنفذ إستراتيجية المنظمة بنجاح مثل التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة ومشاركة الإدارة العليا في الفندق عن كثب في العمليات اليومية ، و عدم أنفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة عن الواقع ، و يتعين على الإدارة العليا لتنفيذ إستراتيجيتها بنجاح احترام الفرد العامل وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه ويعتبر ذلك وسيلة أساسية التي يمكن للفندق من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي (49).

خ. رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين : كشفت الدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة ، و إن كفاية العوامل الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بالروح المعنوية للأفراد ، وأن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتضمن وتنطوي على إيجاد الثقة والتعاون والتفاهم التام بين الإدارة العليا والعاملين في الفندق ، وأظهرت أن الطاقات الكامنة للعاملين تنطلق و تتكشف عندما تتحسن علاقات العمل بالفندق وإن من أكبر المشكلات التي تواجهها الإدارة العليا هي تنمية التعاون الاختياري بين الأفراد وبث روح الفريق فيهم حتى تتظافر الجهود والطاقات والقوى لتسيير أعمال الفندق بنجاح (50). و أثبتت الأبحاث أن قوة الفندق الحقيقية هي في أفراد العاملين فإذا كانت إدارة الثقافة التنظيمية للفندق قادرة على رفع الروح المعنوية للعاملين فهي بالتالي قادرة على تدعيم مركزه التنافسي ومقابلة التحديات التي تواجهها حيث يزيد الإنتاج ويصبح العاملين أكثر قدرة على الابتكار وهذا يؤكد الأثر الكبير للروح المعنوية ، لذلك بدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب التي تؤدي بدورها إلى معرفة مشاعر الأفراد العاملين و أيضاً وضع البرامج التي تهدف إلى خفض ردود الفعل السلبية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى العاملين (51).

د. توفير بيئة عمل مناسبة : تهتم إدارة الثقافة التنظيمية بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في الفندق لكون هذه البيئة العامل المحدد لنجاح المنظمة الفندقية في تقديم خدماتها للضيوف ، فضعف أو سوء بيئة العمل الداخلية ومكوناتها قد يؤدي بالمنظمة الفندقية إلى الفشل في تقديم خدماتها وأن أبدعت هذه المنظمة في الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة (52). ويلاحظ إن بيئة العمل الداخلية تعبر عن وصف

عام للعديد من العناصر التي تتكون منها ، والتي يصعب تحديد البعض منها بشكل قاطع و متناه في الدقة (53)

د. استقرار المنظمة الفندقية : تسعى المنظمات الفندقية لتحقيق الاستقرار في بيئتها الداخلية حيث تستخدم الإدارة العليا في الفندق مجموعة من التقنيات لتحقيق هذا الاستقرار مثل تطوير التعاون بين مختلف الأقسام والشعب و وضع السياسات التي تقدر الأداء الجيد و توفير الأشراف المساند في الوقت المناسب لتأمين خدمات ذات نوعية عالية بالإضافة إلى وضع نظام مالي يحدد سعر الخدمة المقدمة و تقليل الاعتماد على الممولين ، وغيرها من التقنيات و الوسائل التي تساهم في تحقيق الاستقرار المنظمي (54)

ر. الإتقان في تطبيق المهارات : تدفع المنظمات الفندقية باتجاه حث العاملين فيها على إتقان تطبيق المهارات في بيئة العمل الداخلية سواء كانت هذه المهارات مباشرة أو مساندة ، ويمكن القول أن المهارات هي خليط متكامل من معطيات متنوعة وقدرات اكتسبها العامل في الفندق و تعلمها من خبراته أثناء فترة عمله في الفندق (55) .

## ثانياً : تغيير سلوك الضيف :

### 1. مفهوم السلوك :

يُعدُّ مفهوم السلوك من المفاهيم التي اختلفت آراء الباحثين في تحديد ماهيته ، ولكثرتها أرتأى الباحث تصنيفها بحسب تشابه خصائصها إلى ستة تصانيف إذ نظر الصنف الأول من الباحثين للسلوك على أنه عبارة عن الاستجابات الحركية و الغددية للكانن الحي. وعلى وفق هذا التصور رأى الغمري 1979 أنه (الاستجابات الحركية و الغددية الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه) (56). وأكد زهران 1984 أنه (استجابة أو استجابات لمثيرات معينة) (57). وفي الإتجاه نفسه جاء تعريف راجح 1986 على أنه (كل ما يصدر من الفرد من استجابات مختلفة أزاء موقف يواجهه أو أزاء مشكلة يحلها أو خطر يتهدهده أو قرار يتخذه) (58). و وافقهم جابر 1986 بقوله إنها ( حركات الكائن الحي التي يمكن ملاحظتها و قياسها و هي تشتمل على الحركات الخارجية و الحركات الداخلية و آثارها و الإفرازات الغددية و تأثيرها) (59) وفي الإتجاه نفسه وصفها الحفني 2010 على القول نفسه بقوله أنه (الاستجابة الكلية الحركية و الغدية التي يقوم بها الكائن الحي كنتيجة للموقف الذي يواجهه) (60). ووصف باحثو التصنيف الثاني السلوك على أنه التصرفات و الأفعال. و انطلق من هذا المفهوم تعريف معجم ((وولمان)) نقلاً عن عبد الخالق 1989 الذي وصفه على أنه (مجموع أفعال الكائن العضوي الداخلية والخارجية للتفاعل مع بيئة الفيزيائية و الاجتماعية) (61). وفي الإتجاه نفسه يأتي تعريف عبد الخالق 1989 على أنه (أفعال الكائن العضوي ككل) (62). وشاركهم الرأي كل من المنصوري و عامر 1989 على أنه (كل التصرفات والأفعال التي تصدر عن الفرد) (63). واتفق التصنيف الثالث من الباحثين على إن السلوك جميع أوجه النشاط الإنساني. وضمن هذا الإتجاه عبر عنه علي 1983 على أنه ( جميع أوجه النشاط الفعلي و الاجتماعي التي يقوم بها الفرد) (64). وأكد ذلك الجسماني 1984 أنه (كل المتأتي من الفرد والكائن العضوي من نشاط في محيطه محفزاً بدوافعة الفطرية و البيئية على حد سواء) (65) وفي الإتجاه نفسه جاء تعريف الباحث عبد الخالق 1989 على أنه (مختلف أنواع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان و الحيوان) (66). أما الصنف الرابع من الباحثين فقد عدَّ السلوك على أنه محصلة للتفاعل الإنساني . وعلى وفق هذا التصور وصفه المساعد 1998 على أنه (محصلة تفاعل مجموعة من العوامل البيئية و الشخصية و الخارجية و الداخلية و التي تؤثر في الفرد وتغير من أفعاله وحركاته و أنفعالاته وتعبيره وتفكيره و أحاساسة خلال فترة زمنية معينة) (67). وسعى الصنف الخامس من الباحثين إلى تحديد مفهوم السلوك على أنه تغير حاصل لدى الكائن الحي. وفي هذا الإتجاه عرفه كمال 1983 على أنه (التغير الذي يحدث في الكائن الحي بما في ذلك الإنسان نتيجة تفاعله مع المتغيرات في محيطه و عمليات التغير هذه مستمرة) (68). و أكد ذلك المحنك 2007 قائلاً إنه (التغير في مستوى نشاط الفرد والذي يتم رداً على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة من بيئة) (69). أما الصنف السادس من الباحثين فقد وصفوه على أنه سلسلة من الاختيارات التي يقوم بها الفرد وعلى هذا الأساس وصفها كل من علي و عساف 1989 على أنه (سلسلة من الاختيارات التي يقوم بها الفرد من بين إستجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف لآخر) (70).

