

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل



كلية العلوم الاقتصادية
و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في
المؤسسات الفندقية
-دراسة تطبيقية في مجموعة من الفنادق-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير و اقتصاد سياحي

إشراف الأستاذة:

* كريمة هابونية

إعداد الطالبتين:

* هالة الديبج

* ياسمينه بهلول

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة بجيجل

د. أمال كحيل

مقررا

جامعة بجيجل

كريمة هابونية

عضوا

جامعة بجيجل

د. بلقاسم تويبة

السنة الجامعية: 2014 / 2015

شكر و تقدير

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية
من وقفة تعود بنا إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة
مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة
من جديد

وقبل أن نمضي نقدم أسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس
رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل
كن عالما.. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم
و نخص بالتقدير و الشكر

الأستاذة المشرفة : كريمة شابونية

على كل الدعم الذي قدمته لنا قبل و أثناء القيام بهذه الدراسة
التي نقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم
«إن الحوت في البحر، و الطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير»
و لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الموصول إلى الأستاذ عمران بو الريب الذي مد لنا يد العون سائلين
المولى عز و جل أن يجعله في ميزان حسناته يوم لا ينفع مال و لا بنون
إلا من أتى الله بقلب سليم.

و نسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعا،
فإن أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا، و الله ولي التوفيق.

الصفحة	الموضوع
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة عامة
	الفصل I مدخل إلى الثقافة التنظيمية
17	تمهيد
18	1.I مفهوم الثقافة التنظيمية
18	1.1.I التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية
19	2.1.I تعريف و خصائص الثقافة التنظيمية
24	3.1.I وظائف و أهمية الثقافة التنظيمية
27	2.I الثقافة التنظيمية: المستويات، العوامل المؤثرة، المكونات
27	1.2.I مستويات الثقافة التنظيمية
28	2.2.I العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
30	3.2.I مكونات الثقافة التنظيمية
33	3.I الثقافة التنظيمية: النظريات، الأبعاد، الأنواع
33	1.3.I نظريات الثقافة التنظيمية
36	2.3.I أبعاد الثقافة التنظيمية
38	3.3.I أنواع الثقافة التنظيمية
39	4.I آليات خلق و نشر الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها
39	1.4.I نشوء الثقافة التنظيمية
41	2.4.I نشر الثقافة التنظيمية
43	3.4.I المحافظة على الثقافة التنظيمية
44	4.4.I تغيير الثقافة التنظيمية
48	خلاصة
	الفصل II ثقافة الجودة في المؤسسات الفندقية.

50	تمهيد
51	1.II الإطار المفاهيمي للفندقة
51	1.1.II مفهوم الفنادق
53	2.1.II خصائص الفنادق
53	3.1.II تصنيف الفنادق
56	2.II طبيعة الخدمات الفندقية
56	1.2.II مفهوم الخدمات الفندقية
58	2.2.II خصائص الخدمات الفندقية
59	3.2.II مكونات الخدمات الفندقية
61	3.II تقييم جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية
61	1.3.II مفهوم جودة الخدمات الفندقية
64	2.3.II أبعاد جودة الخدمات الفندقية
67	3.3.II قياس جودة الخدمات الفندقية
71	4.II ثقافة الجودة مكون رئيسي للثقافة التنظيمية في المؤسسة الفندقية
71	1.4.II مفهوم ثقافة الجودة
74	2.4.II أثر مكونات الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة الفندقية
77	3.4.II بناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية
80	خلاصة
الفصل III دراسة ميدانية في عدد من الفنادق	
82	تمهيد
83	1.III الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
83	1.1.III مجتمع و عينة الدراسة
83	2.1.III أداة الدراسة الميدانية
85	3.1.III الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	2.III اختبار أداة الدراسة
87	1.2.III صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
93	2.2.III ثبات أداة الدراسة
94	3.III عرض نتائج الدراسة الميدانية
94	1.3.III خصائص عينة الدراسة

97	2.3.III اختبار التوزيع الطبيعي
97	3.3.III تحليل فقرات الاستبيان
107	4.III اختبار فرضيات الدراسة
107	1.4.III اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
108	2.4.III اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
108	3.4.III اختبار الملاعة و خطية العلاقات
110	4.4.III اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
118	5.4.III اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
120	6.4.III اختبار فروق المتوسطات
124	خلاصة
125	الخاتمة العامة
130	قائمة المراجع
	الملخص
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
25	الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة	01
26	وظائف الثقافة التنظيمية	02
32	عناصر الثقافة التنظيمية	03
40	الأسباب المؤدية لنشأة الثقافة التنظيمية	04
42	طرق نشر الثقافة التنظيمية	05
57	زهرة خدمة فندقية راقية	06
63	مفهوم جودة الخدمة	07
68	نموذج "Görnroos" لجودة الخدمة	08
69	يوضح تحليل الفجوات (SERVQUAL)	09
78	إطار مقترح لتقييم و تطوير ثقافة الجودة في المنظمة	10
94	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
94	نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن	12
95	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
95	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	14
96	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهني	15
96	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	16
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل	17

الصفحة	العنوان	الرقم
79	المقارنة بين ثقافة الجودة و الثقافة التنظيمية	01
84	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكرت الخماسي	02
86	جدول التوزيع لسلم ليكرت	03
87	الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الأول(عدالة المكافآت)	04
88	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الأول(الاهتمام بالتفاصيل)	05
88	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الأول (الاهتمام بالزبائن)	06
89	الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الأول (تنمية و تطوير العاملين)	07
89	الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الأول (الاهتمام بالأفراد و فرق العمل)	08
90-89	الصدق الداخلي لفقرات المجال السادس من المحور الأول (التوجه بالنتائج)	09
90	الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الثاني (العناصر الملموسة)	10
90	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الثاني (الاعتمادية)	11
91	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الثاني (الاستجابة)	12
91	الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الثاني (الأمان و الثقة)	13
91	الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الثاني(التعاطف)	14
92	الإتساق البنائي لمجالات المحور الأول(الثقافة التنظيمية السائدة في الفردق)	15
92	الإتساق البنائي لمجالات المحور الثاني(إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية)	16
93	الإتساق البنائي بين المحور الأول و المحور الثاني	17
93	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	18
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	19
94	توزيع أفراد العينة حسب السن	20
95	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
95	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	22
96	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	23
96	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	24
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل	25
97	اختبار التوزيع الطبيعي	26
98-97	تحليل فقرات المجال الأول (عدالة المكافآت).	27

99-98	تحليل فقرات المجال الثاني (الاهتمام بالتفاصيل)	28
99	تحليل فقرات المجال الثالث (الاهتمام بالزبائن)	29
100	تحليل فقرات المجال الرابع (تنمية و تطوير العاملين)	30
101	تحليل فقرات المجال الخامس (الاهتمام بالأفراد وفرق العمل)	31
102	تحليل فقرات المجال السادس (التوجه بالنتائج)	32
103	تحليل فقرات المجال الأول (العناصر الملموسة)	33
104	تحليل فقرات المجال الثاني (الاعتمادية)	34
105-104	تحليل فقرات المجال الثالث (الاستجابة)	35
105	تحليل فقرات المجال الرابع (الأمان و الثقة)	36
106	تحليل فقرات المجال الخامس (التعاطف)	37
107	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	38
108	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	39
109	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	40
110	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	41
112	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	42
113	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	43
115	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	44
116	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	45
118-117	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	46
119	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	47
120	معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس	48
121	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	49
121	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	50
122	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	51
122	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الفئة المهنية	52
123	معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عقد العمل.	53
123	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الدخل	54

مقدمة عامة

تعتبر صناعة السياحة في وقتنا الحاضر أحد أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، حيث تمثل ربع المبادلات التجارية الدولية، و هي أكبر الصناعات تشغيلاً للأفراد في العالم و شريان الحياة لعدة مدن ومناطق و دول تعتمد عليها كليا.

و تقوم هذه الصناعة المسماة أيضا صناعة الضيافة على عدة منشآت أساسية و منظمات خدمية، قد يكون أهمها الصناعة الفندقية التي شهدت اهتماما متزايدا منذ بداية القرن الحادي و العشرين، بعد أن أصبحت معترفا بها كقطاع هام في اقتصاد الخدمات. و قبل ذلك بقليل، أي في العقد الأخير من القرن الماضي، تزايد اهتمام الباحثين و الممارسين بجودة الخدمة التي تمثل عاملا مهما لنجاح أعمال المؤسسات الفندقية، و تحديا حقيقيا لمسيرها.

إن الصناعة الفندقية مثلها مثل الصناعات الخدمية الأخرى، قائمة على العنصر البشري، و من المؤكد أن كل مؤسسة خدمية تسعى إلى تقديم خدمة جيدة، لابد أن تفهم دور مقدمي الخدمة و خصوصا اتجاهاتهم.

حيث ترتبط إدراكات الزبائن لمستوى جودة الخدمة بإتجاهات و سلوكات هؤلاء و من ثمة فإن هذه الأخيرة تؤثر أيضا في رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة.

و رغم تأثير العاملين على نجاح المؤسسات الفندقية، إلا أن العوامل المؤثرة في سلوكياتهم لم تدرس كثيرا في هذه الصناعة. حيث يتوقع من العاملين في المؤسسات الفندقية إظهار اتجاهات إيجابية نحو الزبون، لكن في الواقع، يكون سلوكهم أحيانا بعيدا عن سلوك الضيافة، و هذا ما يدعو للتساؤل حول ماهية العوامل المحددة لهذا السلوك. و هنا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد هذه العوامل، فسلوك العاملين و أدائهم هو انعكاس لثقافة المنظمة التي ينتمون إليها.

في الجزائر، حيث تسعى السلطات العمومية لتنمية السياحة كأحد بدائل الاقتصاد النفطي الريعي يمكن اعتبار الصناعة الفندقية أحد مكامن الخلل أو النقص في القطاع السياحي، فعدد المؤسسات الفندقية القائمة صغير و طاقتها الاستيعابية منخفضة، ضف إلى ذلك انخفاض جودة الخدمة المقدمة، ما يعكس صورة سلبية لدى السياح المحليين و الأجانب. و من ثمة فإن تبني ممارسات الجودة في هذه المؤسسات هو أمر حتمي لكن نجاحها مرهون بتبنيها لثقافة تنظيمية قوية تشجع الأفراد العاملين على الاهتمام الإيجابي بتقديم خدمة جيدة، و توحيد سلوكياتهم حول هدف واحد هو الارتقاء بأداء المؤسسات التي ينتمون إليها.

❖ إشكالية الدراسة

مقدمة عامة

ينال القطاع السياحي و الفندقى اهتماما كبيرا من الباحثين، حيث بات هذا الاهتمام ينصب في بناء الفنادق بدرجاتها المختلفة و يعتبر أمرا هاما لدى المستثمرين و الدولة، لما له من آثار إيجابية على مختلف القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها.

و نظرا لما يكتنف هذا القطاع من تغيرات مستمرة نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة و الثورة المعلوماتية، و اشتداد حدة المنافسة. إضافة إلى التغير المستمر في حاجات و رغبات الزبائن حول الخدمة المقدمة، كل ذلك دعى إدارات الفنادق إلى مواكبة هذه التطورات من خلال إتباع أساليب عمل جديدة لمواجهة هذه التحديات، حيث تعد أحد و أبرز المناهج الحديثة في الإدارة هي الثقافة التنظيمية التي تشكل مجال متزايد الأهمية في دراسة أنشطة المنظمات من خلال مجموعة القيم و المعتقدات و التطورات و طرائق التفكير، و بما يؤثر إيجابا في تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة المقدمة. لذا تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الجوهرى الذى مفاده:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

و يتفرع من التساؤل الرئيسى السابق عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها:

◀ هل توجد علاقة تأثير لعدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

◀ هل توجد علاقة تأثير للاهتمام بالتفاصيل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

◀ هل توجد علاقة تأثير للاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

◀ هل توجد علاقة تأثير لتنمية و تطوير العاملين في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

◀ هل هناك توجد علاقة تأثير للاهتمام بالأفراد في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

◀ هل توجد علاقة تأثير للتوجه بالنتائج في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؟.

❖ أسباب اختيار الموضوع

- ◀ قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و جودة الخدمة الفندقية و غيابها في مكتبة الكلية؛
 - ◀ حداثة الموضوع على مستوى الكلية؛
 - ◀ الاهتمام و الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- ❖ أهمية الدراسة

يمكن (إدراك) إظهار أهمية موضوع الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ◀ تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الفندقي بإعتباره قطاعا خدميا مؤثرا في اقتصاديات الدول و بالتالي يجب على الدول و منها الجزائر أن تشجع هذا القطاع و تنميه و تركز فكر الجودة لدى القائمين عليه. و لن تتمكن مؤسسات هذا القطاع من التعامل مع التحديات التي تواجهها إلا ببناء و نشر ثقافة تنظيمية ملائمة؛
- ◀ تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل الانضمام المترقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة و بالتالي فإن مسائل تحسين الجودة و الاهتمام بالعاملين و نشر لثقافة الجودة لديهم أمر مهم لمجابهة المؤسسات الفندقية العالمية؛
- ◀ تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية ثقافة الجودة؛
- ◀ قد يكون للثقافة التنظيمية تأثير قوي في سلوكيات الأفراد و أدائهم في المؤسسات الفندقية؛
- ◀ الثقافة التنظيمية القوية مهمة جدا للمنظمات الخدمية نظرا لطبيعة الخدمات حيث المكون البشري هام جدا، و يصعب إدارة الأفراد أو تنميط و توقع سلوكياتهم؛
- ◀ جودة الخدمة موضوع ذو أهمية قصوى للصناعة الفندقية؛
- ◀ نشر ثقافة خدمة الزبون، يشجع العاملين على تقديم خدمة من خلال اللطف و المرونة في التعامل، و التعاطف، و تلبية رغبات الزبائن؛
- ◀ تنمية ثقافة جودة الخدمة هو متطلب أساسي للمنظمة الفاعلة.

مقدمة عامة

الهدف العام للدراسة هو تحديد أثر الثقافة التنظيمية في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة. و تتبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ تحديد طبيعة و خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في الفنادق المدروسة؛
- ✓ تحديد اتجاهات العاملين في هذه الفنادق نحو جودة الخدمة؛
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية، و جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر العاملين؛

- ✓ تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية؛
- ✓ محاولة استعراض أهم الأسس النظرية و المعرفية حول موضوع الثقافة التنظيمية و جودة الخدمة الفندقية و حول طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين؛
- ✓ إبراز أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- ✓ السعى لتوسيع إستخدام هذه المفاهيم و ترسيخها؛
- ✓ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج مفيدة قدر الإمكان.

❖ الدراسات السابقة

تعتبر أدبيات الثقافة التنظيمية من أكثر أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي وفرة، إلا أن

الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية على المستوى الدولي قليلة.

- Mustafa Tepeci A.L.Bart Barlett «The hospitality industry culture profile: a measure of individual values organizational culture and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioural intentions»

طورت هذه الدراسة أداة لقياس الثقافة التنظيمية و القيم الفردية في منظمات الضيافة، اعتمادا على أداة

"O'Reily et al." (1991) لقياس الثقافة التنظيمية. و بناءا على دراسة "Woods" (1989) في صناعة

الضيافة أضاف الباحثان 3 أبعاد هي الاهتمام بالزبائن، النزاهة و الأخلاق، و احترام الأفراد. و قد

توصلت إلى تحديد 8 أبعاد لثقافة الضيافة: التوجه بالأفراد و فرق العمل، التجديد و الابتكار، عدالة

المكافآت الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالزبائن، تطوير العاملين، النزاهة و الأخلاق، و التوجه بالنتائج.

و يمكن استخدام هذه الأداة كإطار مرجعي لتحديد قيم و ثقافة منظمات الضيافة.

- Gambi L .N., Gerolamo M.C., Carpinetti L.C.R., «A theoritical model of the relationship between organisational culture and quality Management techniques»

« نموذج نظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و تقنيات إدارة الجودة »

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج نظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و تقنيات إدارة الجودة. و بناء على الأدبيات في الموضوع، وضعت الفرضيات لتحديد ما إذا كانت تقنيات إدارة الجودة تتأثر بخصائص الثقافة التنظيمية، و لاختبارها تم تطوير استبيان و اختبار مدى ثباته. و بذلك فإن هذه الدراسة قدمت أداة لجمع البيانات الميدانية و اختيار هذه العلاقة، و أظهرت أهمية الأخذ في الحسبان عند تطوير مبادرات الجودة، الثقافة التنظيمية.

- Josephine Pryce, «An examination of the influence of okganisational culture on the service predispositions of hospitality workers in Tropical North Queensland»

حاولت هذه الدراسة استكشاف استعدادات الخدمة لدى العاملين في الضيافة، و اختبار العلاقة بين اتجاهاتهم و بين الثقافة التنظيمية. و لهذا الغرض تم جمع البيانات من 6 فنادق (4 نجوم) في مدينة بأستراليا، ثم وضع مقياس لاستعدادات الخدمة لدى العاملين، و كذا فحص طبيعة و خصائص الثقافة التنظيمية السائدة و أخيرا العلاقة بينهما. و قد توصلت الدراسة إلى أهمية الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية في الفنادق: التوجه بالزبائن، الطقوس و الشعائر، التكوين و التدريب، أهمية العمل و غموض الدور. و أكدت الدراسة العلاقة بين المتغيرين.

- رعد الصرن، تيسير زاهر، « نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية »

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية و ثقافة الجودة ثم بناء النموذج. و قد خلصت الدراسة إلى تحديد عناصر النموذج الأساسية متمثلة في خصائص ثقافة الجودة و مظاهرها في المنظمات الفندقية. أما خصائصها فتتمثل في: الأمان، الثقة، النزاهة، الخلو من الخطايا، طويلة الأجل، الالتزام، قابلية القياس، التشابك والصرامة. في حين تتمثل مظاهرها في القيم و المعتقدات و اللغة و الاتجاهات و العادات و التقاليد، و المعارف و الافتراضات و التغيير و التنوع و الأخلاق.

- محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة و أثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية من مدينة الموصل.

حاولت هذه الدراسة وضع إطار نظري و تطبيقي لثقافة الجودة في المنظمات الفندقية و أثرها في تعزيز الأداء، من خلال العناصر الأساسية لهذه الثقافة باعتبارها مكونا فرعيا للثقافة التنظيمية. و قد تمثلت هذه العناصر في:

الخطة الاستراتيجية للمنظمة، فرق العمل، القيادة و الإدارة العليا، التطوير الذاتي المستمر، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق و العناية بالزبون و الدعم المنظمي.

و توصلت الدراسة في شقها التطبيقي إلى توفير معظم عناصر ثقافة الجودة في المنظمات المدروسة، و إدراك العاملين بها لأهمية ثقافة الجودة و دورها في تحسين أداء المنظمة عامة و الخدمة خاصة. لكن سجلت الدراسة ضعف الاهتمام من قبل الإدارات العليا بنشر هذه الثقافة.

❖ فرضيات الدراسة

◀ الفرضية الرئيسية الأولى

تملك المؤسسات الفندقية محل الدراسة ثقافة تنظيمية قوية.

◀ الفرضية الرئيسية الثانية

يملك العاملون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة إتجاهات إيجابية لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

◀ الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للثقافة التنظيمية في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

◀ الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر لعدالة المكافآت في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- يوجد أثر للاهتمام بالتفاصيل في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- يوجد أثر للاهتمام بالزبائن في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- يوجد أثر لتنمية و تطوير العاملين في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛

- يوجد أثر للاهتمام بالأفراد و فرق العمل في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛

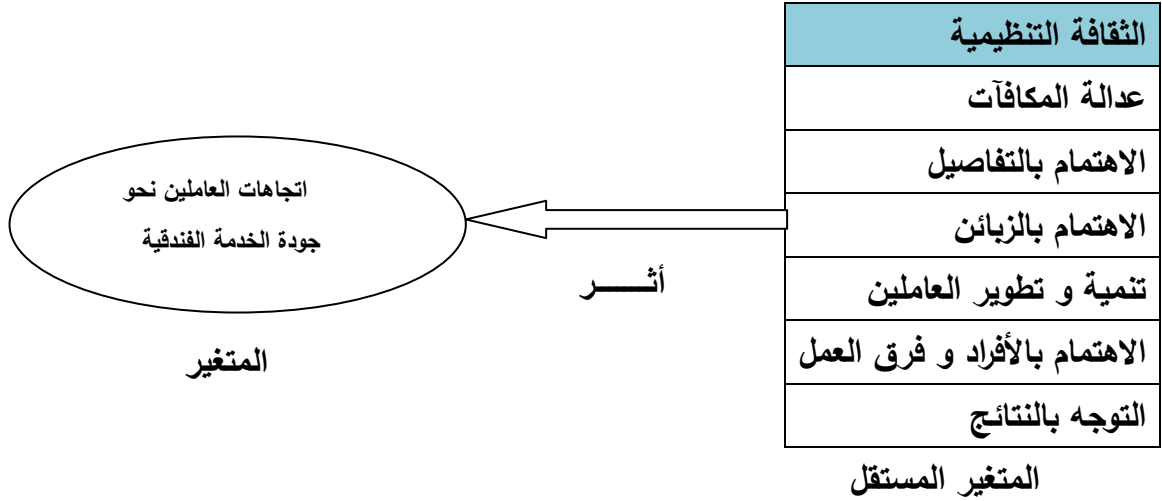
مقدمة عامة

• يوجد أثر للتوجه بالنتائج في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

❖ نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة و البحوث ذات الصلة و قد تم إعداد

نموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل التالي:



❖ منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي و قد جمعت البيانات و المعلومات من مصادر ثانوية شملت المراجع العلمية حول موضوع الدراسة، و مصادر أولية متمثلة في إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان.

❖ حدود الدراسة

يمكن أن تتحدد الدراسة من خلال التحديد المكاني و الزماني

◀ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في عدة فنادق من مدينة جيجل و فندق من مدينة

سكيكدة

◀ **الحدود الزمانية:** يمكن القول بأن انجاز الدراسة الميدانية تم خلال شهري مارس و أبريل من

عام 2015.

❖ صعوبات الدراسة

◀ ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع ؛

◀ تهرب بعض العاملين من الاجابة عن الأسئلة ؛

◀ عدم صراحة بعض العاملين في اجاباتهم؛

◀ بعد المسافة في الدراسة الميدانية؛

◀ صعوبة قبول المؤسسات الفندقية للباحثين.

❖ هيكل الدراسة

لأجل القيام بدراسة اثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية قسمنا دراستنا إلى

جانبيين، الأول نظري و الثاني تطبيقي، الجانب النظري اشتمل على فصلين، سنتناول في الفصل الأول

مدخل عام حول الثقافة التنظيمية، حيث يشتمل على أربعة مباحث.المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المستويات، العوامل المؤثرة، المكونات)، المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

(النظريات، الأبعاد، الأنواع)، أما المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية (آليات الخلق و النشر و المحافظة

عليها، و التغيير فيها)

أما في الفصل الثاني فسننتظر إلى: أساسيات حول جودة الخدمات الفندقية، حيث يتضمن المبحث

الأول: الإطار المفاهيمي للفندقة، المبحث الثاني : طبيعة الخدمات الفندقية، المبحث الثالث: تقييم جودة

الخدمة في المؤسسة الفندقية، أما المبحث الرابع فيتناول: ثقافة الجودة مكون رئيسي في الثقافة التنظيمية

للخدمة الفندقية.

و الفصل الثالث بعنوان: دراسة ميدانية لعدد من الفنادق، حيث نحاول أن نتعرف فيه على واقع

الثقافة التنظيمية و اتجاهات العاملين لتقديم خدمة جيدة في المؤسسات الفندقية، و يتناول هو أيضا أربع

مباحث، المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة، المبحث الثاني: اختبار أداة الدراسة، المبحث الثالث:

عرض نتائج الدراسة الميدانية، و أخيرا المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، ما يفرض على المديرين أن يفهموا أبعادها و عناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج العاملين من أنماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات و اتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها و قيمها ما يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها من المنظمات.

و ما دام موضوع البحث يعالج الثقافة التنظيمية، فإن ذلك يتطلب التعرف على مفهومها، وظائفها و أهميتها، و كذا أبعادها و أنواعها و مستوياتها، و بعض النظريات حول كيفية نشوئها و علاقتها ببيئة و أداء المنظمة، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها و آليات تشكلها، و نشرها و تغييرها.

1.I مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم الأفكار والقيم لدى مجتمع ما، للتعرف على ذلك أكثر تناولنا ما يلي: التطور التاريخي تعريف وخصائص وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية.

1.1.I التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

يمكن عرض تطور مفهوم الثقافة التنظيمية في المراحل التالية: (1)

- ❖ **المرحلة العقلانية:** في هذه المرحلة كان ينظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، و كان "Taylor" من رواد هذه المدرسة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية. وفي هذه المرحلة أيضا تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت ويمكن ملاحظة التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت من قيم مادية إلى قيم معنوية في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.
- ❖ **مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام باللعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه واجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- ❖ **مرحلة الإجماع في الرأي:** و أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز "Douglas Mc Gregor" مفهوم وأهمية القيم الإدارية الذي تطرق إليه في نظرية X ونظرية Y.
- ❖ **المرحلة العاطفية:** كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب "هوثورن"، والتي شددت على أن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- ❖ **مرحلة الإدارة بالأهداف:** في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.
- ❖ **مرحلة التطور التنظيمي:** ويشير مفهوم التطور التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2002، ص ص 232 - 234.

و المدعوم من الإدارة العليا لزيادة كفاءة و فعالية التنظيم الإداري، و في هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و استخدام منهجية البحث العلمي ال تي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، و قد صاحب ذلك ظهور مفاهيم و قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و الجوانب النفسية و دراسة ضغوط العمل والإجهاد و حالات التوتر و الانفعال.

❖ **مرحلة الواقعية:** يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها و مراعاة ظروف البيئة المحيطة، و التنافس، و ظهور مفاهيم مصطلحات جديدة.

2.1.I تعريف و خصائص الثقافة التنظيمية

قد شاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية و على الرغم من هذا الشيوع إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد معنى لها، و يعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعاريفها و تنوعها.

1.2.1.I تعريف الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية يجب أن نتعرف على مفهوم الثقافة كمصطلح.

