

أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية  
دراسة ميدانية على القطاع الفندقى فى الأردن

**The Impact of Organization Culture on Innovation and Competitive  
Advantage**  
**Field Study on Hotels Sector in Jordan**

إعداد

فرج عبدالله هزاع حراشة

إشراف

الدكتور رياض ابازيد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة فى الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

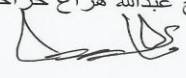
جامعة عمان العربية

٢٠١٢

## التفويض

أنا فرج عبدالله هزاع حرا حشة  
أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو  
الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : فرج عبدالله هزاع حرا حشة

التوقيع : 

التاريخ: 2012 / /



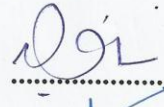
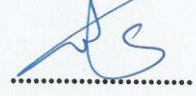
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها " أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني ، دراسة ميدانية"

وأجيزت بتاريخ 2012/3/31

### التوقيع

### أعضاء لجنة المناقشة

- |  |             |                                 |
|--|-------------|---------------------------------|
| .....<br>   | رئيسا       | - الدكتور محمد شحادة أبو اليمن  |
| .....<br>  | مشرفا وعضوا | - الدكتور رياض أبازيد           |
| .....<br> | عضوا        | - الأستاذ الدكتور نادر أبو شيخة |
| .....<br> | عضوا        | - الدكتور غسان عيسى العمري      |

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى اله وصحبه وسلم.

الشكر لله أولاً الذي ساعدني على إتمام هذه الأطروحة، وكل الشكر والتقدير والعرفان إلى المشرف الفاضل على هذه الأطروحة الدكتور رياض ابازيد على ما أولاني من رعاية واهتمام، ولم يبخل علي بجهد أو نصيحة، وكان لتوجيهاته الأثر الكبير في انجاز هذه الأطروحة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة ممثلة برئيسها الدكتور محمد شحادة أبو يمن رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة عمان العربية، والأستاذ الدكتور نادر أبو شيخه عضو هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، والدكتور غسان العمري عضو هيئة التدريس في جامعة عمان العربية، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض هذه الأطروحة، وخص بالذكر العاملين في القطاع الفندقي الأردني، ووزارة السياحة والآثار، وهيئة تنشيط السياحة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور سعيد التل رئيس جامعة عمان العربية، والى الهيئتان الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

الإهداء

إلى

والدي العزيزين: أبي وأمي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه

زوجتي العزيزة رفيقة دربي

أبنائي الدكتورة ملاك والدكتور عمار وعلي وعبدالله ومحمد

أخواني وأخواتي وأقاربي جميعا

محبي العلم والعلماء

## فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
م	قائمة الأشكال .....
ن	قائمة الملاحق .....
س	الملخص باللغة العربية.....
ف	Abstract.....
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
١	المقدمة : .....
٢	مشكلة الدراسة وأسئلتها : .....
٣	أهداف الدراسة : .....
٣	أهمية الدراسة : .....
٣	فرضيات الدراسة : .....
٥	أهوذج الدراسة:.....
٦	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :.....
٩	حدود الدراسة : .....
١٠	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة.....
١٠	ثقافة المنظمة : .....
١٠	مفهوم الثقافة : .....
١١	مفهوم ثقافة المنظمة :.....
١٢	أهمية ثقافة المنظمة : .....
١٥	خصائص ثقافة المنظمة : .....
١٧	عناصر وأبعاد ثقافة المنظمة : .....

٢٣	أنواع وأهماط الثقافة التنظيمية .....
٢٥	تغيير الثقافة التنظيمية : .....
٢٨	الإبداع : .....
٢٩	مفهوم الإبداع .....
٣١	المكونات العامة للإبداع .....
٣٢	عملية الإبداع : .....
٣٢	نظريات الإبداع : .....
٣٣	مجالات عمل الإبداع : .....
٣٤	عناصر الإبداع : .....
٣٤	مراحل عملية الإبداع : .....
٣٥	الإبداع التنظيمي .....
٣٦	العوامل المؤثرة على الإبداع .....
٣٦	مفهوم الإبداع وعلاقته بالابتكار والموهبة والذكاء والاختراع .....
٣٧	الميزة التنافسية .....
٣٧	مقدمة : .....
٣٧	مفهوم الميزة التنافسية : .....
٣٨	خصائص الميزة التنافسية .....
٣٩	أنواع الميزة التنافسية: .....
٣٩	مداخل بناء الميزة التنافسية : .....
٤٠	مؤشرات قياس التنافسية : .....
٤١	الاستراتيجيات التنافسية العامة : .....
٤٣	نبذه عن القطاع الفندقى الأردنى .....
٤٤	الدراسات السابقة: .....
٤٤	الدراسات باللغة العربية: .....
٤٩	الدراسات الأجنبية : .....
٥٣	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة .....

٥٤	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٥٤	الطريقة والإجراءات :
٥٤	منهجية الدراسة :
٥٤	مجتمع الدراسة :
٥٥	وحدة المعاينة :
٥٨	أداة الدراسة :
٥٩	اختبارات الصدق والثبات
٥٩	اختبار الصدق :
٥٩	اختبار الثبات :
٦١	إجراءات الدراسة :
٦١	التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :
٦٢	محددات الدراسة :
٦٣	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة
٦٣	المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات
٨٣	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
١١٨	الفصل الخامس : النتائج، الاستنتاجات، التوصيات
١١٨	مناقشة نتائج الدراسة :
١٢٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية
١٢٧	مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
١٢٩	الاستنتاجات
١٣١	التوصيات
١٣١	اتجاهات البحث المستقبلية :
١٣٢	قائمة المراجع
١٤٠	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
١	أسماء فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم وأعداد المديرين ورؤساء الأقسام	٧٧
٢	الاستبانات الموزعة على الفنادق والمستردة ونسبة الاسترداد	٧٨
٣	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة ( مقياس كرونباخ ألفا)	٨١
٤	الأهمية النسبية	٨٣
٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	٨٩
٦	مقياس ليكرت الخماسي	٩٠
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيسي ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية	٩١
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية	٩٣
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرق العمل	٩٥
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين	٩٦
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للهيكل التنظيمي	٩٧
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنظمة الحوافز	٩٨
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للطبقات التنظيمية	١٠٠
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعتقدات التنظيمية	١٠١
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيسي الإبداع وأبعاده الفرعية	١٠٢
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوليد الأفكار	١٠٣
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستكشاف الفرص	١٠٥
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة	١٠٦

١٠٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساسية المشكلات	١٩
١٠٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيسي الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية	٢٠
١١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقليل الكلفة	٢١
١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمايز في تقديم الخدمات	٢٢
١١٤	نتائج أثر ثقافة المنظمة على الإبداع / تحليل الانحدار	٢٣
١١٦	نتائج أثر ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية على توليد الأفكار	٢٤
١١٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على توليد الأفكار	٢٥
١٢٠	نتائج أثر ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية على استكشاف الفرص	٢٦
١٢٢	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على استكشاف الفرص	٢٧
١٢٣	نتائج أثر ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية على المرونة	٢٨
١٢٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على المرونة	٢٩
١٢٧	نتائج أثر ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية على الحساسية للمشكلات	٣٠
١٢٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الحساسية للمشكلات	٣١
١٣٠	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الإبداع	٣٢
١٣٢	نتائج أثر ثقافة المنظمة على الميزة التنافسية	٣٣
١٣٤	نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية على تقليل الكلفة	٣٤
١٣٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على تقليل الكلفة	٣٥

١٣٨	نتائج أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على التمايز في تقديم الخدمات	٣٦
١٣٩	الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على التمايز في تقديم الخدمات	٣٧
١٤١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية	٣٨
١٤٤	اختبار ليفيني لتجانس فئات العامل الديموغرافي للمتغير المستقل ثقافة المنظمة	٣٩
١٤٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق للمتغير المستقل ثقافة المنظمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية	٤٠
١٤٥	اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير المستقل ثقافة المنظمة تعزى لكل من الجنس ، المستوى الوظيفي	٤١
١٤٦	نتائج اختبار ليفيني لتجانس تباينات فئات العامل الديموغرافي للمتغير التابع الإبداع	٤٢
١٤٦	اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق للمتغير التابع الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية	٤٣
١٤٧	نتائج اختبار T لمعنوية الفروق للمتغير التابع الإبداع تعزى لكل من الجنس والمستوى الوظيفي	٤٤
١٤٨	نتائج اختبار ليفيني لتجانس تباينات فئات العامل الديموغرافي للمتغير التابع الميزة التنافسية	٤٥
١٤٨	اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق للمتغير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات لديموغرافية	٤٦
١٤٩	نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير الميزة التنافسية تعزى لكل من نوع الجنس والمستوى الوظيفي	٤٧

١٥٠	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية نوع الفندق	٤٨
١٥١	نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير المستقل ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية تعزى لنوع الفندق	٤٩
١٥٢	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع وأبعاده الفرعية حسب نوع الفندق	٥٠
١٥٣	نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير التابع الإبداع وأبعاده الفرعية تعزى لنوع الفندق	٥١
١٥٤	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية وأبعاده الفرعية حسب نوع الفندق	٥٢
١٥٥	نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير التابع الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية تعزى لنوع الفندق	٥٣

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
٧	أموذج الدراسة	١
١٦	مستويات ثقافة المنظمة	٢
٢٥	مضامين الثقافة التنظيمية	٣
٢٧	نموذج الثقافة التنظيمية	٤
٥٢	الإستراتيجية التنافسية العامة	٥

## قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	عدد العاملين في الفنادق الأردنية والقطاع السياحي حسب التوزيع الجغرافي	١٨٨
٢	قائمة محكمي الاستبانة	١٨٩
٣	استبانة الدراسة	١٩٠

أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية على القطاع الفندقى فى الأردن

إعداد الطالب

فرج عبدالله هزاع حراحشه

إشراف

الدكتور رياض ابازيد

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية فى القطاع الفندقى الأردنى، ومعرفة نمط الثقافة التنظيمية السائد فى القطاع الفندقى الأردنى، وهى دراسة تحليلية وصفية ميدانية.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية، حيث تؤدي ثقافة المنظمة دوراً مهماً فى نجاح وتميز المنظمات الفندقية فى ظل المنافسة الإقليمية والدولية، وكذلك من أهمية قطاع الفنادق الذى يعتبر أحد القطاعات الرئسة والمهمة فى السياحة الأردنية.

تم اختيار القطاع الفندقى الأردنى لإجراء الدراسة عليه، وتمثل مجتمع الدراسة فى المديرين ورؤساء الأقسام وعددهم (٤٦٧) شخصاً العاملين فى فنادق الخمس والأربع نجوم فى عمان والعقبة وعددها (٣٩) فندقاً، منها (١٩) فندقاً من فئة الخمس نجوم، و(٢٠) فندقاً من فئة الأربع نجوم.

تكونت عينة الدراسة من (٢٩٥) مبحوثاً ( مدير، ورئيس قسم ) فى فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم فى عمان والعقبة البالغ عددها (٢٤) وبنسبة (٦٣%) من مجتمع الدراسة البالغ (٤٦٧) شخصاً، حيث تم توزيع (٢٩٥) استبانته على عينة الدراسة، وتم استرداد (٢٦٥) استبانته، تم استبعاد (٧) استبانته غير صالحة للتحليل، وخضعت (٢٥٨) استبانته إلى التحليل وبنسبة (٨٧%) .

وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات، وكان من أهمها: اختبار كرونباخ ألفا، واختبار الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه.

وأظهرت الدراسة عددا من النتائج من أهمها :

١- اتجاهات عينة الدراسة في القطاع الفندقي ايجابية وبدرجة مرتفعة نحو عناصر ثقافة لمنظمة باستثناء (أنظمة الحوافز ، والطقوس التنظيمية ) بدرجة متوسطة .

٢- اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو الإبداع وبدرجة مرتفعة.

٣- اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو إبعاد الميزة التنافسية وبدرجة مرتفع .

٤- وجود اثر معنوي ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي في الأردن.

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ما عدا متغيري (الجنس ، والمستوى الوظيفي).

٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، ما عدا سنوات العمل في الفندق.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها:

تعزيز وزيادة الوعي والإدراك لمفهوم ثقافة المنظمة وأهميتها، لما لها من أثر كبير على تحقيق النجاح في القطاع الفندقي، وذلك من خلال تبني الإدارات العليا في الفنادق لثقافة خاصة تشجع على الإبداع والتميز في العمل.

تشجيع إدارة الفنادق على استغلال قيم ثقافة المنظمة في توجيه سلوك العاملين في قطاع الفنادق ، من خلال تعزيز القيم الايجابية، وتلافي القيم السلبية (أنظمة الحوافز، والطقوس التنظيمية) كاحترام الآخرين، وحل الصراعات، وتحقيق العدل والمساواة بين العاملين، والاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين .

تعزيز وتنمية روح المبادرة والإبداع من خلال توفير بيئة تحفز وتشجع العاملين على الإبداع في القطاع الفندقي.

التركيز على جوانب التميز في تقديم الخدمات، وتقليل الكلفة كوسيلة للمنافسة والحصول على حصة سوقية اكبر.

الاهتمام بجوانب تمكين العاملين من حيث تدريبهم وتطوير قدراتهم، ومنحهم الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

تشجيع الفنادق على استقطاب الموارد البشرية من تخصص الإدارة الفندقية والسياحة.



# **The Impact of Organization Culture on Innovation and Competitive Advantage**

## **field Study on Hotels Sector in Jordan**

Prepared by

Faraj Abdullah Haza Harahsheh

Supervised by

Dr. Riyad Abazeed

### **Abstract**

This study aims to investigate the impact of organization culture on innovation and competitive advantage at the Jordanian hotel sector, Knowing the organizational culture pattern in the hotel sector of Jordan, it is an analytical, descriptive, field study .

The importance of the study comes from the importance of organizational culture, The culture of the organization play an important role in the success and excellence in hospitality organizations under the regional and international competition, As well as the importance of the hotel sector, which is one of the main and important sectors in the Jordan Tourism.

The of Jordanian hotel sector was chosen for this study, the population of the study is directors and department heads of (467) persons working in the five-star hotels and four stars in Amman, Aqaba (39) hotels, (19) hotels five stars, and (20) hotels four stars.

The samples was (295) persons (manager and department head) working in the five and four stars hotels in Amman and Aqaba (24), with (63%) from population (467) persons, were distributed (295) questionnaire to the study sample, (265) returned, (7) disposed, (258) analyzed (87%).

The study applied certain statistical techniques, to present the sample characteristics and to test the hypotheses, the most important techniques were Cronbaeh Alpha, Simple and Multiple Regression, One way analysis of Variance.

The study showed the following results:

1. The trends of samples in hotels sector are positive with high degree toward organization culture elements except (Incentive systems, Organizational rituals) with medium degree.
2. The trends of the study sample are positive with high degree towards innovation .
3. The trends of the study sample are positive towards competitive advantage with high degree.
4. There is statistically significant impact of the culture of organization on innovation and Competitive Advantage in Jordanian hotel sector.
5. There are differences with statistical significance in (organization culture, innovation, competitive advantage ) in Jordanian hotel sector due to hotel kind .
6. There are differences with statistical significance for organization culture in Jordanian hotel sector due to Demographic variables except ( gender, functional level) .
7. There are no differences with statistical significance for innovation due to demographic variables.
8. There are no differences with statistical significance of competitive advantage due to demographic variables, except work years on the hotel.

The study came up with the following recommendations:

1. Enhancing and increasing awareness of the concept of organization culture and its importance in achieving success in hotel sector.
2. Encouraging hotels management to use organization culture values to direct workers behaviors in hotel sector by reinforcing positive values and avoiding negative values (Incentive systems, Organizational rituals) such as respect for others, conflict resolution, justice achievement , equality among workers, and interest in the humanitarian and social aspects workers.
3. Reinforcing and developing Initiative and innovation by offering environment that encourage workers to innovate in hotel sector.
4. Focus on excellence aspects in offering services and decreasing the cost as a mean of competition to obtain the largest market share.
5. Interest in aspects that empower workers by training them , developing their abilities, giving them authority and participating in taking decisions.
6. Encouraging hotels to attract human resources specializing in hotels management and tourism.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### المقدمة :

شهد العالم في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تغيرات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والأمنية والسياسية، ومنها قطاع منظمات الأعمال، وازدادت تحديات المنافسة العالمية التي تؤثر على المنظمات، وأصبحت المنظمات اليوم أكثر اهتماما بالإبداع والميزة التنافسية من أي وقت مضى، وفي الوقت الذي تتميز به بيئة الأعمال بالتغير والتطور، بات لزاما على المنظمات مواكبة التطور والابتكار والتفكير الإبداعي الذي يقود إلى التميز، من خلال زيادة الاهتمام والتركيز على العنصر البشري المؤهل من حيث تحفيزه وتعليمه وتدريبه وإثراء معرفته كي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار في السوق.

تكمُن أهمية ثقافة المنظمة كونها تقوم بدور مهم في بقاء ونجاح المنظمات، وتكون بمثابة موجه ومحرك لسلوك العاملين، وتعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار والإبداع وتحقق للمنظمة الميزة التنافسية، كما تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة محليا وعالميا، وقد تسبب الثقافة السلبية انحسارا وتراجعا للمنظمة وخروجها من السوق، بينما المنظمة ذات الأداء الرفيع والفاعلية العالية تكون لديها ثقافة قوية بين أعضائها .

وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية للقطاع الفندقي من خلال اهتمامها ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر عاملا أساسيا في نجاحها، وبما تتضمنه من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وتقاليد وأعراف وسلوكيات توجه العاملين في الفنادق، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية والخدمية، ويعتبر القطاع الفندقي من القطاعات التي تهتم بتطوير وتأهيل وإعداد مواردها البشرية في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية والفنية، وفي ظل المنافسة الإقليمية والعالمية، وهذا يتطلب من القطاع الفندقي أن يولي اهتماما كبيرا بتطوير الثقافة التنظيمية، من خلال تحسين سلوك العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم.

تعتبر صناعة الضيافة من الصناعات الحديثة والمتطورة في الوقت الحاضر، وتتميز عن باقي الصناعات الأخرى باعتمادها على العنصر البشري المؤهل المدرب في تقديم خدماتها إلى الزبائن لتحقيق الإبداع والميزة التنافسية، وتسعى المنظمات الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل الخدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات ورغبات السياح والزبائن، مما يتطلب من القطاع الفندقي أن تكون لديه ثقافة تنظيمية إيجابية مرنة، لكي يتمكن من تحقيق التحسين المستمر، وإيجاد بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الحلول الابتكارية لمشكلات الزبائن.

ويمكن القول إن القطاع الفندقي الذي يشكل المحور الرئيس لهذه الدراسة، يتميز عن باقي المنظمات الأخرى من حيث تأثيره بعوامل البيئة الخارجية والداخلية والمنافسين والأحداث الدولية والأمنية الإقليمية التي يشهدها العالم، ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلى دراسة تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية.

وبناء على ما تقدم فقد اختار الباحث دراسة أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام فيها، باعتبار أن ثقافة المنظمة تعد من العوامل المهمة والضرورية لنجاح المنظمة، وكذلك لتقديم التوصيات إلى الإدارة العليا والمعنيين في قطاع السياحة والفنادق إلى تبني هذه المفاهيم للمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة ، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الإبداع والتميز .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تواجه منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ومهامها وأحجامها العديد من التحديات والصعوبات الناتجة عن مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، وزيادة المنافسة الإقليمية والعالمية، مما يتطلب من القطاع الفندقي الذي يعتبر من أهم منظمات الأعمال في قطاع السياحة، البحث عن البقاء والإبداع والتميز وذلك بالاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة لمواكبة البيئة الخارجية.

ولعل من أهم العوامل الداخلية المؤثرة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي ثقافة المنظمة ، حيث تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في التأثير على سلوك واتجاهات ومعتقدات وقيم وطقوس العاملين، ومن هنا وجب على الفنادق التي تبحث للوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع والتميز أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة على الإبداع والتميز، والتي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين، لان غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع والتميز ربما ينعكس سلباً على بقاء الفنادق، ويشكل التحدي في وجود هذه الثقافة فرصة يمكن استثمارها من قبل الفنادق الساعية نحو التميز والإبداع .

وبالتالي فان الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل " أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني " .ويمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني؟

السؤال الثاني : ما اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية والإبداع والميزة التنافسية ؟

السؤال الثالث: ما هي أهم عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني ؟

السؤال الرابع: ما مستوى التميز والإبداع لدى العاملين في القطاع الفندقي الأردني؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق ؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي، نوع الفندق) ؟

## أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني.
- التعرف على أهم عناصر ثقافة المنظمة المؤثرة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي.
- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني.
- معرفة وجود فروق في ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية تعزى إلى نوع الفندق.

## أهمية الدراسة :

شهدت المنظمات هذه الأيام على اختلاف أنواعها اهتماما متزايدا بمفهوم الثقافة التنظيمية، وأصبح المديرين على وعي متزايد بان الأبعاد الثقافية للمنظمة تؤثر في الإبداع والميزة التنافسية للمنظمات، وتكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

1. تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما وهو أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في نجاح وتميز المنظمات الفندقية في ظل المنافسة الإقليمية والدولية.
2. يلعب قطاع السياحة بشكل عام وقطاع الفنادق بشكل خاص، دورا كبيرا في رفد خزينة الدولة من العملات الصعبة، ودعم الناتج المحلي الإجمالي، والتخفيف من البطالة، وتحسين مستوى معيشة شريحة كبيرة من المواطنين.
3. معرفة أهم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الفندقي الأردني.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الأولويات التي يجب على المنظمة التركيز عليها، وذلك لتعزيز وتحسين التميز والنجاح ، كونها تلعب دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات.
5. من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الإدارة العليا في القطاع الفندقي الأردني، ووزارة السياحة ، فيما يتعلق بأهمية وجود ثقافة تنظيمية تكون داعما للتطوير والتميز والإبداع .

## فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومراجعة الدراسات ذات الصلة في مجال ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  لثقافة المنظمة بعناصرها (القيم التنظيمية ، ، التمكين ، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) (توليد الأفكار ، استكشاف الفرص ، المرونة ، الحساسية للمشكلات)

والميزة التنافسية بأبعادها (تقليل الكلفة ، التمايز في تقديم الخدمات) في فنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن. وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الأولى H<sub>01</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة بعناصرها (القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) على الإبداع بإبعادها (توليد الأفكار ، استكشاف الفرص ، المرونة ، الحساسية للمشكلات) في قطاع الفنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن.

الفرضية الثانية H<sub>02</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة بعناصرها ( القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) على الميزة التنافسية بإبعادها (تقليل الكلفة ، التمايز في تقديم الخدمات ) في قطاع الفنادق الخمس والأربع نجوم في الأردن.

الفرضية الثالثة H<sub>03</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ( العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي، نوع الفندق).

الفرضية الرابعة H<sub>04</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ( العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي، نوع الفندق).

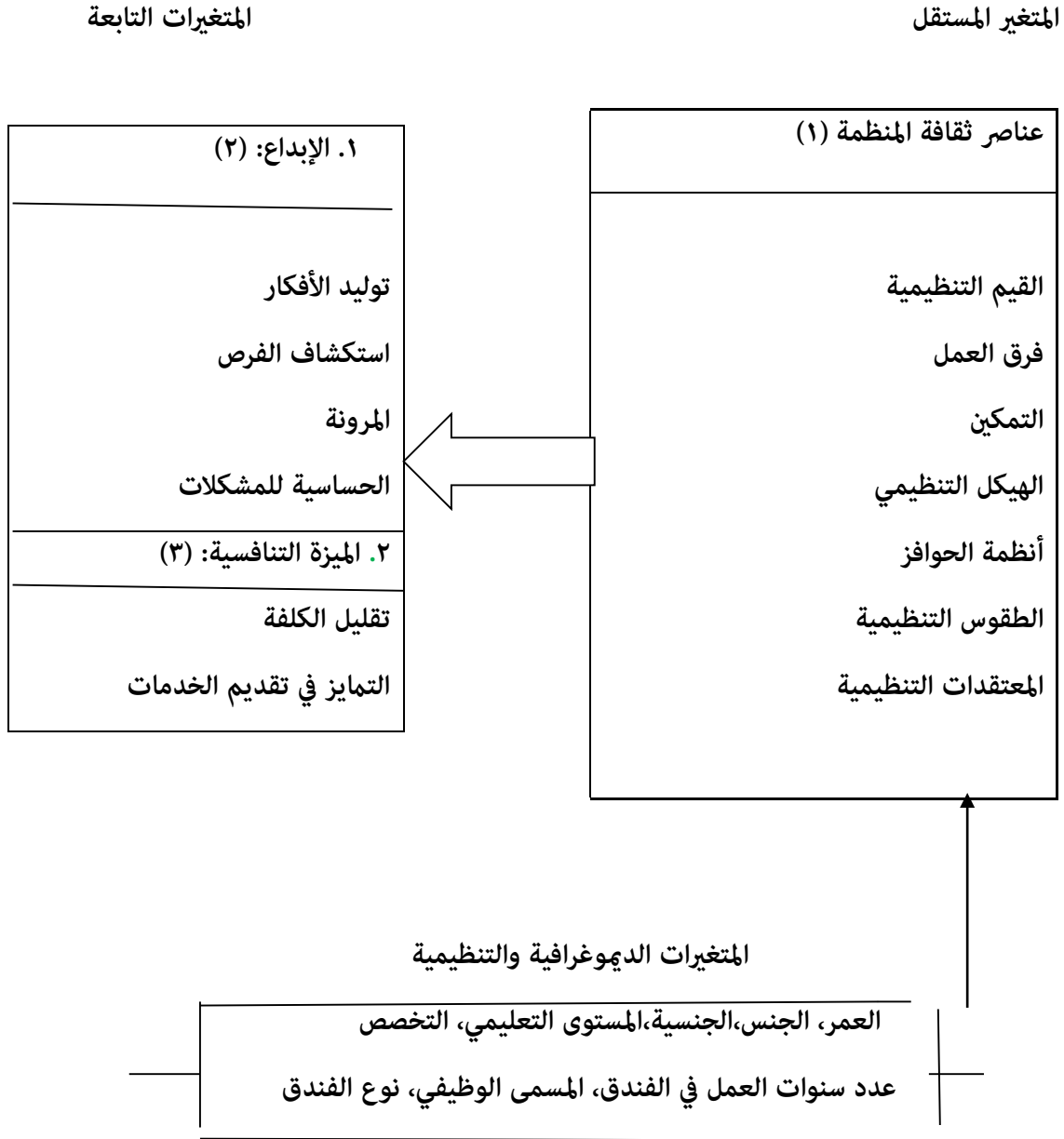
الفرضية الخامسة H<sub>05</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ( العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي، نوع الفندق).

الفرضية السادسة H<sub>06</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق "

الفرضية السابعة H<sub>07</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق "

الفرضية الثامنة H<sub>08</sub>: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

## أموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

(١) ( William et al.,2005) , ( Eunyong , 2003) , ( Mary E. Dawson & JeAnna Abbott ,2009).

(2) ( Dombrowsk, et al ,2007) ) , ( Kim, 2006).

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

ثقافة المنظمة Organization Culture :

هي مجموعة من القواعد والمبادئ والقيم والأعراف والمعتقدات والطقوس والمعايير السائدة في المنظمة، يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة وتكون بمثابة موجه لسلوك وعمل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة " وتم قياسها من خلال الفقرات (١- ٣٣).

واعتمد الباحث العناصر التالية لثقافة المنظمة : (Wiliam,et al,2005,p:11) , ( Eunyong,2003,p:33)

القيم التنظيمية: Organizational Values

القيم التنظيمية هي الأحكام التي تتبناها المنظمة الفندقية بالرجوع إلى مجموعة المبادئ والأنظمة والمعايير والقواعد والتعليمات التي وضعتها لسير العمل، والتي تحدد المرغوب فيه وغير المرغوب فيه من السلوك، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة، الاهتمام بإنتاجية العاملين والعدالة والنزاهة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين، وحل الصراعات، والولاء التنظيمي، والثقة المتبادلة ، والاحترام المتبادل، والمشاركة في صنع القرارات، وتم قياسها من خلال الفقرات (١ - ٦).

فرق العمل Teams

عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بروح الفريق من اجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ويقومون بتنسيق وانجاز الأعمال بشكل جماعي، وتكون المسؤولية جماعية عن عمل الفريق، ويؤدون عملهم في جو ايجابي، ويتميزون بالرقابة الذاتية في انجاز الأعمال، ويقومون باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وتم قياسها من خلال الفقرات (٧ - ١١) .

التمكين Empowerment:

التمكين إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى توفير بيئة مناسبة للعمل، وتفويض الأفراد مزيد من القوة والسلطة وحرية التصرف في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة والمسؤولية، وزيادة المشاركة، واحترام وتحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم وتعليمهم وتدريبهم، وإحساسهم بالإنجاز، وتشجيع سياسة الرقابة الذاتية في العمل.

وتم قياسها من خلال الفقرات (١٢ - ١٦).

الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

هو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة الفندقية، ويوضح التقسيمات الإدارية، وتوزيع المهام، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ويعكس نوعية العلاقات بين أقسامها، وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة . وتم قياسها من خلال الفقرات (١٧ - ٢٠).



## انظمة الحوافز Incentive Systems:

هي مجموعة من القيم المادية والمعنوية تقدمها إدارة الفندق إلى العاملين ، وهي نوعان : الحوافز المادية وهي عبارة مبالغ مادية أو عينية تدفع للعاملين لقاء قيامهم بنشاطات وجهود مميزة ، والحوافز المعنوية وهي وسائل معنوية كاحترام العاملين وتطلعائهم، وتقدير جهودهم من خلال كتب الثناء والتقدير والشكر، والترقيات، وإشراكهم في الإدارة، وتنتهج المنظمة سياسة العدالة في تقديم الحوافز للعاملين . وتم قياسها من خلال الفقرات ( ٢١- ٢٤).

## الطقوس التنظيمية: Organizational Rituals:

عبارة عن الممارسات الدورية والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يقوم بها الفندق، مثل الاحتفال بالأعياد، وتكريم الموظفين المبدعين والمتميزين في عملهم، وإقامة حفلات استقبال للعاملين الجدد، والذين يحاولون على التقاعد أو ينتقلون إلى موقع آخر، وكذلك الرحلات والنشاطات الاجتماعية، انتهاج سياسة الزبون على حق . وتم قياسها من خلال الفقرات (٢٥ - ٣٠).

## المعتقدات التنظيمية: Organizational Believes:

المعتقد هو الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقده ، واصطلاحا هو أفكار ثابتة نسبيا حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية: الولاء للمنظمة والعمل، الاستقرار الوظيفي، احترام الأديان، مراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية، وتم قياسها من خلال الفقرات (٣١-٣٣).

## الإبداع: Innovation:

هو القدرة على إيجاد فكرة أو سلوك جديد للمنظمة وابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة، وطرق وأساليب عمل مفيدة، وعملية تحسس للمشكلات وبمواطن الضعف والنقص والفجوات والقدرة على حلها، والتي يكون من شأنها تحسين ظروف العمل وخدمات الزبائن، وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم لتحقيق الأهداف ، وتم قياسها من خلال الفقرات ( ٣٤-٥٤) .

واعتمد الباحث العناصر التالية للإبداع : (Kim , 2006), (Dombrowsk, et al ,2007).

## توليد الأفكار: Generate Ideas:

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة والملائمة، وتوليد أكبر عدد من البدائل أو المتراذفات أو الحلول عند حصول مشكلة معينة، والتي تساعد على إيجاد حلول لمشكلة أو موضوع أو عمل، وتوفير بيئة ملائمة للإبداع ، وكافة الموارد والإمكانات التي تشجع على الإبداع، وتنظيم جلسات عصف ذهني للعاملين لتوليد الأفكار. وتم قياسها من خلال الفقرات ( ٣٤ - ٣٩).

## استكشاف الفرص: Explore Opportunities

هي الجهود التي تقوم بها المنظمة الفندقية في الأسواق المستهدفة، للبحث عن الزبائن واستقطابهم وجذبهم وإقناعهم بالإفادة من الخدمات التي يقدمها الفندق، واقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب العملاء الجدد، والتعاون مع مكاتب السياحة والسفر والجهات ذات العلاقة في مجال استقطاب الزبائن، حيث تعمل إدارة الفندق على الإفادة الكاملة من كفاءات العاملين . وتم قياسها من خلال الفقرات (٤٠ - ٤٤).

## المرونة: Flexibility

وهي قدرة العاملين على إنتاج عدد متنوع ومختلف من الأفكار، والتحول من نوع من الفكر إلى نوع آخر، والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، والقدرة على تغيير حالته العقلية لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي، وتشجيع العاملين على استخدام كامل مهاراتهم وطاقاتهم في العمل. وتم قياسها من خلال الفقرات (٤٥ - ٤٨) .

## الحساسية للمشكلات : Sensitivity to Problems

هي عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد لرصد المشاكل وإيجاد حلول منطقية لها، وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة، بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مرغوب، مع إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في تقديم الحلول دون اللجوء إلى الإدارة العليا. من خلال تدريب العاملين على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات. وتم قياسها من خلال الفقرات (٤٩-٥٤) .

## الميزة التنافسية :Competitive Advantage

مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة مستدامة ومستمرة على المنافسين ، والقدرة على تزويد الزبائن بخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في المنظمات الفندقية، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر، وكلفة أقل، واستقطاب زبائن جدد، والتمايز في تقديم الخدمات . وتم قياسها من خلال الفقرات (٥٥-٦٣)، واعتمد الباحث العناصر التالية لقياس الميزة التنافسية :

## تقليل الكلفة :Reduce The Cost

وتعني تقديم خدمات بتكلفة أقل مقارنة مع المنافسين، من خلال تخفيض الكلف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بصورة فعالة، ودعم أنشطة البحث والتطوير، والإفادة الكاملة من جهود العاملين، واستثمار الوقت والجهد. وتم قياسها من خلال الفقرات (٥٥ - ٥٨) .

التمايز في تقديم الخدمات :Differentiation in Providing Services ويقصد بها أن تتميز المنظمة الفندقية في تقديم خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين، ومثال على ذلك تقديم الخدمات للزبائن بدون تأخير، وخدمات ذات جودة عالية، والتعامل مع مقترحات الزبائن بمنتهى الجدية، وتنوع واسع من الخدمات المقدمة، والريادة التكنولوجية، والسمعة الجيدة ، وتوفير كافة المرافق التي يحتاجها الزبائن. وتم قياسها من خلال الفقرات (٥٩ - ٦٣).

## حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة على الفنادق الأردنية، واقتصرت الدراسة على فنادق الخمس والأربع نجوم في عمان والعقبة، وعددها ( ٣٩ ) فندقا، وكانت الحدود الزمنية للدراسة عاما واحدا (٢٠١١/٢٠١٢).

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

### ثقافة المنظمة :

تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في حياة المنظمة، حيث تعمل على تكامل المنظمة وتجعلها مترابطة في كيان واحد متكامل، وتجعل لها اتجاها واحدا محدد المعالم، وتعمل على جمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد، وهو استمرار المنظمة وتميزها وبقاؤها، وقدرتها على المنافسة، وتؤدي ثقافة المنظمة دورا أساسيا في الرقابة على سلوك أعضائها وتضفي ميزة تنافسية لها أمام المنافسين، ويقع هذا الدور الحيوي على الباحثين إلى دراسة ثقافة المنظمة، ووظائفها وأهميتها، وأثرها على التميز والإبداع في العمل .

وتعتبر ثقافة المجتمع احد مكوناتها ثقافة المنظمة، حيث يستمد الفرد ثقافة من الأسرة والعائلة والعشيرة والمدرسة والجامعة، ويأخذ كل ما تعلمه سابقا معه إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقا، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزءا من سلوكه العام، فثقافة المنظمة تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع .

### مفهوم الثقافة :

مصطلح الثقافة من أكثر المصطلحات استخداما وشيوعا في جميع المجالات الثقافية والتعليمية والإعلامية والإنسانية والاجتماعية في الوقت الحاضر، إضافة إلى استخدامه بدرجة كبيرة من قبل غالبية الكتاب والصحفيين ورجال الإعلام والسياسية وعامة الناس على حد سواء، ويشير المصدر اللغوي والمفهوم المتبادر إلى الذهن وانتشاره بين غالبية الناس إلى مكانة الفرد العلمية الرفيعة المستوى. بن سعود ٢٠٠٤، ص: ٤٥

ويقابل مصطلح ثقافة في اللغة العربية مصطلح (Culture) في الانجليزية ولفظ (Culture) في الفرنسية، ولفظ (Kulture) في الألمانية، وقد اكتسبت هذه الألفاظ معناها الفكري في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وحين نقلت بعض المؤلفات الغربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى العربية في مطلع القرن العشرين، نقل معها هذا المصطلح الغربي. الصبيحات ( ٢٠٠٩، ص : ١٥ ).

وبينت معاجم اللغة أن كلمة الثقافة لغة مشتقة من الفعل (ثقف الشيء ثقفا وثقافا) إي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الرجل من باب ظرف صار حاذقا خفيفا، حريفا لذاعا، وثقفته : إذا ظفرت به، قال تعالى : فأما تثقفنهم في الحرب " (الأنفال، الآية: ٥٧) وثقف الشيء : أقام المعوج منه وسواه، وثقف الإنسان : أدبه ، وعلمه وهذبه. الصبيحات ( ٢٠٠٩، ص : ١٥ ).

وعرف Taylor الثقافة على أنها : ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة ، والأخلاق، والقانون ، والعادات، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعنصر في المجتمع، وهناك من ينظر إلى الثقافة بدرجة اشمل من الرقي وهو السعي نحو الكمال، وأما في قواميس اللغة الانجليزية فقد عرف قاموس (راندوم Random) الثقافة على أنها طرق أو أماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل، أما قاموس (اوكسفورد Oxford) فيرى الثقافة على أنها الفنون والمظاهر الأخرى للانجازات الفكرية الإنسانية الوقفي (٢٠٠٩ ، ص: ٣٩).

