

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.
دراسة حالة فندق موريس لابون - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- السبتي سهيلة

- حفري عبدالرحمان

- رزيق عقبة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	عزيزة بن سمينة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي سهيلة	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ساعد ابتسام	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة بسكرة

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.
دراسة حالة فندق موريس لابون - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- السبتي سهيلة

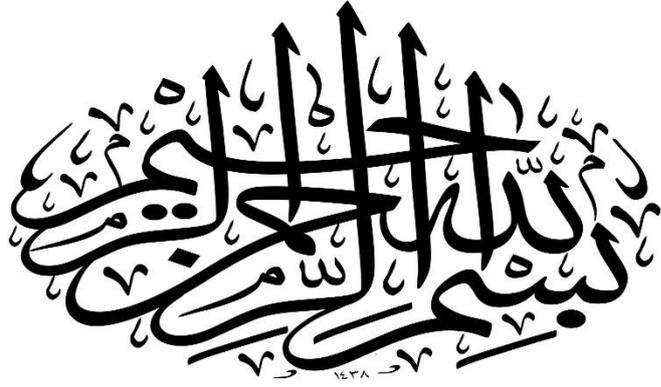
- حفري عبدالرحمان

- رزيق عقبة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	عزيزة بن سمينة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي سهيلة	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ساعد ابتسام	استاذ محاضر	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ
الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ
بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

(سورة آل عمران: الآية 26)

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين أود أن أعرب عن عميق امتناني وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، وساهم في نجاحي الأكاديمي والمهني.

أود أولاً أن أشكر الأستاذة المشرفة البروفيسورة: "السبتى سهيلة" الذي كان دعمها وإرشادها لا يقدر بثمن، ولولاها لما تمكنت من الوصول إلى هذا المستوى من البحث والإتقان. شكراً لتوجيهاتك السديدة ونصائحك القيمة التي كانت مصدر إلهام لي طوال فترة إعداد هذه المذكرة.

كما أود أن أتوجه بخالص الشكر إلى أساتذتي الأفاضل في كلية الاقتصاد جامعة محمد خيضر، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وخبراتهم، فكانوا دائماً مثلاً يُتخذى به في المثابرة والعطاء.

ولا يمكنني أن أنسى دور عائلتي الكريمة، الذين قدموا لي الدعم المعنوي والمادي، وكانوا سنداً لي في كل خطوة خطوتها. شكراً لوالديّ العزيزين على دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم، ولإخوتي وأخواتي الذين كانوا دائماً بجانبني.

وأخيراً، أود أن أشكر جميع زملائي وأصدقائي الذين كانوا عوناً لي، وشاركوا معي خبراتهم وأفكارهم، وأسهموا في إثراء مناقشاتنا وتحفيزي على التفوق.

لكم جميعاً أقول: شكراً من القلب، جزاكم الله عني كل خير.

والله ولي التوفيق

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مكونات الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون ببسكرة، اعتمدت الدراسة على منهجية علمية دقيقة حيث تم استخدام برنامج Excel لتفريغ البيانات وترميزها، بينما تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 25). اعتمد التحليل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن اتجاهات أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي فندق موريس لابون ببسكرة، وتم اختيار عينة عشوائية من 45 فرداً من العمال والموظفين الإداريين والإطارات الكفوة بالمديرية لضمان صدق وتعميم النتائج على المجتمع ككل وتوصلت الدراسة إلى أن: فندق موريس لابون يتمتع بثقافة تنظيمية متكاملة تدعم تحقيق أهدافه الاستراتيجية، مما يمكنه من التفوق في بيئة العمل التنافسية والوصول إلى مستويات عالية من الأداء والجودة.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، فندق موريس لابون.

Study Summary :

This study aimed to analyze the impact of organizational culture components on competitive advantage at Maurice Labonne Hotel in Biskra. The study employed a rigorous scientific methodology, using Excel for data entry and coding, while statistical data analysis was conducted using SPSS (version 25). The analysis focused on means and standard deviations to uncover the tendencies of the sample towards the study's questions.

The study population included all employees of Maurice Labonne Hotel in Biskra, with a random sample of 45 individuals comprising workers, administrative staff, and competent executives at the management level to ensure the validity and generalizability of the results. The study concluded that Maurice Labonne Hotel possesses an integrated organizational culture that supports the achievement of its strategic objectives, enabling it to excel in a competitive work environment and achieve high levels of performance and quality.

Keywords:

Organizational Culture, Competitive Advantage, Organizational Beliefs, Organizational Norms, Maurice Labon Hotel.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل النظري: أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية	
11	تمهيد
12	-المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
12	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها.
14	المطلب الثاني: محددات وخصائص الميزة التنافسية.
16	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية.
19	-المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.
19	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
21	المطلب الثاني: أهمية، مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.
29	المطلب الثالث: وظائف و خصائص الثقافة التنظيمية.
33	-المبحث الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
33	المطلب الأول: تغيير الثقافة التنظيمية.
34	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.
36	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية
38	خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون -بسكرة-.	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة محل الدراسة.

فهرس المحتويات

41	-المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
41	-المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها الفندق.
42	-المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.
43	المبحث الثاني: عرض لعينة مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة في القياس.
43	المطلب الأول: منهج الدراسة.
43	المطلب الثاني: التعريف بعينة مجتمع الدراسة
44	المطلب الثالث: أدوات القياس المستخدمة.
49	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج المتحصل عليها
49	المطلب الأول: خصائص العينة
55	المطلب الثاني: دراسة الفرضيات
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
68	قائمة لمراجع
72	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها.	01
46	سلم ليكرت الخماسي.	02
46	جدول ليكرت المعدل.	03
47	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	04
48	قيمة الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	05
49	أفراد العينة حسب الجنس	06
50	توزيع أفراد العينة حسب السن.	07
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى.	08
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.	09
53	آراء الموظفين حول الثقافة التنظيمية المتبعة في الفندق.	10
54	الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.	11
56	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	12
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.	13
57	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	14
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.	15
58	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	16
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.	17
60	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	18
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.	19
61	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	20
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية.	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	متغيرات الدراسة.	01
22	أهمية الثقافة التنظيمية.	02
28	العلاقة بين البيئة, الثقافة التنظيمية والإستراتيجية.	03
30	الوظائف الأساسية للثقافة لتنظيمية.	04
42	الهيكل التنظيمي لفندق موريس لابون.	05
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
50	أفراد العينة حسب السن.	07
51	أفراد العينة حسب المستوى.	08
52	أفراد العينة حسب الخدمة.	09

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
72	استبيان الدراسة	01
77	تقرير التربص	02

مقدمة عامة

مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات الفندقية، حيث تلعب دوراً كبيراً في تشكيل سلوكيات وتوجهات الموظفين نحو عملهم. الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تُملي كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة، بل هي أيضاً تحدد كيفية تفاعل المؤسسات مع عملائها والبيئة الخارجية. وفي سياق المنافسة المتزايدة في القطاع الفندقي، يُصبح من الضروري فهم كيف يمكن لهذه الثقافات أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

المؤسسات الفندقية التي تتبنى ثقافات تنظيمية مرنة ومتجددة تميل إلى التميز في السوق بفضل قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات وتحسين تجربة العملاء. من خلال استراتيجيات مبتكرة وبيئة عمل داعمة، تستطيع هذه المؤسسات تحقيق إنتاجية أعلى والتمتع بسمعة طيبة بين الجمهور، مما يعزز من ولاء العملاء ويؤدي إلى زيادة العائدات. الإدارة الفعالة للثقافة التنظيمية تساعد المؤسسات الفندقية ليس فقط على النجاح في الاحتفاظ بموظفيها ولكن أيضاً في جذب مواهب جديدة تساهم في نمو وتطور الشركة.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية التحقيق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية، لفهم كيف يمكن لهذه العلاقة أن تتطور وتؤثر على الأداء العام للمؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

أولاً: الإشكالية والأسئلة البحثية.

أ- الإشكالية الرئيسية:

في بيئة الأعمال الحديثة، تمثل الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تحدد مدى قدرة المؤسسات على التنافس والتميز، خصوصاً في قطاع الفنادق الذي يتسم بتحدياته الكبيرة وتوقعاته العالية. إن الفهم العميق لكيفية تأثير هذه الثقافة على مختلف جوانب العمل يكتسب أهمية متزايدة في ظل المنافسة الشديدة. ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالأداء العام للمؤسسة، ويظل السؤال قائماً حول الطرق التي من خلالها تؤثر هذه الثقافة على الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية. من خلال هذا البحث، نسعى لاستكشاف الديناميكيات الكامنة وراء هذا التأثير وتحديد ملامح الثقافة التي تساهم بشكل فعال في تعزيز النجاح والاستدامة، و من هنا نطرح الإشكالية الرئيسية :

"ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية؟"

ب- الأسئلة الفرعية:

1. ما العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية والابتكار في خدمات الضيافة؟

2. كيف تؤثر أساليب القيادة ضمن الثقافة التنظيمية على مستوى رضا وولاء العملاء؟

4. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية في بناء ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟

هذه الأسئلة الفرعية تسعى لاستكشاف الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على الميزة التنافسية، مما يمكن الباحثين والمدراء في قطاع الفنادق من فهم أفضل لكيفية استغلال هذه الثقافة لتعزيز الأداء والنجاح التجاري.

ثانيا: الدراسات السابقة.

لقد تم استطلاع بعض الدراسات التي تطرقت الى مواضيع تقترب من دراستنا و سنعرض أهم ما لدينا:

أ- الدراسة الأولى: "(عيساوي وهيبة, 2012), أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي, دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية ببيشار".

الباحثة حاولت اختبار مدى صحة الفرضيات التالية باعتماد منهج إحصائي ووسائل جمع بيانات مثل الملاحظة والاستبانة على عينة مكونة من 60 فردًا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم تأكيد وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، حيث كان معامل الارتباط 0.692.
- أظهرت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيعيين منخفضة، مع متوسط حسابي إجمالي يبلغ 2.921
- وجدت الدراسة أن الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية يمتلك أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي بمعامل ارتباط يبلغ 0.563.

هذه الدراسة ستساعد في إعداد خطة البحث وتحديد المراجع المناسبة للدراسة القادمة.

ب- الدراسة الثانية: (علي أحمد، 2018) بعنوان "أثر استراتيجيات التميز على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات XYZ".

تهدف الدراسة التي أجراها علي أحمد في عام 2018 إلى تحليل تأثير استراتيجيات التميز على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات XYZ. تعتمد الدراسة على منهجية تحليلية باستخدام استبيانات وزعت على عينة مكونة من 100 موظف في الشركة. تتناول الاستبيانات مختلف جوانب استراتيجيات التميز مثل الابتكار في الخدمات، تحسين جودة الخدمة، وتطوير تقنيات جديدة. أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات التميز مثل تقديم خدمات مبتكرة وتحسين جودة الخدمة ساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للشركة. بلغ معامل الارتباط بين استراتيجيات

التميز والميزة التنافسية 0.78، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية. تؤكد الدراسة أن الشركات التي تركز على الابتكار وتحسين الجودة تتمتع بقدرة أكبر على جذب العملاء وزيادة ولائهم، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام. كما توضح أهمية استراتيجيات التميز في تحسين صورة الشركة في السوق وزيادة رضا العملاء، حيث أن الابتكار المستمر والخدمات ذات الجودة العالية تعزز من مكانة الشركة التنافسية.

ت- الدراسة الثالثة: (خالدية مصطفى عبد الرزاق سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد 2019)، بعنوان

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ولتحقيق أهداف البحث أثرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها في الاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهز (2)، واستخدمت الوسائل الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب (spearman)، وذلك لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومعامل الانحدار الخطي (Regression Linear) لقياس علاقات التأثير معتمدة الاستبانة كأداة للقياس من قبل (46) مسئولاً على مستوى القيادات الإدارية العليا، وتكمن أهمية البحث في تقديمه تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة إلى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة وأن المطلوب من المرؤوسين هو الطاعة والالتزام بالأوامر الصادرة عن القادة، فيما يتعلق بالقيم التنظيمية المرغوبة في المؤسسات العمومية في الجزائر فقد توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعه من القيم أهمها:

- تفضيل تمييز الإدارة أصحاب الكفاءة والفاعلية العملية.

- تفضيل نظرة المؤسسة للأفراد كشركاء ملتزمين بإنجاز مشترك.

- تفضيل فتح المجال للنقاش وقبول الجميع كأسلوب لاتخاذ القرارات .

ث- الدراسة الرابعة: "(نادية محمد، 2020) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة تطبيقية في قطاع البنوك".

تهدف الدراسة التي أجرتها نادية محمد في عام 2020 إلى تناول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك. تعتمد الدراسة على منهجية وصفية تحليلية واستخدمت استبيانات وزعت على 150 موظفًا في عدة بنوك. تتناول الاستبيانات ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، والاحتفاظ بالموظفين. وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.85. أشارت النتائج إلى أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك. توضح الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة مثل برامج التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز، وإدارة الأداء تساعد في تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما أكدت الدراسة على أن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتحفيزهم يعزز من قدرة البنوك على الابتكار وتقديم خدمات عالية الجودة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية. تشير الدراسة إلى أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم لزيادة ولائهم ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ج- الدراسة الخامسة: " (Nguyễn Thị Bích Thùy, 2021) تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية: دراسة حالة في فيتنام."

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية في فيتنام. اعتمدت الدراسة على نموذج بحثي يقترح أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية ومشاركة المعرفة وتقليل السلوك الانتهازي. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي وتقنيات SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ووجدت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على المسؤولية الاجتماعية، والتي بدورها تعزز من الميزة التنافسية للبنوك.