❖ **الثقافة:** يشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية «Cultura» التي كان يقصد بها «Culture» و «Coulture»، و التي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، و كل المصطلحات السابقة هي معاني مجازية يقصد بها "الخيطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى" و تدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث و خدمة الأرض و فلاحتها لتقدم إنتاجاً وافراً، و محصولاً كبيراً تعم فائدته على الجميع.⁽¹⁾

• يعرف "محيي الدين شريط" الثقافة التنظيمية على أنها: «منتج مشترك بين الفئات الاجتماعية المهمة في مكان الانتاج و التي تنتقل من جيل إلى آخر.»⁽²⁾

• يعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة بأنها: « البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها المنتجات المادية و غير المادية التي تنقل من جيل إلى آخ ر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرية

(1) العلاي الصادق، **العلاقات الثقافية الدولية: دراسة سياسية، قانونية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ص ص26، 27.

(2) Mohiédine Cheraiet, **Culture d'entreprise en Algérie**, O.P.U., Alger, 2004, p. 123.

و الباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز و الذي يتكون في مجتمع ما من علوم و معتقدات و فنون و قيم و عادات و غير ذلك. « (1)

• تعريف "ألفريد فيبر" (A. Weber) الذي يرى بأن الثقافة هي: « أشكال روحية تقوم على العواطف النفسية مثل الدين و ما يتضمنه من قيم و مقاييس و عادات و أفكار و انطباعات لا يمكن القول عنها صحيحة أو غير صحيحة، و ذلك لمرونتها و نسبيتها و اختلافاتها من مجتمع إلى آخر و من فرد إلى آخر و من فترة زمنية إلى أخرى. « (2)

• و التعريف الأحدث و الأشمل هو تعريف "غي روشيه": « مجموعة من العناصر التي لها علاقة بطرق التفكير و الشعور و الفعل، و هي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة، و التي اكتسبها وتعلمها و شارك فيها جميع الأشخاص في جماعة خاصة و مميزة. « (3)

❖ الثقافة التنظيمية

• عرف "شاين" (Shein) في كتابه "الثقافة التنظيمية و القيادية" الثقافة التنظيمية بأنها: « مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها. « (4)

• و تقول "كارين سين" و "جوان مارتان" (Caren Sin and Joane Martin) أن: «الثقافة التنظيمية يمكن أن نفكر فيها كالصمغ الذي يحافظ على التنظيم، بفضل اقتسام نماذج ضمن المعاني. إن الثقافة تتمركز على القيم، المعتقدات (تصورات) و التوقعات التي يقتسمها الأفراد. « (5)

• و يعرف "شارمر بورن" (Shermer Born) الثقافة التنظيمية بأنها: « نظام من القيم و المعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. « (6)

(1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص31.

(2) كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التنظيم و العمل، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر 2008، ص46.

(3) عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، ط2، مركز الدراسات للوحدة العربية، لبنان، 2005، ص52.

(4) مصطفى عشوي، «الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية»، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي حول الثقافة و التسير، جامعة الجزائر أيام 28 - 30 نوفمبر 1992، ص273.

(5) Hatch Jo Mary & Cunliffe A.L., Théorie des organisations, Editions De Boeck, Belgique, 2000, p.220.

(6) Breneman S. et Separi S., Economie d'entreprise, Editions Dunod, Paris, 2001, p. 255.

- و يعرفها "Kossen": « مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و رؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. » (1)
 - و يعرف "الصيرفي" الثقافة التنظيمية بأنها: « إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، و هي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، و تتمثل في التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة و المعتقدات التي تعيش بها المنظمة و الموظفون. و بمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل فرد بدليل مرشد، حتى أنهم أينما كانوا و أيا كانوا سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم. كما أن بناء الثقافة التنظيمية يُلخص في التركيز على إحداث تناسق و انسجام بين أوضاع المنظمة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم و إحداث تغيرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى. » (2)
 - عرفها الكاتب "Gibson" و "زملاؤه" بأنها: « تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات، و مدركات، و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة. » (3)
 - أما "R. Daft" فيشير إلى أن: «الثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها. » (4)
 - و يعرفها القريوتي بأنها: «عبارة عن الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم. » (5)
- و يمكن إبراز أهم العناصر المشتركة التي تحتوي عليها التعريفات السابقة في ما يلي:
- ✓ مجموعة المبادئ و القيم و المعتقدات التي تطورها جماعة معينة؛
 - ✓ نظام من القيم؛

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 ص ص 151، 152.

(2) نفس المرجع، ص 152.

(3) حسري حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 327.

(4) Daft R., Organisation theory and design, 7th Ed., College Publishing, Ohio, 2001, p.127.

(5) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 15.

✓ مجموعة قيم مشتركة بين العاملين؛

✓ أنماط سلوكية مشتركة؛

✓ التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية.

مما سبق نقوم بصياغة تعريف شامل للثقافة التنظيمية بأنها:

« معاني مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة، القيم، المشاعر، المعايير السلوكية، و تساهم في

تكوين شخصية المنظمة، و سمات العاملين بها لتحديد أساليب و أنماط السلوك و التفكير و طرق إدراك

المواقف المختلفة و الإحساس بها و مواجهتها. »

فمهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم وهي

التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة، و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات

و الأفكار في منظمة معينة.

2.2.1.I خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص المنظمات الإدارية

و يمكن أن نحدد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي: (1)

❖ **الإنسانية:** على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا

أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، و التعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي من شأنها إشباع

حاجاته و تحقيق تكيفه مع البيئة، و انتقاء القيم و المعايير التي تحدد سلوكه ، أصبح الكائن الوحيد الذي

يصنع الثقافة و يبدع عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور.

و الثقافة بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته، و يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي

للثقافة و بدونها لا تكون هناك ثقافة.

و الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف و الحقائق و المدارك و المعاني

و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

❖ **الاكتساب و التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية و لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع

إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني و آخر مكاني، و الفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه

(1) محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض، 2005، ص ص 15-17.

و الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل. و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة، و من خلال صلاته و علاقاته و تفاعله مع الآخرين و تكتسب الثقافة من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه . و من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

❖ **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، و على الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال و يتناقلها الأبناء عن الآباء و الأجداد و تصبح جزءا من ميراث الجماعة . و يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، و إراحة النفس و إرضاء الضمير و إشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة، و تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن و هذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد و طرق التفكير و الأنماط السلوكية، و يؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم و الخبرات و المهارات . و على الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين و ذلك لانقلها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

❖ **التراكمية:** يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها، و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، و القيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، و تلاحظ الطبيعة التراكمية للثقافة بوضوح في عناصرها المادية أكثر من عناصرها المعنوية.

❖ **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية و العناصر المكونة لها بصورة كبيرة و متنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، و هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر يحقق إشباع حاجاته و تكيفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة به.

❖ **القابلية للانتشار:** تنتقل العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى و من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، و يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات

بعضها ببعض، و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع و حينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

3.1.I وظائف و أهمية الثقافة التنظيمية

1.3.1.I وظائف الثقافة التنظيمية

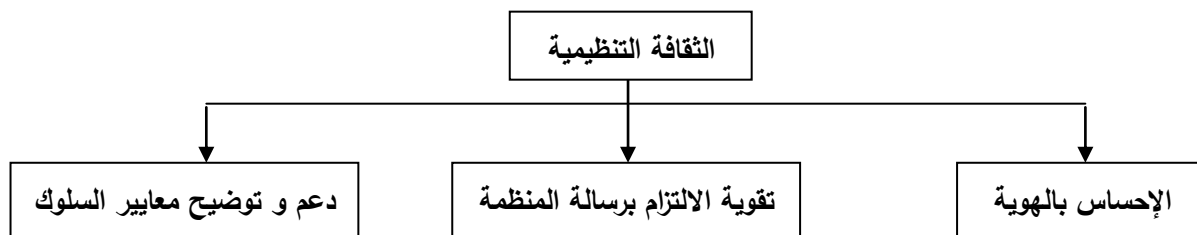
حسب "حسين حريم" تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف هي: (1)

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- **تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصرغ "الإسمنت" الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- و حسب "جيرالد و بارون" فإنه و من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات ما يلي: (2)
- **تدعم و توضح معايير السلوك بالمنظمة:** و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، و كذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 330، 331.

(2) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر و التوزيع الرياض، 2004، ص ص 630، 631.

الشكل رقم (01): الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة



المصدر: جرينبرج جيرالد و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر، 2004، الرياض - السعودية، ص 631.

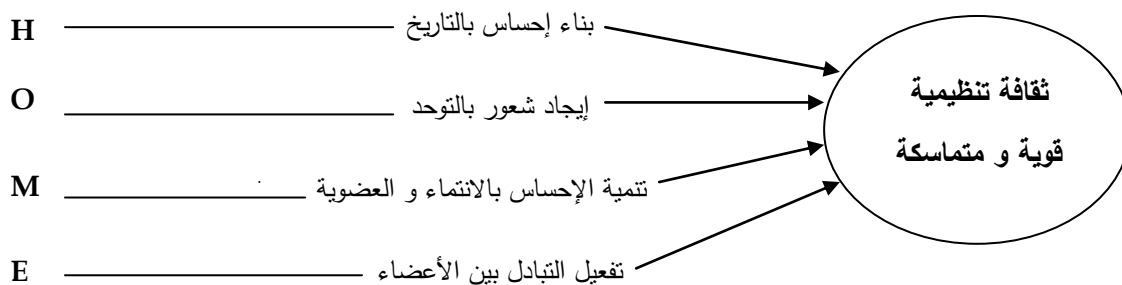
- تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية: فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- خلق (تقوية) الالتزام برسالة المنظمة: ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعلة الثقافة العامة المسيطرة، و عند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

حسب رأي "صالح العامري" تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي من خلال الوظائف التالية: (1)

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
 - إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز.
 - تنمية إحساس بالعضوية و الانتماء: و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
 - زيادة التبادل بين الأعضاء: و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.
- و يمكن توضيح هذه الوظائف بالشكل الموالي:

(1) صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ص 125.

الشكل رقم (02): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان- الأردن، ص125.

2.3.1.I أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها بالنسبة للأفراد و المنظمات كما يلي:

- ❖ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بناء على ذلك فإن للثقافة دورًا كبيرًا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر؛
- ❖ تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارًا مرجعيًا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- ❖ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفًا معينًا أو مشكلة معينة يتصرف وفقًا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛⁽¹⁾
- ❖ الثقافة تجعل المنظمة مترابطة و منسجمة من خلال ترابط و انسجام الموظفين بها؛
- ❖ يؤدي توفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة إلى الاستقرار في العمالة، و يؤدي إلى انخفاض معتبر في دوران العمل، و وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا؛
- ❖ تساعد الثقافة التنظيمية على تكيف المنظمة مع التغيير التنظيمي.⁽²⁾

2.I الثقافة التنظيمية: المستويات و العوامل المؤثرة و المكونات

تعد الثقافة التنظيمية امتدادًا للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فإن سلوك الفرد لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيًا أو إيجابًا.

(1) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص359.

(2) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص 163-165.

1.2.I مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، النشاط، و المنظمة.

1.1.2.I ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع حيث تتواجد المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة. و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة. تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع الذي يؤثر على استراتيجياتها و رسالتها وأهدافها، و معاييرها و ممارساتها، حيث ينبغي أن تكون إستراتيجية المنظمة و منتجاتها و خدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2.1.2.I ثقافة النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلاف في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ستنشر في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، و عبر الزمن يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير متميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، و مضمون السياسات، و نمط حياة الأعضاء و نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط. و يتضح ذلك بالنظر إلى النمط الثقافي السائد في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3.1.2.I ثقافة المنظمة

عادة ما تكون للمنظمات العامة أو الحكومية و المنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الخاصة و الصغيرة، كما قد توجد ثقافات مختلفة وفقا لمواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن تتكون ثقافات فرعية في المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة للمنظمة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع

متباينة من الضغوط ما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. (1)

2.2.1 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

نظرا لاختلاف الباحثين حول تصنيف الثقافة التنظيمية، أدت إلى كثرة وتعدد هذه العوامل، بحيث سننطلق إلى نوعين من العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية وهي:

-العوامل المؤثرة في نشوء أو تكون الثقافة التنظيمية؛

-العوامل المؤثرة في قوة الثقافة التنظيمية.

1.2.2.1 العوامل المؤثرة في نشوء الثقافة التنظيمية

توجد العديد من العوامل المؤثرة في تكون الثقافة التنظيمية بعضها داخلي والآخر خارجي، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

❖ **التاريخ والملكية؛** يعكس تاريخ تطور المنظمة، ونوعية القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها، كما تعكس طبيعة الملكية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

❖ **الحجم؛** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.

❖ **التكنولوجيا؛** على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

❖ **الأفراد؛** تؤدّي الطريقة التي يفضلها المدراء في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم، في تشكل قيم العمل السائدة في المنظمة وثقافتها المتميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح، بالإضافة إلى تأثيرها بالصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

❖ **البيئة؛** فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من زبائن ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003، ص ص 416- 418.

❖ **الغايات و الأهداف**؛ تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على سبيل المثال، المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة الزبائن سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات الزبائن في ثقافتها التنظيمية. (1)

إضافة إلى ما سبق، يمكن ذكر عوامل أخرى تؤثر في الثقافة التنظيمية؛

❖ **الخصائص الوظيفية**؛ و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها.

❖ **البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة** ؛ حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.

❖ **المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة** ؛ في صورة حقوق مادية و مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته. (2)

I.2.2.2 العوامل المؤثرة في قوة الثقافة التنظيمية

ذكر "بيلستال" (Bylestal) بأن ضعف الثقافة و قوتها يتأثر بمجموعة من العوامل و هي:

❖ **حجم المنظمة** ؛ إذ تعتبر الثقافة التنظيمية من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات و اشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً و وظيفياً.

❖ **العمر التنظيمي**؛ غالباً ما تكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد، و التي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو و الاستقلالية.

❖ **التقنية التنظيمية**؛ تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم للقيام بالمهام، و هذا يمثل إحدى دعائم قيام الثقافة التنظيمية المشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

❖ **التنشئة التنظيمية**؛ إذ يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية و تعزيز بعض القيم و المبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

(1) أحمد كردي، « قراءة المحددات تحت تصنيف السلوك الإداري »، مقال حول الثقافة التنظيمية، العدد 1269، 12 جوان 2011.

[Kenanaonline.com/users/ahmedKordy/Posts/127746]

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 408، 409.

- ❖ **التغير التنظيمي**؛ التغير السريع في التنظيم و أعضاءه، كترك العمل مثلاً، و التباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- ❖ **البيئة الخارجية**؛ استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، و هذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.⁽¹⁾

I.2.3 عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم . و هذه القيم و المعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار و المشاعر و الاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة . و تساعد العناصر المكونة للثقافة التنظيمية العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، و نقل و توصيل القيم و المعايير من شخص لآخر .

❖ **العادات و التقاليد و الأعراف**: تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و هي تعد من أهم عناصر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المنظمة سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمطه السلوكي.

❖ **الطقوس و الاحتفالات و المناسبات و الشعائر**: الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لأجل العاملين، و قد يشمل ذلك الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة و المؤسسات و كذا الاحتفالات بداية العام أو نهايته، أو تعارف الموظفين الجدد بالموظفين القدماء أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر أو أحيلوا إلى التقاعد. و تشمل هذه الطقوس و الاحتفالات كذلك حفلات جوائز للموظفين عند التقاعد، و المبدعين و حفلات الرحلات، أو النشاطات الاجتماعية أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين و المتميزين أو حفلات التخرج.

حيث تحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، و التي تعبر بوضوح عن الثقافة التي تعتنقها المنظمة، فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المنظمة يستطيع التعرف بوضوح على القيم و المعتقدات و اللغة المشتركة بين العاملين ، و التي تمثل في مجملها ثقافة المنظمة

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية علي وزارة التربية و التعليم العالي

رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص28، 29.

فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها، فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المنظمة من خلال احتفالاتهم.

❖ **الطرائف و النكت و الألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة و الألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، و ترقية الأجواء من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة. و تعد الطرائف و النكت و الألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات و الاجتماعات لإزاحة بعض عوائق عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة أو تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، كما تساعد على الإبداع و الابتكار و تستخدم الألعاب لنشر الثقة والمصداقية بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. (1)

❖ **القصص و الأساطير و الأبطال:** القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون و تكررهم بالقيم الثقافية للمنظمة و هي مزيج من الحقائق و الخيال، تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، مما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها. أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً و لكن مقبولاً لحدث / شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً و غامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة. و الأبطال هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم و يصبحون أحياناً رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.

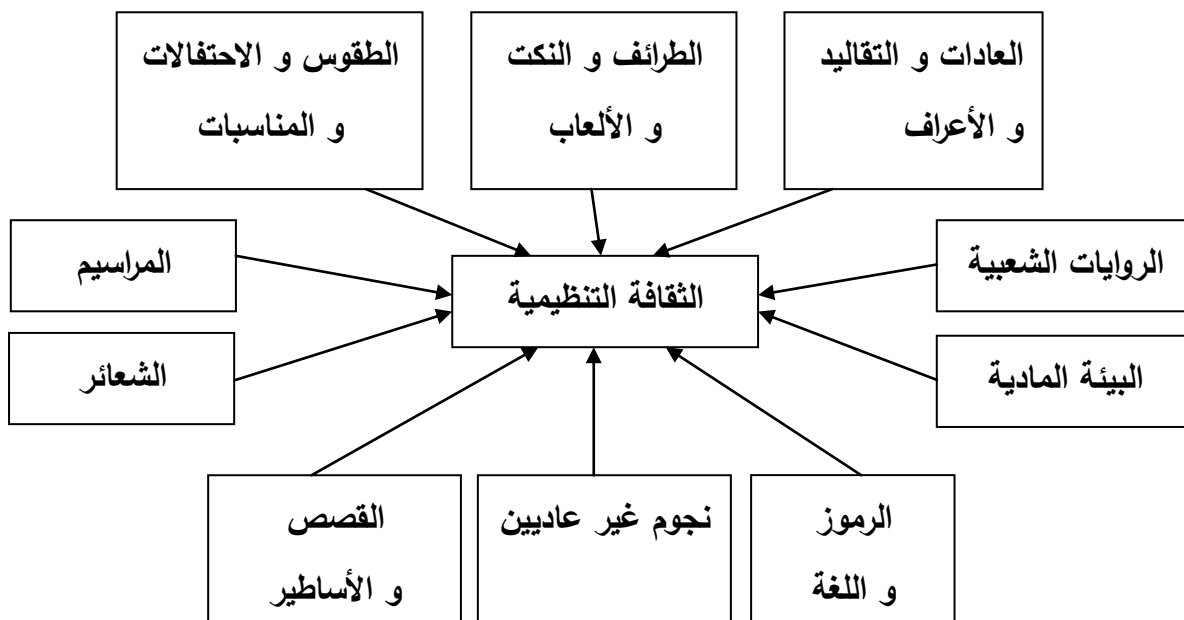
❖ **الرموز و اللمعة:** الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث أو علامة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعائر لمنظمة أو علمها أو اسمها التجاري و المصافحة بالأيدي و غيرها من الرموز التي تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة و معانيها.

و اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار و المعاني الثقافية، و في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص ص 337، 338.

❖ **البيئة المادية:** و تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا و تقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، و تتضمن كيفية تصميم المباني، و المكاتب و نوع الأثاث، و كذلك توزيع البريد على العاملين، و المكالمات الهاتفية و الساعات المعلقة على الجدران.⁽¹⁾

الشكل رقم (03): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

و هناك عدة أساليب يتم استخدامها لترسيخ و توطيد عناصر الثقافة التنظيمية و منها:

- **البيانات الرسمية:** و تتمثل في ميثاق و رسالة و مبادئ و أنظمة المنظمة فيما يتعلق بعلاقتها مع الجمهور و العاملين؛
- **تصميم المباني:** حيث يعطي التصميم أفكارا معينة للعاملين، فإذا كان شكل المبنى عصريا فإنه يعطي للعاملين أفكارا مختلفة عن الأفكار فيما إذا كان المبنى قديما؛
- **القدوة:** و هي التركيز على طريقة و أسلوب الإدارة العليا نحو العاملين؛
- **الرموز العلنية:** و تشمل نظام المكافآت و الحوافز؛
- **موضوع اهتمام القادة:** و هي ما يهتم به المدراء و القادة، كاهتمامهم بدرجة التزام الموظفين؛
- **ردود الفعل اتجاه الأزمات:** أي ردود فعل القادة اتجاه الأزمات خاصة في البيئة التنظيمية غير المستقرة؛ الأوامر و الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين؛

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 331 - 333.

- **النظم الداخلية للتنظيم :** و هي تشمل العوامل التالية: من يتحكم بالمعلومات، و من يحصل عليها و تقييم الأداء، و من يشارك في عمليات صنع القرار؛
- **سياسات شؤون الموظفين :** أي السياسات المتعلقة بالتعيين و الاختيار و الترقيات و العقوبات و التقاعد.⁽¹⁾

3.I الثقافة التنظيمية: النظريات و الأبعاد و الأنواع

توجد الكثير من النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية في محاولة لفهم كيفية نشوئها و دورها في المنظمة، و تحديد أبعادها و تصنيفاتها.

1.3.I نظريات الثقافة التنظيمية

في أي ظاهرة تنظيمية أو إدارية لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم و تحليل هذه الظاهرة و الاستفادة منها و العمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، و قد اختلفت و تعددت نظريات الثقافة التنظيمية باختلاف وجهات نظر الباحثين، و هذا قد يرجع إلى تعقد مفهوم الثقافة التنظيمية. و فيما يلي سنتطرق إلى بعض النظريات المفسرة ل نشوء (تكون) الثقافة التنظيمية و كذا علاقتها بمخرجات و أداء المنظمة و بيئتها.

1.1.3.I النظريات المفسرة لنشوء الثقافة التنظيمية

❖ **نظرية المؤسس أو الرمز :** و ترى هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها و استراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، و معتقداته، و كيف ستكون المنظمة فيما بعد)، و بالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه و بين الأعضاء . و يمكن ملاحظة ذلك في كبرياء الشركات العالمية، و هذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيي من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيي الأنظمة أو نوع الرقابة من أجل تعزيز المشاركة و تسيير التكيف و الإبداع و هذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

❖ **نظريات المستويات :** يتم تناقل الثقافة عبر الأجيال، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول و يتضح من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة و أنماط الحياة... ثم ننتقل للمستوى الثاني و هو مستوى

(1) خضير كاظم الفريجات و آخرون، **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**، ط1، إثناء النشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص ص 166، 167.

الجماعة، و يرسم ذلك من خلال تشارك أفراد الجماعة في مضمون هذه الثقافة، و التي تكون من خلالها ثقافة فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته، و هذا المستوى الثالث، و تتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، و ما يتركه من آثار إيجابية في أفراد المنظمة.

❖ **نظرية السمات:** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة و التغيير في أهدافها و افتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها و ديمومتها. و أول هذه المسارات هي السلطة و الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، و كلما كان هذا الشخص القارئ د متسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة . ثم تأتي مرحلة مسار التآلف و تبادل الأدوار من خلال الانتماء للجماعة و يعتمد ذلك على مدى الالتزام. أما مرحلة مسار الابتكار فهي تخلق بالتكيف مع الفرق الإبداعية من خلال الإنجازات و التصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، و بعدها مرحلة مسار البقاء و النمو و التي تبين مدى المرونة و التكيف مع الظروف المتغيرة للمنظمة و هذا يعتمد على إحداث التغيير الثقافي و الذي يتم غالبا عن طريق القيادة.⁽¹⁾

❖ **نظرية المجالات:** تعتبر هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية هي نتيجة تفاعل عوامل داخلية و خارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تتسم هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحري و الابتكار و الاستجابة و الاستقرار. و يكون ال بعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز و الشعور بتطوير المهنة . أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف و التفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة و الإبداع و المخاطرة.

إذ تكون هذه العوامل الثلاث مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو نشوء ثقافات فرعية جديدة، و هذا من خلال التجديد، أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

❖ **نظرية التفاعل التنظيمي:** تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد و الإجراءات و القوانين و الهيكل التنظيمي و التقنية المستخدمة و العمليات). حيث تنتقل سمات و عناصر الثقافة المتكونة في الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون) إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات . و بعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 29-31.

❖ **نظرية سجية الثقافة:** تركز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة و تعبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر و العواطف التي تؤثر في سلوكيات الأعضاء، و تنمو من خلال التدريب و الممارسة، ما يسمح بتشكيل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه . و قد كشفت دراسة "والاس" أن الثقافة التنظيمية الواحدة ت سرودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا محددًا لسلوك معظم أعضاء المنظمة، و ينظر للخارجين عن هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء.(1)

I.3.1.2 النظريات المفسرة لعلاقة الثقافة التنظيمية ببيئة و أداء المنظمة

❖ **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تقود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها، و مفاهيمها، و عاداتها، و قواعد السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك و قوي.

❖ **نظرية التوافق:** و تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياساتها و استراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها؛ بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية، و يساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

❖ **نظرية التكيف:** حسب هذه النظرية، يتحقق الأداء المتميز للمنظمات نتيجة وجود ثقافات تساعد على التكيف مع التغيرات المحيطة. فوجود ما يسمى بالثقافة التنظيمية التكيفية يترتب عن هدرجة عالية من المرونة في بيئة العمل، ما يساهم في زيادة كفاءة و فاعلية عمليات المنظمة . و تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها زيادة التزام العاملين بالعمل، و زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء و الإبداع.(2)

I.3.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

توجد عدة نماذج وصفية حاولت تشخيص الثقافة التنظيمية و تحديد أبعادها، و فيما يلي بعض هذه النماذج و الأبعاد التي تضمنتها:

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص31.

(2) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص228، 229.

I. 1.2.3 أبعاد الثقافة التنظيمية حسب "جيرالد جرينبرج" (1)

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم "المكعب مزدوج حرف S" إشارة إلى البعدين الأساسيين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية ، اللذان يبدأ اسم كل واحد منهما بالحرف الإنجليزي "S" و هما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة و أهدافها "Solidarity" و درجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة "Sociability"، و من الملاحظ أن درجة الفهم قد تكون عالية أو منخفضة و كذلك بالنسبة لدرجة الصداقة.

