

وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة وعلاقتها في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الفندقية ذات الدرجة الممتازة لفندقي فلسطين الدولي و كريستال جراند عشتار.

م.د. يسرى محمد حسين

جامعة الاسراء الاهلية - كلية الادارة والاقتصاد - قسم السياحة

Yasrah.mohamed18@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

ينطلق البحث من هدف مهم وأساسي يهدف لمعرفة واقع التفوق التنظيمي في المنظمات الفندقية وذلك بالاعتماد على اسس تطبيقية ولذلك كان من الضروري وجود قادة ومدراء يمتلكون شخصية تتميز بالمعرفة وتوليد الافكار والقوة وكيفية التعامل مع عناصر اخلاقيات الاعمال ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار فندق فلسطين الدولي و فندق كريستال جراند عشتار وهما من فنادق الدرجة الممتازة بهدف التعرف على واقع تطبيق ابعاد متغيرات البحث (وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة وتعزيز التفوق التنظيمي) وقد تم اعتماد برنامج (Spss) في تحليل منهج البحث. ومن خلال نتائج التحليل التي تمت في الاقسام الفندقية عينة البحث والتي تم توزيع استبانة البحث على (50) مدير أشرفي ، تم التوصل الى عدد من النتائج و كان من اهمها وجود مستوى جيد لبعيد القيادة مما يظهر اهمية الادارة العليا للمنظمات الفندقية المبحوثة بوضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة للعاملين والتزامها في عمليات وسياسات المنظمة كما توصل البحث الى عدد من التوصيات التي تسهم برفع وتعزيز مستوى التفوق التنظيمي في المنظمات المبحوثة وكان اهمها : اهتمام الادارات العليا باعتماد الابعاد الموضوعية الواقعية بهدف تقديم افضل الخدمات والمنتجات فضلا عن توفير متطلبات المشاركة في تعزيز التفوق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة ، تعزيز التفوق التنظيمي

Means of Strengthening the Ethics of the Profession and its Relationship in Promoting Organizational Excellence-An analytical study of the opinions of a sample of managers working in hotel organizations of the highest quality for the hotels of Palestine International and Crystal Grand Ishtar

Dr. Yusra Mohammed Hussein

Al-Israa National University-collge of Administration and Economics-
Tourism Department

Abstract

The research is based on an important objective and aims to find out the reality of organizational excellence in hotel organizations, based on applied principles. Therefore, it was necessary to have leaders and managers who possess a personality characterized by knowledge and generation of ideas and strength and how to deal with elements of business ethics. International and Crystal Grand Hotel Ishtar are two of the excellent class hotels in order to identify the reality of the application of the dimensions of research variables (Means to strengthen the ethics of the profession and enhance organizational excellence) has been adopted program (Spss) in the analysis of the research methodology. The results of the analysis were extracted through the distribution of the research questionnaire (50) supervisory manager in all sections of the two hotel organizations. The research also reached a number of recommendations that contribute to raising and enhancing the level of organizational excellence in the

organizations researched, the most important of which: The interest of senior administrations in adopting realistic objective dimensions in order to provide the best services and products as well as providing the requirements of participation in the promotion of organizational excellence.

Keywords: Means to strengthen the ethics of the profession, enhance organizational excellence.

المقدمة

يوجد في معظم المنظمات الفندقية مدراء وأفراد عاملين يحملون ثقافات مختلفة و يعملون معا ليشكلوا مجتمعا متنوعا ، وهؤلاء العاملين يمثلون القاعدة الاساسية في خدمة الضيوف ، اما قياديي المنظمات فيلجئون لتبني ثقافة اخلاقيات المهنة لتساعد العاملين على الالتزام بالأنظمة واللوائح وقوانين عمل المنظمة ، فنجد ان نجاح او فشل المنظمة يعتمد على قدرتها في التواصل مع ضيوفها ويتحقق هذا التواصل من خلال تطبيق اخلاقيات المهنة كونها تزود افراد المنظمة بمهارات التعامل والاندماج ببيئة لها ثقافات متعددة وغير متجانسة ومتسمة بالتغيير. حيث تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث ، المبحث الاول تضمن مشكلة وأهمية وأهداف البحث والمخطط الفرضي اضافة الى الفرضية ، و المبحث الثاني خصص للجانب النظري حيث احتوى على محورين ، الاول لوسائل ترسيخ قواعد المهنة والمحور الثاني تعزيز التفوق التنظيمي اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب الميداني واحتوى على محورين الاول عرض البيانات الديموغرافية والثاني عرض وتحليل البيانات لإجابات عينة البحث وفي المبحث الرابع والأخير تضمن محورين الاول عرض استنتاجات البحث ، والمبحث الثاني تم تقديم مجموعة من التوصيات وتم اختيار وتطبيق هذا البحث في المنظمات الفندقية لكل من فندق فلسطين الدولي و فندق كريستال جراند عشتار في مدينة بغداد.