ويرى المدان ( 2008 ، ص : ١٥ ) وجواد ( 2000 ، ص : ٢٠ ) أن كلمة ثقافة ليست مجرد تعبير عن الأفكار والمعايير، التي تأخذ بها جماعة من الناس في زمن معين، وقد تكون مظهرا من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزة ونجاحه في بلوغ مستوى القيم، وانه لا يمكن إغفال أهمية ودور الثقافة في حياة الفرد والناس، ولا يمكن إجراء التفاعل والنقاش والحوار والمناظرات عن سلوك الفرد والجماعة دون الرجوع إلى الثقافة السائدة ، فالثقافة هي التي تميز بين فرد وآخر وبين مجموعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، والثقافة تكسب الإنسان صفته الاجتماعية والسلوكية والذاتية وتجعله حالة مميزة في هذا الكون .

وبين Chili Sun (2008, p: 33) أبعاد وجوانب الثقافة: القيم (Values) والافتراضات (Asumssions) والفلسفة (Pholoshpy) والرموز (Symbols) والقصص (Stories) والهيكلة التنظيمية (Organizational Structure) وأنظمة المراقبة (Control Systems) وهياكل القوة (Power Structures)

كما عرف نبي (١٩٧١، ص : ٢٢) الثقافة على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح بشكل لا شعوري العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه ، وبذلك تكون الثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته .

وعرفها متولي السيد (٢٠٠٦، ص : ٥٣٥) على أنها ” نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي توضح معنى وقيمة الانسجام والتجانس.

أما Klayed فقد عرف الثقافة على أنها مجموعة من طرائق الحياة لدى شعب معين، والميراث الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد من مجموعته التي يعيش فيها، وهي التي تحدد الأساليب الحياتية وطريقة التفكير والشعور والمعتقدات. صالح هندي وآخرون(٢٠٠٠، ص : ٦٣).

### مفهوم ثقافة المنظمة :

يعد موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي (Gardner, 2009, p:25)، وتختلف الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى، وكذلك تتعدد وتختلف ضمن نطاق المنظمة الواحدة خاصة في المنظمات الكبيرة (D. Matsumoto, 2006,p:66).

وظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث وأدبيات معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام ١٩٨١، ولم يتوقف عن النمو والظهور منذ ذلك الوقت، حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل والتميز والإبداع والتغيير. (بن سعود، ٢٠٠٤، ص: ٥٥).

كما عرفت ثقافة المنظمة على أنها كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة ، في إطار تصميم محدد لانجاز مهام وتحقيق أهداف معينة ، وان المنظمة تتكون من موارد مالية ومادية ومعلوماتية وبشرية ، تعمل في ظل مجموعة الأفراد وفرق العمل ، وتمتلك أهدافا محددة. (الخفاجي والغالبي ٢٠٠٩، ص:١٦).

وعرفت الثقافة التنظيمية على أنها القيم السائدة في المنظمة، وهي أكثر مكونات المنظمة أهمية، وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وتتضمن سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضا، ومعايير الترقيات والعقوبات والجزاءات. (Dessler, ١٩٩٦, p:350).

عرف الثقافة التنظيمية على أنها نظام من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات والأعراف والعادات التي تظهر لموظفيها ما هو مناسب وغير مناسب من السلوك، وهذه القيم لها تأثير قوي على سلوك الموظف، فضلا عن الأداء التنظيمي.

وعرف Schein (1985, p:17) ثقافة المنظمة على أنها نمط من الافتراضات المشتركة، والقيم، وقواعد السلوك، والرموز، يتعلمها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، وإيجاد نوع من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتعمل بشكل جيد بما فيه الكفاية للصالح العام، وتعلم الأعضاء الجدد الطريقة الصحيحة في الإدراك والتفكير في إيجاد الحلول للمشاكل.

وحدد Schein (1992, p:12) مستويات ثقافة المنظمة كما هي في الشكل رقم (٢):



الشكل رقم (٢) مستويات ثقافة المنظمة

Levels of Organizational Culture Adapted from; Schein 1992

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن تعريف ثقافة المنظمة " هي مجموعة من القواعد والمبادئ والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة، يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة وتكون بمثابة موجه لسلوك وعمل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة."

أهمية ثقافة المنظمة :

الثقافة التنظيمية موجودة في كل المنظمات، لكنها متفاوتة بين منظمة وأخرى، حيث لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أم كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، مع العلم بأن بعض المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وإنما تتكون الثقافة التنظيمية فيها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، حيث تتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وأوضح Schein (1985, p:38) أن الثقافة التنظيمية هي أكثر أهمية عما كانت عليه في الماضي، وذلك نتيجة لزيادة المنافسة العالمية، وعمليات الاستحواذ والاندماج والتحالفات، والتطورات المختلفة التي خلقت حاجة من اجل الاهتمام بما يلي :

١-التنسيق والتكامل ما بين الوحدات التنظيمية.

٢-الاهتمام بعمليات الابتكار للمنتجات والخدمات.

٣-إدخال تكنولوجيا جديدة.

٤-الإدارة الفعالة للفرق ووحدات العمل.

٥-القدرة على التعامل مع الثقافات المختلفة خاصة في الشركات المتعددة الجنسية.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين فيها، وبين ( Peters and Wetman ) أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها، هو تماسك وترابط ثقافتها التنظيمية، وتعطي الثقافة لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات، يمنحهم الشعور بالانسجام والتوافق، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك .

ويرى حريم(٢٠٠٦، ص:٢٦٢) أن الثقافة التنظيمية تمنح العاملين الإحساس بالكيان والهوية والأمان وعدم الاغتراب، وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات ، وإطارا فكريا يوجه أعضاء المنظمة الواحدة ، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم ، فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول ، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد ، وكذلك تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد. ولكي تستطيع المنظمات مواكبة التطورات المسارعة المحيطة بها، والقيام بعمليات تحول وتطور ناجحة، فلا بد من إجراء التطوير والتغيير والتحديث لمسايرة كل المستجدات والتغيرات المتسارعة، وتقع مسئولية تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمة بالدرجة الأولى على الإدارة العليا ، فهي تقوم بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، وكذلك تحديد مجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق مع أهداف المنظمة العليا والمصالح المشتركة للإدارة والعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة .

وتعتبر الثقافة التنظيمية في أية منظمة قوة مهمة في عملية توجيه سلوك وممارسات العاملين، وممارس سطوتها ونفوذها وتأثيرها في سلوك الأفراد ، وتتولى تقويم سلوك الأفراد وتهذيبه، وترسم الثقافة السائدة في المنظمة الإطار العام لسلوك الأفراد العاملين فيها، والحدود الواضحة للمقبول والممنوع أو المرفوض منها، ولذلك فهي ضرورة إنسانية تنظيمية عامة لتحقيق التقدم والازدهار للمنظمة .(الصبيحات ، 2009، ص:٢٥).

والثقافة مهمة في غرس القيم والاتجاهات الايجابية في نفوس الأفراد، وضبط السلوك الذي تحتاجه المنظمة، ومساعدة العاملين على القيام بأدوارهم بشكل سليم، ولهذا فان المنظمات الناجحة المتميزة المبدعة هي التي تملك ثقافة قوية مؤثرة تزرع القيم النبيلة والاتجاهات الايجابية والمعتقدات الدافعة في نفوس موظفيها ، من اجل رفعة مكانتها والمحافظة على تميزها في سوق العمل . (الصبيحات ، ٢٠٠٩، ص: ٢٥) .



وبين كل من (Martins F & Terblanche, 2003 pp: 64-74) أن هناك دورا للثقافة التنظيمية في خلق الشعور بالهوية لدى الموظفين والتزام المنظمة، وخلق ميزة تنافسية في المنظمة، وفهم السلوك المقبول واستقرار النظام الاجتماعي، وأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تقدم نظاما مشتركا من المعاني، والتي تشكل الأساس للاتصال والتفاهم المتبادل. وأضاف الصبيحات ( ٢٠٠٩، ص: 26) أن الثقافة التنظيمية الناجحة تمنح العاملين إحساسا بالهوية المنظمة، وهي رابط اجتماعي يربط العاملين مع بعضهم بعضا، ويجعلهم يشعرون أنهم جزء من المنظمة، ويولد لهم التزاما بقيم المنظمة، وهي بذلك تخدم وظيفتين أساسيتين: التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، ويقصد بالتكامل الداخلي أن الثقافة التنظيمية تساعد العاملين على تطوير هوية جماعية، وتحدد كيفية اتصال الأفراد مع بعضهم بعضا داخل المنظمة، وكيفية توزيع القوة والمكانة، وتطبع قواعد غير مكتوبة في عقول العاملين، بما يمكنهم من تحديد السلوك المقبول أو غير المقبول، وبالتالي التأثير في أداء المنظمة، أما التكيف الخارجي فيقصد به أن الثقافة التنظيمية تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها وعلاقتها مع الأطراف الخارجية، فالقيم الثقافية يمكن أن تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة لحاجات الزبائن وتحركات المنافسين، وإحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع المحلي.

وهذا ما أكد عليه (Daft,2001,P: 589) أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظيفتين رئيسيتين هما :

١. إحداث التكامل والتنسيق الداخلي: تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وعمل الفريق وطرق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

٢. التكيف الخارجي مع البيئة: تساعد ثقافة المنظمة على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية، مثل المزودين، والمجهزين، والمنافسين وطرق التعامل معهم، والزبائن والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. والمنظمات تستخدم أنواعا مختلفة من الموارد والعمليات لتوجيه السلوك والتغيير، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا غير مباشر عن طريق استخدام بعض الأساليب والأدوات الإدارية، مثل التوجيه الاستراتيجي، والأهداف، والمهام، والتكنولوجيا، والهيكل، واتخاذ القرار، والتعاون، والعلاقات الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة (Martins, 2003,p:66). وبين (Schneider & Barsoux, 1997,p: 57) أن الثقافة لها تأثير على الطريقة التي تدار بها المنظمة، وأشار (Campbell & Stone, 1999, p: 47) أن المنظمة ذات الثقافة القوية لها تأثير في تحفيز الموظفين، ورفع معنويات الموظفين، وتحسين الكفاءة الإنتاجية، ونوعية العمل، وتشجيع الابتكار والإبداع، واتجاهات الموظفين في مكان العمل. وفي مجال تطوير المنظمة، يمكن استخدام الثقافة التنظيمية لمساعدة المنظمة في الوصول إلى النجاح، واستخدامها أداة قوية لتحسين أداء الأعمال (Andrew . 2006, P: 9). وهناك ثلاث جهات تؤدي دورا مهما في المحافظة على ثقافة المنظمة (العميان، ٢٠٠٢، ص: ٣١٩).

١. الإدارة العليا: هناك دور كبير للإدارة العليا في المحافظة على ثقافة المنظمة، من خلال القرارات التي تتخذها، ومدى التزام الإدارة العليا باستخدام السلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس وعبارات مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة حول الجودة والنوعية وسياساتها حيال تنفيذ الأنظمة والقواعد والتعليمات.



٢. اختيار العاملين: إن عملية الاختيار الجيدة للعاملين وتعيينهم في المنظمة تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف عملية الاختيار إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

المخالطة الاجتماعية: عند تعيين أفراد جدد في المنظمة ، فإنهم يعرفون القليل عن المنظمة ، والمنظمة تقوم بدورها بتعريف العاملين على ثقافة المنظمة ، ويقع هذا الأمر على الإدارة العليا من خلال وضع برنامج أو إشراكهم في دورة تثقيفية لتعريف العاملين على جميع جوانب وأبعاد ثقافة المنظمة وعن السلوك المقبول وغير المقبول .

وأشار (Mauil,Brown,2001,pp:302-326) أن الثقافة التنظيمية لديها القدرة على تعزيز القيم التنظيمية وتحسين الأداء ، ورضا الفرد ، وحل المشاكل ، وأضاف أن الثقافة التنظيمية تسهل الحلول المقبولة لمعرفة المشاكل التي تواجه أعضاء المنظمة ، وتضع المبادئ ، والسلوك، وأنماط العمل ، والقواعد التي تشجع على مستوى عال من الإنجاز.

ويعتمد نجاح المنظمة على المواءمة بين الأفراد وثقافة المؤسسة، ويجب أن تطابق قيم المؤسسة قيم العاملين، ويحتاج المدبرون إلى فهم دقيق لثقافة المنظمة، من أجل توجيه الأنشطة بطريقة منتجة وتفادي التأثير السلبي الناتج عن وجود موظفين ليسوا ملتزمين بأهداف المنظمة ، وان يكون هناك إحساس مشترك بالهدف، وعلى المديرين أن يفعلوا باستمرار قيم الثقافة ، من خلال الجهود المبذولة من قبيل رواية القصص، والطقوس التي ترعاها المنظمة ، والاحتفالات والمناسبات الاجتماعية ، والمديرين الذين يريدون خلق ثقافة النجاح في المنظمة ، عليهم خلق بيئة ايجابية من خلال توفير قيم تتماشى مع ثقافة المنظمة . (Lund,2003, pp 219-231)

وتشير الدراسات أن سر نجاح المنظمات اليابانية في التميز والإبداع، هو قوة ثقافة المنظمة التي تؤكد على التكامل الداخلي المبني على مشاركة كافة العاملين، ابتداء من القيادة العليا وحتى اصغر موظف (عامل النظافة) يعملون سواسية وبإخلاص وتفاي بروح الفريق ، وبدون مراقبة ، وكأنهم أسرة واحدة ، متكاتفين متعاضدين لتحقيق أهداف المنظمة . حمود (2007 ، ص:16).

ويرى الباحث أن أهمية ثقافة المنظمة تكمن في تحقيق العديد من المزايا والفوائد للمنظمة من أهمها : تحقق الهوية التنظيمية للمنظمة، وتساعد على تنمية الولاء والانتماء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والتنظيمي، وتحدد مجالات الاهتمام المشترك، وتشجع عمل الفريق، والتعرف على اللويات الإدارية ، والتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، وتعزز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة ، وترسخ أسس الحوافز والمراكز الوظيفية، وتحدد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، وتوفر معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون.

### خصائص ثقافة المنظمة :

بين مرجان ( 2004 ، ص : 204 ) خصائص ثقافة المنظمة المبدعة وأكد على أهمية استقرار بيئة المنظمة ، وان تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية سواء السياسية والأمنية والاقتصادية والتكنولوجية خاصة المنافسين.

وان يكون عندها إستراتيجية ممنهجة تسير عليها ، وان تستخدم تقنيات حديثة مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لمواكبة التطورات الحديثة ، وان يتميز عملها بالمرونة، وتشجع عمل الفريق، وان يكون لديها نظام مفعّل للحوافز لمكافئة الموظف المبدع ، وتصمم هيكل تنظيمي مرّن، وان يتم إعطاء درجة عالية من السلطة والمسؤولية، وتفويض الصلاحيات للعاملين إذا لزم الأمر ، وان تركز المنظمة على الجانب الإنساني غير الرسمي في عملها ، وان تهتم بتدريب العاملين ، وان تستخدم سياسة الأبواب المفتوحة في عملها.

وبين كذلك الدولية (2007 ، ص :19) الخصائص الرئيسة لجوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- ١- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- ٢- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ٣- الانتباه إلى النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات.
- ٤ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- ٥- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- ٦- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
- ٧- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وبين الوقفي (٢٠٠٩، ص:٤٤) أربع خصائص رئيسة لثقافة المنظمة هي:

١. حساسيتها لاحتياجات الموظفين والعملاء (Sensitive to Needs of Customers & Employee) .
٢. الحرية في إيجاد الأفكار الجديدة (Freedom to Initiate New Idea) .
٣. الرغبة في تحمل المخاطر (Willingness to Tolerate Taking Risk) .
٤. الانفتاح على خيارات الاتصالات (Openness to Communication Options) .

وبين القريوتي (٢٠٠٠ ، ص: ٧٧) خصائص الثقافة التنظيمية كما يلي :

١. المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية تصرف.
- ٢ الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
٣. وضوح الأهداف والتوقعات من قبل العاملين.
٤. التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم..
٥. أنظمة الحوافز والمكافآت.
٦. تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

وأضاف أبو بكر (٢٠٠٤ ، ص: ٤٠٧ ) خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وكما يلي :

نظام مركب يتكون من عدد من المكونات والعناصر التي تتفاعل مع بعضها بعضا في تشكيل ثقافة المنظمة وثقافة المديرين، وتشتمل على العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات وأفكار ، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات ، والجانب المادي وهو كل ما هو ملموس.

٢. الثقافة نظام متكامل وأي تغيير على احد جوانبها سينعكس على باقي المكونات لذلك يجب الانسجام في ما بينها.

٣. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تناقلها إلى الأجيال اللاحقة، عن طريق التعليم والمحاكاة.

٤. الثقافة نظام مكتسب ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها من جيل إلى جيل كما هي، وإنما تكون بشكل متغير ومستمر.

ومن الأمثلة على المنظمات التي تتميز بالثقافة المبدعة شركة تاندم ( Tandem ) إحدى الشركات الأمريكية العظيمة، وهي شركة حاسوب تركز إلى حد كبير على تكوين ثقافة للشركة نابضة بالحياة ، وترتكز هذه الشركة على الجانب الإنساني غير الرسمي من عملها ، وترتكز فلسفة الشركة على أهمية الأشخاص إذ تعتبرهم المورد الأكبر في الشركة ، وتمضي الإدارة العليا نصف وقتها في تدريب العاملين وتطوير المديرين ، وتتبع الشركة سياسة الأبواب المفتوحة التي تتيح الوصول إلى كل شخص ولو كان مدير الشركة، ولا يوجد شخص أفضل من الآخر ما دام يقوم بعمله المطلوب منه ابتداء من عمال النظافة والفراشين وحتى المدير العام للشركة.

وتهتم شركة تاندم بالطقوس والرسميات حيث تشتهر بلقاء القهوة ظهر كل يوم جمعة الذي يحضره الجميع ، ويعتبر هذا اللقاء وسيلة هامة للتواصل غير الرسمي ، وتقوم الشركة بإضفاء جو من المرح والسرور حيث يوجد في الشركة ملاعب مختلفة ( جولف ، ألعاب رياضية ، مسبح ) .

أن شركة تاندم فريدة من نوعها ويبدو جزء كبير من نجاحها مرتبط بثقافتها ، ولها قيم ومعتقدات صريحة يشترك فيها كل العاملين ، وفيها أبطال وقصص ورواة قصص، وفيها طقوس ورسميات في المناسبات العامة ، وهناك ثقافة قوية تولد بين الشركة وموظفيها، وتحاول الشركة جاهدة المحافظة على ثقافتها الناجحة القوية التي هي سر نجاحها وتميزها وتطورها مرجان (2004 ، ص: 292).

عناصر وأبعاد ثقافة المنظمة :

ثقافة المنظمة هي نظام متكامل من القواعد والمبادئ والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة، يشترك بها جميع العاملين في المنظمة وتكون بمثابة موجه لسلوك وعمل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، فقد حددها ( Judith,2000,P:4 ) أن عناصر الثقافة التنظيمية هي خمسة (الهيكل التنظيمي، وأمن المنظمة ، والاتصالات ، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، واستجابة العاملين وتصرفاتهم) .

بينما الخفاجي (٢٠٠٩ ، ص: ٢٥) في كتابه ثقافة المنظمة، فقد أشار إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية هي: الأنماط السلوكية: نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء إلى المجموعة أو التنظيم.

القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "الجودة خدمة العملاء".

المعايير أو الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء "تحية العميل مثلا أو نظرة العين أو الابتسامة.

القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء و التي يجب على العاملين التوافق معها.

الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الأعضاء و تساعد في تشكيل الثقافة و العمليات التنظيمية.

المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، و ترتيب أماكن العمل و تسهيلات الترفيه و تصميمات أماكن الاجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة.

وأما عبد اللطيف ومحفوظ (٢٠١٠، ص: ٦٧) فقد حددوا عناصر ثقافة المنظمة بما يلي:

اللغة : وهي أداة الاتصال وتكمن أهميتها في أنها مؤشر اجتماعي ثقافي اجتماعي تمارس تأثيرا كبيرا في تكوين الاتصال ، ومن ثم فإن فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم والمعايير من خلال احاديثهم بشكل تلقائي .

الطقوس والشعائر والحكايات: عن ممارسات دورية تخضع إلى بعض القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية ولها طابع مرجعي .

الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن وسائل اتصال لترسيخ القيم ضمن المنظمة، وتشير الأساطير والقصص إلى تاريخ المنظمة ونجاحها وعصرها الذهبي.

الأبطال : وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم، دخلوا في أسطورة المنظمة لأنهم ليس فقط بسبب كفاءتهم المهنية، ولكن لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة، وتؤثر فيها جاعلة إياها قيما تتقاسمها أفراد المنظمة ككل .

الألفة والرسميات: الألفة هي تعاون وود وعلاقات ومحبة تنشأ من خلال مجموعة من النشاطات، أما الرسميات فهي نظام لطقوس وشعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية او في مناسبة تتعلق بنشاطات المنظمة، مثل الاحتفال بتاريخ تشكيلها، الاحتفال بالمناسبات الوطنية ، الاحتفال بالإنجازات التي حققتها المنظمة.

وقد أشار Jones (2007, P: 157) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتكون من :

خصائص العاملين: لخصائص العاملين دور في تكوين الثقافة التنظيمية، حيث تختار المنظمة وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، ومع مرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتكون العمل، والذين يستمرون في العمل هم الذين يتفوقون مع ثقافة المنظمة السائدة ، ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم بعضا في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال .

أخلاقيات المنظمة : معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة .

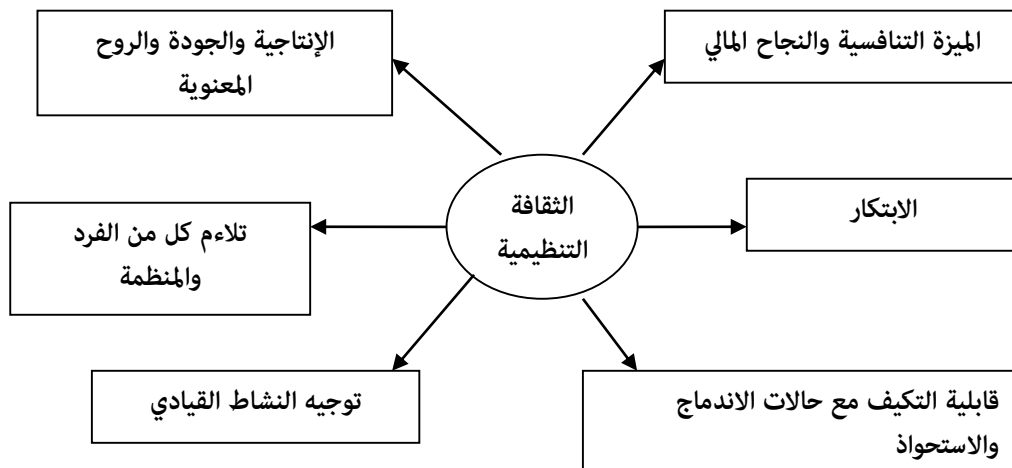
نظام حقوق الملكية : تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته ، إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات ، وتمنح الإدارة العليا حقوق الملكية لأنه تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد المنظمة مثل الرواتب والامتيازات ، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف والاشتراك في الأرباح ، ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم ، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد ، ومحاولة تخفيض هذه الحقوق يؤدي إلى عدم الرضا ، ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

الهيكل التنظيمي: يعزز الهيكل التنظيمي الجيد القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، ويساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتعجل من تدفقها.

وذكر K (Andrew J 2009) عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي :

القيم Values، التنوع النسبي Relative Diversity، المكافآت وتوزيع الموارد Resources Distribution & Rewards مثل المادية والتكنولوجية والفنية والإدارية والبشرية، درجة التغيير Degree of Change.

وبين (DuBrin : ٢٠٠٩ , p:55) مضامين الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (٣) كما يلي :



الشكل رقم (٣) مضامين الثقافة التنظيمية

وأشار الصبيحات ( ٢٠٠٥، ص : ٢٩-٤٠ ) إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية هي :

القيم Values : القيم مصطلح حديث العهد، بدأ في اللغات الأوروبية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، ولم يشع استخدامه إلا في مطلع القرن العشرين، وأخذ العرب عن تلك اللغات الأوروبية وخاصة الفرنسية Value والانجليزية Value والألمانية Wert، وترجموه بشكل حرفي، وهو المعنى الذي يدل على المقابل أو العوض المادي المقدر ثمنا لشيء ما ، إذن فالأصل اقتصادي مادي.

الاتجاهات Trends : الاتجاه عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص، أو أشياء، أو موضوعات، أو مواقف، تستثير هذه الاستجابة، كما يعرف الاتجاه على انه مشاعر الفرد السلبية أو الايجابية تجاه الأشياء أو الأشخاص أو الحوادث أو النشاطات .

الأعراف Norms : العرف هو مجموعة من القواعد التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك، وجروا على إتباعه ، سواء أكان قولاً أم فعلاً، ويعتبر ملزماً ، وان مخالفته تستوجب العقوبة واللوم والسؤال ، ويعد العرف في المنظمة نوعاً من الاتفاق بين أعضاء المنظمة على أتباع سلوك معين في مختلف مناحي النشاط الاجتماعي والعمل .

المعايير الاجتماعية Social Standards: هي القاعدة السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم إلى ما تحدده الجماعة من قواعد ، وألا تعرضوا إلى العقاب ، فالمعايير أدوات لضمان الانضباطية لعمل الجماعة وسلوكها.

المعتقدات Believes : المعتقد أو العقيدة هو الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقده ، واصطلاحاً المعتقد هو عبارة عن أفكار ثابتة نسبياً حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ، مثل المعتقدات التنظيمية :المشاركة في القرارات تؤدي إلى نتائج أفضل ، والإسهام في العمل الجماعي يؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل من العمل الفردي .

وبين (William,etal, 2005,p:33) عناصر ثقافة المنظمة كما هي في الشكل رقم (٤):

لو القينا نظرة على النموذج أدناه ، نجد في مركز الدائرة المعتقدات والافتراضات الأساسية & Believes Assumptions ، وهذه المعتقدات والافتراضات هي منبع السلوك والعمل ، وهي أهم مكونات عناصر الثقافة التنظيمية ، وهي أفكار ثابتة نسبياً



الشكل رقم (٤)

### أمودج تصميم الثقافة التنظيمية

The Denison Organizational Culture Model

المصدر: (William H. Mobley, Lena Wang and Kate Fang, 2005)

حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة عمل المنظمة، وهذه مبادئ وقواعد راسخة للمنظمة لا يجوز تجاوزها أو الالتفاف عليها، ويجب على الجميع الالتزام بتطبيقها مثل عمل الفريق، والانتماء للمنظمة، واحترام الأديان، وتفويض الصلاحيات، الالتزام بالدوام الرسمي، ومراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية، ويحيط بها من الخارج ما يلي :

التوجيه الاستراتيجي Strategic Direction: يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وهذه الخطة تكون واضحة ومفهومة من قبل الجميع .

الأهداف Objectives: يجب أن تكون أهداف ومهام المنظمة واضحة ومفهومة، وأن تكون هذه الرغبات والغايات والأمنيات واقعية ومنطقية وقابلة للتطبيق وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

الرؤية Vision: يجب أن تكون رؤية مستقبلية للمنظمة، وهذه الرؤية الواضحة تحدد أن المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح ولها هدف معين ومحدد، ويجب أن تكون هناك رؤية مشتركة واحدة لأعضاء المنظمة.



التنسيق والتكامل Coordination & Integration: يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل واندماج بين العاملين في المنظمة، وهذه الأعمال المختلفة والوحدات تعمل بشكل جيد مع بعضها بعضاً، وخطوط الاتصال مفتوحة ولا توجد عوائق في المنظمة.

التوافق Agreement: يجب أن يكون هناك انسجام وتوافق بين العاملين في العمل، ولا توجد صراعات تنظيمية، أو مذهبية أو طائفية أو دينية أو طبقية في المنظمة.

القيم الأساسية Core Values: وهي مبادئ وقواعد تضعها المنظمة لسير العمل، تحدد المرغوب فيه وغير المرغوب فيه من السلوك، ومن الأمثلة على هذه القيم: العدالة والنزاهة والثقة واحترام الآخرين والاهتمام بالموارد البشرية والعنصر البشري.

تطوير العلاقات: Relations Development وهي الجهود التي تبذلها المنظمة لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائها، وبين مختلف القطاعات التي تتعامل معها مثل الزبائن، والموردون، والنقابات، والحكومة.

عمل الفريق Team Work: يجب أن يمتاز عمل المنظمة بنظام الفريق أو العمل الجماعي يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ويتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل فيما بينهم مع وجود مدخل مشترك للعمل، ويقومون باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

التمكين Empowerment: التمكين هو إعطاء الموظف صلاحية أكبر في مجال الوظيفة الرسمية، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي، وهو عملية تعزز القوة والقدرة على التنفيذ لدى العاملين أثناء العمل، مما يتيح الفرصة للعاملين لاتخاذ المبادرات والقرارات واكتساب مزيد من السيطرة في عملهم، وتقوم بتفويض جزء من صلاحياتها وسلطتها لبعض العاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات ولعب دور مؤثر في المنظمة خلق التغيير Creating Change: على المنظمة أن تواكب التغيير الذي يحقق للمنظمة التطوير ويساهم في تطوير وتحسين جودة الخدمات، ولذلك لا بد من تقبل العاملين للتغيير.

التركيز على الزبائن Costumers Focus: على المنظمة أن تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن وتطلعاتهم، من خلال تقديم خدمات تلبى جميع الرغبات.

التعليم التنظيمي Organizational Learning: المنظمة المتعلمة هي التي يعمل بها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

المعتقدات والافتراضات Believes & Assumptions: وهي أهم مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، وهي مبادئ وقواعد راسخة للمنظمة لا يجوز تجاوزها أو الالتفاف عليها ويجب على الجميع الالتزام بتطبيقها مثل العمل الجماعي، والولاء للمنظمة، واحترام الأديان، وتفويض الصلاحيات، الالتزام بالدوام الرسمي، ومراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية.



ويرى الباحث أن أهم عناصر ثقافة المنظمة الفندقية هي: القيم التنظيمية للفندق، والمعتقدات التنظيمية، والطقوس التنظيمية، وتمكين العاملين، وتوفير هيكل تنظيمي مرن، وتشجيع عمل الفريق وعمل الجماعة ، وإيجاد نظام حوافز فعال.

نلاحظ مما سبق ان هناك اتفاقا وتشابها في عناصر وأبعاد ثقافة المنظمة حسب رأي الباحثين والمهتمين ،وان هناك تقاسما مشتركا بين معظم الدراسات والأبحاث حول تلك العناصر والأبعاد ، وتتمثل في القيم،المعتقدات، التمكين، أنظمة الحوافز، الهيكل التنظيمي، الطقوس التنظيمية ، وفرق العمل.

## أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية

ميز (Schein ,1992,p:55) بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، فالثقافة القوية هي التي تحقق إنجازاً فوق العادي في الأجل الطويل، في حين تحقق الثقافة الضعيفة إنجازاً ضعيفاً في الأجل الطويل أو إنجازاً عادياً في الأجل القصير، فالثقافة القوية هي تلك الثقافة التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم بالعاملين اهتماماً كبيراً، أما الثقافة الضعيفة فهي الثقافة التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

وأشار إلى أن ثقافة المنظمة القوية تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، أما الثقافة الضعيفة فهي التي لا يتم قبولها من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك والتعاقد والانسجام بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات ، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ، فتصبح المنظمة بلا ثقافة واضحة .

وذكر (الدويلة،٢٠٠٧، ص: ١٤) أن هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية لخصها كل من (Harrison& Handy) كما يلي:

ثقافة الدور: تميز هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث يقوم الأفراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.

ثقافة الدور: تركز على الهرمية والتوجه نحو خصائص المهمة، حيث تكون الأدوار موضحة ومنسقة من الأعلى، والسلطة تنشا من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.

ثقافة المهمة : تركز على المساواة وعلى التوجه نحو الفرد ، وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو انجاز المهمة وأهداف الشركة ،وتكون القوة نابعة من الخبرة أكثر من الموقع الرسمي .

ثقافة الفرد : يتصف هذا النوع بتركيزه على المساواة والتوجه نحو الفرد ، بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف.

وأشار (Cameron, K. & Quinn, R, 1999) إلى انه ت وجد في المنظمة ثلاثة أنواع من الثقافات:

ثقافة العشيرة The Clan Culture: مكان العمل ودي للغاية، وهناك شراكه في العمل، ويعمل الجميع بنظام الفريق كأنهم أسرة واحدة.

ثقافة الاستخدام The Adhocracy Culture: يتميز بالديناميكية وهو مناسب لإقامة المشاريع، ومكان خلاق للعمل والإبداع، وتحمل المخاطر.

ثقافة السوق Market Culture: المنظمة موجهة نحو تحقيق النتائج وبشكل رئيس بانجاز المهمة، وهناك تنافسية في العمل.

أما أنواع الثقافة التنظيمية كما طورها هوفستد (Hofstede,1994) فهي كما يلي :

التفاوت في السلطة Power Distance :

يقصد بتفاوت السلطة المدى الذي يقبل فيه الأعضاء الأقوياء توزيع عادل للقوة أو السلطة، أو إلى إي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، ويعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة، فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، يعتقدون بأهمية المشاركة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس، أما في الأفراد في المجتمعات ذات الثقافة العالية في تفاوت السلطة فيعتقدون أن المرؤوس يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر وتعليمات رئيسه، وان المجتمعات ذات التفاوت الكبير في السلطة تفضل المركزية في الهياكل التنظيمية .

عدم التأكد Uncertainty: ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول، بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد، والى إي مدى يشعر الأفراد بالحاجة إلى تجنب المواقف الغامضة، والى إي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة ورفض الأفكار الجديدة، ففي المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل اليونان، البرتغال، اليابان، والأرجنتين، تشيلي، بلجيكا، وبعض الدول الإسلامية يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات، ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات، وهذا بدوره قد يؤدي أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد، وبالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين .

أما في المجتمعات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة، هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فإن الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة، ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، فالمنظمات في تلك المجتمعات عليها أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين

الفردية مقابل الجماعية Individualism Versus collectivism: أي مدى عمل الأفراد داخل التنظيم بشكل جماعي أو بشكل فردي، وهذا يرجع إلى الثقافة العامة لكل دولة، الفردية مقابل الجماعية وهي الدرجة التي يكون فيها الأفراد متكاملين ومتحددين في مجموعات، ففي حالة الفردية تجد الترابط محدودا وفضفاضا وكل فرد يهتم بنفسه، وعلى الجانب الآخر تجد الجماعية يندمج ويتحد فيها الأفراد.

الذكورة مقابل الأنوثة Masculinity versus femininity:

ويظهر هنا ما إذا كان التنظيم يمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا، فذلك يمثل أنثوية "ليونة" أما إذا لم يمنح النساء الأدوار اللازمة فذلك يمثل الذكورية "الصرامة"، أن توزيع الأدوار بين الجنسين هي مسألة أخرى أساسية لأي مجتمع، وكشفت الدراسات أن قيم المرأة تختلف أقل بين المجتمعات من قيم الرجال، وقيم الرجال مختلفة من بلد إلى آخر.

النظرة طويلة الأجل إلى المستقبل (Long term orientation):

وتبين وجهة نظر أفراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل الأجل وتقبلهم للتغيير، أم التركيز على الجانب قصير الأجل من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي وعدم تقبل التغيير.

وقد صمم باحثون أنماطاً عديدة لأنواع الثقافة التنظيمية من أهمها (Liu, 2009, P: 371):

ثقافة السوق : (Market Culture).

الثقافة المتعلمة: (Learning Culture).

ثقافة التواصل مع الزبائن : (Customer Communication Culture).

الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture).

وأشار (Pheysey,1993,P:240) إلى أن الثقافة التنظيمية أربعة أنواع هي : ثقافة الدعم، وثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الإنجاز .

تغيير الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة من خصائص ثابتة نسبياً، ولكن هذا لا يعني انه لا يمكن تغييرها أبداً، وهي عملية صعبة، واستجابة الأفراد للتغيير تصبح ممكنة إذا واجهت المنظمة أزمة قوية، وتغيرت القيادة، وكانت ثقافة المنظمة ضعيفة، كما انه يلزم أحيانا تغيير الثقافة بما يخدم التغيير في الاستراتيجيات والأهداف

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، وتتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئتها الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، والمنظمات هذه الأيام لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها وإمكاناتها فقط، بل تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها وإبداعها. ابن سعود ( ٢٠٠٤، ص : ٣٤ ) .

ويرى غالبية علماء التنظيم انه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل الطقوس والتجهيزات والمعدات، أما عناصر الثقافة غير المرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والعادات والتقاليد وسلوك العاملين، فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدياً يواجه الإدارة، الصافي (١٩٩٩، ص:٧).

ويرى حريم ( ٢٠٠٣، ص: ٢٧١ ) انه يجب على المديرين عند محاولتهم تغيير ثقافة المنظمة أن يغيروا أولاً الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد المتعلقة بموضوع معين.

ويرى (الدويلة، ٢٠٠٧، ص:٢١) أن هناك عوامل موقفية يجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

تغيير في قادة المنظمة البارزين، على أن تتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة.

دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (Decline) تعдан مرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.

عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

حجم المنظمة : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم .

قوة الثقافة الحالية : كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمكنهم من الثقافة ، زادت صعوبة التغيير.

الثقافات الفرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا مرتبط بحجم المنظمة، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عدة ثقافات فرعية.

وحتى يمكن النجاح في تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية، على المنظمة أن تقوم بما يلي:

توضيح أسباب ودواعي التغيير والأزمات التي يمكن أن تتعرض إليها في حالة عدم التغيير.

الحصول على دعم الإدارة العليا: للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ، ليحدد مبررات التغيير الرؤية الجديدة ، الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة .

تحرك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز ، والتنشئة حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة .

ويرى (Cameron & Quinn, 2004, p:18) أن تغيير الثقافة التنظيمية هو هدف من الصعب جدا تحقيقه، لان القيم التنظيمية من معتقدات وأمط السلوك والأعراف والعادات وتقاليد المنظمة من الصعب تغييرها وتعديلها بسهولة ، وبمجرد أن تقرر المنظمة تغيير الثقافة ،

يمكن لأعضاء المنظمة المشاركة في مجموعة من الخطوات التي من شأنها وضع عملية التغيير موضع التنفيذ، وتستند هذه الخطوات التي اتفق عليها العديد من الكتاب والباحثين من أمثال (Hooijberg & Petrock, 1993; Denison, 1989; Trice & Beyer, 1993) وتتضمن خطوات التغيير ما يلي :

الخطوة الأولى : توضيح معنى تغيير الثقافة أو الحاجة إلى التغيير، وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغييرات التكنولوجية ، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

الخطوة الثانية: تقدير الحاجة إلى التغيير وتحديد الجوانب الرئيسية التي تحدد القيم الرئيسية التي تميز ثقافة المنظمة في المستقبل، وتحديد وتشخيص المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وتحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

الخطوة الثالثة: تشخيص مشكلات المنظمة والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، ونسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

الخطوة الرابعة: التغلب على مقاومة التغيير. والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير.