❖ **درجة الصداقة:** يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، و هذا أول شيء يلاحظه العامل الجديد، ذلك أن بعض المنظمات تضم أفرادا على درجة عالية من الصداقة، بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفرادا ينطوون على أنفسهم و لا يميلون إلى صداقة الآخرين، و تصنف الأولى مع المجموعة العالية على هذا البعد، و الثانية مع المجموعة المنخفضة على هذا البعد. و للصداقة جوانب إيجابية و أخرى سلبية، فمن إيجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار، لأنها تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، و على تقاسم المعلومات و المعارف، مما يزيد انفتاحهم على الأفكار الجديدة. أما الجانب السلبي فيمكن في أنها تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق العادية لاتخاذ القرار، و من التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد يتعدون عن مناقشة بعضهم البعض.

❖ **درجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة و أهدافها:** من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد و بين علاقة العاملين ببعضهم، فمدير الفندق و العامل به ، يتمتعان بدرجة عالية من فهم رسالة المنظمة و أهدافها نظرا لأنهما يلتزمان بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. و على العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معا في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدرا محدودا من المعلومات بشأنها. و من الممكن لنا أن نتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان من أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضوع البحث.

(1) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 631، 632.

2.2.3.I أبعاد "هوفستيد" للثقافة التنظيمية (1)

لكي نحدد ما إذا كانت هناك شعوب تجمعهم ثقافة مشتركة أكثر من شعب آخر، فعلينا أن نعرف بالتحديد ما هي العوامل التي تميز الثقافات المتنوعة.

و قد فحص الباحثون هذه القضية و منهم "Hofstede" الذي اقترح أكثر الإطارات شمولا و قبولا، و الخاص بتفسير الاختلافات الثقافية بين الشعوب، فبعد أن قام "هوفستيد" بعمل مسح على 160.000 موظف من موظفي شركة "إي.بي.إم." (IBM) في أكثر من 60 دولة وجد أن الثقافة القومية هي أكثر المحددات أهمية لاتجاهات العامل و سلوكه من أي متغيرات أخرى مثل منصب الفرد بالمنظمة أو الصفات الشخصية. و قد وجد بالتحديد أن الموظفين بالدول المختلفة يختلفون في أربعة أبعاد منفصلة:

❖ **الفردية في مقابل الجماعية:** إن الفرق بين الفردية و الجماعية يعتمد على المدى الذي يُعرّف به أفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كأفراد و ذلك في مقابل أعضاء المجموعات . و الفردية هي سمة لثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم و بأعضاء أسرهم ، و لكن على العكس فإن الجماعية هي سمة لثقافة توجه الأشخاص اتجاه ما هو خير للمجموعة، ففي الثقافات عالية الجماعة يع بتي الأفراد بالآخرين في مجموعاتهم و يتوقعون أن يعتني الآخرون بهم.

❖ **مسافة السلطة:** في جميع أنحاء العالم، يكون لبعض الأفراد ثروة و سلطة أكبر من غيرهم، لكن الأشخاص من مختلف الدول لا يكونون بنفس القدر من التقبل لهذه اللامساواة.

"مسافة السلطة" هو المصطلح الذي يستخدمه "هوفستيد" ليعبر به الدول عن بعضها من حيث درجة قبولها أو رفضها للتوزيع غير العادل للسلطة. فهناك بعض الأشخاص في الدول ذات مسافة السلطة المرتفعة لا يفكرون في تخطي رؤساءهم، لدى هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من الاحترام لأصحاب السلطة، و يعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه و لذوي الألقاب. في حين أن هناك شعوبا أخرى ذات مسافة سلطة أقل، أفرادها على استعداد لأن يتخطوا رؤساءهم و بالرغم من أن الرؤساء لديهم السلطة، إلا أنهم لا يحظون بالهيبة لدى مرؤوسيههم.

❖ **تفادي عدم التأكد:** من المؤكد أن عالمنا المحيط مليء بعدم التأكد ، و بالرغم من أن هذه الحقيقة يتقبلها الأشخاص في بعض المجتمعات إلا أنها تزعج آخرين بشدة.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 438-440.

و هذا التمايز هو الأساس لبعد "هوفستي" الثالث للثقافة التنظيمية و هو تفادي عدم التأكد، أي الدرجة التي يشعر فيها الناس بالتهديد و يحاولون تفادي المواقف المهمة.

ففي الدول المرتفعة من حيث تفادي عدم التأكد يرحب الأشخاص بالاستقرار الذي يوجد في استخدام القواعد الصارمة و التوظيف الواحد مدى الحياة، و العكس ففي الدول حيث تفادي عدم التأكد منخفض يميل الأشخاص لتغيير وظائفهم.

❖ **الذكورة و الأنوثة:** وجد "هوفستي" أن الأشخاص في بعض الدول ماديون للغاية، فهم يقدرون المال و تلك الشعوب يقال أن لديها ثقافة ذكورية. و على العكس في دول أخرى فإن القيمة الثقافية السائدة هي الاهتمام بالآخرين و بالعلاقات بين الأشخاص، و هذا الاتجاه يشير إليه "هوفستي" بالثقافة الأنوثية. ففي الثقافات "الذكورية" يميل الأشخاص إلى التعرف على أدوار النوع (ذكر/أنثى) بشكل صارم و يرفضون ممارسة و أداء وظائف خارج النمط الغالب الذي يتركز على نوع الفرد. إلا أن هناك ثقافات أخرى تحرص على الاهتمام بأسرهم و الالتزام بالمساواة في حياتهم.

I.3.3 أنواع الثقافة التنظيمية

لا توجد ثقافة تنظيمية واحدة، حيث تعترف الأدبيات الأكاديمية أن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، و أنه قد توجد أكثر من ثقافة داخل المنظمة. و سنحاول فيما يلي إيجاز بعض تصنيفات أنواع الثقافة التنظيمية:

I.3.3.1 حسب موضوع التركيز⁽¹⁾

❖ **الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات و السلطات، تتسلسل السلطة بشكل هرمي و العمل يكون منظماً بإحكام و يتم التنسيق بين الوحدات، كما أنها تقوم على التحكم و الالتزام؛

❖ **الثقافة الإبداعية:** تحدد فيها المسؤوليات و السلطات و يكون العمل منظماً لاعتماده على الرقابة و الالتزام. و تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع، و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات؛

❖ **ثقافة العمليات:** و ينحصر اهتمام الثقافة في طريقة إنجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً، و يهتم بالتفاصيل في عمله؛

(1) محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص12.

❖ **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المؤسسة الثقة و المساواة و التعاون، و يكون التركيز على الجانب الإنساني.

2.3.3.I من حيث درجة قوة الثقافة (1)

حسب هذا التصنيف يوجد نوعان أساسيان هما:

❖ **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة، و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

❖ **الثقافة الضعيفة:** لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم، و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

4.I آليات خلق و نشر الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

نظرا لأهمية و دور الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، فإنه لا بد من العمل على بناء ثقافة قوية ونشر قيمها و الحفاظ عليها. و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء.

1.4.I نشوء الثقافة التنظيمية (2)

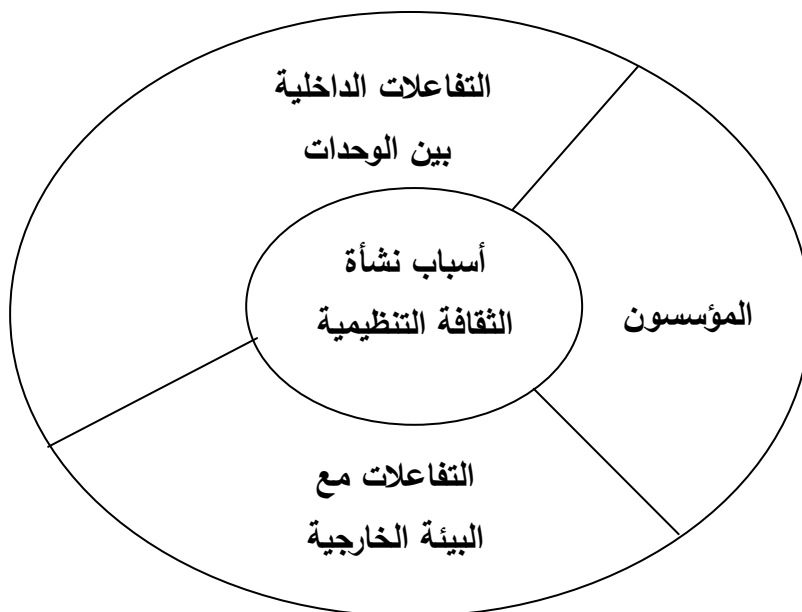
حينما يشترك أفراد المنظمة في نفس الاتجاهات و القيم و المعايير السلوكية فلا بد أن يكون هناك أسباب لذلك، و ترجع هذه الأسباب إلى:

- تأثير المؤسسين الأول للمنظمة؛
- التفاعلات مع البيئة الخارجية؛
- التفاعلات الداخلية بين وحدات المنظمة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 83.

(2) أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 437، 438.

الشكل رقم (04): الأسباب المؤدية لنشأة الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص437.

❖ **المؤسسون:** هم أول من تقلد أمور الإدارة بالمنظمة، و هو من يقومون بإرساء القواعد، و وضع اللبنة الأولى و هم من يحددون الأنظمة و الأساليب. و عادة ما يكون المؤسسون ذوي رؤية و بصيرة نافذة لما يودون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل. و يحدث كل هذا في بداية حياة المنظمة حيث تكون الرغبة قوية في إنشاء و تأسيس حياة جديدة لمنظمة جديدة، و تكون هناك رغبة أيضا من العاملين لتقبل أي قواعد و أنظمة و أساليب، و ذلك لخلو المجال منها، و لرغبة هؤلاء العاملين في الت شربث و التقيد بالقواعد و الأنظمة و الأساليب لحماية أنفسهم و تصرفاتهم و لإعطاء الشرعية لهذه التصرفات . و هنا يلعب المؤسسون و آراؤهم و تصرفاتهم الدور الكبير في نشأة الثقافة التنظيمية. و يتبع المؤسسون في عملهم القيم و المثل التي سيقدي بها، فعندما يعملون لساعات طويلة بعد ساعات دوام العمل الرسمي يحفزون الآخرين على ذلك، و عندما يصررون على خدمة الزبائن مهما كانت التكلفة يعطون الأمثلة لمرووسيهم على ذلك ، و حين يتصرفون بحرية و ابتكار يشجعون مرووسيهم على مزيد من الاستقلالية و الإبداع في التفكير.

❖ **التفاعلات مع البيئة الخارجية:** حينما تحتك المنظمة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية (مع الزبائن و المنافسين، و الموردين و الحكومة) تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبديع من خلالها و تحقق البقاء و الاستمرار و تتمكن من تحقيق أهدافها. ففي السنوات الأولى حينما يكون هناك صراع من أجل البقاء

و كفاح من المؤسسين لإثبات إمكانياتهم تظهر القيم التي ستمسك بها المنظمة لكي تحيا و تبقى في السوق، و من هذه القيم مثلا: الجودة، السعر، خدمة الزبائن، الأمانة، النظافة و الدقة، و هكذا تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة.

❖ التفاعلات الداخلية بين الوحدات : حينما تبدأ المنظمة يكون الجو خاليا تماما من أي قيم أو معايير

سلوكية، لكن التفاعلات و الاحتكاكات بين وحدات التنظيم المختلفة (و بالطبع بين المسؤولين فيها) ستسمح بتشكيل القيم أو المعايير التي تظهر ما يجب عمله و ما لا يجب عمله.

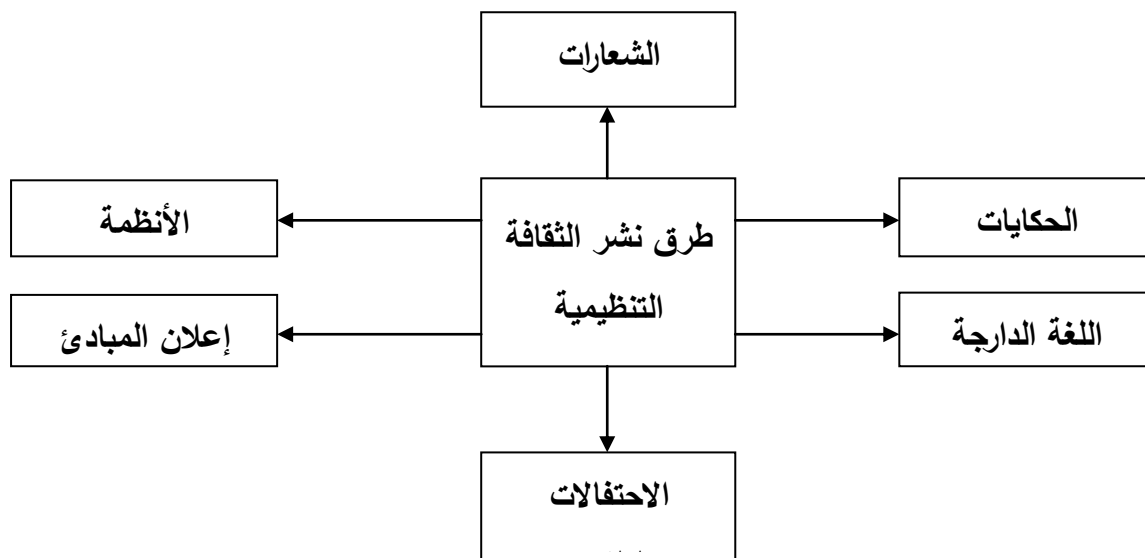
إن تشكيل هذه القيم و المعايير ليس بالأمر السهل ، حيث تنشأ الكثير من الصراعات بين المسؤولين عن الوحدات التنظيمية، فهناك من يحاول فرض سيطرته، و هناك من يعتمد على قرابته بالمؤسسين، و آخر يعتمد على خبراته الوظيفية. و في ظل كل هذه التفاعلات تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة و تتحدد القيم السائدة و المعايير السلوكية المشتركة بين المسؤولين في وحدات التنظيم.

و عليه فإن قيم و سلوكيات المؤسسين للمنظمة، و التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين الوحدات (و المسؤولين) في المنظمة تمتزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة، و القيم و الأهداف التي سيتم التمسك بها، و أنماط السلوك و التصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة.

2.4.I نشر الثقافة التنظيمية

حينما تنشأ و تتشكل الثقافة التنظيمية، تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر القيم و المعايير السلوكية، و على تغلغلها في المنظمة و انتشارها بين العاملين، و يسمح ذلك بتقوية الثقافة التنظيمية و يزيد من تمسك العاملين بها، على اعتبار أن هذه الثقافة تمثل قيما و معايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها. و تتمثل هذه الطرق أساسا في: الشعارات، إعلان المبادئ، الأنظمة، الحكايات و القصص، اللغة الدارجة و الطقوس والشعائر، كما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم (05): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- ❖ **الشعارات:** تحاول المنظمة التعبير عن أهم قيمها و معايير سلوكها في عبارات موجزة، و هي ما يطلق عليه بالشعارات، و تعبر هذه الشعارات عن معان و قيم كبيرة جدا أكثر مما تتطقه العبارات ذاتها . و تظهر المنظمة هذه الشعارات على الكتيبات و ملصقات الحائط، و الإعلانات، و أوراق الشركة . من أمثلة هذه الشعارات ما يلي: "الجودة هي أهم أهدافنا"، "السلامة أولا"، "الخدمة قبل الربح" حيث تشير هذه الشعارات إلى قيم كبيرة، و معايير سلوكية يلتزم بها العاملون رغم أنها تحتوي كلمات قليلة.
- ❖ **إعلان المبادئ :** تقوم المنظمة بإعلان مبادئها و قيمها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ الشركة" أو "ميثاق العمل" أو أي مسمى آخر، و كل هذا يمثل إعلانا بالتزام المنظمة اتجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين، و هذه الالتزامات ترشد المنفذين بالمنظمة إلى أنماط السلوك و المعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق و واجبات كافة الأطراف، سواء كانت المنظمة أو الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- ❖ **الأنظمة:** تُعبّر الأنظمة بما تحتويه من سياسات و أساليب عمل عن الثقافة التنظيمية و مثال ذلك "سياسة تدريب العاملين" . و هذه السياسات هي تعبير عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية اتجاه العاملين بها أو زبائنها أو المجتمع.⁽¹⁾

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 438-440.

❖ **الحكايات و القصص:** تتوغل القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، و توضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

❖ **اللغة الدارجة:** هي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي، و بشكل يومي بين العاملين أو هي

المصطلحات الدارجة ذات الدلالة و المعنى عند العاملين، و تمثل هذه اللغة أو المصطلحات الدارجة نوعاً من التعريف بالذات و الهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدات معينة فيها. (1)

❖ **الطقوس و الشعائر:** و هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، أو الاجتماع السنوي للمساهمين. (2)

I.3.4.1 المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة هي: الإدارة العليا، اختيار العاملين و المخالطة الاجتماعية.

❖ **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة بواسطة القرارات التي تتخذها و مدى التزامها بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياستها اتجاه الجودة و الغياب، و كذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيسمح بالحفاظ على ثقافة المنظمة.

❖ **اختيار العاملين:** تلعب عملية اختيار العاملين و تعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. و يشترط في عملية الاختيار أن يكون هناك مواءمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الأفراد و ثقافة المنظمة، فلداء و فاعلية المنظمة قد يتأثران بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. (3)

(1) جيرالد جرينجر، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 640.

(2) حسري حريم، مرجع سبق ذكره، ص 332.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص ص 319، 320.

❖ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين و بثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. (1)

4.4.I تغيير الثقافة التنظيمية

1.4.4.I مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير و الديناميكية حيث تتطور و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة. و تستخدم إدارة المنظمة لهذا الغرض أحد أو كلا المدخلين التاليين: مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة و مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة. (2)

❖ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة، من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها من طرف الجميع بدءا بالإدارة العليا نفسها. مثلا: قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة حول الاهتمام بالزبائن و لتوضيح ذلك فإن المديرين في الإدارة العليا قد يقومون بزيارة الزبائن الأساسيين، و هذا يوضح لكل من العاملين و الزبائن أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، و الميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة. أما المشكلة الرئيسية فيه فهي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم ما قد يؤدي إلى المقاومة و المعارضة، و يجعل تلك التغيرات لا تستمر لفترة طويلة.

❖ **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم في الحسبان. و هذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئا مقارنة بالمدخل السابق لكن نتائجه تدوم لفترة أطول لأن العاملين قد شاركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها.

2.4.4.I مواقف تغيير الثقافة التنظيمية

من بين المواقف التي تستدعي تغيير الثقافة التنظيمية أو يسهل فيها تغييرها، نذكر ما يلي:

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 91، 92.

❖ **الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** إن وجود الأزمات أو القدرة على توقع حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها إحدى الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها. فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.

❖ **التغيير في القيادة:** إن فرصة تغيير القيادة، تمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة و فرض قيم جديدة و لكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة و نفوذ حقيقي أو افتراضي. و من المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير و النفوذ، فذلك يجعل التجاوب مع التغييرات التي يطرحها أكبر.

❖ **مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:** إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لم يمض وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير لأن المنظمة ليست في وضع جيد، و هم لا يشعرون بالرضا عن العمل.

❖ **صغر حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة لسهولة الاتصال و توضيح الأسباب التي تستدعي التغيير و طرق تحقيقه.

❖ **ضعف الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة و قوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية و كان هناك التقاف حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، و كانت العملية أصعب و العكس صحيح.

❖ **غياب ثقافات فرعية:** وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية و هذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. (1)

3.4.4.I خطوات تغيير الثقافة التنظيمية

يعتبر تكوين ثقافة تنظيمية متناغمة مع خطط و توجيهات المنظمة المستقبلية من التحديات الهامة التي تتطلب قدرات عالية من جانب الإدارة العليا، و هذا التناغم لا يمكن أن يتحقق دون تغيير دائم في الثقافة الحالية بهدف التأقلم مع البيئة الديناميكية و المتغيرة. و تتلخص خطوات تغيير الثقافة الحالية للمنظمة في الآتي: (1)

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 271.

- ❖ **الخطوة الأولى:** تشخيص الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية الحالية و تحديد ما هو متوافق أو غير متوافق فيها مع التطلعات المستقبلية للمنظمة.
- ❖ **الخطوة الثانية:** تحديد عدد من السبل و التصرفات لإجراء التغييرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية و المدة الزمنية التي تستغرقها هذه العملية مع ملاحظة استحالة إحداث هذا التحول بين ليلة و ضحاها.
- ❖ **الخطوة الثالثة:** استخدام الفرص المتاحة لإحداث تغييرات تراكمية و تدريجية من شأنها تحسين الثقافة الحالية للمنظمة، فعلى سبيل المثال، يمكن تكليف الأفراد الذين لديهم استعداد لإعادة تشكيل الطرق القديمة لأداء العمل، تدعيم أداء و مقترحات المرؤوسين من ذوي الثقافات المرغوبة، إعطاء حوافز و مكافآت، الثناء على الأفراد و وحدات المنظمة في حال الالتزام بالثقافة المطلوبة، توجيه بعض موارد الموازنة السنوية نحو الأنشطة و المناسبات و الأحداث المشجعة على إحداث الثقافة المرغوبة.
- ❖ **الخطوة الرابعة:** الإصرار على قيام المديرين باتخاذ تصرفات من تلقاء أنفسهم باعتبارهم قدوة و أداء الأعمال التي تتوافق مع الثقافة المرغوبة و تدعمها.
- ❖ **الخطوة الخامسة:** بناء و تعزيز النظم المديرين و المرؤوسين بالثقافة المطلوبة.

4.4.4.I وسائل تغيير الثقافة التنظيمية

- قدم "Porter and Steers" أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي:
- ❖ **الدور الريادي للإدارة:** إن وضوح نظرة الإدارة العليا و أعمالها بشأن القيم و السلوكات المراد تغييرها يعتبر وسيلة للتغيير، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، و يتطلعون إلى أنماط ثابتة لذا فإن أفعال الإدارة التي تعزز أفعالها، تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بها.
 - ❖ **مشاركة العاملين:** إن عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تغيير و تطوير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تنمي مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء أعمالهم، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية و الالتزام اتجاه العمل.⁽²⁾
 - ❖ **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فتزويد الفرد بالمعلومات يولد لديه تكويناً اجتماعياً قوياً من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.⁽³⁾

(1) نبيل محمد مرسي، المهارات و الوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 82.

(2) محمد القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص 186.

(3) محمد سلمان العمطين، مرجع سبق ذكره، ص 318.

❖ **العوائد و المكافآت:** العوائد ليست فقط المال، و إنما أيضا الاحترام و القبول و التقدير للعاملين حين يشعرون بالولاء و الانتماء للمنظمة، و رفع روحهم المعنوية. (1)

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 363.

خلاصة

مما سبق يمكن اعتبار أن الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة و هويتها الخاصة، فهي تشير إلى مجموعة القيم و الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار و السلوكات المشتركة في منظمة معينة، و لها خصائص تستمدّها من خصائص المنظمات الإدارية كالإنسانية و التراكمية، كما تلعب عدة أدوار (وظائف) تتمثل أساسا في إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية بالإضافة إلى تسهيل الالتزام الجماعي و بذلك فهي تعمل على توفير إطار ثقافي مناسب للمنظمة و أيضا توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به. و تسهر الإدارة العليا في المنظمة على أن تكون الثقافة التنظيمية مفهومة الأبعاد من قبل مختلف العاملين، و بنفس الدلالات و المعاني و ذلك من خلال الاشتراك الواسع من قبل أعضاء هذه المنظمة في القيم و العادات و الطقوس و الرموز و الأعراف، مما يعني غناها بمفردات ثقافية مشتركة. و يمكن نشر الثقافة التنظيمية باستعمال بعض الوسائل تتمثل أساسا في: الشعارات، إعلان المبادئ، الأنظمة، الحكايات... الخ.

فإذا كانت الثقافة السائدة في المنظمة إيجابية، فإنه ينبغي الحفاظ عليها من خلال الآليات الملائمة مثل اختيار العاملين و المخالطة الاجتماعية. أما إذا كانت سلبية أو لم تعد ملائمة لبيئة المنظمة الداخلية و الخارجية نتيجة تغير معطياتها، فإنه ينبغي تغييرها إلى الثقافة المرغوبة التي تخدم أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد

تلعب جودة الخدمة في الصناعة الفندقية دورًا مهمًا في إعداد منتج الخدمة و تسويقه، حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة و المستفيدين منها على حد سواء.

و يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة الفندقية عموماً إلى تأثيرها المباشر على ربحية المؤسسة الفندقية و مركزها التنافسي و حصتها السوقية، حيث أظهرت دراسة قامت بها "الجمعية الأمريكية للإدارة" في عام 1992 حول العديد من المؤسسات الخدمية بما فيها الفندقية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و اليابان و أوروبا الغربية أن 78% من مديري تلك المؤسسات أكدوا أن جودة الخدمة هي من أهم عناصر الثقافة التنظيمية بالنسبة لمؤسسات تقدم الخدمات.

1.II الإطار المفاهيمي للفندقة

إن الاتجاهات المتزايدة للسفر سواء على المستوى المحلي، أو اتجاه العالم الخارجي، قد أفرزت مجالاً خصباً للأعمال الفندقية، حيث يتطلب الأمر ضرورة توفير أماكن للإقامة تؤمن الإيواء، الأكل والترفيه وغيرها من الخدمات المختلفة التي يحتاجها السائح.

1.1.II مفهوم الفنادق

1.1.1.II تعريف الفندق

يعتقد أن أصل كلمة "Hôtel" ترجع إلى الكلمة اللاتينية "Hospitum" بمعنى القاعدة التي يتم استقبال الزوار فيها و الترحيب بهم، و في فرنسا كان المصطلح المستخدم بهذا المعنى هو "Hospice" ثم "Hostel" ثم "Hotêl".

و تعد الفنادق في أي بلد سياحي الشكل الرئيسي للإقامة، إلى جانب أنها تعتبر في بعض الحالات عاملاً من عوامل الجذب السياحي حيث تضم بعض الفنادق مجموعة من الأنشطة و الخدمات السياحية تهيئ ما يكفي للسائح لقضاء إجازتهم فيها.

و يتمثل النشاط الرئيسي للفنادق في تأجير الغرف و الأجنحة للنزلاء لمدة معينة، و تقديم الطعام و الشراب لهم، و تأدية الخدمات اللازمة مع ضمان الراحة و الاستمتاع لهم طوال مدة إقامتهم.