المبحث الاول : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم تحديات وتحولات عالمية لجميع نواحي الحياة ، فنحن نعيش في عصر تكنولوجيا المعلومات وبسبب وجود ثقافات متعددة فقد تم انتقالها لوسائل الاتصال التي تؤثر في نفوس المجتمعات وقد فرضت تغييرات في العادات والتقاليد بين الحاضر والماضي مما يتطلب وجود من يفهم الى القيم والمعتقدات الصحيحة لتزيد من مستوى الفهم والتأثر بالأخلاق والأفكار والسلوكيات وعليه ينبغي اهتمام الادارات العليا في المنظمات الفندقية بتطوير وترسيخ سلوك ومعتقدات ومهارات الافراد وطرق تعاملهم مع الضيوف ويمكن ان نلخص هذه التساؤلات بالاتي :

- 1- ما هو مستوى وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة للعاملين لدى عينة البحث ؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيري البحث (وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة) و(تعزيز التفوق التنظيمي) ؟
- 3- هل يوجد التزام بوسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في تعزيز التفوق التنظيمي في المنظمات الفندقية المبحوثة ؟

2- اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في الاتي :

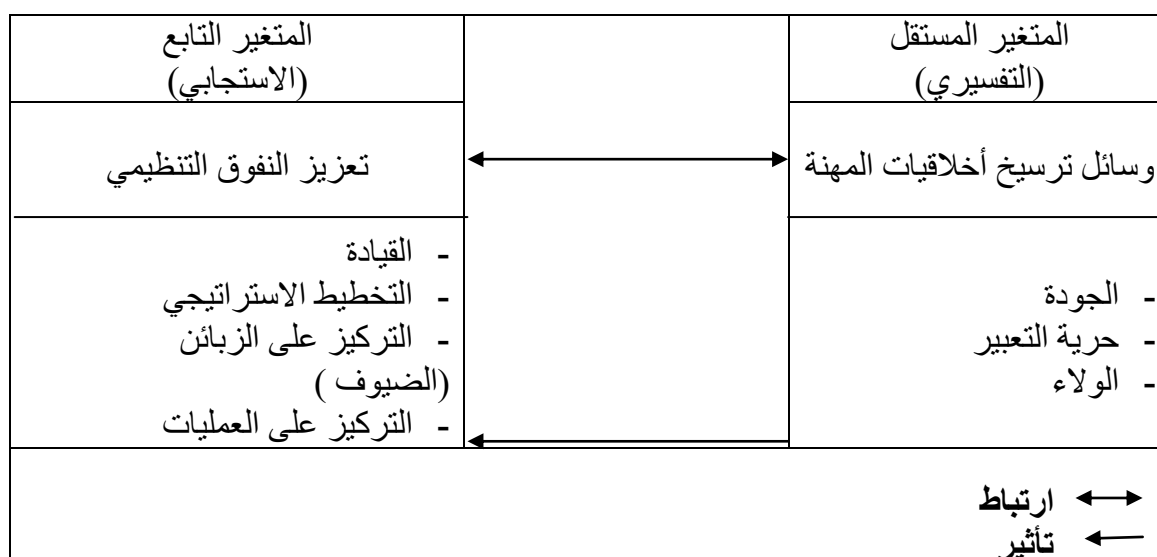
- 1- التركيز على ابعاد وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة لأجل تعزيز التفوق التنظيمي بهدف الحصول على اكبر عدد ممكن الضيوف .

- 2- تقدم المنظمات الفندقية المبحوثة جهودا بالاعتماد على الكوادر البشرية المتخصصة في مجال القيادة والتخطيط الاستراتيجي من اجل توفير افضل الخدمات والارتقاء بها الى اعلى المستويات .
- 3- اهداف البحث

يهدف البحث الى الاتي:

- 1- بيان مدى اهمية وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة داخل المنظمات الفندقية المبحوثة كونها تعد العمود الفقري للمنظمة بسبب تعامل الافراد العاملين فيها مباشرة مع الضيوف.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة وتعزيز التفوق التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة.
- 3- بناء اطار نظري فكري لوسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في المنظمات الفندقية المبحوثة وأهميتها في تعزيز التفوق التنظيمي.

4- المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثة
شكل (1)
أنموذج المخطط الفرضي للبحث

5- فرضية البحث :

- 1- الفرضية الرئيسية لا يتأثر مستوى وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة بتعزيز التفوق التنظيمي .
- 2- الفرضية الثانوية يتأثر مستوى وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة بتعزيز التفوق التنظيمي .

6- مجتمع وعينة البحث

- 1- مجتمع البحث : يتكون من المدراء في المواقع الإشرافية في المنظمات الفندقية لكل من فندق فلسطين الدولي وفندق كريستال جراند في مدينة بغداد كونهما من فنادق الدرجة الممتازة (خمس نجوم) .
- 2- عينة البحث : تشمل عينة البحث (50) مدير من المواقع الإشرافية وقد تم توزيع الاستبانة على هؤلاء المدراء ثم تم أستحصالها جميعا .
- 7- اسلوب البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونها طريقة تمتاز بالشمولية مع وصف الحالة وتحليلها وتفسير العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث (وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة وتعزيز التقوق التنظيمي).

8- حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية شملت حدودا اعتبارا من 2018/12/5 ولغاية 2019/8/1
- 2- الحدود المكانية شملت حدود البحث المكانية الافراد العاملين في المواقع الاشرافية للمنظمات الفندقية لفندق فلسطين الدولي وفندق كريستال جراند عشتار.

المبحث الثاني : الجانب النظري :

اولا : وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة

1- مفهوم وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة

اخذت الاخلاق موقعا حيويا وذو قيمة للمنظمات التي تعيش في ظل البيئة المتسارعة في التغيير فهي تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين كونه يتطلب ان تغرس المنظمة ثقافة الالتزام بالقيم والقواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية للعاملين وتمنعهم من التصرفات اللاأخلاقية ، حيث أصبحت الاخلاق دعامة للبناء الاجتماعي وركيزة مهمة للمجتمع وتحقق للإنسان معاني الانسانية ، وقد عرف (Daft , 2002:326) الاخلاق على انها "قانون للمبادئ الاخلاقية والقيم التي تغطي سلوك الاشخاص او المجموعات التي تتعلق بما هو صحيح وخطا " . اما (Baccarani , 2008:51) فقد عرف الاخلاق بأنها "مجموعة المبادئ والمعايير التي تشير لسلوك الفرد داخل المجموعة فتحدد المقبول من عدمه داخل المنظمة " ، كما عرفها (الغالي والعامري 2008) بأنها "مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك الصحيح والخطأ لدى الموارد البشرية".