هذه الدراسات تساهم في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية من خلال آليات مختلفة مثل ، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتشجيع مشاركة المعرفة. يمكن أن تكون هذه النتائج مفيدة للشركات التي تسعى لتعزيز ميزتها التنافسية من خلال تطوير ثقافة تنظيمية قوية وفعالة.

ح- الدراسة السادسة: " (خوجا خالد محمود، مهارين مشتاق، جلال رجا هنايشا 2022)، أثر المناخ التنظيمي، الثقافة، القيادة، والبنية على الميزة التنافسية: تأثير الوساطة لقدرة الامتصاص)".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير عدة عوامل تنظيمية تشمل القيادة التحويلية، الثقافة الابتكارية، البنية التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وكيفية تأثير هذه العوامل على الميزة التنافسية، تم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل 107 استجابات صالحة من مدراء تنفيذيين ومدراء في فنادق مختلفة في باكستان. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات.

أشارت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية من خلال تحسين قدرة الامتصاص في المنظمة. علاوة على ذلك، تبين أن قدرة الامتصاص تعمل كوسيط جزئي بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية، وكذلك بين الثقافة الابتكارية والميزة التنافسية. النتائج تؤكد أهمية الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على الامتصاص، وبالتالي تحسين ميزتها التنافسية.

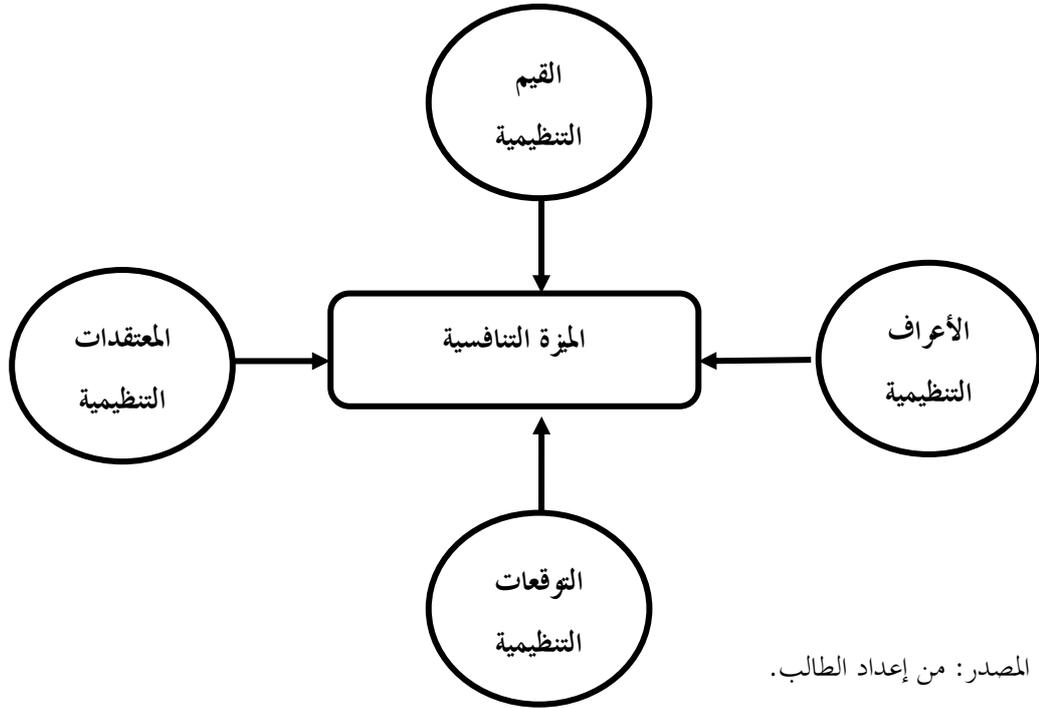
ثالثاً: نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

أ- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى المتغيرات الفرعية وهي أبعاد الثقافة التنظيمية.
- المتغير التابع: وهو الميزة التنافسية.

الشكل رقم 01: يمثل متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

ب- فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الرئيسية: تؤثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.
- 2- الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار في خدمات الضيافة.
- 3- الفرضية الفرعية 02: تؤثر أساليب القيادة على تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية في المؤسسات الفندقية.
- 4- الفرضية الفرعية 03: تواجه المؤسسات الفندقية عدة تحديات في تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار.

رابعاً: التعريفات الإجرائية.

أ- الثقافة التنظيمية: تُعرف في هذه الدراسة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة ومع بيئتهم الخارجية. سيتم قياسها من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول القيم المشتركة، والالتزامات التنظيمية، والأعراف السائدة في المؤسسة.

ب- الميزة التنافسية: تُعرف بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة للتميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة ذات قيمة مضافة لا يمكن تقليدها بسهولة. سيتم قياسها من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول رضا العملاء، والابتكار، والكفاءة التشغيلية.

ت- القيم التنظيمية: تُعرف بأنها المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. سيتم قياسها من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول المبادئ التي يتبناها الموظفون والتي تؤثر على سلوكهم الوظيفي.

ث- الأعراف التنظيمية: تُعرف بأنها المعايير والتوقعات غير المكتوبة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. سيتم قياسها من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء.

ج- الابتكار: يُعرف في هذه الدراسة بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تلي احتياجات العملاء بطريقة أفضل من المنافسين. سيتم قياسه من خلال استبيان يتضمن أسئلة حول عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تقديمها ومدى تأثيرها على رضا العملاء.

خامساً: التموضع الإستراتيجي ومنهجية الدراسة.

أ- التموضع الاستراتيجي:

في هذه الدراسة، نسعى لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية، مع التركيز على كيفية تأثير الأولى على الثانية. اعتماداً على النهج الكمي، قمنا باستخدام الاستبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات. هذه الطريقة تتيح لنا الحصول على بيانات كمية واسعة من مجموعة كبيرة من المشاركين، مما يمكننا من تحليل الأنماط والاتجاهات السائدة بشكل إحصائي ودقيق. يهدف هذا النهج إلى تقديم فهم شامل ومدعوم بالأرقام حول تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في هذا القطاع.

سادساً: منهجية الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومتطلبات إعداد البحث للحصول على درجة الماجستير، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية. تتبع الدراسة منهجية وصفية تحليلية، حيث سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتحليل.

أ- أدوات جمع البيانات.

1. المصادر الثانوية: تعتمد الدراسة على الكتب والمقالات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. ستتم مراجعة هذه المصادر بدقة لاستخلاص المعلومات والنظريات التي تدعم موضوع البحث.

2. المصادر الأولية: سيتم جمع البيانات الأساسية من خلال استبيان يتم توزيعه على عينة مختارة من موظفي المؤسسات الفندقية. يشمل الاستبيان أسئلة محددة تهدف إلى قياس مكونات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الميزة التنافسية.

ب- المجتمع والعينة: شملت الدراسة الموظفين في فندق موريس لابون - بسكرة.

ت- المدى الزمني والمكاني:

1) الدراسة هي مقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، تم إجراؤها في الفترة الممتدة من شهر أبريل 2024 إلى غاية شهر جوان 2024.

2) تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الفندقية في منطقة جغرافية محددة.

ث- نوع الدراسة: تُصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف وتحليل البيانات المتعلقة بأثر مكونات الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية. يتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على المصادر الثانوية المتاحة لبناء الإطار النظري للدراسة.

سابعاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تقديم فهم معمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، مما يساعد المؤسسات الفندقية على تحسين استراتيجياتها التنظيمية.
- توفير رؤى عملية حول كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية لتكون أداة فعالة في تحقيق التفوق التنافسي.
- مساهمة البحث في الأدبيات الحالية حول إدارة الأعمال والثقافة التنظيمية، وتقديم نماذج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في القطاعات المختلفة.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء وولائهم.
- توفير إطار عملي للمؤسسات الفندقية لتقييم وتحسين ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع المتغيرات والتحديات السوقية.
- تشجيع المؤسسات على الاستثمار في تطوير ثقافتها التنظيمية كأحد أصولها الاستراتيجية لتحقيق النجاح المستدام.

ثامنا: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

- التعرف على مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية (مثل القيم، المعتقدات، التوقعات، والأعراف التنظيمية) على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء وزيادة ولاء العملاء في قطاع الفنادق.
- اختبار العلاقة بين مستوى التبنى للثقافة التنظيمية وبين الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية.

تاسعا: صعوبات البحث.

- تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الفندقية في منطقة جغرافية محددة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على جميع المؤسسات الفندقية.
- تعتمد الدراسة على استجابات المشاركين في الاستبيان، مما قد يؤدي إلى تأثير التحيزات الشخصية على النتائج.
- الوقت الموارد: لقيود الزمنية والموارد المتاحة لإجراء البحث قد تؤثر على عمق التحليل وشموليته.
- التنوع الثقافي: تنوع الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الفندقية قد يخلق تحديات في توحيد النتائج وتعميمها.

عاشرا: هيكل الدراسة:

مقدمة

الفصل النظري: أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها.

الفصل التطبيقي: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون -بسكرة-.

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض لعينة مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة في القياس.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج المتحصل عليها.

خاتمة

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر الثقافة التنظيمية

على الميزة التنافسية

تمهيد: في عالم الأعمال المعاصر، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد نجاح المؤسسات وقدرتها على التنافس في الأسواق العالمية. تُعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئتهم الخارجية. لذا، فإن فهم مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي. يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها، واستكشاف تأثيرها على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية.

من جهة أخرى، تُعد الميزة التنافسية الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المؤسسات لضمان استدامتها ونجاحها في بيئة العمل الديناميكية. الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن منافسيها من حيث تقديم قيمة فريدة لا يمكن تقليدها بسهولة. ستتناول هذه الدراسة مصادر الميزة التنافسية وخصائصها وكيفية استغلالها لتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين: الأول يركز على الثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها وكيفية المحافظة عليها، بينما يتناول الثاني مفهوم الميزة التنافسية بأهميتها وصادرها وخصائصها. من خلال هذا التحليل الشامل، نسعى إلى تقديم رؤية متكاملة تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في بناء الميزة التنافسية وتعزيز قدرة المؤسسات الفندقية على تحقيق التفوق في بيئتها التنافسية، وهذا حسب الخطة التالية:

المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

(1) **المطلب الأول: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية.**

(2) **المطلب الثاني: خصائص ومحددات الميزة التنافسية.**

(3) **المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية.**

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

(1) **المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:**

(2) **المطلب الثاني: أهمية، مصادر وأبعاد الثقافة التنظيمية.**

(3) **المطلب الثالث: وخصائص وخصائص الثقافة التنظيمية**

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها.

(1) **المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية.**

(2) **المطلب الثاني: تغير الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها..**

(3) **المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية.**

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تُعتبر الميزة التنافسية أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال والاستراتيجية، وهي العامل الحيوي الذي يمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها في السوق. في البيئة التنافسية المتزايدة التي نعيشها اليوم، تسعى المؤسسات باستمرار إلى تطوير ميزات تنافسية قوية ومستدامة تمكنها من تقديم قيمة فريدة للعملاء وتحقيق أداء مالي متميز. تنبثق الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها وإمكاناتها بطرق تتيح لها تقديم منتجات أو خدمات تفوق ما يقدمه المنافسون من حيث الجودة، السعر، أو الابتكار. يشمل هذا المبحث عدة جوانب حيوية تهدف إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية مصادرها وخصائصها المختلفة مما يتيح لنا فهم الأسس النظرية التي تقوم عليها. ثم ننتقل إلى محددات، أهمية وأبعاد الميزة التنافسية. **المطلب الأول: مفهوم ومصادر الميزة التنافسية.**

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

عرفها كزوبيل Czepil بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة في السوق ولمدة طويلة من الزمن. ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومتنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفوقها في مجالات الإنتاج، التسويق التمويل، والكوادر البشرية، كما عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية الميزة التنافسية بأنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب. (رجم و ونداجي، 2021، صفحة 48)

شير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية و التنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (العتوم، 2009، صفحة 43)

وعرفها سليم (2010) بأنها الخصائص والمقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة، وتميزها عن المنافسين في المجال نفسه أما الشمري (2014) فعرفها بأنها إمكانية قيام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات فريدة، يتعذر على المؤسسات المماثلة تقديم منتج أو خدمة مماثلة لها من حيث الجودة والتنوع، فهي سمة العصر ومطلباً رئيساً للمؤسسات خاصة التربوية منها. وتعرف الميزة التنافسية بأنها مقدرة المؤسسة على الصياغة والتطبيق للاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، وتحقيق من خلال

الإستثمار الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمالية والمادية التنظيمية، فضلاً عن مقدرة الموارد البشرية لدى المؤسسة وكفاءتها ومعرفتها، والتي تمكن من تصميم الإستراتيجية التنافسية وتطبيقها.

مما سبق نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من أرباح عالية، وركز آخرون على الإهتمام الذي توليه للمستفيد، واهتم آخرون بالوقت (الإستدامة الذي تستمر فيه أي أنها قد تتعلق بالمستفيدين أو بالخدمات أو العاملين أو المنافسين). (الصلاحيات، 2017، صفحة 25)
الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

لاشك فيه ان أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها والتي تتمثل في التالي:

أولاً: التكنولوجيا و الابتكار: الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث إن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبداع المنتجات بمعنى أنه منتجات جديدة وهذا ما يؤكد (Dasgupta & Gupta, 2009, 204) على الأهمية المتزايدة للابتكار والابداع وكذلك للدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات حيث ان الشركات الأكثر ابداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية والنتائج البحوث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

ثانياً: الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على منافسين تقليديها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد الطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدراً هاماً للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات للاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية:

- أ- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.
 ب- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.
 ت- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
 ث- تقييم الأداء القائم على النتائج.
 ج- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
 ح- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.
 وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي: يرى (Petison & Johri, 2006, p4) أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدة التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية. (سويسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 73-75)

المطلب الثاني: خصائص ومحددات الميزة التنافسية.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية.