الخطوة الخامسة: تخطيط الجهود اللازمة لعملية التغيير. وتهدف إلى إجراء تغييرات رئيسة من شأنها أن تحدث ثقافة التغيير، مثل تخصيص الموارد، وتطوير القيادة، ووضع ميزانية تخصص لها الأموال اللازمة تنفق على عملية إجراء التغيير المطلوب.

الخطوة السادسة : وضع استراتيجيات التغيير . ويجب أن تؤخذ بالاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف والأعمال ، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي )، التكنولوجيا ، والموارد البشرية .

الخطوة السابعة : تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية معينة .

ولخلق التغيير الثقافي لا بد من الانتباه إلى العوامل التالية (Oakland, 2000, p: 224) :

السلوكات المبنية على تفاعلات الأفراد.

الأعراف الناتجة عن مجموعات العمل.

القيم التنظيمية.

قواعد العمل.

المناخ التنظيمي.

ويعتقد Allan Kennedy أن هناك خمسة أسباب جوهرية لتبرير التغيير الثقافي في جودة الخدمات الفندقية (Rue, 2005, p:368) :

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

زيادة حدة المنافسة في صناعة الضيافة والتحرك بسرعة كبيرة فيها.

كون جودة الخدمات الفندقية سيئة أو متوسطة.

ارتباط المنظمة الفندقية بعلاقات قوية مع منظمات فندقية عالمية كبيرة.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية مهمة لجميع المنظمات، وأصبح المدبرون يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، وخاصة في الدول المتقدمة والصناعية، حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، حيث تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما أنها تشكل إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، وهي إطار تنظيمي بما تحويه من قيم وقواعد ومعتقدات وأعراف وطقوس وسلوك تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة، والثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين في المنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، والثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدبرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

وتعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

وثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استقطاب العاملين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

وكذلك يرى الباحث أن تغيير الثقافة التنظيمية أصبح ضرورة حتمية لكل منظمات الأعمال، خاصة في مثل هذه الظروف المتغيرة والمتجددة، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد، وليس للمنظمة خيار أمامها إلا اللحاق بركب التطور والتغير من أجل البقاء والاستمرارية والنجاح والتميز، في ظل المنافسة الإقليمية

وقد يأخذ شكل التغيير أو التعديل أو التحول التدريجي، ويحتاج التغيير إلى دعم على كافة المستويات منها الدعم التنفيذي والدعم السلوكي والتدريب والتكنولوجي، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون التغيير في هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والمسئوليات.

## الإبداع :

الإبداع مصطلح قديم حير الفلاسفة والعلماء والأدباء منذ أقدم العصور، في مختلف الحضارات الإنسانية بما فيها الحضارات الفرعونية والصينية والرومانية واليونانية والعربية الإسلامية، ولم تنجح جميع المحاولات في تفسير ماهية الإبداع، فلجأت بعض الحضارات إلى الغيبيات والقوى الخارقة الخفية للوصول والتعرف على الأشخاص الذين يوصفون بالعابرة ويتميزون بالأعمال الخارقة المبدعة. (جروان، ٢٠٠٩، ص: ١١).



أما الإسلام فقد حث على الإبداع، وخير شاهد على ذلك خلق الله سبحانه وتعالى لهذا الكون، قال تعالى " بديع السموات والأرض "، "وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون " (سورة البقرة ، الآية : ١١٧) ، وبين أن العقل هو مصدر الإبداع، فقد كرم الإسلام العقل، ودعاه إلى الانطلاق في هذا الكون الفسيح، متحررا من أي قيد يقيدده. وقد جعل الإسلام العقل هو مناط التكليف، وعليه تقوم الأهلية، ومن فقد العقل سقط عنه التكليف، وقد مُيز الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى بالعقل، فمن استعمله فيما هو له فقد استحق التكريم، ومن عمل غير ذلك سقط من درجة الإنسانية، وتدنى إلى درجة الحيوانية، ولم يستحق التكريم من الله عز وجل. ولكن العقل في الإسلام له حدوده التي لا يتخطاها، حيث إنه لو خرج عن تلك الحدود لسقط في الجهل والخرافات.

والإسلام قد أطلق للعقل العنان في التفكير في هذا الكون من حيث التأمل في نظامه، والبحث في أسرارهِ، وكذلك التأمل في عالم النفس وسر أغوارها، والقرآن في كثير من آياته يحث على التأمل والتعقل والتدبر في ملكوت السموات والأرض، قال تعالى: {إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ} {آل عمران، الآية : ١٩٠}.  
وقال تعالى: {سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ} (فصلت، الآية : ٥٣)  
والإسلام باحترامه للعقل وتقديره له يحارب الجهل والخرافة، فهما آفة العقول، حيث يُغيب العقل ويُسلب منه أعز ما يملك وهو النظر والتفكير، لذا جاء المنهج الإسلامي هادما للخرافة والوهم والتقليد، ومنبها العقل للتأمل والتفكير. (الجندي، ١٩٩٨، ص: ٤٠٢).

## مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض، وللإنسان رغبة دائمة نحو البحث والاستطلاع والتغيير والتجديد، وحتى عندما يمارس سلوكه العادي فإنه يمارسه وفيه شيء من التجديد، ولم يجد مفهوم الإبداع صداه كموضوع أكاديمي وتطبيقي لدى المختصين حتى عام ١٩٥٠، حيث كان التحول الكبير الذي أطلق شرارته (Guilford) في المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية، وكانت من نتائجه البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع وأخضعته إلى منهجية التجريب

وفي العصر الحديث حاول بعض علماء النفس تفسير الظاهرة الإبداعية، واستخدموا نظرية التحليل النفسي، ولجأوا إلى الإيحاء والاستبصار، وخلال العقود الخمسة الماضية حدث تطور كبير في فهم الظاهرة الإبداعية، نتيجة اهتمام علماء النفس والباحثين باستخدام المنهج العلمي في تفسير تلك الظاهرة ، وتمكن عدد من رواد نفس الإبداع من تطوير أدوات لقياس الإبداع ، واهتمت المؤسسات الصناعية المتقدمة ، ومؤسسات الدعاية والإعلان، ومؤسسات المال والإعمال والإدارة برعاية الإبداع والمبدعين. (جروان، ٢٠٠٩، ص: ١١).

وتميز العصر الحديث بعصر المجتمعات المبدعة في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حيث أصبحت الدول تسخر هذه الطاقات والوسائل لرعاية المبدعين، وظهر في الآونة الأخيرة علم جديد يسمى علم الإبداع، ويضم مدخلات من علم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة والحاسوب والعلوم .

ويعد مصطلح الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان ، ١٩٩٩ ، ص: ٨) ، وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع، ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم "الإبداع" ، ويعرف الإبداع على انه عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها (النمر، ١٩٩٢: ص ٦٢).

والإبداع في اللغة مصدر الفعل أبداع، وتعرف المجموعة العربية للإبداع " إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احد المجالات كالعلوم والفنون والآداب " .

وعرف (Torrance, 1998,p:67) الإبداع على انه عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ، والبحث عن حلول والتنبؤ ، وصياغة فرضيات جديدة ، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من اجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ، ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين .

وبين (Amabile,1997,p:4) الإبداع على انه القدرة على إيجاد شيء جديد للأفراد أو المنظمة يهدف إلى تحسين أداء المنظمة ، وذلك عن طريق تقديم أفضل منتج أو خدمة ذات نوعية جيدة بالإمكانات والموارد المتاحة تلبية رغبات واحتياجات العميل في كل الظروف .

وعرف كتاب لسان العرب لابن منظور الإبداع على انه من بدع وبدع الشيء أي أنشأه ، وتعني كلمة Innovation باللغة الانجليزية إحداث أو إيجاد شيء جديد ، في حين يعرفه قاموس أكسفورد على انه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة ، أما في الأدب الإداري فقد تعددت التعريفات الخاصة بالإبداع نتيجة الاهتمام المتزايد من قبل المهنيين والاكاديميين بهذا الموضوع على حد سواء وانعكاساته على المنظمات وأدائها . (جروان، ١٩٩٩، ص:٦٥)

وعلى الرغم من تعدد التعريفات إلا انه تسجل اختلافات جوهرية وملحوظة بينهما، فقد عرف الإبداع على انه سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها. (Kotler , 2000 ,p: 355).

وأشار (Daft , 2001 ,p:357) أن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً بأنها مبدعة .

ويشير (نجم، ٢٠٠٣ ، ص : ٢٢) أن الإبداع عبارة عن فكرة جديدة تتمثل في صيغة منتج جديد أو عملية جديدة، أو طريقة عمل، أو نظام يسهم في رفع كفاءة الشركة باتجاه إنجاز أهدافها، كما أن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق، ويضيف (حريم، ٢٠٠٣، ص: ٣٠٤) أن الإبداع عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة الشركة والبيئة العامة ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بمنتج أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية أو أفكار جديدة أو طرق جديدة في تصميم المنتج .



أما تعريف الباحث للإبداع فهو: عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية يتوصل من خلالها إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية، أو حل إلى قضية أو مشكلة ما، بحيث تحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها.

## المكونات العامة للإبداع

هناك أربعة مكونات رئيسة للإبداع وكما يلي (جروان، ١٩٩٩، ص: 52):

المناخ الذي يقع فيه الإبداع : تبني هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان ، ويرى هؤلاء العلماء أن الإبداع ظاهرة اجتماعية حضارية ثقافية ، وان الفرد يمكن وصفه كمبدع إذا تجاوز تأثيره حدود المعايير العادية ، ويمكن النظر إلى الشخص المبدع في هذه الحالة كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا واضحا على الآخرين.

٢. الشخص المبدع: اهتم بهذا الجانب علما نفس الشخصية الذين يرون انه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في مجال المعرفة ومجال الدافعية ، وكان من ثمار ونتائج هذا الاتجاه الكشف عن الأفراد المبدعين من خلال ثلاثة جوانب أساسية (الخصائص المعرفية ، الخصائص الشخصية ، الخصائص التطويرية ) .

٣. العملية الإبداعية : اهتم بهذا الجانب علماء القياس النفسي وعلماء النفس المعرفيون ، واهتموا في دراساتهم بالجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات ومعالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع ، ومن أهم الباحثين الذين اهتموا بهذا الجانب (Koestler,1964) في كتابه العملية الإبداعية (The Creative Process) ، ومن علماء القياس النفسي تورنس (Torrance,1993) الذي ركز على العملية الإبداعية في تعريفه للإبداع وعرف الإبداع على انه " تحسس للمشكلات والوعي بها ومواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها ، وصياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة ، والبحث عن حلول ، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج " .

أما رأي الباحث بالنسبة لمكونات الإبداع بالإضافة إلى المناخ والشخص المبدع والعملية الإبداعية، فهناك مكون آخر وهو الإنتاج الإبداعي، وهو أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة، ويقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج ، فالإنتاج الإبداعي محك أو مقياس للإبداع ، وهناك دور مهم للمناخ أو البيئة التي ينمو فيها الفرد ويتطور سواء أكانت بيئة أسرية، أم مدرسية، أم بيئة عمل، أم المجتمع بشكل عام. فالبيئة إما أن تكون محفزة للإبداع وداعمة له، أو موقوفة ومعيقة ، ويجب أن لا ننسى دعم الدولة ورعايتها للإبداع والمبدعين، فيعتبر جانبا مهما من مكونات الإبداع.

## عملية الإبداع :

أشار (حريم، ٢٠٠٣، ص: ٣٠٦) أن عملية الإبداع تتضمن الخطوات التالية كما بينها الكاتبان (Kretuer & Kinicki):

الإعداد (Preparation) : المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها.

التركيز (Concentration): يركز الفرد في هذه المرحلة اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

الاحتضان (Incubation): في هذه المرحلة يبذل الفرد في أعماله اليومية الجهد الشديد في البحث عن المعلومات.

الشروق / الإلهام (illumination): في هذه المرحلة يعمل الفرد على ربط المعلومات وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

الإثبات / التحقق (Verification) : إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

## نظريات الإبداع :

تميز العصر الحديث بالتطور والتقدم وأصبحت الدول والمنظمات على اختلاف أنواعها تتسابق وتهتم بموضوع الإبداع، وأصبح الإبداع ظاهرة تدرس على صعيد عالمي، حيث إن جميع المنظمات التي حققت الميزة التنافسية هي منظمات مبدعة، وقام عدد من الكتاب بوضع مجموعة من النظريات حول ذلك ، وكما يلي (الصرايرة ، ٢٠٠٣ ، ص: ٢٢):

أما النظريات القديمة في الإبداع فهي: نظرية الإلهام لأفلاطون الذي يرى انه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام. ونظرية أرسطو الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية، ونظرية كانت الذي يرى أن العبقرية تعطي القوانين، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، ونظرية جالتون "وراثة البيئة" وهي من النظريات البيولوجية التي تبحث علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي ، وان الإبداع قدرات طبيعية تستمد من الوراثة، ونظرية فرويد، وبين فرويد الإبداع على انه أساس نفسي يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة واللاشعور، وان الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض اللاشعور من الأنا، والانا الأعلى.

أما النظريات الحديثة في الإبداع فهي:

نظرية March & Simon, 1958:

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة، وخاصة مشكلة تجسير الفجوة في الأداء، وهي تقع ما بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن يكون ، وتركز هذه النظرية على عمليات البحث وخلق البدائل، وعملية الإبداع في نظرهم تمر في عدة مراحل هي : فجوة في الأداء ، وعدم رضاء ، وبحث ووعي ، وبدائل ، ومن ثم الاختراع ، وأشار إلى أن الفجوة تحدث نتيجة لعوامل طارئة خارجية مثل تغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية ، والتسويقية.

نظرية Burnes & Stalker 1961:

تقوم وجهة نظرهم على أن الهياكل التنظيمية لها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، حيث إن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا أكبر من مشاركة الموظفين والعاملين في صنع القرارات ينمو فيها الإبداع أكثر من غيرها، لأن ذلك يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها بكل يسر وشفافية.

نظرية Wilson, 1966:

يرى ولسون بأن الإبداع يمر من خلال التغيير في المنظمة من خلال ثلاث مراحل هي : إدراك التغيير ، واقتراح التغيير ، وتبني التغيير وتطبيقه بشكل فعلي . وتفترض هذه النظرية بان نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام (البيروقراطية) ومط الإدارة المتبع ، ويرى انه يجب حل الصراعات التي قد تكون حجر عثرة في وجه الإبداع.

نظرية (Hagen & Aiken, 1970):

تتميز هذه بالشمولية لدمجها لأداء النظريات السابقة، وهي تفسر الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة وذلك عن طريق إضافة خدمات جديدة.

نظرية (Harvey of Mill,1970) :

أفاد مما قدمه كل من (Simon, March) و (Burns & Stalker) ، وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول ، وقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها من خلال إيجاد البدائل ، ومن ثم اختيار البديل الأمثل .

نظرية (Zaltman, 1973):

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع على انه عملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ، ووصف الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمد على نظرية (Hagen & Aiken, 1970) إلا انه توسع في شرح المشكلة وأضاف متغيرات أخرى (العلاقات الشخصية ، أسلوب التعامل مع الصراع) وحدد مراحل تفصيلية للإبداع هي : مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ، ومرحلة التطبيق التجريبي ، ومرحلة التطبيق المتواصل.

ويرى الباحث أن نظريات الإبداع اتفقت على عدة أمور من أهمها: العوامل المؤثرة في الإبداع من جهة، والحلول للمشكلات التي تعترض سير المنظمة من جهة أخرى، والهيكل التنظيمي، وإحداث التغيير في المنظمة، وإيجاد منتجات أو خدمات جديدة للمنظمة.

مجالات عمل الإبداع :

يرى ( الوقفي، ٢٠٠٤، ص: ١٢٨) أن الإبداع لا يقتصر على حقل دون آخر أو على فئة معينة دون أخرى، بل يمكن أن يظهر من خلال:

منتجات جديدة New Product : وقد يكون ناتجا من استغلال تكنولوجيا جديدة، وقد يكون هذا المنتج تم تطويره عن المنتج الموجود بإدخال تحسينات وإضافات عليه.

خدمة جديدة New Service: ابتكار وتطوير خدمات جديدة لم تكن موجودة أصلا.  
أساليب إنتاج جديدة New Production Techniques : يكون الهدف منها إرضاء العميل أو المستهلك النهائي، وقد يظهر ذلك من خلال التركيز على إدارة الجودة الشاملة (TQM) .  
تطبيقات عمل جديدة New Operating Practices تضمن توفير الوقت والجهد لخدمة العملاء.  
طرق حديثة في تسليم وإيصال المنتج أو الخدمة New Ways of Delivering the Product or Services to the Customer .  
وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج New Means of Informing Customer About the Product .  
وسائل جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة .  
أساليب جديدة في إدارة العلاقات بين المنظمات .  
عناصر الإبداع :

أجمعت البحوث والدراسات الإدارية والتربوية على أن الإبداع يتكون من خمسة عناصر رئيسة هي (الضمور، ٢٠٠٣، ص:٢١):

الطلاقة : والمقصود بها كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوسط العام ، ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة ، وقد تكون الطلاقة لفظية ، أو فكرية ، أو طلاقة تعبيرية .

المرونة : وهي القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر ، والتعامل معها جميعا ، وفي هذا الإطار يمكن أن يبدي الشخص نوعا من المرونة التلقائية التي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة ، والمرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد الذي يستطيع التكيف ، وتعديل سلوكاته بهدف التوصل إلى حل المشكلات التي تواجهه .

الأصالة: وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة

الحساسية للمشكلات وإدراك طبيعتها.

أما رأي الباحث فيرى أنه من خلال اطلاعي على العديد من المراجع العربية والأجنبية فإن عناصر الإبداع الرئيسية هي: الطلاقة، توليد الأفكار، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات، واستكشاف الفرص.

مراحل عملية الإبداع :

تتضمن عملية الإبداع التسويقي كما بينها (السرطان، 2005، ص ٢٣-٢٥):

١. تحليل حاجات العملاء:

تتضمن معرفة واستكشاف حاجات ورغبات العملاء، من خلال بحوث المستهلك ودراسة رغبات الزبائن وما يفضلون، والعمل على إيجاد منتجات وتوفير خدمات تلبي مختلف أذواق الزبائن.

## توليد الأفكار الإبداعية:

بعد أن تدرس المنظمة حاجات العملاء فإنها تعمل على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية ، التي من شأنها أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ابتداء من المنتجات والخدمات ثم الأسعار والترويج والتوزيع ، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية ، وعدم التسرع برفض أية فكرة أو مبادرة ما لم يتم التأكد بشكل قطعي أنها غير مناسبة للتطبيق .

## الغربة وتصفية الأفكار الإبداعية:

في هذه المرحلة تكون هناك أفكار كثيرة حيث يتم استبعاد الأفكار التي لا تناسب مع ما ترغب فيه المنظمة واختبار الأفكار المنطقية ، واختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي الذي يتوافق مع مهمة المنظمة وأهدافها وقدراتها ومواردها .

## تقييم الأفكار الإبداعية:

في هذه يتم تقييم الأفكار الإبداعية بشيء من التفصيل ، وذلك في ضوء عدد من المعايير والأسس ، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة ، ويتم استبعاد الأفكار غير المرغوب فيها ، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة للمنظمة ، بحيث يتم نقلها إلى المرحلة التالية .

## اختبار الأفكار الإبداعية:

وتتم في هذه المرحلة عملية اختبار الإبداع كفكرة لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها من عدمه ، حيث يتم اختبار ذلك تسويقيا بعد أن يكون المنتج قد تم تطويره نهائيا ، أما الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق فإنه يتم استبعاده نهائيا ، ويتم الإبقاء على الابتكارات والإبداعات الأخرى التي تكون من الممكن تطبيقها ضمن قدرات المنظمة ، والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.

## تطبيق الإبداع:

يتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئا ملموسا ويشعر به الزبون ويصبح مطبقا موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي .

## الإبداع التنظيمي

يشكل الإبداع التنظيمي المظلة الرئيسة التي تقوم على تفعيل قدرات المنظمة، من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز، وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر يتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة للمنظمة، وتتجسد جهود الإبداع من خلال توجيه برامج وعمليات وموارد المنظمة، لكي تصبح أكثر قربا من متطلبات السوق والزبائن على اختلاف فئاتهم، وتنفق المنظمات هذه الأيام الكثير في مجالات البحث والتطوير والإعداد والتدريب، لكي تسهم مجتمعة في توليد أفكار تحقق تحسينا مستمرا في عمليات المنظمة، ويتناول الإبداع في المنظمة مجالات عديدة ، فهو لا يقتصر على الجانب التكنولوجي، بل يمتد ليشمل الجانب القيمي والثقافي ومختلف الجوانب الإنسانية في المنظمة. ويعتبر الإبداع التنظيمي الجهود المبرمجة والمنظمة التي تعتمدها المنظمة لتطوير منتجاتها سواء أكانت سلعا أم خدمات أم إجراء تحسينات عليها أم تطوير استخدامات جديدة لها.

أن الإبداع يمثل عمليات وإجراءات تبدأ باعتماد الأفكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات وطرق مفيدة ، والإبداع يمثل عمليات تستخدم من خلالها المنظمة المهارات والموارد لتطوير سلع وخدمات جديدة أو لتطوير أنظمة العمليات والإنتاج. (منصور، الخفاجي، ٢٠١٠، ص: ١٩٠).

## العوامل المؤثرة على الإبداع

أشار (العواجي، ١٩٨٦، ص: ٣٣، وأبو جامع ، ٢٠٠٨ ، ص: ٤٠) العوامل المؤثرة على الإبداع كما يلي :

العوامل الفردية أو الشخصية: وهي العوامل التي تميز الشخص المبدع عن غيره كالذكاء، والثقة بالنفس، والرؤية للأمور والمثابرة والصبر، والاستعداد لتحمل نتائج الفشل.

العوامل الاجتماعية والثقافية: وتشمل الأسرة التي تعتبر اللبنة التي تبدأ فيها عملية التفاعل الأولية ويتعلم العامل دروسه الأولى من خلالها ، وتتشكل بوساطتها عناصر شخصيته ، وتشمل كذلك المنظمات الاجتماعية والثقافية التي تشكل وسائل للتربية والتوجيه الثقافي والحوافز وتلعب دورا كبيرا في دفع العاملين إلى الاهتمام بالإبداع وتأتي في مقدمتها المنظمات التعليمية وأجهزة الإعلام ، وكذلك المجتمع حيث يلعب المناخ الاجتماعي دورا رئيسا في تكوين شخصية العامل على اعتبار انه عضو اجتماعي ، يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات ، على اعتبار أن الإبداع يتطلب توفر ظروف وقيم اجتماعية تقوم على أساس تشجيع الإبداع ورعايته

ويرى الكثير من الباحثين أمثال (العواجي ، ١٩٨٦ ، وجروان ، ١٩٩٩) بان الاستعدادات العقلية متوافرة لدى اغلب العاملين ، ولكن مدى صقلها وتطويرها إلى درجة الإبداع يعتمد على العوامل المحيطة بهم .

العوامل السياسية: أن توفر الإدارة والدعم السياسي لها دورا كبيرا في تشجيع الإبداع ، والعمل على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

العوامل الإدارية: تأتي أهمية الإدارة في الإبداع من واقع دورها الحيوي ، في مقدرتها على إدخال التقنية الإدارية الحديثة.

العوامل التنظيمية : تؤثر العوامل التنظيمية على الإبداع الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة، وعلى المنظمة أن توفر جميع متطلبات الإبداع وجميع الموارد الفنية والمادية والبشرية ،وان تصمم هيكل تنظيميا مرنا وواضحا، وتكون خطوط السلطة والمسئولية واضحة، وتوجد بيئة ومناخا محفزا على الإبداع والنجاح في العمل.

## مفهوم الإبداع وعلاقته بالابتكار والموهبة والذكاء والاختراع

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الشائعة والمرادفة للإبداع:

الابتكار Creativity: هو أي شيء جديد يوفر الفائدة إلى العميل أو الموظف أو المنظمة. Daft , 2001 .(p:366).

الموهبة: Talent هي مقدرة فطرية أو موروثية في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية، والإنسانية، وتحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن (سلامه وأبو مغلي، ٢٠٠٢).

الذكاء : Intelligence هو مقدرة عقلية عامة أو مجموعة مقدرات تمكن الشخص من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها ، والمحاكاة وحل المشاكل ، واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين ، ويعبر عن المكون الوراثي له بالذكاء المرن ، ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعددية (الشربيني وصادق ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٥) .

الاختراع : Invention هو اكتشاف أو إيجاد أو بناء شيء لم يكن موجودا سابقا، مثل اختراع فن الطباعة (2012 ( Definitions.Net

أما الفرق بين الإبداع والابتكار، الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي (نجم، ٢٠٠٣، ص:١٧).

أما الاختراع (Invention) هو عملية توليد فكرة جيدة، أسلوب جديد، وسيله جديدة، في حين أن الابتكار (Creativity) هو تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة (Lewis M. Brancomb, 2001,p:67).

## الميزة التنافسية

### مقدمة :

يعتبر التنافس هو أساس النجاح والإخفاق لأية منظمة، سواء أكانت خدمة أم إنتاجية أم منظمة قطاع عام أم قطاع خاص، وإن نجاح المنظمة وبقاءها في السوق هي العملية التي من خلالها حصول المنظمة على الميزة التنافسية،

وبدأ مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في عام ١٩٨٥ عندما قدم بوتر (Porter, 1985) أول مؤلف له في هذا المجال، وأشار إلى أن العامل الأهم لنجاح المنظمات هو موقف المنافس لها في الصناعة التي تعمل فيها، وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية والتكنولوجية ، وتؤدي الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة (أبو بكر ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣) .

### مفهوم الميزة التنافسية :

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية (أبو بكر ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤-١٥).



وعرف (Hofer & Schendel) الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أمطاط نشر الموارد (الزعيبي ، ٢٠٠٥ ، ص: ١٣٧) .

وجاء (Porter ,1985) في تعريف آخر للميزة التنافسية، وهو اكتشاف المؤسسة طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين (Richard P. Rumelt ,2003,p:44).

وعرفها مرسي (٢٠٠٦) على أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، وأشار ميخائيل (٢٠٠٠) بان الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بالمنظمة مقارنة مع المنافسين.

كما عرفها العلي (٢٠٠٠، ص:٥٥) على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج.

وعرفها كوتلر بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وكذلك عرفها فاشي على أنها أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تمييزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر عملائها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها (الجريري ، ٢٠٠١ ، ص: ٨٣).

أما تعريف الباحث للميزة التنافسية فهو" قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين، من خلال استخدام طرق وأساليب جديدة وخلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة والجودة والسعر مقارنة مع منافسيها"، وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية على نتائج تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة.

### خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح، فلا بد من التطرق إلى خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية،

ومن هذه الخصائص ما يلي : (نجم، ٢٠٠١، ص: ١٣٨):

إن الميزة التنافسية تشتق من رغبات وحاجات الزبون .

تقدم المساهمة الأهم في منظمات الأعمال.

تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة .

تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

تؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين.



وبين (داسي ، ٢٠٠٧ ، ص:٨١) خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي :

إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

تنعكس على كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو على قيمة ما تقدم إلى المشتريين أو كليهما.

تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم على الشراء منها.

تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.

تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

### أنواع الميزة التنافسية:

بين بورتر أن المزايا التنافسية تتوافر في المنظمات القادرة على خلق وإيجاد القيمة من خلال تخفيض الكلف أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالزبائن أن يولوها مزيدا من الاهتمام ، ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عال ، وبين بورتر بين نوعين من المزايا التنافسية هما: (Porter, 1985, p:126-147)

ميزة التكلفة الأقل : ويقصد بالتكلفة الأقل هو قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج، وتقديم خدمة اقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المتنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من المنافسين، وتتم مراقبة عوامل تطور التكاليف الذي يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن العوامل التي تساعد على التكلفة الأقل مراقبة التعلم، التدريب والتأهيل للعاملين، أنظمة الحوافز والمكافآت، تمكين العاملين، توفير الموارد الفنية والمادية والموارد البشرية الكفؤة المدربة .

التمايز في تقديم الخدمات : وهو قدرة المنظمة على تقديم خدمة جديدة وفريدة وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى ، خصائص خاصة بالخدمة) ، وبين بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها وتوحيدها لعملائها، والتي يمكن أن تكون السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة مقارنة مع المنافسين .

مداخل بناء الميزة التنافسية :

أدت التطورات في البيئة التنافسية إلى سعي المنظمات على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل ما زالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية ومن أهم المداخل ما يلي (Porter, 1985, p:144-147).

مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم من خلال ما يلي:

تحقيق رضا المستهلكين : إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق لرضا المستهلك عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة.

سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب .

ضرورة تقديم المنتج ذي الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية .

ضرورة تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانات المستهلكين .

مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والتميز دائما وتمثل القدرات فيما يلي :

الإنتاجية : إن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة .

الزمن : أدت التغيرات التنافسية إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت .

الجودة العالية : إن المنظمة التي تهدف في البقاء في الأسواق عليها أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة ، الذي تضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات .

مؤشرات قياس التنافسية :

تتجسد التنافسية من العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، ولذلك فإن المؤشرات الأكثر قياسا للميزة التنافسية هي: (لحول، ٢٠٠٨، ص ٧٥-٧٨).

مؤشر الربحية: تعتبر الربحية قياسا للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون:

عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المنظمة للمساهمين.

عائد رأس المال: تهدف إلى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

التكلفة: وهي تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.

الإنتاجية: وهي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية).

الحصة السوقية : يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق احد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وتعرف الحصة السوقية على أنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة ومختلف العلامات.

### الاستراتيجيات التنافسية العامة :

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية، تستطيع بها أن تواجه المنظمات المنافسة لها في الأسواق.

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه بورتر، الذي اشتمل على إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة، التميز، و التركيز، و يؤكد هذا المدخل على ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو باستخدام أساليب تميز هذا المنتج المقدم إلى المستهلك ، وتمكن هذه الاستراتيجيات المنظمات من التنافس بفعالية في مجال الأعمال والصناعة، و تحقيق عوائد أعلى من المتوسط ، وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها أتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات أو المنظمات التي تهدف إلى الربحية، أو التي لا تهدف إلى الربحية. و تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها " إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات،

### أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة:

اقترح (porter) ثلاث استراتيجيات أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة، يمكن استخدامها لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة، الشكل رقم (٥) يوضح الإستراتيجية التنافسية العامة (Poprter,1985,p34).

		الإستراتيجية التنافسية	
		التمايز	التكلفة الأقل
النطاق التنافسي	واسع	القيادة في التكلفة	التمايز
	ضيق	التركيز بالتكلفة الأقل	التركيز بالتمايز

الشكل رقم (٥)

### الإستراتيجية التنافسية العامة

المصدر: M.Porter, Competitive strategy, op.cit, p39.

## إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة:

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها المقدمة في السوق، و من ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين، و تحقيق قدر أكبر من الأرباح.

والدوافع وراء إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، و توفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة، وتحسين الكفاءة، والإفادة من منحيات التعلم والخبرة، ووجود مناخ سوقي يكون فيه عملاء على دراية كافية بالسعر.

ويمكن تحقيق النتائج من إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة في حالة توافر عدد من الشروط:

وجود طلب مرن للسعر.

مُطية المنتج.

عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج.

وجود طريقة واحدة لدى العملاء لاستخدام السلعة.

عدم وجود إمكانات مالية لدى العملاء لإجراء التبديل.

إستراتيجية التمايز:

تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد، والفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات ، وتستطيع الإستراتيجية الفعالة للتمايز حماية المنظمة أمام منافسيها، نظرا لولاء المستهلك لماركة معينة وما يترتب على ذلك من خفض للحساسية للسعر، و من خلال تميز المنظمة وولاء المستهلك للماركة تستطيع أن تضع أسعارا لمنتجاتها أعلى من أسعار المنافسين و تحقق بذلك هوامش ربحية أعلى نسبيا.

ومن أهم مجالات التمايز أنها تحقق ميزة تنافسية و لفترة زمنية طويلة كما يلي:

التمايز على أساس التفوق الفني.

التمايز على أساس الجودة.

التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

التمايز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

إستراتيجية التركيز:

إن المنظمات التي تتنافس وفقا لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات متميزة بشكل عال جدا، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من العملاء في حيز محدد من السوق.

وتحاول أيضا هذه المنظمات في الوقت نفسه تخفيض التكاليف، حيث تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام التركيز في الحالات التالية:

عند تواجد مجموعات مختلفة و متميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة .

عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو السريع.

ويرى الباحث أن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى إليه جميع المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات والمنافسة الشديدة، إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن والقيمة التي سيحصل عليها من وراء ذلك، وبالتالي فإن الجودة العالية سواء أكانت خدمة أم صناعية، والكلفة الأقل والتميز في تقديم الخدمات، والابتكار والتغيير والتحسين المستمر والتنوع في تقديم المنتجات والخدمات لكافة الأذواق هو عنصر هام في تحقيق الميزة التنافسية.

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات السياسية والأمنية والاقتصادية والتقدم الصناعي والتكنولوجي وشدة المنافسة الإقليمية والدولية، يتطلب منها أن تمتلك قدرات كبيرة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل في الكفاءات والإمكانات (التنظيمية، والإدارية، والفنية، المادية، والتكنولوجية، والبشرية) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم، إن القيام بذلك بفعالية ، يعكس تنافسية المنظمة، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة ،وعلى المنظمة أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية.

### نبذة عن القطاع الفندقي الأردني

تعتبر صناعة السياحة من أكبر القطاعات الاقتصادية الدولية من حيث الحجم والأهمية، حيث بلغ عدد السياح في العالم (٩٣٥) مليون سائح خلال العام ٢٠١٠ ، مقارنة بـ (٨٧٧) مليون خلال العام ٢٠٠٩. وتتوقع منظمة السياحة العالمية أن يصل عدد السياح في العام ٢٠١١ إلى ٩٨٢ مليون سائح وبنسبة نمو تقدر بحوالي (٤-٥%). (هيئة تنشيط السياحة، وزارة السياحة والآثار ، ٢٠١١).

وتعتبر السياحة أكبر قطاع مساهم في الناتج المحلي العالمي، حيث تساهم بما نسبته (١٥%) من الناتج الإجمالي، بينما تساهم بنسبة (١٦%) من الاستهلاك العالمي، و(٧%) من الاستثمار العالمي، و(٩،٦%) من إجمالي الإنفاق الحكومي. وقد شكلت إيرادات السياحة العالمية حوالي (٧-٨%) من إجمالي صادرات العالم من السلع والخدمات، ووفرت حوالي (٢٠٠) مليون فرصة عمل، أو ما يعادل (١١%) من إجمالي القوى العاملة في العالم (هيئة تنشيط السياحة، وزارة السياحة والآثار، ٢٠١١).

تعد صناعة الفنادق من الصناعات الحديثة نسبيا في الوطن العربي، حيث بدأ الاهتمام بها بشكل واسع باعتبارها تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني من خلال جلب العملات الصعبة، وتوفير فرص العمل، والتخفيف من نسبة البطالة ، وتحسين مستوى شريحة كبيرة من المواطنين ، وبلغت الإيرادات السياحية لعام ٢٠١٠ في الأردن (١٨٧٦.٣) مليون دينار، بينما بلغت الإيرادات السياحية لعام ٢٠١١ حتى تاريخ ٢٠١١/٩/٣٠، (١٥٤٢.٩) مليون دينار. (هيئة تنشيط السياحة، وزارة السياحة والآثار، ٢٠١١).

يعتبر قطاع الفنادق من أكبر قطاعات السياحة ، ويعتبر الركيزة الأولى والعمود الفقري للسياحة، وتقدم الفنادق خدمات متنوعة كالإيواء والطعام والشراب، وخدمات تكميلية أخرى كخدمات التسلية والترفيه والعلاج والمؤتمرات والحفلات وخدمات الاتصالات والنقل ، أن هذه الخدمات تحتاج إلى توفير قوى عاملة كفؤة وماهرة قادرة على تقديم الخدمات بالشكل الملائم لتلبية حاجات ورغبات السياح التي بدأت تنمو وتتزايد بشكل ملحوظ مع تطور مستوى الحياة . وتسعى المنظمات الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل الخدمات ، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم ، حيث يعتبر تقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله المنظمات الفندقية إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها ، لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت تتسم بالسرعة في التغيير .

وبلغ عدد العاملين في الأنشطة السياحية في الأردن حسب إحصائيات وزارة والآثار لعام ٢٠١١ (٤١٧٤٩) عاملا وعاملة، موزعة في الفنادق والمطاعم ومكاتب السياحة والسفر ومكاتب تأجير السيارات والتحف الشرقية والخدمات الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة.

أما بخصوص التوزيع الجغرافي للعاملين في الفنادق الأردنية لعام (٢٠١١) ، فقد بلغ عدد العاملين الكلي في الفنادق (١٥٠٥٥) موظفا وموظفة ، بنسبة (٣٦%) من مجموع القوى العاملة في القطاع السياحي الأردني، حيث بلغ عدد العاملين في قطاع الفنادق في عمان (٨٩٧٥) موظفا وموظفة من إجمالي العاملين في الفنادق المصنفة، وتلتها في المرتبة الثانية مدينة العقبة وبلغ عدد العاملين (٢٥٨٣) موظفا وموظفة، وفي المرتبة الثالثة البحر الميت وبلغ عدد العاملين (١.٦٩٩) موظفا وموظفة ، وجاءت البتراء في المرتبة الرابعة وبلغ عدد العاملين (١.١٨٧) موظفا وموظفة.