• و بناء على ذلك يمكن تعريف الفندق بأنه: « عبارة عن كيان اجتماعي يقام بطريقة مقصودة وفقاً لنموذج بنائي معين لكي يوفر الإقامة و الطعام و الخدمة للنزول خلال مدة إقامته مقابل أجر يدفع.»⁽¹⁾

• « الفندق هو منشأة مركبة من عدة إدارات متخصصة تتطلب إدارتها درجة عالية من

التخصص [ما عدا الفنادق صغيرة الحجم التي تدار إدارة عائلية و التي لا تزيد عدد الغرف

فيها عن أربعين أو خمسين غرفة] و تتسند و تتعاون هذه الإدارات و الأقسام لتخرج منتجاً

متميزاً هو الخدمة الفندقية التي تتشكل من مجموعة خدمات و سلع. و تتطلب الإدارة الفندقية

إلى جانب التخصص و الخبرة و الكفاءة درجة عالية من المرونة و في ذات الوقت درجة كبيرة

(1) ليلي صابر الزلافي، أساسيات الإشراف الداخلي بالفنادق و المنتجعات، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية - مصر، 2007، ص

من الانضباط لكي يمكن للفندق إشباع رغبات الزبائن ومواجهة التذبذبات التي يمكن أن تحدث في الطلب على الخدمات الفندقية. « (1)

• كما يعرفه "ويبستر" (webster) في قاموسه الشهير بأنه: « بناية أو مؤسسة تقدم خدمات الإيواء ووجبات الطعام وخدمات أخرى كالتسليية والترفيه إلى الجمهور. » (2)

• كما عرفته الجمعية الأمريكية للفنادق بأنه: « نزل أعد طبقاً لأحكام القانون يجد فيه النزول المأوى والمأكول وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم. » (3)

• و يعرف الفندق الحديث بأنه: « مدينة داخل مدينة، أي أنه يستطيع أن يقدم لنزلائه كافة الخدمات التي يحتاجونها أثناء فترة إقامتهم به مهما طال وتوفر لهم سبل الراحة وحسن الضيافة، و يتطلب ذلك التعاون من جميع أقسام الفندق. » (4)

• من خلال التعاريف السابقة نستطيع إعطاء التعريف التالي: « الفندق عبارة عن منشأة أو مؤسسة تقدم خدمات الإيواء والإطعام للزبائن وخدمات أخرى ترفيهية خلال مدة إقامتهم بما يضمن لهم الراحة مقابل أجر معلوم. »

II.1.1.2 أهمية الفنادق

تتمثل أهمية الفندق كمؤسسة سياحية فيما يلي: (5)

- ❖ **تقديم الخدمات للأفراد:** تقدم الفنادق للأفراد كل التسهيلات والحاجات الضرورية فضلا عن خدمة الإيواء، فالفنادق تعتبر أحد مستلزمات الحضارة الحديثة تلبي حاجيات المجتمع و رغباته وتسمح بإقامة المسافرين الذين ينتقلون في شتى أنحاء العالم.
- ❖ **توفير فرص العمل:** لقد تبين أن الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل، إذ تعتبر مشغلا هاما للعمالة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
- ❖ **مورد للعملة الصعبة:** تعتبر صناعة الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة، نتيجة لما تقدمه من خدمات وظيفية في ميدان الاقتصاد الوطني، و لكونها وسيلة للحصول على العملة الصعبة.

(1) غادة صالح، اقتصاديات الفنادق، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2007، ص 140.

(2) حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 47.

(3) محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، ط1، دار وائل، عمان- الأردن، 1998، ص 40.

(4) محمود أحمد حمزة، زينب عبد الرحمن عبد القادر، الإشراف الداخلي في صناعة الفنادق، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 13.

(5) محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

❖ **تعليم و تدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندقة:** تلعب الفنادق دوراً هاماً في مجال تعليم الأفراد العاملين في مختلف الفئات و تدريبهم في المجالات المختلفة للفندقة بغرض زيادة كفاءتهم و إلمامهم بالعمل و تطوير مهاراتهم.

II.1.2 خصائص الفنادق

تتميز الفنادق بمجموعة من الخصائص أهمها:

❖ **موسمية النشاط الفندقي؛** نتيجة لاختلاف درجة و حجم النشاط السياحي من فترة زمنية إلى أخرى خلال العام، و ارتباط ذلك بالظروف المناخية و الطبيعية و السياسية و الاجتماعية لكل دولة و إقبال السياح على الإقامة بالفنادق في فترات زمنية و مواسم محددة.

❖ **ارتفاع نسبة الأصول الثابتة ؛** إن العنصر غير البشري (المادي) في التكوين الفندقي هو ذلك الجزء من المال المستثمر في الإنشاءات و التجهيزات الفندقية، و هذا الجزء يدخل في جانب الأصول و الموجودات الثابتة التي تمثل جانبا كبيرا من رأس المال المستثمر في المشروعات الفندقية.

❖ **نشاط خدمي؛** الأصل في النشاط الفندقي أو الصناعة الفندقية تأدية خدمات فندقية، حيث يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية في الصناعة الفندقية، ويقاس النجاح بمستوى الخدمة المقدمة⁽¹⁾

❖ **إنسانية النشاط الفندقي؛** يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي في الصناعة الفندقية، فبالرغم من تطور الآلة، إلا أن ذلك لم يقلل من أهمية العنصر البشري، حيث يتوقف نجاح هذا النشاط على مدى كفاءة و قدرة هذا العنصر كحسن معاملة السياح.

❖ **حساسية النشاط الفندقي؛** النشاط الفندقي ذو حساسية للأحداث السياسية، فأى اضطراب سياسي يقع في دولة ما قد يؤثر على المنطقة كلها، مما يؤدي إلى ضعف الحركة السياحية إلى هذه المنطقة. كما أنه حساس للظروف الاقتصادية للدول التي تصدر الزوار، فالعملة القوية تمكن مواطنيها وحاملها من السفر و الإنفاق بسخاء في الدول التي تعاني انخفاض عملتها.⁽²⁾

II.1.3 تصنيف الفنادق

توجد العديد من المعايير المعتمدة في تصنيف الفنادق نذكر منها:

(1) صبري عبد السميع، **التسويق السياحي: أسس علمية و تجارب عربية**، المنظمة الوطنية للتنمية، مصر، 2007، ص ص 284، 285.

(2) محمد أمين السيد علي، **مرجع سيق ذكره**، ص 57.

- ✓ التصنيف حسب ملكية الفندق (خاصة، عامة، مختلطة)؛
 - ✓ التصنيف حسب موقع الفندق (مراكز المدن، المطارات، المنتجعات، السواحل)؛
 - ✓ التصنيف حسب الخدمات المقدمة (فنادق تجارية، علاجية، رياضية...)
 - ✓ التصنيف حسب عدد النجوم (من نجمة واحدة إلى خمس نجوم)؛
 - ✓ التصنيف حسب الدرجة (ممتازة، أولى، ثانية، ثالثة)؛
 - ✓ التصنيف حسب السعر (فخمة، راقية، وسط السوق، سياحية).
- و يرتبط التصنيف حسب عدد النجوم و الدرجة و السعر بجودة الخدمة الفندقية لذا سنكتفي بشرح هذه المعايير كما يلي:

1.3.1.II تصنيف الفنادق حسب مستوى السعر

حسب هذا المعيار تصنف الفنادق إلى:⁽¹⁾

- ◀ **فنادق فخمة** : و هي أعلى درجات الامتياز، و تسمى هذه الفنادق في اللغة الأجنبيةة "hôtels de luxe" أما الفنادق التي تتصف بأقصى درجات الفخامة و جودة الخدمات فتعرف بفنادق "grand luxe"، و توفر هذه الأخيرة مستوى عالي من الراحة و النظافة و الخدمة الكفأة و عادة ما تضم موظفين جيدي التدريب و قد تتراوح الأسعار فيها بين 250 دولار لغرفة قياسية في فندق في المدينة و 10000 دولار للجناح الفخم في منتجع.
- ◀ **فنادق راقية**: تسمى أيضا فنادق الدرجة الأولى، و هي قريبة من الفنادق الفخمة و تقدم خدمات الطعام و الشراب في مبناها، و تتراوح أسعار الغرف فيها 100 و 300 دولار لليلة الواحدة حسب السوق و موقع و نوع الإقامة.
- ◀ **فندق وسط السوق**: و هو فندق تقليدي ذو فخامة و راحة و خدمات طعام و شراب فوق المتوسط و تتراوح أسعار الغرف بين 50 و 200 دولار لليلة الواحدة، حسب السوق و موقع و نوع الإقامة.
- ◀ **الفندق السياحي**: و الذي يسمى أيضا الفندق القياسي أو فندق الموازنة و يقدم غرفا خاصة بأسعار معتدلة، حيث يعتبر أثنائه و ديكوره مقبولين لغالبية المسافرين. و معظم الفنادق السياحية لا تحتوي

(1) حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت السياحية، دار زهران، عمان - الأردن، 2000، ص ص 27، 28.

على خدمات طعام و شراب خاصة بها، و بدلا من ذلك تكون قريبة من مطعم وجبات سريعة و تتراوح أسعار الغرف فيها بين 30 و 70 دولار حسب السوق و الموقع و طبيعة الخدمات.

II.3.1.2 تصنيف الفنادق حسب عدد النجوم

و تقسم الفنادق حسب عدد النجوم إلى: (1)

- ◀ **فنادق ذات خمس نجوم :** و هي فنادق ممتازة تقدم خدمات متكاملة للضيوف بأسعار مرتفعة تتميز بمواصفات محددة من حيث الموقع و الغرف و الأغذية و المفروشات و جودتها، إضافة إلى كبر حجمها.
- ◀ **فنادق ذات أربع نجوم :** و هي تقدم خدمات أقل مستوى من الخدمات التي تقدمها فنادق 5 نجوم و أسعار أقل، و هي فنادق من الدرجة الأولى (أ).
- ◀ **فنادق ذات ثلاث نجوم :** تعتبر من الفنادق الجيدة، حيث تقدم خدمات أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق أربع نجوم و بأسعار أقل و هي فنادق من الدرجة الأولى (ب).
- ◀ **فنادق ذات نجمتين :** تقترب من فنادق النجمة الواحدة و ذلك راجع إما لانخفاض مستوى تجهيزاتها أو لكونها لا تتمتع بالخصوصية و هي فنادق من الدرجة الثانية (أ).
- ◀ **فنادق ذات نجمة واحدة:** تكون متواضعة جدا بالنسبة لخدماتها و عدد غرفها و أسعارها و المناطق التي توجد بها، و هي فنادق من الدرجة الثانية (ب).

II.3.1.3 تصنيف الفنادق حسب الدرجة

و يمكن تقسيم الفنادق من حيث الدرجة إلى: (2)

- ◀ **فنادق الدرجة الممتازة:** تقدم الخدمات الفندقية الممكنة، و تتميز بكبر حجمها و ضخامتها وموقعها الجيد. و يتم التركيز دائما على نوعية و جودة الأطعمة التي تقدمها مطاعم هذه الفنادق.
- ◀ **فنادق الدرجة الأولى :** تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل و لكن ليس بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة. و يتميز هذا النوع من الفنادق بمواصفات محددة من حيث الموقع وخدمات قطاع الغرف و الأغذية و المشروبات.

(1) مفيدة يحيوي، « دور أسلوب "6 سيجما" في تحسين جودة الخدمة الفندقية »، ملتقى حول اقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2010، ص 4.

(2) سليم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، **صناعة الفنادق: إدارة و مفاهيم**، ط1، دار جريب للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 49.

« فنادق الدرجة الثانية: يعتبر هذا النوع من الفنادق الجيد، يقدم خدمات فندقية أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى. و تتميز أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع و قطاع الغرف والأغذية و المشروبات.

« فنادق الدرجة الثالثة: يعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية، حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضعا و أسعارها رخيصة و خدماتها محدودة.

II.2 طبيعة الخدمات الفندقية

للمزيد من الفهم لطبيعة الخدمة الفندقية سنقوم باستعراض مفهوم الخدمة الفندقية، خصائصها و مكوناتها.

II.2.1 مفهوم الخدمة الفندقية

قبل التطرق إلى تعريف الخدمة الفندقية لا بد من إعطاء تعريف للخدمة في شكلها العام، و قد تم تبني تعريف "Philip Kotler" الذي يقول أن الخدمة هي:

« أي عمل غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما و تقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبطا بمنتج مادي. »⁽¹⁾

II.1.2.1 تعريف الخدمة الفندقية

هناك اختلاف في وجهات النظر حول تحديد مفهوم واضح للخدمة الفندقية حيث أعطيت لها تعريفات متعددة نذكر منها:

- « كافة الجهود و أنشطة المنظمة، و التي يتم تأديتها بتفاهم من قبل كافة مقدمي الخدمة الفندقية سواء بعناصرها أو بأجزائها المختلفة، و التي تهدف إلى إشباع أذواق المستهلكين أو الراغبين في الخدمات الفندقية بشتى صورها. »⁽²⁾
- « الأنشطة المادية و غير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل، و توفر إشباعا لرغبات و حاجات الضيوف، و ليس بالضرورة أن ترتبط ببيع منتج آخر، و عند تقديم الخدمة لا يتطلب

(1) حمداوي وسيلة، الجودة: ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر بجامعة قلمة- الجزائر، 2009، ص 19.

(2) محمد إبراهيم عبيدات، التسويق السياحي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2000، ص 18.

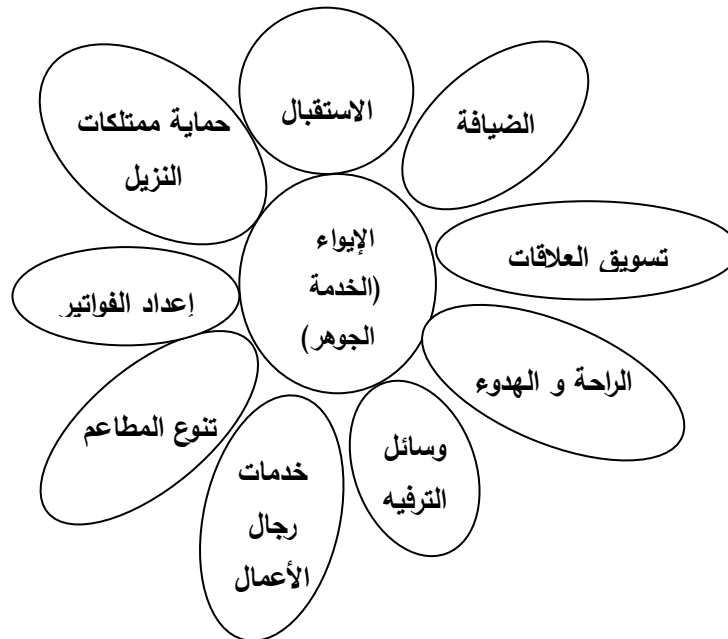
نقل الملكية. «⁽¹⁾

- و عرفت الخدمة الفندقية أيضا بأنها: « مزيج من العناصر المادية مثل الطعام و الشراب و العناصر غير المادية مثل الجو العام للفندق، الراحة و المتعة و الأمان. »⁽²⁾
- و بناء على هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف شامل كما يلي: « الخدمة الفندقية هي مجموعة من النشاطات و الجهود المنظمة، التي تعتمد على عناصر مادية مثل الطعام و الشراب و الأثاث و عناصر غير مادية مثل الجو العام للفندق و الراحة و المتعة و الأمان، من أجل تحقيق منافع للضيوف خلال مدة إقامتهم لقاء مقابل مادي. »

حيث أن الخدمات الفندقية لها جوهر هو خدمة الإيواء، و يكون هذا الجوهر مدعما بخدمات أخرى تختلف من فندق إلى آخر و هي الخدمات التكميلية.

و قد شبه "لوفلوك" هذا الوصف بالزهرة حيث قلب الزهرة هو خدمة الإيواء و البتلات هي الخدمات الأخرى مثل الإطعام و الترفيه و التنظيف كما يظهر في الشكل:

الشكل رقم (06): زهرة خدمة فندقية راقية



المصدر: حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 197.

⁽¹⁾ محمود علي الروسان، « العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن » المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، أيام 7 و 8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة- الجزائر، ص 5.

⁽²⁾ حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 197.

II.2.2 خصائص الخدمة الفندقية

تتميز الخدمات الفندقية بعدد من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

- ❖ **اختلاف طبيعة المنتج** : تعتمد على صناعة الخدمات، و الخدمات شيء غير ملموس لا يمكن وضع قواعد عامة أو معايير جودة لتطبيقها عليها. كما لا يمكن الحصول على نفس الجودة دائما لأنها تعتمد على أفراد و ليس آلات، كما لا يمكن تجربة الخدمات ثم أخذها أو استعمالها. مثلا: لا يمكن الحجز على جميع خطوط الطيران و تجربتها جميعا ثم اختيار واحد منها بل يجب الاختيار مسبقا و الحكم على الخدمة عند الاستفادة منها خلال التجربة الفعلية.
- ❖ **تفاعل النزلاء مع عملية الإنتاج** : في مجال الخدمات، النزول موجود في عملية الإنتاج وعملية الاستهلاك اللتان تتمان في نفس الوقت و لا يمكن الفصل بينهما، فمثلا عندما يذهب النزول إلى "طاولة الطعام" المفتوحة يخدم نفسه بنفسه.
- ❖ **العاملون جزء من الخدمة** : في مجال الخدمات العامل الذي يقدم الخدمة هو جزء منها، لأن الزبون يتأثر به. فمثلا: إذا كان موظف الاستقبال في الفندق بشوشا و متعاوننا و هو يقدم الخدمة سوف يترك انطباعا إيجابيا لدى الزبون، و إذا كان غاضبا و متجهما فسوف يتأثر بتصرفه وسلوكه وقد لا يعاود الإقامة في نفس الفندق مرة أخرى، فطريقة تقديم الموظف للخدمة تؤثر على مستواها في تقدير النزول.
- ❖ **من الصعب توحيد معايير الجودة** : في مجالات الإنتاج المختلفة يكون المنتج مطابقا لمجموعة من شروط و معايير الجودة التي يمكن الالتزام بها، لكن في مجال الخدمات، لا يمكن توحيد معايير الجودة فمقدم الطعام قد تختلف طريقة تقديمه للخدمة من زبون لآخر.
- ❖ **أهمية العامل الزمني** : في مجال الخدمات الزمن مهم جدا فعدد الخدمات المقدمة يتناسب تناسبيا طرديا مع الوقت المتاح، و إذا انتهى الوقت فإن بعض الخدمات يصبح من المستحيل تعويضها إضافة إلى هذه الخصائص يمكن ذكر الخصائص التالية:
- ❖ **عدم التملك** : لا ينتج عن شراء الخدمات الفندقية و استهلاكها نقل لملكية هذه الخدمات.

⁽¹⁾ فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص ص 222، 223.

- ❖ **المنافع المشتراة:** ينتج عن شراء الخدمات الفندقية حزمة من المنافع من خلال التجربة التي يتم إنتاجها للضيف.
- ❖ **عدم وجود ضمانات أو كفالات لخدمات الضيافة:** من النادر وجود ضمانات لخدمة الضيافة لأنها أداء و ليست سلعة ملموسة و لأن إنتاجها لا يعتمد على مقدم الخدمة فقط بل يعتمد كذلك على الضيوف أنفسهم.
- ❖ **سهولة التقليد:** بسبب الصفة غير الملموسة التي تتميز بها خدمات الضيافة، و عدم إمكانية الحصول على براءات اختراع الخدمة، يصبح سهلا جدا تقليدها من طرف المنافسين، بالإضافة إلى سهولة دخول المنافسين إلى سوق خدمات الضيافة نظرا لانخفاض تكلفة الدخول نسبيا.
- ❖ **الاعتماد على العنصر الإنساني:** الخدمات الفندقية يغلب عليها الطابع البشري حيث يتم تقديمها من طرف العاملين في المؤسسات الفندقية إلى الزبائن، و يصعب استبدالهم بالآلات.

II.3.2 مكونات الخدمات الفندقية

يتضمن جانب العرض الفندقي مكونين أساسيين هما الخدمات الجوهرية النمطية المفترض أن تقدمها المؤسسة الفندقية و الخدمات التكميلية التي تتميز بتقديمها بعض المؤسسات الفندقية عن غيرها.

II.3.2.1 الخدمات الجوهرية

و تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- ❖ **خدمات قطاع الغرف:** و تشمل بدورها خدمات المكتب الأمامي و خدمات الإشراف الداخلي.
- ◀ **خدمات المكتب الأمامي:** هو الوحدة التي تقوم بالاستقبال و الاتصال بالضيوف، لتوفير كل التسهيلات التي يحتاجونها خلال إقامتهم بالمؤسسة الفندقية و حتى توديعهم عند المغادرة.
- حيث يعتبر حلقة الاتصال بين نزلاء الفندق و الإدارة، و يمكن تلخيص وظائفه الرئيسية فيما يلي: (1)
- ✓ تحية النزلاء رسميا و الترحيب بهم باسم إدارة الفندق؛
- ✓ "بيع" الغرف و استلام الحجوزات و تسجيل النزلاء و تخصيص الغرف لهم؛
- ✓ استلام و توزيع البريد والرسائل وطرود البريد على النزلاء أثناء تواجدهم بالفندق أو إرسالهم إلى عناوينهم بعد مغادرتهم للفندق؛

(1) أحمد فوزي ملوخية، اقتصاديات الفنادق، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 121.

- ✓ إعطاء المعلومات فيما يخص الفندق أو مظاهر النشاط الأخرى التي تهم النزلاء؛
- ✓ استلام و متابعة شكاوي النزلاء و محاولة التحقيق فيها و اتخاذ إجراءات لتصحيح الأوضاع؛
- ✓ تنشيط المبيعات بالفندق عن طريق محاولة بيع الخدمات المختلفة التي يقدمها مثل قاعات خدمات الطعام، و الغسيل و الكي...إلخ.

و يمكن فيما يلي التعرض لأهم الوحدات الفرعية لوحدة المكتب الأمامي و التي يمكن من خلالها توفير الإقامة و الإعاشة لضيوف المؤسسة الفندقية و أيضا الحصول على مستحقاتها:

- **الاستقبال:** هذا القسم من الأقسام الهامة جدا، حيث أنه أول قسم يقوم باستقبال الضيوف بالابتسامة والترحيب بهم، و عمل اللازم لأجل الإقامة، و كذلك تنظيم الخدمة الخاصة بهم وتحديد الغرف لهم إضافة إلى استلام البريد و الرسائل الخاصة بالضيوف و الحجز و عادة ما توجد لوحة مقسمة لخانات لوضع مفاتيح النزلاء.⁽¹⁾
 - **الحجز:** هو مجموعة القواعد و الإجراءات التي تحددها منظمة الضيافة و من خلالها يتأكد الضيف من ضمان وجود مكان (غرفة) خاص به للإقامة.
 - **وحدة الاستعلامات:** هي الوحدة التي توفر كافة المعلومات للضيوف.
 - **وحدة الخزينة:** هي الوحدة التي تقوم بتحصيل مستحقات منظمة الضيافة من ضيوفها و ذلك بعد تقديم الفاتورة كمستند دال على كل الخدمات التي حصلوا عليها طوال فترة إقامتهم، كما توفر لهم الأمان على ممتلكاتهم.
- ◀ **خدمات الإشراف الداخلي:** يعرف الإشراف الداخلي بأنه إدارة و تجهيز و تهيئة كافة ممتلكات المنظمة المخصصة لتوفير الضيافة بكفاءة و فاعلية. تسعى الوحدة القائمة على الإشراف الداخلي بالمؤسسة الفندقية إلى تحقيق مجموعة من الأمور المستقبلية أو بلوغ غايات و أهداف يراد الوصول إليها، و توفير المناخ العائلي للضيوف.⁽²⁾
- ❖ **خدمات قطاع الأطعمة و المشروبات:** و تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

(1) سامي عبد القادر، الإدارة الفندقية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 49.

(2) محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية: وظائف المنظمة، مطبعة الجمهورية، مصر، د ت ن، ص ص 112 - 115.

(3) سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 227، 228.

◀ **خدمة الأغذية و المشروبات:** تتضمن شراء و إنتاج و تقديم الأغذية و المشروبات، تحقق هذه الخدمة إيرادات مهمة للفنادق، و تعتبر عامل جذب للضيوف، و هدفها هو الحصول على ربح مناسب، و توفير خدمة مكملة لخدمة الإيواء.

◀ **خدمة الحفلات و المؤتمرات:** من خلال تأجير قاعات الفندق لغرض إقامة مؤتمرات أو حفلات فقد أصبحت الكثير من الفنادق تعتمد على إيرادات هذا القسم و الذي يحقق أرباحا للفندق تصل إلى 40% من أرباح الفندق.

II.3.2.2 الخدمات المكملة

و تتضمن مايلي:

- ❖ **خدمات حمام السباحة:** تعتبر من الخدمات التكميلية التي يقدمها الفندق، حيث يتوفر في أغلب الفنادق خاصة الفنادق الراقية مساح يمكن لضيوف الفندق استعمالها.
- ❖ **خدمات اللياقة و قاعات الرياضة:** حيث توفر بعض الفنادق قاعات لممارسة الرياضة تتوفر على كافة التجهيزات، يمكن لضيوف الفندق استعمالها، و يكون هذا النوع من الخدمات في الفنادق الرياضية التي يقيم فيها الرياضيون.
- ❖ **خدمات التسوق:** توجد في بعض الفنادق محلات للتسوق تحتوي على ماركات عالمية، و كذلك محلات بيع الهدايا و التحف التقليدية الخاصة بالمنطقة التي يقع فيها الفندق.
- ❖ **الخدمات الترفيهية:** ينظم الفندق أحيانا سهرات فنية و أنشطة للترفيه عن ضيوفه.

II.3 تقييم جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى مفهوم جودة الخدمة الفندقية، خصائصها، و مكوناتها.

II.3.1 مفهوم جودة الخدمة الفندقية

تعد الجودة أهم و أفضل المقاييس للحكم على المنظمات بصورة عامة، و المنظمات الفندقية بشكل خاص، و بما أن الجودة سلاح تنافسي بين المنظمات، فقد تعددت وجهات نظر الكتاب و الباحثين في تحديد مفهوم الجودة في المنظمات الفندقية، و فيما يلي ذكر لأهم التعاريف لجودة الخدمة الفندقية و أهميتها.