بعد التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها المتنوعة، يأتي الآن دور استعراض خصائصها التي تميزها وتجعلها فعالة ومستدامة. تبرز خصائص الميزة التنافسية من خلال قابليتها للاستدامة، صعوبة تقليدها، وقدرتها على تقديم قيمة مضافة فريدة للعملاء.

ويرى النسور(2010) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

- ✓ أن تكون دائمة أي تكون السبابة على المدى البعيد.
- ✓ تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة التنافسية.
- ✓ أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
- ✓ أن تناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة. (حسن، 2017، الصفحات

(26-25)

ويرى Porter أنها تتميز بعدة خصائص:

- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

الميزة التنافسية فعالة حيث أنها تستند إلى الشروط التالية: الجسم، والإستمرارية، وإمكانية الدفاع عن نفسها، وإن تحقيق مزيد من التكنولوجيا ومزيد من المال يحتاج إلى عمال مهرة يعملون بكفاءة وباستقلالية وإدارة ممكنة تمكيناً جيداً فهذا الذي يضمن ديمومة الميزة التنافسية واستمرارها. (الصلاحات، 2017، صفحة 26)

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

أولاً: عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين: يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، العوامل الطبيعية ورأس المال وهي العوامل التي لا تمثل الميزة التنافسية لأنه يسهل انتقاؤها والحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة وهي أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ثانياً: أوضاع الطلب المحلي: حيث يشير هذا المحدد الى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، ومع تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

ثالثاً: الصناعات المغذية والمكملة: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة تطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

رابعاً: استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصراً مهماً في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، ولهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف انتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

ويضيف بورتر الى المحددات الأربعة السابقة للميزة التنافسية دور كل من الصدفة والحكومة حيث يترتب على الصدفة نجاح بعض الصناعات من الأمثلة الهامة على ذلك القرارات السياسية والحروب والتزايد الطلب الإقليمي او العالمي والتقلبات في أسواق التمويل العالمية ومعدلات الصرف.

وتتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية ويستطيع أي محدد أن يؤثر في المحددات الأخرى مع أن بعض التفاعلات تعتبر أقوى وأكثر أهمية من غيرها فمثلاً يؤثر الطلب المحلي على اولويات الاستثمار كما يؤثر ويتأثر الطلب المحلي باستراتيجيات المؤسسة والمنافسة المحلية والآتي بدورها تتأثر وتؤثر على أوضاع عوامل الإنتاج. (واضح، 2012، الصفحات 7-8)

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية.

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة أو المنتج مثل الجودة العالية فهي تمثل لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات و الأبحاث في مجال الدراسة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

- إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة أن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.

- أنها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للعميل.

- أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

- تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات تنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.

- يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة والسعر الذي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة وعليه يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتحسن جودة المنظمة في أذهانهم.
- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرارية وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقة للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تعكس جودة الخدمة ونوعيتها. (صالح، 2020، الصفحات 47-48)

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعياً من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها أكثر من بعد. ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:

أولاً: التكاليف: يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سريعة، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزاً في وجه الداخلين الجدد.

ثانياً: الجودة: تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة - من تقديم

منتجات تلي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وريجيته نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

أ- جودة التعميم: وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب بها الزبون وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

ب- جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات الزبائن من جهة وجعل نسبة المعيب والتألف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصغرى.

ج- جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات الموافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

ثالثاً: المرونة: إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت

كما أنها تشير أيضاً إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغييرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية.

وتظهر المرونة في:

أ- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغيير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير الحجم الناتج زيادة أو نقصاناً لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.

رابعاً: التسليم (الوقت): بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن (competition based on time)، سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم

للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم الهندسة، المشتريات، الاختبار والتغليف والشحن. (سالم، 2021، الصفحات 240-241)

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية، وكذلك على روح الفريق والانتماء داخل المؤسسة. عندما تكون الثقافة قوية ومتماسكة، فإنها تخلق بيئة عمل داعمة ومشجعة، مما يعزز الابتكار والإبداع ويزيد من الرضا الوظيفي. على النقيض من ذلك، يمكن أن تكون الثقافة الضعيفة أو غير المتجانسة مصدرًا للصراعات الداخلية وعدم الفعالية.

تتطلب إدارة الثقافة التنظيمية وقيادتها فهماً عميقاً للقيم والمعايير التي تحرك الأفراد والمؤسسة ككل. لذا، يستدعي تطوير ثقافة تنظيمية ناجحة تعاوناً وتواصلًا مفتوحاً بين جميع المستويات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية والممارسات الحديثة. ومن هنا، يصبح من الضروري الغوص أكثر لإستكشاف مفهوم، أبعاد، وأهمية الثقافة التنظيمية وتحديد خصائصها و وظائفها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد، كونها تؤطر أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة وفيما يأتي سنتطرق إلى تعريف الثقافة ثم إلى تعريف الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف الثقافة:

توجد عدة تعريفات للثقافة تعبر عن وجهات نظر مختلفة لبعض الكتاب والباحثين نذكر أبرزها:

- تعريف مالك بن نبي حيث يعرفها بأنها طريقة سلوك الفرد وتصرفه أمام مشكلات الحياة ويخضع ذلك السلوك إلى العلاقة المتبادلة التي تحدد السلوك الإجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بأسلوب الفرد. (حجاجي، 2021-2022، صفحة 8)

- عرفها قاموس RANDOM بأنها "طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل لجيل"

- تعريف "تايلور": هو من أكثر التعاريف المتفق عليها عند أغلب المنشغلين بمجال علم الاجتماع و الانثروبولوجيا و عرف الثقافة كالاتي: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل ما يكسبه الإنسان باعتباره عضو في المجتمع (حنيني، 2013-2014، صفحة 42)

- تعريف نجوى يوسف جمال الدين حيث ترى الثقافة التنظيمية بأنها المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي نمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والآداب والفنون والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدركات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكرة الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة. (حجاجي، 2021-2022، صفحة 10)

إن جملة التعاريف التي تطرقنا إليها تشير إلى مساهمة الإنسان في تكوين الثقافة مما يعطيها طابع اجتماعي و يجعلها متعارف عليها في المجتمع رغم اختلافها بين الجماعات و هذا طبعاً يعود لطبيعة الجماعات و هو ما يجب أن نشير إليه، وعلى العموم لا نريد أن نطيل الحديث عن الثقافة إنما نسعى لتوضيح معناها باعتبارها مفهوم مهم في دراستنا .

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية.

- عرف "جيرالد جدينبرج" و "روبرت بارون" الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة". (حنيني، 2013-2014، صفحة 43)
- تعريف شاين للثقافة التنظيمية: حيث يرى بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو شكلتها أو اكتشفتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة على العمل الجماعي إذا تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر". (شنشونة، 2013، صفحة 94)
- عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة".
- كما عرفت أيضا بأنها: "الثقافة التنظيمية تعرف في ظل النظام الاجتماعي السائد والبيئة التنظيمية للمنظمة، فهي من أهم محددات التصرف الإداري لهذا يمكن تعريفها على أنها مجموعة قيم ومعاني مشتركة ومفاهيم سائدة داخل التنظيم التي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها". (حنيني، 2013-2014، صفحة 46)

- وتعرف أيضا: الممارسات السلوكية الملاحظة والناجمة من تفاعل الأفراد ومن المبادئ والقيم والأفكار والمفاهيم والتقاليد والتطلعات التي اكتسبها العاملون في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على إنجاز الأهداف. (المربع، 2012، صفحة 68)
- كما تعني أنها مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والإستفادة منها لتحقيق قدرة تنافسية للمنظمة بالتأثير على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم، ويتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد في توجيه السلوك في حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق قدرة تنافسية. (كريمش و خيشان، صفحة 15)

المطلب الثاني: أهمية مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية.

- تعكس الثقافة التنظيمية نمط الإدارة والاسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المنظمة وبإمكانها أن تؤثر عليها وعليه فإن القيم والمعايير والمعتقدات السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتعبير عن قدراتها على مواكبة التطورات الحاصلة من حولها فكلما كانت قيم المنظمة ومعتقداتها مرنة ومتطوعة للأفضل كانت أقدر على التغيير ومم جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز العاملين في المنظمة وتساعد على التفوق، فالمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المميزون، كما من شأن الثقافة التنظيمية أن تثبت العاملين فيها وتكبح إبداعهم.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة التنظيمية قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويعملون بها. (كريمش و خيشان، صفحة 31)

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسات من وضع إلى آخر. (شيشوب، صفحة 20)
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.

وهناك من يرى ان أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في التقاط التالية:

أولاً: بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة. (حجاجي، 2021-2022، صفحة 41)

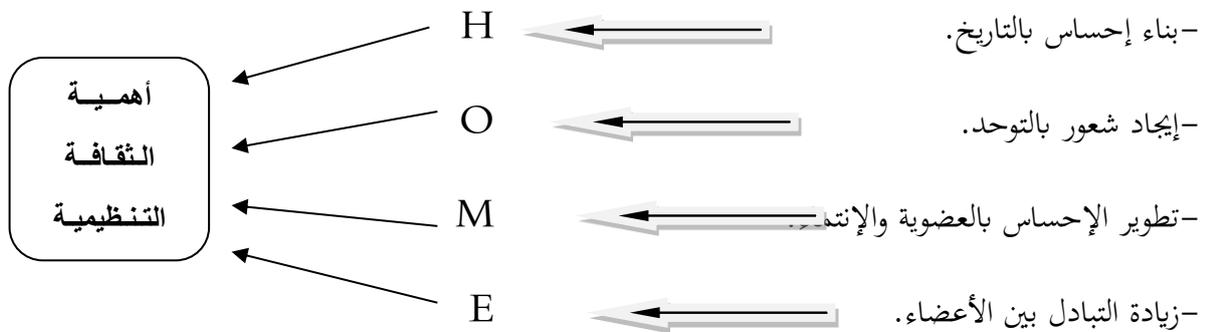
ثانياً: إيجاد الشعور بالتوحد (Oneness): حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

ثالثاً: تطوير إحساس بالعضوية أو الإنتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي إستقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

رابعاً: زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات الأفراد.

خامساً: على اعتبار أن ثقافة المنظمة HOME و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة القوية تعطي إحساسا و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط. (حاكمي، 2018-2019، صفحة 7)

الشكل رقم 02: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: (حاكمي، 2018-2019، صفحة 7)

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

يقصد بمكونات ثقافته التنظيمية كيف يمكن لنا ان نعرفها او نحددها او ما هي مظاهرها ان كانت لها مظاهر فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات او المظاهر, وأشار الباحثون الى العديد من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية, فهناك من قسمها إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية، والموروث الثقافي للمنظمة.
أولاً: الإشارات الثقافية.

وتشمل الإشارات الثقافية ما يلي:

- أ- القيم: وهي قواعد" تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة".
- ب- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ت- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
- ث- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخباراً لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة. (شحود و دنا، 2013، صفحة 66;67)
- ج- الممنوعات: وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها أحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.
- ح- الأساطير والقصص: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها.

خ- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري شكل المباني وهيبتها، كيفية إدارة الوقت اللغة المستعملة داخل المنظمة.

د- الطقوس الجماعية والاحتفالات: بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. (بوبر، 2006-2007، صفحة 35)

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة.

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

أ- المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد . في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة (شحود و دنا، 2013، الصفحات 66-67)

ب- سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ت- تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم. (السن، 2011، صفحة 325)

وهناك من حصرها في:

أ- القيم التنظيمية: القيم تعبر عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبناها المنظمة، فهي تحدد لأعضائها ما يهتمون به، كذلك تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء، وأيضاً ترتبط بوجود ارتباط عاطفي قوي، فالأفراد يدركون هذه القيم ويتعرفون عليها بسهولة، كذلك يتضمن النظام القيمي للمنظمة قيماً تنظيمية اقتصادية مثل الإنتاجية العالية، وخفض التكلفة، فهي تعبر عن قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة، وتحقيق رفاهية للعاملين عن قيم تنظيمية اجتماعية ، وتلعب القيم دور أساسي في التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعادة يدخل الأفراد الجدد

للمنظمة وهم يحملون قيمهم الخاصة بهم، إذ يشعرون نحوها بالولاء والواجب، ثم تبدأ المنظمة بالتكيف مع العاملين حتى تبدأ بمرحلة الاختيار والتعيين، ثم يتعرف بعدها العاملون على القيم والعادات والتقاليد الخاصة بالمنظمة، ثم ترتبط كل من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك مع مستوى الفرد والجماعة. (خلف، 2015، صفحة 18)

ب- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، أي أنها مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كبديهيات غير قابلة للتشكيك ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة ويعتبر المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبنى على أساسها. (شنشونة، 2013، صفحة 96)

ت- الأعراف التنظيمية: الأعراف التنظيمية، والمعروفة أيضاً بالقواعد غير المكتوبة أو العادات التنظيمية، هي مجموعة من السلوكيات والتوقعات غير الرسمية التي يتم تبنيها وتطبيقها ضمن بيئة العمل. هذه الأعراف تنشأ من التفاعلات اليومية بين أعضاء المنظمة وتستمر عبر الزمن لتشكل إطاراً مرجعياً يُوجّه كيفية تصرف الأفراد والجماعات في المواقف المختلفة، ووفقاً للعديد من المذكرات الأكاديمية والكتب، فإن الأعراف التنظيمية تعتبر جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل عميق على الأداء والسلوك داخل المنظمة. وعرف Schein الأعراف التنظيمية على أنها:

"مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرسمية التي تتشكل عبر التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة، والتي تُعتبر مرجعية مشتركة تُوجّه تصرفات الأفراد والجماعات في العمل. هذه الأعراف تنبثق من التاريخ المشترك للمنظمة والخبرات المتراكمة للأفراد، وتعزز تماسك الجماعة والشعور بالانتماء. على الرغم من عدم تدوينها رسمياً، إلا أنها تُعزز من خلال التوقعات الجماعية والتفاعل الاجتماعي، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الانسجام والفاعلية التنظيمية."