### الدراسات السابقة:

تم البحث عن الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع فيما يتعلق بأثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي بشكل خاص، وتأثير ثقافة المنظمة بشكل عام على الإبداع والميزة التنافسية في باقي المنظمات، وفي حدود علم الباحث لم أجد أية دراسة سابقة تتعلق بالمنظمات الفندقية، وقد أفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد أبعاد المتغير المستقل، وأبعاد المتغيرات التابعة فيما يتعلق بالإبداع والميزة التنافسية، وكما يلي :

### الدراسات باللغة العربية:

١. بني عيسى (٢٠١١): دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى معرفة مدى توافرها والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، وقد تم اختيار القطاع المصرفي لإجراء الدراسة عليه، وتمثل مجتمع الدراسة بقطاع البنوك الأردنية، أما عينة الدراسة فهي البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية وعددها (١٣) بنكا، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس أثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في أداء العاملين، ومعرفة مدى توافرها في القطاع المصرفي الأردني



وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة (٤٢٠) بجميع مستوياتهم الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة عددا من النتائج كان من أهمها :

أ. اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ب. وجود علاقة إيجابية وبدرجة تأثير مرتفعة نحو وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني .

ج. وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة المنافسة (السوق) على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، وتبين أنها أكثر أمهات الثقافة التنظيمية تأثيرا في تحسين أداء العاملين وإن الثقافة التنظيمية في قطاع البنوك الأردنية هي ثقافة المنافسة (السوق )

د. وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، وتبين أن الالتزام العاطفي هو أكثر أمهات الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين ، وان الالتزام التنظيمي السائد هو الالتزام العاطفي .

٢. الصرن (2009) : نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية في سوريا .

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال ما يلي: خصائص (سمات) ثقافة الجودة Features of Quality Culture في المنظمة الفندقية، والمتمثلة في (الصدق، الخلو من الأخطاء، الأجل الطويل، الالتزام، إمكانية القياس، الشمول، القابلية للقياس).

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة، وذلك بالإفادة من الكتب ونتائج الأبحاث والدراسات السابقة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

تعريف مفهوم وخصائص ثقافة الجودة والمتمثلة في (الأمانة، الثقة، النزاهة، الخلو من الأخطاء، الأجل الطويل، الالتزام، إمكانية القياس، الشمول، القابلية للقياس).

مظاهر (عناصر) ثقافة الجودة Aspects of Quality Culture في المنظمة الفندقية والمتمثلة في (القيم، اللغة، الاتجاهات، العادات والتقاليد، الافتراضات الشائعة، المعارف، التغيير، التنوع، الأخلاق).

٣. السهلي (٢٠٠٩): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) موظفا ، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن خصائص الثقافة التنظيمية مهمة جدا في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأهمها توفير البيئة المساعدة على الإبداع، المرونة في العمل، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة ، توفير الدعم المالي والفني، وتوفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق ثقافة خاصة بالمنظمة، ومن أهم توصيات الدراسة نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات الإلكترونية.

٤. عقلت (2008) : أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية " دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة "الأدوية والملابس الأردنية"، حيث تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية ( ثقافة العشيرة ، ثقافة السوق ، الثقافة الديناميكية ، الثقافة الهرمية ) ، في حين تمثلت أبعاد الفاعلية التسويقية ( الكفاءة التشغيلية ، فلسفة العملاء ، التوجه نحو العميل ، التوجه نحو المنافسين ) ، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين في إدارة التسويق من عاملين ومديرين ورؤساء أقسام وشعب ، وذلك كونها الفئة الأقدر على تقييم الفاعلية التسويقية في تلك المنظمات ، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية ( spss ) لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الديناميكية هي الثقافة السائدة في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية ، وأن مستوى الفاعلية التسويقية مرتفع ، وأن الأثر الأكبر للثقافة الديناميكية في الفاعلية التسويقية ، أي كلما كان هناك تبني بدرجة أعلى للثقافة الديناميكية ، كلما ساهمت في تحقيق المستوى العالي للفاعلية التسويقية كان له الدور الأكبر هو للثقافة الديناميكية ، وأيضاً هناك اثر للأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية ولكن كان التأثير بدرجة أقل على الفاعلية التسويقية .

٥. المدان (2008) : قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج) : دراسة حالة .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج) من وجهة نظر العاملين فيها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة ، من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص اثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات ، والهيكل التنظيمي ، وأنظمة الحوافز، والعمليات ، والعاملين والقيادة ) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة وجاءت وحدة المعاينة مكونة من العاملين كافة في المجموعة أثناء إعداد الدراسة والبالغ عددهم (2700)، أما عينة وحدة التحليل والمعاينة فقد شملت (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية وتم اختيارهم بشكل عشوائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

أ . هناك اثر لعوامل الثقافة التنظيمية منفردة ومجمعة في إدارة المعرفة ككل (توليد المعرفة، والتشارك فيها وتطبيقها).

ب. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت النتائج أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة.



٦. (الأحمد ، ٢٠٠٨ ) :أ الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب السورية ، من خلال تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في شركات الغزل والنسيج ، والتعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الغزل والنسيج ، والتعرف على الإنجازات الإبداعية لدى العاملين في شركات الغزل ، وتحليل العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج ، وكانت العينة (٩٥) مديرا من شركات الغزل والنسيج في حلب .

وأظهرت النتائج ما يلي :

١. اهتمام إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية للإبداع .
٢. السلوك الإبداعي يتوافر في شركات الغزل والنسيج بمستوى جيد .
٣. اهتمام شركات الغزل والنسيج في حلب بالإنجازات الإبداعية على جميع المستويات التنظيمية (الأفراد ، وفرق العمل ، والشركة ككل ) .
٤. ترتبط جميع القيم التنظيمية (التسامح في الأخطاء ، وتحمل المخاطر ، والتأكيد على روح فريق العمل والسرعة في العمل ) ارتباطا جيدا وإيجابيا ومعنويا عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٥ مع أبعاد السلوك الإبداعي.

٧. ( أبو جامع، ٢٠٠٨ ) : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية خلال العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ والبالغ عددهم (١٧٠٩٤) عاملا ، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (٢٠) عاملا ويمثلون ما نسبته مائة بالمائة ، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (٦٨٧) عاملا بنسبة مائة بالمائة من مجتمع الدراسة .

وكانت أهم النتائج ما يلي :

١. إن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية متوسطة ودرجة الإبداع الإداري السائدة لديهم متوسطة.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات "المؤهل التربوي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري في أدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية لصالح المؤهل والمتدرب.

٨. الزهراني (2007) : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة "

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي ، وسعت الدراسة إلى إيجاد نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية وتحليل عناصرها ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لهذه العناصر في المنظمات السعودية .

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية سائدة بدرجة مختلفة في المنظمات السعودية ، وتم ترتيبها على النحو التالي (الدفاع ، والكفافية ، والقوة ، والتنافس ، وفرق العمل ، والاقتصاد ، والفعالية ، والقانون العام والعدل ، واستغلال الفرص ، والمكافأة ، وبينت الدراسة أن أفراد الدراسة يميلون إلى تصنيف كفاءة أدائهم بشكل عام بالمرتفع جدا ، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة ، وأوضحت النتائج كذلك إن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة ) وبين كفاءة الأداء.

٩. العجلوني ( 2005 ) : أثر ثقافة المؤسسة على الإنجاز المالي " دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية.

تناولت هذه الدراسة موضوع ثقافة المؤسسة والعلاقة بينها وبين الأداء المالي في الأردن ، وكانت عناصر ثقافة المنظمة " القيم ، الأعراف ، التدريب " وتم جمع البيانات من خلال اخذ عينة عشوائية مكونة من (50) شركة صناعية في الأردن.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

١. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وأدائها المالي.

٢. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وحجم المؤسسة.

١٠. العنزي ( 2005 ) : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "دراسة استطلاعية على العاملين في الشركات العامة في مدينة الرياض " .

دراسة ميدانية تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات العامة في المملكة العربية السعودية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في الشركات العامة في المملكة العربية السعودية ، باستخدام مقياس فرانسيس وود كوك ( 1995 ) لقيم الثقافة التنظيمية ، ومقياس الحقباني لعناصر الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توافر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.

هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

١١. الصرايره (2003) : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس والفوسفات). وتم اختبار فرضيات الدراسة في عينة مؤلفة من (112) موظفاً في الشركتين بواقع (45) موظفاً في شركة البوتاس و (67) كبيرة في شركة الفوسفات .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة ايجابية وبدرجة تأثير مرتفعة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وأن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ انه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة . أما النمط الثقافي (القوة) يتوافق بدرجة اقل ، وجاءت ثقافة الدور والمهمة في الترتيب الثالث والرابع وهما اقل توافقاً مع الإبداع لأنها غير سائدة .

١٢. فرحان (2003): الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني " دراسة تحليلية)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينها، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات. وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (400) موظف من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات . تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية ( القوة، الشخصية ، الأعراف ، القيم ، القيادة ) والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة وجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة وجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة وجود علاقات معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري . أن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

## الدراسات الأجنبية :

١. (Tuan & Ventatesh, ٢٠١٠):

“Organizational Culture and Technological Innovation Adaption in Private Hospitals”

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة في فيتنام ، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي ، وتم إجراء الدراسة على (٨) مستشفيات خاصة في فيتنام ، وتم في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي.

وتم استخدام الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية وهي : الرؤية ، وشكل الهيكل التنظيمي ، واليات الدعم ، ومحفزات الإبداع ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع.

وكان من أهم نتائج الدراسة إن ثقافة المنظمة تلعب دوراً كبيراً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي ، وإن عناصر ثقافة المنظمة المذكورة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي ، وإن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات كانت مختلفة عن بعضها ، وبالتالي فإن الإبداع كان متفاوتاً من مستشفى إلى آخر .

"The Effect of Organization Culture on Quality Management Practices"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة في المنظمات والشركات التي تملكها عائلات في رومانيا، وتم استخدام نموذج (Renee & Bloom).

بينت نتائج الدراسة أن المنظمات والشركات التي تملكها عائلات والتي تتبنى الإدارة المهنية المحترفة ترتبط ارتباطا ايجابيا متوسطا مع ممارسة الإدارة المهنية، بالرغم من وجود ثقافة خاصة بها تتبناها هذه المنظمات وبينت نتائج الدراسة أيضا أن تشريعات المنظمة تجعل الموظفين يعتقدون أن إدارة المعرفة مفيدة في عمليات المنظمة، وتسهم في نشاطات المنظمة المختلفة، وتمنحها ثقافة مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وان إدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمات في السيطرة على تدفق المواد، وتدفع المعلومات، وتدفع المال من الموردين، التصنيع، التوزيع، وتجار التجزئة وصولا إلى المستهلك.

3 (Kunda, 2009):

"Influence of Organizational Culture on the Institution Building"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على البناء المؤسسي، وأوضحت الدراسة التي أجريت على بيئة الأعمال في الهند، أن الثقافة التنظيمية تتطور داخل المنظمات وأصبحت المنظمات تركز على هذا المفهوم وعلى أهميته في بناء إستراتيجية فعالة في المنظمة، تم تطوير عدة نماذج خلال الفترة الزمنية الماضية بالنسبة للثقافة التنظيمية. تم استخدام نموذج المصفوفة الثلاثية و تم تطويره وتعديله بناء على النماذج المختلفة، كما تم تطويره بالاعتماد على مستوى وعي العاملين بالثقافة التنظيمية كعامل مساعد في بناء المنظمات، و تم التركيز فيه على الاتجاهات وتصرفات الإنسان، كما تم التركيز على مستوى الثقافة في المنظمة من خلال الأعراف، والسلوك، والممارسة، والمراسم. كما بينت الدراسة أن عملية البناء المؤسسي في المنظمات يمكن النظر إليها من خلال عملية النشاط للمنظمة من خلال استحداث قيم جديدة للمنظمة بحيث تتناسب مع قيم المجتمع.

٤. (An, Ji – Young 2009):

Organization culture, quality of work life and organizational effectiveness in Korean university hospitals.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ثقافة المنظمة ونوعية حياة العمل والفعالية التنظيمية في مستشفيات الجامعات الكورية، وذلك بالتركيز على ثقافة المنظمة ونوعية العمل، شملت عينة الدراسة (١٤٥) ممرضة تعمل في مستشفيات الجامعات الكورية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين المنظمات ذات الثقافة التنظيمية ونوعية العمل الجيدة من جهة والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، وأن المنظمة ذات الثقافة التنظيمية الجيدة ونوعية حياة العمل الجيد بدون شك تقود إلى تطوير الفعالية التنظيمية، وسينعكس إيجابا على عمل الممرضات وجو العمل وتقديم الخدمات المثلى إلى المرضى، وأن تدني كفاءة الممرضات وفعاليتهم في العمل سينعكس سلبا على العناية وتقديم الخدمات وتحقيق رغبات وتطلعات المرضى.

٥. (Carl F. Fey 2009) :

Organizational culture and effectiveness, the case of forgin firms in Russia.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الشركات الأجنبية العاملة في روسيا، والفروع الأخرى للشركات العاملة في كل من (كندا، ألمانيا، فنلندا، فرنسا، السويد وأمريكا).

وتمثل المتغير المستقل "أبعاد الثقافة التنظيمية" للشركات العاملة في روسيا والخارج ( المشاركة ، الاتساق ، القدرة على التكيف ، المهمة ، الثبات) وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطا قويا بين أبعاد الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية ( المشاركة و التكيف و الثبات و المهمة) ، وأظهرت المقارنة أن الثقافة التنظيمية في الشركات الأجنبية العاملة في روسيا تميزت بالضعف وانعكس سلبا على (أداء ورضا العاملين والجودة و تطوير المنتجات) بينما في الشركات الأخرى العاملة في الخارج كانت الثقافة التنظيمية أقوى وانعكس إيجابا على أداء وإنتاجية ورضا العاملين .

٦. (Crawford & Lok ,2004):

The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Across – National Comparison.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المديرين في عينة من الشركات في استراليا وهونج كونج.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة حول مستوى الثقافة الإبداعية في المنظمات، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مع ميل الفروق إلى صالح عينة الشركات الاسترالية ، كما تبين وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي.

٧. (Rashid, et ,al , 2003) :

The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي قي الشركات الماليزية، حيث تم اخذ عينة عشوائية مؤلفة من (202) مديرا في الشركات المساهمة العامة في ماليزيا.

أظهرت نتائج الدراسة على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الولاء التنظيمي، كما تبين أن كلا المتغيرين (الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي) لهما تأثير على الأداء المالي للشركات محل الدراسة.

٨. (Kit- Fai Pun,2000):

Cultural Influences on total Quality Management Adaption in Chinese Enterprises: an Empirical Study).

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الثقافة وإدارة الجودة الشاملة في عدد من المشاريع الصينية، تم أخذ عينة عشوائية من (422) منظمة من هونج كونج و (84) منظمة صينية. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، واستخدم مجموعة من المتغيرات المستقلة " درجة القرب من المستهلك ، التدريب ، عدم وجود العيوب في المنتج ، التحسين المستمر ، الاتصالات ، التزام القيادة) ، وكذلك استخدم مجموعة من مؤشرات الأداء كمتغيرات تابعة ( الإنتاجية ، درجة رضا المستهلك ، رضا العاملين ، تغيب العاملين ، المنافسة ، الربحية ، نوعية العمل).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والأداء وكذلك بين تكامل الجودة والموظفين وبين أداء المنظمة .

٩. (Judith Erickson ,2000):

Corporate Culture the Key to Safety Performance.

ركزت هذه الدراسة على تغير الإدارات السابقة والإدارات المتسلطة واحتلت مكانتها إدارات ذات رؤية واضحة ومرنه وخلاقة ومسئولة ، واهتمت بدراسة الثقافة المؤسسية كونها المفتاح الأساسي للأداء ، ويعد هذا تغييرا في فلسفة الإدارة سيمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تتمكن من المنافسة، هذا التحول يعود إلى عدة أسباب منها : زيادة المنافسة العالمية ، زيادة المعرفة لدى الموظفين ، تطور التكنولوجيا ، زيادة في الإنتاج ، زيادة عمليات الاندماج والتملك ، هذا التفكير الجديد يحتوي على عامل الأمان في المنظمة ، ويقود إلى إتباع برامج فاعلة وأكثر أمانا للموظفين ينعكس إيجابا على رضاهم عن الإدارة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي أجريت على (200) شركة صناعية في كاليفورنيا، أن الشركات الأقل خسائر في الوقت ومعدل الإصابات هي التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة، وأظهرت النتائج أن من عناصر الأداء الآمن الاتصالات المفتوحة ، وتشجيع الموظفين على الإبداعات وإبداء الرأي ، وفتح قنوات التغذية العكسية . وإذا ما سخرت هذه الأمور بسلاسة تنعكس نتائجها في النهاية على زيادة الإنتاجية وزيادة رضا الموظفين ، وإن هناك نوعين من المنظمات ، الأولى ذات أداء امن مرتفع ، والأخرى ذات أداء امن منخفض .

وقد أظهرت الدراسة أن هناك مجموعة من العناصر التنظيمية ذات العلاقة المباشرة بالأداء واعتبرتها كمتغيرات مستقلة وهي: الهيكل التنظيمي، أهمية الأمن، مشاركة الموظفين، ومقدار الاستجابة للمتغيرات.

#### Developing corporate culture as a competitive advantage

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأثرها على الميزة التنافسية، حيث أجريت الدراسة على عدة شركات في أمريكا ( شركة وول ستريت، وشركة طيران شمال غرب ، وشركة هولت باكارد)، وبينت الدراسة أن الشركات أعلاه بذلت جهودا كبيرة في تطوير وتغيير ثقافتها التنظيمية لمواكبة التغيرات التي تحصل على الصعيد المحلي والعالمي وخاصة المنافسة العالمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية كان لها أثر كبير على تحقيق الميزة التنافسية للشركات أعلاه، ولم تعد مجرد ميزة تنافسية فقط ، ولكن شرط أساسي لنجاحها، وكان لها دور كبير في زيادة الإنتاجية ، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الربحية.

#### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة كونها تتناول عدة مفاهيم وهي ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية، وتسعى إلى التعرف على أثرها على القطاع الفندقي الأردني لأهميتها للفنادق وعلاقتها بالإبداع والتميز. كما قامت الدراسة باختبار أثر ثقافة المنظمة كمتغير مستقل على المتغيرين التابعين (الإبداع والميزة التنافسية ) كل على حدة ، حيث تم اختيار عناصر ثقافة المنظمة الملائمة للقطاع الفندقي في الأردن وهي (القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) وأبعاد الإبداع في القطاع الفندقي الأردني وهي (توليد الأفكار،استكشاف الفرص، المرونة، الحساسية للمشكلات) ، وأبعاد الميزة التنافسية (تقليل الكلفة، والتميز في تقديم الخدمات).وتم اختيار المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية للقطاع الفندقي المتمثلة (العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي، نوع الفندق).

وكذلك تتميز هذه الدراسة كونها تم إجراؤها على القطاع الفندقي (الخمس والأربع نجوم في عمان والعقبة)، حيث وجدت أنها الأكثر اهتماما في التميز سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي، وكون قطاع الفنادق احد القطاعات الرئيسية في قطاع السياحة، ويلعب دورا مهما في الاقتصاد الوطني، ويعمل فيه شريحة كبيرة من المواطنين، وفي حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة هي الوحيدة التي تتناول أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني، وعلى المستوى العربي، حيث تمت الاستعانة بدراسات أجنبية وعربية في تحديد عناصر ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية.



## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

### الطريقة والإجراءات :

يتناول الفصل طبيعة الدراسة ونوعيتها، ويقدم وصفاً لمجتمع الدراسة ووحدة التحليل فيها، إضافة إلى مصادر الحصول على بيانات الدراسة وأداة جمعها، كما ويتضمن عرضاً لنتائج اختباري صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات التي اعتمدت في إنجازها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات وتحليلها وكما يلي :

### منهجية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة ذات طبيعة ميدانية، تعتمد منهاجاً استطلاعياً، وصفيًا، تحليلياً، فهي تستطلع مدى تحقق عناصر الدراسة المتمثلة في ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني، إذ تم استطلاع آراء وحدة المعاينة من خلال الاستبانة، ومن ثم وصف مستوى معرفتهم للمتغيرات بدلالة البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها. ومن ثم تحليل أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني. وترتكز هذه الدراسة على المسح الميداني للحصول على البيانات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة، بغية التوصل إلى استنتاجات تسهم في تحسين الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني. وقد اعتمد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات:

المصادر الثانوية : وهي المصادر التي زودت الأطروحة بالأدبيات اللازمة لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى المصادر المختلفة للاطلاع عليها ومراجعتها، بالإضافة إلى الدوريات المتخصصة والنشرات والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة السياحة والآثار وهيئة تنشيط السياحة والفنادق الأردنية، والرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) والشبكة العالمية للمعلومات.

المصادر الأولية : أجري مسح لمجتمع الدراسة المتمثل في فنادق الخمس والأربع نجوم في عمان والعقبة، وكان المبحوثون في هذه الفنادق هم المديرين ورؤساء الأقسام. وتم اختيار فنادق الخمس والأربع نجوم كونها الأكثر اهتماماً بالميزة التنافسية، وكان القصد من هذا الاختيار استيضاح الفئة الأنسب للتعامل مع أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم إعدادها لتحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في عمان والعقبة وعددها (٣٩) فندقاً، منها (١٩) فندقاً من فئة الخمس نجوم، و(٢٠) فندقاً من فئة الأربع نجوم، وتم اختيار المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الفنادق لإجراء الدراسة عليهم، وبلغ عدد المديرين ورؤساء الأقسام (٤٦٧) كما هو مبين في الجدول رقم (٢).



## وحدة المعاينة :

تكونت وحدة المعاينة والتحليل الخاصة بالدراسة من ( ٢٩٥ ) مبحوثا ( مدير ، ورئيس قسم ) في فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في عمان والعقبة البالغ عددها (٢٤) وبنسبة (٦٣%) من مجتمع الدراسة البالغ (٤٦٧) شخصا، كونهم الأعلى قدرة على التعامل مع متغيرات الدراسة ومحتواها.

الجدول رقم (١) يبين فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في عمان والعقبة وأعداد المديرين ورؤساء الأقسام حسب تقرير وإحصائيات وزارة السياحة والآثار لعام ٢٠١١ .

### جدول رقم (١)

أسماء فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم وأعداد المديرين ورؤساء الأقسام في عمان والعقبة

التسلسل	اسم الفندق	فئة الفندق	موقع الفندق	عدد المديرين ورؤساء الأقسام
١	كروان بلازا	خمس نجوم	عمان	١٣
٢	جراند حياة	خمس نجوم	عمان	١٣
٣	هوليدي ان	خمس نجوم	عمان	١٣
٤	انتركوننتال	خمس نجوم	عمان	١٣
٥	كمبنسكي	خمس نجوم	عمان	١٣
٦	مريديان	خمس نجوم	عمان	١٣
٧	الرويال	خمس نجوم	عمان	١٣
٨	رادسون ساس (لاند مارك)	خمس نجوم	عمان	١٣
٩	ريجنسي بالاس	خمس نجوم	عمان	١٣
١٠	شيراتون	خمس نجوم	عمان	١٣
١١	فور سيزون	خمس نجوم	عمان	١٣
١٢	ماريوت	خمس نجوم	عمان	١٣
١٣	كروان بلازا	خمس نجوم	عمان	١٣
١٤	بريستول	خمس نجوم	عمان	١٣
١٥	انتركوننتال	خمس نجوم	العقبة	١٣
١٦	منتجع موفنبيك	خمس نجوم	العقبة	١٣

١٧	رادسون ساس	خمس نجوم	العقبة	١٣
١٨	كمبسنكي	خمس نجوم	العقبة	١٣
١٩	موفنبك خليج تالا	خمس نجوم	العقبة الشاطيء الجنوبي	١٣
٢٠	ديز ان	اربع نجوم	عمان	١١
٢١	القصر	اربع نجوم	عمان	١١
٢٢	عاليه المطار	اربع نجوم	عمان	١١
٢٣	عمان انترناشونال	اربع نجوم	عمان	١١
٢٤	عمان ويست	اربع نجوم	عمان	١١
٢٥	عمون	اربع نجوم	عمان	١١
٢٦	ارواد	اربع نجوم	عمان	١١
٢٧	دانه بلازا	اربع نجوم	عمان	١١
٢٨	جراند بالاس	اربع نجوم	عمان	١١
٢٩	عمان الشام	اربع نجوم	عمان	١١
٣٠	امبريال بالاس	اربع نجوم	عمان	١١
٣١	القدس الدولي	اربع نجوم	عمان	١١
٣٢	اريناسيس	اربع نجوم	عمان	١١
٣٣	جنيفا	اربع نجوم	عمان	١١
٣٤	بل فيو	اربع نجوم	عمان	١١
٣٥	خليج العقبة	اربع نجوم	العقبة	١١
٣٦	ديز ان	اربع نجوم	العقبة	١١
٣٧	مارينا بلازا	اربع نجوم	العقبة	١١
٣٨	جولدن تولىب	اربع نجوم	العقبة	١١
٣٩	دبل تري (هلتون)	اربع نجوم	العقبة	١١
٤٦٧	المجموع			

المصدر : وزارة السياحة والآثار ، هيئة تنشيط السياحة ، التقرير السنوي لعام ٢٠١١

قام الباحث بتوزيع ( ٢٩٥ ) استبانته على عينة الدراسة من العاملين في هذه الفنادق، حيث تم استرداد (٢٦٥) استبانته، وقد تم استبعاد (٧) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل ليكون عدد الاستبيانات التي يشملها التحليل (٢٥٨) استبانته ، حيث أصبحت نسبة الاستجابة النهائية (٨٧.٤٦%) من مجموع المستجيبين، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. اعتمد الباحث في توزيع الاستبانات على عدد المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الفندق، وعلى مدى قبول هذه الفنادق للاستبانات، حيث كانت النسب متفاوتة في الاسترداد، الجدول رقم (٣) يبين الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد .

#### الجدول رقم (٢)

#### الاستبانات الموزعة على الفنادق والمستردة ونسبة الاسترداد

التسلسل	اسم الفندق	فئة الفندق	موقع الفندق	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
١	رادسون ساس (لاند مارك)	خمس نجوم	عمان	١٣	١١	%٨٤.٦١
٢	هوليدي ان	خمس نجوم	عمان	١٣	١٣	%١٠٠
٣	مريديان	خمس نجوم	عمان	١٣	١٢	%٩٢.٣٠
٤	الرويال	خمس نجوم	عمان	١٣	١٢	%٩٢.٣٠
٥	كمبنسكي	خمس نجوم	عمان	١٣	١٠	%٧٦.٩٢
٦	كراون بلازا	خمس نجوم	عمان	١٣	١٠	%٩٢.٧٦
٧	انتركوننتنتال	خمس نجوم	العقبة	١٣	١١	%٨٤.٦١
٨	موفنكب	خمس نجوم	العقبة	١٣	١٣	%١٠٠
٩	موفنكب تالا	خمس نجوم	العقبة	١٣	١٢	%٩٢.٣٠
١٠	كمبنسكي	خمس نجوم	العقبة	١٣	١٠	%٧٦.٩٢
١١	القدس الدولي	أربع نجوم	عمان	١١	١١	%١٠٠
١٢	عالية	أربع نجوم	عمان	١١	١٠	%٩٠.٩٠
١٣	جنيفا	أربع نجوم	عمان	١١	٩	%٨١.٨١
١٤	امبريال	أربع نجوم	عمان	١١	٨	%٧٢.٧٢

١٥	عمان الشام	أربع نجوم	عمان	١١	١٠	%٩٠.٩٠
١٦	بل فيو	أربع نجوم	عمان	١١	٩	%٨١.٨١
١٧	عمون	أربع نجوم	عمان	١١	١١	%١٠٠
١٨	عمان انترناشونال	أربع نجوم	عمان	١١	١٠	%٩٠.٩٠
١٩	القصر	أربع نجوم	عمان	١١	٨	%٧٢.٧٢
٢٠	اريننا سيبس	أربع نجوم	عمان	١١	١١	%١٠٠
٢١	دانا بلازا	أربع نجوم	عمان	١١	٩	%٨١.٨١
٢٢	خليج العقبة	أربع نجوم	العقبة	١١	١١	%١٠٠
٢٣	هلتون	أربع نجوم	العقبة	١١	١٠	%٩٠.٩٠
٢٤	ديزان	أربع نجوم	العقبة	١١	١١	%١٠٠
٢٥	مارينا بلازا	أربع نجوم	العقبة	١١	١١	%١٠٠

إعداد الباحث، المصدر: وزارة السياحة والآثار، هيئة تنشيط السياحة، التقرير السنوي لعام ٢٠١١.

#### أداة الدراسة :

قام الباحث بتطوير استبانته لقياس متغيرات الدراسة، وقد استعان الباحث لتحديد عناصر ثقافة المنظمة والإبداع ومكوناته والميزة التنافسية ومكوناتها بالدراسات التالية :

١. دراسات ( Mary E. Dawson & JeAnna Abbott ,2009 ), ( Eunyong , 2003 ), ( William et al.,2005 ) في تحديد عناصر ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني.

٢. دراسات ( Kim, 2006 ), ( Dombrowsk, et al ,2007 ) في تحديد عناصر الإبداع.

٣. دراسات ( Porter, Michael E,1985 ) في تحديد عناصر الميزة التنافسية .

٤. استبانته الدراسة ، تتكون الاستبانة من جزأين وعلى النحو التالي :

الجزء الأول : يتكون من الخصائص الشخصية والتنظيمية وتشمل ( العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، عدد سنوات العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي، نوع الفندق) .

الجزء الثاني: الجزء الثاني ويتكون من الفقرات (١-٦٣).

أولا : فقرات عناصر ثقافة المنظمة : وقياسها الفقرات من (١-٣٣) وكما يلي :

١. القيم التنظيمية، وقياسها الفقرات (١-٦).

٢. فرق العمل، وقياسها الفقرات (٧-١١).

٣. التمكين، وقياسها الفقرات (١٢-١٦).

٤. الهيكل التنظيمي، وقياسها الفقرات (١٧-٢٠).

٥. أنظمة الحوافز، وقياسها الفقرات (٢١-٢٤).

٦. الطقوس التنظيمية ، وقياسها الفقرات (٢٥-٣٠).

ثانيا : الإبداع : وقياسها الفقرات من (٣٤-٥٤) وكما يلي.

١. توليد الأفكار ، وقياسها الفقرات (٣٤-٣٩).

٢. استكشاف الفرص، وقياسها الفقرات (٤٠-٤٤).

٣. المرونة، وقياسها الفقرات (٤٥-٤٨).

ثالثا : الميزة التنافسية وقياسها الفقرات من (٥٥-٦٣) وكما يلي:

١. تقليل الكلفة ، وقياسها الفقرات (٥٥-٥٨).

٢. التمايز في تقديم الخدمات ، وقياسها الفقرات (٥٩-٦٣).

## اختبارات الصدق والثبات

### اختبار الصدق :

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن أصحاب الخبرة العلمية والعملية ، كما هو مبين في الملحق (١) ، وقد تمت الإفادة من الآراء والملاحظات التي قدمها المحكمون ، وتم إجراء التعديلات المطلوبة على الاستبانة لتخرج بالصورة النهائية التي وزعت على عينة الدراسة

### اختبار الثبات :

جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٣) ، وهذه تشير إلى درجة الثبات في استجابات المبحوثين، لأن نسبة إلفا المعيارية أكبر أو يساوي (٦٠%) وهي مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية. (Sekaran, 2003).

جدول (٣) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة ( مقياس كرونباخ ألفا )

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
١	القيم التنظيمية	٦	0.80
٢	فرق العمل	٥	0.86
٣	التمكين	5	0.87
٤	الهيكل التنظيمي	٤	0.86
٥	أنظمة الحوافز	٤	0.86
٦	الطقوس التنظيمية	٦	0.81
٧	المعتقدات التنظيمية	3	0.68
كافة أبعاد ثقافة المنظمة			
١	توليد الأفكار	٦	0.87
٢	استكشاف الفرص	٥	0.79
٣	المرونة	٤	0.82
4	الحساسية للمشكلات	٦	0.82
كافة أبعاد الإبداع			
١	تقليل الكلفة	٤	0.77
٢	التميز في تقديم الخدمة	٥	0.90
كافة أبعاد الميزة التنافسية			
كافة الأبعاد لأداة الدراسة			
		63	0.97

يتضح من الجدول رقم (٣) بأن معامل الثبات لكافة أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة) هو (97 %) ، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية ( ٩٤ % ) لثقافة المنظمة و ( 94 % ) للإبداع و ( ٩٠ % ) للميزة التنافسية . وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للبعد الرئيس ثقافة المنظمة فإن أقل معامل ثبات ( ٦٨ % ) لبعد المعتقدات التنظيمية وأعلى معامل ثبات ( ٨٧ % ) للبعد الفرعي التمكين، ولأبعاد الفرعية للبعد الرئيس الإبداع، بلغ أعلى معامل الثبات لتوليد الأفكار ( 87 % ) ، وأقل معامل ثبات (79%) لإستكشاف الفرص،

بينما بلغ معامل الثبات لبعدي البعد الرئيس الميزة التنافسية (77%) و (90%) لكل من تقليل الكلفة والتميز في تقديم الخدمة على التوالي، مما يعني أن جميع قيم كرونباخ ألفا تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عال بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسة وكذلك لأبعاد أداة الدراسة ككل، إذ النسب تزيد على النسبة المقبولة إحصائياً وبالغثة (60%) حسب (Sekaran,2003)، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

### إجراءات الدراسة :

لقد تم أخذ الموافقات اللازمة من جامعة عمان العربية والمتمثلة في كتب رسمية لكل الفنادق التي شملتها الدراسة، وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات الدراسة لجمع البيانات ، وقام الباحث بزيارات ميدانية إلى الفنادق موضع الدراسة ، وكانت الزيارات ضمن مرحلة الدراسة الاستطلاعية الأولية ، للتعرف على مدى إدراك العاملين فيها لمتغيرات الدراسة وأهمية الدراسة، كما كانت هناك زيارات لتوزيع الاستبانات ، تم خلالها عقد لقاءات مع مجموعة من مفردات وحدة المعاينة لكل فندق، وقدم الباحث خلال الزيارات شرحاً عن الدراسة وأهميتها وأهدافها وأداتها، تم توزيع (295) استبانة، وتم استرداد (265) استبانة، أخضعت الاستبانات المستردة إلى المراجعة والتدقيق للتأكد من صلاحيتها للتحليل، حيث تم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها، وتم إخضاع (258) استبانة إلى التحليل والمعالجة ، تم تفريغ محتوى الاستبانات وادخالها إلى الحاسب لمعالجتها في إطار برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

### التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية الموضحة أدناه بهدف تحليل البيانات التي جمعها من خلال استبانة الدراسة ، وهي ما يلي:

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة الوصفية .

تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد (Simple and Multiple Regression).

تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way Analysis of Variance).

الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال

الأهمية النسبية =

عدد المستويات

1 - 5

الأهمية النسبية = 1.33 =

٣

#### جدول (٤)

#### الأهمية النسبية

مرتفع	متوسط	منخفض
٣.٦٧ فأكثر	٢.٣٣ لغاية ٣.٦٦	أقل من ٢.٣٣

اختبار t لقياس الفروق الحسابية.

#### محددات الدراسة :

من المحددات الرئيسة للدراسة عدم تجاوب بعض الفنادق في قبول الاستبانات لتعبئتها خاصة فنادق فئة الخمس نجوم، بحجة عدم توفر الوقت للموظفين لتعبئتها، والبعض الآخر اعتبر الثقافة التنظيمية للفندق من الخصوصيات التي يجب أن لا يعرفها احد ولا يجب نشرها، وهناك محدد آخر وهو البعد المكاني والتوزيع الجغرافي والانتشار الواسع لعينة الدراسة في عمان والعقبة، وهناك محدد زماني للدراسة تم تقديرها بعام واحد (٢٠١٢/٢٠١١) لانجاز الدراسة .



## الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة

يتناول الفصل الحالي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية، كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات نموذج الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسة التي تم تصميمها وصياغتها في فقرات الاستبانة، ويتضمن الفصل كذلك نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الطرق الإحصائية ذات العلاقة كتحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression ) ، والانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) لحساب التأثيرات للمتغيرات المستقلة ( الأبعاد الفرعية ) في النموذج المقترح على المتغيرات التابعة ، وبحسب كل فرضية من الفرضيات ذات الصلة ذات العلاقة باختبارات وجود تأثيرات، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه واختبار ( t ) للفروق لاختبار وجود فروق للمتغيرات التابعة تعزى إلى العوامل الديموغرافية. ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، قسم الفصل إلى محورين هما :

### المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

#### خصائص عينة الدراسة :

تتضمن المتغيرات الشخصية والتنظيمية لمجتمع الدراسة ( ٨ ) متغيرات هي (العمر، الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي، التخصص، عدد سنوات العمل في الفندق، المسمى الوظيفي، نوع الفندق)، يبين الجدول (٤) توزيع وحدة المعاينة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

جدول (٥) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية (ن=٢٥٨)

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	العمر	أقل من ٢٠ سنة	8	3.1
		٢٠ - أقل من ٣٠ سنة	86	33.3
		٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	100	38.8
		٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	53	20.5
		٥٠ سنة فأكثر	11	4.3
المجموع				١٠٠
٢	الجنس	ذكر	213	82.6
		أنثى	45	17.4

١٠٠	258	المجموع		
90.3	233	أردنية	الجنسية	٣
8.9	23	عربية		
.8	2	أجنبية		
١٠٠	258	المجموع		
6.2	16	دراسات عليا	المستوى التعليمي	٤
59.7	154	بكالوريوس		
21.3	55	دبلوم		
12.8	33	ثانوية عامة فما دون		
١٠٠	258	المجموع		
20.5	53	إدارة فنادق	التخصص	٥
16.3	42	سياحة		
13.6	35	إدارة أعمال		
49.6	128	أخرى		
١٠٠	258	المجموع		
32.6	84	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات العمل في الفندق	٦
40.3	104	٥ - أقل من ١٠ سنوات		
27.1	70	أكثر من ١٠ سنوات		
١٠٠	258	المجموع		
68.6	177	مدير	المسمى الوظيفي	٧
31.4	81	رئيس قسم		
38	9	خمس نجوم	نوع الفندق	٨
62	15	أربع نجوم		
١٠٠	٢٥٨	المجموع		

تشير نتائج الجدول ( ٤ ) بأن أغلب وحدة المعاينة هم من الفئة العمرية " ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة " شكلوا نسبة ( ٣٨.٨ % ) من أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ عددهم ( ١٠٠ ) ، تليها الفئة العمرية " ٢٠ - أقل من ٣٠ سنة " حيث بلغ عددهم ( ٨٦ ) وبنسبة ( 33.3 % ) من إجمالي وحدة المعاينة ، و ( ٢٠.٥ % ) من الفئة العمرية ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ( ٥٣ ) ، و أقل عدد بلغ ( ٨ ) للفئة العمرية " أقل من ٢٠ سنة " شكلوا نسبة ( ٣.١ % ) من وحدة المعاينة، وتشير هذه النسب أن معظم المديرين ورؤساء الأقسام العاملين من الشباب تلتها فئة متوسطي العمر، وهذا يتناسب مع خصائص الشعب الأردني وهي أن الفئة الأكبر من الأيدي العاملة في الأردن هم من فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهذا يعني أن أغلب العاملين في القطاع الفندقية هم من جيل الشباب ، وأن القطاع الفندقية قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة التي تجد فيه قطاعا جذابا ومحققا لطموحاتها.