ويتضح من خلال ما سبق بان الاخلاق تحدد سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع وان هذا السلوك يختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع الى اخر ومن بلد لأخر.

2- ابعاد وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة

اتباع الاخلاق هو امر يجب ان يحرص عليه كل شخص ولكن ادارة المنظمة الفندقية لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة بناءا على قناعتهم الشخصية ، بل تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل لان ذلك يؤثر على الاداء ، وتحديد ما هو اخلاقي وغير اخلاقي في عرف المنظمة والتعامل بحزم مع كل اخلاق بهذه الاخلاقيات بهدف تلبية احتياجات الزبون (الضيف) ورضاه وعليه يتم اعتماد ابعاد وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة ومنها :

أ- الجودة (Quality)

ترغب المنظمة بالتحول في انشطتها المحددة الى نطاق اوسع من خلال اختيار الافراد العاملين ولجميع المستويات الادارية حيث يمتازون بامتلاكهم لقدرات وخبرات ومهارات تمكنهم من عمليات التطوير للمهام الادارية والخدمية كونها تشكل عاملا مهما في نجاح اعمالها (الطائي وآخرون 2009: 62)، فالجودة من منظور مقدم الخدمة يجب ان تطابق الابعاد المحددة مسبقا ، فالزبون (الضيف) يجد مواعمة الخدمة لاستخداماته وتكون قادرة على اشباع حاجاته ورغباته كونها درجة تفضيل ربما يكون عند سعر مقبول لإفراد مختلفين وتعتبر عن درجة التألق والتميز والقدرة على تحقيق اشباع حاجات ورغبات الضيوف بأقل تكلفة ممكنة (الفضل 2004 : 395)، فالجودة ترتبط ارتباطا وثيق بالخدمة.

ب- حرية التعبير (Expression) :

يعد الاسلوب بالنسبة للعاملين هو وسيلة التعبير عن الذات بكل ما تحتويه من افكار ومواقف وذكريات وإعمال لكل ما يحيط بهم (Mishra&Bhaskor : 221) فالتعبير هو محرك القيمة الاستيطيقية⁽¹⁾ . وتعتبر الاعمال الفنية عن اشياء وحتى الاشكال التجريد وتستطيع ان تكون ناقل فعال للتعبير ، كما نجد ان

1- الاستيطيقية : تعني الإشارة الى صورتي الزمان والمكان اللذان يعدان من شروط الخبرة الحسية التي يصوغها الذهن لتطبيق على عالم الطبيعة (مطر 2003 : 127).

التعبير سواء بالكلمات او الرموز او الاشارة له علاقة مباشرة بين العمل بأشكاله والمبدع ، وعليه فالأشياء تنطبق عليها المفاهيم من خلال وصفها . والتعبير احد انواع المعرفة الحسية التي يمكن التعرف عليها اي تجارب خاصة ومحددة تنقل من خلال تفرداها (احمد ، 2012 : 128) .

ج – الولاء (Loyalty) :

تحاول المنظمات الفندقية بكل طاقتها الوصول الى مستوى من الكفاءة لتحقيق الفاعلية القصوى لترويج خدماتها مع تحقيق درجة معقولة من الرضا للزبون (الضيف) مما ينعكس على ولاءه بتكرار الزيارة لنفس المنظمة الفندقية كونها اصبحت المفضلة لديه إلا ان درجات الولاء تتفاوت بين الزبائن (الضيوف) وهذا ناتج عن عوامل نفسية تؤثر على قرار الضيف اما الاستمرار والولاء للمنظمة او التحول عنها لوجود بدائل (الجنابي 2012 : 334) .

3- تنمية السلوك الاخلاقي :

يتم عن طريق التربية والتعليم المستمر تنمية السلوك الاخلاقي السليم ومن خلاله يتحقق ما يأتي : (الزهيري 2018 ؛ 50).

- 1- تتكون القدرة على إصدار احكام اخلاقية صحيحة نتيجة للضمير الاخلاقي.
- 2- تشجيع الفرد ان يتحمل المسؤولية بأمانة وإخلاص من خلال تعميق انتماء الفرد الى ذاته.
- 3- يتجنب الضمير للتردد الاخلاقي فضلا عن تحقيق الصدق والأمانة عند الفرد نتيجة لتنمية الصحة الاخلاقية .
- 4- يتم تحرير الفرد من اهدافه وغرائزه والقيام بتشجيعه على التخلص من الحقد والحسد والغيرة والشك.

4 – ابعاد (او مرتكزات) وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة

يركز المنظرون بعلم التنظيم على وجود نظام كبير مستند على السلوك والعلاقات الاجتماعية متجاوزا للفروق الفردية وصولا للإبداع بالإعمال وقبول حالات التغيير ، وسنقوم بعرض بعض المرتكزات الاساسية لتكون بمثابة اخلاقيات الاعمال ومنها :

أ- **الجماعات المرجعية (Reference Groups)** وتعني الجماعة التي ينتمي لها الفرد ولها تأثير على قراراته وتصرفاته وسلوكه فضلا عن انها تعد مصدرا للسلوك الفردي الاخلاقي وقد يكون التأثير فيها سببا باتخاذ قرارات كارثية احيانا ، والجماعات المرجعية مختلفة فتكون اما سياسية او دينية او عشائرية او عسكرية .. الخ ، ويتأثر الفرد بأحدى هذه الجماعات او اكثر من جماعة مما يجعله بموقف متحيز ومتناقض احيانا لأنه ينعكس على شخصيته وقراراته والإعمال ، فنجد على سبيل المثال مسالة الفائدة في المصارف لا ينظر اليها بايجابية من الجانب الديني ، فالأماكن المنحرفة والجماعات العضوية يكون لها تأثير مباشر على الافراد وينتمي لها بقوة ويكون اكثر قربا منه كالأسرة والأصدقاء والجيران وجماعات العمل وتدعى بالجماعات الاولى فضلا عن وجود جماعات اخرى تدعى بالنقابات والاتحادات والجمعيات تكون ذات علاقة تفاعلية اقل من حيث الاستمرارية.