ث- التوقعات التنظيمية: وهي ما عرفه (Schein, 1985) بأنها: المعايير والأهداف التي يتوقعها الموظفون والإدارة من بعضهم البعض في بيئة العمل. تشمل هذه التوقعات الالتزام بالجودة، الأداء، الانضباط في العمل والتعاون. يرى شاين أن هذه التوقعات تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية لأنها تحدد كيف يتم التعامل مع السلوكيات داخل المنظمة وتؤثر على الديناميكية العامة للعمل. (chatgpt, s.d.)

الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز دافيس 1988 Schwartz & Davis التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعد المقياس الذي وضعه أراب مارتين Arab Martine من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية؛ ذلك انه تضمن ثلاثة أبعاد (البعد الخاص بالقيادة، البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية وبعد خاص بظروف العمل)، ويشمل كل بعد سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معيارا لحكم المقياس. (بوبر، 2006-2007، الصفحات 44-46)

أولاً: بعد الاحتواء والترابط: يشير مفهوم الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله ومنظّمته.

ثانياً: بعد الاتساق والتجانس: يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.

ثالثاً: بعد القدرة على التكيف: يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو.

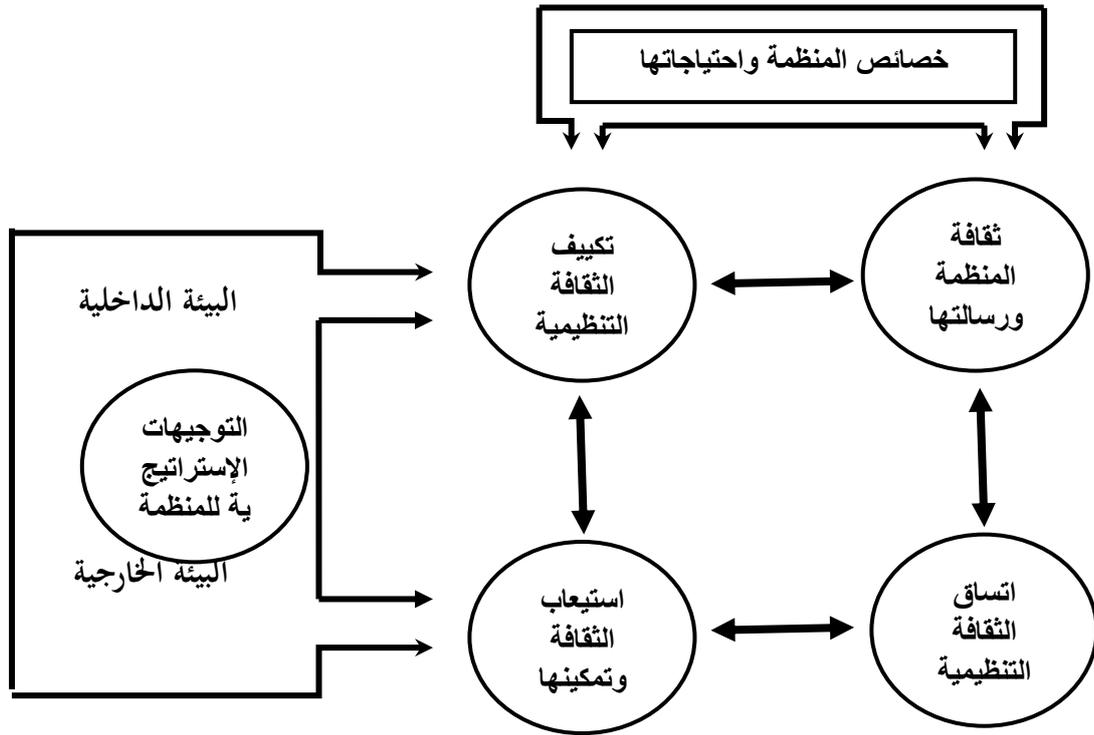
رابعاً: بعد تشجيع الإبداع والابتكار: يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بعد اختبارها بشكل علمي.

خامساً: البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية توجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي تحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكاً مضبوطاً إذا في الثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة. (عودة، 2018، الصفحات 95-96)

سادساً: البعد التسييري للثقافة التنظيمية: يفرق كاتز Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير، بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة. (عباس، 2012، صفحة 159)

سابعاً: البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية: ترتبط الثقافة التنظيمية بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وهذا الشكل يبين أهمية الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية:

الشكل رقم 03: العلاقة بين البيئة، الثقافة التنظيمية والإستراتيجية.



المصدر: (عباس، 2012، صفحة 160)

ثامنا: البعد التنافسي للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين، وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمات الأخرى وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة. (عباس، 2012، صفحة 161)

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة، ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل، فمن خلالها يمكن

التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم والتزامهم و كلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها. (حجاجي، 2021-2022، صفحة 50)

المطلب الثالث: وظائف و خصائص الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول : وظائف الثقافة التنظيمية.

ندرك أن الثقافة تمثل الروح الحية لأي منظمة. فهي تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة لأفراد المنظمة، وتؤثر بشكل عميق على أدائهم وتفاعلاتهم اليومية. بوصفها إطاراً للتفاعل واتخاذ القرارات، تلعب الثقافة دوراً حيوياً في تشكيل الهوية المؤسسية وتحديد مسار النجاح للمنظمة. ومن خلال فحص وظائف الثقافة التنظيمية، نستطيع فهم كيفية توجيه الثقافة لسلوك الأفراد، ودورها في مقاومة التغييرات الضارة وتعزيز التعلم التنظيمي، وبناء جو من التعاون والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وللثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي والتي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية حسب الباحثين الى :

حيث ذكر Robbins ان وظائف الثقافة التنظيمية هي :

أولاً: تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

ثانياً: تحدد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.

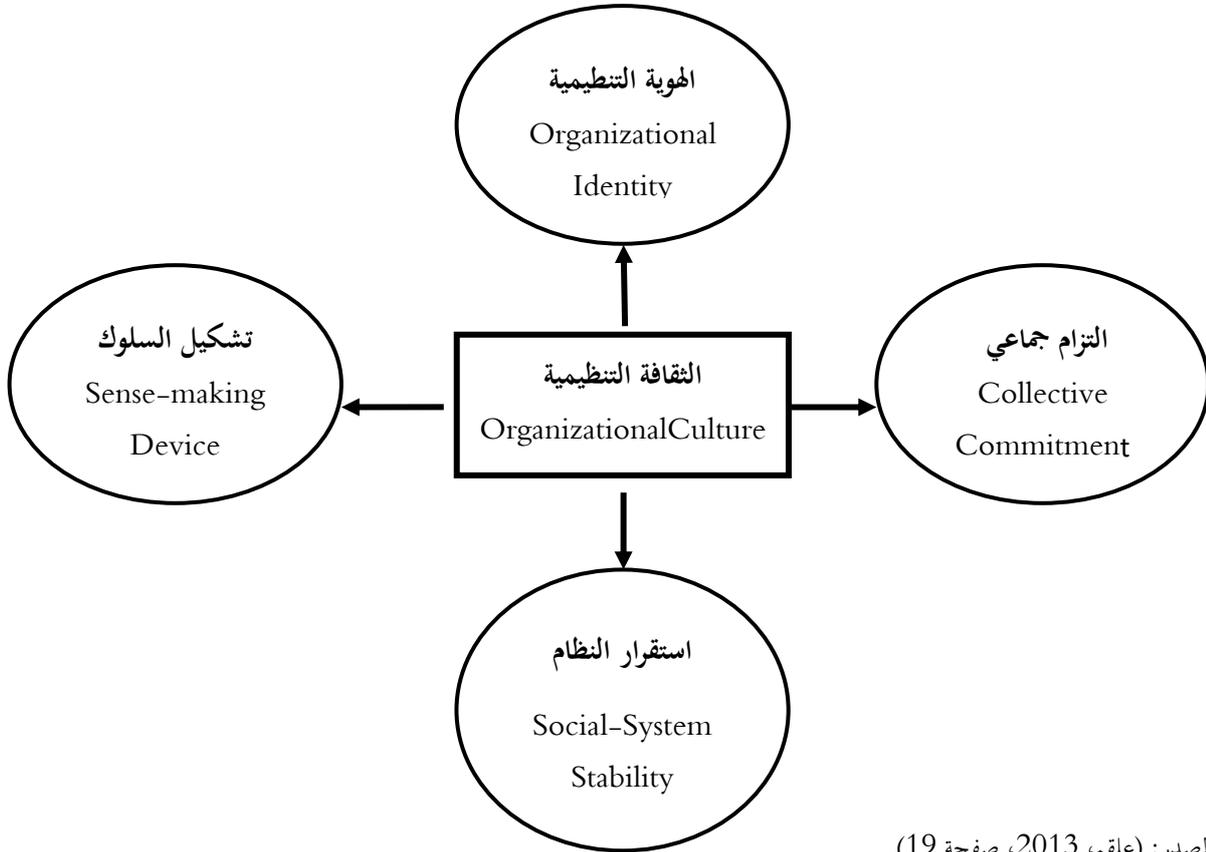
ثالثاً: يسهل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.

رابعاً: يعزز استقرار النظام الاجتماعي: الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا. (حفار، سوفي، مدني، و شتيت، 2021-2022، صفحة 18)

ويرى الباحثان Kinickl و Kreitner أن الثقافة التنظيمية تتلخص في أربع وظائف أساسية موضحة في

الشكل التالي:

الشكل رقم 04: يوضح الوظائف الأساسية للثقافة لتنظيمية.



المصدر: (علقم، 2013، صفحة 19)

وهناك العديد من الوظائف الأخرى منها:

- لها دور في الرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة. (مجلة) (الكلباني، 2020، صفحة 70)
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتنبؤ عن البيئة الخارجية. (رسالة ماجستير الأردن)
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.
- تستخدم الثقافة التنظيمية في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة. (خلف، 2015، صفحة 15)
- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز

والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (خالدية، سامي، و حميد، 2019، صفحة 159)

وتأتي هذه الوظائف لتتفاعل وتتعامل بصفة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها في إطار النظام الاجتماعي المتبع، والأساليب الإدارية المستخدمة، وأن تكاملها سيؤدي إلى توفير ثقافة تنظيمية قوية، وناجحة، كما تؤدي إلى استقرار بيئة العمل، وتعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

من خلال دراستنا لأهمية ووضائف الثقافة التنظيمية ندرك أنه لا يمكن إيجاد منظمة تمتلك ثقافة متطابقة مع منظمة أخرى، حتى لو كانت تنشط في نفس القطاع، فكل منظمة تتميز بثقافتها الفريدة، وتسعى دائماً لتطويرها. يتفاوت أسلوب القيادة، وعمر المنظمة، ونمط الاتصال، ونظام العمل، والمعتقدات والقيم بين المنظمات المختلفة. وكما يعلم الجميع، يتألف أي مجتمع من ثقافات فرعية داخل ثقافة رئيسية، وهذا ينطبق أيضاً على المنظمات، حيث لا تمتلك منظمة ثقافة واحدة بل تحتوي على ثقافات فرعية ضمن الثقافة الأصلية، لذلك، تسعى المنظمات لاستقطاب الموظفين الذين يتماشون مع قيمها ومعتقداتها. وأشار المفكرون إلى عدم وجود تعارض بين الثقافات الفرعية والأصلية في المنظمة، إذ تساهم الثقافات الفرعية في تشكيل ومساعدة مجموعات معينة من الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية التي تواجههم. وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي :

أولاً: الإنسانية: أن الانسان بقدرته على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الافكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته ، وانشاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه ، اصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة ، ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور ، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة ، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الافراد الى التنظيم تكونت لديها خلال تفاعلهم مع التنظيم. (كرميش و خيشان، الصفحات 34-35)

ثانياً: الاستمرارية: تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الادارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها لتصبح جزء من مراث الجماعة يتمثل في استمرار العادات والتقاليد، وطرق التقدير والانماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها ... (بوبكر، 2006-2007، صفحة 32)

ثالثاً: نظام مركب: لأنها تتكون من مجموعة عناصر فرعية داخلية تتفاعل فيما بينها لشكل الثقافة كاللغة والرموز والطقوس وما تشمله من ممارسات وغيرها من العناصر . لكن مصطفى محمود " يرى بأن هناك ثلاث عناصر أساسية وهي:

أ- الجانب المعنوي النسق المتكامل من القيم والأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

ب- الجانب السلوكي عادات وتقاليد أفراد المجتمع الآداب والفنون و الممارسات العملية المختلفة.

ت- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني.

رابعاً: التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى؛ فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (العويني، 2005، صفحة 16))

خامساً: الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة ي لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذكراها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها ؛ لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية" ، ومما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

سادساً: القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل

التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

هذه الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة العامة والتنظيمية. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص؛ إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم، والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية.
- أنها الهدف الموجه، والمؤثر في فاعلية المنظمة. (العوي، 2005، الصفحات 17-19)

المبحث الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية.
المطلب الأول: تغير الثقافة التنظيمية.