ومن ناحية الجنس، فإن الغالبية هم من الذكور، إذ بلغ عددهم ( ٢١٣ ) شكلوا بنسبة ( 82.6 % ) من وحدة المعاينة ، وبالتالي شكلت الإناث نسبة ( 17.4 % ) وبعدهم ( ٤٥ ) ، مما يدل على أن النسبة الأكبر من وحدة المعاينة من الذكور. ويعكس هذا الاتجاه الاجتماعي والثقافي للمجتمع الأردني تجاه العمل في القطاع الفندقية .

ومن حيث متغير " الجنسية " ، يلاحظ أن ( ٩٠.٣ % ) من وحدة المعاينة هم من " الأردنيين " وبعدهم ( ٢٣٣ ) بينما بلغ عدد العاملين " العرب " و "الأجانب " ( ٢٣ ) و ( ٢ ) وبنسبة ( ٨.٩ % ) و ( ٠.٨ % ) على التوالي ، وهذا انعكاس لأهمية القطاع الفندقية على المستوى الاقتصادي الأردني ، والاهتمام الذي يبديه المالكون للقطاع الفندقية في الأردن في توظيف الجنسية الأردنية .

أما من حيث المستوى التعليمي تظهر نتائج الجدول بأن أكثر من نصف وحدة المعاينة ( 154 ) يحملون الشهادة الجامعية الأولى " بكالوريوس " وبنسبة ( ٥٩.٧ % ) يليهم الحاصلون على شهادة " دبلوم " حيث بلغ عددهم ( ٥٥ ) وبنسبة ( ٢١.٣ % ) والمتبقي توزع بعدد ( ٣٣ ) لفئة " ثانوية عامة فما دون " و ( ١٦ ) لفئة " الدراسات العليا " ، وهو انعكاس طبيعي للواقع التعليمي في الأردن ، واهتمام القطاع الفندقية بتعيين حملة الشهادات الجامعية بجميع مستوياتها، بالإضافة أن العمل في القطاع الفندقية يتطلب أن يكون العامل متعلما ، وان المجتمع الأردني متعلم ومتجه نحو التعليم والاهتمام بالموارد البشرية وتأهيلها وهذا ينعكس على أداء القطاع الفندقية الأردني ومخرجاته .

نلاحظ من الجدول أن نسبة ( ٤٩.٦ % ) من عينة الدراسة هم من التخصصات الأخرى، وان أكثر من ثلث وحدة المعاينة ( ٩٥ ) من ذوي تخصصي "الإدارة الفندقية و" السياحة " حيث بلغ عدد وحدة العينة للتخصص الأول ( ٥٣ ) والثاني ( ٤٢ ) وبنسبة ( ٢٠.٥ % ) و ( ١٦.٣ % ) على التوالي من مجموع وحدة المعاينة، وهذا يعني أن نصف من يدير هذا القطاع هم من أصحاب التخصصات الأخرى، وهذا يتطلب من إدارة الفنادق التركيز على تخصصات السياحة والفندقة مستقبلا في عملية التوظيف . أما بالنسبة لعدد سنوات العمل في الفندق "، فإن ( ٤٠.٣ % ) ممن يعمل " من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " فيما بلغت نسبة من يعمل " أقل من ٥ سنوات " ( ٣٢.٦ % ) ، تلاها العاملون أكثر من عشر سنوات وبنسبة ( ٢٧.١ % )، ما يدل أن معظم العاملين في الفندق هم ذوو الخبرة المتوسطة والقليلة، وهذا يتماشى مع كون النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب.

أما من حيث المسمى الوظيفي، فإن نتائج الجدول تبين بأن ( ١٧٧ ) من وحدة المعاينة هم من فئة " مدير وشكلوا نسبة أكثر من ثلثي وحدة المعاينة ( ٦٨.٦ % ) كون معظم المستويات الإدارية في الفنادق تتكون من الإدارات، والبقية هم من فئة " رؤساء الأقسام ". أما من حيث نوع الفندق، تبين أن الدراسة شملت (٩) فنادق من فئة الخمس نجوم وبنسبة (٣٨%)، و (١٥) فندقاً هي من الأربع نجوم بنسبة (٦٢%).

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الهدف من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية التعرف على اتجاهات المبحوثين بشأن متغيرات نموذج الدراسة المتعلقة بثقافة المنظمة بأبعادها وهي (القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز ، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) ، والإبداع بأبعاده وهي (توليد الأفكار ، استكشاف الفرص ، المرونة ، الحساسية للمشكلات). وأبعاد الميزة التنافسية (تقليل الكلفة ، التمايز في تقديم الخدمات). إذ تم حساب الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده، بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد، وفي ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في القطاع الفندقي الأردني.

مع الأخذ بعين الاعتبار أن المقياس المستخدم في الدراسة من كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٦) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

بناء على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسائية التي ستصل إليها الدراسة في تفسير البيانات يتدرج كما هو في الجدول التالي:

الاستجابات بشأن ثقافة المنظمة

الاستجابات بشأن فقرات ثقافة المنظمة ودرجة توافرها

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيس ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية (ن=٢٥٨)

البعد	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
القيم التنظيمية	4.13	.438	1	مرتفع
فرق العمل	4.04	.507	2	مرتفع
التمكين	3.79	.609	4	مرتفع
الهيكل التنظيمي	4.09	.564	3	مرتفع

متوسط	6	.772	3.65	أنظمة الحوافز
متوسط	7	.648	3.51	الطقوس التنظيمية
مرتفع	5	.502	3.72	المعتقدات التنظيمية
مرتفع		.449	3.85	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لثقافة المنظمة

تشير نتائج الجدول ( ٧ ) بان مستوى الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيس ثقافة المنظمة، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.85) بانحراف معياري (0.449)، ومن حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية، فإن هنالك ( ٥ ) أبعاد ذات أهمية نسبية مرتفعة، وبعدين ذات أهمية متوسطة"، وجاء في المرتبة الأولى البعد الفرعي " القيم التنظيمية " وجاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي " الهيكل التنظيمي "، بينما جاء البعد " الطقوس التنظيمية " في المرتبة السابعة والأخيرة .

يشير الجدول رقم (٧) أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عناصر ثقافة الفندق ايجابية بشكل عام وبدرجة مرتفع، وان متوسطها الحسابي اكبر من متوسط أداة القياس (٣) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) والانحراف المعياري (٠.٤٤٩)، وهي نسبة مرتفعة أعلى من (٣.٥)، وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية سائدة لدى الفنادق في الأردن، وان درجة توافر عناصر ثقافة المنظمة مرتفعة باستثناء (أنظمة الحوافز، والطقوس التنظيمية) بدرجة متوسطة.

وجاءت تصورات المبحوثين في المرتبة الأولى نحو ثقافة القيم التنظيمية، حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٤٣٨)، وهي أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات عناصر ثقافة المنظمة، وهذا يعني أن الثقافة السائدة في قطاع الفنادق هي ثقافة القيم، وهذا يشير إلى أن المنظمة التي تهتم بالقيم سيكون لها أثر على تميزها وأدائها، حيث أصبحت ألان المنظمات على اختلاف أنواعها تهتم بقيمتها التنظيمية.

وتلتها في المرتبة الثانية فرق العمل بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٥٠٧) وبدرجة مرتفع، وهي أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات عناصر ثقافة المنظمة، حيث أصبح العمل الجماعي وعمل الفريق مهما وسببا من أسباب نجاح وتميز عمل الفنادق، وجاء في المرتبة الثالثة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٥٦٤) وبدرجة مرتفع، وهي أعلى من المتوسط العام لعناصر ثقافة المنظمة.

وجاء في المرتبة الرابعة التمكين بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٦٠٩)، وبدرجة مرتفع، وجاء في المرتبة الخامسة المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٥٠٢) بدرجة مرتفع

ولكن أقل من المتوسط العام لجميع عناصر ثقافة المنظمة وهذا يتطلب من إدارة الفنادق أن تراعي هذا الجانب المهم (المعتقدات التنظيمية) من حيث الاهتمام بالاستقرار الوظيفي للعاملين وتحقيق العدالة والنزاهة في العمل الذي سيكون له مردود ايجابي على نجاح وتميز وولاء العاملين للفندق الذي يعملون فيه.

وجاءت أنظمة الحوافز في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.772) وبدرجة متوسط، ولكن أقل من المتوسط العام لعناصر ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب من إدارة الفندق أن تولي اهتماما كبيرا بموضوع الحوافز بحيث تعطى لمستحقيها وللمدعين والمتميزين في عملهم وتراعي إدارة الفندق العدالة والنزاهة في منحها . واحتلت المرتبة الأخيرة الطقوس التنظيمية بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.648) وبدرجة متوسط وهي أقل من المتوسط العام لعناصر ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين.

اتجاهات وحدة المعاينة حول القيم التنظيمية :

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية (ن=258)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
١	تعليمات الفندق مفهومة من قبل جميع العاملين.	4.25	.497	3	مرتفع
٢	تركز القيم التنظيمية في الفندق على احترام الآخرين .	4.29	.479	2	مرتفع
٣	تهتم إدارة الفندق بإنتاجية العاملين .	4.34	.604	1	مرتفع
٤	تحرص إدارة الفندق على تطبيق الأنظمة بحذافيرها	3.77	.802	6	مرتفع
٥	تهتم إدارة الفندق بحل الصراعات بين العاملين .	4.10	.598	4	مرتفع
٦	تلتزم إدارة الفندق بتطبيق مبدأ النزاهة بين العاملين	4.02	.688	5	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للقيم التنظيمية	4.13	.438		مرتفع

تم قياس القيم التنظيمية من خلال ( ٦ ) فقرات ويتضمن الجدول (8) نتائج وصف وتقييم مستوى القيم التنظيمية، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

حيث يلاحظ بأن مستوى الأهمية النسبية للقيم التنظيمية مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.13) بانحراف معياري (0.438). وكذلك الحال لجميع فقرات قياسه الستة، إذ جاءت جميعها في مستوى أهمية مرتفعة.

وجاءت الفقرة " تهتم إدارة الفندق بإنتاجية العاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (604) . وبدرجة مرتفع ، ويعكس هذا توجه إدارة الفنادق برفع إنتاجية العاملين من خلال الاهتمام بالقيم التنظيمية فيها، فيما جاءت الفقرة تركز القيم التنظيمية في الفندق على احترام الآخرين في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع أيضا وبتوسط حسابي (٤.٢٩) وانحراف معياري (0.479) ، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تنتهج سياسة احترام العاملين والنزلاء على حد سواء ، فيما جاءت الفقرة " تحرص إدارة الفندق على تطبيق الأنظمة بحذافيرها " في المرتبة السادسة والأخيرة وبتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.802) وبدرجة مرتفع وهذا يدل على أن إدارة الفندق تنتهج سياسة تطبيق الأنظمة في العمل ولا تتهاون في تطبيقها.

اتجاهات وحدة المعاينة حول فرق العمل :

تم قياس فرق العمل من خلال ( ٥ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ٩ ) نتائج وصف وتقييم مستوى فرق العمل، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرق العمل (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٧	يمارس العاملون في الفندق أعمالهم من خلال فرق العمل .	4.00	.705	5	مرتفع
٨	يوجد تنسيق بين العاملين أثناء العمل في الفندق .	4.07	.556	2	مرتفع
٩	يسود روح الفريق بين العاملين في الفندق .	4.01	.626	4	مرتفع
١٠	يؤدي أعضاء الفريق عملهم في جو ايجابي .	4.03	.597	3	مرتفع
١١	تشجع إدارة الفندق العمل الجماعي .	4.11	.693	1	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفرق العمل	4.04	.507		مرتفع

تشير نتائج الجدول ( ٩ ) بان مستوى الأهمية النسبية لفرق العمل مرتفع وكذلك ارتفاع الأهمية النسبية لفقرات قياسه الخمس، وقد بلغ الوسط الحسابي له (4.04) بانحراف معياري (507) ، وجاءت الفقرة " تشجع إدارة الفندق العمل الجماعي " في المرتبة الأولى" ، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.11) بانحراف معياري (693) . وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على تبني الفنادق الأردنية لروح العمل الجماعي ، وان هناك تعاوناً بين العاملين ويعملون بروح الفريق، وتلتها الفقرة يوجد تنسيق بين العاملين أثناء العمل في الفندق بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٥٥٦) وبدرجة مرتفع.



وهذا يدل على أن هناك جوا من التفاهم والتعاون أثناء العمل ، فيما جاءت الفقرة " يمارس العاملون في الفندق أعمالهم من خلال فرق العمل " في المرتبة الخامسة والأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة ومعتدلة حسابي (4.0078) وانحراف معياري (70569). وهذا يدل أن العاملين يعملون بنظام الفريق الواحد.

اتجاهات وحدة المعاينة حول التمكين :

تم قياس البعد الفرعي التمكين من خلال ( 5 ) فقرات ويتضمن الجدول (١٠) نتائج وصف وتقييم مستوى التمكين، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
١٢	تتيح إدارة الفندق الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.71	.799	4	مرتفع
١٣	تفوض إدارة الفندق الصلاحيات للعاملين في بعض المواقع.	3.78	.710	2	مرتفع
١٤	تنتهج إدارة الفندق سياسة تطوير قدرات العاملين.	4.04	.673	1	مرتفع
١٥	يشارك العاملون في تحديد أهداف العمل.	3.73	.800	3	مرتفع
١٦	تعتمد إدارة الفندق سياسة الرقابة الذاتية في العمل	3.70	.778	5	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتمكين	3.79	.609		مرتفع

تظهر نتائج الجدول ( ١٠ ) بأن مستوى الأهمية النسبية للبعد الفرعي التمكين مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.79) بانحراف معياري (609). وجاءت الفقرة " تنتهج إدارة الفندق سياسة تطوير قدرات العاملين " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.04) بانحراف معياري (673). وهذا يدل على أن إدارة الفنادق تنتهج سياسة تدريب وتأهيل العاملين ليقوموا بواجباتهم على أكمل وجه، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تفوض إدارة الفندق الصلاحيات إلى العاملين في بعض المواقع " وبدرجة مرتفع ومعتدلة حسابي (3.78) وانحراف معياري (٠.٧١٠) ، وهذا يدل على المنظمة تنتهج سياسة اللامركزية في العمل وأن العاملين لديهم الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال بدون اللجوء إلى الإدارة العليا، ، فيما جاءت الفقرة " تعتمد إدارة الفندق سياسة الرقابة الذاتية في العمل " في المرتبة الخامسة والأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة، ومعتدلة حسابي (3.70) وانحراف معياري (778). ويدل على ذلك أن العاملين يمارسون أعمالهم أحيانا بدون رقابة من إدارة الفندق، وفي نفس الوقت هناك حاجة إلى تطوير العاملين في مجال الرقابة الذاتية ومنحهم مزيدا من الثقة بأنفسهم في مجال العمل.



اتجاهات وحدة المعاينة حول الهيكل التنظيمي :

تم قياس الهيكل التنظيمي من خلال ( ٤ ) فقرات ويتضمن الجدول (١١) نتائج وصف وتقييم مستوى البعد الفرعي الهيكل التنظيمي، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ١١ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للهيكل التنظيمي (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
١٧	تمتاز خطوط السلطة بوضوح في الفندق .	4.18	.643	1	مرتفع
١٨	يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الفعالة بين العاملين .	4.15	.645	2	مرتفع
١٩	يوفر الهيكل التنظيمي وحدة القيادة .	4.03	.702	3	مرتفع
٢٠	يمتاز الهيكل التنظيمي بتوزيع المهام بعدالة .	4.01	.691	4	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للهيكل التنظيمي	4.09	.564		مرتفع

تبين نتائج الجدول (١١) بان مستوى الأهمية النسبية للهيكل التنظيمي مرتفع ، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.09) بانحراف معياري (.564) ، وجاءت الفقرة "تمتاز خطوط السلطة بوضوح في الفندق." في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.18) بانحراف معياري (.643) وهذا يدل أن العلاقات والصلاحيات وتمرير التقارير والمخاطبات واضحة على جميع المستويات. وجاءت الفقرة يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الفعالة بين العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٥) وبانحراف معياري (٠.٦٤٥) وبدرجة مرتفع، وهذا يدل أن الاتصالات على كافة المستويات متوافرة، وان هناك مرونة ولا يوجد تعقيد في تمرير المخاطبات أو إرسال التقارير على اختلاف أنواعها، فيما جاءت الفقرة " يمتاز الهيكل التنظيمي بتوزيع المهام بعدالة . " في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية مرتفعة وبتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (.691) ويشير ذلك أن المهام الموكلة ضمن إمكانات العاملين وموزعة بعدالة ونزاهة.

اتجاهات وحدة المعاينة حول أنظمة الحوافز :

جدول ( ١٢ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنظمة الحوافز (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٢١	يتم تكريم الموظف المثالي كل عام .	3.72	1.024	2	مرتفع
٢٢	تخصص إدارة الفندق موازنة سنوية للحوافز المادية	3.52	.934	4	متوسط
٢٣	يوجد عدالة في تقديم الحوافز للعاملين .	3.74	.814	1	مرتفع
٢٤	يتم تقديم حوافز خاصة للمتميزين في العمل .	3.64	.889	3	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لأنظمة الحوافز	3.65	.772		متوسط

تم قياس أنظمة الحوافز من خلال ( ٤ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ١٢ ) نتائج وصف وتقييم مستوى أنظمة الحوافز، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

تشير نتائج الجدول ( ١٢ ) بان مستوى الأهمية النسبية متوسطة للبعد الفرعي أنظمة الحوافز، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.65) بانحراف معياري (0.772). وبدرجة متوسط، وهذا يشير إلى أن هناك حاجة أكثر إلى الاهتمام بموضوع الحوافز من قبل إدارة الفندق، حيث جاءت الفقرة " توجد عدالة في تقديم الحوافز للعاملين ". في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.74) بانحراف معياري (0.814). وهذا يبين أن الحوافز تقدم إلى العاملين حسب الاستحقاق وتعطى لمن يستحقها، وجاءت الفقرة يتم تكريم الموظف المثالي كل عام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.024) وبدرجة مرتفع ويدل هذا أن المنظمة تحفز وتكرم الموظفين المبدعين المتميزين في أعمالهم وسلوكهم سنويا، فيما جاءت الفقرة " تخصص إدارة الفندق موازنة سنوية للحوافز المادية " في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.934). وهذا يدل على أن إدارات الفنادق لا تخصص ضمن موازنتها السنوية موازنة خاصة للحوافز، ويتطلب أن تولي هذا الموضوع اهتماما أكبر لأن الحوافز تعتبر دافعا وحافزا للعاملين على بذل مزيد من الجهد والعطاء والتميز في العمل.

اتجاهات وحدة المعاينة حول الطقوس التنظيمية :

تم قياس الطقوس التنظيمية من خلال ( ٦ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ١٣ ) نتائج وصف وتقييم مستوى الطقوس التنظيمية، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ١٣ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للطقوس التنظيمية (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٢٥	يتم تطبيق التعليمات على جميع العاملين في الفندق بعدالة .	4.00	.732	2	مرتفع
٢٦	تقوم إدارة الفندق بإقامة حفل استقبال للعاملين الجدد .	3.14	1.051	5	متوسط
٢٧	تقوم إدارة الفندق بإقامة حفلات وداع للعاملين الذين يحالون على التقاعد .	3.32	.946	4	متوسط
٢٨	تنتهج إدارة الفندق سياسة الزبون على حق .	4.15	.641	1	مرتفع
٢٩	تشارك إدارة الفندق في المناسبات الاجتماعية للعاملين .	3.68	.845	3	مرتفع
٣٠	تقيم إدارة الفندق حفلات ترفيهية لعائلات العاملين أحيانا .	2.77	1.134	6	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للطقوس التنظيمية	3.51	.648		متوسط

تظهر نتائج الجدول ( ١٣ ) بان مستوى الأهمية النسبية متوسط للبعد الفرعي الطقوس التنظيمية، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.51) بانحراف معياري (0.648). وجاءت الفقرة " تنتهج إدارة الفندق سياسة الزبون على حق" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.15) بانحراف معياري (0.641). وهذا يدل على أن إدارة الفندق تهتم بطلبات واستفسارات وملاحظات وشكاوي واقتراحات النزلاء ، وجاءت الفقرة يتم تطبيق التعليمات على جميع العاملين في الفندق بعدالة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٣٢) وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك على أن إدارة الفندق تعامل جميع العاملين وتطبق عليهم التعليمات بنزاهة وبدون محاباة لأحد.

فيما جاءت الفقرة " تقييم إدارة الفندق حفلات ترفيهية لعائلات العاملين أحيانا " في المرتبة السادسة بأهمية نسبية متوسطة وممتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.134) ، ويدل ذلك أن إدارة الفندق لا تعطي الاهتمام الكافي في دعوة عائلات العاملين للمشاركة في الحفلات التي يقيمها الفندق أو إقامة حفلات خاصة بهم ، ويتطلب منها أن تولي هذا الموضوع اهتماما أكبر لأن ذلك ينعكس على الرضا والراحة النفسية للعاملين. اتجاهات وحدة المعاينة حول المعتقدات التنظيمية :

تم قياس المعتقدات التنظيمية من خلال ( ٣ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ١٤ ) نتائج وصف وتقييم مستوى المعتقدات التنظيمية، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ١٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعتقدات التنظيمية(ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٣١	تحرص إدارة الفندق على الاستقرار الوظيفي في العمل .	3.14	.783	3	متوسط
٣٢	يحرص العاملون على الالتزام بالدوام الرسمي بشكل كامل .	3.95	.523	2	مرتفع
٣٣	يحرص جميع العاملين على الولاء للفندق.	4.07	.593	1	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمعتقدات التنظيمية	3.72	.502		مرتفع

تظهر نتائج الجدول ( ١٤ ) بأن مستوى الأهمية النسبية للبعد الفرعي المعتقدات التنظيمية مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.85) بانحراف معياري (0.449) ، وجاءت الفقرة " يحرص جميع العاملين على الولاء للفندق " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.07) بانحراف معياري (0.593). وهذا يدل أن هناك ولاء وتفانيا وانتماء من قبل العاملين في الفندق ، وجاءت الفقرة يحرص العاملون على الالتزام بالدوام الرسمي بشكل كامل بممتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٥٢٣) وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك أن العاملين يتقيدون بتوقيتات الدوام من حيث التقيد ببدء العمل وانتهاء الدوام والاستراحات والعطل ويحرص العاملون على عدم إضاعة الوقت والجهد مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنجاز، فيما جاءت الفقرة " تحرص إدارة الفندق على الاستقرار الوظيفي في العمل. " في المرتبة الثالثة والأخيرة بأهمية نسبية متوسطة وممتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.783) وهذا يتطلب من إدارة الفندق الاهتمام بالعاملين وإعطاءهم حقوقهم كاملة من حيث عدم الاستغناء عن خدمات بعض العاملين إلا لأسباب واقعية، لأن ذلك ينعكس سلباً على أداء العاملين وسمعة الفندق، وان إدارة الفندق ستواجه صعوبة في ملء الشواغر من الأيدي العاملة المدربة والماهرة.

## الاستجابات بشأن الإبداع

الاستجابات بشأن فقرات الإبداع ودرجة توافرها :

### جدول ( ١٥ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيسي للإبداع وأبعاده الفرعية (ن=٢٥٨)

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
توليد الأفكار	3.78	.597	4	مرتفع
استكشاف الفرص	4.03	.533	1	مرتفع
المرونة	3.83	.558	3	مرتفع
الحساسية للمشكلات	3.86	.512	2	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للإبداع	3.87	.484		مرتفع

تشير نتائج الجدول ( ١٥ ) بان مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبعد الرئيس للإبداع، حيث بلغ وسطه الحسابي له (3.87) بانحراف معياري (0.484)، ومن حيث مستوى الأهمية لإبعاده الفرعية الأربعة، فان جميعها لها أهمية نسبية مرتفعة، إذ جاء البعد الفرعي " استكشاف الفرص " في المرتبة الأولى يليه " الحساسية للمشكلات " في المرتبة الثانية، المرونة في المرتبة الثالثة ، فيما جاء البعد " توليد الأفكار " في المرتبة الرابعة.

اتجاهات وحدة المعاينة حول توليد الأفكار :

تم قياس البعد الفرعي توليد الأفكار من خلال ( ٦ ) فقرات، ويتضمن الجدول ( ١٦ ) نتائج وصف وتقييم مستوى توليد الأفكار، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ١٦ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوليد الأفكار (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٣٤	تهيئ إدارة الفندق جو من التكيف في العمل .	4.01	.632	1	مرتفع
٣٥	لدى إدارة الفندق بعض العاملين القادرين على إنتاج أفكار فريدة وجديدة.	3.99	.665	2	مرتفع
٣٦	تنظم إدارة الفندق جلسات عصف ذهني باستمرار لتوليد الأفكار الإبداعية.	3.24	.899	6	متوسط
٣٧	تعتبر بيئة الفندق ملائمة للإبداع .	3.802	.684	4	مرتفع
٣٨	تحفز إدارة الفندق العاملين ذوي الأفكار البناءة .	3.76	.769	5	مرتفع
٣٩	توفر إدارة الفندق كافة الموارد والإمكانات التي تشجع الإبداع	3.89	.886	3	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتوليد الأفكار	3.78	.597		مرتفع

حيث يلاحظ بأن مستوى الأهمية النسبية لتوليد الأفكار مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.78) بانحراف معياري (0.597) ، وجاءت الفقرة " تهيئ إدارة الفندق جو من التكيف في العمل . " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.632) ، ويدل هذا أن إدارة الفندق تهيئ الجو المناسب للعمل بحيث يستطيع العاملون أداء أعمالهم بشكل جيد وبدون أية معوقات أو مشاكل ، وجاءت الفقرة لدى إدارة الفندق بعض العاملين القادرين على إنتاج أفكار فريدة وجديدة في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.665) ، ويدل ذلك أن معظم العاملين في الفنادق لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الفندق ، فيما جاءت الفقرة " تنظم إدارة الفندق جلسات عصف ذهني باستمرار لتوليد الأفكار الإبداعية." في المرتبة السادسة بأهمية نسبية متوسطة وبتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.899). ويتضح ذلك أن إدارة الفنادق لا تولي هذا الموضوع الاهتمام الكافي لتطوير قدرات التفكير من خلال حلقات للنقاش، ويحاول العاملون البحث عن حل لمشكلة معينة عن طريق طرح الأفكار والبدائل ومن ثم اختيار أفضل الحلول.

اتجاهات وحدة المعاينة حول استكشاف الفرص :

تم قياس البعد الفرعي استكشاف الفرص من خلال ( ٥ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ١٧ ) نتائج وصف وتقييم مستوى استكشاف الفرص، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

نتائج جدول ( ١٧ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستكشاف الفرص (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٤٠	يوجد في الفندق خطة لاستكشاف الفرص .	3.74	.863	5	مرتفع
٤١	يعتمد الفندق بشكل رئيسي على زبائنه من الخارج.	4.19	.733	2	مرتفع
٤٢	يتعاون الفندق بشكل جيد مع مكاتب السياحة في استقطاب الزبائن.	4.28	.618	1	مرتفع
٤٣	يتوفر في الفندق بيانات عن المنافسين وما يخططون له في سبيل طرح الخدمات الجديدة للزبائن .	3.98	.683	3	مرتفع
٤٤	تقوم إدارة الفندق بالاستجابة للفرص الجديدة من خلال الاستفادة من كفاءات العاملين .	3.97	.718	4	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لاستكشاف الفرص	4.03	.533		مرتفع

تشير نتائج الجدول ( ١٧ ) بان مستوى الأهمية لاستكشاف الفرص مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.03) بانحراف معياري (533). ، وجاءت الفقرة " يتعاون . يتعاون الفندق بشكل جيد مع مكاتب السياحة والسفر في استقطاب الزبائن " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.28) بانحراف معياري (618). ويدل هذا أن إدارة الفنادق تنسق وتتعاون مع مكاتب السياحة والسفر الموجودة داخل وخارج الأردن في مجال جذب واستقطاب الزبائن، وجاءت الفقرة " يعتمد الفندق بشكل رئيس على زبائنه من الخارج " في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ومتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٧٣٣) ، ويدل ذلك أن إدارة الفنادق تنتهج سياسة استقطاب الزبائن بالدرجة الأولى من خارج الأردن، فيما جاءت الفقرة " توجد في الفندق خطة لاستكشاف الفرص " في المرتبة الخامسة بأهمية نسبية مرتفعة ومتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (863) ، وهذا يدل أن إدارة الفندق تضع خططا مدروسة للاكتشاف والبحث عن الفرص التسويقية وتقوم باقتناصها.

اتجاهات وحدة المعاينة حول المرونة :

تم قياس البعد الفرعي المرونة من خلال ( ٤ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ١٨ ) نتائج وصف وتقييم مستوى المرونة، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ١٨ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٤٥	تشجع إدارة الفندق العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل .	4.08	.639	1	مرتفع
٤٦	يتميز أداء معظم العاملين بالمرونة .	3.85	.701	2	مرتفع
٤٧	لدي معظم العاملين القدرة على تغيير الحالة الذهنية من موقف إلى آخر.	3.58	.712	4	متوسط
٤٨	ينتج العاملون أفكار بناءة تعزز المرونة في العمل .	3.79	.704	3	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمرونة	3.83	.558		مرتفع

تظهر نتائج الجدول ( ١٨ ) بان مستوى الأهمية النسبية للمرونة مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.83) بانحراف معياري (558). وهذا يدل أن العاملين في القطاع الفندق الأردني لديهم المرونة الكافية في أداء المهام المطلوبة ، وجاءت الفقرة " تشجع إدارة الفندق العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل . " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، إذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 4.08 ) بانحراف معياري (639). ، ويشير ذلك أن إدارة الفنادق تحفز وتشجع عاملها على استغلال مهاراتهم وخبراتهم بشكل كامل أثناء العمل ، وجاءت الفقرة "يتميز أداء معظم العاملين بالمرونة" في المرتبة الثانية ودرجة مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٧٠١)، ويدل ذلك أن إجراءات العمل تتميز في المرونة التكيفية ، فيما جاءت الفقرة " لدي معظم العاملين القدرة على تغيير الحالة الذهنية من موقف إلى آخر. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (712). وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يتطلب من إدارة الفندق مراعاة هذا الجانب من خلال استقطاب موارد بشرية كفؤة ومدربة وذات عقلية منفتحة.



اتجاهات وحدة المعاينة حول حساسية المشكلات :

جدول ( ١٩ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساسية المشكلات (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٤٩	يحقق الفندق نتائج أفضل عند استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	4.00	.716	1	مرتفع
٥٠	يوجد في الفندق تعليمات محددة على أن يتك الأمر لاجتهاد الشخص .	3.83	.688	5	مرتفع
٥١	يهتم العاملین بالمشكلة وتزيد دافعيّتهم لحلها بدقة	3.86	.664	4	مرتفع
٥٢	يقدم معظم العاملین حلولاً دون الحاجة إلى اللجوء إلى الجهات العليا .	3.60	.773	6	متوسط
٥٣	لدى العاملون القدرة على تحسس المشكلات .	3.88	.734	3	مرتفع
٥٤	يستشير العاملین المختصين وذوي العلاقة أحيانا لحل المشكلة .	3.98	.632	2	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لحساسية المشكلات	3.86	.512		مرتفع

تم قياس البعد الفرعي حساسية المشكلات من خلال ( ٦ ) فقرات ويتضمن الجدول (١٩) نتائج وصف وتقييم مستوى حساسية المشكلات، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

تبين نتائج الجدول ( ١٩ ) بان مستوى الأهمية النسبية لحساسية المشكلات مرتفع ، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.86) بانحراف معياري (0.512) ، ويدل ذلك على أن لدى معظم العاملین في الفنادق القدرة على التعامل مع المشاكل والمواقف التي تواجهها وتقدم حلول منطقية، حيث جاءت الفقرة " يحقق الفندق نتائج أفضل عند استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.00) بانحراف معياري (0.716) ، وهذا دليل أن العاملون في الفنادق يستخدمون الطريقة العلمية المنهجية في حل المشاكل، وجاءت الفقرة "يستشير العاملون المختصين وذوي العلاقة أحيانا لحل المشكلة" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع وبتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٦٣٢).

ويدل هذا على أن العاملين يلجأون أحيانا إلى استشارة المختصين وذوي الخبرة في اتخاذ القرار وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه بعض العاملين ، وجاءت الفقرة "توجد في الفندق تعليمات محددة على أن يترك الأمر لاجتهاد الشخص" في المرتبة الخامسة وبدرجة مرتفع وبتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.688) ، ويدل هذا على أن إدارة الفندق لديها معايير وتعليمات يرجع إليها العاملون ، وإذا كانت هناك قضية أو موضوع لا يوجد نص واضح فيه يرجع إليه لحل المشكلة ، فإن إدارة الفندق تمنح الصلاحيات للعاملين لاتخاذ الحلول والقرارات المناسبة ، وجاءت الفقرة " يقدم معظم العاملين حلولاً دون الحاجة إلى اللجوء إلى الجهات العليا ." في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.773)، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يبين أن معظم العاملين يلجأون أحيانا إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، وعلى إدارة الفندق أن تراعي هذا الجانب وتفوض الصلاحيات في بعض المواقف إلى العاملين لإيجاد حلول لمشاكلهم

#### الاستجابات بشأن الميزة التنافسية

الاستجابات بشأن فقرات الميزة التنافسية ودرجة توافرها

#### جدول ( ٢٠ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيسي الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية (ن=٢٥٨)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
تقليل الكلفة	4.00	.569	2	مرتفع
التميز في تقديم الخدمات	4.20	.584	1	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للميزة التنافسية	4.11	.530		مرتفع

تشير نتائج الجدول ( ٢٠ ) بأن مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبعد الرئيس الميزة التنافسية، حيث بلغ وسطه الحسابي له (4.11) بانحراف معياري (0.530) ، وكذلك الحال لمستوى الأهمية لبعديه، إذ جاء البعد الفرعي " التميز في تقديم الخدمات " في المرتبة الأولى يليه " تقليل الكلفة " ، ويتضح من ذلك أن الفنادق الأردنية تنتهج سياسة تقليل الكلفة والتميز في تقديم الخدمات وبدرجة مرتفع لتحقيق الميزة التنافسية .

اتجاهات وحدة المعاينة حول تقليل الكلفة :

تم قياس " تقليل الكلفة من خلال ( ٣ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ٢١ ) نتائج وصف وتقييم مستوى البعد الفرعي تقليل الكلفة، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ٢١ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقليل الكلفة (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٥٥	يوظف الفندق تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتقليل كلفة العمل.	4.13	.642	1	مرتفع
٥٦	تسعى إدارة الفندق إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	3.80	.786	4	مرتفع
٥٧	يقدم الفندق خدماته للنزلاء بأسعار منافسة .	4.10	.717	2	مرتفع
٥٨	تسعى إدارة الفندق لتقديم خدماتها للنزلاء بأقل التكاليف .	3.99	.818	3	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتقليل الكلفة	4.00	.569		مرتفع

تشير نتائج الجدول ( ٢١ ) بأن مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبعد لتقليل الكلفة، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.00) بانحراف معياري (569)، وتبين هذه النتيجة أن إدارة الفندق تقدم خدماتها بأقل جهد ووقت وينعكس هذا إيجاباً على تكلفتها بالنسبة للزبائن وبذلك تحصل على حصة سوقية أكبر مقارنة مع المنافسين، وجاءت الفقرة "يوظف الفندق تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتقليل كلفة العمل. في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.13) بانحراف معياري (642)، ويدل هذا أن إدارة الفندق توفر وتبني تكنولوجيا المعلومات ويتم استخدامها بفاعلية من قبل العاملين ، حيث سيكون لها مردود إيجابي على سرعة انجاز الخدمات وتقليل التكلفة ، وجاءت الفقرة "يقدم الفندق خدماته إلى النزلاء بأسعار منافسة" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ، وبمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٧١٧) ، ويدل هذا على أن الفنادق تقدم خدماتها بجودة ممتازة وبسعر أقل من المنافسين ، فيما جاءت الفقرة " تسعى إدارة الفندق إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف" في المرتبة الرابعة ، وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (786). ويدل هذا على أن إدارة الفندق تقوم بإجراء الدراسات والبحوث لاستقطاب الزبائن والبحث عن الفرص التسويقية

اتجاهات وحدة المعاينة حول التمايز في تقديم الخدمات :

تم قياس التميز في تقديم الخدمات من خلال ( ٥ ) فقرات ويتضمن الجدول ( ٢٢ ) نتائج وصف وتقييم مستوى التميز في تقديم الخدمات، وتظهر نتائج الجدول كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول ( ٢٢ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمايز في تقديم الخدمات (ن=٢٥٨)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
٥٩	يمتلك الموظف المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات النزلاء .	4.21	.617	2	مرتفع
٦٠	ينجز العاملون خدمات النزلاء بأسرع وقت ممكن .	4.10	.686	5	مرتفع
٦١	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق التميز من خلال تقديم أفضل الخدمات .	4.21	.720	3	مرتفع
٦٢	تتعامل إدارة الفندق مع مقترحات الزبائن بمنتهى الجدية.	4.29	.704	1	مرتفع
٦٣	يتوفر في الفندق كافة المرافق التي يحتاجها الزبائن.	4.19	.728	4	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتمايز في تقديم الخدمات	4.20	.584		مرتفع

حيث يلاحظ بأن مستوى الأهمية النسبية للتمايز في تقديم الخدمات مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.20) بانحراف معياري (584)، وتدل النتيجة أن الفنادق في الأردن توظف عناصر التميز في تقديم الخدمات بفعالية كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق رضا الزبائن، وجاءت الفقرة " تتعامل إدارة الفندق مع مقترحات الزبائن بمنتهى الجدية " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ومتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (704)، ويدل هذا أن طلبات الزبائن تتم تلبيتها وتقديمها في الزمان والمكان المناسبين وبدون تأخير، وجاءت الفقرة "يمتلك الموظف المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات النزلاء" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع، ومتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٦١٧)، وتدل هذه النتيجة أن معظم العاملين لديهم الخبرة والممارسة والتدريب الكافي في الإجابة عن طلبات وتساؤلات النزلاء، فيما جاءت الفقرة " ينجز العاملون خدمات النزلاء بأسرع وقت ممكن . " في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبأهمية نسبية مرتفعة ومتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (686)، وتدل هذه النتيجة أن العاملين ينجزون طلبات الزبائن في الوقت الذي يحتاجه النزلاء في الفندق، وتعتبر هذه الخاصية عنصر تميز هام وتنعكس على سمعة وشهرة الفندق.