اما الجماعات الطموحة فلها تأثير غير مباشر على الافراد و لا ينتمون اليها لكن هنالك تأثير معين على سلوك الافراد الذين هم في مرحلة المراهقة او الشباب عندما يتأثرون بشخصية فنية او رياضية او غنائية وفي مجال العمل ايضا يكون عرضة للتأثر من قبل هذه المرجعيات (الغالبى والعامري 2010 : 141) ، وقد يسلك سلوك سيء قد يلحق الضرر بالمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الذي يعيش فيه كمجتمعنا النامي وحتى في بعض الدول المتطورة يمكن ان توجد مثل هذه المرجعية التي ظهرت في غفلة من الزمن دون بناء او تجربة وأصبح لهذه المرجعيات تأثير جماعي على الفرد دون تأمل او تفكير ، ونجد ان هنالك منظمات اصبحت فعلا مجتمع صالح ونظيف تكون فيه سلوكيات و تصرفات صحيحة ، في حين توجد منظمات تكون عكس ذلك والفرد داخل هذه المنظمة الضعيفة يكون غير مقبول و يلاقي صعوبة في التأقلم مع هذا الجو او المناخ وتأقلمه بتغيير بقيمه ومبادئه وسلوكياته (العامري والتميمي 2002 : 92).

ب-القوانين واللوائح (Laws & Regulations)

يعد القانون قواعد عامة تصدر من السلطة التشريعية وهو عبارة عن نتائج تيار او اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول ، اما الممارسات الاخرى تعد غير قانونية اذا ما المجتمع نظر اليها على انها الاخلاقيات المعكوسة (Gray & Babington 2000:44) فالقانون هو من يضع الاسس والمعايير المقبولة لمجال الاعمال التي توجه المسؤولين ، والقوانين تعد جزءا من عملية تحديد فعلي لمهنة الادارة فضلا عن انها تخلق قنوات سلوك المنظمات وتسير وفق اتجاه القواعد الاخلاقية لمجال الاعمال ، فالمنظمة التي تتصرف بطريقة يعدها المجتمع على انها غير صحيحة وتسبب قوانين ولوائح تعكس قيم المجتمع وتذكر بالسلوك الاخلاقي الصحيح (Ball A. 2000:25).

اما اللوائح تعد مجموعة قواعد تنظيمية عامة قد تصدر من السلطة التشريعية او من جهة الادارة او من مجموعة قواعد تنظيمية عامة تتصل بمجموعة من الافراد. فأخلاقيات الاعمال تعد كثيرة ومهمة كونها ترتبط بقيم ومثل عليا يفترض ان لا تخرقها المنظمة ، حتى لو كانت المنظمة لا تقع بمسائلات قانونية لكنها سوف تقع بموقف اخلاقي غير صحيح وغير سليم (نجم 2000 : 49).

ت- **الثقافة المنظمة (Culture)** تعني ثقافة المنظمة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى والتطلعات التي تمثل اطار عمل ما والذي يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الاصعدة والمستويات (العزاوي 2005 : 35) فالمناخ الاخلاقي ومكوناته السائدة للمنظمة لتكون تحت مجهر الادارة لغرض تطويره وتعزيزه وينعكس على السلوكيات والأداء واتخاذ القرارات للمنظمة فهي تمثل حالة رقي وتطور لا تقف عند حد معين ولا تقيد بأطر سياسية وتمثل قوة للأعمال والمجتمع ، ويزدهر عندها التسامح والتعددية والتعايش السلمي والرغبة للتعليم المستمر وعليه قامت المنظمات بإدخال موظفيها دورات تدريبية خاصة بثقافتها التنظيمية وذلك لان هذه الثقافة لها تأثير على الأداء فضلا عن التوجه الاجتماعي الانساني لتعزيز الثقافة للأداء ويكون لها اهتمام بالعاملين في المنظمة وسلوكياتهم الاخلاقية ، كما تعبر ثقافة المنظمة عن هوية المنظمة وأساليب التعامل مع البيئة المحيطة بها ، وتعطي القيادات الادارية قدرة على التنبؤ بالتغيرات المختلفة وتعمل على تطوير الاستراتيجيات البديلة لتناسب كل موقف من المواقف التي من الممكن حدوثها في المستقبل.

ثانيا : تعزيز التفوق التنظيمي

1- مفهوم التفوق التنظيمي

تسعى ادارة المنظمات لتحقيق حالة التفوق التنظيمي في جميع اعمالها وأنشطتها الذي لم يكن وليد اللحظة فهي ترتبط بمستويات اداء المنظمات من اجل البقاء في البيئة التنافسية المتغيرة ويتم النظر الى المنظمة ككل متكامل مع بيئتها العاملة فهي تدار من خلال اعضائها العاملين فيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها في الاداء العام وهذا يتأتى من خلال دعم الابداع والابتكار فضلا عن عمليات التعلم والتحسين المستمر مع الاستفادة من التجارب السابقة ، فالتفوق اصبح هدفا لكل من يبحث عن البقاء والنمو والتنافس والتكيف. وتباينت الافكار والآراء حول اعطاء مفهوم وذلك لاختلاف التوجهات البحثية، فقد عرف (David, 2009:213) على انه "استراتيجية تهدف الى تصنيع منتجات او تقديم خدمات تعد فريدة من نوعها ومميزة وذات جودة عالية في الصناعة و موجهة مباشرة الى زبائن يتميزون بكونهم غير حساسين تجاه الاسعار " اما (Rumane,2013:2) فقد عرف التفوق التنظيمي بأنه "وسيلة للتخطيط والتنظيم ، وعملية للفهم والاستيعاب لكافة الانشطة التي تتم عادة في المنظمة مع التركيز على التحسين المستمر للعمليات وصولا الى تحقيق الريادة و رضا الزبون ". وعرف (Mohan & Gomath, S, 4014 :561) التفوق التنظيمي على انه "نهج متكامل من التطوير التنظيمي وإدارة الاداء والذي يركز بشكل اساسي على التمكين وذلك بتعزيز الموظفين بحيث يمكنهم من تحسين قدراتهم وجعلهم اكثر مهارة لإدارة التغيير في المنظمة وهذا سيقود المنظمة لأداء ممتاز نحو المعايير"