في بيئة الأعمال المعاصرة، تسعى المنظمات لتحقيق الاستمرارية وتعزيز تنافسيتها وفعاليتها. إن هذا ليس ضروري فقط للبقاء والاستمرارية في سوق متغير، بل هو أيضاً وسيلة لتحقيق الأداء الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد والقدرات البشرية المتاحة. وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرار فإن انتقال الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل أخذ يجعل منها غير ثابتة، أضف لذلك عدم استقرار العالم من حيث أسواقه وتقنياته وسياساته كلها عوامل تغير ثقافة المنظمة، وهذا التغير لا يكون بمجرد الرغبة في التغير بل أنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، ولا يتم التغير إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي وهام في نجاح عملية التغير ويمكن تلخيص أسبابه في:

أولاً: تغيير القادة: إن التحدي الذي يواجه العديد من الشركات هو جمود القادة في أخذ الثقافة على محمل الجد بالقدر الكافي. ويزعم جيمس هيسكيت، الأستاذ الفخري في كلية هارفارد لإدارة الأعمال ومؤلف الكتاب الذي صدر مؤخراً "الفوز من الداخل: بناء الثقافة التنظيمية من أجل الميزة التنافسية"، أن القادة يحتاجون إلى الاضطلاع بدور أكبر كثيراً في تحقيق النجاح. ولإنشاء والحفاظ على ثقافة ناجحة. (Changing Organizational Culture: A How-To Guide for Leaders , 2023)

ثانيا: تكوين قوة العاملين: فالعاملين الجدد الذين يدخلون المنظمة قد يختلفون عن القدامى مع مرور الوقت وهذا يؤثر في ثقافة المنظمة خصوصا فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول السلوك داخل المنظمة فإنتمءاهم لمختلف العرقيات يجعلهم يختلفون حول الوقت واللباس والأكل، لهذا يمكن أن يكون التغير الثقافي يرجع للعمالة الجديدة.

ثالثا: شراء الشركات: قد يعتبر سبب آخر لتغير ثقافة المنظمة بشكل فجائي خصوصا عند شراء الشركة أو دمجها من طرف منظمات أخرى مما يؤدي إلى الاهتمام بالجانب المالي في البداية مما يظهر صراع ثقافي خاصة عندما تكون الشركتين مختلفتين ثقافيا. (حنيبي، 2013-2014، صفحة 85)

رابعا: طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها . فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ

خامسا: مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها ، كما تكون عملية التغير سهلة إذا كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، حيث يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغير نتيجة لعدم شعورهم بالرضا عن العمل.

سادسا: حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغير وطرق تحقيقه.

سابعا: قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك إجماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول وكلما كانت العملية أصعب، كما أن تعدد الثقافات الفرعية، بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم . (السن، 2011، الصفحات 326-327)

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

المحافظة على الثقافة التنظيمية يعني العمل على ترسيخ القيم الأساسية وتوجيه السلوكيات بما يتماشى مع أهداف المنظمة. ذلك يشمل بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار، وتحترم التنوع وتدعم التواصل الفعال بين جميع المستويات. كما تتطلب المحافظة على الثقافة التنظيمية التزاماً مستمراً من القيادة في تعزيز هذه القيم وتقديم

القدوة الحسنة، والاستثمار في تنمية العنصر البشري، وتوفير فرص النمو والتطور. وتعتبر المحافظة على الثقافة التنظيمية عملية ديناميكية تتطلب جهودًا متواصلة من جميع أعضاء المنظمة لضمان بقاء قيمها ومبادئها حية وفعالة.

ويعتبر الباحثون أن هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولاً: الإدارة العليا: أي إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا من يؤثر على ثقافة المنظمة

ثانياً: اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة. وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. (محمدعكاشة، 2008، صفحة 27)

وهنالك بعض الجوانب الأخرى نذكر منها:

أولاً: الوضوح التنظيمي: ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

ثانياً: البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

ثالثا: التكامل التنظيمي: أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

رابعا: تاريخ المنظمة: مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

خامسا: الأسلوب الإداري: وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

سادسا: التنشئة: في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

سابعا: تنمية العنصر البشري: مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمسئوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين. (العاجز، 2011، صفحة 30)

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
أولاً: الابتكار:

إن القيم التنظيمية مثل الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطر، والعمل الجماعي تسهم بشكل كبير في تعزيز بيئة الابتكار، هذه القيم تدفع الموظفين لتبني الابتكار كجزء من فلسفة العمل داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار تمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات جديدة بسرعة وكفاءة، مما يسمح لها بتلبية احتياجات السوق المتغيرة والاستفادة من الفرص بشكل أفضل مقارنة بالمنظمات غير المبتكرة، هذا يمكن المنظمة من تحقيق نمو وربحية أعلى، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في السوق. (Aboramadan، Albashiti، Alharazin، و Zaidoune، 2020)

ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والالتزام للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على خدمة العملاء:

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تحسين فعالية خدمة العملاء. المؤسسات التي تعتمد على نظام قيم مشترك وتولي اهتمامًا كبيرًا لإدارة رأس المال البشري والتوجه نحو العملاء، تستطيع دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها وممارساتها الإدارية. هذا النهج لا يعزز فقط من رضا العملاء وولائهم، بل يساعد أيضًا في تحسين السمعة المؤسسية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية واضحة. دراسة تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية خدمة العملاء من منظور الاستدامة أظهرت أن الثقافة القوية القائمة على القيم الأساسية والممارسات الإدارية الفعالة تساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية خدمة العملاء وتحقيق أهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Metz, Ilies, & Nistor, 2020)

رابعاً: إدارة المعرفة والتعاون:

الثقافة التنظيمية التي تشجع على إدارة المعرفة والتعاون بين الموظفين تساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية، وإن تعزيز ثقافة التعاون يساعد في تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على حل المشكلات بشكل إبداعي وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، ومن فوائد إدارة المعرفة والتعاون:

أ- تحسين حل المشكلات: عندما يتعاون الموظفون ويتشاركون المعرفة، يصبحون أكثر قدرة على إيجاد حلول إبداعية وفعالة للمشكلات، هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وتجنب الأخطاء المتكررة.

ب- زيادة الإنتاجية: التعاون بين الفرق يعزز من الإنتاجية حيث يتمكن الموظفون من العمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة. تبادل المعرفة يساعد على تبسيط العمليات وتقليل الزمن المستغرق لإنجاز المهام.

ت- تعزيز ميزة تنافسية: المؤسسات التي تنجح في إدارة المعرفة بشكل فعال يمكنها التفاعل بسرعة مع التغيرات في السوق وتقديم حلول متميزة للعملاء. هذا يمكن أن يعزز من ولاء العملاء ويساعد في بناء سمعة قوية للمؤسسة. (Klein, 2011)

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية يمثلان محورين أساسيين لتحقيق التميز والاستدامة في المؤسسات الفندقية. إن الثقافة التنظيمية، بمكوناتها المتعددة من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات، تلعب دوراً حيوياً في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز الانتماء المؤسسي. هذه الثقافة لا تسهم فقط في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا العملاء، بل تشكل أيضاً أساساً قوياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

من جهة أخرى، تعتبر الميزة التنافسية الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسات لضمان تفوقها في السوق. وتتحقق هذه الميزة من خلال تبني استراتيجيات تميز مبتكرة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. لقد أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتقديم قيمة فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

الفصل الثاني

دراسة أثر الثقافة التنظيمية على

الميزة التنافسية في فندق موريس

لابون - بسكرة-

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصلين النظريين مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و مصادرها و أبعادها ، وكذلك عرفنا الميزة التنافسية ، و تعرفنا على أبعادها و أهميتها في المؤسسات الاقتصادية التي تطمح لبلوغ أهدافها من خلال موظفيها الذين يعتبرون ركيزة المؤسسة .

ومن أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية و علاقتهم ببعض ، ارتأينا إلى اختبار فندق موريس لابون -بسكرة- ، لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في المؤسسة و أثرها على الميزة التنافسية وقصد الوصول إلى النتائج و

الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعرف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض لعينة مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة في القياس.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: تقديم فندق موريس لابون.

يُعدُّ فندق موريس لابون من أبرز الفنادق الفاخرة في ولاية بسكرة، حيث يجمع بين التصميم المعماري الحديث والخدمات الممتازة. يهدف هذا المبحث إلى تقديم تعريف شامل بالفندق، مع استعراض الخدمات المتميزة التي يقدمها للزلاء. كما سيتناول الهيكل التنظيمي لفندق.

المطلب الأول: التعريف بفندق موريس لابون.

يعد الفندق أحد أحدث التحف المعمارية في المنطقة، ويمتاز بكونه أول فندق يحمل تصنيف 4 نجوم في ولاية بسكرة. يقع الفندق في حي السعادة على طريق طولقة، في موقع استراتيجي عند مدخل المدينة، مما يمنحه إطلالة رائعة وجذابة، مقابل جبل الكورس التاريخي.

منذ افتتاحه في 20 ديسمبر 2021، أصبح الفندق معلماً بارزاً بارتفاعه المكوّن من أربعة طوابق، حيث يضم 76 غرفة مصممة بأعلى مستويات الراحة والرفاهية. تتنوع الغرف بين 32 غرفة فردية، 20 غرفة مزدوجة، 12 غرفة مميزة، و12 غرفة ملحقة عادية، بالإضافة إلى 4 أجنحة فاخرة. يُوفّر الفندق أيضاً قاعتين: واحدة للاجتماعات تتسع لعشرين شخصاً، وأخرى للمحاضرات تتسع لأكثر من 120 شخصاً، بالإضافة إلى قاعة بانورامية مخصصة للمناسبات.

يعمل في الفندق فريق عمل مكوّن من 45 موظفاً محترفاً بحلول عام 2024، يحرصون على تقديم أفضل الخدمات لضيوفهم. كما يُحطّط ملاك الفندق لإضافة مسبح وحمّام تقليدي لزيادة رفاهية وإرضاء الزلاء.

يركز الفندق بشكل خاص على استضافة الشخصيات السياسية والدبلوماسية، دون أن يمنع ذلك من توفير خدمات ممتازة لكافة الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يحتوي الفندق على مرآب للسيارات ومطعم يقدم مجموعة متنوعة من الأطعمة اللذيذة، إلى جانب كافيتيريا عصرية تتميز بإطلالتها الخلابة على ممرات الصديق بن يحيى، ويطمح الفندق لأن يكون الخيار الأمثل للزلاء الباحثين عن تجربة إقامة فاخرة ومريحة، مع التزامه بتوفير جميع وسائل الراحة والترفيه المطلوبة لراحة ضيوفه.

المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها الفندق.

أولاً: خدمات المبيت والإقامة

- غرفة فردية: 8500 دج.
- غرفة مزدوجة: 10500 دج.

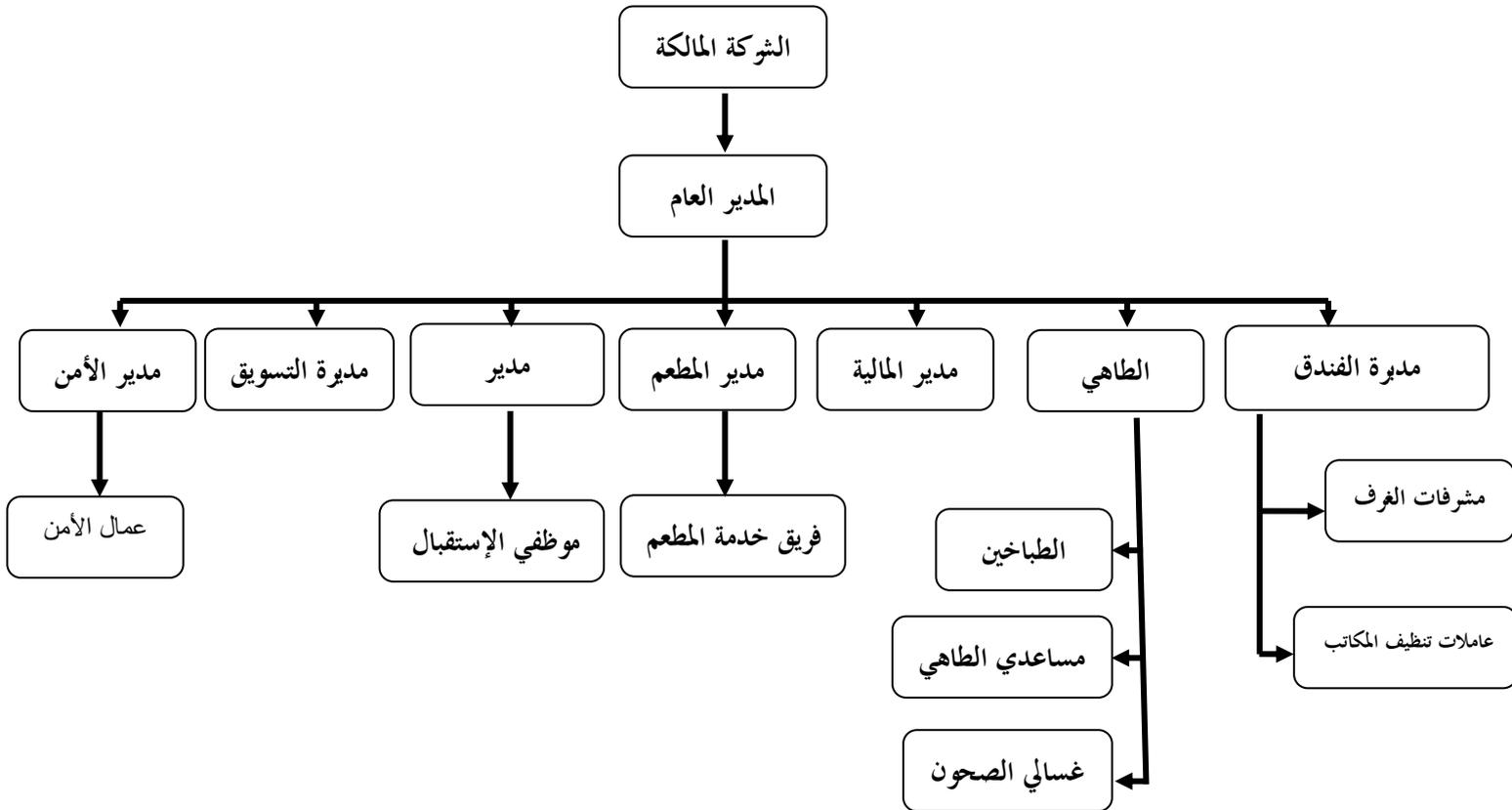
- غرفة مميزة: 12900 دج.
- ملحق عادي: 14900 دج.
- ملحق مميز: 16900 دج.
- جناح: 20900 دج.