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة، من خلال استخدام الطرق والاختبارات الإحصائية المقترنة بكل من هذه الطرق والمستندة على أسس النظريات الإدارية، إذ استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والاختبارات المرافقة لهما، للتحقق من صحة الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية ومنها اختبار F لاختبار معنوية نموذج الانحدار، واختبار T لمعنوية التأثير وقيمة معامل التحديد أو التفسير  $R^2$  ( Coefficient of Variation ) لمعرفة النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة من التغيرات بقيم المتغير التابع، واختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، مع الاعتماد على قيم الدلالة الإحصائية المستخرجة بموجب البرمجية الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ).

### اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية  $H_0$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لثقافة المنظمة بعناصرها ( القيم التنظيمية ، فرق العمل، التمكين، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز، الطقوس التنظيمية المعتقدات التنظيمية) ، على الإبداع بإبعاده ( توليد الأفكار ، استكشاف الفرص، المرونة، الحساسية للمشكلات)، والميزة التنافسية بأبعاده (تقليل الكلفة، التمايز في تقديم الخدمات) في فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في الأردن.

### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الأولى  $H_{01}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لثقافة المنظمة بعناصرها ( القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) على الإبداع بأبعاده (توليد الأفكار، استكشاف الفرص ، المرونة ، الحساسية للمشكلات) في قطاع الفنادق الخمس نجوم والأربع نجوم.

قبل اختبار هذه الفرضيات، تم اختبار فيما إذا كان هنالك أثر لثقافة المنظمة ( المتغير المستقل ) على الإبداع ( المتغير التابع )، والجدول ( ٢٣ ) يبين نتائج الاختبار.

جدول رقم ( ٢٣ ) نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة على الإبداع

نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	502.55	40.357	1	40.357	الانحدار
		.080	256	20.558	البواقي
			257	60.916	الكلية

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج جدول (٢٣) بأن المتغير ثقافة المنظمة يفسر  $(R^2=66.3\%)$  تقريباً من الاختلافات في قيم متغير الإبداع، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين معنوي حيث مؤشر ذلك قيمة اختبار  $(F=502.553)$  عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة  $(sig = 0.000)$  وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، وأن قيمة الأثر لثقافة المنظمة على الإبداع  $(\beta = 0.882)$  يعني زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) سيزيد من قيمة المتغير التابع (الإبداع) بقيمة  $(0.882)$ ، وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغ قيمة اختبار معنويته  $(t = 22.418)$  عند المقارنة مع مستوى الدلالة  $(sig = 0.000)$   $(\alpha = 0.05 <)$ ، أن المؤشرات في هذا الاختبار تشير إلى وجود أثر معنوي لثقافة المنظمة على الإبداع في القطاع الفندقي الأردني، وصلاحيته نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، وبهذا يمكن اختبار الفرضيات الفرعية الأربع ومن ثم اتخاذ القرار بشأن الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لأبعاد ثقافة المنظمة على توليد الأفكار.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط (Simple Regression) حيث المتغير المستقل في كل مرة (القيم التنظيمية، فرق العمل، التمكين، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، الطقوس التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) لغرض التحقق من وجود أثر لكل من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع توليد الأفكار، بعدها تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة هي الأكثر معنوية لبناء نموذج العلاقة بينها وبين المتغير التابع، والجدول (٢٥) يبين نتائج توفيقات الانحدار.

جدول رقم ( ٢٤ )

نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على توليد الأفكار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	11.578	.069	.795	القيم التنظيمية	(1, 256)	134.046	.344	0.586	توليد الأفكار
0.000	14.201	.055	.778	فرق العمل	(1, 256)	201.667	.441	.664	توليد الأفكار
0.000	13.838	.046	.637	التمكين	(1, 256)	191.488	.428	.654	توليد الأفكار
0.000	13.251	.051	.671	الهيكل التنظيمي	(1, 256)	175.589	.407	.638	توليد الأفكار
0.000	12.616	.038	.476	أنظمة الحوافز	(1, 256)	159.154	.383	.619	توليد الأفكار

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول ( ٢٤ ) ، بأن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من البعد الرئيس ثقافة المنظمة على حدة ( المتغير المستقل ) على توليد الأفكار ( كمتغير تابع ) معنوية ، وتستطيع تمثيل العلاقة بين توليد الأفكار من ناحية ولكل بعد من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة من ناحية أخرى باستثناء العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتوليد الأفكار من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة والتي يستبدلها برنامج ( SPSS ) بقيم ( sig ) والتي هي أقل ٠.٠٥ ، وكذلك معنوية أثر كل بعد فرعي على توليد الأفكار من خلال مقارنة قيم عمود t والتي هي كذلك أكبر من القيم الجدولية المناظرة لها والمستبدلة بقيم ( sig ) والتي هي أقل ٠.٠٥ ، كما يتبين من نتائج الجدول بأن البعد الفرعي الطقوس التنظيمية يفسر (  $R^2 = 51.4\%$  ) من الاختلافات في قيم توليد الأفكار ، وهي أكبر نسبة مقارنة بمقدار ما تفسره بقية الأبعاد من الاختلافات في قيم توليد الأفكار وان أقل نسبة (  $R^2 = 10.0\%$  ) هي ما يفسره بعد المعتقدات التنظيمية من الاختلافات في قيم توليد الأفكار.

كما أن متغير الطقوس التنظيمية يؤثر معنوياً على توليد الأفكار بقيمة (  $\beta = 0.654$  ) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار (  $t = 16.471$  ) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة (  $sig = 0.000 \leq 0.05$  ) ، ويعني هذا زيادة وحدة واحدة من الطقوس التنظيمية ستزيد توليد الأفكار بقيمة (0.654) ، بينما عدم معنوية تأثير المعتقدات التنظيمية على توليد الأفكار حيث قيمة التأثير ( ٠.١٢٢ ) غير معنوي استناداً إلى قيمة اختبار (  $t = 1.648$  ) وقيمة (  $sig = .101$  ) المرافقة لها وهي أكبر من ٠.٠٥ .

كما وتشير نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيس لثقافة المنظمة على توليد الأفكار معنوي حيث (  $F = 365.972$  ) وان ثقافة المنظمة تفسر (  $R^2 = 58.8\%$  ) من الاختلافات في قيم توليد الأفكار وان تأثيره (  $\beta = .941$  ) معنوي حيث قيمة (  $t = 19.130$  ) وقيمة (  $sig = 0.000$  ) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ .

ومعرفة أي من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على توليد الأفكار عندما توظف جميعها في نموذج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي ( Step wise Multiple Regression ) . والجدول ( ٢٥ ) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

#### جدول رقم (٢٥)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة لمنظمة على توليد الأفكار

#### نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	141.80	19.123	3	57.369	الانحدار
		.135	254	34.253	البواقي
			257	91.622	الكلي



## نتائج معاملات الانحدار

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الطقوس التنظيمية	.791	.626	.388	.047	8.306	.000
الهيكل التنظيمي			.261	.054	4.866	.000
فرق العمل			.288	.063	4.561	.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج جدول ( ٢٥ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على توليد الأفكار، قد أظهر بأن ثلاثة أبعاد لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على توليد الأفكار، وهي حسب أهمية تأثيرها الطقوس التنظيمية ( $\beta_1 = .388$ ) والهيكل التنظيمي ( $\beta_2 = .261$ ) وفرق العمل ( $\beta_3 = .288$ ) ، وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار t المناظر حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الثلاثة تفسر معاً ( $R^2 = 62.6\%$ ) من الاختلافات في قيم توليد الأفكار وان أنموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة (  $F = 141.80$  ) وقيمة ( sig ) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥ .

وبناء عليه ترفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد ثقافة المنظمة على توليد الأفكار.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة على استكشاف الفرص"

جدول رقم ( ٢٦ ) نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على استكشاف الفرص

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل					
0.000	10.144	.064	.651	القيم التنظيمية	(1, 256)	102.901	.287	.535	استكشاف الفرص
0.000	13.279	.051	.672	فرق العمل	(1, 256)	176.338	.408	.639	استكشاف الفرص
0.000	14.701	0.040	.590	التمكين	(1, 256)	216.109	0.458	.667	استكشاف الفرص
0.000	13.150	.046	.599	الهيكل التنظيمي	(1, 256)	172.924	.403	.635	استكشاف الفرص
0.000	12.963	.033	.434	أنظمة الحوافز	(1, 256)	168.052	.396	.630	استكشاف الفرص
0.000	14.295	0.038	.545	الطقوس التنظيمية	(1, 256)	204.344	.444	.666	استكشاف الفرص
0.017	2.395	.066	.158	المعتقدات التنظيمية	(1, 256)	5.738	.022	.148	استكشاف الفرص
0.000	18.301	.049	.898	ثقافة المنظمة	(1, 256)	334.919	.567	.753	استكشاف الفرص

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج الجدول ( ٢٦ ) ، بأن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من البعد الرئيس ثقافة المنظمة على حده ( المتغير المستقل ) على استكشاف الفرص ( كمتغير تابع ) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين استكشاف الفرص من ناحية ولكل بعد من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة من ناحية أخرى من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر وقيم ( sig ) المرافقة له والتي هي أقل ٠.٠٥ ، وكذلك معنوية أثر كل بعد فرعي على استكشاف الفرص من خلال مقارنة قيم عمود t وقيم ( sig ) المناظرة لها والتي هي أقل ٠.٠٥ ، كما يتبين من نتائج الجدول بان البعد الفرعي التمكين يفسر (  $R^2 = 45.8\%$  ) من الاختلافات في قيم استكشاف الفرص وهي أكبر نسبة مقارنة بمقدار ما تفسره بقية الأبعاد الأخرى من الاختلافات في قيم استكشاف الفرص وان أقل نسبة (  $R^2 = 2.2\%$  ) هي ما يفسره بعد المعتقدات التنظيمية من الاختلافات في قيم استكشاف الفرص ، كما أن متغير التمكين يؤثر على استكشاف الفرص بقيمة (  $\beta = 0.590$  ) والمقاس معنويته بموجب اختبار (  $t = 14.701$  ) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة (  $0.05 \leq sig = 0.000$  ) ، ويعني هذا زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد استكشاف الفرص بقيمة ( 0.654 ) ، كما وتشير نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيس لثقافة المنظمة على استكشاف الفرص معنوي حيث (  $F = 334.919$  ) وان ثقافة المنظمة تفسر (  $R^2 = 56.7\%$  ) من الاختلافات في قيم استكشاف الفرص وان تأثيره (  $\beta = .898$  ) معنوي حيث قيمة (  $t = 18.301$  ) وقيمة (  $sig = 0.000$  ) المقترنة بها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ .

ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على استكشاف الفرص عندما توظف جميعها في نموذج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي والجدول ( ٢٧ ) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم ( ٢٧ ) نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	77.364	8.924	5	44.618	الانحدار
		.115	252	29.067	البواقي
			257	73.684	الكلي

نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	3.641	.061	.222	.606	.778	فرق العمل
.000	4.671	.047	.218			الطقوس التنظيمية
.000	3.704	.054	.200			الهيكل التنظيمي
.001	3.220	.056	.180			التمكين
.002	3.109	.043	.133			المعتقدات التنظيمية

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول ( ٢٧ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على استكشاف الفرص ، قد أظهر بأن خمسة أبعاد لثقافة المنظمة من أبعاده السبعة هي الأكثر أهمية في التأثير على استكشاف الفرص وهي حسب أهمية تأثيرها فرق العمل  $(\beta_1 = .222)$  والطقوس التنظيمية  $(\beta_2 = .218)$  والهيكل التنظيمي  $(\beta_3 = .200)$  والتمكين  $(\beta_4 = .180)$  وأخير المعتقدات التنظيمية  $(\beta_5 = .133)$  ، وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار T المناظر لكل منها حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الخمسة تفسر معاً  $(R^2 = 60.6\%)$  من الاختلافات في قيم استكشاف الفرص وان نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة  $(F = 77.364)$  وقيمة ( sig ) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥ .

وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لأبعاد ثقافة المنظمة على استكشاف الفرص .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H<sub>01-3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة المنظمة على المرونة.

جدول رقم ( ٢٨ ) نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على المرونة

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	DF	معامل الانحدار				
					المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T	Sig* مستوى الدلالة
المرونة	.602	.362	145.522	(1, 256)	القيم التنظيمية	.768	.064	12.063	0.000
المرونة	.665	.442	202.625	(1, 256)	فرق العمل	.733	.052	14.235	0.000
المرونة	.635	.404	173.235	(1, 256)	التمكين	.582	.044	13.162	0.000
المرونة	.618	.382	158.179	(1, 256)	الهيكل التنظيمي	.612	.049	12.577	0.000
المرونة	.598	.357	142.248	(1, 256)	أنظمة الحوافز	.432	.036	11.927	0.000
المرونة	.635	.403	172.590	(1, 256)	الطقوس التنظيمية	.544	.041	13.137	0.000
المرونة	.02	.001	.105	(1, 256)	المعتقدات التنظيمية	.023	.070	.324	0.000
المرونة	.728	.530	288.543	(1, 256)	ثقافة المنظمة	.910	.054	16.987	0.000

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج الجدول ( ٢٨ ) ، بأن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من البعد الرئيس ثقافة المنظمة على حده ( المتغير المستقل) على المرونة ( كمتغير تابع ) معنوية ، وتستطيع تمثيل العلاقة بين المرونة من ناحية ولكل بعد من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة من ناحية أخرى باستثناء العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والمرونة من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر وقيم ( sig ) المرافقة له والتي هي أقل ٠.٠٥ ، وكذلك معنوية أثر كل بعد فرعي على المرونة من خلال مقارنة قيم عمود t وقيم (sig) المناظرة لها والتي هي أقل ٠.٠٥ ، كما يتبين من نتائج الجدول بان البعد الفرعي فرق العمل يفسر (  $R^2 = 44.2\%$  ) من الاختلافات في قيم المرونة وهي أكبر نسبة مقارنة بمقدار ما تفسره بقية الأبعاد الأخرى من الاختلافات في قيم المرونة وان أقل نسبة (  $R^2 = 0.1\%$  ) هي ما يفسره بعد المعتقدات التنظيمية من الاختلافات في قيم المرونة ، كما أن متغير فرق العمل يؤثر معنوياً على المرونة بقيمة (  $\beta = 0.733$  ) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار (  $T = 14.235$  ) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة (  $sig = 0.000 \leq 0.05$  ) ، ويعني هذا زيادة وحدة واحدة من فرق العمل ستزيد المرونة بقيمة (0.733) ، كما وتشير نتائج الجدول بأن أتمودج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيس لثقافة المنظمة على المرونة معنوي حيث (  $F = 288.543$  ) وان ثقافة المنظمة تفسر (  $R^2 = 53.0\%$  ) من الاختلافات في قيم المرونة وان تأثيره (  $\beta = .910$  ) معنوي حيث قيمة (  $T = 16.987$  ) وقيمة (  $sig = 0.000$  ) المقترنة بها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ ، ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على المرونة عندما توظف جميعها في أتمودج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي.

#### جدول رقم ( ٢٩ )

##### نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	82.091	11.448	4	45.792	الانحدار
		.139	253	35.282	البواقي
			257	81.075	الكلي

## نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	4.943	.066	.328	.565	.752	فرق العمل
.000	4.067	.051	.208			الطقوس التنظيمية
.001	3.410	.059	.203			الهيكل التنظيمي
.044	2.023	.061	.124			التمكين

تشير نتائج جدول ( ٢٩ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على المرونة، قد أظهر بأن أربعة أبعاد لثقافة المنظمة من إبعاده السبعة هي الأكثر أهمية في التأثير على المرونة وهي حسب أهمية تأثيرها فرق العمل (  $\beta_1 = .328$  ) والطقوس التنظيمية (  $\beta_2 = .208$  ) والهيكل التنظيمي (  $\beta_3 = .203$  ) والتمكين (  $\beta_4 = .124$  ) ، وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار T المناظر لكل منها حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الأربعة تفسر معاً (  $R^2 = 56.5\%$  ) من الاختلافات في قيم المرونة وان الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة (  $F = 82.091$  ) وقيمة ( sig ) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥ .

وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) لأبعاد ثقافة المنظمة على المرونة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{01-3}$  : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لثقافة المنظمة على الحساسية للمشكلات " .

جدول رقم ( ٣٠ )

نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على الحساسية للمشكلات

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	9.037	.064	.577	القيم التنظيمية	(1, 256)	81.671	.242	.492	الحساسية للمشكلات
0.000	9.944	.054	.535	فرق العمل	(1, 256)	98.879	.279	.528	الحساسية للمشكلات
0.000	12.412	.042	.515	التمكين	(1, 256)	154.058	.376	.613	الحساسية للمشكلات
0.000	10.409	.048	.496	الهيكل التنظيمي	(1, 256)	108.345	.297	.545	الحساسية للمشكلات
0.000	9.433	.036	.337	أنظمة الحوافز	(1, 256)	88.981	.258	.508	الحساسية للمشكلات
0.000	9.620	.042	.406	الطقوس التنظيمية	(1, 256)	92.539	.266	.515	الحساسية للمشكلات
0.392	0.858	0.064	.055	المعتقدات التنظيمية	(1, 256)	.736	0.003	.054	الحساسية للمشكلات
0.000	12.678	.056	.713	ثقافة المنظمة	(1, 256)	160.740	.386	.621	الحساسية للمشكلات



تشير نتائج الجدول (٣٠) ، بأن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من البعد الرئيس ثقافة المنظمة على حده ( المتغير المستقل ) على الحساسية للمشكلات ( كمتغير تابع ) معنوية، وتستطيع تمثيل العلاقة بين الحساسية للمشكلات من ناحية ولكل بعد من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة من ناحية أخرى، باستثناء العلاقة بين المعتقدات التنظيمية للمشكلات من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر وقيم (sig) المرافقة له والتي هي أقل ٠.٠٥ ، وكذلك معنوية أثر كل بعد فرعي على الحساسية للمشكلات من خلال مقارنة قيم عمود t وقيم (sig) المناظرة لها والتي هي أقل ٠.٠٥، كما يتبين من نتائج الجدول بان البعد الفرعي التمكين يفسر (  $R^2 = 37.6\%$  ) من الاختلافات في قيم الحساسية للمشكلات وهي أكبر نسبة مقارنة بمقدار ما تفسره بقية الأبعاد الأخرى من الاختلافات في قيم المرونة وان أقل نسبة (  $R^2 = 0.3\%$  ) هي ما يفسره بعد المعتقدات التنظيمية من الاختلافات في قيم الحساسية للمشكلات، كما أن متغير التمكين يؤثر معنوياً على الحساسية للمشكلات بقيمة (  $\beta = 0.515$  ) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار (  $t = 12.412$  ) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة (  $0.05 \leq sig = 0.000$  ) ، ويعني هذا زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد الحساسية للمشكلات بقيمة (0.515) ، كما وتشير نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيس لثقافة المنظمة على الحساسية للمشكلات معنوي حيث (  $F = 160.740$  ) وان ثقافة المنظمة تفسر (  $R^2 = 38.6\%$  ) من الاختلافات في قيم الحساسية وان تأثيره (  $\beta = .713$  ) معنوي حيث قيمة (  $t = 12.678$  ) وقيمة (  $sig = 0.000$  ) المقترنة بها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ .

ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على الحساسية للمشكلات عندما توظف جميعها في نموذج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي ( Step wise Multiple Regression ) والجدول ( ٣١ ) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

#### جدول رقم ( ٣١ )

الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الحساسية للمشكلات

#### نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	61.196	9.569	3	28.707	الانحدار
		.156	254	39.717	البواقي
			257	68.424	الكلية

## نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	5.256	.060	.318	.420	.648	التمكين
.013	2.508	.067	.169			فرق العمل
.008	2.655	.063	.167			الهيكل التنظيمي

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج جدول ( ٣١ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الحساسية للمشكلات، قد أظهر بأن ثلاثة أبعاد فقط لثقافة المنظمة من أبعاده السبعة هي الأكثر أهمية في التأثير على الحساسية للمشكلات، وهي حسب أهمية تأثيرها التمكين ( $\beta_1 = .318$ ) وفرق العمل ( $\beta_2 = .169$ ) والهيكل التنظيمي ( $\beta_3 = .167$ )، وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار t المناظر لكل منها حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الثلاثة تفسر معاً (  $R^2 = 42.0\%$  ) من الاختلافات في قيم الحساسية للمشكلات وان نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة (  $F = 61.196$  ) وقيمة ( sig ) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥ .

وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد ثقافة المنظمة على الحساسية للمشكلات".

وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر كل بعد فرعي من أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على البعد الرئيس الإبداع كمتغير تابع، ونتائج الاختبار مبينة في جدول ( ٣٢ ):

جدول رقم ( ٣٢ )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على البعد الإبداع

نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	120.03	8.580	5	42.901	الانحدار
		.071	252	18.014	البواقي
			257	60.916	الكلي

نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	4.915	.048	.235	.704	.839	فرق العمل
.000	5.851	.037	.215			الطقوس التنظيمية
.000	4.601	.043	.196			الهيكل التنظيمي
.000	3.865	.044	.170			التمكين
.042	2.045	.034	.069			المعتقدات التنظيمية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

تبين نتائج جدول ( ٣٢ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الإبداع كمتغير تابع، قد أظهر بأن خمسة أبعاد فقط لثقافة المنظمة من أبعاده السبعة هي الأكثر أهمية في التأثير على الإبداع وهي حسب أهمية تأثيرها فرق العمل (  $\beta_1 = .235$  ) والطقوس التنظيمية (  $\beta_2 = .215$  ) والهيكل التنظيمي (  $\beta_3 = .196$  ) والتمكين (  $\beta_4 = .196$  ) وأخيراً المعتقدات التنظيمية (  $\beta_5 = .069$  ).

وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار T المناظر لكل منها حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الخمسة تفسر معاً (R<sup>2</sup>=83.9%) من الاختلافات في قيم الإبداع وان أ نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة (F = 120.03) وقيمة (sig) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥ .

وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لأبعاد ثقافة المنظمة على الإبداع".

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية الأولى H<sub>02</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لثقافة المنظمة بعناصرها (القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) على الميزة التنافسية (تقليل الكلفة ، التميز في تقديم الخدمات) في قطاع الفنادق الخمس نجوم والأربع نجوم. قبل اختبار هذه الفرضيات، تم اختبار فيما إذا كان هنالك أثر لثقافة المنظمة ( المتغير المستقل على الميزة التنافسية ( المتغير التابع )، والجدول ( ٣٣ ) يبين يلخص نتائج الاختبار.

جدول رقم ( ٣٣ ) نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة على الميزة التنافسية

#### نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	185.30	30.696	1	30.696	الانحدار
		.166	256	42.407	البواقي
			257	73103	الكلي

#### نتائج الانحدار البسيط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.000	13.613	.057	.769	.420	.648	ثقافة المنظمة

\*

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

تشير نتائج جدول (٣٣) بأن المتغير الثقافة التنظيمية يفسر (  $R^2=41.8\%$  ) تقريباً من الاختلافات في قيم متغير الميزة التنافسية، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين معنوي حيث مؤشر ذلك قيمة اختبار (  $F=185.301$  ) عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة (  $sig = 0.000$  ) وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )، وأن قيمة الأثر لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية (  $\beta = 0.769$  ) ويعني زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) سيزيد من قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بقيمة (0.769) ، وهذا الأثر له دلالة إحصائية ، إذ بلغ قيمة اختبار معنويته (  $t = 13.613$  ) عند المقارنة مع مستوى الدلالة (  $sig = 0.000 < 0.05 = \alpha$  ) ، أن المؤشرات في هذا الاختبار تشير إلى وجود أثر معنوي لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقية الأردني ، وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{02-1}$  : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأبعاد ثقافة المنظمة على تقليل الكلفة " .

اختبار هذه الفرضية تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط ( Simple Regression ) حيث المتغير المستقل في كل مرة القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية لغرض التحقق من وجود أثر لكل من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تقليل الكلفة ، بعدها تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي ( Stepwise Multiple Regression ) لمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة هي الأكثر معنوية لبناء نموذج العلاقة بينها وبين المتغير التابع ، والجدول ( ٣٤ ) يبين نتائج توفيقات الانحدار .

جدول رقم ( ٣٤ ) نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على تقليل الكلفة

معامل الانحدار				DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
Sig*	T	الخطأ المعياري	المتغير المستقل					
مستوى الدلالة	المحسوبة	ي	$\beta$	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	8.305	.072	.600	(1, 256)	68.972	.212	.461	تقليل الكلفة
0.000	11.000	.058	.638	(1, 256)	121.005	.321	.567	تقليل الكلفة

0.000	10.659	.049	.518	التمكين	(1, 256)	113.620	.307	.554	تقليل الكلفة
0.000	7.813	.057	.443	الهيكل التنظيمي	(1, 256)	61.051	.193	.439	تقليل الكلفة
0.000	9.374	.040	.373	أنظمة الحوافز	(1, 256)	87.870	.256	.506	تقليل الكلفة
0.000	11.342	.045	.506	الطقوس التنظيمية	(1, 256)	128.652	.334	.578	تقليل الكلفة
0.050	1.968	.071	.136	المعتقدات لتنظيمية	(1, 256)	3.679	.014	.119	تقليل الكلفة
0.000	12.645	.063	.791	ثقافة المنظمة	(1, 256)	159.905	.384	.620	تقليل الكلفة

تشير نتائج الجدول (٣٤) ، بأن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من البعد الرئيس ثقافة المنظمة على حدا ( المتغير المستقل ) على تقليل الكلفة ( كمتغير تابع ) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين تقليل الكلفة من ناحية ولكل بعد من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة من ناحية أخرى من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة والتي يستبدلها برنامج ( SPSS ) بقيم ( sig ) والتي هي أقل ٠.٠٥ ، وكذلك معنوية أثر كل بعد فرعي على تقليل الكلفة من خلال مقارنة قيم عمود t والتي هي كذلك أكبر من القيم الجدولية المناظرة لها والمستبدلة بقيم ( sig ) والتي هي أقل ٠.٠٥ ، كما يتبين من نتائج الجدول بان البعد الفرعي الطقوس التنظيمية يفسر (  $R^2 = 33.4\%$  ) من الاختلافات في قيم الكلفة وهي أكبر نسبة مقارنة بمقدار ما تفسره بقية الأبعاد من الاختلافات في قيم تقليل الكلفة وان أقل نسبة (  $R^2 = 1.40\%$  ) هي ما يفسره بعد المعتقدات التنظيمية من الاختلافات في قيم تقليل الكلفة، كما أن متغير الطقوس التنظيمية يؤثر معنوياً على تقليل الكلفة بقيمة (  $\beta = 0.506$  ) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار (  $T = 11.342$  ) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة (  $sig = 0.000 \leq 0.05$  ) ، ويعني هذا زيادة وحدة واحدة من الطقوس التنظيمية ستزيد قليل الكلفة بقيمة (0.506). كما وتشير نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيس ثقافة المنظمة على تقليل الكلفة معنوي حيث (  $F = 159.905$  ) وان ثقافة المنظمة تفسر (  $R^2 = 38.4\%$  ) من الاختلافات في قيم تقليل الكلفة وان تأثيره (  $\beta = .791$  ) معنوي حيث قيمة (  $T = 12.645$  ) وقيمة (  $sig = 0.000$  ) المقترنة بها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ .

ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على تقليل الكلفة عندما توظف جميعها في نموذج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي .

جدول رقم ( ٣٥ )

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على تقليل الكلفة

نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	47.678	9.069	4	36.275	الانحدار
		.190	253	48.122	البواقي
			257	84.397	الكلي

نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	4.211	.075	.318	.430	.656	فرق العمل
.000	4.001	.060	.239			الطقوس التنظيمية
.011	2.557	.066	.168			التمكين
.036	2.104	.055	.115			المعتقدات التنظيمية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج جدول ( ٣٥ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على تقليل الكلفة، قد أظهر بأن أربعة أبعاد لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على تقليل الكلفة وهي حسب أهمية تأثيرها فرق العمل الطقوس (  $\beta_1 = .318$  ) و الطقوس التنظيمية (  $\beta_2 = .239$  ) والتمكين (  $\beta_3 = .168$  ) ، وأخيراً المعتقدات التنظيمية (  $\beta_4 = .115$  ) وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار T المناظر لكل منها حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الأربعة تفسر معاً (  $R^2 = 43.0\%$  ) من الاختلافات في قيم تقليل الكلفة وان نموذج الانحدار المتعدد معنوي اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02-2 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لثقافة المنظمة على التمايز في تقديم الخدمات " .

تبين نتائج الجدول ( ٣٦ ) ، بأن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من البعد الرئيسي ثقافة المنظمة على حده ( المتغير المستقل ) على التميز في الخدمات ( كمتغير تابع ) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين التميز في الخدمات من ناحية ولكل بعد من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة من ناحية أخرى من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر وقيم ( sig ) المرافقة له والتي هي أقل ٠.٠٥ ، وكذلك معنوية أثر كل بعد فرعي على التميز في الخدمات من خلال مقارنة قيم عمود T وقيم ( sig ) المناظرة لها والتي هي أقل ٠.٠٥ ، كما يتبين من نتائج الجدول بان البعد الفرعي فرق العمل يفسر (  $R^2 = 26.0\%$  ) من الاختلافات في قيم التميز في الخدمات وهي أكبر نسبة مقارنة بمقدار ما تفسره بقية الأبعاد الأخرى من الاختلافات في قيم التميز في الخدمات

جدول رقم ( ٣٦ ) نتائج قياس أثر ثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية على التمايز في تقديم الخدمات

معامل الانحدار				DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
Sig*	T	الخطأ المعياري	المتغير المستقل					
مستوى الدلالة	المحسوبة		$\beta$	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	8.363	.074	.616	(1, 256)	69.935	.215	.463	التميز في تقديم الخدمات
0.000	9.492	.062	.587	(1, 256)	90.091	.260	.510	التميز في تقديم الخدمات



0.000	8.427	.053	.445	التمكين	(1, 256)	71.008	.217	.466	التميز في تقديم الخدمات
0.000	9.088	.056	.510	الهيكل التنظيمي	(1, 256)	82.588	.244	.494	التميز في تقديم الخدمات
0.000	8.061	.042	.339	أنظمة الحوافز	(1, 256)	64.982	.202	.450	التميز في تقديم الخدمات
0.000	9.196	.048	.446	الطقوس التنظيمية	(1, 256)	84.566	.248	.498	التميز في تقديم الخدمات
0.004	2.876	.072	.206	المعتقدات التنظيمية	(1, 256)	8.270	.031	.177	التميز في تقديم الخدمات
0.000	11.296	.067	.752	ثقافة المنظمة	(1, 256)	127.594	.333	.577	التميز في تقديم الخدمات

الخدمات بقيمة (  $\beta = 0.587$  ) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار (  $T = 14.701$  ) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة (  $0.05 \leq \text{sig} = 0.000$  ) ، ويعني هذا زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد استكشاف الفرص بقيمة (0.587) ، كما وتشير نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيس لثقافة المنظمة على التميز في الخدمات معنوي حيث (  $F = 127.594$  ) وان ثقافة المنظمة تفسر (  $R^2 = 33.3\%$  ) من الاختلافات في قيم التميز في الخدمات وان تأثيره (  $\beta = .752$  ) معنوي حيث قيمة (  $t = 11.296$  ) وقيمة (  $\text{sig} = 0.000$  ) المقترنة بها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة هي الأكثر أهمية في التأثير على التمايز في الخدمات عندما توظف جميعها في نموذج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي.

جدول رقم ( ٣٧ ) الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على التمايز في تقديم الخدمات

نتائج تحليل الانحدار ANOVA

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	37.182	8.161	4	32.644	الانحدار
		.219	253	55.530	البواقي
			257	88.174	الكلي

نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	$R^2$ معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	.000	.081	.292	.370	.608	فرق العمل
.001	.001	.068	.229			الهيكل التنظيمي
.001	.001	.059	.198			المعتقدات التنظيمية
.003	.003	.060	.181			الطقوس التنظيمية

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تظهر نتائج جدول ( ٣٧ ) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على التمايز في تقديم الخدمات، قد أظهر بأن أربعة أبعاد لثقافة المنظمة من أبعاده السبعة هي الأكثر أهمية في التأثير على التمايز في الخدمات وهي حسب أهمية تأثيرها فرق العمل ( $\beta_1 = .292$ ) والهيكل التنظيمي ( $\beta_2 = .229$ ) والمعتقدات التنظيمية ( $\beta_3 = .198$ ) والطقوس التنظيمية ( $\beta_4 = .181$ )

وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار t المناظر لكل منها حيث تقل قيمة ( sig ) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وان هذه الأبعاد الأربعة تفسر معاً (  $R^2=37.0\%$  ) من الاختلافات في قيم التميز في الخدمات ، وان أهوذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة (  $F = 37.182$  ) وقيمة (sig) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥ .

وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد ثقافة المنظمة على التمايز في الخدمات".

جدول رقم ( ٣٨ ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات M.S	DF درجات الحرية	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.O.V
0.000	52.456	8.285	4	33.142	الانحدار
		.158	253	39.962	البواقي
			257	73.103	الكلية

نتائج معاملات الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	$R^2$ معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل
.000	4.791	.069	.330	.453	٧٣.6	فرق العمل
.000	4.557	.051	.232			الطقوس التنظيمية
.001	3.295	.050	.164			المعتقدات التنظيمية
.012	2.522	.058	.146			الهيكل التنظيمي

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج جدول (٣٨) بأن نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية لثقافة المنظمة على الإبداع كمتغير تابع، قد أظهر بأن أربعة أبعاد فقط لثقافة المنظمة من أبعاده السبعة هي الأكثر أهمية في التأثير على الميزة التنافسية وهي حسب أهمية تأثيرها فرق العمل ( $\beta_1=0.330$ ) والطبوس التنظيمية ( $\beta_2=0.232$ ) والمعتقدات التنظيمية ( $\beta_3=0.164$ ) والهيكل التنظيمي ( $\beta_4=0.146$ )، وجميع هذه التأثيرات معنوية بموجب قيم اختبار t المناظر لكل منها حيث تقل قيمة (sig) عن مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥. وان هذه الأبعاد تفسر معاً ( $R^2=45.3\%$ ) من الاختلافات في قيم الميزة التنافسية وان نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة ( $F=52.456$ ) وقيمة (sig) تقل عن مستوى المعنوية ٠.٠٥.

وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد ثقافة المنظمة على الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي، التخصص، مدة العمل في الفندق، المسمى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية، جزئت إلى سبع فرضيات فرعية، كل منها تختبر عدم وجود فروق عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى احد متغيرات الدراسة الديموغرافية وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى  $H_{05-1}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي العمر."

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{05-2}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي الجنس."

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{05-3}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي الجنسية."

الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{05-4}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي المستوى التعليمي."

الفرضية الفرعية الخامسة  $H_{05-5}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي التخصص."

الفرضية الفرعية السادسة  $H_{05-6}$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي مدة العمل في الفندق."

الفرضية الفرعية السابعة H<sub>05-7</sub>: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في ثقافة المنظمة للقطاع الفندقية الأردني تعزى إلى المتغير الديموغرافي المسمى الوظيفي "

واستخدم لاختبارها تحليل التباين الأحادي الاتجاه في حالة وجود أكثر من فئة للمتغير الديموغرافي واختبار t للفرق بين متوسطين في حالة وجود فئتين للمتغير الديموغرافي كما هو الحال للجنس والمستوى الوظيفي. وبالعودة إلى جدول ( ٤ - ٣٣ ) والذي يبين فيه الأوساط الحسابية للمتغيرات الديموغرافية حسب متغير ثقافة المنظمة، فإن الحاجة هنا إلى اختبار تجانس فئات المتغيرات الديموغرافية ، والجدول ( ٣٩ ) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول ( ٣٩ ) اختبار ليفيني لتجانس فئات العامل الديموغرافي للمتغير المستقل ثقافة المنظمة

الفرضية الفرعية	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Levene Statistic	Sig*
الأولى ( العمر )	4	253	.739	.495
الثالثة ( الجنسية )	2	255	.713	.491
الرابعة ( المستوى التعليمي )	3	254	.565	.638
الثالثة ( التخصص )	3	254	3.791	.011
السادسة ( مدة العمل )	2	255	٢.٣٨٧	٠.٠٩

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

تشير نتائج جدول ( ٣٩ ) إلى تجانس تباينات الفئات العمرية وفئات متغير الجنسية وفئات المستوى التعليمي للمتغير المستقل ثقافة المنظمة، وعدم تجانسها لفئات التخصص وفئات مدة العمل حسب اختبار ( Levene Statistic ) وقيمة ( Sig ) المقترنة بكل حالة.

جدول ( ٤٠ ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق للمتغير المستقل ثقافة المنظمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

الفرضية الفرعية	مصدر التباين	F	Sig*
الأولى	بين الفئات العمرية	1.345	.254
	داخل الفئات العمرية		
الثالثة	بين فئات نوع الجنسية	1.277	.281
	داخل فئات نوع الجنسية		

.521	.754	بين فئات المستوى التعليمي	الرابعة
		داخل فئات المستوى التعليمي	
0.023	3.240	بين فئات التخصص	الثالثة
		داخل فئات التخصص	
.٠٠٤.	٥.٥٩٩	بين فئات عدد سنوات العمل في الفندق	السادسة
		داخل فئات عدد سنوات العمل في الفندق	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج الجدول (٤٠) إلى عدم وجود فروق في ثقافة المنظمة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالعمر والجنسية والمستوى التعليمي المبينة في الجدول، لكون قيم F أصغر من القيم الجدولية المناظرة عند كل درجة حرية خاصة بها أو من خلال قيم sig التي جميعها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية .٠٠٥ ، في حين توجد فروق معنوية في ثقافة المنظمة تعزى إلى متغيري التخصص وسنوات العمل في الفندق.