### 2. العوامل المؤثرة في سلوك الضيف :

أهتم الباحثون بدراسة سلوك الضيف ، وهذا الأهتمام أفرزته تطورات المحيط الخارجي من احتدام المنافسة و اتساع حجم ونوع البدائل المتاحة أمام الضيف من جهة ، وتغير وتنوع حاجاته ورغباته من جهة أخرى ، بشكل أصبح يفرض على المنظمة الفندقية معرفة العوامل المؤثرة في القرار الشرائي للضيف، وستختبر في الجانب التطبيقي من هذا البحث ، وهي كما يلي :

أ. العوامل الاجتماعية : تتحدد الطرق التي نفكر ونعمل بها إلى حد كبير بواسطة العوامل الاجتماعية ، وتتأثر قرارات الشراء الفردية ، بما في ذلك الاحتياجات التي نواجهها و البدائل التي نفكر فيها والطرق التي نقيم بها الاحتياجات و البدائل ، بالقوى و العوامل الاجتماعية التي تحيط بنا (71) ، فالعوامل الاجتماعية تشمل : ( الجماعة الاجتماعية ، الأسرة ، جماعة الأصدقاء ، الطبقة الاجتماعية ) .

ب. العوامل الشخصية : تتأثر قرارات الضيف بالسمات و العوامل الشخصية التي تؤثر تأثيراً فاعلاً في سلوكه الشرائي (72) ، و العوامل الشخصية تشمل ( الجنس ، العمر ، المهنة ، الدخل ، الديانة ، القومية ، مستوى التعليم ، نمط الحياة ) .

ت. العوامل النفسية : يتأثر سلوك الضيف في مجموعة من العوامل النفسية التي ينبغي على إدارة الفندق أن تأخذها بنظر الاعتبار عند إنتاج الخدمة في المنظمة الفندقية (73) ، و تتمثل هذه العوامل بـ ( الدافعية ، الأدرار ، التعلم ، الاتجاهات ، الذكاء ، الانتباه ) .

### 3. وسائل تغيير سلوك الضيف :

يُعد تغيير سلوك الضيف مجالاً أهتمام مختلف المنظمات الفندقية التي سعت إلى إيجاد الوسائل الكفيلة بهذا التغيير ، لأنها تطمح إلى تقوية السلوك المرغوب فيه من قبل الضيف و إزالة السلوك غير المرغوب من ناحية أخرى في ضوء المسؤولية الاجتماعية التي يعمل الفندق في إطارها ، ومن أجل الألامام بهذا الموضوع سنتعرف في هذا المبحث على وسائل تغيير سلوك الضيف و الأهداف التي تطمح المنظمة الوصول إليها من وراء هذا التغيير ، و ستختبر في الجانب التطبيقي من هذا البحث وكما يلي :

أ. التكنولوجيا : تشير التكنولوجيا إلى التطبيق العملي للنظريات المعرفية في المجالات الحياتية المختلفة وذلك بقصد الاستفادة منها و استثمارها من خلال صنع أشياء هادفة و مفيدة ، وهي تعبر عن قدرة الفندق لاستخدام الموارد بالشكل الذي يحقق الفائدة للعاملين و الضيوف ، و قد أصبحت التكنولوجيا عاملاً مهماً و مؤثراً في سلوك الضيف داخل المنظمة الفندقية بالشكل الذي أصبح من المستحيل أن تعمل هذه الفنادق من دون دعم تكنولوجي قائم يسهل من العمليات الإنتاجية في المنظمة الفندقية (74) .

ب. المؤتمرات : تقيم الكثير من الفنادق العالمية المؤتمرات ذات الأهتمام المتعدد التي تسهم مساهمة فعالة في تغيير سلوك الضيف ، و تصنف هذه المؤتمرات تصنيفات عديدة بحسب الأغراض التي أعدت من أجلها ، و لها الكثير من الفوائد التي تنعكس على المنظمة الفندقية ، وهي تسهم في اجتذاب أعداد كثيرة من الضيوف و السياح على حدٍ سواء مما أدى إلى ظهور نمط خاص من أنماط السياحة و هو سياحة المؤتمرات (75) .

ت. الأهداف التنظيمية للفندق : تشكل الأهداف الحالة المستقبلية التي يرغب الفندق في الوصول إليها ، و يسهم رسم هذه الأهداف في التأثير على سلوك الضيف داخل الفندق ، و قد حدد الباحثون أهم الخصائص للأهداف الفعالة فمنها أن تكون قابلة للقياس و عملية و ذات قيمة و تتمتع بمرونة تمكنها من الاستجابة للظروف و المتغيرات البيئية و أن تكون قابلة للإنجاز (76) .

ث. القيود المادية : وهي الحواجز المادية التي تنظم سير الضيف داخل أرجاء المنظمة الفندقية ، فهي مؤثرة في حركة الضيف وتستخدم لأهداف تحددها الإدارة العليا في الفندق .

ج. الكفاءة لدى العامل : يفترض أن تكون ميزة الكفاءة موجودة في الأفراد العاملين في الفنادق لتنعكس في عملية تقديم الخدمة للضيف ، على هذا الأساس فإن الكفاءة تركيب من المعرفة و المهارات السلوكية تقيم عن طريق النتائج المحصل عليها بمقارنة القدرات المستعملة بالقدرات الموجودة فعلياً و الفوارق تبين العجز (77) .

ح. التعليمات و الأنظمة : هي مجموعة من القواعد المكتوبة التي يعمل الفندق على أساسها و التي يحدد من خلالها العلاقة ما بين الضيف و الفندق ، ومن الأمثلة على التعليمات المعمول بها في المنظمات المبحوثة عدم السماح للضيف بدخول الأطعمة من خارج الفندق إلا بعد حصول المنظمة الفندقية نسبة من المال أو التعليمات الخاصة بعدم إثارة الضوضاء في الطوابق ، و تختلف التعليمات و الأنظمة المعمول بها في الفندق من بلد لآخر و من تصنيف لآخر .

خ. القوة : تعني إمكانية التأثير في الآخرين ، و يمكن تعريفها بأنها القدرة التي يمتلكها العامل و يتمكن بواسطتها تغيير سلوك و اتجاهات الضيوف الوجهة التي يرتضيها ، و بالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين (78) .

د. التعاون : تعني كلمة التعاون المشاركة و المساعدة و العمل معاً ، و أنه الطريقة المثلى لتأدية و إنجاز الأعمال بشكل أفضل و أسرع و التعاون ليس هدفاً بحد ذاته و لكنه وسيلة فضلى لبلوغ الهدف (79) ، و بناءً على ما تقدم يحتاج الضيف في الفندق عند ممارسة بعض الفعاليات إلى التعاون من قبل العاملين ، مما يؤثر في رضا الضيف داخل المنظمة الفندقية .