وكما عرف (Al-Dhaafri et al, 2016:48) التفوق التنظيمي "كممارسة و استراتيجية تمكن المنظمات من تحسين وضعها بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق المزايا التنافسية ورفع مستوى ادائها التنظيمي".

ومن خلال المفاهيم السابقة نجد ان التفوق التنظيمي نمط خليط يحتوي على مؤشرات مختلفة من القدرات والمهارات الفكرية والسلوكية فضلا عن المعرفة التي يتمتع بها العاملين في المنظمة ومجموع هذه المؤشرات يتم العمل بها لتعطي نتائج للتفوق على المنظمات المنافسة.

2- ابعاد تعزيز التفوق التنظيمي

يرتكز التفوق التنظيمي على عدة ابعاد تشير الى قياسه ومعرفة فيما اذا حقق الكاريزما للمنظمة المتفوقة ام لا ، وسيتم اعتماد مؤشرات شائعة من اجل قياس التفوق بمختلف منظمات الاعمال وسيتم توضيحها على النحو الاتي:

أ- القيادة Leadership

تحتل القيادة باهتمام واسع من قبل الكتاب والمنظرين كونها مهمة في انجاز اعمال منظمات من قبل القادة يؤدون واجباتهم ويقومون بتحقيق اهداف المنظمة فهم من يمتلك القدرات والمهارات لممارسة التأثير بها على العاملين (العالمي ، والغالي ، 2007 ، 424) ولامتلكهم قوة الشخصية والمعرفة والرؤية والقيم فالقيادة هي محرك اساسي للعمليات والأنشطة وأساليب العمل ونظمه تسهم بتحسين اداء وتفوق المنظمة فوجودها ضروري من اجل نجاح برامج الجودة والتفوق ، كما انها تقوم بإيجاد بيئة عمل تدعم للتغيير بسلوكيات الدعم والتدريب لتحقيق التركيز على مبادئ الجودة الشاملة و تحقيق رضا الضيف

(Alhawirini&Flory,2012:121) ، وقد عرف القيادة كل من (سلمان والناصري، 2016: 195) على انها " تلك العملية التي تمتلك رؤية وتأثير في الآخرين من خلال تركيزها على الافراد الذين يعملون معها ويقومون بتنفيذ هذه الرؤية من اجل تحقيق افضل واعلى اداء ويكون عامل التغيير ويحافظ على الاستمرارية".

ب- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يعد التخطيط الاستراتيجي مقوم مهم لتحقيق جودة المنظمة كونه اداة فاعلة من ادوات الادارة المعاصرة فالتخطيط الاستراتيجي ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة فضلا عن الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة لبيئة الاعمال و عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة (الدجني ، 2006 : 35) وضع الاستراتيجية تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد لبناء تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل والاستعداد له (عبد الله وآخرون 2013 : 19) كما تقوم المنظمة بالتحليلات المالية لاختبار قدرتها لتوفير الاموال المناسبة لدي الاستراتيجية وتنفيذها مستقبلا.

ج- التركيز على الزبائن (الضيوف) Focus on Customers

تلعب جودة الخدمة او المنتج دورا مهما بفهم رضا الزبائن (الضيوف) وقدرتها على الاحتفاظ بهم (Hui & Chuan, 2002,62) والمنظمة لها مقدرة في تحقيق توقعات الزبائن (الضيوف) من خلال تحليل حاجاتهم ورغباتهم مع ادامة العلاقة معهم (الزبيدي، 2007) فضلا عن العناية والاهتمام بهم وكسب رضاهم ضمن الابعاد المكونة لها. كما ينبغي الاصغاء لهؤلاء الزبائن (الضيوف) والتحاور معهم من اجل التعرف على اهم متطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن الخدمات او المنتجات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم ، ويتم ذلك عن طريق : (هاشم 2014 : 69)

- الاستبانة او المقابلة الشخصية معهم للحصول على المعلومات.

- يتم نشر المعلومات عبر الاقسام والوحدات التنظيمية في المنظمة بهدف التحسين والابتكار في عروض الخدمات او المنتجات من اجل جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن (الضيوف) وإقامة علاقات معهم وتعزيز رضاهم.

د- التركيز على العمليات Focus on Operations

تعد العمليات احد اهم الاركان التي تركز وتستند اليها المنظمة لتحديد توجهها الاستراتيجي والتنافسي ومن خلال العمليات تتعرف المنظمة على كيفية انتاج السلع والخدمات فضلا عن تقدير التكاليف

والأساليب التي تستخدمها المنظمة مع معرفة المهارات والقدرات من أجل تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات (Hiezer , & Render,2001:6) ، وباعتماد الجودة تتطلب دقة العمليات و تنفيذها بشكل جيد مع ادخال تقنيات جديدة لانجاز العمل وتحقيق النجاح والاستدامة (مجيد والزيادات ، 2008 : 52) كما يتطلب ايضا فحص لكل ما يتعلق بعمليات نظم الانتاج او الخدمات وكيفية التصميم والإدارة وتحسينها (Mahin , 2012:34).