II.1.1.3 تعريف جودة الخدمة الفندقية

❖ **تعريف الجودة:** يرجع مفهوم الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas" و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة. قديما كانت تعني الدقة و الإتقان في تصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية⁽¹⁾

- و قد عرفت الجودة بأنها: « حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية و الخدمات و بالأفراد والعمليات و البيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات. »
- و عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO 9000 -2000) الجودة بأنها: « درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا في المنتج لمتطلبات الزبون. »⁽²⁾
- و من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن الجودة هي:
- « مجموعة المواصفات و المكونات و الخصائص و المقاييس التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة بما يتناسب مع احتياجات الزبون و رغباته. »

❖ **تعريف جودة الخدمة:** ليس من السهل تعريف جودة الخدمة بطريقة دقيقة، فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي يتفق مع الآخرين ففي بعض الأحيان يكون هذا التعبير واسعا للغاية بحيث يصبح لا معنى له، و يكون من الصعب وضعه موضع التطبيق و في أحيان يضع بعض الباحثين تعريفا مفصلا للجودة و الذي قد يكون ملائما لبعض الخدمات و لكنه من الصعب أن يتم تعميمه على كافة الخدمات. و تنتج الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات. و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة إلى القول أنها: « معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة. »⁽³⁾

و ذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

(1) مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، ط1، دار صفاء للنشر، عمان- الأردن، 2008، ص 15.

(2) محمد صالح، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق المواصفات المناسبة ISO 9000 - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جيجل - الجزائر، 2008 ص 23.

(3) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص ص 90، 91.

الشكل رقم (07): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن 2006 ص 91.

و يمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك الزبون للأداء الفعلي} - \text{توقعات الزبون لمستوى الأداء}$$

وفي ضوء المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي:

- **الخدمة العادية:** تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون للأداء الفعلي مع توقعاته المسبقة عنها.
- **الخدمة الرديئة:** و هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى إدراك الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات.
- **الخدمة المتميزة:** هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي المدرك للخدمة توقعات الزبائن. (1)

❖ **تعريف جودة الخدمة الفندقية:** يمكن تعريف جودة الخدمة الفندقية على أنها: « المميزات

المتكاملة للخدمة القادرة على إرضاء حاجات و رغبات الضيوف. »

إن الجودة برنامج متكامل و شامل لكل أقسام الفندق، و لا تخص قسما دون الآخر، فجودة خدمات الفندق مرتبطة بجودة خدمات جميع الأقسام التي تتكامل و تترابط من أجل تحقيق خدمات ذات جودة عالية، و منه فإن جودة الفندق يمكن التعبير عنها وفق المعادلة التالية:

(1) نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، « قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن _ _ » ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 25، 2010، ص 152.

جودة (الفندق) = جودة (الاستقبال) + جودة (الغرفة) + جودة (المطعم) + جودة (المرافق المختلفة).⁽¹⁾

II.3.1.2 أهمية جودة الخدمة الفندقية

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب لتحقيق الجودة في الخدمة الفندقية وهي: نمو مجال الخدمة

ازدياد المنافسة، الفهم الأكبر للزبائن و المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة.⁽²⁾

❖ **نمو مجال الخدمة**؛ إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات كما أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

❖ **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة**؛ أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها و توسيع قاعدة زبائنها، و هذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب زبائن جدد، و لكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين و من هنا تظهر أهمية تحقيق جودة الخدمة و الحفاظ عليها.

❖ **ازدياد المنافسة**؛ من المعلوم أن بقاء المنظمات و المشاريع يعتمد على القدر الكافي من التنافسية لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع و الخدمات يحقق لها ميزة تنافسية.

❖ **الفهم الأكبر للزبائن**؛ يحب الزبائن أن تتم معاملتهم بصورة جيدة و يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة و سعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للزبائن.

II.3.2 أبعاد جودة الخدمات الفندقية

إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة و تمثل أهم متطلبات الزبائن، فقد تناول العديد من الكتاب و الباحثين في مجال إدارة الإنتاج و العمليات و الجودة أبعاد جودة الخدمة بشكل عام و صنّفوها إلى عدة تصنيفات، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيمكن عدّها عشرة أبعاد وهي على النحو التالي:

(1) السبتي جريبي، ناصر بوعزيز، «التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، من أجل تحسين جودة الخدمات السياحية و الفندقية» الملتقى الوطني حول السياحة و التسويق السياحي في الجزائر، الإمكانيات و التحديات التنافسية، جامعة قالمة - الجزائر، 27، 28 أكتوبر

2009، ص 13.

(2) مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

- ❖ **الاعتمادية:** يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات إذ أن الاعتمادية و الثقة في المؤسسة الفندقية تعد معيارا أساسيا للضيف في تقييم جودة الخدمات المقدمة، فعندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة يتوقع من إدارة الفندق أن تجهز له الغرفة في الوقت المطلوب و تقدم كافة الخدمات التي اتفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل.
- ❖ **الجوانب الملموسة:** على الرغم من أن المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها إلا أنه مع ذلك ينبغي أن تكون هناك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف، فضلا عن وضع ديكورات و أثاث و مظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق، إذ أن نظرة الضيوف الإجمالية للمنظمة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها.
- ❖ **الاستجابة:** يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة و الاستعداد في خدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور أو ملل، إذ أن الاستجابة لمتطلبات و حاجات الضيوف و العمل على تلبيةها في الوقت المحدد تشعرهم بأن المنظمة الفندقية مهتمة بهم و تعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.
- ❖ **الكفاءة و المؤهلات:** يهتم هذا البعد بكفاءة و مؤهلات من يقدم الخدمة إلى الضيوف، إذ أن كفاءة و مؤهلات مقدمي الخدمات و تتمثل بحصولهم على شهادات علمية أو شهادات خبرة في مجال عملهم تجعل تعاملهم مع الضيوف بشكل أكثر تفهما لاحتياجاتهم.
- ❖ **المجاملة و الملاطفة:** يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الزبون من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب و محترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدمو الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف و مهذب مع الزبائن.
- ❖ **المصداقية:** تعد المصداقية مقياسا مهما للتقييم، فالمنظمات الفندقية يلزمها التحلي بهذا البعد مع ضيوفها إذ أن الضيف الذي يحجز غرفة في فندق و يأتي في الوقت المحدد و يجد الغرفة قد تم بيعها إلى شخص آخر أو لم تكن الغرفة جاهزة لاستقباله، أو يخرج الزبون من الفندق و يريد أن يسدد قوائم الحساب و يجد أن هناك تلاعب في المبلغ المقرر، هذا من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في المصداقية إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام بمواعيدها و تعاملها مع زبائنها.

❖ **إمكانية الحصول على الخدمة :** إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت و المكان المناسب، و أن لا يكون هناك صعوبة أمام هذه الخدمات في الحصول عليها و أن تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت و على مدار الساعة.

❖ **الأمان:** إن من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة و الأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذ ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف و ممتلكاته الموجودة في الفندق و أن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الأشغال الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى.

❖ **الاتصال:** ينبغي على المنظمات الفندقية الاهتمام بتحقيق هذا البعد إذ أن أغلب الضيوف قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية حول ما هو متوافر من خدمات، لذا ينبغي توفير طرائق و أساليب للتوضيح، و أن يتحلى مقدمو الخدمات بقدرتهم على الإجابة عن استفسارات الضيوف (الزبائن) و توضيح ما هو متوافر من خدمات، و ما تمتاز بها من خصائص و سمات و بأسلوب واضح و مفهوم من قبل الزبون.

❖ **فهم و معرفة الزبون:** ينبغي على المنظمات الفندقية و بشكل مستمر العمل على فهم و معرفة احتياجات الضيوف حتى تتمكن من تلبيتها بالشكل المطلوب، إذ أن التعرف بشكل مستمر على رغبات الزبائن و حاجاتهم يمكن المنظمة الفندقية من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات زبائنها⁽¹⁾ و على الرغم من وجود عدة محاولات لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أن مقياس جودة الخدمة الذي طوره " Parasuraman et Al." عام 1988 و المعروف بنموذج "SERVQUAL" يعد من أكثر المقاييس قبولا و استخداما. و قد تضمن هذا المقياس خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي:⁽²⁾

❖ **العناصر الملموسة:** و تمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة و تتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس توافر و حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، و الرؤية الجذابة للتسهيلات المادية

(1) محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، « نشر ثقافة الجودة و أثرها في تعزيز الأداء »، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27 و 28 أبريل 2009 ص 4، 5.

(2) أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 107.

والمظهر الأنيق للموظفين، و تأثير المظهر العام للمنظمة على خدماتها، و هذا لتعميق الشعور المادي للزبون في حصوله على الخدمة.

❖ **الاعتمادية:** و هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بالدقة المطلوبة و تتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها زبائنها، و اهتمامها بحل مشاكلهم وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، و التزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه لزبائنها، و احتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

❖ **الاستجابة:** و تعني القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي و الاقتراحات، و يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بوقت أداء الخدمة، و حرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للزبائن و الرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة الزبائن، و عدم إشغال العاملين عن الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.

❖ **الثقة في التعامل (الأمان):** و تمثل الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ و الخطر أو الشك. و يحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص العاملين على زرع الثقة في نفوس الزبائن و شعور الزبائن بالأمان في تعاملهم مع العاملين، و تعامل العاملين بلياقة مع الزبائن و إمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.

❖ **التعاطف:** أي إبداء روح الصداقة و الحرص على الزبون، و يشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالزبائن اهتماما شخسيا و تفهمهم لحاجات الزبائن وملائمة ساعات عمل المنظمة لرغبات جميع الزبائن، و حرص المنظمة على مصلحة الزبائن العليا والدراية الكافية باحتياجاتهم.

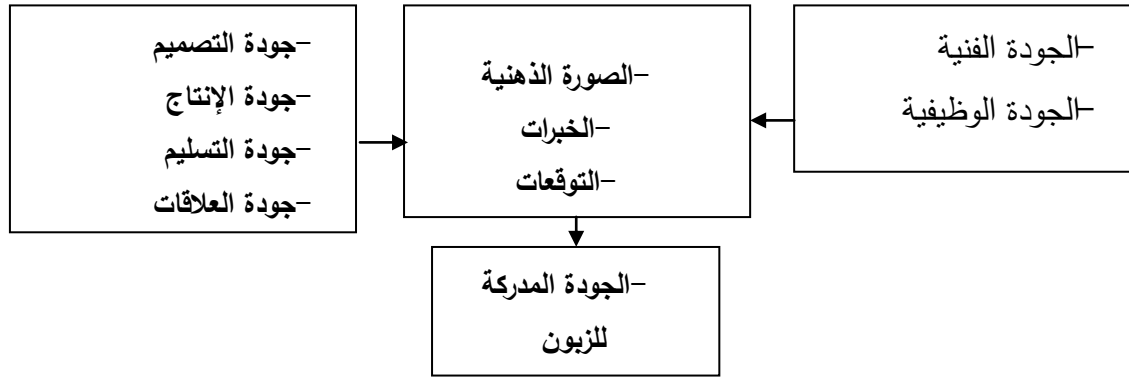
II.3.3 نماذج قياس جودة الخدمات الفندقية

تسعى المؤسسات الفندقية من أجل كسب رضا و ولاء الزبائن بصفة دائمة إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها، و يكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها و تقييمها حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين، و قد وضع الباحثون عدة نماذج لقياس جودة الخدمة سنحاول إيجاز بعض منها.

1.3.3.II نموذج الجودة لـ "Grönroos"

اعتمد النموذج على أربعة أنواع للجودة تتطلب تعاون كل الأفراد داخل المنظمة لتقديم الجودة المتوقعة و هي: جودة التصميم، جودة الإنتاج و جودة التسليم و جودة العلاقات، و بطبيعة الحال فإن الطريقة التي يتم بها إدراك الجوانب المختلفة للجودة لها تأثير على إدراك الزبون للجودة، و كذلك فإن كل من الجودة الفنية و الجودة الوظيفية تتأثران بهذه المصادر، و يتحدد إدراك الزبون للجودة من خلال مقارنته للتوقعات التي سبق أن تشكلت و الخبرات التي حصل عليها عند تقديم الخدمة إليه بالإضافة إلى الصورة الذهنية عن المنظمة و التي تلعب دورا مساعدا إذا كانت إيجابية و تجعل الخدمة أقل جاذبية إذا كانت سلبية.⁽¹⁾

الشكل رقم (08): نموذج "Grönroos" لجودة الخدمة



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوة، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة ، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 560.

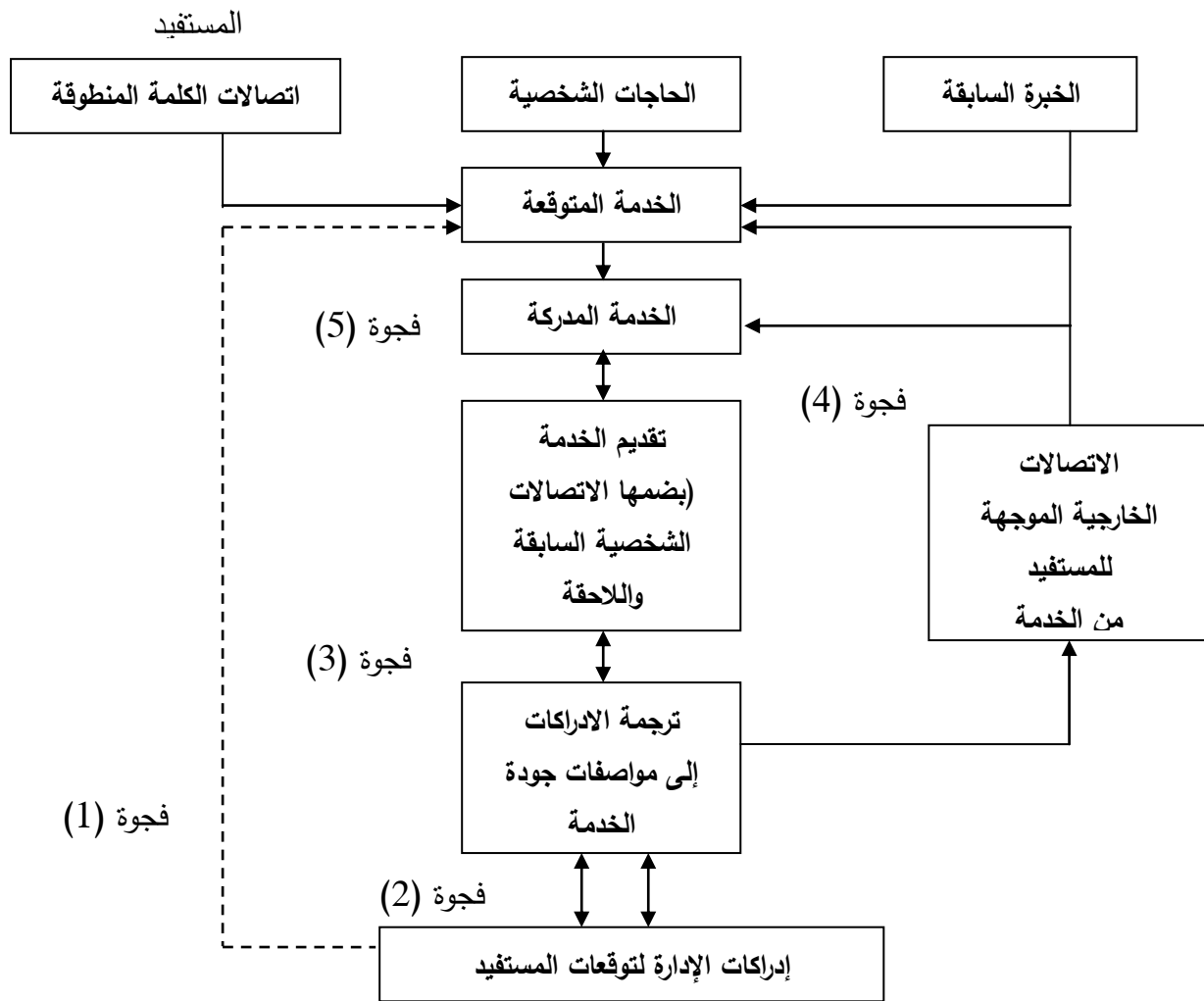
2.3.3.II نموذج تحليل الفجوات

يوضح هذا النموذج بداية كيف تنشأ جودة الخدمة و ما هي الفجوات التي يمكن أن تسبب مشاكل في تسليم الخدمة على النحو المتوقع و يحدد النموذج خمسة أنواع رئيسية من الفجوات و الشكل رقم (09) يوضح ذلك.

⁽¹⁾ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوة ، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة ، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 558 - 560.

- ❖ **الفجوة الأولى:** تظهر هذه الفجوة نتيجة للاختلاف بين توقعات الزبائن و إدراك و تفهم الإدارة لهذه التوقعات، قد يعود ذلك لنقص الفهم أو سوء التفسير من جانب الإدارة لرغبات الزبائن ومواصفات الخدمة التي يتوقعونها، و لهذا يمكن أن يطلق على هذه الفجوة "فجوة البحوث".
- ❖ **الفجوة الثانية:** تنشأ هذه الفجوة نتيجة للاختلاف بين إدراك الإدارة لما يتوقعه الزبائن وإمكانيات التصميم لنظام تسليم الخدمة، و يطلق عليها "فجوة التصميم".

الشكل رقم(09): يوضح تحليل الفجوات (SERVQUAL)



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، 3، المكتبة الوطنية، عمان، 2007، ص 61.

- ❖ **الفجوة الثالثة:** يرجع ظهور هذه الفجوة إلى الاختلاف بين الخدمة المصممة و ما يتم تسليمه فعلا للزبائن، و يطلق على هذه الفجوة "فجوة التسليم"، حيث أن ظهورها مرجعه سلوكي بالدرجة الأولى و ذلك لارتباطها بالتفاعل الذي يتم بين مقدم الخدمة و المستفيد منها.

❖ **الفجوة الرابعة:** تشير إلى الفرق بين ما تم تسليمه فعلا إلى الزبون و الوعود التي تم تقديمها من قبل المنظمة الخدمية، فإذا لم تسلم الخدمة على النحو المتفق عليه تظهر هذه الفجوة و التي يطلق عليها "فجوة الاتصالات".

❖ **الفجوة الخامسة:** تتعلق هذه الفجوة في شقيها بالزبائن و ذلك نتيجة للمقارنة بين توقعاتهم التي سبق أن تكونت عن الخدمة و إدراكهم لما سيتم استلامه، فهي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة و تنشأ هذه الفجوة نتيجة لحدوث اختلافات في بعض أو كل الفجوات الأربع السابقة ويمكن أن نطلق عليه "فجوة الواقع".⁽¹⁾

من الناحية العملية يساعد نموذج الفجوات المسؤولين عن الإدارة الفندقية في التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة الفندقية المقدمة و التي تتلخص في الآتي:

- ✓ مدى قدرة إدارة الفندق على تفهم احتياجات و رغبات الزبائن؛
- ✓ مدى فاعلية التنظيم و كفاية الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة من حيث القدرة على ترجمة توقعات الزبائن إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة لهم؛
- ✓ مستوى أداء العاملين في المنظمة (الفندق) و دافعيتهم في تقديم الخدمة الفندقية للزبائن بمستوى جودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة؛
- ✓ مدى المصادقية التي تتمتع بها المنظمة و ثقة الزبائن فيها؛
- ✓ مستوى الرضا و عدم رضا الزبائن عن الخدمة الفندقية.⁽²⁾

II.3.3.3 مقياس الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF)

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لنموذج الفجوات لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي، و الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن. و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

(1) نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشوة، مرجع سبق ذكره، ص 560.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية

و يعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط و أسهل في التطبيق من مقياس الفجوات نظرا لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة، فضلا عن صعوبة تعريف توقعات الزبائن و قياسها في الواقع العملي. إلا أنه لم يسلم من الانتقادات و التي تتمثل في:

- ✓ إهماله لقياس توقعات الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها؛
- ✓ قصور منهجية القياس و الطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته و مصداقيته؛
- ✓ لا يتضمن الأبعاد التنظيمية و الإدارية و أداء العاملين في القياس و التي تعتبر بمثابة المحددات الهامة و المؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة.⁽¹⁾

4.II ثقافة الجودة مكون رئيسي في الثقافة التنظيمية للخدمة الفندقية

إن أكثر الدراسات تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة، و السبب يعود إلى ثقافة المنظمات بشكل عام، و ثقافة الجودة بشكل خاص ، و هي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها في المنظمات الفندقية، و فيما يلي نتناول: مفهوم ثقافة الجودة، أهميتها، عناصرها.

1.4.II مفهوم ثقافة الجودة

تعرض الكتاب و الدارسون في مجال إدارة الإنتاج و العمليات إلى مفهوم "ثقافة الجودة" (culture Quality) على نحو واسع و متميز و كل منهم عرّف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه و نوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه. و سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف و أهمية ثقافة الجودة بالإضافة إلى مكونات و أبعاد هذه الأخيرة.

1.1.4.II تعريف ثقافة الجودة

- عرّف "Defeo" (2005) ثقافة الجودة بأنها: « القابليات التنظيمية و العادات و الاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم و تسليم السلع و الخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات و رغبات الزبون و تحقيق النجاح على المدى البعيد. »⁽²⁾
- أما "Froment" (2004) فيعرفها بأنها: « المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين تسوية مهامهم المعيّنة و لها مكونات تبنى عليهما، المكوّن الأول تنظيمي يشير إلى المهام

(1) فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات الفندقية و دورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس- الجزائر، 2012، ص ص 68، 69.

(2) محفوظ حمدون الصواف، و عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

والمعايير و مسؤوليات الأفراد و وحدات الخدمات، أمّا الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشترك و الآمال و العواطف. «⁽¹⁾

• و عرفها "Juran" (1989) أنها: « مجموعة المعتقدات و القيم التي يعتنقها العاملون اتجاه الجودة و التي تم تكوينها من خلال الممارسات الإدارية، و هي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة، و تعد هذه القيم بمثابة المحركات و المحفزات التي توجه سلوك العاملين للالتزام بالجودة. «⁽²⁾

• و أوضح كلا من " Heskell § Kotter " (1992) أن ثقافة الجودة هي: « مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة و التي يتبناها العاملون و ينقلونها إلى غيرهم و تميز نماذج سلوكهم بالمقارنة بباقي المنظمات. «⁽³⁾

II.1.4.2 أهمية ثقافة الجودة

إن أهمية ثقافة الجودة يمكن أن تبرز في طروحات و أفكار خبراء الجودة أمثال " Deming Crosby، Juran" إذ أكدت أعمالهم و أفكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب أن تخضع للتغيير من أجل تطبيق فلسفة التحسين كما أكدوا على أهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة و توجيهه نحو الجودة كشرط أساسي للتحسين المستمر.

و تعني ثقافة الجودة بأن المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة، و بالتالي فإن هذا القبول قد ينم عن تحسينات غير مفاجئة و التزام أكثر بالجودة و تغييرات مستمرة في الأداء و هناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات.

و يؤكد " Sursock " (2007) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية و التي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة من خلال الآتي:

- ✓ إن تشجيع و تميز أبطال ثقافة الجودة يساهم في تطوير و تطبيق إستراتيجية ثقافة الجودة؛
- ✓ تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم و المصادر المالية؛

(1) محفوظ حمدون الصواف، و عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

(2) سوزان صالح دروزة و آخرون « تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 10، العدد 04، 2014، ص 650.

(3) نفس المرجع، ص 650.

✓ الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.

و يؤكد "جودة" أن من الأمور العامة في ثقافة الجودة نجد التركيز على ثقافة خدمة الزبون، سواء كان هذا الزبون داخليا أم خارجيا.⁽¹⁾

II.3.1.4 عناصر ثقافة الجودة

بالرغم من أن الثقافة فريدة في كل منظمة و أنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة و توجهات الإدارة إلا أن هناك مجموعة من العناصر و الخصائص المشتركة بين هذه الثقافات، و هذه العناصر يجب أن تتبناها أي منظمة في سعيها نحو تطبيق مبادرات الجودة و التحسين المستمر.

❖ فحسب "جودة" هناك العديد من الجوانب التي تشمل عليها ثقافة الجودة من أهمها:

✓ التركيز على الزبون؛

✓ أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية؛

✓ التفاني في العمل؛

✓ احترام الآخرين؛

✓ الصدق في التعامل مع الآخرين؛

✓ الخطأ هو فرصة للتطور؛

✓ عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية؛

✓ التميّز هو منهجنا.⁽²⁾

❖ أما حسب " Coldweel, et al. " فقال أن ثقافة الجودة لها سبعة أبعاد تتمثل في الآتي:

✓ الإبداع؛

✓ الاستقرار؛

✓ احترام العاملين؛

✓ التوجه نحو المخرجات؛

✓ التوجه بفرق العمل؛

✓ الحزم.

(1) محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 7، 8.

(2) نفس المرجع السابق، ص 8.

❖ أما " Gordon " فيصنف أبعاد الثقافة على النحو الآتي: الاتجاه و الوضوح، الفهم المنظمي التكامل، طرق الاتصال بالإدارة العليا، التشجيع الفردي، القرار المتضارب و تنمية المورد البشري
توكيد الأداء، وضوح الأدوار، التفويض، توحيد الأنشطة. (1)

و عموما هناك اتفاق بين أكثر الكتاب و الباحثين في هذا المجال على أن نشر ثقافة الجودة يتمحور حول التركيز على عشرة عناصر و هي:

✓ القيادة و التزام الإدارة؛

✓ إدارة الزبون؛

✓ التدريب و التعلم؛

✓ فرق العمل؛

✓ إدارة العاملين و التفويض؛

✓ شراكة الزبون؛

✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة؛

✓ إدارة العملية؛

✓ الجوائز و الاعتراف؛

✓ الاتصال الفعال. (2)

II.4.2 أثر مكونات الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة الفندقية

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى و المتمثلة في مجموعة القيم و المعايير و السلوكيات و التصرفات و الإشارات و أساليب التعامل و المعاملة التي تصدر عن الموظفين و يلمسها الزبائن و المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان ذلك في أوقات العمل أو خارجها. هذا عن تأثير الثقافة في الفرد حيث يصبح يعرف و يتعامل بثقافة و قيم و سلوكيات المنظمة و ليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضوا فيها، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير أيضا في جودة الخدمة الفندقية؟

(1) محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(2) نفس المرجع السابق، ص 10.

هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا العنصر من خلال: تأثير الجانب المعنوي، و الجانب السلوكي، و الجانب المادي للثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الفندقية.