- د. العلامات الإرشادية : تُستخدم العلامات الإرشادية للدلالة على عناصر الفندق المختلفة و تُستخدم فيها عدة لغات لتكون مفهومة من مختلف الضيوف ذات الجنسيات المتعددة ، و يراعى في هذه الدلالات التصميم و اللون و ما إلي ذلك من عوامل تسهم في جذب أنْتباه الضيف إلى هذه الدلالات.
- ر. الديكور : يُعد الديكور الإدراك الواسع و الواعي بلا حدود لكافة الأمور المعمارية و تفاصيلها ولا سيما الداخلية منها و للخدمات و ماهيتها ، وكيفية استخدامها ، وهو المعرفة الخاصة بالأثاث و مقايضة و توزيعه في الفراغ الداخلي بحسب أغراضه بالألوان و كيفية استعماله و اختياره في المكان و كذلك يهتم الديكور بأمور التنسيق الأخرى كالإضاءة و توزيعها و الزهور و تنسيقها وبالأكسسوارات المتعددة الأخرى اللازمة للفراغ ، ولعمل ديكور ناجح في مختلف أرجاء الفندق يجب توظيف مفاهيم معينة تعمل على تجميع أجزاء الغرفة معاً ، لصنع علاقات متمعة بين الأجسام المتنوعة الموجودة في الغرفة و لصنع حيز مرتب و مرضي بصرياً و عاطفياً وهذه المفاهيم هي : ( الوحدة ، المقياس و التناسب ، التوازن و التناغم و التواتر ، بؤرة التركيز ، الملمس و النقش ، اللون )<sup>(80)</sup>.
- ز. الألوان : تؤثر الألوان على طبيعة الإنسان و مزاجه و أحاساسة فمن الألوان ما يريح الأعصاب و منها ما يسبب الضيق و منها ما يبعث بالبهجة و السرور و السعادة في النفس و منها ما يسبب الاضطراب و الملل ، ففي أحد فنادق مدينة نيويورك وفي أثناء تناول الضيوف لأحدى الحفلات الطعام والشراب صدرت أنوار تشع بأضواء متعددة وهذه الأضواء أحدثت ألواناً غير جذابة في الطعام ، فإذا باللون الأخضر يصبح غامقاً ، وأكواب اللبن تصبح باللون الأحمر و تلونت شرائح اللحم و هنا هجر الضيوف الحفلة غير مستمتعين بها و هذا يدل على مدى تأثير الألوان في سلوك الضيف داخل المنظمة الفندقية<sup>(81)</sup>.
- س. الأسعار : يُعد السعر من العناصر المهمة في المزيج التسويقي و أنّ أي خطأ في عملية التسعير يمكن أن يقود إلى فشل المنظمة الفندقية و عليه يتوجب على الإدارة العليا في الفندق أن تدرك و تفهم الأسس و المبادئ الخاصة بعملية التسعير ، فعندما يتقاضون سعراً عالياً قد يؤثر على الفندق أن يفقد ضيوفه المحتملين في السوق ، و إذا تقاضوا مبلغاً قليلاً فإن هذا قد يؤدي إلى أنّ دخل الفندق يكون غير كافٍ و غير ملائم ، و عليه في كلتا الحالتين توجد مشاكل معقدة ناتجة عن سوء فهم لعملية التسعير<sup>(82)</sup>.
- ش. تصنيف الفندق : يختلف مفهوم تصنيف الفندق من وجهة نظر مشغل الفندق و من وجهة نظر الضيف ، فمن وجهة نظر مشغل الفندق يعني التعريف بمستوى الخدمات و نوعيتها و طبيعتها التي يلتزم الفندق توفيرها للضيف بشكل مستمر خلال مدة إقامته في الفندق وذلك يرتبط بمكونات المبنى ، أما من وجهة نظر الضيف فيعني مستوى الخدمات التي يتوقعها أن تقدم له في حال إقامته في الفندق سواء في الغرفة التي يسكنها أو في عناصر الفندق الأخرى مثل المطاعم و الأندية الصحية و المسابح و المواقف و الخدمات العامة ، و تعتمد درجة تصنيف الفندق على ثلاثة وعشرين معياراً منها : ( المبنى و الموقع ، المواقف ، المدخل ، البهو ، الاستقبال ، غرف النزلاء ، دورات المياه بالغرف ، المصاعد ، الممرات ، المرافق العامة ، الأماكن العامة ، دورات مياه الأماكن العامة ، خدمة الإفطار ، الأطعمة الساخنة ، المقهى \ الكافتريا ، المطعم ، خدمة الغرف ، أماكن تقديم الأغذية و المشروبات ، المطبخ الرئيسي ، المرافق الترفيهية ، الإدارة \ العاملين ، متطلبات السلامة ، مرافق خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة )<sup>(83)</sup>.
- ص. جودة الخدمة المقدمة : تعد الجودة من المواضيع التي يصعب تعريفها ببضعة كلمات ، فقد عرفها بعض الباحثين على أنّها ما يتطابق مع الموصفات . و هذا يعني أنّه على الفندق أن يضع معايير للمواصفات عند وضع أهداف الجودة و بعد تحديد أهداف الجودة يجب أن تتفق الخدمة مع هذه المواصفات ، وهناك تعريفات أخرى متعددة تتضمن الملاءمة للاستخدام ، و هي مبنية على إشباع حاجات الضيف . و هذان المفهومان يمكن توحيدهما في مبدأ تقرير الضيف للجودة ، فالجودة يمكن فقط أن تحدد من جانب الضيوف و تُحدد حين يقدم الفندق الخدمة بحسب الموصفات التي تحقق احتياجات الضيوف<sup>(84)</sup> ، فهي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الضيوف لهذه الخدمة ، أو أنّها الفرق بين توقعات الضيوف للخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها<sup>(85)</sup>.
- ض. التسويق : يتصدى التسويق أكثر من أي وظيفة أخرى للتعامل مع الضيوف و بناء علاقات معهم على أساس تقديم القيمة لهم و تحقيق رضاهم<sup>(86)</sup> ، و يُعد التسويق فناً قائماً على توجيه نشاطات الفندق من أجل أرضاء حاجات الضيوف بطريقة أفضل، ضمن إطار سياسات متناسقة هادفة إلى توسيع فعالية الفندق الأجمالية مقابل سوقه<sup>(87)</sup>.
- ط. الإقناع : يُعد الإقناع تغييراً جزئياً أو كلياً في الميول أو السلوك أو الاتجاهات نتيجة لمؤثر لفظي أو غير لفظي يمارس من قبل العاملين في الفندق على الضيف<sup>(88)</sup>.
- ظ. الإضاءة : تكمن أهمية الإضاءة في أنّ الضيوف يلتصون المعرفة و يحصلون على القسم الأعظم من المعرفة عن الفندق عن طريق الرؤية أو الأبصار ، كما أنّ الإضاءة تسهم في تحقيق الاستقرار النفسي للضيف ، و الإضاءة النموذجية في الفندق هي الإضاءة التي تستجيب لمتطلبات الصحة و الاقتصاد معاً ، وهي مسألة معقدة جداً و تدخل في تصميم مهمات هندسة الصحة العامة<sup>(89)</sup>.

#### 4. أهداف تغيير سلوك الضيف :

وأختير عدد من الأهداف المهمة في صناعة الفنادق ، و هذه الأهداف هي ( فهم سلوك الضيف ، تعديل السلوك لخدمة المنظمة ، زيادة الحصة السوقية ، الأستمرار والبقاء ، توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار ، كسب رضا الضيف ) و سنختبر هذه الأهداف في الجانب التطبيقي من هذه الرسالة ، وفي أدناه شرح موجز لكل منها :

أ. فهم سلوك الضيف : تحتاج المنظمات الفندقية إلى فهم عالي لسلوك الضيف عند التخطيط لما يجب أنتاجة - كما ونوعاً- وبما يرضي و يشبع حاجات الضيوف على وفق امكاناتهم و أذواقهم ، و تكمن أليات الوصول إلى هذا الهدف من خلال تبني مفهوم الدراسات السلوكية و أبرز النتائج التي توصلت إليها في مجال سلوك الضيف و تسويق الضيافة<sup>(90)</sup>.