الجدول (٤١) يبين نتائج اختبار t للفرق في ثقافة المنظمة تعزى لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي كون كلا المتغيرين مصنفيين إلى فئتين.

#### جدول رقم ( 41 )

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير المستقل ثقافة المنظمة تعزى لكل من الجنس ، المستوى الوظيفي

Sig* مستوى الدلالة	اختبار t	الخطأ المعياري للفرق	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	المتغير الديموغرافي
.732	.343	.074	.025	الجنس
.524	.639	.069	.044	المستوى الوظيفي

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

كذلك تشير نتائج جدول (٤١) بأن قيم اختبار t وقيم sig المقترنة بها والتي هي أكبر من ٠.٠٥ ، إلى عدم وجود فروق في ثقافة المنظمة تعزى إلى المتغيرين الديموغرافيين الجنس والمستوى الوظيفي ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة " وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ما عدا متغيري (الجنس ، والمستوى الوظيفي).

#### اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في الإبداع في القطاع الفندقى الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ( العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي).

واستخدم لاختبارها تحليل التباين الأحادي الاتجاه في حالة وجود أكثر من فئة للمتغير الديموغرافي واختبار T للفرق بين متوسطين في حالة وجود فئتين للمتغير الديموغرافي كما هو الحال للجنس والمستوى الوظيفي .

وبالعودة إلى جدول ( ٣٣ ) والذي يبين فيه الأوساط الحسابية للمتغيرات الديموغرافية حسب متغير الإبداع فان الحاجة هنا إلى اختبار تجانس فئات المتغيرات الديموغرافية ، مع ملاحظة إهمال تأثير ثقافة المنظمة الذي تم اختباره في الفرضية الرئيسة الثالثة ، والجدول (٤٢) يبين نتائج هذه الاختبارات

#### جدول ( ٤٢ )

نتائج اختبار ليفيني لتجانس تباينات فئات العامل الديموغرافي للمتغير التابع الإبداع

Sig*	Levene Statistic	df <sub>2</sub>	df <sub>1</sub>	الفرضية الفرعية
.429	.962	253	4	الأولى ( العمر )
.419	.873	255	2	الثالثة ( الجنسية )
.035	2.903	254	3	الرابعة ( المستوى التعليمي )
.004	4.523	254	3	الخامسة ( التخصص )
.024	3.774	255	2	السادسة ( سنوات العمل )

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج جدول ( ٤٢ ) إلى تجانس تباينات الفئات العمرية وفئات متغير الجنسية للمتغير التابع الإبداع ، وعدم تجانسها لفئات بقية المتغيرات حسب اختبار ( Levene Statistic ) وقيمة (Sig) المقترنة بكل حالة. والجدول ( ٤٣ ) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفرضيات الفرعية.

جدول ( ٤٣ ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق للمتغير التابع الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية

الفرضية الفرعية	مصدر التباين	F	Sig*
الأولى	بين الفئات العمرية	1.793	.131
	داخل الفئات العمرية		
الثالثة	بين فئات نوع الجنسية	1.579	.208
	داخل فئات نوع الجنسية		
الرابعة	بين فئات المستوى التعليمي	.184	.907
	داخل فئات المستوى التعليمي		
الخامسة	بين فئات التخصص	1.481	.220
	داخل فئات التخصص		
السادسة	بين فئات عدد سنوات العمل في الفندق	2.119	.122
	داخل فئات عدد سنوات العمل في الفندق		

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج الجدول ( ٤٣ ) عدم وجود فروق في الإبداع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المبينة في الجدول لكون قيم F أصغر من القيم الجدولية المناظرة عند كل درجة حرية خاصة بها أو من خلال قيم sig التي جميعها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ .

الجدول ( ٤٤ ) يبين نتائج اختبار t للفروق في الإبداع تعزى لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي كون كلا المتغيرين مصنفيين إلى فئتين.

جدول رقم ( ٤٤ )

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير التابع الإبداع تعزى لكل من الجنس والمستوى الوظيفي

المتغير الديموغرافي	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
الجنس	.01018	.08003	.127	.899
المستوى الوظيفي	.00934	.07596	.123	.902

\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )



كذلك تشير نتائج جدول ( ٤٤ ) بأن قيم اختبار t وقيم Sig المقترنة بها والتي هي أكبر من ٠.٠٥ ، إلى عدم وجود فروق في الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرئيسة الخامسة التي تنص على " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية .

اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة:

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) في الميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر ، الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، التخصص ، مدة العمل في الفندق ، المسمى الوظيفي). وبالعودة إلى جدول (٣٣) والذي يبين فيه الأوساط الحسابية للمتغيرات الديموغرافية حسب متغير الميزة التنافسية، فإن الحاجة هنا إلى اختبار تجانس فئات المتغيرات الديموغرافية ، مع ملاحظة إهمال تأثير ثقافة المنظمة الذي تم اختباره في الفرضية الرئيسة الثالثة ،

جدول ( ٤٥ ) نتائج اختبار ليفيني لتجانس تباينات فئات العامل الديموغرافي للمتغير التابع الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية	df <sub>1</sub>	df <sub>2</sub>	Levene Statistic	Sig*
الأولى ( العمر )	4	253	.700	.592
الثالثة ( الجنسية )	2	255	.978	.378
الرابعة ( المستوى التعليمي )	3	254	1.354	.257
الخامسة ( التخصص )	3	254	2.891	.036
السادسة ( سنوات العمل )	2	255	.600	.549

تشير نتائج جدول (٤٥) إلى تجانس تباينات فئات المتغيرات الديموغرافية للمتغير التابع الميزة التنافسية حسب اختبار ( Levene Statistic ) وقيمة ( Sig ) المقترنة بكل حالة باستثناء المتغير الديموغرافي التخصص. والجدول (٤٦) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفرضيات الفرعية .

جدول ( ٤٦ ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق للمتغير التابع الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات لديموغرافية

الفرضية الفرعية	مصدر التباين	F	Sig*
الأولى	بين الفئات العمرية	1.633	.166
	داخل الفئات العمرية		

.112	2.205	بين فئات نوع الجنسية	الثالثة
		داخل فئات نوع الجنسية	
.173	1.674	بين فئات المستوى التعليمي	الرابعة
		داخل فئات المستوى التعليمي	
.224	1.468	بين فئات التخصص	الخامسة
		داخل فئات التخصص	
.004	5.546	بين فئات عدد سنوات العمل في الفندق	السادسة
		داخل فئات عدد سنوات العمل في الفندق	

تبين نتائج الجدول (٤٦) إلى عدم وجود فروق في الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المبينة في الجدول، لكون قيم F أصغر من القيم الجدولية المناظرة عند كل درجة حرية خاصة بها، أو من خلال قيم sig التي جميعها اصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ باستثناء وجود فرق يعزى إلى عدد سنوات العمل في الفندق حيث قيمة sig مساوية إلى ٠.٠٠٤ وهي أقل من ٠.٠٥ .

الجدول (٤٧) يبين نتائج اختبار t للفرق في الميزة التنافسية يعزى إلى متغير الجنس والمستوى الوظيفي كون كلا المتغيرين مصنفيين إلى فئتين.

جدول رقم (٤٧) نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير التابع الميزة التنافسية يعزى لكل من نوع الجنس والمستوى الوظيفي

البعد	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
الجنس	04625	.08762	528	.598
المستوى الوظيفي	.10430	.07139	1.461	.145

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

كذلك تشير نتائج جدول (٤٧) بأن قيم اختبار t وقيم sig المقترنة بها والتي هي أكبر من ٠.٠٥ ، إلى عدم وجود فروق في الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرئيسة السادسة ما عدا: أن هنالك فروقا في الميزة التنافسية تعزى سنوات العمل في الفندق عند ٠.٠٥

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة :

$H_{06}$  : الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

والجدول (٥٤) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية حسب إجابة المستجيبين ولكل نوع من الفنادق.

جدول (٤٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية حسب نوع الفندق

المتغير	نوع الفندق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	خمس نجوم	4.2473	.41303
	أربع نجوم	4.0699	.44298
فرق العمل	خمس نجوم	4.1231	.46549
	أربع نجوم	4.0096	.52861
التمكين	خمس نجوم	3.9934	.53371
	أربع نجوم	3.6934	.62970
الهيكل التنظيمي	خمس نجوم	4.2940	.51720
	أربع نجوم	3.9955	.56736
أنظمة الحوافز	خمس نجوم	4.0275	.62188
	أربع نجوم	3.4671	.78318
الطقوس التنظيمية	خمس نجوم	3.8297	.56981
	أربع نجوم	3.3563	.63870
المعتقدات التنظيمية	خمس نجوم	4.0110	.38953
	أربع نجوم	3.5709	.48965
ثقافة المنظمة	خمس نجوم	4.0716	.38827
	أربع نجوم	3.7414	.43806

تشير نتائج جدول (٤٨) إلى وجود فروق في متوسطات الإجابة لكل من ثقافة المنظمة وأيضاً لكل بعد من أبعاده الفرعية ، حيث يلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية لكل متغير في فنادق خمس نجوم عند المقارنة مع نظيره لفنادق أربع نجوم ، يقابله انخفاض الانحرافات المعيارية ولكل متغير في فنادق خمس نجوم عن نظيره في فنادق أربع نجوم، وهذا يعني تجانس الإجابات في فنادق النوع الأول أكثر مما هي في إجابات النوع الثاني من الفنادق ولجميع المتغيرات في الجدول . ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق معنوية، تم استخدام اختبار t والجدول (٤٩) يبين نتائج الاختبار.

#### جدول ( ٤٩ )

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير المستقل ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية تعزى لنوع الفندق

المتغير	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار T	Sig* مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	.17739	.05638	3.147	.002
فرق العمل	.11350	.06610	1.717	.087
التمكين	.29999	.07419	4.043	.000
الهيكل التنظيمي	.29845	.07169	4.163	.000
أنظمة الحوافز	.56041	.09519	5.887	.000
الطقوس التنظيمية	.47338	.08018	5.904	.000
المعتقدات التنظيمية	.44013	.05571	7.901	.000
ثقافة المنظمة	.33017	.05488	6.016	.000

تشير نتائج جدول (٤٩) إلى وجود فروق معنوية للمتغير المستقل ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية باستثناء " فرق العمل " تعزى لاختلاف نوع الفنادق حيث قيم اختبارات t عند مقارنة قيم sig المقترنة بها أقل من الدلالة الإحصائية ٠.٠٥ . وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل البديلة التي تنص على : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في ثقافة المنظمة وأبعاده الفرعية في القطاع الفندقي الأردني باستثناء فرق العمل تعزى إلى نوع الفندق "

اختبار الفرضية الرئيسة السابعة :

$H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) للإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

جدول ( ٥٠ ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع وأبعاده الفرعية حسب نوع الفندق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع الفندق	المتغير
.52347	3.9927	خمس نجوم	توليد الأفكار
.60892	3.6896	أربع نجوم	
.48990	4.2000	خمس نجوم	استكشاف الفرص
.54072	3.9545	أربع نجوم	
.50757	3.9973	خمس نجوم	المرونة
.57232	3.7530	أربع نجوم	
.50490	3.9963	خمس نجوم	الحساسية للمشكلات
.51012	3.7994	أربع نجوم	
.43645	4.0440	خمس نجوم	الإبداع
.49182	3.7961	أربع نجوم	

تشير نتائج جدول (٥٠) إلى وجود فروق في متوسطات الإجابة لكل من الإبداع وأيضا لكل بعد من أبعاده الفرعية ، حيث يلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية لكل متغير في فنادق خمس نجوم عند المقارنة مع نظيره لفنادق أربع نجوم يقابله انخفاض الانحرافات المعيارية ولكل متغير في فنادق خمس نجوم عن نظيره في فنادق أربع نجوم ، وهذا يعني تجانس الإجابات في فنادق النوع الأول أكثر مما هي في إجابات النوع الثاني من الفنادق ولجميع المتغيرات في الجدول

جدول (٥١) نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير التابع الإبداع وأبعاده الفرعية تعزى لنوع الفندق

المتغير	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
توليد الأفكار	.30305	.07561	4.008	.000
استكشاف الفرص	.24551	.06820	3.600	.000
المرونة	.24426	.07172	3.406	.001
الحساسية للمشكلات	.19694	.06623	2.974	.003

تشير نتائج جدول (٥١) إلى وجود فروق معنوية للمتغير التابع الإبداع وكذلك عند كافة أبعاده الفرعية تعزى إلى اختلاف نوع الفنادق حيث قيم اختبارات t عند مقارنة قيم sig المقترنة بها أقل من الدلالة الإحصائية ٠.٠٥. وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل البديلة التي تنص على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في الإبداع وأبعاده الفرعية للقطاع الفندقية الأردني تعزى إلى نوع الفندق "

اختبار الفرضية الرئيسة الثامنة :

$H_{08}$ : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) للميزة التنافسية في القطاع الفندقية الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

الجدول (٥٢) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية وبعديه حسب إجابة المستجيبين ولكل نوع من الفنادق.

جدول (٥٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية وأبعاده الفرعية حسب نوع الفندق

المتغير	نوع الفندق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقليل الكلفة	خمس نجوم	4.2363	.51823
	أربع نجوم	3.8907	.56607
التميز في تقديم الخدمات	خمس نجوم	4.4725	.54611
	أربع نجوم	4.0671	.55780
الميزة التنافسية	خمس نجوم	4.3675	.48111
	أربع نجوم	3.9887	.51377

تشير نتائج جدول (٥٢) إلى وجود فروق في متوسطات الإجابة لكل من الميزة التنافسية وكذلك لبعديه ، حيث يلاحظ ارتفاع المتوسطات الحسابية لكل متغير في فنادق خمس نجوم عند المقارنة مع نظيره لفنادق أربع نجوم ، يقابله انخفاض الانحرافات المعيارية ولكل متغير في فنادق خمس نجوم عن نظيره في فنادق أربع نجوم، وهذا يعني تجانس الإجابات في فنادق النوع الأول أكثر مما هي في إجابات النوع الثاني من الفنادق ولجميع المتغيرات في الجدول. ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق معنوية ، تم استخدام اختبار t والجدول (٥٣) يبين نتائج الاختبار

جدول ( ٥٣ )

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق للمتغير التابع الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية تعزى لنوع الفندق

المتغير	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
تقليل الكلفة	.34555	.07163	4.824	.000
التميز في تقديم الخدمات	.40546	.07215	5.620	.000
الميزة التنافسية	.37883	.06548	5.786	.000

تشير نتائج جدول (٥٣) إلى وجود فروق معنوية للمتغير التابع الميزة التنافسية ولبعديه الفرعيين تعزى إلى اختلاف نوع الفنادق حيث قيم اختبارات t عند مقارنة قيم sig المقترنة بها أقل من الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٥. وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل البديلة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية للقطاع الفندق الأردني تعزى إلى نوع الفندق "

وفي ضوء نتائج الفرضيات الفرعية يتضح أن هنالك فروقا بين نوعي الفنادق التي شملتها الدراسة في متوسطات متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وعليه ترفض وتقبل البديلة التي تنص على :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) لثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندق الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

## الفصل الخامس : النتائج ،الاستنتاجات، التوصيات

### مناقشة نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث بخصوص اختبار أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني، ومدى الأهمية النسبية لكل نوع من أنواع ثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية، كما يتضمن مناقشة النتائج في ضوء معطيات الدراسات السابقة والوضع الحالي للقطاع الفندقي في الأردن، والاستنتاجات بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بتطبيق ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي في الأردن، والتي يمكن من خلالها تطوير البيئة التنظيمية في قطاع الفنادق في الأردن .

### مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل " ثقافة المنظمة":

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في القطاع الفندقي أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عناصر ثقافة الفندق ايجابية بشكل عام وبدرجة مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) والانحراف المعياري (٠.٤٤٩) ، وهي نسبة مرتفعة أعلى من (٣.٥) ، وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية سائدة لدى الفنادق في الأردن، وان درجة توافر عناصر ثقافة المنظمة مرتفعة باستثناء (أنظمة الحوافز ، والطقوس التنظيمية) بدرجة متوسطة، وهذا يدل أن عناصر ثقافة المنظمة غير متوافرة جميعها بدرجة مرتفع ، ويلاحظ من خلال عرض النتائج في الجدول (٧).

حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر عناصر ثقافة المنظمة كما يلي :

المرتبة الأولى: ثقافة القيم التنظيمية، حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٤٣٨) وهي أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات عناصر ثقافة المنظمة، وهذا يعني أن الثقافة السائدة في قطاع الفنادق هي ثقافة القيم ، وهذا يشير إلى أن المنظمة التي تهتم بالقيم سيكون لها اثر على تميزها وأدائها، حيث أصبحت الآن المنظمات على اختلاف أنواعها تهتم بقيمتها التنظيمية، وخاصة المنظمات التي تبحث عن التميز والبقاء في ظل المنافسة الشديدة.

المرتبة الثانية : ثقافة فرق العمل بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٥٠٧) وبدرجة مرتفع ، وهي أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات عناصر ثقافة المنظمة، حيث أصبح العمل الجماعي وعمل الفريق مهما وسببا من أسباب نجاح وتميز عمل الفنادق.

المرتبة الثالثة: ثقافة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٥٦٤) وبدرجة مرتفع وهي أعلى من المتوسط العام لعناصر ثقافة المنظمة ، حيث أن وضوح خطوط السلطة والصلاحيات والعلاقات وسهولة الاتصال وقرير التقارير بين الأقسام والعاملين تساهم في مرونة العمل وتنفيذ الأعمال بسهولة .



المرتبة الرابعة: ثقافة التمكين بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٦٠٩) ، وبدرجة مرتفع وهي أعلى من المتوسط العام لجميع فقرات عناصر ثقافة المنظمة، ويعتبر تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات وتطوير قدراتهم سببا من أسباب تميز ونجاح المنظمات.

٥. المرتبة الخامسة: ثقافة المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٥٠٢) بدرجة مرتفع ولكن اقل من المتوسط العام لجميع عناصر ثقافة المنظمة ، وهذا يتطلب من إدارة الفنادق أن تراعي هذا الجانب المهم (المعتقدات التنظيمية) من حيث الاهتمام بالاستقرار الوظيفي للعاملين وتحقيق العدالة والنزاهة في العمل الذي سيكون له مردود ايجابي على نجاح وتميز وولاء العاملين للفندق الذي يعملون فيه .

المرتبة السادسة: ثقافة أنظمة الحوافز بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٧٢) وبدرجة متوسط ، ولكن اقل من المتوسط العام لعناصر ثقافة المنظمة ، وهذا يتطلب من إدارة الفندق إن تولي اهتماما كبيرا بموضوع الحوافز بحيث تعطى لمستحقيها وللمبدعين والمتميزين في عملهم وتراعي إدارة الفندق العدالة والنزاهة في منحها ، لأن الحوافز من الأسباب التي تحفز العاملين في عملهم وتدفعهم لمزيد من الجهد والعطاء والتميز في العمل .

المرتبة السابعة والأخيرة: الطقوس التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٤٨) وبدرجة متوسط وهي اقل من المتوسط العام لعناصر ثقافة المنظمة ، وهذا يتطلب من إدارة الفندق الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين ، وان تطبق الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة ، وبناء على هذه النتيجة فإن هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة من ناحية وتختلف معها من ناحية أخرى .

فهي تتفق معها من ناحية وجود بعض عناصر ثقافة المنظمة رغم اختلاف مجتمع الدراسة،

حيث اتفقت مع بعض نتائج دراسة (بني عيسى، ٢٠١١) بخصوص اتجاهات العاملين حيث كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة نحو الثقافة التنظيمية، واتفقت مع بعض نتائج دراسة (الصرن ، ٢٠١٠) فيما يتعلق بعناصر ثقافة المنظمة الفندقية (القيم ، المعتقدات ، التمكين ) ومع دراسة (المدان ، ٢٠٠٨) فيما يتعلق بعناصر الثقافة التنظيمية حيث أظهرت نتائج الدراسة أهمية مرتفعة (الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز ) وجاءت مطابقة بخصوص الهيكل التنظيمي، وغير متفقة فيما يتعلق بأنظمة الحوافز(أهمية متوسطة) ، ومتفقة مع دراسة (Judith Erickson,2000) بخصوص تمكين العاملين والهيكل التنظيمي، وجاءت غير متفقة مع دراسة (أبو جامع، ٢٠٠٨) فيما يتعلق باتجاهات العاملين (متوسطة) نحو الثقافة التنظيمية ، وكذلك جاءت مختلفة مع دراسة (العنزي، ٢٠٠٥) بخصوص اتجاهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية حيث كانت بشكل عام متوسطة باستثناء عنصر (المكافأة).

#### القيم التنظيمية

بينت نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية تتوافر في القطاع الفندقي الأردني، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية للقيم التنظيمية مرتفع ، وجاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.13) بانحراف معياري (0.438) وكذلك الحال لجميع فقرات قياسه الستة ، إذ جاءت جميعها بمستوى أهمية مرتفعة ، الجدول رقم (٨) .

وجاءت الفقرة " تهتم إدارة الفندق بإنتاجية العاملين " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع ، ويعكس هذا توجه إدارة الفنادق برفع إنتاجية العاملين بغية رفع القيم التنظيمية فيها ، فيما جاءت الفقرة تركز القيم التنظيمية في الفندق على احترام الآخرين في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع أيضا ، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تنتهج سياسة احترام العاملين والنزلاء على حد سواء ، تلتها الفقرة "تعليمات الفندق مفهومة من قبل جميع العاملين بالمرتبة الثالثة وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن هناك تعليمات ولوائح واضحة ومفهومة يتم التقيد بها من جميع العاملين ، وجاءت الفقرة تهتم إدارة الفندق بحل الصراعات بين العاملين في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على إدارة الفندق تولي اهتماما كبيرا بإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه العاملين ، فيما جاءت الفقرة تلتزم إدارة الفندق بتطبيق مبدأ العدالة بين العاملين في المرتبة الخامسة وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن هناك عدالة ونزاهة في التعامل مع العاملين ، فيما جاءت الفقرة " تحرص إدارة الفندق على تطبيق الأنظمة بحذافيرها " في المرتبة السادسة والأخيرة وبدرجة مرتفع وهذا يدل على أن إدارة الفندق تنتهج سياسة تطبيق الأنظمة في العمل ولا تتهاون في تطبيقها.

فرق العمل :

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة فرق العمل تتوافر في القطاع الفندقي الأردني، وتشير نتائج الجدول (٩) بان مستوى الأهمية النسبية لفرق العمل مرتفعة وكذلك ارتفاع الأهمية النسبية لفرقات قياسه الخمسة، وقد بلغ الوسط الحسابي له (4.04) بانحراف معياري (507).

وجاءت الفقرة " تشجع إدارة الفندق العمل الجماعي " في المرتبة الأولى" ، وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على تبني الفنادق الأردنية لروح العمل الجماعي ، وان هناك تعاونا بين العاملين ويعملون بروح الفريق، وتلتها الفقرة يوجد تنسيق بين العاملين أثناء العمل في الفندق وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن هناك جوا من التفاهم والتعاون أثناء العمل، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " يؤدي أعضاء الفريق عملهم في جو ايجابي وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن جو العمل مريح وان هناك تكييفا في أداء العمل ، وجاءت الفقرة يسود روح الفريق بين العاملين في الفندق في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن روح العمل السائدة عمل المجموعة والفريق، فيما جاءت الفقرة " يمارس العاملون في الفندق أعمالهم من خلال فرق العمل " في المرتبة الخامسة و الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على أن العاملين يعملون بنظام الفريق الواحد.

التمكين :

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة التمكين تتوافر في القطاع الفندقي الأردني، وتظهر نتائج الجدول ( ١٠ ) بان مستوى الأهمية النسبية للبعد الفرعي التمكين مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.79) بانحراف معياري (609). وجاءت الفقرة " تنتهج إدارة الفندق سياسة تطوير قدرات العاملين " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على أن إدارة الفنادق تنتهج سياسة تدريب وتأهيل العاملين ليقوموا بواجباتهم على أكمل وجه ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تفوض إدارة الفندق الصلاحيات للعاملين في بعض المواقف " وبدرجة مرتفع، وهذا يدل على المنظمة تنتهج سياسة اللامركزية في العمل وان العاملين لديهم الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال بدون اللجوء إلى الإدارة العليا.

وتلتها الفقرة يشارك العاملون في تحديد أهداف العمل في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفع ، وتظهر هذه الفقرة أن العاملين يشاركون إدارة الفندق في وضع الأهداف والسياسات بما ينعكس إيجاباً فيما بعد على تنفيذها، وجاءت الفقرة تتيح إدارة الفندق الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تنتهج سياسة مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بهم سواء من الناحية الوظيفية أو الشخصية أو فيما بقرارات العمل ، فيما جاءت الفقرة " تعتمد إدارة الفندق سياسة الرقابة الذاتية في العمل " في المرتبة الخامسة والأخيرة بأهمية نسبية مرتفعة، ويدل على ذلك أن العاملين يمارسون أعمالهم أحيانا بدون رقابة من إدارة الفندق.

#### الهيكل التنظيمي :

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة الهيكل التنظيمي تتوافر في القطاع الفندقي الأردني ، ويبين الجدول ( ١١ ) بان مستوى الأهمية النسبية للهيكل التنظيمي مرتفعة، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.09) بانحراف معياري (564). ، وجاءت الفقرة " تمتاز خطوط السلطة بوضوح في الفندق . " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل أن العلاقات والصلاحيات وتمرير التقارير والمخاطبات واضحة على جميع المستويات. وجاءت الفقرة يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الفعالة بين العاملين في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل أن الاتصالات على كافة المستويات متوفرة، وان هناك مرونة ولا يوجد تعقيد في تمرير المخاطبات أو إرسال التقارير على اختلاف أنواعها ، وتلتها الفقرة يوفر الهيكل التنظيمي وحدة القيادة وبدرجة مرتفع ويتضح من ذلك أن القيادات على اختلاف مستوياتها العليا والمتوسطة والسفلى مترابطة ولا توجد بينها صراعات أو خلافات يجمعهم هدف واحد ومصالحة واحدة وهي تحقيق أهداف الفندق والتميز في العمل، فيما جاءت الفقرة " يمتاز الهيكل التنظيمي بتوزيع المهام بعدالة . " في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية مرتفعة ويشير ذلك أن المهام الموكلة ضمن إمكانات العاملين وموزعة بعدالة ونزاهة.

#### أنظمة الحوافز :

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة أنظمة الحوافز تتوافر في القطاع الفندقي الأردني ، وتشير نتائج الجدول ( ١٢ ) بان مستوى الأهمية النسبية متوسطة للبعد الفرعي أنظمة الحوافز ، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.65) بانحراف معياري (772). وبدرجة متوسط ، وهذا يشير إلى أن هناك حاجة أكثر إلى الاهتمام بموضوع الحوافز من قبل إدارة الفندق ، حيث جاءت الفقرة " توجد عدالة في تقديم الحوافز إلى العاملين . " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يبين أن الحوافز تقدم إلى العاملين حسب الاستحقاق وتعطى لمن يستحقها ، وجاءت الفقرة يتم تكريم الموظف المثالي كل عام في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ويدل هذا أن المنظمة تحفز وتكرم الموظفين المبدعين المتميزين في أعمالهم وسلوكهم ، فيما جاءت الفقرة " تخصص إدارة الفندق موازنة سنوية للحوافز المادية " في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على أن إدارات الفنادق لا تخصص ضمن موازنتها السنوية موازنة خاصة للحوافز، ويتطلب أن تولي هذا الموضوع اهتماما أكبر لان الحوافز تعتبر دافعا وحافزا للعاملين على بذل مزيد من الجهد والعطاء والتميز في العمل.

## الطقوس التنظيمية :

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة الطقوس التنظيمية تتوافر في القطاع الفندقى الأردنى ، وتظهر نتائج الجدول ( ١٣ ) بأن مستوى الأهمية النسبية متوسط للبعد الفرعى الطقوس التنظيمية، وجاءت الفقرة " تنتهج إدارة الفندق سياسة الزبون على حق" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تهتم بطلبات واستفسارات وملاحظات وشكاوي واقتراحات النزلاء ، وجاءت الفقرة يتم تطبيق التعليمات على جميع العاملين في الفندق بعدالة بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك على أن إدارة الفندق تعامل جميع العاملين وتطبق عليهم التعليمات بنزاهة وبدون محاباة لأحد ، وجاءت الفقرة تشارك إدارة الفندق في المناسبات الاجتماعية للعاملين بدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تنتهج سياسة مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية على اختلاف أنواعها ، وهذا ينعكس إيجابا على أدائهم وعملهم نتيجة لاهتمام إدارة الفندق بمناسباتهم الاجتماعية ، وجاءت الفقرة تقوم إدارة الفندق بإقامة حفلات وداع للعاملين الذين يحالون على التقاعد في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسط ، وهذا يدل على أن إدارة الفندق لا تولي اهتماما كبيرا بتكريم العاملين الذين يحالون على التقاعد أو ينتقلون إلى مواقع أخرى ، وهذا يتطلب من إدارة الفندق تولي هذا الموضوع اهتماما أكبر لا ذلك ينعكس على نفسية ورضا العاملين إيجابيا ، وجاءت الفقرة تقوم إدارة الفندق بإقامة حفل استقبال للعاملين الجدد في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسط، ويدل ذلك أن إدارة الفندق لا تولي الاهتمام الكافي لاستقبال وتكريم العاملين الجدد ، ويتطلب منها أن تنتهج سياسة الترحيب والتكريم والحفاوة للعاملين الجدد، فيما جاءت الفقرة " تقييم إدارة الفندق حفلات ترفيهية لعائلات العاملين أحيانا " في المرتبة السادسة بأهمية نسبية متوسطة، ويدل ذلك على أن إدارة الفندق لا تعطي الاهتمام الكافي في دعوة عائلات العاملين للمشاركة في الحفلات التي يقيمها الفندق أو إقامة حفلات خاصة بهم ، ويتطلب منها أن تولي هذا الموضوع اهتماما أكبر لان ذلك ينعكس على الرضا والراحة النفسية للعاملين .

## المعتقدات التنظيمية :

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة المعتقدات التنظيمية تتوافر في القطاع الفندقى الأردنى ، تظهر نتائج الجدول ( ١٤ ) بان مستوى الأهمية النسبية للبعد الفرعى المعتقدات التنظيمية مرتفع ، حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.85) بانحراف معياري (449). ، وجاءت الفقرة " يحرص العاملون على الولاء للفندق " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل ان هناك ولاء وتفانيا وانتماء من قبل العاملين للفندق ، وجاءت الفقرة يحرص العاملون على الالتزام بالدوام الرسمي وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك أن العاملين يتقيدون بتوقيتات الدوام من حيث التقيد ببدء العمل وانتهاء الدوام والاستراحات والعطل ويحرص العاملون على عدم إضاعة الوقت والجهد مما ينعكس إيجابا على الأداء والانجاز ، فيما جاءت الفقرة " تحرص إدارة الفندق على الاستقرار الوظيفي في العمل . " في المرتبة الثالثة والأخيرة بأهمية نسبية متوسطة وهذا يتطلب من إدارة الفندق الاهتمام بالعاملين وإعطاؤهم حقوقهم كاملة من حيث عدم الاستغناء عن خدمات بعض العاملين إلا لأسباب واقعية ، لان ذلك ينعكس سلبا على أداء العاملين وسمعة الفندق ، وان إدارة الفندق ستواجه صعوبة في ملء الشواغر من الأيدي العاملة المدربة والماهرة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الإبداع :

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في القطاع الفندقي أن اتجاهات عينة الدراسة نحو أبعاد الإبداع ايجابية بشكل عام وبدرجة مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧) والانحراف المعياري (٠.٤٨٤)، ومن حيث مستوى الأهمية لإبعاده الفرعية الأربعة، ويلاحظ ذلك من خلال عرض النتائج في الجدول ( ٢٠ ) ، حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد الإبداع كما يلي :

المرتبة الأولى : استكشاف الفرص بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٥٣٣) وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن إدارة الفنادق لديها خطة للبحث واستكشاف الفرص التسويقية، وان هناك تعاوناً وتنسيقاً ما بين إدارة الفنادق ومكاتب السياحة والسفر داخل وخارج الأردن في استقطاب الزبائن، وان هناك بيانات عن المنافسين وتعرف خطط منافسيها ولديها خطط تسويقية للتغلب عليها.

المرتبة الثانية : الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٥١٢) وبدرجة مرتفع، ويدل ذلك على أن لدى معظم العاملين في الفنادق القدرة على التعامل مع المشاكل والمواقف التي تواجهها ويقدمون حلولاً منطقية، وان العاملين لديهم القدرة على تعريف المشكلة وتحديد حلولها والقدرة على اكتشاف المشكلات وتعريفها من حيث أصولها وفروعها وتنوعها، وتحديد وإيجاد المعلومات الناقصة فيها، وطرح تساؤلات جديدة حولها.

المرتبة الثالثة: المرونة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٥٥٨) وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن العاملين في القطاع الفندقي الأردني لديهم المرونة الكافية في أداء المهام المطلوبة.

المرتبة الرابعة : توليد الأفكار بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٥٩٧) وبدرجة مرتفع ، وان إدارة الفندق تهيئ الجو المناسب للعمل بحيث يستطيع العاملون أداء أعمالهم بشكل جيد وبدون معوقات أو مشاكل ، وان معظم العاملين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق، وتوفر كافة الموارد والإمكانات المادية والفنية التي تشجع على الإبداع في العمل.

### توليد الأفكار :

بينت نتائج الدراسة أن توليد الأفكار تتوافر في القطاع الفندقي الأردني وبدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٥٩٧) ، حيث جاءت الفقرة " تهيئة إدارة الفندق جو من التكيف في العمل ". بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، ويدل هذا أن إدارات الفنادق تهيئ الجو المناسب للعمل بحيث يستطيع العاملون أداء أعمالهم بشكل جيد وبدون أية معوقات أو مشاكل. وجاءت الفقرة لدى إدارة الفندق بعض العاملين القادرين على إنتاج أفكار فريدة وجديدة بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفع، ويدل ذلك أن لدى معظم العاملين في الفنادق القدرة على التفكير الإبداعي الذي يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الفندق، وجاءت الفقرة توفر إدارة الفندق كافة الموارد والإمكانات التي تشجع الإبداع وبدرجة مرتفع،

وجاءت الفقرة "تعتبر بيئة الفندق ملائمة للإبداع" وجاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك أن إدارة الفنادق تهيئ وتكيف الجو الذي يشجع ويحفز على الإبداع من خلال توفير متطلبات الإبداع من العناصر الكفؤة المدربة والمحترفة وتوفير الموارد والإمكانات الفنية والتكنولوجية التي تسهل وتهيئ الإبداع، وجاءت الفقرة "تحفز إدارة الفندق العاملين ذوي الأفكار البناءة" في المرتبة الخامسة وبدرجة مرتفع ،



وتشير هذه الفقرة أن إدارة الفندق تنتهج سياسة الحوافز كوسيلة لحث العاملين ذوي الأفكار البناءة على الإبداع والتميز في العمل . فيما جاءت الفقرة " تنظم إدارة الفندق جلسات عصف ذهني باستمرار لتوليد الأفكار الإبداعية." في المرتبة السادسة بأهمية نسبية متوسطة . ويتضح ذلك أن إدارة الفنادق لا تولي هذا الموضوع الاهتمام الكافي لتطوير قدرات وتفكير العاملين، من خلال عمل حلقات للنقاش يحاول العاملون من خلالها البحث عن حل لمشكلة معينة عن طريق طرح الأفكار والبدائل ومن ثم اختيار أفضل الحلول. استكشاف الفرص :

بينت نتائج الدراسة أن استكشاف الفرص تتوافر في القطاع الفندقية الأردني وبدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٥٣٣) ، وجاءت الفقرة " يتعاون الفندق مع مكاتب السياحة والسفر في مجال استقطاب الزبائن " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، ويدل هذا أن هناك تنسيقا وتعاوننا بشكل جيد مع مكاتب السياحة والسفر الموجودة داخل وخارج الأردن في مجال جذب واستقطاب الزبائن.

وجاءت الفقرة "يسعى الفندق إلى استقطاب الزبائن من الخارج" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك أن إدارة الفنادق تنتهج سياسة استقطاب الزبائن بالدرجة الأولى من خارج الأردن ، وجاءت الفقرة "تتوافر في الفندق بيانات عن المنافسين وما يخططون له في سبيل طرح الخدمات الجديدة للزبائن" في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفع ، ويدل هذا أن إدارة الفنادق تعرف منافسيها سواء المنافسين من الداخل أو المنافسين من خارج الأردن ، ولديها معلومات كافية عن ما يخطط له المنافسون ، ولديها خطة تسويقية للتغلب عن المنافسين .

وجاءت الفقرة "تقوم إدارة الفندق بالاستجابة للفرص الجديدة من خلال الاستفادة من كفاءات العاملين" في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك أن إدارة الفندق تستغل كامل قدرات وطاقات العاملين في العمل . فيما جاءت الفقرة " يوجد في الفندق خطة لاستكشاف الفرص " في المرتبة الخامسة بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل أن إدارة الفندق تضع خطط مدروسة للاكتشاف والبحث عن الفرص التسويقية وتقوم باقتناصها .

المرونة :

بينت نتائج الدراسة أن المرونة تتوافر في القطاع الفندقية الأردني وبدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٥٥٨) ، وجاءت الفقرة " تشجع إدارة الفندق العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل . " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، ويشير ذلك أن إدارة الفنادق تحفز وتشجع عاملها على استغلال مهاراتهم وخبراتهم بشكل كامل أثناء العمل ، وجاءت الفقرة "يتميز أداء معظم العاملين بالمرونة" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع، ويدل ذلك أن اجراءت العمل تتميز بالمرونة التكيفية، وجاءت الفقرة "ينتج العاملون أفكارا بناءة تعزز المرونة في العمل" وفي المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفع ، وتشير هذه الفقرة أن لدى معظم العاملين القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجيدة التي تسهل العمل.