المبحث الثالث : الجانب الميداني

أولاً - عرض وتحليل البيانات :

1- وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة

جدول (1)

الاوراق الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (الجودة)

المدور الاول	الفقر ة	اجابات افراد العينة												
		اتفق تماما		أُتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
الجودة	1	27	54	16	32	7	14	-	-	-	-	50	4.4	0.72
	2	26	%	21	%	3	%	-	-	-	-	50	4.4	0.61
	3	16	52	18	42	16	%6	-	-	-	-	50	4	0.80
	4	21	%	20	%	6	32	-	-	-	6%	50	4.1	1
			32		36		%							
		%		%		12								
		42		40		%								
		%		%										
الوسط الاجمالي														4.22

من خلال الجدول (1) تبين ان مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور الجودة الوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ (4.22) وحصلت الفقرتين (1) و(2) (تعمل ادارة المنظمات الفندقية على الالتزام والمسؤولية باتجاه التحديد) و (تتأصل ادارة المنظمات الفندقية بالوعي الثقافي لأصحاب القرار) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) بانحراف معياري قيمته (0.72) و (0.61) بينما حصلت الفقرة (3) (تمثل وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة السمة الاساسية المطلوبة لتأمين الخدمات الفندقية قياسا بمنافسيها) على ادنى وسط حسابي قيمته (4) بانحراف معياري قيمته (0.80) مما يدل على ان المنظمات الفندقية ملتزمة بكافة وسائل ترسيخ اخلاقيات المهنة بهدف التنافس ولأنها تتميز بخدمات فندقية ذات جودة عالية.

المدور الثاني	الفقر	اجابات افراد العينة					
		اتفق تماما	أُتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	المجموع
							</

ي	ساي		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	ي
0.67	4.4	50	-	-	-	-	10	5	36	18	54	27	1
0.65	4.3	50	-	-	-	-	%	5	%	23	%	22	2
0.93	3.8	50	-	-	%8	4	10	14	46	18	44	14	3
0.81	4.4	50	-	-	-	-	%	10	%	9	%	31	4
							28		36		38		
							%		%		%		
							20		18		18		
							%		%		%		
الوسط الاجمالي													
4.22													

جدول (2)

الايوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (حرية التعبير)
يبين الجدول (2) ان مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور حرية التعبير قد بلغ وسطها الحسابي الاجمالي للفقرات (4.22) وحصلت الفقرتين (1) و (4) (وسيلة تسهم في توليد الافكار وتبادلها) و (تسهم في اداء واجبات العاملين بشكل صحيح) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) بانحراف معياري قيمته (0.67) و (0.81) بينما حصلت الفقرة (3) (تعد مصدر لعدم للكذب او تضليلهم بأي طريقة) على اقل وسط حسابي قيمته (3.8) بانحراف معياري قيمته (0.93) مما يدل على ان حرية التعبير لا تقسح المجال للكذب او التضليل بأي حال من الاحوال.

جدول (3)

الايوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (الولاء)

المدور الثالث	الفقر ة	اجابات افراد العينة												
		اتفق تماما		أُتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		المجموع	الوس ط	الانحراف المعياري
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
الولاء	1	40	80	6	12	3	6%	-	-	-	-	50	4.4	0.76
	2	31	%	9	%	10	20	-	-	-	-	50	4.4	0.81
	3	27	62	18	18	3	%	2	4%	-	-	50	4	0.78
	4	26	%	21	%	3	6%	-	-	-	-	50	4.4	0.61
			54	%		36	6%							
		52	%		42	%								
الوسط الاجمالي														
4.3														

تظهر نتائج الجدول (3) ان مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور الولاء قد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي الفقرات (4.3) وحصلت الفقره (1) و(2) و(4) (لتحقيق متطلبات الضيوف المادية والمعنوية وشعورهم بالاكفاء والرضا) و(لبذل قصارى الجهود لانجاز العمل المكلف به) و(التزام المنظمة الفندقية توفير معلومات كافية وملائمة للواجبات و بشكل صحيح) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) و بانحراف معياري قيمته على التوالي (0.76) و (0.81) و (0.61) بينما حصلت الفقرات (3) (الالتزام بصياغة القرارات بما يتلاءم مع حاجات الضيوف والمستندة لمجموعة اخلاقيات تحقق القيمة للطرفين) على ادنى وسط حسابي قيمته (4) وبانحراف معياري قيمته (0.78) مما يدل على المنظمة الفندقية تستند لأخلاقيات المهنة عند صياغتها للقرارات محققة للضيوف حاجاتهم ورغباتهم.

2- تعزيز التفوق التنظيمي

جدول (1)

الاوراسط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (القيادة)

المدور الرابع ع	الفقره	اجابات افراد العينة											
		اتفق تماما		اتفق		محايد		أنتفق		اتفق تماما			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
القياده	1	27	54	16	32	7	14	-	-	50	4.4	0.72	
	2	22	%	23	%	5	%	-	-	50	4.3	0.65	
	3	16	44	18	46	16	10	-	-	50	4	0.80	
	4	26	%	21	%	3	%	-	-	50	4.4	0.61	
		32	%	36	%		32	%					
		52	%	42	%	6	%						
الوسط الاجمالي												4.27	

تبين نتائج الجدول (1) على ان مجمل اجابات عينة البحث على فقرات القيادة قد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي للفقرات (4.27) وحصلت الفقرتين (1,4) (وضع فريق الادارة العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المواقع الاشرافية) و (تلتزم الادارة العليا على المنظمات الفندقية المبحوثة في مبدأ الشفافية والنزاهة في عمليات وسياسات المنظمات) على اعلى وسط قيمته حسابي قيمته (4.4) بانحراف معياري قيمته (0.72) وانحراف معياري (0.61) ، بينما حصلت الفقرة (3) (تركز ادارة المنظمات الفندقية المبحوثة على تحسين الاداء التنظيمي وصولا الى الاداء العالي لتحقيق اهدافها الاستراتيجية وتنفيذ رؤيتها) على اقل وسط حسابي قيمته (4) بانحراف معياري (0.80) مما يدل على ان ادارة المنظمات الفندقية المبحوثة تهتم بالأهداف والرؤية لتحسين ادائها التنظيمي.