ب. تعديل السلوك لخدمة المنظمة : ويتم ذلك من خلال تطبيق المنظم للأساليب التي أنبثقت من القوانين السلوكية و ذلك بغية إحداث تغيير جوهري و مفيد لدى الضيف و عملية تعديل السلوك تعرف على إنها تقوية السلوك المرغوب فيه من ناحية و أضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه من ناحية أخرى<sup>(91)</sup>.

ت. أيجاد التوافق بين العاملين والضيوف : يُعدُّ التفاعل بين العاملين و الضيوف عملية مستمرة و ذلك لأعتماد صناعة السياحة على العنصر البشري ، و من أجل ذلك تسعى المنظمات الفندقية أيجاد التوافق بين العاملين والضيوف من خلال جعل العاملين يقومون بتصورات مسبقة عن طبيعة الضيف و آلية التوافق معة<sup>(92)</sup>.

ث. زيادة الحصة السوقية : تضع المنظمات الفندقية الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق زيادة مستمرة في الحصة التسويقية من خلال اثارة الحوافز التسويقية التي تؤثر في سلوك الضيف و تغيير من مساراته<sup>(93)</sup>.

ج. الأستمرار والبقاء : يعتمد بقاء المنظمة الفندقية على مدى نظرتها الشمولية لطبيعة احتياجات الضيف من خلال خلق احتياجات جديدة قد يكون الضيف غافلاً عنها أو أستهداف شرائح جديدة من الضيوف ذات مواصفات مختلفة و العوامل التي تساهم في بقاء المنظمة الفندقية و أستمرارها متعددة ومختلفة من بيئة إلى أخرى ، ولكن العامل الأبرز هو خلق الحاجات الجديدة و تقديم حلول مقبولة للضيف كأشباع لهذه الحاجات.

ح. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار : تحتاج المنظمات الفندقية إلى المعلومات بشكل مستمر ودائم و منتظم و ذلك حتى يمكنهم تقديم عروض تنطوي على أعلى قيمة ممكنة للضيوف<sup>(94)</sup>.

خ. كسب رضا الضيف : تهتم المنظمات الفندقية بكسب رضا الضيف القادم إليها ، ويتم ذلك من خلال قياس توقعات الضيوف عن طريق أجاباتهم حول المنظمة الفندقية وعن طبيعة الخدمات المقدمة لهم ، فإذا لم تأخذ المنظمة الفندقية توقعات ضيوفها بعين الاعتبار ستواجه المنظمة الفندقية صعوبات تهدد أصل بقاءها، و يعرف رضا الضيف على أنه مستوى من أحساس الضيف الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك و توقعاته<sup>(95)</sup>.

#### ثالثاً : منهجية الدراسة :

جاءت مسارات منهجية البحث في ضوء المراجعة النظرية ، وهي كما يلي :

1. مشكلة الدراسة : لتحديد مشكلة الدراسة و التي يمكن التعبير عنها بصياغة تساؤل رئيس و على النحو الآتي :

التساؤل الرئيسي(1): هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف عند مستوى معنوية 0.05 ؟، وقد تفرعت عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

(1-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظائف إدارة الثقافة التنظيمية وأبعاد تغيير سلوك الضيف؟

(2-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية وأبعاد تغيير سلوك الضيف؟

(3-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وأبعاد تغيير سلوك الضيف؟

(4-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية وأبعاد تغيير سلوك الضيف؟

## 2. أهمية البحث : تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

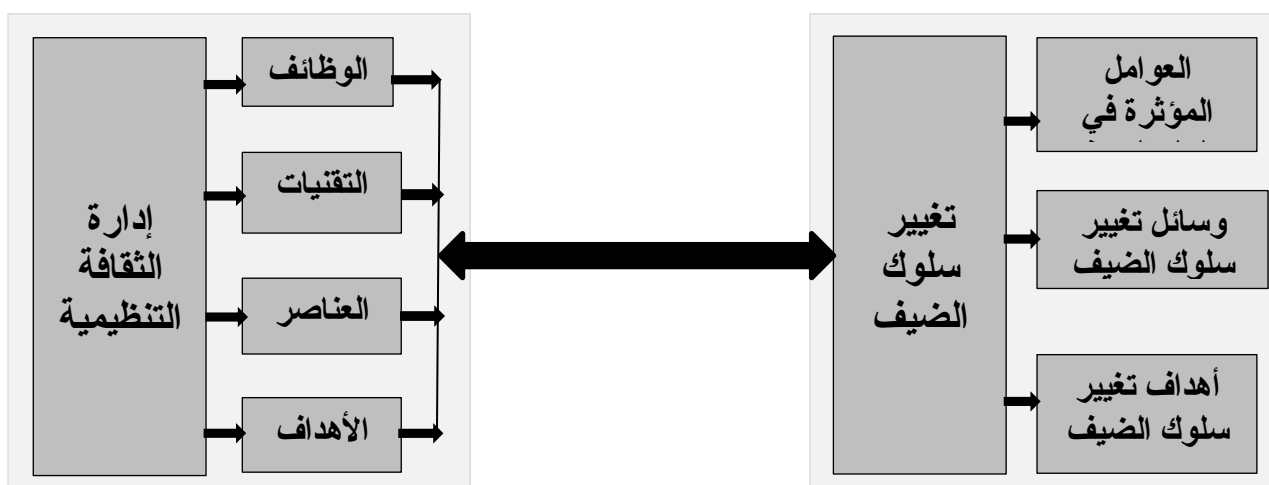
- أ. قد تسهم هذه الدراسة في تكوين نظام معرفي وتطبيقي ربما يعزز من قدرة المنظمات الفندقية في إدارة الثقافة التنظيمية بشكل متكامل لتكون هذه المنظمات قادرة على مواكبة الفنادق الرائدة في العالم و مواجهة التغيرات البيئية.
- ب. تزويد مدراء الفنادق والأقسام والشعب بمؤشرات نظرية مدعاه بحقائق رقمية عن أثر إدارة الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك الضيف في الفنادق المبحوثة.
- ت. تُعدُّ هذه الدراسة محاولة مهمة في تشخيص واقع إدارة الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية والتي يتم على أساسها وضع إدارة ثقافة تنظيمية جديدة لتكون هذه الفنادق قادرة على مواكبة الفنادق العالمية.
- ث. قامت الدراسة بإبراز أهمية متغيرات الدراسة في صناعة الفندقة والتي تؤدي دوراً مهماً في تطوير القطاع السياحي لأنَّه من القطاعات المهمة المؤثرة في رخاء المجتمع.
- ج. تبين هذه الدراسة تأثير إدارة الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك الضيف القادم للفندق بالشكل الذي يجعل هذه المنظمات الفندقية قادرة على مواجهة التغيرات في تفضيلات الضيوف عن الخدمة المقدمة في الفندق.
- ح. أسهمت الدراسة في إختبار أدوات ومقاييس عالمية وبناء أداة تقويمية تتوافر فيها صفتا الصدق والثبات والتي حُدَّت من الأحكام الذاتية لأنَّها تتضمن توظيف لسلوكيات متغيرات الدراسة.