II.2.4.1 أثر القيم التنظيمية في جودة الخدمة الفندقية

تعرف القيم (Values) بأنها: « مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية و يوليه أولئك الأفراد اعتبارا عاليا وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية و الاجتماعية، و من أمثلة ذلك الحرية والعدل.» و يوضح " Woods " (1996) القيم الستة الرئيسية لثقافة الجودة و هي: «الجميع كل متكامل (المنظمة الفندقية، الموردون، الزبائن)، عدم السماح بتقليل شأن الآخرين أو التصرف بشكل متعالى ضرورة الاتصال و الانفتاح و الصدق، الجميع له الحق في الولوج إلى المعلومات التي يحتاجها ضرورة التركيز على العمليات، لا يوجد فشل أو نجاح بل هناك تعلم من التجارب. « و هناك صياغتان للقيم في المنظمة الفندقية، الأولى تتعلق بقيم المنظمة خارج المنظمة، و الثانية تعرض داخل المنظمة وتتعلق بإدارة العاملين بالمنظمة، و هذه القيم الداخلية تكون مفهومة ضمنا في تعزيز جودة الخدمة الفندقية.

II.2.4.2 أثر المعتقدات في جودة الخدمة الفندقية

المعتقدات هي ثوابت راسخة لا تتغير، تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها، تنتقل من جيل لآخر يليه دون تغيير، و يمثل الدين و العقيدة الدينية القاعدة أو الأساس الذي تقوم عليه الثقافة، حيث تستمد منه شرعيتها و أسباب وجودها. و تؤثر المعتقدات الدينية في مفهوم الفرد و نظرتة للحياة و لنفسه و للآخرين، و تؤدي المعتقدات الدينية دورا هاما في مجال ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

II.3.2.4 أثر اللغة على جودة الخدمة الفندقية

اللغة هي أداة اتصال و جزء لا يتجزأ من الصفات المنسوبة إلى شعب ما، أو المجموعة من السكان، و من خلال اللغة تعبر ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية عن نفسها، و يتصل أفراد هذه الثقافة مع بعضهم بعضا من خلالها، أي أنها تعد بمثابة المفتاح الذي يستخدمه من بالخارج للولوج إلى ثقافة ما و التعرف عليها و فهمها، و لا يقصد في هذا الصدد اللغة المكتوبة أو المنطوقة فقط، بل أيضا اللغة غير اللفظية و المتمثلة في الإيماءات و الإشارات و تعبيرات الوجه و نظرات العين و نبرة الصوت و حركة اليدين... إلخ.

II.4.2.4 أثر الاتجاهات في جودة الخدمة الفندقية

الاتجاهات هي تنظيم متكامل من المفاهيم و المعتقدات و العادات و الميول السلوكية. و يقول " Greenberg & Baron " (2004) أن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست سهلة، و الملاحظة قد لا تظهر شيئاً، و سؤال أفراد بشكل مباشر قد لا يعطي نتائج مفيدة حتى و لو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك. في حين أن الاتجاه نحو العمل هو المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر و المعتقدات و النزاع السلوكي اتجاه العمل نفسه. و الظروف التي يؤدي فيها، و الأفراد الذين يتعامل معهم، و هذا كله ذو تأثير فعال على بناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

II.5.2.4 أثر العادات و التقاليد في جودة الخدمة الفندقية

و هي كما سبق ذكره مجموعة من القواعد و التعليمات غير المكتوبة، و التي تحدد ما يجب على الأفراد و الجماعات داخل المنظمة الفندقية إتباعه في المواقف المختلفة، و هي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة و الشائعة و الملزمة لكل فرد، و يعد الخروج عليها خروجاً عن المؤلف، و خروجاً عن إرادة الجماعة، غير أنها قابلة للتغيير و التعديل بمرور الوقت و الأوضاع الاقتصادية بما يتماشى مع القيم الأصلية السائدة في المجتمع. (1)

II.6.2.4 أثر المعارف في جودة الخدمة الفندقية

عرّف " Hodgetts & Wthans " (2003)، الثقافة بأنها: «معارف مكتسبة يستعملها الناس لتفسير التجارب و توليد السلوك الاجتماعي. و هذه المعارف تشكل القيم و تخلق الاتجاهات في المنظمات الفندقية العالمية فان فهم اثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسياً لدراسة ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، فإذا لم يتعلم مديرو الفنادق ثقافات البلدان التي يتعاملون معها، فإن النتائج تكون سلبية.»

و تعد المعارف الخاصة بثقافة جودة الخدمات الفندقية أساساً للمنافسة العالمية، خصوصاً بعد التطورات التي لحقت بوسائل الاتصال و المعلومات فسيصبح النقل الفعال لهذه المعارف أمراً حاسماً في الفنادق متعددة الثقافات، لأن المعارف الجديدة المرتبطة بثقافة جودة الخدمة الفندقية تشكل الأساس المتين للتطوير في تصميم الفندق و خلق الميزة التنافسية التي يمكن اكتسابها من ثقافة الجودة.

(1) رعد الصرن، تيسير زاهر، « نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية»، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27، 28 أبريل 2009، ص 19.

II.4.2.7 أثر الافتراضات الشائعة في جودة الخدمة الفندقية

هي الحقائق المسلم بها، يشترك فيها أعضاء المنظمة الفندقية نتيجة لتجربتهم المشتركة و تساعد في توضيح لماذا تغزو ثقافة الجودة كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية. و تؤثر الافتراضات الشائعة في ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال عوامل متعددة أهمها: العلاقة بالبيئة، و طبيعة الحقائق، و وقت الفراغ، و طبيعة النفس البشرية، و طبيعة النشاط الإنساني و طبيعة العلاقات الإنسانية.

غالبا ما يشارك مديرو الإدارة العليا في الافتراضات الشائعة كقولهم نحن "مديرون جيّدون" أو "نحن مديرون تامون" أو "نحن مبتكرون عمليون" و تحدد هذه الافتراضات الشائعة من قبل الإدارة العليا في العديد من المنظمات الفندقية، و بذلك يمكن أن تطور المنظمة الفندقية الفلسفة الإدارية بشكل جيّد يتلاءم مع فكر و ثقافة الجودة.

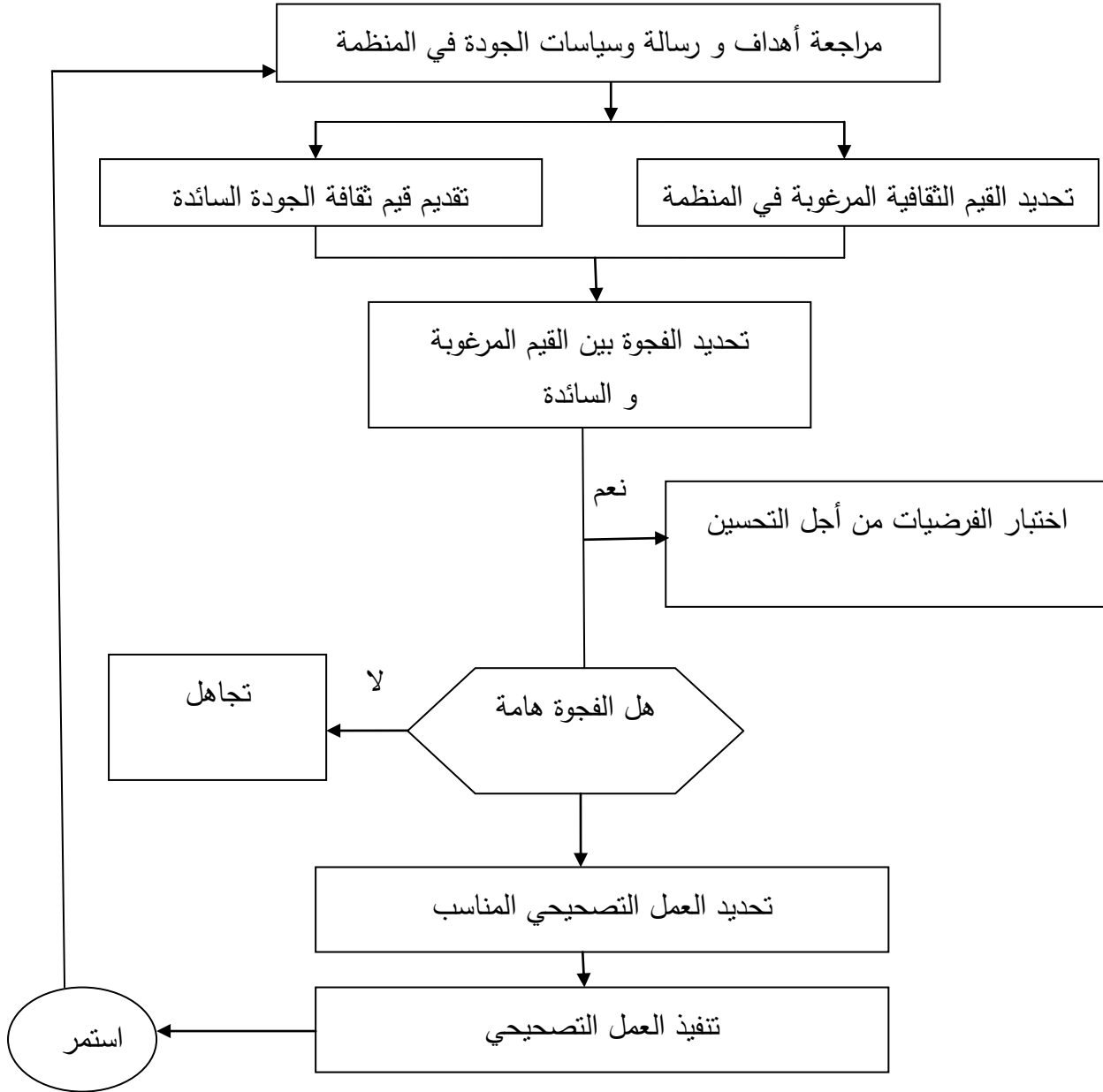
II.4.3 بناء ثقافة الجودة في المؤسسة الفندقية

إن من أهم المتغيرات المؤثرة على نشأة ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية ما يلي:

- ✓ فلسفات و قيم و شخصيات المؤسسين الأوائل للمنظمة؛
 - ✓ تصرفات و سلوكيات إدارات المنظمة الفندقية؛
 - ✓ عملية التطبيع أو التكيف الاجتماعي؛
 - ✓ ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين⁽¹⁾.
- و يتميز العمل الفندقية عن غيره من الأعمال الخدمية الأخرى بأهمية مسعى الجودة، كون أن جودة الخدمة الفندقية هي المحدد الأساسي لرضا الزبون و ولاءه. و من هنا تبرز أهمية تبني ثقافة الجودة في تحسين و تطوير الخدمة الفندقية كما يلي:
- ✓ اشتراك جميع العاملين بالفندق في توفير و تسليم الخدمة ذات الجودة العالية للضيوف، من خلال العمل الجماعي؛
 - ✓ يعد الإيمان بمفهوم و رسالة ثقافة الجودة بين العاملين من أهم العناصر في تحقيق جودة الخدمة والارتقاء بها؛

(1) رعد الصرن، تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

✓ إعادة بناء ثقافة تنظيمية من قبل الفندق تتلاءم مع ثقافة الجودة من خلال تهيئة و تكييف القيم الثقافية و التنظيمية السائدة في المؤسسة مع ما يتطلبه نجاح ثقافة الجودة لترسيخها في الفندق.⁽¹⁾
 و قد اقترح " Bubshait " (2000) إطاراً لتقييم و تطوير ثقافة الجودة كما في الشكل رقم (10):
الشكل رقم (10): إطار مقترح لتقييم و تطوير ثقافة الجودة في المنظمة



المصدر: رعد الصرن، تيسير زاهر، «نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية»، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال : تحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية لجامعة العلوم التطبيقية الأردن، 27، 28 أبريل 2009، ص 11.

(1) بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2009، ص 80.

و عندما تصبح ثقافة الجودة سمة سائدة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الفندقية تتغير بعض المفاهيم و السلوكيات كما يوضحه الجدول.

الجدول رقم(01): المقارنة بين ثقافة الجودة و الثقافة التنظيمية

مجال المقارنة	الثقافة التنظيمية في غياب ثقافة الجودة	ثقافة الجودة
الرؤية و القيم	مسؤولية الإدارة العليا	يشترك فيها الجميع
نظرة الإدارة للعاملين	قوى عاملة	موارد بشرية
أسلوب الإدارة	الإدارة بالرقابة	الإدارة بالمشاركة
تدفق العمل	تدفق رأسي	تدفق أفقي
الاهتمام بالجهود	الجهد مقابل الأجر اليومي	الاهتمام بترشيد الجهود
العلاقة بين الأقسام	أقسام متضاربة	تكاملية/ زبائن/ مقدمو الخدمة
نطاق الإشراف	نطاق ضيق	عملية متكاملة
المحاسبة	المسؤولية الفردية	مسؤولية فرق العمل
الاتصال	من الأعلى إلى الأسفل	متبادل
القرارات	أوامر إلزامية	التشاور قبل إصدار القرار
مهارات الأفراد	تخصصية ضيقة	نوعية متعددة
تطوير العمل	مسؤولية الرؤساء	مسؤولية الجميع
إسناد المسؤولية	تكليف (للرؤساء فقط)	تشريف (جميع العاملين)
تدريب الأفراد	واجب تطويري	حق تطويري
التخطيط	التخطيط قصير الأجل	طويل الأجل
التوجيه	موجهة بالكمية	موجهة بالجودة
التركيز	يركز على المشرف	يركز على الزبون

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على:

1- رعد الصرن، تيسر زاهر، «نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية»، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال : تحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية لجامعة العلوم التطبيقيةالأردن 27، 28 أبريل 2009، ص10.

2 هوزان صالح دروزة و آخرون، « تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن.»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 4، 2014، ص 650.

يتضح من خلال ما سبق أن لثقافة الجودة أثر إيجابي في فاعلية المنظمة الفندقية، و بشكل خاص عندما تدعم الأهداف التنظيمية التي تكون مشتركة و داخلية بشكل واسع بين أعضاء المنظمة.

خلاصة

تحتل المؤسسات الفندقية مكانة هامة في صناعة السياحة، فهي من مقومات العرض السياحي الضرورية لمقابلة الطلب السياحي. وقد تطورت هذه المؤسسات مع تطور و نمو السياحة عبر العالم و أخذت أشكالاً عديدة تعكس السعي المتواصل لهذه الصناعة من أجل تنويع خدماتها لتحقيق إشباعاً أفضل لحاجات و رغبات مختلف فئات الزبائن.

و تعتبر جودة الخدمة أحد محددات رضا الزبون في المؤسسات الفندقية، و أمراً حيوياً بالنسبة لها خاصة في محيط تنافسي. حيث يتفق الكثير من الباحثين و الممارسين على أن جودة الخدمة هي مطابقة خصائص و مواصفات الخدمة لرغبات و توقعات الزبون.

و رغم صعوبة قياس جودة الخدمة الناجمة عن صعوبة إيجاد مقياس يتسم بالموضوعية و الدقة و يأخذ في الحسبان خصائص الخدمة كمنتج غير ملموس أساساً، إلا أن هذه العملية تعتبر ضرورية من أجل معرفة حاجات و رغبات الزبائن، و تحسين الخدمات و أداء مقدمي الخدمة.

و يعتمد الباحثون و الممارسون عدة مقاييس لجودة الخدمة، يقوم كل منها على تصور معين لأبعاد الجودة ، لعل أهمها نسبة إلى كثرة استخدامه مقياس "SERVQUAL" بخمسة أبعاد هي: العناصر الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان و الثقة و التعاطف.

و يرتبط تحقيق جودة الخدمة في المنظمات الفندقية بعدة عوامل منها الثقافة التنظيمية. حيث توجد سمات معينة في الثقافة التنظيمية تعزز ممارسات الجودة و تؤدي إلى نجاحها، و هذه السمات والأبعاد تشكل ما يسمى ثقافة الجودة التي تمثل ثقافة فرعية في ثقافة المنظمة الفندقية. و نذكر من أبعاد ثقافة الجودة: الاهتمام بالزبائن و الأفراد و فرق العمل، الاهتمام بالتفاصيل... و غيرها من السمات التي تعكس تبني المؤسسة الفندقية و العاملين فيها لثقافة الجودة.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد تناولنا في القسم النظري للثقافة التنظيمية و جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على مجموعة مؤسسات فندقية و محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و إتجاهات العاملين لتقديم خدمة جيدة في هذه المؤسسات الفندقية. و لهذا الغرض قمنا باستقصاء آراء و اتجاهات العاملين في الفنادق محل الدراسة من خلال استبيان صمم خصيصا لهذا البحث اعتمادا على بعض الدراسات السابقة.

حيث يتناول هذا الفصل أربع مباحث:

✓ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

✓ اختبار أداة الدراسة؛

✓ عرض نتائج الدراسة الميدانية؛

✓ اختبار فرضيات الدراسة.

1.III الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية و العملية التي يحظى بها الجانب الميداني في إنجاز أي دراسة، فقد استهدفنا من خلال هذا المبحث إعطاء فكرة توضيحية لأهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلا عن الأساليب الإحصائية التي إتبعناها لمعالجة البيانات، و ذلك بهدف قياس وتحليل متغيرات الدراسة و العلاقة بينهما.

1.1.III مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفندقية و العاملين فيها. و نظرا لصعوبة دراسة كل المؤسسات الفندقية، فقد انحصرت الدراسة الميدانية في عدد من الفنادق التي وافقت على التعاون وتمثلت في أربع (04) فنادق من ولاية جيجل و فندق من ولاية سكيكدة، مجموع العاملين فيها يساوي (117) موزعة كما يلي:

- فندق الجزيرة: عدد العاملين 30 عامل؛
- فندق كتامة: عدد العاملين 20 عامل؛
- فندق النسيم: عدد العاملين 10 عمال؛
- فندق الإقامة: عدد العاملين 07 عمال؛
- فندق السلام: عدد العاملين 50 عامل.

و هكذا فقد تم توزيع 117 استبيان على عمال الفنادق المدروسة و استردادها جميعا دون وجود استمارات ملغاة أي بمعدل 100%.

2.1.III أداة الدراسة الميدانية

نظرا للعراقيل و المصاعب التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة، و عدم إمكانية إجراء تريض بالمؤسسات الفندقية، اتجهنا إلى الاعتماد على أداة الاستبيان لتجاوز النقائص باعتبارها أداة واسعة الاستعمال من قبل الباحثين من خلال تحليل النتائج و تكوين رأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية، و محاولة فهم الظاهرة المدروسة، و لهذا سنقوم بعرض مختلف مراحل إعداد الاستبيان و الظروف التي أحاطت صياغته، بدءا بمرحلة إعداد الاستمارة، و كيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية توزيع الاستمارات.

III.1.2.1 تصميم الاستمارة

حاولنا في هذه المرحلة قدر الإمكان صياغة الأسئلة بصفة بسيطة و واضحة، حتى تكون قابلة للفهم من قبل قارئها، أي من قبل الأفراد المستجوبين، و الذين من المفتوح أن يكونوا على دراية بالموضوع وأن تحتوي على خيارات إجابة متدرجة حسب مقياس " ليكرت" الخماسي، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بإختيار فرضيات البحث المتمحورة حول أثر الثقافة التنظيمية في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية. و قد صمم الإستبيان وفقا لمقياس ليكرت (lickert) الخماسي و الذي تتوزع درجاته كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: إعداد الطالبتين.

و قد تم إعداد الاستبيان اعتمادا على بعض الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية و حول جودة الخدمة. و تجدر الإشارة إلى أن الأسئلة المتعلقة بمحور جودة الخدمة كانت أسهل للإعداد نظرا لتوفر الكثير من الدراسات في الموضوع و التي تستند كلها لمرجع أساسي هو نموذج "Parasuraman et al" (1988). في حين كانت مهمة تحديد مجالات المحور الأول حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية و الأسئلة التي تضمها صعبة و تطلبت الكثير من البحث، بسبب قلة الدراسات المتخصصة في المجال الفندقي.

III.2.2.1 هيكل الاستمارة

تضمنت إستمارة الاستبيان خمسون (50) سؤالا موزعة على محورين رئيسيين، ومن أجل الوصول إلى الإجابة الواضحة و الدقيقة للمستجوبين، فقد اعتمدنا خلال صياغتها للأسئلة على أسئلة مغلقة تحتمل إجابة محددة حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. و لقد توزعت الأسئلة على ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

❖ **القسم الأول:** ويتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة عددها 07 هي:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية، عقد العمل، الدخل.

❖ **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم أسئلة متعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية، من

السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 31. و قد توزعت أسئلة القسم الثاني على 06 مجالات تمثل الأبعاد

الرئيسية للثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية و هي:

✓ **المجال الأول:** عدالة المكافآت يضم الأسئلة (الفقرات) من 01 إلى 05؛

✓ **المجال الثاني:** الاهتمام بالتفاصيل يضم الأسئلة (الفقرات) من 06 إلى 08؛

- ✓ **المجال الثالث:** الاهتمام بالزبائن يضم الأسئلة (الفقرات) من 09 إلى 12؛
 - ✓ **المجال الرابع:** تنمية و تطوير العاملين يضم الأسئلة (الفقرات) من 13 إلى 16؛
 - ✓ **المجال الخامس:** الاهتمام بالأفراد و فرق العمل يضم الأسئلة (الفقرات) من 17 إلى 20؛
 - ✓ **المجال السادس:** التوجه بالنتائج يضم الأسئلة (الفقرات) من 21 إلى 24.
- ❖ **القسم الثالث:** يتضمن هذا القسم أسئلة متعلقة بإتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية، من السؤال رقم 32 إلى السؤال رقم 50. و قد تم تصنيف هذه الفقرات في 05 مجالات تمثل أبعاد جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و هي:

- ✓ **المجال الأول:** العناصر الملموسة يضم الأسئلة من 01 إلى 04؛
- ✓ **المجال الثاني:** الاعتمادية يضم الأسئلة من 05 إلى 08؛
- ✓ **المجال الثالث:** الاستجابة يضم الأسئلة من 09 إلى 12؛
- ✓ **المجال الرابع:** الأمان و الثقة يضم الأسئلة من 13 إلى 15؛
- ✓ **المجال الخامس:** التعاطف يضم الأسئلة من 16 إلى 19.

III.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

❖ لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)، و الذي يرمز له اختصارا **SPSS** و هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، و الانحرافات المعيارية... إلخ، و ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ.

❖ **المدى:** و قمنا بحساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي (5-1=4) حيث تمثل 5 عدد الفئات، يحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0.8 = \frac{5}{4}$$

الجدول رقم(03): جدول التوزيع لسلم ليكرت

الفئة	[1-1.80]	[1.80-2.6]	[2.6-3.40]	[3.40-4.2]	[4.2-5]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين.

❖ النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي: تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض

معرفة تكرار فئات متغير ما و يتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

❖ ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha): لتقييم ثبات أداة الدراسة.

❖ الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة و من

أقواها حساسية و أكثرها شيوعا، و الفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية وعند

حساب

الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، و ذلك بتربيع الانحرافات

و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يقوم هذا الاختبار على دراسة

العلاقة بين متغيرين، و قد تم استخدامه لحساب الإتساق الداخلي و الصدق البنائي للاستبيان تم

استخدامه في نماذج الانحدار عند اختبار فرضيات الأثر .

❖ إختبار (T) في حالة عينة واحدة: لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة

المتوسطة و هي 3 أم زاد أو قل عن ذلك، و قد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل

فقرة من فقرات الاستبيان.

❖ إختبار تحليل التباين الأحادي-ذو الاتجاه الواحد : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين مجموعات البيانات.

❖ إختبار T (T-Test) للعينات المستقلة: لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين

في الإجابة.

❖ اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيعا طبيعي أم لا.

❖ **الانحدار الخطي البسيط:** إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة و تحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع Y و المتغير المستقل X.

2.III اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهري و البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، و كذا دراسة ثباتها و هذا على النحو التالي:

1.2.III صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، و قد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري و البنائي.

1.1.2.III الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، متخصصين في إدارة الموارد البشرية و متخصصين في تسويق الخدمات (أنظر الملحق رقم 01) و قد تم إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

2.1.2.III صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (117) وقد قمنا بحساب الإتساق الداخلي لها من خلال حساب معاملات الارتباط (أنظر الملحق رقم 02) بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق.**

◀ **الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الأول: عدالة المكافآت.**

جدول رقم(04): الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الأول(عدالة المكافآت)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يستفيد العاملون من مزايا إجتماعية (خدمات العلاج، التأمين..).	0.212	0.022
2	يحصل العاملون على مكافآت ملائمة.	0.852	0.000
3	هناك شفافية في منح المكافآت للعاملين.	0.885	0.000

0.000	0.896	يحصل العاملون في الفندق على مكافآت عادلة.	4
0.000	0.778	يحصل العاملون على مكافآت أعلى مقابل الأداء المتميز.	5

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05.

و يلاحظ أيضا أن درجة الارتباط قوية في أغلب الفقرات ما عدا الفقرة الأولى المتعلقة باستفادة العاملين من مزايا إجتماعية حيث الارتباط ضعيف.

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الأول: الإهتمام بالتفاصيل

جدول رقم(05): الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الأول(الإهتمام بالتفاصيل)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يحرص العاملون في الفندق على الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة.	0.923	0.000
2	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب قاعات الاستقبال و المطعم و الغرف بصورة مستمرة.	0.972	0.000
3	يحرص الفندق على دقة المعلومات.	0.967	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05 ، و أن الارتباط قوي لفقرات المجال المتعلق بثقافة الاهتمام بالتفاصيل.

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الأول: الإهتمام بالزبائن

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الأول (الإهتمام بالزبائن)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يحرص الفندق على تلبية توقعات الزبائن.	0.924	0.000
2	يركز الفندق على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.	0.896	0.000
3	يحرص الفندق على إقامة علاقات جيدة مع الزبائن.	0.966	0.000
4	يحرص الفندق على معرفة ردود أفعال الزبائن (درجة الرضا، الشكاوي).	0.905	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و درجة الارتباط قوية في هذا المجال.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الأول: تنمية و تطوير العاملين

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الأول (تنمية و تطوير العاملين)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يستفيد العاملون من برامج التكوين بشكل منتظم.	0.797	0.000
2	يحصل العاملون على فرص الترقية داخل الفندق.	0.781	0.000
3	تتم ترقية العاملين على أساس الأداء و الكفاءة.	0.776	0.000
4	يشمل التكوين و التدريب كل العاملين في الفندق.	0.814	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن ارتباط الفقرات قوي بمجال تنمية و تطوير العاملين.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الأول: الاهتمام بالأفراد و فرق العمل

الجدول رقم(08): الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الأول (الاهتمام بالأفراد و فرق العمل)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوفر الفندق الجو الملائم للعمل.	0.815	0.000
2	يسود الاحترام المتبادل علاقات العاملين.	0.872	0.000
3	يعمل العاملون بالتنسيق و التعاون مع زملائهم.	0.889	0.000
4	تضع الإدارة العاملين في مركز اهتمامها (مشاركة الأفراد، دعم العاملين، التقدير، الأمان في العمل).	0.863	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن ارتباط الفقرات قوي بمجال الاهتمام بالأفراد و فرق العمل.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال السادس من المحور الأول : التوجه بالنتائج

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لفقرات المجال السادس من المحور الأول (التوجه بالنتائج)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يهتم الفندق بتقييم النتائج المحققة.	0.777	0.000
2	يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم الأداء.	0.647	0.000
3	يركز العاملون على إنجاز العمل بشكل صحيح.	0.580	0.000

4	يعمل العاملون بجد ومثابرة (التفاني في العمل).	0.719	0.000
---	---	-------	-------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن ارتباط الفقرات بمجال التوجه بالنتائج يتراوح بين المتوسط (الفقرات 2،3،4) و القوي (الفقرة 1).