جدول (2)

الاوراسط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (التخطيط الاستراتيجي)

اجابات افراد العينة											
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		أتفق		اتفق تماما		الترتيب	التخطيط الاستراتيجي
			النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد		
0.81	4.4	50	-	-	-	-	20	10	18	9	62	31	1	
0.76	4.6	50	2%	1	-	-	%	3	%	6	%	40	2	
0.82	4.2	50	-	-	6%	3	6%	3	12	22	80	22	3	
0.80	4	50	-	-	-	-	6%	16	%	18	%	16	4	
							32		44		44			
							%		%		%			
									36		22			
									%		%			
الوسط الاجمالي														4.3

تظهر نتائج الجدول (2) ان مجمل اجابات عينة البحث على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي قد بلغ الوسط الحسابي للفقرات (4.3) وحصلت الفقرة (2) (تقوم المنظمات الفندقية المبحوثة بعكس رسالتها وغاياتها وأهدافها ورؤية ادارتها العليا بشكل واقعي قابل للتحقيق) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.6) بانحراف معياري (0.76) ، بينما حصلت الفقرة (4) (تضع المنظمات الفندقية المبحوثة خطط لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم باستمرار بهدف خلق ميزة تنافسية لها) على اقل وسط حسابي قيمته (4) بانحراف معياري (0.80) مما يدل على ان المنظمات الفندقية المبحوثة تعتمد الخطط في مجال التطوير للأنشطة والخدمات الفندقية باستمرار لخلق الميزة التنافسية .

جدول (3)

الايوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (التركيز على الزبائن (الضيوف))

المحور السادس	الفقر ة	اجابات افراد العينة												
		اتفق تماما		أُتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		المج موع	الو سط الد سابي	الانحرا ف المعيار ي
		النس بة	التكرار	النس بة	التكرار	النس بة	التكرار	النس بة	التكرار	النس بة	التكرار			
التركيز على الزبائن	1	40	80	16	12	1	2%	3	6%	-	-	50	4.6	0.76
	2	6	%	-	%	21	42	3	6%	20	40	50	4.1	1
	3	14	12	4	-	-	%	14	28	18	%	50	3.8	0.23
	4	23	%	22	8%	-	-	5	%	-	36	50	4.3	0.65
			28						10		%			
		46	%						%					
الوسط الاجمالي														4.2

50

- العلاقات الاجتماعية والثقافية بينهم بوجود القوانين واللوائح التي الوضع تحكمها بوضع اسس وأبعاد مقبولة في الاعمال الفندقية وتحقق لها ثقافة منظمية تمثل حالة من الرقي والتطور المستمر.
- 4- ظهر بعد التخطيط بمستوى جيد نتيجة لاهتمام الادارة العليا للمنظمات الفندقية المبحوثة بعملية التخطيط بتهيئة مستلزمات ضرورية من الموارد البشرية والمادية مع تنفيذ الاعمال ضمن الاطر الزمنية التي كان محدد لها مسبقا.
- 5- اظهرت النتائج وجود مستوى جيد للتفوق التنظيمي لدى المنظمات الفندقية المبحوثة مما يعطي مؤشرا بأنها قد اظهرت الاهتمام بأبعاد (القيادة ، التخطيط ، التركيز على الزبائن (الضيوف) ، التركيز على العمليات).
- 6- بينت النتائج اهمية ابعاد التفوق التنظيمي ، فقد جاء بعد القيادة اكثر الابعاد اتفاقا قياسا ببقية الابعاد الاخرى عند اجابات العينة المبحوثة.
- 7- يوجد مستوى جيد لبعد القيادة لما يظهر اهتمام الادارة العليا للمنظمات الفندقية المبحوثة بوضع رؤية ورسالة وأهداف بصورة واضحة للعاملين والتزامها في عمليات وسياسات المنظمة.
- 8- ظهر بعد التركيز على الزبائن (الضيوف) بمستوى جيد يدل على اهتمام المنظمات الفندقية المبحوثة في التركيز على الزبائن (الضيوف) بالإنصات اليهم وفهم حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة ما يقدم من الشكاوي التي تخص الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.
- 9- تهتم المنظمات الفندقية المبحوثة ببعد التركيز على العمليات وهذا يظهر تصميم وتحسين انظمة العمل الفاعلة مع ادخال التقنيات الجديدة بهدف انجاز الاعمال وتعزيز التفوق التنظيمي.