## 3. أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

- أ. التعرف على إدارة الثقافة التنظيمية وكيفية تغيير سلوك الضيف في المنظمات الفندقية المبحوثة.
- ب. لفت اهتمام المنظمات الفندقية المبحوثة لأهمية هذه المتغيرات وعلاقتها الجوهرية بعضها البعض.
- ت. المساهمة في تحديد إدارة ثقافة تنظيمية للفنادق لتكون قادرة على تغيير سلوك الضيف بما يخدم أهداف المنظمة الفندقية.
- ث. التواصل مع الجهود الدراسية السابقة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.
- ج. فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين في مجال تغيير السلوك عند الضيف.
- ح. بناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير بعضها في بعض بهدف الاستفادة منها في وضع إدارة ثقافة تنظيمية للفنادق المبحوثة.

## 4. المخطط الفرضي للدراسة :

يُعبّر المخطط الفرضي عن مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية تجمع الملامح الرئيسية للواقع الذي نهتم به وقد توصلت إلى المخطط الفرضي للدراسة من خلال دراسة العلاقات التي حددتها تساؤلات الدراسة والتي وضحت متغيرات الدراسة (إدارة الثقافة التنظيمية و تغيير سلوك الضيف) وكما موضح في المخطط رقم (1)



**5. مجتمع وعينة الدراسة :**

ة على وفق ما تتطلبه الدراسة من تحليل للظواهر ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وكما جاء في أنموذج الدراسة الافتراضي، أختير من هم بدرجة (مدير مفوض ، معاون مدير مفوض، مدير قسم ، مدير شعبة) مجتمعاً للدراسة الذي تألف من (187) فرداً تم توزيع استبانة الدراسة على (100) من أفراد المجتمع خلال شهر (تشرين الثاني ، كانون الأول) من عام 2011 وتم استلام (60) استمارة ، أي بنسبة 32% من حجم مجتمع الدراسة ، وكان هناك تعاون تام من قبل الجميع وتمت مقابلة بعض أفراد العينة وذلك لتوضيح فقرات الاستبانة ومساعدتهم في الإجابة عنها.

**أدوات وصف البيانات وتحليلها:**

أعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة والمعلومات المتوافرة عن الدراسة وسيلة أحصائية تتناسب مع طبيعة وفرضيات الدراسة وهي: معامل ارتباط (Kendall): لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد نفذت الوسيلة الإحصائية المذكورة على الحاسبة الشخصية بالحزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS ver-19).

**رابعاً : علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :****1. العلاقة بين وظائف إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف :**

يبين الجدول (1) عن وجود علاقة ارتباط بين وظائف إدارة الثقافة التنظيمية بأبعاد تغيير سلوك الضيف ككل. وأن قيمة معامل الارتباط المعنوي العام لهذه الوظائف مع وسائل تغيير سلوك الضيف أعلى من سائر الأبعاد الأخرى وبلغت قيمة الارتباط العام بين وظائف إدارة الثقافة التنظيمية ككل و أبعاد تغيير سلوك الضيف (0.518) بدلالة معنوية ، تؤيد هذه النتائج بشكل عام مضمون الفرضية الفرعية (1-1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وظائف إدارة الثقافة التنظيمية ككل وأبعاد تغيير سلوك الضيف بمجمليها والجدول (1) يؤكد صحة ذلك.

**جدول (1)**

معامل ارتباط Kendall للعلاقة بين وظائف إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف ككل

| أبعادي تغيير سلوك الضيف | وظائف إدارة الثقافة التنظيمية       |                        |                               |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
|                         | 3                                   | 2                      | 1                             |
| أبعادي تغيير سلوك الضيف | أهداف تغيير سلوك الضيف              | وسائل تغيير سلوك الضيف | العوامل المؤثرة في سلوك الضيف |
|                         | *0.239                              | *0.399                 | *0.218                        |
|                         | وظائف إدارة الثقافة التنظيمية (ككل) |                        |                               |
|                         | *0.518                              |                        |                               |

\*عند مستوى معنوية ( 0.05 )

- قيمة الارتباط المجدول عند عينة ( 60 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) = ( 0.174 )

وهذا يوضح على أن ، وظائف إدارة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ترتبط بتغيير سلوك الضيف من حيث العوامل المؤثرة فيه و الوسائل التي يستخدمها الفندق لتغيير سلوكه و الأهداف التي يطمح الفندق للحصول عليها من وراء هذا التغيير في السلوك لدى الضيف.

**2. العلاقة بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف :**

يبين الجدول (2) عن وجود علاقة ارتباط بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية بأبعاد تغيير سلوك الضيف ككل. وأن قيمة معامل الارتباط المعنوي العام لهذه التقنيات مع وسائل تغيير سلوك الضيف أعلى من سائر الأبعاد الأخرى . وبلغت قيمة الارتباط العام بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية ككل و أبعاد تغيير سلوك الضيف (0.508) بدلالة معنوية ، تؤيد هذه النتائج بشكل عام مضمون الفرضية الفرعية (2-1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية ككل وأبعاد تغيير سلوك الضيف بمجمليها والجدول (2) يؤكد صحة ذلك.

**جدول (2)**

معامل ارتباط Kendall للعلاقة بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف ككل

| أبعادي تغيير سلوك الضيف | تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية       |                        |                               |
|-------------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
|                         | 3                                    | 2                      | 1                             |
| أبعادي تغيير سلوك الضيف | أهداف تغيير سلوك الضيف               | وسائل تغيير سلوك الضيف | العوامل المؤثرة في سلوك الضيف |
|                         | *0.486                               | *0.502                 | *0.339                        |
|                         | تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية (ككل) |                        |                               |
|                         | *0.508                               |                        |                               |

\*عند مستوى معنوية ( 0.05 )

- قيمة الارتباط المجدول عند عينة ( 60 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) = ( 0.174 ) وهذا يوضح على أن ، تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ترتبط بتغيير سلوك الضيف من حيث العوامل المؤثرة فيه و الوسائل التي يستخدمها الفندق لتغيير سلوكه و الأهداف التي يطمح الفندق للحصول عليها من وراء هذا التغيير في السلوك لدى الضيف.

3. العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف :  
يبين الجدول (3) عن وجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية بأبعاد تغيير سلوك الضيف ككل. وأن قيمة معامل الارتباط المعنوي العام لهذه العناصر مع وسائل تغيير سلوك الضيف أعلى من بقية الأبعاد الأخرى. وبلغت قيمة الارتباط العام بين عناصر الثقافة التنظيمية ككل و أبعاد تغيير سلوك الضيف (0.534) بدلالة معنوية ، تؤيد هذه النتائج بشكل عام مضمون الفرضية الفرعية (3-1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية ككل وأبعاد تغيير سلوك الضيف بمجملاها والجدول (3) يؤكد صحة ذلك.

### جدول (3)

معامل ارتباط Kendall للعلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف ككل

| أبعاد تغيير سلوك الضيف        | عناصر الثقافة التنظيمية | 3                      | 2                      | 1                             |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------|
|                               |                         | أهداف تغيير سلوك الضيف | وسائل تغيير سلوك الضيف | العوامل المؤثرة في سلوك الضيف |
| أجمالي أبعاد تغيير سلوك الضيف |                         | *0.436                 | *0.446                 | *0.295                        |
| عناصر الثقافة التنظيمية       |                         |                        |                        |                               |
| عناصر الثقافة التنظيمية (ككل) |                         |                        |                        | *0.534                        |

\*عند مستوى معنوية ( 0.05 )

- قيمة الارتباط المجدول عند عينة ( 60 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) = ( 0.174 ) وهذا يوضح على أن عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ترتبط بتغيير سلوك الضيف من حيث العوامل المؤثرة فيه و الوسائل التي يستخدمها الفندق لتغيير سلوكه و الأهداف التي يطمح الفندق للحصول عليها من وراء هذا التغيير في السلوك لدى الضيف.