أما بالنسبة للخدمات الأخرى، فإن الفندق يوفر كراء قاعات للاجتماعات والمحاضرات والملتقيات، وتحدد أسعارها بناءً على عدد الحضور والأوقات. يحتوي الفندق أيضاً على مطعم بوفيه يقدم تشكيلة واسعة من الوجبات الشهية بسعر 2500 دج، إلى جانب مقهى يقدم مجموعة متنوعة من المشروبات والخدمات. ويوفر الفندق مرآباً خاصاً لسيارات النزلاء لضمان راحتهم وسهولة تنقلهم.

كما يتخصص الفندق في تنظيم حفلات الأعراس وأعياد الميلاد والحفلات الخاصة، مما يجعله الوجهة المثالية للاحتفالات. بالإضافة إلى ذلك، يوفر الفندق خدمات غسيل الملابس والتنظيف الجاف، وخدمة الإنترنت عالي السرعة المتاحة في جميع أنحاء الفندق، لضمان بقاء النزلاء على اتصال دائم. ولزيادة راحة النزلاء، يقدم الفندق خدمة النقل من المطار إلى الفندق، مما يسهل عملية الوصول ويوفر تجربة إقامة لا تُنسى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفندق موريس لابون.

الشكل رقم 05: يمثل الهيكل التنظيمي لفندق موريس لابون.



المصدر: فندق موريس لابون.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية بفندق موريس لابون وهذا لمعرفة تأثير التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية وقد استخدمنا أدوات لمعرفة ذلك مناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

من أجل الإجابة على الإشكالية البحث وتحقيق الأهداف المرجوة، اتبعنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يتناسب مع موضوع، ويتصف المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية عن الظاهرة وتفسيرها من أجل الوصول إلى معرفة وفهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الميزة التنافسية بالمؤسسات الفندقية "فندق موريس لابون بسكرة"، وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية:

تم وضعها من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج... الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث

2. البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والمقالات الالكترونية، والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أول غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الطرق السليمة في كتابة الاستبانة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: التعريف بعينة مجتمع الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة موظف فندق موريس لابون بسكرة، فاخترنا عينة لإجراء الدراسة وتم الاختيار بطريقة علمية لضمان صدق وتعميم النتائج على المجتمع ككل، وقد تم أخذ عينة عشوائية من العمال والموظفين الإداريين والإطارات الكفؤة بالمديرية، وشملت عينة الدراسة عددها 45 فردا من فندق موريس لابون بسكرة وقد امتدت الدراسة التطبيقية من 28 أفريل 2024 إلى غاية 28 ماي 2024، تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا وذلك عبر

زيارة ميدانية وقد تم استرجاع 35 استبانة، وبهذا فعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 35 استبانة أي بنسبة 90%.

المطلب الثالث: أدوات القياس المستخدمة.

الفرع الأول: هيكل الاستبيان وفرضياته.

حيث كان الاستبيان يتضمن أسئلة متنوعة وهذا لتسهيل الإجابة على الموظفين وجمع المعلومات المستهدفة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية ، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين.

المحور الأول: تضمن آراء الموظفين حول الثقافة التنظيمية المتبعة في فندق موريس لابون وملخصة في 17 عبارة تعكس المؤشرات الأربعة الأساسية والمتمثلة في: المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية .

المحور الثاني: مقياس مدى معرفة الميزة التنافسية لدى موظف الفندق ويضمن 19 عبارات.

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية بالفنادق فندق "موريس لابون"
- الفرضية الفرعية 01: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية الميزة التنافسية بفندق "موريس لابون".
- الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التنظيمية على الميزة التنافسية بفندق "موريس لابون".
- الفرضية الفرعية 03 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية بفندق "موريس لابون".
- الفرضية الفرعية 04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية بفندق "موريس لابون".

تم صياغة أسئلة الاستبيان من قبل الطالبين، واستنادا إلى بعض المراجع التي ساعدتنا في الفهم الصحيح للمطلوب، وتم عرض تلك الأسئلة على بعض الأساتذة وأخذنا ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وقد تمت كتابة الاستبيان اللغة العربية حيث كان سهل الفهم وواضح في معناه لتفهمه كل الفئات وتسهل عليهم الإجابة، وتكون هذه الأخيرة في نقاط محددة لا يجوز الخروج عنها.

- موافق تماما وتعطى لها خمسة درجات.

- موافق وتعطى لها أربعة درجات.

- محايد وتعطى لها ثلاثة درجات.
- غير موافق وتعطى لها درجتين.
- غير موافق تماما على الإطلاق وتعطى لها درجة واحدة.

الفرع الثاني: توزيع الاستبيان.

تضمنت عملية توزيع الاستبيان عناصر العينة السابق ذكرهم، ولقد اعتمدنا على أنفسنا في النشر، أتاحت لنا الفرصة لمقابلة بعض الأطراف المعنية ولديهم خبرة في هذا المجال، مما سمح لنا بالتطلع والتعمق في هذا الموضوع والتعرف أكثر على الثقافة التنظيمية وأثرها على الميزة التنافسية وإزالة بعض الغموض الذي كان يراودنا في البداية. في الأخير كانت نتيجة توزيع هذا الاستبيان جد مرضية رغم كل العراقيل التي واجهتنا، فقد شهدت الإجابات على أهمية الثقافة التنظيمية للفندق ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية .

الفرع الثالث: معالجة الاستبيان.

بعد عملية جمع الاستبيانات وفرزها وإلغاء الاستثمارات الغير صالحة لبناء قاعدة الاستبيان التي تساعدنا في التحليل.

بداية تكون الإجابات على شكل خام، لهذا يجب ترتيبها وتنظيمها للقيام بالعمليات الإحصائية اللازمة، وتقديمها على شكل بيانات لتوضيح أهم النتائج المتحصل عليها من هذا الاستبيان. وبهذا سنقوم بتحليل محاور الاستبيان باستخدام الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام مقياس " ليكرت " خماسي الدرجات لقياس رأي الأفراد لأسئلة الاستبيان على النحو التالي:

الجدول رقم 01: مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها.

5	4	3	2	1
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم 02: سلم ليكرت الخماسي.

الرأي	الدرجة
غير موافق تماما	1.79-1
غير موافق	2.59-1.8
محايد	3.39- 2.6
موافق	4.19-3.4
موافق تماما	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي (مرتفعة،متوسطة ،منخفضة) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

بالتعويض نجد:

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{4} = 1.33$$

وبذلك تكون:

الجدول رقم 03: جدول ليكرت المعدل.

الدرجة	1	2	3
المتوسط / الانحراف	1-أقل من 2.33	2.33-3.66	3.67 فأكثر
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج Exel لتفريغ البيانات وترميزها كما استعملنا SPSS(v 25) من أجل التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف على اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.

الفرع الرابع: مصداقية الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) حيث

طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية

spss، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 - 1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب أن لا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن 0.6، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

الجدول 04: معاملات ثبات متغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات	البيان
17 سؤال	0.91	المحور الأول : الثقافة التنظيمية
19 أسئلة	0.96	المحور الثاني: مقياس مدى معرفية العلامة التجارية الداخلية
36 سؤال	0.94	مصداقية و ثبات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام جيد حيث قد بلغ 0.94، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0.790 و 0.838، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة ذات درجة جيدة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

الفرع الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل القيام بتحليل النموذج لمستوى الثقافة التنظيمية على الميزة التنظيمية بفندق موريس لابون ، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء ومعامل التفلطح، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل Skewness يجب أن يكون محصورا بين (3،3-) ومعامل Kurtosis يجب أن يكون محصورا بين (10، -10)، بينما الدراسات الأخرى تعتبر Skewness أن يكون محصور بين (1، -1) ومعامل Kurtosis محصور بين (3،-3).

نحن سنأخذ الدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الالتواء Skewness أن يكون محصور بين (1، -1) ومعامل Kurtosis محصور بين (3،-3). وفيما يلي الجدول التالي يمثل قيمة الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 05: يمثل قيمة الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

Skewness الالتواء		Kurtosis التفلطح		المتغيرات و الأبعاد
الخط المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0.39	-0.26	0.77	-1.73	الثقافة التنظيمية
0.39	-0.16	0.77	-1.26	المعتقدات التنظيمية
0.39	-0.29	0.77	-1.7	القيم التنظيمية
0.39	-0.43	0.77	-1.77	الأعراف التنظيمية
0.39	-0.55	0.77	-1.34	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين من نتائج الاستبيان .

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: خصائص العينة.

تتمثل خصائص العينة فيما يلي:

الفرع الأول: توزيع الأفراد حسب الجنس.

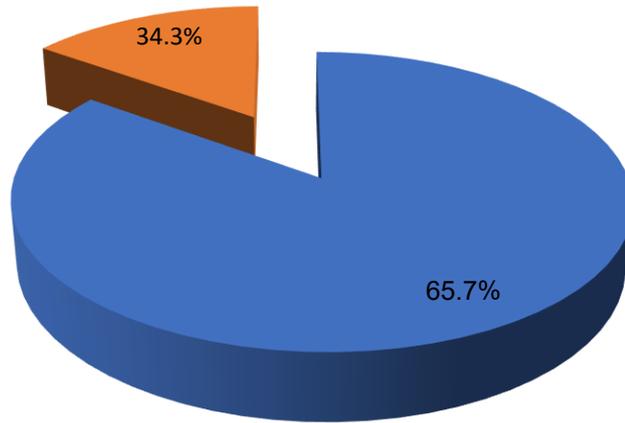
تتكون عينة الدراسة من 35 فرداً، منهم 23 ذكر و12 أنثى، حيث يوضح الشكل أدناه أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 65.7% ونسبة الإناث 34.3%.

الجدول رقم 06: أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
65.7 %	23	ذكر
34.3 %	12	أنثى
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن.

من خلال الجدول في الأدنى والخاص بتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن نلاحظ تباين أعمار عينة الدراسة أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي أقل من 30 سنة بنسبة 62.9%، تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة

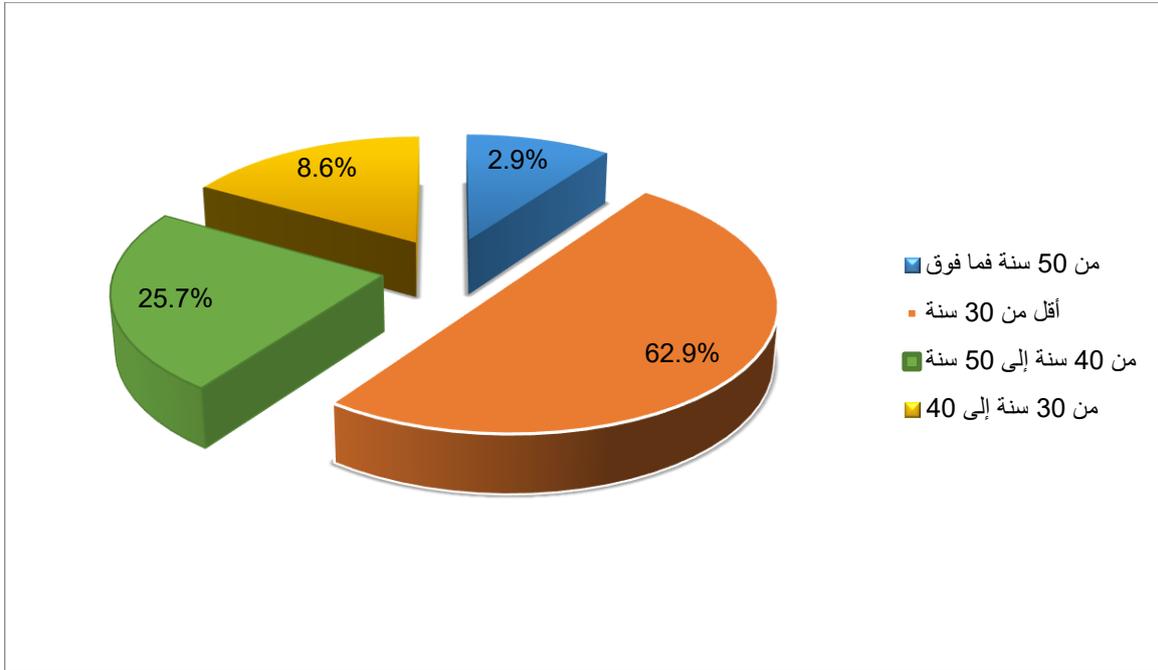
بنسبة 25.7%، ثم الفئة من 40 سنة إلى 49 بنسبة 8.6%، وفي الأخير الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 2.9%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في العينة هي فئة الشباب (من 30 سنة).

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	البيان
62.9%	22	أقل من 30 سنة
25.7%	9	من 30 سنة إلى 39 سنة
8.6%	3	من 40 سنة إلى 49 سنة
2.9%	1	من 50 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 07: أفراد العينة حسب السن.



الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) الخاص بتوزيع الأفراد حسب مستواهم أن أغلبية الأفراد متحصلين على شهادات جامعية حيث بلغ عددهم 14 فرد، بنسبة 40%، و أما المستوى الثانوي فقد كان 12 فرد بنسبة

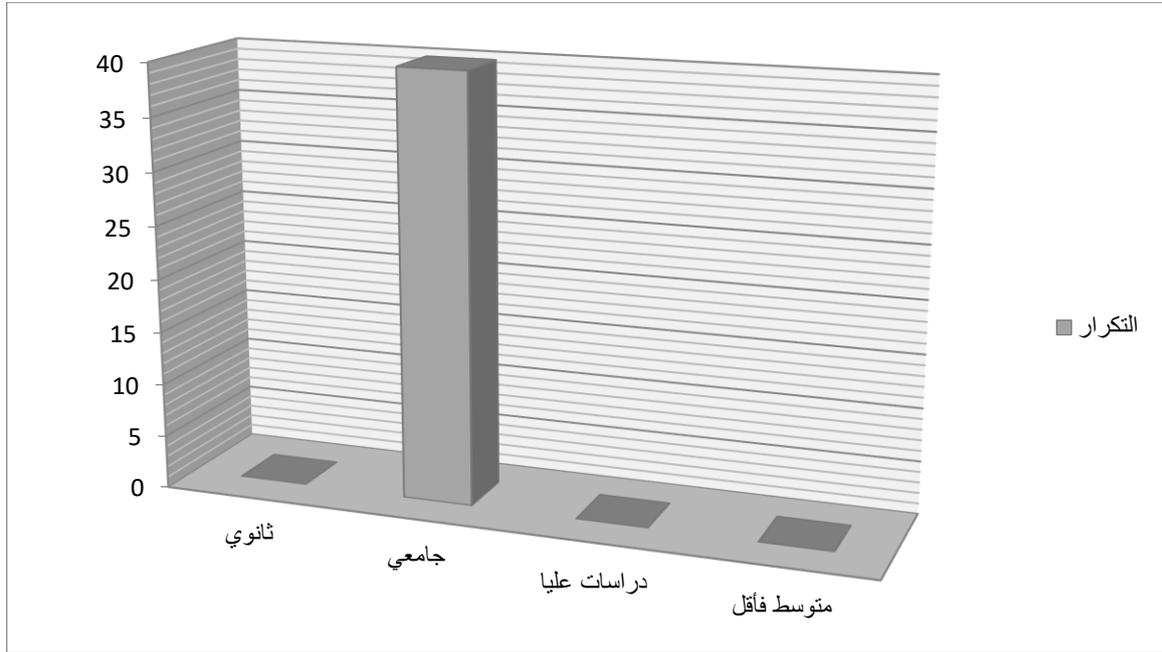
34.3 %، أما مستوى المتوسط و أقل فقد بلغ عدده 5 أفراد بنسبة 14.3 %، في الأخير الشهادات العليا فقد كان عدد المتحصلين عليها 4 أفراد بنسبة 11.4%.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى.

النسبة %	التكرار	البيان
14/3%	5	متوسط فأقل
34.3%	12	ثانوي
40%	14	جامعي
11.4%	4	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 08: أفراد العينة حسب المستوى.



المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

من خلال الجدول رقم (2-4) نرى أن توزيع الأفراد حسب الخدمة أن الأفراد ذو خبرة من سنة إلى 3 سنوات قد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 40%، ثم تليها فئة الأفراد الذين قد كانت خبرتهم من 03 سنوات إلى 5 سنوات

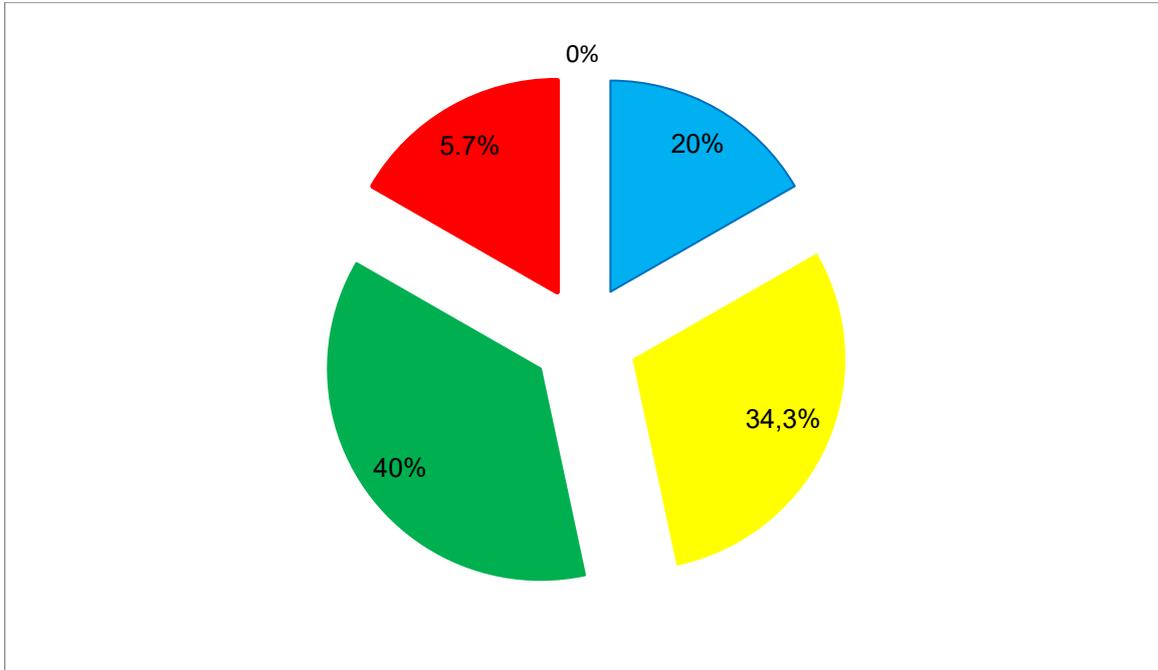
بعدد 12 فرد بنسبة 34.3%، وفي أما الأفراد الذين لم تتجاوز خبرتهم السنة بعدد 7 أفراد بنسبة 20%، في الأخير فئة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 5 سنوات بعدد فردين بنسبة 5.7%.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

النسبة %	التكرار	البيان
20%	7	أقل من سنة
40%	14	من سنة إلى 3 سنوات
34.3%	12	من 3 إلى 5 سنوات
5.7%	2	من 5 سنوات فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 09: أفراد العينة حسب الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

الفرع الخامس: الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 10: آراء الموظفين حول الثقافة التنظيمية المتبعة في الفندق.

الأرقام	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
المعتقدات التنظيمية				
1	تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.	4.57	0.557	مرتفعة
2	تهتم الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار..	4.42	0.502	مرتفعة
3	تشجع الإدارة على التواصل المفتوح والفعال بين الموظفين.	4.48	0.562	مرتفعة
4	تحرص الإدارة على التزام مبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين.	4.54	0.505	مرتفعة
5	تدعم الإدارة التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفندق.	4.54	0.505	مرتفعة
6	توفر الإدارة بيئة عمل صحية و آمنة.	4.51	0.507	مرتفعة
القيم التنظيمية				
7	توجد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم والإدارة.	4.34	0.53	مرتفعة
8	تحرص الإدارة على تقديم دعم نفسي واجتماعي للعاملين	4.37	0.49	مرتفعة
9	تشجع الإدارة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.	4.31	0.65	مرتفعة
10	تشجع الإدارة على احترام التنوع الثقافي والاجتماعي بين الموظفين.	4.4	0.553	مرتفعة
الأعراف التنظيمية				
11	تشجع الإدارة على الابتكار والإبداع في العمل.	4.42	0.5	مرتفعة
12	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة و التشريعات المعمول بها.	4.37	0.49	مرتفعة

مرتفعة	0.56	4.45	تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.	13
مرتفعة	0.46	4.4	التوقعات التنظيمية	
مرتفعة	0.49	4.4	تسعى الإدارة لحل النزاعات والمشاكل بسرعة وكفاءة.	14
مرتفعة	0.5	4.42	تحرص الإدارة على مكافأة الأداء الجيد والمتميز.	15
مرتفعة	0.50	4.4	تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة .	16
مرتفعة	0.53	4.34	تهتم الإدارة بتقديم فرص تدريب وتطوير مستمر للعاملين .	17

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

الجدول رقم 11: الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

الأرقام	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
1	تحرص الإدارة على تقديم خدمات عالية الجودة تتفوق على المنافسين.	4.6	0.49	مرتفعة
2	تسعى الإدارة لتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.	4.51	0.5	مرتفعة
3	تهتم الإدارة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	4.45	0.5	مرتفعة
4	تلتزم الإدارة بتوفير تجربة فريدة ومتميزة للعملاء.	4.4	0.49	مرتفعة
5	تستخدم الإدارة تقنيات حديثة لتحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.	4.4	0.55	مرتفعة
6	تسعى الإدارة لتوفير أسعار تنافسية تجذب العملاء.	4.45	0.56	مرتفعة
7	تدعم الإدارة الابتكار والتطوير المستمر في تقديم الخدمات.	4.37	0.49	مرتفعة
8	تركز الإدارة على تقديم خدمة عملاء متميزة تتفوق على المنافسين.	4.34	0.48	مرتفعة

مرتفعة	0.49	4.4	توفر الإدارة بيئة عمل تدعم الأداء العالي و التفوق المهني.	9
مرتفعة	0.49	4.4	تركز الإدارة على تطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر.	10
مرتفعة	0.48	4.34	تعمل الإدارة على تعزيز الابتكار في العمليات والخدمات.	11
مرتفعة	0.5	4.42	تحرص الإدارة على تقديم خدمات مخصصة تلي احتياجات العملاء الفردية.	12
مرتفعة	0.56	4.48	تدعم الإدارة التواصل الفعال و المستمر مع العملاء لتلبية احتياجاتهم.	13
مرتفعة	0.5	4.42	تسعى الإدارة لتعزيز سمعة الفندق من خلال تقديم خدمات استثنائية.	14
مرتفعة	0.5	4.42	تركز الإدارة على تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة لجذب العملاء.	15
مرتفعة	0.49	4.37	توفر الإدارة عروض و خدمات مميزة تفوق توقعات العملاء.	16
مرتفعة	0.5	4.45	تحرص الإدارة على الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء.	17
مرتفعة	0.5	4.45	تدعم الإدارة التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.	18
مرتفعة	0.5	4.45	تسعى الإدارة لتقديم قيمة مضافة للعملاء تتجاوز الخدمات الأساسية.	19

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

المطلب الثاني: دراسة الفرضيات.

❖ الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على مايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يمكن توضيح النتائج كما يلي:

جدول رقم 12: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة عند F
الانحدار	4.18	1	4.18	5.268	0.000
الخطأ	26.2	33	0.794		
المجموع	30.395	34			

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

• معامل الارتباط $R = 0.371$.

• معامل التحديد $R^2 = 0.138$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (F) 5.268 وقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 37% من التباين في المتغير التابع المتمثل في القيمة التنافسية، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

المتغير المستقل	B	A	T	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثقافة التنظيمية	5.89	1.7	3.348	0.004	5,268	0,371	0.138

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة 5,268 وكذلك قيمة T البالغة 3.348 بمستوى دلالة 0.004 وهو أصغر من 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين

بقيمة 0.228، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

❖ الفرضيات الفرعية:

🚩 الفرضية الفرعية الأولى:

تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على مايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم 14: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة عند F
الانحدار	3.962	1	3.962	72.45	0.000
الخطأ	1.8	33	0.55		
المجموع	5.767	34			

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

● معامل الارتباط $R=0.829$.

● معامل التحديد $R^2=0.687$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة $F(72.45)$ وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو للثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 32% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

المتغير المستقل	B	A	T	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
المعتقدات التنظيمية	0.571	0.462	1.237	0.005	72.45	0.829	0.687

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة 72.45 كذلك قيمة T البالغة 1.237 بمستوى دلالة 0.005 وهو أصغر من 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة 0.829، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

✚ الفرضية الفرعية الثانية:

تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على مايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يمكن توضيح النتائج كما يلي:

جدول رقم 16: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة عند F
الانحدار	3.9	1	3.9	26.53	0.009
الخطأ	4.85	33	0.14		
المجموع	8.7	34			

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

• معامل الارتباط $R=0.668$.

• معامل التحديد $R^2=0.446$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (F) و 26.53 بقيمة احتمالية (0.009) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير الأول وهو للقيم التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 8 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في على الميزة التنافسية وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثانية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

المتغير المستقل	B	A	T	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيم التنظيمية	0.475	0.75	0.627	0.000	26.53	0.668	0.446

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق

موريس لابون محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة 26.53 قيمة T البالغة 0.627 بمستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة 0.668، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

✚ الفرضية الفرعية الثالثة:

تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص

على مايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يمكن توضيح النتائج كما يلي:

جدول رقم 18: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة عند F
الانحدار	4.239	33	4.239	41.232	0.001
الخطأ	3.393	1	0.103		
المجموع	7.63	34			

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

• معامل الارتباط $R = 0.745$.

• معامل التحديد $R^2 = 0.55$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث بلغت قيمة (F) 41.232 وقيمة احتمالية (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير الأول وهو للأعراف التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

المتغير المستقل	B	A	T	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الأعراف التنظيمية	0.36	0.14	0.57	0.000	41.232	0.745	0.55

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق

موريس لابون محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة 41.232 وكذلك قيمة T البالغة 0.57 بمستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة 0.745، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تم استخدام نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على مايلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يمكن توضيح النتائج كما يلي:

جدول رقم 20: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة عند F
الانحدار	5.21	1	5.2	83.942	0.006
الخطأ	2.04	33	0.06		
المجموع	7.26	34			

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان.

• معامل الارتباط $R=0.847$.

• معامل التحديد $R^2=0.718$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة (F) 83.942 وبقية احتمالية (0.006) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير الأول للتوقعات التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 11 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم 21 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية.