ثانيا - التوصيات:

- 1- على الادارة العليا للمنظمات الفندقية المبحوثة العمل بأساليب تنظيم المنظمة ومنها صياغة الخطط وتنفيذها لينعكس على تنفيذ الدور المخطط له .
- 2- يوصي في منح الصلاحية والمسؤولية والسلطة الكافية للمدراء الاشرافيين لتمكينهم من تنفيذ دورهم بمستوى جيد فاعل وبالمستوى المطلوب .
- 3- ضرورة تنمية وتطوير المعارف والقدرات والخبرات في المنظمات الفندقية المبحوثة مع اعداد دورات و برامج تدريبية وورش عمل سواء كان داخل البلد او خارجه بهدف تنفيذ المدير الاشرافي لدوره الاستراتيجي.
- 4- ضرورة اهتمام المنظمات الفندقية المبحوثة لكل ابعاد تعزيز التفوق التنظيمي ودعم ذلك الاهتمام من خلال العمل بوضع خطط ووسائل واليات لتحقيق المزيد من الاهتمام بهذه الابعاد.
- 5- اهتمام الادارات العليا للمنظمات الفندقية باعتماد الابعاد الموضوعية الواقعية بهدف تقديم افضل الخدمات والمنتجات فضلا عن توفير متطلبات المشاركة في تعزيز التفوق التنظيمي.
- 6- ضرورة قيام المنظمات الفندقية المبحوثة بالاستفادة من الاستنتاجات من خلال اعتماد الابعاد الموضوعية والواقعية من اجل تقديم افضل الخدمات والمنتجات مع توفير مشاركة فاعلة في تعزيز التفوق التنظيمي.

المصادر

أ- المصادر العربية

- 1- احمد ، بدر مصطفى (2012) " فلسفة الجمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الاولى عمان - الاردن .
- 2- الدجني ، اياد علي ، (2006) "واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة " رسالة ماجستير مقدمة لمجلس الجامعة الاسلامية في علوم اصول التربية غزة - فلسطين.



- 3- الزهيري ، كريم صيهود كرم (2018) "اخلاقيات الاستاذ الجامعي و تأثيرهما في واقع المستوى التعليمي والمعرفي للجامعات العراقية " اطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد فلسفة ادارة الاعمال بغداد – العراق.
- 4- الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (2007) ، "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وإثرهما في تفوق المنظمات " اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد فلسفة في علوم الادارة ، بغداد – العراق.
- 5- سلمان ، فاضل حمد ، والناصري ، طارق كاظم ، (2016) "ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الإستراتيجية " ، بحث منشور في الادارة العامة مقدم الى جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال ، بغداد-العراق.
- 6- الطائي ، يوسف حليم و العجيلي ، محمد عاصي والحكيم ، ليث علي (2009) "نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية " الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.
- 7- العامري ، صالح مهدي ، والغالي ، طاهر محسن (2007) "ادارة الاعمال " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان – الاردن.
- 8- العامري ، صالح وشذى التميمي (2002) "المرتكزات في قرارات ادارة الانتاج والعمليات ومؤشرات قياسها " بحث مقدم الى مجلة افاق الاقتصادية ، العدد 92 .
- 9- عبد الله ، انيس احمد ، محمد ، سامي دياب ، احمد فارس غانم (2013) "التميز في اداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج " ، بحث مقدم الى مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (9) ، العدد (28) ، ص 10 - 36 ، تكريت – العراق.
- 10- العزاوي ، سحر احمد كرجي موسى (2005) اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد الجامعة بغداد – العراق.
- 11- الغالي ، طاهر محسن منصور ، والعامري ، صالح مهدي محسن (2010) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية عمان – الاردن.
- 12- الغالي ، طاهر محسن منصور ، والعامري . صالح مهدي محسن (2008) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال : الاعمال والمجتمع " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثامنة عمان – الاردن.
- 13- الفضل ، مؤيد عبد الحسين يوسف حليم ، الطائي (2004) " ادارة الجودة الشاملة منهج كمي " دار الوراق للنشر ، عمان – الاردن.
- 14- مطر ، اميرة حلمي (2003) " فلسفة الجمال اعلامها ومذاهبها " مهرجان القراءة للجميع مكتبة الاسرة سلسلة الاعمال.
- 15- نجم ، نجم عبود (2000) "اخلاقيات الاعمال في عالم متغير " المنظمه العربية الادارية.
- 16- هاشم ، ولدان عبد الستار ، (2014) "توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي " رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد في علوم الادارة الصناعية ، بغداد – العراق.

المصادر الاجنبية :

- 1- Daft- Richard .I. & Ireo Raymond A. (2002); "Organizational behavior" , Harcourt College publisher. USA.
- 10- Hui, K.H & Chuan, T.K (2002), "Nine Approaches to organizational excellence" Journal of organization excellence USA , vol. 22, No. 1pp 53-56.



- 11- Hiezer, J.K Render,(2001) "*Operations Management*" 6th ed. New Jersey, Prentice – Hill Inc.
- 2- Baccaran, Clandio, (2008), "*What does ethical behavior mean in management Actier*", the TQM journal, vol. 20 No. 2
- 3- Cray , Babington, (2000), "*Environmental Accounting Managerialism and sustainability : Is the planen safe in the hands of Business and Accounting?*" , Advances in Environmental Accounting and Management Vol. 1
- 4- Mishra, Bi & Bhaskar A, , (2011) "*knowledge management process in tow leading organizations*" , Journal of knowledge management vol. 15 No. 2 uday.
- 5- David Fred R. (2009) "*Strategic Management Concepts & Cases*" 12th ed. Pearson Education Inc. New Jersey, USA.
- 6- Roman, A. R (2013) "*Quality Tools for Managing Construction Project*" 1st ed.
- 7- Al Dhaafri, Hassan saleh, Al swidi, Abdullah khaid, Al-Ansi, (2016) "*Organizational Excellence as the driver for organizational performance A study on Dubai police*" international journal of business and management vol. 11, No. 2 PP, 47- 52
- 8- Mahon Kokila & S., Dr. Gomati (2014) "*A study on empowering employees capabilities towards organizational excellence*" Mediterranean journal of Social Science MSCERP Publishing Rome- Italy vol.5 No. 2
- 9- Alhawairini, Abdulrehman, and Foley Andrea (2012) "*Working towards totally management in Saudi Arabia*" Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues vol. 5 No. 350 pp 187- 199