4. العلاقة بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف :  
يبين الجدول (4) عن وجود علاقة ارتباط بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية بأبعاد تغيير سلوك الضيف ككل. وأن قيمة معامل الارتباط المعنوي العام لهذه الأهداف مع أهداف تغيير سلوك الضيف أعلى من بقية الأبعاد الأخرى . وبلغت قيمة الارتباط العام بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية ككل و أبعاد تغيير سلوك الضيف (0.473) بدلالة معنوية ، تؤيد هذه النتائج بشكل عام مضمون الفرضية الفرعية (4-1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية ككل وأبعاد تغيير سلوك الضيف بمجملاها والجدول (4) يؤكد صحة ذلك.

### جدول (4)

معامل ارتباط Kendall للعلاقة بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف ككل

| أبعاد تغيير سلوك الضيف              | أهداف إدارة الثقافة التنظيمية | 3                      | 2                      | 1                             |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------|
|                                     |                               | أهداف تغيير سلوك الضيف | وسائل تغيير سلوك الضيف | العوامل المؤثرة في سلوك الضيف |
| أجمالي أبعاد تغيير سلوك الضيف       |                               | *0.504                 | *0.482                 | *0.334                        |
| أهداف إدارة الثقافة التنظيمية       |                               |                        |                        |                               |
| أهداف إدارة الثقافة التنظيمية (ككل) |                               |                        |                        | *0.473                        |

\*عند مستوى معنوية ( 0.05 )

- قيمة الارتباط المجدول عند عينة ( 60 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) = ( 0.174 ) وهذا يوضح على أن ، أهداف إدارة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ترتبط بتغيير سلوك الضيف من حيث العوامل المؤثرة عليه و الوسائل التي يستخدمها الفندق لتغيير سلوكه و الأهداف التي يطمح الفندق للحصول عليها من وراء هذا التغيير في السلوك لدى الضيف  
وتؤيد قيمة الارتباط المعنوي العام بين أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية ككل و أبعاد تغيير سلوك الضيف البالغة (0.575)، صحة مضمون الفرضية الرئيسية (1) والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية ككل وأبعاد تغيير سلوك الضيف بمجملاها عند مستوى معنوية (0.05) والجدول (5) يؤكد صحة ذلك.

### جدول (5)

## معامل ارتباط Kendall للعلاقة بين أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف ككل

| أبعادي تغيير سلوك الضيف | أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية |                        |                               |                                      |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
|                         | 3                             | 2                      | 1                             | أبعادي تغيير سلوك الضيف              |
| أبعادي تغيير سلوك الضيف | أهداف تغيير سلوك الضيف        | وسائل تغيير سلوك الضيف | العوامل المؤثرة في سلوك الضيف |                                      |
| *0.518                  | *0.239                        | *0.399                 | *0.218                        | وظائف إدارة الثقافة التنظيمية (ككل)  |
| *0.508                  | *0.486                        | *0.502                 | *0.339                        | تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية (ككل) |
| *0.534                  | *0.436                        | *0.446                 | *0.295                        | عناصر الثقافة التنظيمية (ككل)        |
| *0.473                  | *0.504                        | *0.482                 | *0.334                        | أهداف إدارة الثقافة التنظيمية (ككل)  |
| *0.575                  | *0.539                        | *0.549                 | *0.394                        | أبعادي أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية |

\*عند مستوى معنوية ( 0.05 )

- قيمة الارتباط الجدول عند عينة ( 60 ) وعند مستوى معنوية ( 0.05 ) = ( 0.174 )

يبين الجدول (5) عن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة الثقافة التنظيمية بأبعاد تغيير سلوك الضيف ككل. وأن قيمة معامل الارتباط المعنوي العام لعناصر الثقافة التنظيمية مع أبعاد تغيير سلوك الضيف أعلى من الوظائف و التقنيات والأهداف.

## سادساً : الاستنتاجات و التوصيات :

## 1. الاستنتاجات :

- أ- تتزايد حاجة المنظمة الفندقية لإدارة ثقافتها إدارة متميزة وفاعلة قادرة على مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة في القطاع السياحي ، ولعل هذا يعود إلى أن جميع أنواع الإدارة عالجت ظاهرة معينة في المنظمات و لا يخفى دور الثقافة التنظيمية في عمل المنظمات الفندقية و التي تسهم إدارتها في تحقيق الانسجام بين أجزائها من جهة و بين البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- ب- بالرغم من إختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة في فهم وتحديد وظائف إدارة الثقافة التنظيمية ألا أنها تتفق جميعاً على أهميتها لجميع المنظمات الفندقية فيدونها لا يمكن للمنظمات فهم سلوكيات العاملين و إدارتها بالشكل الذي يحقق الإداء المطلوب من العاملين.
- ت- قلة الدراسات التي تناولت إدارة الثقافة التنظيمية كأحد أنواع الإدارة الموجودة في الواقع الموضوعي في عمل المنظمات الفندقية.
- ث- ضرورة النظر إلى إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الوظائف التي تؤديها و التي تمارس لإدارة عناصر الثقافة التنظيمية المتعددة ولا تكون هذه الإدارة كفاءة من دون التقنيات التي تساعد في إجراء اللازم من الأعمال داخل الفنادق ، وهذا النوع من الإدارة لا يعمل بشكل عشوائي فهو يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تسهم في تعزيز موقع الفندق في السوق.
- ج- تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد وظائف و تقنيات و أهداف إدارة الثقافة التنظيمية ، وهذا يعود إلى طبيعة التحديات التي واجهت عمل المنظمات و التي فرضت نوعاً معيناً من الوظائف و التقنيات و الأهداف.
- ح- ارتبطت ديناميكية إدارة الثقافة التنظيمية بعدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك لأهميتها في تحقيق الانسجام بين عاملي الفندق وعليه تشكل هذه الأهداف محوراً أساسياً يتم على أساسها توظيف الطاقات والقدرات وأختيار الوظائف والتقنيات اللازمة للتعامل مع هذه البيئة ومتابعة تطوراتها.

## 2. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي :

- أ- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من متغير وظائف إدارة الثقافة التنظيمية ومتغير تغيير سلوك الضيف بشكل عام. .
- ب- تأكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية و تغيير سلوك الضيف. كما أنها تؤكد على أن العينة المبحوثة باتت تدرك بأن تقنيات إدارة الثقافة التنظيمية من حيث الوسائل المادية و تأثير القائد و نظام التحفيز و الهيكل التنظيمي و نظام الرقابة ترتبط بأبعاد تغيير سلوك الضيف.
- ت- أتضح أن علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية و تغيير سلوك الضيف كانت ذات دلالة معنوية بشكل عام وتمثل هذه العلاقة علاقة حقيقية ناشئة بفعل تأكيد العينة المبحوثة من خلال المعتقدات و الاتجاهات و التوقعات و القصص و الرموز و الأنماط السلوكية داخل المنظمة والتي ترتبط بأبعاد تغيير سلوك الضيف.
- ث- تبين أن علاقة الارتباط بين أهداف إدارة الثقافة التنظيمية و أبعاد تغيير سلوك الضيف ذات دلالة معنوية وهذا يشير إلى أن أهداف إدارة الثقافة التنظيمية لها أهمية في تحديد سلوك الضيف القادم لشراء الخدمة الفندقية.