مما سبق، نستنتج أن فقرات المحور الأول المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة في الفنادق المدروسة صادقة و متسقة داخليا.

❖ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الثاني: العناصر الملموسة

جدول رقم(10): الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول من المحور الثاني (العناصر الملموسة)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر الفندق على تجهيزات و مواد حديثة.	0.854	0.000
2	يتميز العاملون في الفندق بمظهر حسن (لائق).	0.879	0.000
3	يتميز الفندق بديكورات داخلية جميلة.	0.884	0.000
4	يتميز الفندق بهندسة خارجية جميلة.	0.876	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن الارتباط قوي بين الفقرات و البعد الأول لجودة الخدمة المتعلقة بالعناصر الملموسة.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الثاني: الاعتمادية

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني من المحور الثاني (الاعتمادية)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يحرص العاملون على عدم ارتكاب الأخطاء.	0.937	0.000
2	يحرص العاملون على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح منذ البداية.	0.954	0.000
3	يلتزم العاملون بتقديم الخدمات في الوقت المحدد (المعلن عنه).	0.933	0.000
4	يحرص العاملون على حل مشكلات الزبائن.	0.912	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن ارتباط الفقرات قوي بالمجال المتعلقة بالاعتمادية.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الثاني: الاستجابة

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث من المحور الثاني (الاستجابة)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يقدم العاملون معلومات وافية للزبائن حول الخدمة.	0.949	0.000
2	لدى العاملين بالفندق استعداد لتقديم الخدمة فور طلبها.	0.966	0.000
3	يحرص العاملون في الفندق على تقديم المساعدة للزبائن.	0.967	0.000
4	يملك العاملون الرغبة والاستعداد للإجابة على استفسارات الزبائن.	0.965	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول ، أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن الفقرات مرتبطة بقوة بالمجال المتعلق بالاستجابة.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الثاني: الأمان و الثقة

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع من المحور الثاني (الأمان و الثقة)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يمنح سلوك العاملين في الفندق الثقة للزبائن.	0.969	0.000
2	يحرص العاملون على شعور الزبائن بالأمان.	0.968	0.000
3	يمتلك العاملون المعرفة الكافية للإجابة عن إستفسارات الزبائن.	0.957	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول ، أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن ارتباط الفقرات قوي بالمجال المتعلق بالأمان و الثقة.

◀ الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الثاني: التعاطف

جدول رقم(14): الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس من المحور الثاني(التعاطف)

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يقدم العاملون الاهتمام المناسب لكل زبون.	0.952	0.000
2	يركز العاملون على اهتمامات الزبائن.	0.965	0.000
3	يتسم سلوك العاملين في الفندق بالنزاهة في التعامل مع الزبائن.	0.972	0.000
4	يتسم سلوك العاملين في الفندق باللطف في التعامل مع الزبائن.	0.967	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول ، أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات أقل من 0.05، و أن الفقرات مرتبطة بقوة بمجال التعاطف.

و عليه، فإن فقرات المحور الثاني المتعلق بإتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية، صادقة ومنسقة مع المجالات التي تنتمي إليها.

III.1.2.3 صدق الإتساق البنائي لمحاور الاستبيان

❖ الإتساق البنائي لمجالات المحور الأول: الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق

الجدول رقم(15): الإتساق البنائي لمجالات المحور الأول (الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق)

الرقم	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المجال الأول	عدالة المكافآت	0.391	0.000
المجال الثاني	الإهتمام بالتفاصيل	0.705	0.000
المجال الثالث	الإهتمام بالزبائن	0.690	0.000
المجال الرابع	تنمية و تطوير العاملين	0.556	0.000
المجال الخامس	الإهتمام بالأفراد و فرق العمل	0.839	0.000
المجال السادس	التوجه بالنتائج	0.780	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، و أن المجال الاهتمام بالأفراد و فرق العمل و مجال التوجه بالنتائج هما الأكثر ارتباطاً بمحور الثقافة التنظيمية، و أن مجالات الاهتمام بالتفاصيل و الاهتمام بالزبائن و تنمية و تطوير العاملين ذات ارتباط متوسط بالمحور، في حين أن مجال عدالة المكافآت له ارتباط ضعيف بالمحور.

❖ الإتساق البنائي لمجالات المحور الثاني: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية

الجدول رقم(16): الإتساق البنائي لمجالات المحور الثاني (إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية)

الرقم	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المجال الأول	العناصر الملموسة	0.743	0.000
المجال الثاني	الاعتمادية	0.913	0.000
المجال الثالث	الاستجابة	0.946	0.000
المجال الرابع	الأمان و الثقة	0.924	0.000
المجال الخامس	التعاطف	0.939	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، و أن ارتباط المجالات الخمس بمحور إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية قوي.

❖ الإتساق البنائي ما بين المحور الأول و المحور الثاني:

الجدول رقم (17): الإتساق البنائي بين المحور الأول و المحور الثاني

المحاور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق.	0.868	0.000
المحور الثاني	إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.	0.910	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان و هي دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يدل على صلاحية المحور الأول و المحور الثاني لقياس ما وضعنا لقياسه و أن المحاور صادقة و منسقة مع الموضوع.

III.2.2 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. و قد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ.

يوضح الجدول الموالي معاملات الثبات الخاصة بكل محور و المعامل الخاص بجميع المحاور:

الجدول رقم (18): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الثقافة التنظيمية السائدة بالفندق.	0.883
الثاني	إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية .	0.976
جميع المحاور		0.954

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات الخاصة بكل المحاور تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً و البالغة 0.6 و بهذا نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الاستبيان و أنه قابل للتوزيع في صورته النهائية . (أنظر الملحق رقم 03).

3.III عرض نتائج الدراسة الميدانية

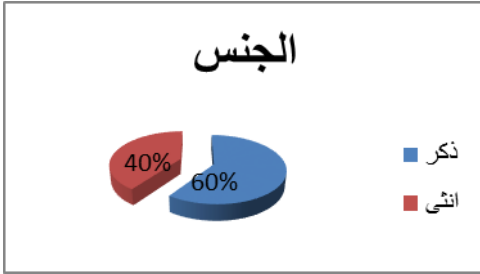
يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الاستبيان، بدءاً بخصائص العينة ثم اختبار التوزيع الطبيعي، ثم تحليل فقرات الاستبيان.

1.3.III خصائص عينة الدراسة

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية و كمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفي و سيتم التطرق لها و تحليلها. (أنظر الملحق رقم 04)

❖ **الجنس:** يبين الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (11): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

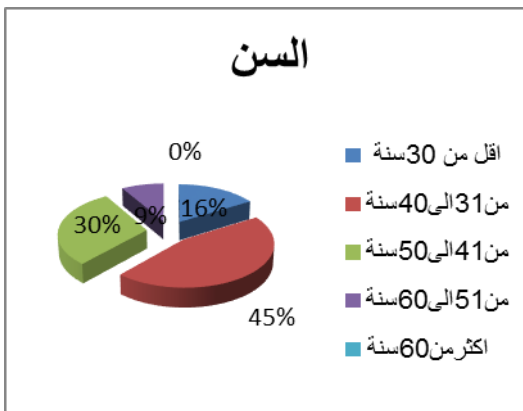
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	70	59.8
أنثى	47	40.2
المجموع	117	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه ، أن نسبة الذكور في عينة العاملين كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 59,8%، و هذا راجع لطبيعة المجتمع الجزائري الذي لا يحبد العمل النسوي داخل المؤسسات الفندقية ، و لطبيعة المحافظة للمجتمع عموماً.

❖ **السن:** يبين الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم (12): نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب السن.

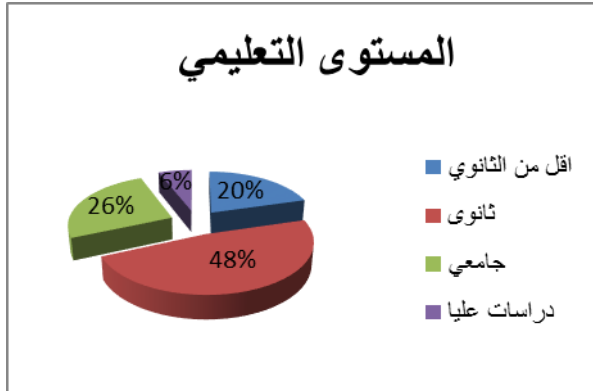
السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	19	16.2
من 31 إلى 40 سنة	53	45.3
من 41 إلى 50 سنة	35	29.9
من 51 إلى 60 سنة	10	8.5
أكثر من 60 سنة	00	00
المجموع	117	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه، أن أكبر فئة عمرية في عينة العاملين هي فئة 31- 40 سنة بنسبة 45.3% و تليها الفئة العمرية المحصورة بين 41- 50 سنة بنسبة 29.9%. و منه يتضح أن أغلب أفراد العينة شباب و هذا ما تفرضه طبيعة العمل الفندقى الخدمي.

❖ **المستوى التعليمي:** يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. الشكل رقم(13): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



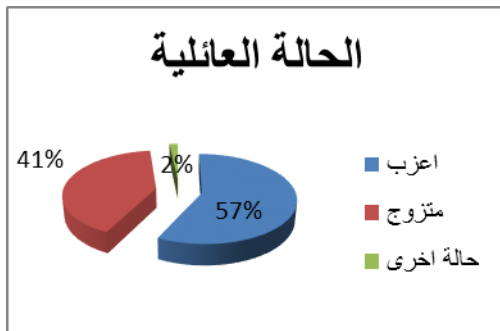
المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من الثانوي	24	20.5
ثانوي	56	47.9
جامعي	30	25.6
دراسات عليا	07	06
المجموع	117	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS. المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن 47.9% من العاملين متحصلون على مستوى تعليمي ثانوي و تليهم الفئة المتحصلة على المستوى الجامعي بنسبة 25.6% ثم فئة المتحصلين على مستوى أقل من الثانوي بنسبة 20.5% و أخيرا الفئة المتحصلة على دراسات عليا بنسبة 06%.

❖ **الحالة العائلية:** يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	67	57.3
متزوج	48	41
حالة أخرى	02	1.7
المجموع	117	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS. المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة عزاب بنسبة 57.3%، ثم تلي فئة المتزوجين بنسبة 41%. في حين تمثل الحالات الآخرين نسبة ضئيلة جدا 1.7%.

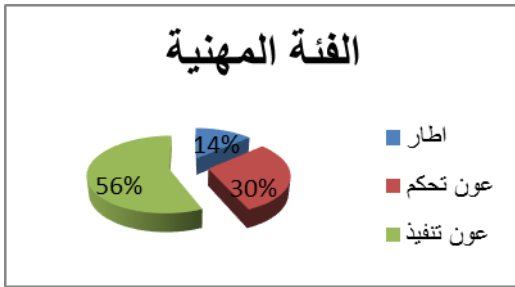
❖ **الفئة المهنية:** يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
إطار	16	13.7
عون تحكم	35	29.9
عون تنفيذ	66	56.4
المجموع	117	100

المصدر: إعداده الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



المصدر: إعداده الطالبتين.

نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية متناسب مع التدرج الهرمي حيث يمثل الإطارات (الإدارة العليا) أصغر فئة بنسبة 13.7%، و أعوان التحكم (الإدارة الوسطى) ثاني فئة بنسبة 29.9% و أخيرا أعوان التنفيذ (الإدارة الدنيا) بنسبة 56.4%.

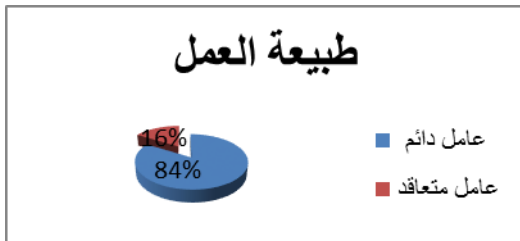
❖ **طبيعة العمل:** يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية%
عامل دائم	98	83.8
عامل متعاقد	19	16.2
المجموع	117	100

المصدر: إعداده الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: إعداده الطالبتين.

نلاحظ من الجدول و الشكل أن غالبية أفراد العينة هم عمال دائمون بنسبة 83.8%.

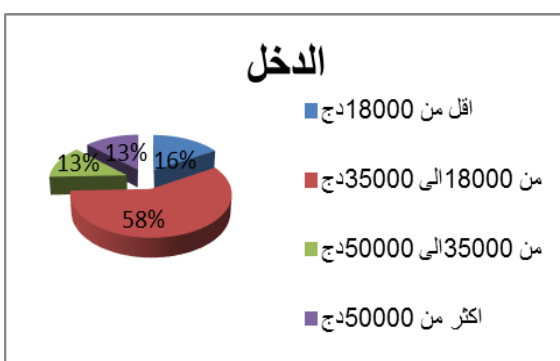
❖ **الدخل:** يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل.

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل

الدخل	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 18000 دج	19	16.2
من 18000 إلى 35000 دج	68	58.1
من 35000 إلى 50000 دج	15	12.8
أكثر من 50000 دج	15	12.8
المجموع	117	100

المصدر: إعداده الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر: إعداده الطالبتين.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 58.1% يتقاضون أجرا شهريا يتراوح بين 18000 دج و 35000 دج، في حين ما نسبته 16.2% من أفراد العينة يتقاضون أجرا شهريا يقل عن الأجر القاعدي 18000 دج.

2.3.III اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) (one sample k-s)

اختبار "كولمجروف سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (أنظر الملحق رقم 05)، هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. و يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي

العنوان	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	0.211	0.200

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـSPSS.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة تساوي 0.200 و هي أكبر من القيمة المقدره إحصائياً و التي تساوي 0.05، و هذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً و يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

3.3.III تحليل فقرات الاستبيان

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T و هذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة t المحسوبة و مقارنتها مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية و القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو عدم الموافقة على الفقرة . و يتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض . أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة و القيمة الاحتمالية. (أنظر الملحق رقم 06)

1.3.3.III تحليل فقرات المحور الأول: الثقافة التنظيمية السائدة في الفنادق المدروسة

❖ تحليل فقرات المجال الأول من المحور الأول: عدالة المكافآت

الجدول رقم (27) : تحليل فقرات المجال الأول (عدالة المكافآت).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يستفيد العاملون من مزايا إجتماعية(خدمات العلاج، التأمين،...).	3.67	1.160	1	6.218	0.000
02	يحصل العاملون على مكافآت ملائمة.	3.28	1.159	2	2.633	0.001
03	هناك شفافية في منح المكافآت للعاملين.	3.14	1.166	3	1.268	0.207

0.230	1.207	4	1.149	3.13	يحصل العاملون في الفندق على مكافآت عادلة.	04
0.874	1.158	5	1.167	3.02	يحصل العاملون على مكافآت أعلى مقابل الأداء المتميز.	05

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـSPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 6.218 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 3.67 (درجة الموافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن مؤسساتهم تمنحهم خدمات و مزايا إجتماعية إضافة إلى الأجر.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 2.633 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 3.28 (درجة موافقة متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة من موظفي الفنادق يرون أن المكافآت التي يحصلون عليها ملائمة.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 1.268 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.207 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.14 (درجة موافقة متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنه لا توجد شفافية في منح المكافآت.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 1.207 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.230 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.13 (درجة موافقة متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنه لا توجد عدالة في منح المكافآت.

الفقرة رقم 05: قيمة t المحسوبة تساوي 0.158 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.874 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.02 (درجة موافقة متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنهم لا يحصلون على مكافآت أعلى مقابل الأداء المتميز.

❖ تحليل فقرات المجال الثاني من المحور الأول: الاهتمام بالتفاصيل

الجدول رقم (28): تحليل فقرات المجال الثاني (الاهتمام بالتفاصيل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يحرص العاملون في الفندق على الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة.	3.70	0.967	3	7.837	0.000

02	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب القاعات الاستقبال و المطعم و الغرف بصورة مستمرة.	3.92	0.975	1	10.239	0.000
03	يحرص الفندق على دقة المعلومات.	3.89	0.954	2	10.079	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي :

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 7.837 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.70 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن هناك حرصا من قبل العاملين في الفندق على التفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 10.239 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.92 (درجة الموافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن إدارة الفندق تعمل على ترتيب قاعات الاستقبال و الطعام والغرف بصورة مستمرة.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 10.079 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.89 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تحرص على دقة المعلومات في كل عمليات الخدمة.

❖ تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الأول: الاهتمام بالزبائن.

الجدول رقم (29) : تحليل فقرات المجال الثالث (الاهتمام بالزبائن)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يحرص الفندق على تلبية توقعات الزبائن.	3.81	0.999	3	8.788	0.000
2	يركز الفندق على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.	3.78	1.010	4	8.334	0.000
3	يحرص الفندق على إقامة علاقات جيدة مع الزبائن.	3.91	0.996	2	9.929	0.000
4	يحرص الفندق على معرفة ردود أفعال الزبائن (درجة الرضا، الشكاوى).	4.01	0.987	1	11.053	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي :

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 8.788 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.81 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تحرص على تلبية توقعات الزبائن.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 8.334 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.78 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تركز على تقديم خدمات بجودة عالية للزبائن.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 9.929 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.91 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تحرص على جودة علاقاتها مع الزبائن.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 11.053 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي 4.01 (درجة موافقة عالية) أي أن أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تحرص على معرفة ردود أفعال الزبائن.

❖ تحليل فقرات المجال الرابع من المحور الأول: تنمية و تطوير العاملين.

الجدول رقم (30): تحليل فقرات المجال الرابع (تنمية و تطوير العاملين)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يستفيد العاملون من برامج تكوين بشكل منتظم.	2.99	1.207	1	-0.077	0.939
02	يحصل العاملون على فرص الترقية داخل الفندق.	2.91	1.196	4	-0.850	0.397
03	تتم ترقية العاملين على أساس الأداء و الكفاءة.	2.96	1.177	2	-0.393	0.695
04	يشمل التكوين و التدريب كل العاملين في الفندق.	2.94	1.184	3	-0.547	0.586

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي :

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي -0.077 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.939 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 2.99 (درجة موافقة متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنه لا توجد برامج تكوين بشكل منتظم للعاملين.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي -0.850 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.397 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 2.91 (درجة موافقة

(متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنه لا يحصلون على فرص الترقية في العمل.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي -0.393 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.695 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 2.96 (درجة موافقة متوسطة)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن الترقية لا تتم على أساس الأداء و الكفاءة.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي -0.547 و هي أقل من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.586 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 2.94 (درجة موافقة متوسطة)، أي أن أفراد العينة يرون أن التكوين و التدريب لا يشمل كل العاملين.

❖ تحليل فقرات المجال الخامس من المحور الأول: الاهتمام بالأفراد و فرق العمل

الجدول رقم (31): تحليل فقرات المجال الخامس (الاهتمام بالأفراد و فرق العمل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يوفر الفندق الجو الملائم للعمل.	3.45	1.118	4	4.383	0.000
02	يسود الاحترام المتبادل علاقات العاملين.	3.79	0.970	1	8.867	0.000
03	يعمل العاملون بالتنسيق و التعاون مع زملائهم.	3.77	0.977	2	8.515	0.000
04	تضع الإدارة العاملين في مركز إهتمامها (مشاركة الأفراد، دعم العاملين، التقدير، الأمان في العمل).	3.47	1.134	3	4.484	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي:

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 4.383 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.45 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن مؤسساتهم توفر لهم الجو الملائم للعمل.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 8.867 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.79 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن الاحترام المتبادل يسود علاقات العاملين.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 8.515 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.77 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن هناك تنسيقا و تعاونا بين العاملين.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 4.484 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي 3.47 (درجة موافقة عالية) ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تضعهم كعاملين في مركز اهتمامها.

❖ تحليل فقرات المجال السادس من المحور الأول: التوجه بالنتائج

الجدول رقم (32): تحليل فقرات المجال السادس (التوجه بالنتائج)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يهتم الفندق بتقييم النتائج المحققة.	3.50	1.134	3	4.727	0.000
02	يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم الأداء.	3.14	1.121	4	1.319	0.190
03	يركز العاملون على إنجاز العمل بشكل صحيح.	3.81	0.870	1	10.092	0.000
04	يعمل العاملون بجد و مثابرة (التفاني في العمل).	3.76	0.944	2	8.719	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي :

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 4.727 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.50 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تهتم بتقييم النتائج المحققة.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 1.319 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.190 و هي أكبر من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.14 (درجة موافقة متوسطة) ما يعني أن أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تقوم بإعلامهم بنتائج تقييم الأداء.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 10.092 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.81 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن العاملين يركزون على إنجاز العمل بشكل صحيح.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 8.719 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.76 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن هناك مثابرة في العمل من قبل العاملين في الفنادق المدروسة.

III.3.3.2 تحليل فقرات المحور الثاني: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية

تم تحليل بيانات إجابة «المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة الحسابات ب استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 أم لا و تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، و النتائج موضحة في الجدول.

❖ تحليل فقرات المجال الأول من المحور الثاني: العناصر الملموسة

الجدول رقم (33): تحليل فقرات المجال الأول (العناصر الملموسة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يتوفر الفندق على تجهيزات و مواد حديثة.	4.02	0.965	3	11.404	0.000
02	يتميز العاملون في الفندق بمظهر حسن (لائق).	4.14	1.050	1	11.714	0.000
03	يتميز الفندق بديكورات داخلية جميلة.	4.10	0.995	2	11.990	0.000
04	يتميز الفندق بهندسة خارجية جميلة.	4.10	1.163	2	10.259	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي :

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 11.404 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.02 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن الفندق يتوفر على تجهيزات و مواد حديثة تستخدم لتقديم الخدمة.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 11.714 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.14 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن مظهر العاملين في الفنادق المدروسة حسن.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 11,990 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.10 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن الفنادق المدروسة تتميز بديكورات داخلية جميلة.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 10.259 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.10 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن الفنادق تتميز بهندسة خارجية جميلة.

❖ تحليل فقرات المجال الثاني من المحور الثاني: الاعتمادية

الجدول رقم (34): تحليل فقرات المجال الثاني (الاعتمادية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يحرص العاملون على عدم ارتكاب الأخطاء	3.89	0.963	3	9.985	0.000
02	يحرص العاملون على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح منذ البداية.	3.97	0.973	1	10.735	0.000
03	يلتزم العاملون بتقديم الخدمات في الوقت المحدد (المعلن عنه).	3.92	0.975	2	10.239	0.000
04	يحرص العاملون على حل مشكلات الزبائن.	3.82	1.080	4	8.220	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي :

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 9.985 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.89 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن هناك حرصا على عدم ارتكاب الأخطاء من طرف العاملين.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 10.735 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.97 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن العاملين يحرصون على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح منذ البداية.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 10.239 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.92 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن هناك التزاما من قبل العاملين بتقديم الخدمات في الوقت المعلن عنه.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 8.220 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.82 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن العاملين يحرصون على حل مشكلات الزبائن.

❖ تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الثاني: الاستجابة

الجدول رقم (35): تحليل فقرات المجال الثالث (الاستجابة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يقدم العاملون معلومات وافية للزبائن حول الخدمة.	4.03	0.978	4	11.345	0.000

02	لدى العاملين بالفندق استعداد لتقديم الخدمة فور طلبها.	4.09	0.974	2	12.154	0.000
03	يحرص العاملون في الفندق على تقديم المساعدة للزبائن.	4.13	0.996	1	12.252	0.000
04	يملك العاملون الرغبة و الاستعداد للإجابة على استفسارات الزبائن.	4.06	0.994	3	11.535	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي:

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 11.345 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.03 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن العاملين في الفنادق المدروسة يقدمون معلومات وافية للزبائن حول الخدمة.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 12.154 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.09 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن العاملين في الفنادق المدروسة لديهم استعداد للخدمة الفورية للزبائن.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 12.252 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.13 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن العاملين يحرصون على تقديم المساعدة للزبائن بالفندق.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 11.535 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.06 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أن العاملين يملكون الرغبة و الاستعداد للإجابة على استفسارات الزبائن.

❖ تحليل فقرات المجال الرابع من المحور الثاني: الأمان و الثقة

الجدول رقم (36): تحليل فقرات المجال الرابع (الأمان و الثقة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يمنح سلوك العاملين في الفندق الثقة للزبائن.	4.03	1.008	1	11.098	0.000
02	يحرص العاملون على شعور الزبائن بالأمان.	4.03	0.991	1	11.291	0.000
03	يملك العاملون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات الزبائن.	3.94	1.028	2	9.893	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي:

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 11.098 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.03 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن سلوكهم يمنح الثقة لزبائن الفندق.

الفقرة رقم 02: قيمة t المحسوبة تساوي 11.291 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.03 (درجة موافقة عالية) ما يعني أن أفراد العينة يرون أنهم يحرصون على شعور الزبائن بالأمان.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 9.893 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 3.94 (درجة موافقة عالية)، أي أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن.

❖ تحليل فقرات المجال الخامس من المحور الثاني: التعاطف

الجدول رقم (37): تحليل فقرات المجال الخامس (التعاطف)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يقدم العاملون الاهتمام المناسب لكل زبون	4.12	1.001	4	12.094	0.000
02	يركز العاملون على اهتمامات الزبائن.	4.15	1.002	3	12.360	0.000
03	يتسم سلوك العاملين في الفندق بالنزاهة في التعامل مع الزبائن.	4.21	1.013	2	12.866	0.000
04	يتسم سلوك العاملين في الفندق باللطف في التعامل مع الزبائن	4.22	1.018	1	12.986	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول يتضح لنا ما يلي:

الفقرة رقم 01: قيمة t المحسوبة تساوي 12.094 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.12 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنهم يعطون الاهتمام المناسب لكل زبون.