فيما جاءت الفقرة " لدى معظم العاملين القدرة على تغيير الحالة الذهنية من موقف إلى آخر. " في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يتطلب من إدارة الفندق مراعاة هذا الجانب من خلال استقطاب موارد بشرية كفؤة ومدربة وذات عقلية منفتحة .

الحساسية للمشكلات :

بينت نتائج الدراسة أن الحساسية للمشكلات تتوافر في القطاع الفندقي الأردني وبدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٥١٢) ، حيث جاءت الفقرة " يحقق الفندق نتائج أفضل عند استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا دليل أن العاملين في الفنادق يستخدمون الطريقة العلمية المنهجية في حل المشاكل .

وجاءت الفقرة "يستشير العاملين المختصين وذوي العلاقة أحيانا لحل المشكلة" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ، ويدل هذا على أن العاملين يلجأون أحيانا إلى استشارة المختصين وذوي الخبرة في اتخاذ القرار وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه بعض العاملين ، وجاءت الفقرة "لدى العاملين القدرة على تحسس المشكلات" في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفع ، وتشير هذه الفقرة أن العاملين لديهم القدرة على تعريف المشكلة وتحديد مصدرها والقدرة على اكتشاف المشكلات وتعريفها من حيث أصولها وفروعها وتنوعها، وتحديد وإيجاد المعلومات الناقصة فيها، وطرح تساؤلات جديدة حولها ، بينما جاءت الفقرة "يهتم العاملون بالمشكلة وتزيد دافعيتهم لحلها بدقة" في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع ، وتدل هذه النتيجة أن هناك حماسا وإقداما لدى العاملين لحل المشاكل التي تواجههم ، وجاءت الفقرة "توجد في الفندق تعليمات محددة على أن يترك الأمر لاجتهاد الشخص" في المرتبة الخامسة وبدرجة مرتفع ، ويدل هذا على أن إدارة الفندق لديها معايير وتعليمات يرجع إليها العاملون ، وإذا كانت هناك قضية أو موضوع لا يوجد نص واضح فيه يرجع إليه لحل المشكلة ، فإن إدارة الفندق تمنح الصلاحيات للعاملين لاتخاذ الحلول والقرارات المناسبة.

وجاءت الفقرة " يقدم معظم العاملين حولا دون الحاجة إلى اللجوء إلى الجهات العليا. " في المرتبة السادسة والأخيرة ، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يبين أن معظم العاملين يلجأون أحيانا إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم ، وعلى إدارة الفندق أن تراعي هذا الجانب وتفوض الصلاحيات في بعض المواقف للعاملين .

مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية

أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في القطاع الفندقي في عمان والعقبة أن اتجاهات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية ايجابية بشكل عام وبدرجة مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) بانحراف معياري (0.530) ، وكذلك الحال لمستوى الأهمية لبعديه ، ويلاحظ ذلك من خلال عرض النتائج في الجدول (٢٣)

حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد الميزة التنافسية كما يلي :

المرتبة الأولى : التميز في تقديم الخدمات حيث جاء مستوى الأهمية النسبية مرتفعاً ، إذ بلغ الوسط الحسابي له ( 4.20 ) بانحراف معياري (584). وتدل النتيجة أن الفنادق في الأردن توظف عنصر التميز في تقديم الخدمات بفعالية كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق رضا الزبائن، وان طلبات الزبائن تتم تلبيتها وتقديمها في الزمان والمكان المناسبين، وتأخذ استفسارات وطلبات الزبائن بجدية وباهتمام .

المرتبة الثانية: " تقليل الكلفة "، مستوى الأهمية النسبية مرتفعة للبعد تقليل الكلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.00) بانحراف معياري (569). ، وتبين هذه النتيجة أن إدارة الفندق تقدم خدماتها بأقل جهد ووقت وينعكس هذا إيجاباً على تكلفتها بالنسبة للزبائن وبذلك تحصل على حصة سوقية أكبر مقارنة مع المنافسين، وان تنتهج سياسة تقليل الكلفة في تقديم الخدمات وبدرجة مرتفع لتحقيق الميزة التنافسية.

#### تقليل الكلفة

بينت نتائج الدراسة أن سياسة تقليل الكلفة تتوافر في القطاع الفندقية الأردني وبدرجة مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00) بانحراف معياري (569). وجاءت الفقرة "يوظف الفندق تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتقليل كلفة العمل في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، ويدل هذا أن إدارة الفندق توفر وتهاياً تكنولوجيا المعلومات ويتم استخدامها بفعالية من قبل العاملين، حيث سيكون لها مردود ايجابي على سرعة انجاز الخدمات وتقليل التكلفة.

وجاءت الفقرة "يقدم الفندق خدماته إلى النزلاء بأسعار منافسة" بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفع، ويدل هذا على أن الفنادق تقدم خدماتها بجودة ممتازة وبسعر اقل من المنافسين، وجاءت الفقرة "تسعى إدارة الفندق لتقديم خدماتها للنزلاء بأقل التكاليف" في المرتبة الثالثة ، وبدرجة مرتفع ، ويدل ذلك أن إدارة الفندق تنتهج سياسة التميز في الأسعار في تقديم خدماتها للنزلاء ويعطيها ميزة تنافسية، فيما جاءت الفقرة " تسعى إدارة الفندق إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقليل التكاليف" في المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية مرتفعة، ويدل هذا على أن إدارة الفندق تقوم بإجراء الدراسات والبحوث لاستقطاب الزبائن والبحث عن الفرص التسويقية .

#### التمايز في تقديم الخدمات :

بينت نتائج الدراسة أن سياسة التمايز في تقديم الخدمات تتوافر في القطاع الفندقية الأردني وبدرجة مرتفع (4.20) بانحراف معياري (584). ، حيث يلاحظ بأن مستوى الأهمية النسبية للتميز في تقديم الخدمات مرتفع ، وتدل النتيجة أن الفنادق في الأردن توظف عنصر التميز في تقديم الخدمات بفعالية كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق رضا الزبائن . وجاءت الفقرة " تتعامل إدارة الفندق مع مقترحات الزبائن بمنتهى الجدية " في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة ، ويدل هذا أن طلبات الزبائن تتم تلبيتها وتقديمها في الزمان والمكان المناسبين وبدون تأخير، وجاءت الفقرة "يمتلك الموظف المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات النزلاء" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفع ، وتدل هذه النتيجة أن معظم العاملين لديهم الخبرة والممارسة والتدريب الكافي في الإجابة على طلبات وتساؤلات النزلاء.



وجاءت الفقرة "تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق التميز من خلال تقديم أفضل الخدمات" في المرتبة الثالثة، وبدرجة مرتفع، وتدل هذه النتيجة أن إدارة الفندق تنتهج سياسة الميزة التنافسية من خلال تقديم أفضل الخدمات إلى النزلاء، وجاءت الفقرة "تتوافر في الفندق كافة المرافق التي يحتاجها الزبائن" في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفع، وتدل هذه النتيجة على أن الفنادق توفر كافة التسهيلات التي تلبى رغبات وحاجات مختلف الزبائن، وتعتبر هذه التسهيلات احد العناصر التي تحقق التميز في تقديم الخدمات، فيما جاءت الفقرة " ينجز العاملون خدمات النزلاء بأسرع وقت ممكن." في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبأهمية نسبية مرتفعة، وتدل هذه النتيجة أن العاملين ينجزون طلبات الزبائن في الوقت الذي يحتاجه النزلاء في الفندق، وتعتبر هذه الخاصية عنصر تميز هام وتنعكس على سمعة وشهرة الفندق.

### مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة على الإبداع في القطاع الفندقى الأردنى.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن هناك أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على الإبداع في القطاع الفندقى الأردنى، وان المتغير ثقافة المنظمة يفسر ( $R^2=66.3\%$ ) ، وهذا يؤكد أن لثقافة المنظمة أثراً إيجابياً وكبيراً على الإبداع في القطاع الفندقى الأردنى .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (السهلي ، ٢٠٠٩) فيما يتعلق بأثر ثقافة المنظمة على (المرونة في العمل) ، ومع دراسة (الأحمد ، ٢٠٠٨) فيما يتعلق بوجود اثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج، ومتفقة مع دراسة الصرايره (2003) أن هناك علاقة ايجابية وبدرجة تأثير مرتفعة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومتفقة مع دراسة (Tuan & Ventatesh , ٢٠١٠) فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التكنولوجي حيث بينت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ) على الإبداع التكنولوجي، وجاءت غير متفقة مع دراسة (أبو جامع ، ٢٠٠٨) حيث بينت الدراسة أن الإبداع الإداري للعاملين بدرجة متوسطة .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقى الأردنى . أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن هناك أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقى الأردنى ، وان المتغير ثقافة المنظمة ككل يفسر ( $R^2=41.8\%$ ) تقريباً من الاختلافات في قيم متغير الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ما عدا متغيري (الجنس ، والمستوى الوظيفي).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (بني عيسى ، ٢٠١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير التخصص.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

الفرضية الرابعة  $H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة:

$H_{05}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية".

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، ما عدا سنوات العمل في الفندق.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السادسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق".

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين العاملين في فنادق ذات الخمسة نجوم وأربعة نجوم على الاستجابة لثقافة المنظمة وأبعادها الفرعية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٥ باستثناء عدم وجود فروق معنوية بينهما للبعد الفرعي ( فرق العمل)".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السابعة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق".

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين العاملين في فنادق ذات الخمسة نجوم وأربعة نجوم في الإبداع وأبعاده الفرعية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثامنة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في الميزة التنافسية في القطاع الفندقى الأردنى تعزى إلى نوع الفندق".

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين العاملين في فنادق ذات الخمسة نجوم وأربعة نجوم في الميزة التنافسية وأبعادها الفرعية في القطاع الفندقى الأردنى تعزى لنوع الفندق.

### الأستنتاجات

تناولت الدراسة البحث في قياس اثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقى الأردنى، واختبرت الدراسة من خلال عناصر ثقافة المنظمة ( القيم التنظيمية ، فرق العمل ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز، الطقوس التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية) ، وأبعاد الإبداع (توليد الأفكار ، استكشاف الفرص ، المرونة ، الحساسية للمشكلات) وأبعاد الميزة التنافسية ( تقليل الكلفة ، التميز في تقديم الخدمات ) في فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في الأردن .

وبعد تحليل الاستجابات بشأن المتغيرات أنفة الذكر، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأستنتاجات وكما يلي :

اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو عناصر الثقافة الفندقية بشكل عام وبدرجة مرتفع، وان درجة توافر عناصر ثقافة المنظمة مرتفعة باستثناء (أنظمة الحوافز ، والطقوس التنظيمية ) بدرجة متوسطة، وهذا يدل أن عناصر ثقافة المنظمة غير متوافرة جميعها بدرجة مرتفع ، وجاءت تصورات المبحوثين نحو توافر عناصر ثقافة المنظمة كما يلي :

المرتبة الأولى: ثقافة القيم التنظيمية وبدرجة مرتفع.

المرتبة الثانية: ثقافة فرق العمل وبدرجة مرتفع.

المرتبة الثالثة : ثقافة الهيكل التنظيمي وبدرجة مرتفع .

المرتبة الرابعة : ثقافة التمكين وبدرجة مرتفع .

المرتبة الخامسة : ثقافة المعتقدات التنظيمية وبدرجة مرتفع .

المرتبة السادسة : ثقافة أنظمة الحوافز وبدرجة متوسط .

المرتبة السابعة: ثقافة الطقوس التنظيمية وبدرجة متوسط.

اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو أبعاد الإبداع بشكل عام وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل أن عناصر الإبداع متوافرة جميعها وبدرجة مرتفع

وجاءت تصورات المبحوثين نحو توافر عناصر الإبداع كما يلي :

المرتبة الأولى : استكشاف الفرص وبدرجة مرتفع.

المرتبة الثانية: الحساسية للمشكلات وبدرجة مرتفع.

المرتبة الثالثة: المرونة وبدرجة مرتفع.

المرتبة الرابعة : توليد الأفكار وبدرجة مرتفع.

اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو أبعاد الميزة التنافسية ايجابية بشكل عام وبدرجة مرتفع ، وهذا يدل على أن إدارة الفنادق تولي اهتماما كبيرا للميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية اكبر ، وجاءت تصورات المبحوثين نحو توافر عناصر الميزة التنافسية كما يلي:

المرتبة الأولى: التمايز في تقديم الخدمات وبدرجة مرتفع.

المرتبة الثانية : تقليل الكلفة وبدرجة مرتفع .

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على الإبداع في القطاع الفندقي الأردني.

يوجد أثرا معنوي ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المنظمة في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ما عدا متغيري (الجنس ، والمستوى الوظيفي).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ما عدا سنوات العمل في الفندق.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني تعزى إلى نوع الفندق.

## التوصيات

ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم ثقافة المنظمة وأهميتها، لما لها من اثر كبير على تحقيق النجاح في القطاع الفندقي، وذلك من خلال تبني الإدارات العليا في الفنادق لثقافة خاصة تشجع على الإبداع والتميز في العمل.

تشجيع إدارة الفنادق على استغلال قيم ثقافة المنظمة في توجيه سلوك العاملين في قطاع الفنادق ، من خلال تعزيز القيم الايجابية، وتلافي القيم السلبية (أنظمة الحوافز، والطقوس التنظيمية) كاحترام الآخرين، وحل الصراعات، وتحقيق العدل والمساواة بين العاملين، والاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

تعزيز وتنمية روح المبادرة والإبداع من خلال توفير بيئة تحفز وتشجع العاملين على الإبداع في القطاع الفندقي، من خلال استقطاب موارد بشرية كفؤة ومؤهلة ومدربة، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية والتكنولوجية في القطاع الفندقي.

التركيز أكثر على جوانب التميز في تقديم الخدمات، وتقليل الكلفة كوسيلة للمنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر.

الاهتمام بجوانب تمكين العاملين من حيث تدريبهم وتطوير قدراتهم، ومنحهم الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

تشجيع الفنادق على استقطاب الموارد البشرية من تخصص الإدارة الفندقية والسياحة.

### اتجاهات البحث المستقبلية :

على ضوء ما سبق يقدم الباحث مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية وهي:

إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأثر القيم التنظيمية على الإبداع والميزة التنافسية في القطاعات الأخرى الإنتاجية والخدمية.

دراسة العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي الأردني.

دراسة العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي في قطاعات اقتصادية أخرى.

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

القران الكريم ، سورة البقرة ، الآية (١١٧) .

القران الكريم ، سورة الأنفال ، الآية (٥٧) .

القران الكريم ، سورة آل عمران ، الآية (١٩٠) .

القران الكريم ، سورة فصلت ، الآية (٥٣) .

أبو بكر ، مصطفى محمود ، (٢٠٠٥) ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر .

أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠٠٤) ، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر .

أبو جامع ، إبراهيم احمد عواد ، (٢٠٠٨) ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

الأحمد ، حسام عبدالله ، (٢٠٠٨) ، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلب ، حلب ، سوريا.

الجندي ، أنور،(١٩٩٨)، أصالة الفكر الإسلامي في مواجهة التغريب، دار الفضيلة للنشر والتوزيع، مصر.

إميل يونيل، وعبد الستار العلي ، (١٩٩٨) ، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف ، دراسة حالة ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد ٣٨، العدد ٢ .

أبو يحيى، محمد (٢٠٠٠). الثقافة الإسلامية: ثقافة المسلم وتحديات العصر، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

بن نبي، مالك، (١٩٧١)، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.

بني عيسى، احمد عبد الرحمن،(٢٠١١) ، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في الجهاز المصرفي، دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة ، جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن.

جروان، فتحي عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، الإبداع، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جروان ، فتحي عبد الرحمن (١٩٩٩) ، الموهبة والتفوق والإبداع ، ط ١ ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة .

الجريري ، صالح عمر ، (٢٠٠١) ، اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .

جواد ، شوقي ناجي (٢٠٠٣) ، إدارة الأعمال الدولية مدخل تطابعي، الطبعة ١، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

حمود ، خضير كاظم ، (٢٠٠٧) ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن  
حريم، حسين، (٢٠٠٦) ، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

الخفاجي ، نعمة ، (٢٠١٠) ، ثقافة المنظمة ، الطبعة ١، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .  
الخفاجي ، نعمة ، والغالبي ، طاهر ، (٢٠٠٩) ، نظرية المنظمة مدخل التصميم ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

خليل، نبيل مرسي (١٩٨٨) . الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب.

داسي، وهبة حسين ، (٢٠٠٧) ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق، سوريا.

دائرة الإحصاءات العامة، (٢٠١٠) النشرة الإحصائية السنوية لعام ٢٠١٠، مطبعة دائرة الإحصاءات العامة، عمان، الأردن.

دويلة ، فهد يوسف . (٢٠٠٧)، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، دراسة ميدانية، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الزعبي ، حسن علي ، (٢٠٠٥) ، اثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية في سوق عمان المالي ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، سوريا.

الزهراني ، عبدالله بن عطية ، (٢٠٠٧) . اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا.

بن سعود ، بن منصور بن ماجد ، (٢٠٠٤) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية

سلامه ، عبد الحافظ وأبو مغلي ، سمير (٢٠٠٢) ، الموهبة والتفوق ، ط ١ ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

الساهلي، مهند عبد، (٢٠٠٩)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في منطقة الرياض، السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الشريبي ، زكريا وصادق ، يسريه (٢٠٠٣) ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، ط١ ، الرياض ، شركة مطابع نجد التجارية، المملكة العربية السعودية.

الصافي ، علوي طه ، (١٩٩٩) ، تعريف الثقافة ومفهومها، مجلة الفيصل ، العدد ٢٤٣.

الصبيحات ، إبراهيم بدر ، (٢٠٠٩) اثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة ، جامعة عمان العربية .

الصرايره ، اكرم . (٢٠٠٣) ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ، مؤتمة للبحوث والدراسات ، المجلد ١٨ ، العدد ٤ .

الصرن ، رعد ، (٢٠٠٩) ، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة غي المنظمات الفندقية ، بحث منشور ، جامعة دمشق ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، العدد ١١ .

الضمور، فيروز (٢٠٠٣) اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

الضمور ، هاني حامد (٢٠٠٣) . التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد اللطيف ، عبد اللطيف جودة ، محفوظ احمد ، (٢٠١٠) ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية .

عبد الرحمن هيجان، (١٩٩٥-) ترجمة ، الصراعات الشخصية في العمل، لروبرت أديل، مطابع معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، الرياض.

العجلوني ، جلال . (٢٠٠٥) . اثر الثقافة على الانجاز المالي للمؤسسة، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة اليرموك ، الأردن .

عقلا، عبير نايل ، (٢٠٠٨) ، اثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية ، دراسة ميدانية ، أطروحة ماجستير ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن .

العميان ،محمود سلمان، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .

العنزي، بسام بن مناور. (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في الشركات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.



العواجي ، إبراهيم محمد (١٩٨٦) ، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية : المفاهيم والتطبيق في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، تحرير : ناصر الصباغ ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان .

الفرحان ، أمل . (٢٠٠٣) . الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م ٦ ع ١ .

القيروتي، محمد قاسم،(٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ، الاردن.

لحول، سامية،(٢٠٠٨)، التسويق والمزايا التنافسية ، دراسة حالة ، مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة دكتوراه العلوم ، شعبة تسيير المؤسسات، الجزائر .

منصور، طاهر محسن، والخفاجي ، نعمة عباس،(٢٠١٠) ، نظرية المنظمة، مدخل العمليات،اليازوري للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن.

متولي، السيد متولي، (٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.

المدان ، سامي عبدالله ، (٢٠٠٨) ، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ، دراسة حالة ، أطروحة ماجستير في الإدارة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.

مرجان ، جارت ، نظرية المنظمة المبدعة، (٢٠٠٤) ، ترجمة محمد الاصبحي ، معهد الإدارة العامة / مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، السعودية .

نجم ، نجم عبود ، (٢٠٠١) ، إدارة العمليات ، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، الجزء ١ ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن .

نجم، عبود. (٢٠٠٣). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

النمر، سعود. (١٩٩٢). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ص ٦٠-٧١.

هندي، صالح ذياب وآخرون، (٢٠٠٠)، الثقافة الإسلامية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

وزارة السياحة والآثار، إحصائيات عام ٢٠١١، عمان، الأردن.

وزارة السياحة والآثار، (٢٠١١). الإستراتيجية الوطنية للسياحة لعام ٢٠١٠، مطبعة وزارة السياحة والآثار، عمان، الأردن.

وزارة السياحة والآثار، (٢٠١١). هيئة تنشيط السياحة، التقرير الإحصائي السنوي لعام ٢٠١١، مطبعة وزارة السياحة والآثار، عمان، الأردن.

الوقفي، علي عوض، (٢٠٠٤)، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية.

## المراجع الأجنبية:

1. Amabile (1997), quoted in Pryce, V. (2005) Creativity, Design and Business Performance. DTI economics, paper No. 15. p.4.
2. An, Ji –Young (2009), Organization culture , quality of work life and organizational effectiveness in Korean university hospitals ,Journal of Tran cultural Nursing ,Volume 22,(1) :22 .
3. Andrew Brown (1995), Organizational Culture. (2nd ed). Pitman Publishing.
4. Asim Khan, CEO (2005), Matching People with Organizational Culture, Business Management Group, Inc, 620 Newport Center Dr., Suite 1100.
5. Cameron, K., & Quinn, R. (1993), Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York: Addison-Wesley.
6. Carl F. Fey (2009) , Organizational culture and effectiveness , the case of forging firms in Russia, Stockholm School of Economic P.O.Box 6501.
7. Chatman, J. A., & Eunyong Cha, S. (2003), Leading by leveraging culture. California Management Review, 45, 19–34; Kerr, J., & Slocum, J. 8. W., Jr. (2005), Managing corporate culture through reward systems. Academy of Management Executive, 19, 130–138.
9. Chili Sun (2008), Organizational Culture and Its Themes, School of Foreign Languages, Ludong University, No.186 Hongqi Middle Road, Zhifu District, Yantai 264025, Shandong Province, China.
10. Crawford ,J . j .& Lock ,P (2004), The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational commitment: A cross-National Comparison ,The Journal of Management Development ,(on- line). 23 (4) . Available : File ://A Emerald. Host:Htm.
11. D.Matsumoto (2006),Culture and Cultural Worldviews: Do Verbal Descriptions about Culture Reflect Anything Other Than Verbal Descriptions of Culture?, Culture & Psychology, Vol.12,No. 1, 33-62.
12. Daft , Richard , L. (2001) , Organization Theory and Design , 7th ed.
13. Daft, Richard and Raymond A. Noe (2001), Organizational Behavior, Harcourt Inc.avid Campbell, George Stone house & Bill Houston, (1999), Business Strategy. Butterworth Heinemann.
14. □□Daft, Richard, L (2000). Management (5th ed.). Orlando, Florida: Harcovert, Inc.
- . De Jong (2007) , Leadership as A Determinant of Innovative Behavior A 1 Conceptual Framework .
15. . Definitions.net. STANDS4 LLC, 2012. 8 January. 2012. ٦1

- . Dombrowsk, et al (2007), Elements of innovative cultures, Copyright , 2007 John Wiley & Sons, Ltd.
- . DuBrin, Andrew J. (2009), Essentials of Management, (8th ed.), South – Western Cengage Learning, Australia, p. 276.
- . Gary Dessler (2005), Human Recourses Management ,Eleventh Edition, chapter 14,p 350.
- . Ghirmai T Kefta (2010), Understanding Organizational Culture and Leadership , Enhance Efficiency and Productivity, PhD , Published in PM World Today – January, Vol XII, Issue 1.
- . Hofstede, O. (1994), Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill.
- . <http://www.definitions.net/definition/invention,2012>.
23. . Jones, Gareth R. (2007), Organizational Theory, Design, and Change, 5th Ed.
- . Judith Erickson (2000), Corporate Culture The Key to Safety Performance, 29, 2000 12:00 AM, By Judith A. Erickson, PhD.
- ,University of . Kim Cameron,(2004), A Process for Changing Organizational Culture Michigan Business School, 701 Tappan Street, Ann Arbor, Michigan 48109 734-615-5247. [kim\\_cameron@umich.edu](mailto:kim_cameron@umich.edu).
- . Kim, Kyung Hee, (2006),Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT), *Eastern Michigan University, Creativity Research Journal*,2006, Vol. 18, No. 1, 3–14
27. Kit- Fai pun.(2000), The Cultural Influence on Total Quality Management Adaption in Chinees Enterprises :An Empirical Study ,Total Quality Management china: Business Enterprises, China, Personality 8 Culture China ,May,Vol.12,Issue,3,P. 323.
28. Kotler, Philip ( 2000 ) , marketing management , The Millennium Edition . Prentice – Hall . Inc., New Jersey.
29. Kundu, K. (2009), Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization, C'U'MJ'B Journal, Vol. 2, No. 4, pp. 48-57.
30. LIU, Sh. (2009), Organizational culture and new service development performance, insight from knowledge intensive Business service, International Journal of Innovation Management, Vol. 13, No. 3, pp. 371–392.
30. 31. M. Porter, L'avantage....op. cit., pp. 126-147.
32. Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6.
33. Martins, E.C. (2000). The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library. MLnf dissertation, University of South Africa, Pretoria.

34. Mary E. Dawson & JeAnna Abbott ,(2009),Hospitality Culture and Climate : Keys to Retaining Hospitality employees and Creating Competitive Advantage and Cultural Dimensions of Hospitality Service Provision, International CHRIE Conference-Refereed Track 2009 ICHRIE Conference.
35. Oakland, John S, (2000), Total Quality Management: text with Cases, (2nd ed.), Butterworth – Heinemann, Oxford, p. 224.
36. Pheysey, D. C. (1993), Organizational Culture: Types and Transformations. London: Rutledge.
37. Porter, Micheal,(1985),Competitive strategy ,Techniques for analyzing and competitors, free press, New York ,London.
38. . Porter, Micheal,(1985),Competitive Advantage , free press, New York.
39. Rashid, M . A. and Sambasivan,M. and Johari,J.,(2003) .The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance ,The Journal of Management Development , (on – line ) . 22 (8) (4).Available: File // AEmerald. Host:Htm.
40. Richard P. Rumelt ,(2003),what is in the world competitive advantage ,the Anderson school at UCLA,policy working paper .
- Rue, Leslie w. (2005): OP.Cite, P.368. 41.
42. Sadri ,Golnaz & Lees, Brian(2001) Developing corporate culture as a competitive advantage, Journal of Management Development,Vol. 20 No. 10, 2001, pp. 853-859. MCB University Press, 0262-1711
43. Schein, E.H. (1985). How Culture Forms, Develops and Changes. San Francisco, Calif.: Jossey Bass.
44. Schein, Edgar H. (1985), Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
45. Schein, Edgar H. (1992) , Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
46. Schneider, S. C. & Barsoux, J. L. (1997), Managing Across Cultures. Prentice Hall.
47. Tuan, T. & Venkatesh, S. (2010), Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals, International Business Research, Vol. 3, No. 3, pp. 144-153.
48. Vasile, T., Dragos, S., Marieta, S. & Coraionela, D. (2010), The Effect of Organizational Culture on Quality Management Practices, Economics, Management and Financial Markets Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 304–309.
49. W. L. Gardner, (2009), Attraction to Organizational Culture Profiles, Management, Communication Quarterly, Vol.22, No. 3, 437-472.
50. W.R., & Kugler J, ( 2000 ) , The Impact of rhetorical strategies on Innovation Decisions : An Experimental study , omega , Vol.28.

51. William H. Mobley, Lena Wang and Kate Fang,(2005) , The Denison Organizational Culture Model .

52. Yuri Ijuri and Robert Lawrence Kuhn,(1988), New Directions in Creative and Innovative Management: Bridging Theory and Practice, Ballinger Publishing .

53. Zain, Z., Ishak, R. & Ghani, E. (2009), The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No. 7, pp. 17-26.

الملاحق

الملحق رقم (١)

عدد العاملين في الفنادق الأردنية والقطاع السياحي بشكل عام حسب التوزيع الجغرافي

التسلسل	المدينة	أعداد الفنادق المصنفة وغير المصنفة والشقق السياحية	أعداد العاملين في قطاع الفنادق	أعداد العاملين في القطاع السياحي
١	عمان	٣٢٤	٨.٩٧٥	٢٩.٠٧٣
٢	العقبة	٥٥	٢.٥٨٣	٤٧٣٥
٣	البحر الميت	٥	١.٦٩٩	١٧٣٦
٤	البتراء	٤٠	١.١٨٧	١٨٠٢
٥	اربد	١١	٦٧	٧٥٣
٦	ماعين	٣	٢٦٦	٢٢٦
٧	مادبا	٨	٥٦	٤٢١
٨	الزرقاء	٦	١٥	٢٥٩
٩	الأزرق	٢	٢١	٥٨
١٠	عجلون	٣	٢٠	٤٣
١١	الكرك	٧	٢٩	١٤١
١٢	جرش	٣	١٨	٣٢٣
١٣	وادي رم والديسه	١٠	٩٤	١٣٠٧
١٤	معان	٤	٩	٢١
١٥	الطفيلة	٦	٤٩	٤٩
١٦	الشوبك	١	٣	٣
١٧	الرويشد	٢	٣	٣
١٨	البلقاء	-	-	١٦٩

١٠٩	١	١	الفحيص	١٩
١٤	-	-	الرصيفة	٢٠
٢٤	-	-	الرمثا	٢١
٢٥	-	-	المفرق	٢٢
٤٥٥	-	-	الأغوار	٢٣
٤١٧٤٩	١٥.٠٥٥	٤٩١	المجموع	



الملحق (٢)

قائمة محكمي الاستبانه

التسلسل	الاسم	اللقب	مكان العمل
١	نعمة الخفاجي	أستاذ	جامعة عمان العربية
٢	شوقي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
٣	سليمان عبيدات	أستاذ	الجامعة الأردنية
٤	موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
٥	فؤاد الشيخ	أستاذ	جامعة عمان العربية
٦	فتحي جروان	أستاذ	جامعة عمان العربية
٧	احمد عواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
٨	نجم العزاوي	أستاذ	جامعة البتراء
٩	سليم الزبون	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
١٠	غسان العمري	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
١١	سليمان الحوري	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
١٢	اسعد أبو رمان	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
١٣	محمد عباس	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
١٤	احمد العياصرة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
١٥	محمد المصري	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
١٦	سالم العون	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
١٧	رولى الضامن	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
١٨	غازي أبو زيتون	أستاذ مساعد	جامعة البتراء
١٩	إبراهيم حراشة	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
٢٠	وليد العواودة	أستاذ مساعد	جامعة آل البيت

### الملحق (٣)

#### استبانة الدراسة

السيد المدير المحترم

السيد رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، واختيار الإجابة التي تناسب وجهة نظركم ، بوضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب مع احد فقرات المقياس إزاء كل فقرة من فقراتها، وذلك للاستفادة من معرفتكم وخبرتكم بحيث تعكس واقع القطاع الفندقى في الأردن، حيث إنني أقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان اثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في القطاع الفندقى الأردنى " دراسة ميدانية "، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة من كلية الأعمال / جامعة عمان العربية .

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية في الفندق الذى تعمل فيه، واقدر لك تعاونك بإعطاء المعلومات التي تعبر عن رأيك، علما بان إجابتك ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمى فقط.

شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتمكم في ملء الاستبانة ، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

فرج عبدالله حراحشه

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في مربع الإجابة أمام العبارة التي تنطبق عليك فيما يلي :

أ. العمر: اقل من ٢٠ سنة ٢٠ - اقل من 30 سنة 30 - اقل من 40 سنة ٤٠ - اقل من 50 سنة 50  
سنة فأكثر

ب. الجنس: ذكر أنثى

ج. الجنسية: أردني عربي أجنبي

د. . المستوى التعليمي:

دراسات عليا بكالوريوس دبلوم ثانوية عامة فما دون

هـ. التخصص: إدارة فنادق سياحة إدارة أعمال أخرى

و. عدد سنوات العمل في الفندق :

اقل من (5) سنوات ( ٥ ) - اقل من (١٠) سنوات أكثر من (10) سنوات

ز. الوظيفة .....

ح. نوع الفندق : .....

الجزء الثاني: عناصر ثقافة المنظمة:

الفقرات التالية تتعلق بعناصر ثقافة المنظمة والتي تتألف من (القيم التنظيمية ، وفرق العمل ، والتمكين ، والهيكل التنظيمي ، وأنظمة الحوافز ، والطقوس التنظيمية ، والمعتقدات التنظيمية) في القطاع الفندقي الأردني .

يرجى وضع علامة (x) تحت الإجابة التي تتفق مع رأيكم .

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرات ومجالاتها
أولاً : القيم التنظيمية :					
					1. تعليمات الفندق مفهومة من قبل جميع العاملين .
					2. تركز القيم التنظيمية في الفندق على احترام الآخرين .
					3. تهتم إدارة الفندق بإنتاجية العاملين .
					4. تحرص إدارة الفندق على تطبيق الأنظمة بحذافيرها .
					5. تهتم إدارة الفندق بحل الصراعات بين العاملين .
					6. تلتزم إدارة الفندق بتطبيق مبدأ النزاهة في التعامل مع العاملين .
ثانياً : فرق العمل :					
					7. يمارس العاملون في الفندق أعمالهم من خلال فرق العمل .
					8. يوجد تنسيق بين العاملين أثناء العمل في الفندق .
					9. يسود روح الفريق بين العاملين في الفندق .
					10. يؤدي أعضاء الفريق عملهم في جو ايجابي .
					11. تشجع إدارة الفندق العمل الجماعي بشكل كبير.
ثالثاً: التمكين:					
					12. تتيح إدارة الفندق الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات .

					13 . تفوض إدارة الفندق المسئوليات للعاملين في بعض المواقع .
					14 . تنتهج إدارة الفندق سياسة تطوير قدرات العاملين .
					15 . يشارك العاملون في تحديد أهداف العمل .
					16 تطبق إدارة الفندق سياسة الرقابة الذاتية في العمل .
رابعا: الهيكل التنظيمي:					
					17 . تمتاز خطوط السلطة بوضوح في الفندق .
					18 . يسهل الهيكل التنظيمي الاتصالات الفعالة بين العاملين .
					19 . يوفر الهيكل التنظيمي مرونة العمل بشكل ممتاز .
					20 . يمتاز الهيكل التنظيمي بتوزيع المهام بعدالة .
خامسا : أنظمة الحوافز :					
					21 . يتم تكريم الموظف المثالي كل عام .
					22 . تخصص إدارة الفندق سنويا موازنة مالية للحوافز المادية .
					23 . يوجد عدالة في تقديم الحوافز للعاملين .
					24 . يتم تقديم حوافز خاصة للمتميزين في العمل .
سادسا: الطقوس التنظيمية:					
					25 . يتم تطبيق الإجراءات على جميع العاملين في الفندق بعدالة .
					26 . تقوم إدارة الفندق بإقامة حفل استقبال للعاملين الجدد .
					27 . تقوم إدارة الفندق بإقامة حفلات وداع للعاملين الذين يحالون على التقاعد .
					28 . تنتهج إدارة الفندق سياسة الزبون على حق .
					29 . تشارك إدارة الفندق في المناسبات الاجتماعية للعاملين .
					30 . تقيم إدارة الفندق حفلات ترفيهية لعائلات العاملين أحيانا .
سابعا: المعتقدات التنظيمية:					
					31 . تحرص إدارة الفندق على الاستقرار الوظيفي في العمل .
					32 . يحرص العاملون على الالتزام بالادوام الرسمي بشكل كامل .
					33 . يحرص جميع العاملين على الانتماء للفندق .

## الجزء الثالث : الإبداع :

الفقرات التالية تتعلق بالإبداع في القطاع الفندقى والتي تتألف من ( توليد الأفكار ، واستكشاف الفرص ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ).

يرجى وضع علامة (x) تحت الإجابة التي تتفق مع رأيكم .

أولاً: توليد الأفكار:					
					34. تهيئ إدارة الفندق جوا من التكيف في العمل .
					35. لدى إدارة الفندق بعض العاملين القادرين على إنتاج أفكار فريدة وجديدة.
					36. تنظم إدارة الفندق جلسات عصف ذهني باستمرار لتوليد الأفكار الإبداعية.
					37. تهيئ إدارة الفندق بيئة ملائمة للإبداع.
					38. تشجع إدارة الفندق العاملين ذوي الأفكار البناءة .
					39. توفر إدارة الفندق كافة الموارد والإمكانات التي تشجع الإبداع.
ثانياً: استكشاف الفرص:					
					40. يوجد في الفندق خطة لاستكشاف الفرص.
					41. يعتمد الفندق بشكل رئيسي على زبائنه من الخارج.
					42. يتعاون الفندق بشكل جيد مع مكاتب السياحة والسفر في استقطاب الزبائن.
					43. يتوفر في الفندق بيانات عن المنافسين وما يخططون له في سبيل طرح الخدمات الجديدة للزبائن.
					44. تقوم إدارة الفندق بالاستجابة للفرص الجديدة من خلال الاستفادة من كفاءات العاملين .
ثالثاً: المرونة :					
					45. تشجع إدارة الفندق العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل .
					46. يتميز أداء معظم العاملين بالمرونة .
					47. لدى معظم العاملين القدرة على تغيير الحالة الذهنية من موقف إلى آخر.
					48. ينتج العاملون أفكاراً بناءة تعزز المرونة في العمل .

الجزء الرابع: الميزة التنافسية:  
 الفقرات التالية تتعلق بالميزة التنافسية في القطاع الفندقى والتي تتألف من (تقليل الكلفة ، والتميز في تقديم الخدمات ) في القطاع الفندقى الأردنى . يرجى وضع علامة (x) تحت الإجابة التي تتفق مع رأيكم

أولا : تقليل الكلفة :				
				55. يوظف الفندق تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتقليل كلفة العمل .
				56. تسعى إدارة الفندق إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقليل التكاليف.
				57. يقدم الفندق خدماته للنزلاء بأسعار منافسة .
				58. تسعى إدارة الفندق لتقديم خدماتها للنزلاء بأقل التكاليف.
ثانيا : التميز في تقديم الخدمات :				
				59. يمتلك الموظف المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات النزلاء.
				60. ينجز العاملون خدمات النزلاء بأسرع وقت ممكن .
				61. تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق التميز من خلال تقديم أفضل الخدمات.
				62. تتعامل إدارة الفندق مع مقترحات الزبائن بمنتهى الجدية.
				63. يتوفر في الفندق كافة المرافق التي يحتاجها الزبائن .