ج- تعكس هذه العلاقات ميلاً أجمالياً نحو وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الثقافة التنظيمية و تغيير سلوك الضيف بمجملها وهذا يعكس ان لإدارة الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في تقدير وتحديد سلوك الضيف داخل المنظمة الفندقية.

### 3. التوصيات :

- أ- ضرورة الاهتمام بإدارة الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها و تقنياتها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي لها دور في عملية أرساء القواعد و الأسس التي تحتاجها المنظمة الفندقية في أداء عملياتها بنجاح و التي تمكن المنظمات الفندقية من التميز و مواكبة الفنادق الرائدة في العالم.
- ب- حث الإدارة العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة على ترسيخ عناصر الثقافة التنظيمية القوية التي لها دور في دعم المنظمات الفندقية في استراتيجيتها و تحقيق أهدافها.
- ت- ضرورة مراجعة العناصر الثقافية وما يحمله العاملون من هذه العناصر بين الحين و الآخر للتعرف فيما إذا كانت هناك فجوة بين العناصر الثقافية السائدة في المنظمة و التي تساعد المنظمة على تحقيق النجاح و العناصر التي يمتلكها العاملون في الفنادق التي تنافي آليات عمل الفندق و التي قد تكون عائقاً لتحقيق الفندق لأهدافه.
- ث- من الضروري أن يخضع العاملون لدورات مكثفة على تشخيص أنواع سلوك الضيوف وفهم آليات التعامل مع هذا السلوك.
- ج- تصميم منتج قادر على أشباع حاجة الضيف و يساهم في تغيير سلوكه بما يحقق المصالح المشتركة للفندق و الضيف.
- ح- الاهتمام بالدراسات و النتائج المترتبة منها حول سلوك الضيف حيث تساهم هذه الدراسات برغد الفنادق بحقائق رقمية حول تفضيلات الضيوف و الآليات المقترحة للتعامل معهم.
- خ- تفعيل دور الأقسام التي لها علاقة مباشرة برضا الضيف لأجراء الدراسات والبحوث التي تهتم بآليات تغيير سلوك الضيف من خلال عملية البحث و التطوير المستمر للبينتين الداخلية و الخارجية التي تحيط بعمل المنظمات الفندقية و التي تساهم بأنعكاساتها على سلوك الضيف.
- د- التأكيد على مسألة الوعي السياحي و توعية العاملين من خلال الأطلاع على الأنواع المختلفة لسلوك الضيف لغرض توظيف الخبرات الأكاديمية و العملية في تغيير سلوك الضيف.
- ذ- إدخال العاملين في دورات تدريبية نظرية و ميدانية لغرض فرز و تصنيف السلوكيات المرغوبة و الغير مرغوبة لدى الضيف و العمل على تدعيم سلوكيات الضيف المرغوبة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق.
- ر- تفعيل مجموعة من الوسائل الكفيلة بتغيير سلوك الضيف و اختيار مجموعة من الوسائل الأكثر ايجابية و منسجمة مع القيم الاجتماعية في المنظمة الفندقية.

### الهوامش :

1. بشير العلاق ، 1998 ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، ص : 14.
2. نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهيتي ، 2009 ، تحليل إسس الإدارة العامة منظور معاصر ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، ص : 17.
3. نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهيتي ، 2009 ، تحليل إسس الإدارة العامة منظور معاصر ، مصدر سابق ، ص : 17.
4. نفس المصدر ، ص : 17.
5. محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة ، 2006 ، إدارة المارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة بالأسكندرية ، مصر ، ص : 21.
6. George Ritzer, 2007, the Blackweel Encyclopedia of Sociology, Blackwell Publishing, U.K, P: 2710.
7. منقذ محمد داغر ، عادل حرحوش صالح ، 2000 ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، ص : 501 - 483.
8. Arthur A. Thompson .Jr & A.J Strickland III, 2003, Strategic Management, Mc Graw- Hill, 13<sup>th</sup> Ed, New York, P: 219 - 240.
9. نعمة عباس الخفاجي ، 2009 ، ثقافة المنظمة ، مصدر سابق ، ص : 23.
10. خضير كاظم الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي ، 2009 ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مصدر سابق ، ص : 215 - 223.

11. حبيب الصحاف ، 1997 ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، ص : 80.
12. Sarma V.S.Veluri (2006) ,Organizational Behavior an Interactive Learning Approach Text and Cases, Op. cit. , P: 545.
13. Jerald Greenberg & Robert A.Baron, 2008, Behavior in organization, Pearson Prentic – Hall, New York, p: 545 – 571.
14. أريج سعيد العاني ، 2008 ، تقييم دور الثقافة التنظيمية ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراة ، مصدر سابق ، ص ك 63.
15. محمد قاسم القريوتي ، 2008 ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مصدر سابق ، ص : 373-385.
16. شارلز هل ، جارديث جونز ، 2008 ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، مصدر سابق ، ص : 924.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2004 ، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية ، بحث رقم 66 ، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، ص : 240.
18. أماني خضر شلتوت ، 2009 ، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص : 10.
19. عبد الكريم درويش ، ت كلا ليلي ، 1995 ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر ، ص : 505.
20. جيرالد جبرنبرج ، روبرت براون ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، 2009 ، إدارة السلوك في المنظمات ، مصدر سابق ، ص : 302 – 306 .
21. سليمان خليل الفارس ، عيسى شحادة ملدعون ، يسرى مباركة ، 1995 ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، ص : 167.
22. نعمة عباس الخفاجي ، 2009 ، ثقافة المنظمة ، مصدر سابق ، ص : 82.
23. زكريا مطلق الدوري ، 2009 ، الإدارة الاستراتيجية ، مصدر سابق ، ص : 128 – 130.
24. أحسان دهش جلاب ، 2011 ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، مصر سابق ، ص : 604.
25. Neil Anderson, Nigel King, 2002, Manaing Innovation and Chang, Op. cit. , P: 145 – 148.
26. شارلز هل ، جارديث جونز ، 2008 ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، مصدر سابق ، ص : 924.
27. James L.Gibson, John M.Ivanceich, James H.Donnelly .Jr , 2003 , Organizations Behavior, Structure, Processes , Mcgraw – Hill , Boston , P: 31- 43.
28. Richard L. Daft, 2001, organizational Theory and Design, Op. cit. , P: 317 – 333.
29. Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2007) , Strategic Management creating competitive advantages , Op. cit. , P: 323.
30. مها توفيق شبيبطة ، 2001 ، أنماط القيادة الإدارية لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتهما في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية – غزة ، ص: 15.
31. علاء خليل محمد العكش ، 2007 ، نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، غزة ، ص : 16.
32. موسى اللوزي ، 2002 ، التنظيم وأجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، ص : 45.
33. نبيل عبد شعبات اللوح ، 2006 ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية و أثره على الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، غزة ، ص : 23.
34. سمر محمد راغب شاهين ، 2007 ، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، غزة ، ص : 67.
35. موسى توفيق المدهون ، إبراهيم محمد علي الجزراوي ، 1995 ، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن ، ص : 400.
36. شوقي جواد ، 2000 ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، ص : 227.
37. محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص : 88.