المتغير المستقل	B	A	T	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التوقعات التنظيمية	0.08	0.49	0.17	0.000	83.942	0.847	0.718

المصدر: من إعداد الطالبان حسب نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة 83.942 وكذلك قيمة T البالغة 0.17 بمستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة 0.847، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الميزة التنافسية في فندق موريس لابون.

خلاصة الفصل :

بناء على ما سبق ذكره في الجانب النظري و تم تطبيقه على المؤسسة محل الدراسة ، نستنتج في الأخير أن فندق موريس لابون يتميز بالثقافة التنظيمية و بكل أبعادها (المعتقدات القيم إلخ) و التي أثرت بدورها على الميزة التنافسية ، حيث أن الفرضية الأولى أثبتت أن المعتقدات التنظيمية قد أثرت فعلا على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ايجابا، و أيضا القيم التنظيمية تبين تأثيرها على القيمة التنافسية لدى فندق موريس لابون من خلال دراسة الفرضية الثانية ، توضح أيضا من خلال دراسة الفرضية الثالثة أن الأعراف التنظيمية قد أثرت على القيمة التنافسية بفندق موريس لابون ، و أخيرا اتضح من خلال دراسة الفرضية الرابعة وجود أثر للمعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية بفندق موريس لابون، ومن هنا فإن المؤسسة محل الدراسة تستطيع بلوغ أهدافها المرجوة .

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، تم التأكيد على الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية، مما يعزز الأداء العام ويزيد من رضا العملاء وولائهم.

- نتائج الدراسة النظرية

- الثقافة التنظيمية تشكل الإطار العام الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- القيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تصرفات الموظفين وولائهم للمؤسسة.
- المعتقدات التنظيمية تحدد كيفية تعامل الأفراد مع التحديات اليومية.
- الأعراف التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الانسجام والتفاعل بين الموظفين.
- التوقعات التنظيمية تحدد معايير الأداء والإنجاز داخل المؤسسة.
- ثقافة التنظيم تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- الميزة التنافسية هي نتاج للاستفادة المثلى من مكونات الثقافة التنظيمية.
- المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قوية تحقق أداءً تنافسياً أعلى.

- نتائج الدراسة الميدانية:

- القيم التنظيمية في فندق موريس لابون أثرت بشكل إيجابي على جودة الخدمات.
- المعتقدات التنظيمية ساهمت في تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.
- الأعراف التنظيمية أسهمت في تحسين التفاعل والتعاون بين فرق العمل.
- التوقعات التنظيمية رفعت مستوى الأداء والمعايير الوظيفية.
- تميز الفندق ببيئة عمل داعمة ومرنة تشجع على التميز.
- الثقافة التنظيمية القوية ساهمت في زيادة رضا العملاء وولائهم.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنافسي للفندق.
- الموظفون يظهرون مستوى عالٍ من الالتزام بقيم ومعتقدات الفندق.
- التحفيز الداخلي عزز من قدرة الموظفين على الابتكار والتكيف.
- تمكين الموظفين ساهم في رفع مستوى الجودة والتفوق على المنافسين.

- إقتراحات الدراسة:

- تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية الداعمة للابتكار والإبداع.
- توفير بيئة عمل تشجع على التميز والجودة.

- الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر.
- تعزيز قنوات التواصل الفعال داخل المؤسسة.
- تبني استراتيجيات تحفيز فعالة لرفع الروح المعنوية للموظفين.
- تشجيع الابتكار من خلال برامج وحوافز مبتكرة.
- إجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
- التركيز على بناء فرق عمل متجانسة وفعالة.
- تطوير نظم تقييم الأداء بناءً على معايير الثقافة التنظيمية.

– آفاق الدراسة

- التركيز على دراسة تأثير عناصر محددة من الثقافة التنظيمية.
- إجراء تحليلات مقارنة بين قطاعات مختلفة.
- بحث تأثير التحولات الرقمية على الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

قائمة

المراجع

أولاً: المقالات.

- ✓ أحمد شنشونة. (2013). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. الجزائر: جامعة بسكرة. 112-91
- ✓ الياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 241-240.
- ✓ خوجا خالد محمود، مهارين مشتاق، و جلال رجا هنايشا. (2022). أثر المناخ التنظيمي، الثقافة، القيادة، والبنية على الميزة التنافسية: تأثير الوساطة لقدرة الامتصاص. مجلة الدراسات التجارية في جنوب آسيا (South Asian Journal of Business Studies).
- ✓ شحود، ح & دننا، ا. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية دراسة مسحية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة البعث. 86-51
- ✓ مصطفى بن عودة. (2018). تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صباغة الجلود بالجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 96-95.
- ✓ Andrew Klein .(2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage .*Journal of Business Strategy* ،Vol. 32 No. 2, pp. 21-28.
- ✓ Daniel Metz ،Liviu Ilieș و Răzvan Liviu Nistor .(2020) .The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective .*EconPapers* ، 2020vol. 12, issue 15, 1-27
- ✓ Mohammed Aboramadan ،Belal Albashiti ،Hatem Alharazin و Souhaila Zaidoune . (2020)Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context .*Journal of Management Development Vol. 2 No. 5, pp. 16-21*
- ✓ Thi Bich Thuy NGUYEN .(2021) .The Impact of Organizational Culture on the Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks: A Case Study in Vietnam .*The Journal of Asian Finance, Economics and Business Volume 8 Issue 9 / Pages.201-210*

ثانياً: الكتب.

- ✓ سويبي، ع. ع &، الخفاجي، ن. ع. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ✓ السن، ع. ع. (2011). دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد ورشة عمل (تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وأثارها في مكافحة الفساد .الشارقة، الإمارات: دار المنظومة.
- ✓ صالح، م. ط. (2020). إدارة الأعمال الدولية المتقدمة. مصر.
- ✓ عباس، س. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. قسنطينة: دار الهدى.

ثالثاً: المؤتمرات والمحاضرات.

- ✓ واضح، ف. (2012). الذكاء الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي التنافسية المستخدمة في منظمات الأعمال الحديثة. (pp. 7-8). جامعة الشلف.

- ✓ الصلاحيات, ن. ف. (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. الاردن: كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
- ✓ العاجز, إ. ف. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي". فلسطين: كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة.
- ✓ العتوم, م. ف. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني. الاردن: قسم إدارة الأعمال كلية أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ✓ العوفي, م. ب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنترام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق الرياض. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ✓ الكلباني, ف. ب. (2020). واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة دراسة في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان. *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية*.
- ✓ المربع, ص. ب. (2012). *القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ✓ بوبكر, م. (2006-2007). الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية. جامعة منتوري قسنطينة كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم النفس وعلوم التربية.
- ✓ حاكمي, ح. (2018-2019). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة ملبنة زلفانة للحليب. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية.
- ✓ حاجي, ب. (2021-2022). دور الثقافة التنظيمية في خلق ميزة تنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام - قالمة -. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- ✓ حسن, ا. ا. (2017). اثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. الاردن: جامعة الشرق الأوسط, قسم إدارة الأعمال.
- ✓ حفار, إ. سوفي, ف. ا., مدني, ع & شنتيت, و. (2021-2022). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة, دراسة حالة المصحة الإستشفائية ابن حيان. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة شهيد حمه لخضر بالواد.
- ✓ حيني, ف. (2013-2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية. الجزائر: كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية جامعة أدرار.
- ✓ خلف, ع. ا. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين. الاردن: كلية إدارة المال والأعمال جامعة ال البيت.
- ✓ رجم, ا. & ونداجي, م. (2021). دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهنوحدة -سوق أهراس -.كلية العلوم الاقتصادية, قالمة: جامعة 8 ماي قالمة.
- ✓ شبشوب, أ. (s.d.). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية دراسة حالة فندق موريس لابون - بسكرة -. قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر - بسكرة.-.
- ✓ علقم, م. م. (2013). الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. فلسطين: جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال.
- ✓ كرميش, ك & ,خيشان, ل. (s.d.). دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة التوجيه المدرسي والمهني برج بو عريريج. الجزائر: جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بو عريريج.

✓ محمدعكاشة, أ. أ. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي . فلسطين: كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة.

خامسا: المواقع الالكترونية.

- ✓ Changing Organizational Culture: A How-To Guide for Leaders . (2023).*chatgpt*. (s.d).
Récupéré sur openAi: <https://chatgpt.com/c/62022b9d-d863-4575-8f38-3c094b6ada46>

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الإقتصاد

السنة الثانية ماستر
تخصص: إقتصاد وتسيير
مؤسسات

إستبيان الدراسة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات
نيل شهادة الماستر في علوم الإقتصاد وإقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في
المؤسسات الفندقية" دراسة ميدانية بفندق موريس لابون بسكرة .

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نأمل منكم التفضل بملء هذا الاستبيان عن طريق التعبير بكل شفافية والإجابة على جميع
بنوده، حيث سيتم جمع ومعالجة البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وتأكدوا أن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة. وأخيراً
إذا كان لديكم أي استفسار، لا تترددوا في طرحه.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف دكتورة:

السبتي سهيلة

إعداد الطالب:

- حفري عبد الرحمان

- رزيق عقبة

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

نرجو منكم التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع الذي يقابل الإجابة المناسبة.

1- الجنس

انثى

ذكر

2- العمر:

من 40 إلى أقل من 50 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 30 إلى أقل من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط فأقل

دراسات عليا

4- سنوات الخدمة:

من سنة إلى 3 سنوات

أقل من سنة

من 5 سنة فأكثر

من 3 إلى أقل من 5 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في فندق موريس لابون، يرجى وضع إشارة (X)

المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات المولوية:

الثقافة التنظيمية و عبارات القياس					موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل									
1	تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.	<input type="checkbox"/>							
2	تهتم الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار.	<input type="checkbox"/>							
3	تشجع الإدارة على التواصل المفتوح والفعال بين الموظفين.	<input type="checkbox"/>							
4	تحرص الإدارة على التزام مبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين.	<input type="checkbox"/>							
5	تدعم الإدارة التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الفندق.	<input type="checkbox"/>							
6	توفر الإدارة بيئة عمل صحية وآمنة.	<input type="checkbox"/>							
القيم التنظيمية: تعبر عن القيم الأخلاقية والمعايير الأساسية التي تحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.									
7	توجد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم و الإدارة.	<input type="checkbox"/>							
8	تحرص الإدارة على تقديم دعم نفسي واجتماعي للعاملين.	<input type="checkbox"/>							
9	تشجع الإدارة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.	<input type="checkbox"/>							
10	تشجع الإدارة على احترام التنوع الثقافي والاجتماعي بين الموظفين.	<input type="checkbox"/>							
الأعراف التنظيمية: مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرسمية التي تتشكل عبر التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة.									
11	تشجع الإدارة على الابتكار والإبداع في العمل.	<input type="checkbox"/>							
12	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتشريعات المعمول بها.	<input type="checkbox"/>							
13	تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	<input type="checkbox"/>							

التوقعات التنظيمية: هي ما يتوقعه الموظفون من الإدارة و ما تتوقعه الإدارة من منهم.						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى الإدارة لحل النزاعات والمشاكل بسرعة وكفاءة.	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحرص الإدارة على مكافأة الأداء الجيد والتميز.	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحرص الإدارة على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم الإدارة بتقديم فرص تدريب وتطوير مستمر للعاملين.	17

المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية في فندق موريس لابون، يرجى وضع إشارة (X)

المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الميزة التنافسية و عبارات القياس	
<input type="checkbox"/>	تحرص الإدارة على تقديم خدمات عالية الجودة تتفوق على المنافسين.	1				
<input type="checkbox"/>	تسعى الإدارة لتطوير منتجات جديدة تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.	2				
<input type="checkbox"/>	تهتم الإدارة ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	3				
<input type="checkbox"/>	تلتزم الإدارة بتوفير تجربة فريدة ومتميزة للعملاء.	4				
<input type="checkbox"/>	تستخدم الإدارة تقنيات حديثة لتحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.	5				
<input type="checkbox"/>	تسعى الإدارة لتوفير أسعار تنافسية تجذب العملاء.	6				
<input type="checkbox"/>	تدعم الإدارة الابتكار والتطوير المستمر في تقديم الخدمات.	7				
<input type="checkbox"/>	تركز الإدارة على تقديم خدمة عملاء متميزة تتفوق على المنافسين.	8				
<input type="checkbox"/>	توفر الإدارة بيئة عمل تدعم الأداء العالي والتفوق المهني.	10				
<input type="checkbox"/>	تركز الإدارة على تطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر.	11				
<input type="checkbox"/>	تعمل الإدارة على تعزيز الابتكار في العمليات والخدمات.	12				
<input type="checkbox"/>	تحرص الإدارة على تقديم خدمات مخصصة تلي احتياجات العملاء الفردية.	13				
<input type="checkbox"/>	تدعم الإدارة التواصل الفعال والمستمر مع العملاء لتلبية احتياجاتهم.	14				
<input type="checkbox"/>	تسعى الإدارة لتعزيز سمعة الفندق من خلال تقديم خدمات استثنائية.	15				
<input type="checkbox"/>	تركز الإدارة على تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة لجذب العملاء.	16				

قائمة الملاحق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الميزة التنافسية و عبارات القياس	
<input type="checkbox"/>	توفر الإدارة عروض وخدمات مميزة تفوق توقعات العملاء.	17				
<input type="checkbox"/>	تحرص الإدارة على الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء.	18				
<input type="checkbox"/>	تدعم الإدارة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.	19				
<input type="checkbox"/>	تسعى الإدارة لتقديم قيمة مضافة للعملاء تتجاوز الخدمات الأساسية.	20				

الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00674 / ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: فندق موريس لابون
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- عقبة رزيق
- 2- عبد الرحمن حفري
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد المؤسسة
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-09

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