38. محمود العميان ، 2002 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مصدر سابق ، ص : 313 .
39. نعمة عباس الخفاجي ، 2009 ، ثقافة المنظمة ، مصدر سابق ، ص : 93.
40. جبرالد جبرنبرج ، روبرت بروان ، تعريب ومراجعة د.رفاعي محمد رفاعي ، د. إسماعيل علي بسيوني ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 639 - 340 .
41. منقذ محمد داغر ، عادل حرحوش صالح ، 2000 ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مصدر سابق ، ص : 498 .
42. صلاح الدين عبد الباقي ، 2003 ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، ص: 126.
43. مؤمن خلف عبدالواحد ، 2008 ، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدرء ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، غزة ، ص : 55.
44. بن واضح الهاشمي ، 2006 ، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، ص : 27 .
45. العيهار فلة ، 2005 ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ص : 108.
46. محمد صلاح الدين أبو العلا ، 2009 ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، غزة ، ص : 35.
47. إيهاب أحمد عويضة ، 2008 ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، غزة ، ص : 31 .
48. سليمان الفارس ، 2010 ، دور المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، بحث منشور ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 العدد الثاني ، سوريا ، دمشق ، ص : 72.
49. سوما علي سليطين ، 2007 ، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، سوريا ، دمشق ، ص : 86.
50. نورة بنت عطية بن راشد ، 2008 ، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، ص : 50.
51. صلاح الشنواني ، 1990 ، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ، ص : 461.
52. حماد بن صالح الظاهري ، 2007 ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، ص : 11.
53. موسى سعد علي البلوي ، 2007 ، الخصائص الشخصية و الوظيفية وعلاقتها نحو بيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، ص : 22.
54. مقال في شبكة الأنترنت بعنوان ( استقرار المنظمة ) [www.maktabatmepi.org](http://www.maktabatmepi.org)
55. سامر عبيد عبدالله الصاعدي ، 2003 ، دور برامج التدريب على راس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني ، سالة ماجستير ، جامعة نايف ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، ص : 8.
56. أبراهيم الغمري ، 1979 ، السلوك الإنساني ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ص : 17.
57. حامد عبدالسلام زهران ، 1984 ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الخامسة ، ص : 9.
58. أحمد عزت راجح ، 1986 ، أصول علم النفس ، دار الكتب ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة التاسعة ، ص : 20.
59. جابر عبد الحميد جابر ، مدخل دراسة السلوك الإنساني ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، ص : 31.
60. عبد المنعم الحفني ، 2010 ، موسوعة الفلسفة والفلاسفة ، الجزء الأول ، مكتبة مبدولي ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ، ص: 746.
61. أحمد عبد الخالق ، 1989 ، أسس علم النفس ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص : 18.

62. نفس المصدر ، ص : 18.
63. عبد الجليل آدم المنصوري ، عبد القادر عباد عامر، 1989 ، العلوم السلوكية ، أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث ، ليبيا، ص: 12
64. علي أحمد علي ، 1983 ، العلوم السلوكية مدخل لدراسة السلوك وفهمه و تطويره ، مكتبة عين شمس ، مصر ، ص: 25.
65. عبدعلي الجسماني ، 1984 ، علم النفس وتطبيقاته التربوية والاجتماعية ، مطبعة الخلود ، بغداد ، ص : 27.
66. أحمد عبد الخالق ، 1989 ، أسس علم النفس ، مصدر سابق ، ص : 18.
67. زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، مصدر سابق ، ص : 130.
68. علي كمال ، 1983 ، النفس وأنفعالاتها و أمراضها و علاجها ، دار واسط ، بغداد ، الطبعة الثانية ، ص : 281.
69. هاشم حسين المحنك ، 2007 ، موسوعة المصطلحات الإدارية و الاجتماعية و الاقتصادية والتجارية ، مصدر سابق ، ص : 71.
70. علي أحمد علي ، محمود عساف ، 1989 ، سلوك الإنسان : تطبيقات في مجال الإدارة و العمل ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص: 27.
71. مايكل أيتزل ، بروس ووكر ، ويليام ستانتون ، 2006 ، التسويق ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، ص : 101.
72. فلييب كوتلر، جاري أرمسترونج ، 2009 ، أساسيات التسويق ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، ص : 304.
73. مايكل أيتزل ، بروس ووكر ، ويليام ستانتون ، 2006 ، التسويق ، مصدر سابق ، ص : 106 .
74. عبادة خضير خليل النادي ، 2007 ، أثار محتوى مقرر التكنولوجيا للصف السبع الأساسي في ضوء المعايير العالمية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم المناهج التربوية ، غزة ، فلسطين ، ص : 15.
75. محمود أدهم ، 1986 ، المؤتمرات الصحفية و إعدادها إدارتها تغطيتها تحريرها ، مصر ، دار الشروق ، القاهرة ، مصر ، ص : 109.
76. منى علي زيدية ، 2008 ، أثر مصادر قوة الأدار العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، ص : 45.
77. نبيل عبد شعبان اللوح ، 2006 ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية و أثرها على الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، ص : 42 - 43 .
78. منى علي زيدية ، 2008 ، أثر مصادر قوة الأدار العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، مصدر سابق.
79. عبدالله القرشي ، 2009 ، التعاون و أثره في التغيير ، دار القاسم ، المملكة العربية السعودية ، ص : 6 - 13 .
80. شبكة المعلومات الدولية الأنترنت ( مقال بعنوان فن الديكور ) [www.muslimh.com](http://www.muslimh.com)
81. حسين محمد جمعة ، 2006 ، الألوان من السيكلوجية إلى الديكور ، مكتب الدراسات الاستشارية الهندسية ، مصر ، 5 - 9.
82. حميد عبد النبي الطائي ، 2004 ، التسويق السياحي مدخل استراتيجي ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص : 245 - 255.
83. الهيئة العامة للسياحة و الآثار ، 2008 ، نشرة بعنوان : رحلة تصنيف الفنادق من التنظير للواقع الملموس ، المملكة العربية السعودية ، ص: 11- 13 .
84. محمد مصطفى ، 2003 ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، ص : 227.
85. عوض الحداد ، 1999 ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للنشر والتوزيع ، مصر العربية ، ص ك 336.
86. محمد عبد العظيم أبو النجا ، 2008 ، إدارة التسويق مدخل معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص: 15.
87. غي أودجية ، 2008 ، التسويق في خدمة المشروع ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، ص : 9.

88. حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، 2006 ، الاتصال ونظريات المعاصرة ، مصدر سابق ، ص: 345.
89. Derek Phillips, 2000, Lighting Modern Building, Architectural Press, U.K, P: 3 – 15.
90. محمد إبراهيم عبيدات ، 2004 ، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي ، مصدر سابق ، ص: 18.
91. لويس كامل ملكية ، 1990 ، العلاج السلوكي و تعديل السلوك ، دار القلم ، الكويت ، ص: 9 - 11.
92. عبدالله عبد العزيز السماوي ، 2006 ، التوافق المهني و علاقته بضغط العمل ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الاجتماعية ، المملكة العربية السعودية ، ص ك 12.
93. أدريان بالمر ، 2009 ، مبادئ تسويق الخدمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، ص : 390 .
94. محمد عبد العظيم أبو النجا ، 2008 ، إدارة التسويق مدخل معاصر ، مصدر سابق ، ص: 124.
95. بوعنان نور الدين ، 2000 ، جودة الخدمات و أثرها في رضا العملاء ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، الجزائر ، ص : 113 - 123.

.....  
.....  
.....