الفقرة رقم 02: و قيمة t المحسوبة تساوي 12.360 أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.15 (درجة موافقة عالية)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أنهم يركزون على اهتمامات الزبائن.

الفقرة رقم 03: قيمة t المحسوبة تساوي 12.866 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.21 (درجة موافقة عالية جداً)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن سلوكهم يتسم بالنزاهة في التعامل مع الزبائن.

الفقرة رقم 04: قيمة t المحسوبة تساوي 12.986 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و المتوسط الحسابي يساوي 4.22 (درجة موافقة عالية جداً)، ما يعني أن أفراد العينة يرون أن سلوكهم يتسم باللطف في التعامل مع الزبائن.

4.III اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T_test) (أنظر الملحق رقم 07)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

• إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H₁) و بالتالي الفرضية البديلة (H₀). مرفوضة.

• إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H₁) و نقبل الفرضية البديلة (H₀).

• إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H₁).

• إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H₁).

1.4.III اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تملك المؤسسات الفندقية محل الدراسة ثقافة تنظيمية قوية.

H₀: لا تملك المؤسسات الفندقية محل الدراسة ثقافة تنظيمية قوية.

H₁: تملك المؤسسات الفندقية محل الدراسة ثقافة تنظيمية قوية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى و المتعلقة بالمحور الأول من الإستيعاب الخاص بعمال الفنادق:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0.000	1.9818	9.457	H ₁
DF=N-1=116		درجة المعنوية المعتمدة: α= 0.05		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.457 و هي أكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 1.9818، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 ، أي أن:

المؤسسات الفندقية محل الدراسة تملك ثقافة تنظيمية قوية

III. 2.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يملك العاملون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة اتجاهات إيجابية لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

H_0 : لا يملك العاملون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة اتجاهات إيجابية لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

H_1 : يملك العاملون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة اتجاهات إيجابية لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية و المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبيان الخاص بعمال الفنادق:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار T لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig-t)	القرار
H_1	13.457	1.9818	0.000	قبول
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		DF=N-1=116		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 13.457 بينما قيمة t الجدولية تساوي 1.9818 و بالتالي قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 أي أن:

العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة لديهم اتجاهات إيجابية لتقديم خدمة ذات جودة عالية

III. 3.4 اختبار الملائمة و خطية العلاقات

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، أي هل توجد علاقة خطية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيدا. و من خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية و الخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار فرضيات الدراسة.

H_0 : خط الانحدار لا يلاءم البيانات المعطاة.

H_1 : خط الانحدار يلاءم البيانات المعطاة.

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية	عدالة المكافآت	الانحدار	4.643	1	4.643	6.835	0.010
		البواقي	78.116	115	0.679		
		الكلي	82.759	116			
	الاهتمام بالتفاصيل	الانحدار	52.450	1	52.450	199.008	0.000
		البواقي	30.309	115	0.264		
		الكلي	82.759	116			
	الاهتمام بالزيائن	الانحدار	55.416	1	55.416	233.072	0.000
		البواقي	27.343	115	0.238		
		الكلي	82.759	116			
	تنمية و تطوير العاملين	الانحدار	17.048	1	17.048	12.755	0.000
		البواقي	65.711	115	0.715		
		الكلي	82.759	116			
	الاهتمام بالأفراد و فرق العمل	الانحدار	41.588	1	41.588	116.167	0.000
		البواقي	41.170	115	0.358		
		الكلي	82.759	116			
	التوجه بالنتائج	الانحدار	20.115	1	20.115	36.927	0.000
		البواقي	62.643	115	0.545		
		الكلي	82.759	116			

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يقدم الجدول السابق اختباراً لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، و بما أن مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية $\alpha = 0.05$ في كل العلاقات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن: "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، و هذا يظهر خطية النموذج و أن خط الانحدار يلائم البيانات، و بالتالي نموذج الانحدار معنوي. وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار الخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، و يمكننا الانتقال إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حول أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و الفرضيات الفرعية التالية:

- أثر عدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- أثر الاهتمام بالتفاصيل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛

- أثر الاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- أثر تنمية و تطوير العاملين في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- أثر الاهتمام بالأفراد و فرق العمل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية؛
- أثر التوجه بالنتائج في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

4.4.III اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية و أسلوب الانحدار سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية .

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية" . و سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لعدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لعدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "عدالة المكافآت" و المتغير التابع "اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(41): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

		معامل الارتباط r		معامل التحديد R ²	
		0.237	0.056		
		مستوى المعنوية: 0.010		قيمة (F): 6.835	
		عند $\alpha = 0.05$			
مغنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	b	SEb
		بيتا (B)			
0.000	15.804	-0.237	0.305	4.823	الثابت (CONSTANT) عدالة المكافآت
0.010	-2.614		0.091	-0.230	

التابع: اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0.056، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "عدالة المكافآت" في سلوك المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" تقدر بـ 5.6%، و أن نسبة 94.4% من التغير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير عدالة المكافآت. و بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.237$ ما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين. في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل -0.230 مما يشير أيضا إلى أثر عكسي بين المتغيرين إحصائيا، و قد كان مستوى المعنوية 0.010 و هو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4.823 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يشي إلى معنوياتها إحصائيا.

و بذلك فلن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و بالتالي فلن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لعدالة المكافآت في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام بالتفاصيل في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية". و سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الإهتمام بالتفاصيل في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للإهتمام بالتفاصيل في إتجاهات العاملين في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للإهتمام بالتفاصيل في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الاهتمام بالتفاصيل" في المؤسسات الفندقية و المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

		معامل الارتباط r			0.796
		معامل التحديد R ²			0.634
قيمة(F): 199.008					مستوى المعنوية: 0.000 عن α=0.05
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	b	SEb	بيتا (B)	قيمة (t)	
الثابت (CONSTANT) الاهتمام بالتفاصيل	1.248	0.204	0.796	6.113	0.000
	0.730	0.052		14.107	0.000

التابع: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.634، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "الاهتمام بالتفاصيل" في سلوك المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" تقدر ب 63.4 % و أن نسبة 36.6 % من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الاهتمام بالتفاصيل. و بلغت قيمة معامل الارتباط r القيمة 0.796 ما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.730 مما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا و قد ظهر مستوى المعنوية 0.000 و هو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.248 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوياتها إحصائيا.

و بذلك فلن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و بالتالي فلن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالتفاصيل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد : " أثر ذو دلالة إحصائية الاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية" . و سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثري الاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الاهتمام بالزبائن" في المؤسسات الفندقية و المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(43): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

		معامل الارتباط r		0.818		
		معامل التحديد R ²		0.670		
قيمة (F):				233.072		
مستوى المعنوية:				0.000		
عند $\alpha = 0.05$						
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)		
					b	SEb
الثابت (CONSTANT) الاهتمام بالزبائن	1.139	0.196	5.814	0.000	0.818	
	0.751	0.049	15.267	0.000		

التابع: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.670، و هو يشير إلى أن مساهمة المتغير المستقل "الاهتمام بالزبائن" في سلوك المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" تقدر بـ 67.0 % و أن نسبة 33% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى

عوامل أخرى غير الاهتمام بالزبائن. و بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.818$ ما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.751 ما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا و قد ظهر مستوى المعنوية 0.000 و هو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.139 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوياتها إحصائيا.

و بذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و بالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالزبائن في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية و تطوير العاملين في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية". و سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة بتأثير تنمية و تطوير العاملين في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لتنمية و تطوير العاملين في اتجاهات

العاملين نحو جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لتنمية و تطوير العاملين في اتجاهات

العاملين نحو جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "تنمية و تطوير العاملين" في المؤسسات الفندقية و المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

		معامل الارتباط r		0.453	
		معامل التحديد R ²		0.206	
قيمة (F):		12.755		مستوى المعنوية: 0.000 عند α= 0.05	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	b	SEb	بيتا (B)	قيمة (t)	
الثابت (CONSTANT) تنمية و تطوير العاملين	4.258	0.258	-0.079	16.529	0.000
	-0.070	0.083		-0.845	0.400

التابع: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.006 أي أن مساهمة المتغير المستقل "تنمية و تطوير العاملين" في سلوك المتغير التابع " إتجاهات العاملين جودة الخدمة الفندقية" تقدر بـ 20.6% و أن نسبة 79.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير تنمية و تطوير العاملين . و بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.453 ما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين . كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

و قد بلغت قيمة معلمة الميل -0.070 بمعنوية قدرها 0.400 و هي أكبر من 0.05، ما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل.

أما معلمة التقاطع فقد بلغت 4.258 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05، ما يشير إلى أنها دالة إحصائياً.

و بما أن معلمة الميل غير معنوية فإن هذا يدل على عدم وجود تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع. و بالتالي نرفض H₁ و نقبل الفرضية الفرعية البديلة H₀ التي تنص على أنه:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة α= 0.05 لتنمية و تطوير العاملين في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالأفراد و فرق العمل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية". و سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الاهتمام بالأفراد و فرق العمل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالأفراد و فرق العمل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالأفراد و فرق العمل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الاهتمام بالأفراد و فرق العمل" في المؤسسات الفندقية و المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط r		معامل التحديد R ²		
0709		0.503		
قيمة (F): 116.167 مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.05$				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	
			b	SEb
الثابت (CONSTANT) الاهتمام بالأفراد و فرق العمل	1.644	0.230	7.149	0.000
	0.664	0.062	10.778	0.000

التابع: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R² قد بلغت 0.503، أي أن مساهمة المتغير المستقل "الاهتمام بالأفراد و فرق العمل" في سلوك المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" تقدر بـ 50.3% و أن نسبة 49.7% من التفسير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الاهتمام بالأفراد و فرق العمل. و بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.709 ما يدل على وجود علاقة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.664 ما يشير أيضا إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائيا و قد بلغ مستوى المعنوية 0.000 و هو أقل من 0.05 ما يدل على معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.644 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا. و بذلك فلن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و بالتالي فلن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للاهتمام بالأفراد و فرق العمل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالنتائج في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية". و سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التوجه بالنتائج في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ التوجه بالنتائج في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للتوجه بالنتائج في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

و قد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التوجه بالنتائج" في المؤسسات الفندقية و المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" متضمنة في الجدول التالي:
الجدول رقم(46): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

معامل الارتباط r		0.493	
معامل التحديد R ²		0.243	
قيمة (F):		36.927	
مستوى المعنوية: 0,000		عند $\alpha = 0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t) معنوية (t)
	b	SEb	بيتا (B)

0.000	5.431	0.493	0.355	1.931	الثابت (CONSTANT) التوجه بالنتائج
0.000	6.077		0.098	0.597	

التابع: إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار و المتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0.243 أي أن مساهمة المتغير المستقل "التوجه بالنتائج" في سلوك المتغير التابع "إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية" تقدر ب 24.3% نسبة 75.7% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير التوجه بالنتائج. و بلغ معامل الارتباط $r = 0.493$ ما يدل على وجود علاقة ضعيفة نسبياً بين المتغيرين. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) و التي تمثل معامل المتغير المستقل 0.597 ما يشير أيضاً إلى أثر إيجابي بين المتغيرين إحصائياً و قد بلغ مستوى المعنوية 0.000 و هو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.931 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوياتها إحصائياً.

و بذلك فلن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

و بالتالي فلن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للتوجه بالنتائج في إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

III.4.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه:

مما سبق من اختبار لفرضيات الدراسة الفرعية يتضح قبول الفرضية العامة للدراسة و لتعزيز هذا القبول تم اختبار هذه الفرضية و التي تناولت العلاقة و التأثير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (إتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية)، و قد تطلب اختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر الثقافة التنظيمية كعنصر واحد من خلال أخذ جميع عبارات الثقافة التنظيمية و اعتبارها متغيراً مستقلاً واحداً

يؤثر في المتغير التابع و المتمثل في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية. و بذلك كان الاختبار المناسب للفرضية هو الانحدار البسيط كون الاختبار مكون من متغير مستقل واحد و متغير تابع واحد. و يمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

الجدول رقم(47): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

معامل الارتباط r		0.585		
معامل التحديد R ²		0.342		
قيمة (F):		59.696		
مستوى المعنوية: 0.000		عند $\alpha = 0.05$		
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	
			b	SEb
الثابت (CONSTANT) الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية	0.972	0.403	2.410	0.018
	0.882	0.114	7.726	0.000

التابع: اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0.342، و الذي يشير إلى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 34.2%، و إلى أن نسبة 65.8% من التلثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية. كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين. و تشير قيمة معامل الارتباط r التي بلغت 0.585 إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل 0.882، ما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 و هو أقل من 0.05، ما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 0.972 بمستوى معنوية 0.018 و هو أقل من 0.05 ما يشير إلى أنها دالة إحصائياً.

و بالتالي فلن يظهر معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

بشكل عام، و مما سبق من التحليل يمكننا قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

III. 6.4 اختبار فروق المتوسطات

تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس و عقد العمل نظراً لاحتوائهما على خيارين فقط للإجابة. أما في بقية المتغيرات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنظر الملحق رقم 08).

و يمكن صياغة الفرضية التي سيتم اختبارها كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في آراء أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية تعزى للمتغيرات الشخصية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في آراء أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية تعزى للمتغيرات الشخصية.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم(48): معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.144	-0.183	0.67102	3.7289	70	ذكر	جميع المحاور
		0.51512	3.7501	47	أنثى	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.144 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم(49): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	1.073	3	0.358	0.957	0.416
	بين المجموعات	42.215	113	0.374		
	المجموع	43.287	116	-		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.416 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(50): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	0.775	3	0.258	0.687	0.562
	بين المجموعات	42.512	113	0.376		
	المجموع	43.287	116	-		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.562 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة العائلية:

الجدول رقم(51): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.	داخل المجموعات	0.076	2	0.038	0.100	0.905
	بين المجموعات	43.212	114	0.379		
	المجموع	43.287	116	-		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.905 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الفئة المهنية

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الفئة المهنية:

الجدول رقم(52): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الفئة المهنية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية	داخل المجموعات	1.235	2	0.617	1.673	0.192
	بين المجموعات	42.053	114	0.369		
	المجموع	43.287	116	-		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.192 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الفئة المهنية عند مستوى دلالة 0.05.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عقد العمل

الجدول رقم (53): معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عقد العمل.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
عامل دائم	98	3.7174	0.65544	-1.348	0.182
متعاقد	19	3.8409	0.27618		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.182 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير عقد العمل عند مستوى دلالة 0.05.

❖ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الدخل

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الدخل:

الجدول رقم(54): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الدخل

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية	داخل المجموعات	2.046	3	0.682	1.869	0.139
	بين المجموعات	41.241	113	0.365		
	المجموع	43.287	116	-		

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.139 و هي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الدخل عند مستوى دلالة 0.05.

و عليه، نستنتج أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية تعزى للمتغيرات الشخصية.

خلاصة

مما سبق تناوله في الدراسة التطبيقية و من خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي أهمية الثقافة التنظيمية في الرفع من جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات الفندقية، و من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان و المقابلة الشخصية المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث ظهر أن هناك أثر ايجابي لها معنوية إحصائية لأغلبية المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية مع متغير اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية مع اختلاف درجة التأثير.

في الأخير، نخلص إلى القول أن الثقافة التنظيمية كمفهوم قد تطورت عبر مراحل مع تطور نظريات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، و هي لا تزال موضوعا مثيرا للنقاش و الجدل بين الباحثين. و تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة باعتبارها تزيد من ترابط و انسجام المنظمة و تعطيها هوية تنظيمية و توجه سلوك العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف، من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في القيم و العادات و لتقاليد، و الرموز و اللغة، البيئة المادية، القصص، الاحتفالات و المناسبات...

و قد اختلف الباحثون في تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية و تحديد أبعادها، حيث توجد عدة نماذج كل منها له أبعاد تسمح بتصنيف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

و نظرا لأهمية و دور الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، فإنه لا بد من العمل على بناء ثقافة قوية و نشر قيمها و الحفاظ عليها. و العمل على مراجعة ثقافة المنظمة باستمرار من أجل تكييفها مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية.

و قد رأينا في الجزء المتعلق بجودة الخدمة في المؤسسات الفندقية، أن الجودة مطلب أساسي لنجاح هذه المؤسسات بالنظر لطبيعة الخدمات الفندقية. لذا ينبغي قياس و تقييم جودة الخدمات المقدمة و العمل على تحسينها باستمرار من أجل تحقيق رضا الزبائن و أهداف المؤسسة الفندقية.

و تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في اتجاهات و سلوكيات العاملين و استعدادهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية. ما يفرض على المؤسسات الفندقية ضرورة إرساء ثقافة الجودة و نشر قيمها بين العاملين فيها.

❖ نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

◀ **النتائج النظرية:** من بين النتائج النظرية المتوصل إليها نجد:

- ✓ الثقافة التنظيمية هي معاني مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة، القيم، المشاعر المعايير السلوكية، و تساهم في تكوين شخصية المنظمة، و سمات العاملين بها لتحديد أساليب وأنماط السلوك و التفكير و طرق إدراك المواقف المختلفة و الإحساس بها و مواجهتها؛
- ✓ إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات و ذلك من خلال وظائفها المتمثلة في بناء إحساس بالتاريخ، إيجاد شعور بالتوحد، تنمية الإحساس بالانتماء والعضوية و تفعيل التبادل بين الأعضاء؛

- ✓ للثقافة التنظيمية أبعاد مختلفة منها الفردية في مقابل الجماعية، مسافة السلطة، تفادي عدم التأكد، الذكورة و الأنوثة؛
- ✓ يمكن للمنظمة اعتماد عدة آليات لخلق و نشر الثقافة تنظيمية و المحافظة عليها تتمثل في تأثير المؤسسين الأوائل للمنظمة، التفاعلات مع البيئة الخارجية، التفاعلات الداخلية بين وحدات المنظمة؛
- ✓ تتصف الثقافة التنظيمية بالتغير و الديناميكية حيث تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية؛
- ✓ جودة الخدمة الفندقية هي تلك المميزات المتكاملة للخدمة القادرة على إرضاء رغبات و حاجات الضيوف؛
- ✓ لجودة الخدمة الفندقية عدة أبعاد نذكر منها: الاعتمادية، الجوانب الملموسة، الاستجابة الكفاءة و المؤهلات، المجاملة و الملاطفة، المصداقية، الأمان، إمكانية الحصول على الخدمة الاتصال فهم و معرفة الزبون.

الناتج التطبيقية

- توصلنا من خلال تحليل نتائج فقرات الاستبيان إلى ما يلي:
- ✓ تحرص المؤسسات الفندقية محل الدراسة على تقديم مزايا اجتماعية للعاملين؛
 - ✓ يرى العاملون في المؤسسات المدروسة أن مؤسساتهم لا تقدم مكافآت ملائمة، و لا تراعي الشفافية في منح المكافآت، و أنه لا توجد عدالة في منحها. كما أنها لا تحرص على مكافأة الأداء المتميز؛
 - ✓ تحرص المؤسسات الفندقية المدروسة على الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة و يشمل ذلك ترتيب قاعات الاستقبال بصورة مستمرة، و دقة المعلومات؛
 - ✓ تهتم المؤسسات الفندقية المدروسة بزبائنهم من خلال تلبية توقعاتهم و تقديم خدمة ذات جودة و معرفة ردود أفعالهم حول الخدمة المقدمة إضافة إلى إقامة علاقة جيدة معهم؛
 - ✓ لا تهتم المؤسسات الفندقية المدروسة بتقديم برامج تكوين بشكل منتظم للعاملين إضافة إلى عدم منح فرص ترقية للعاملين، كما أنها لا تمنح الترقية على أساس الأداء و الكفاءة و إنما على أساس الأقدمية. تهتم المؤسسات الفندقية المدروسة بالعاملين فيها و تضعهم في مركز اهتمامها كما تعمل على توفير الجو الملائم للعمل؛

- ✓ يسود الاحترام المتبادل علاقات العاملين الذين يعملون بالتنسيق و التعاون مع بعضهم البعض؛
- ✓ تحرص المؤسسات الفندقية المدروسة على تقييم النتائج المحققة، لكنها لا تقوم بإعلام العاملين بالنتائج؛
- ✓ يحرص العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة على إنجاز العمل بشكل صحيح و المثابرة في العمل؛
- ✓ يرى العاملون أن المؤسسات الفندقية المدروسة تتوفر على كافة العناصر المادية اللازمة لجذب الزبائن و إرضائهم؛
- ✓ يستجيب العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب؛
- ✓ يهتم العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة بيبث الثقة و الأمان في نفسية الزبائن؛
- ✓ يهتم العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة بالتعامل الجيد مع زبائنهم؛
- ✓ يحرص العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة على أن يكونوا في خدمة الزبائن و أن يقدموا لهم المساعدة التي يحتاجونها.

❖ نتائج اختبار الفرضيات

◀ الفرضيات الرئيسية

- ✓ تمتلك المؤسسات الفندقية محل الدراسة ثقافة تنظيمية قوية.
- ✓ العاملون في المؤسسات الفندقية المدروسة لديهم اتجاهات إيجابية لتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين في المؤسسات الفندقية المدروسة نحو جودة الخدمة الفندقية.

◀ الفرضيات الفرعية

- ✓ توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي لبعدها عدالة المكافآت في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة الفندقية، و هذا ما يتناقض مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أن تقديم مكافآت عادلة للعاملين يحفزهم على تحسين أدائهم و تقديم خدمة جيدة؛
- ✓ تساهم ثقافة الاهتمام بالتفاصيل في المؤسسات الفندقية محل الدراسة في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين. لأن الاهتمام بالتفاصيل يعكس إتقان العمل و بالتالي جودة الأداء و الخدمة؛

- ✓ تساهم ثقافة الاهتمام بالزبائن في المؤسسات الفندقية محل الدراسة في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين لأن الاهتمام بالزبائن يؤدي إلى إشباع حاجاتهم و رغباتهم و مطابقة خصائص الخدمة لتوقعاتهم و بالتالي تحقيق الجودة؛
- ✓ توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للتنمية و تطوير العاملين في اتجاهاتهم نحو جودة الخدمة الفندقية، و هذا ما يتناقض مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أن الاهتمام بتطوير العاملين يرفع من مهاراتهم و كفاءاتهم و يحفزهم على تقديم خدمة ذات جودة عالية؛
- ✓ تساهم ثقافة الاهتمام بالأفراد و فرق العمل في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين لتقديم خدمة جيدة، لأن الاهتمام بالأفراد يزيد من دافعيتهم لبذل جهود أكبر و تحسين الأداء و كذا لأن الاهتمام بفرق العمل يحقق نتائج إيجابية على مستوى التعاون و التنسيق بين العاملين ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الفندقية؛
- ✓ تساهم ثقافة التوجه بالنتائج (تقييم الأداء، التفاني في العمل...) في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين لتقديم خدمة جيدة، فتقييم الأداء يسمح بالكشف عن الانحرافات و تصحيحها، كما أن إنجاز العمل بالشكل الصحيح و التفاني في العمل هي قيم تؤثر إيجابا في جودة الخدمة.
- ✓ أظهرت النتائج أن ثقافة الاهتمام بالزبائن هي الأكثر تأثيرا في اتجاهات العاملين نحو جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية المدروسة، تليها ثقافة الاهتمام بالتفاصيل، ثم ثقافة الاهتمام بالأفراد و فرق العمل، و بعدها ثقافة التوجه بالنتائج.

❖ التوصيات

◀ التوصيات الموجهة للفنادق

- ✓ منح المكافآت و الحوافز اللازمة بغرض إشباع حاجات العاملين و تشجيعهم على بذل جهود أكبر مع مراعاة الفوارق الفردية و الجهود المبذولة و الشفافية؛
- ✓ مكافأة العاملين المبادرين لتطوير خدمات الفندق؛
- ✓ الاهتمام بالنظافة و الاهتمام بالتفاصيل لتحسين نظرة الزبائن للخدمة المقدمة لهم؛
- ✓ الاهتمام بالمحافظة على نوعية ممتازة من الأطعمة و الأسرة المقدمة للزبائن؛
- ✓ الاهتمام بتدريب العاملين على فن التعامل مع الزبائن؛
- ✓ الاهتمام بتوفير مختلف التسهيلات اللازمة لزيائن الفنادق و المحافظة على مستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة؛

✓ ضرورة تبني الإدارة الفندقية للثقافة التنظيمية الداعمة عن طريق تشجيع القرارات الجماعية و منح الاستقلالية أكثر للعاملين و إشعارهم بأهميتهم و غرس الثقة المتبادلة.

◀ التوصيات الموجهة للسلطات العمومية

✓ عقد دورات و ندوات تدريبية و ورشات عمل حول الثقافة التنظيمية و ثقافة جودة الخدمة الفندقية؛
✓ ضرورة قيام الجهات المسؤولة على النشاط السياحي و الفندقية بإعداد برامج تكوين نوعية و دعم إدارات الفنادق.

المراجع باللغة العربية

❖ القواميس و المعاجم

01 أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984.

❖ الكتب العلمية

02 أحمد فوزي ملوخية، اقتصاديات الفنادق، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر 2007.

03 أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2004.

04 أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن 2001.

05 جلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن 2011.

06 ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس و التقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.

07 جبرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض- السعودية، 2004.

08 حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن 2003.

09 -حسني حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2004.

10 -حمداوي وسيلة، الجودة: ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر بجامعة قلمة الجزائر 2009.

11 -حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2006.

12 -حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت السياحية، دار زهران، عمان الأردن، 2000.

- 13 - حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان- الأردن، 2006.
- 14 - خضير كاظم الفريحات و آخرون ، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 15 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005.
- 16 - سامي عبد القادر، الإدارة الفندقية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 17 - سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 18 - سليم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق: إدارة و مفاهيم، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 19 - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 20 - صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 21 - صبري عبد السميع، التسويق السياحي: أسس علمية و تجارب عربية ، المنظمة الوطنية للتنمية مصر، 2007.
- 22 - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 23 - عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، ط2، مركز الدراسات للوحدة العربية، لبنان، 2005.
- 24 - العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية : دراسة سياسية، قانونية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 25 - علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان- الأردن 2006.
- 26 - غادة صالح، اقتصاديات الفنادق، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية- مصر 2007.
- 27 - فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009.

- 28 - ليلي صابر الزلاقي، أساسيات الإشراف الداخلي بالفنادق و المنتجات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية- مصر، 2007.
- 29 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 30 - مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر عمان- الأردن، 2008.
- 31 - محمد إبراهيم عبيدات، التسويق السياحي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن 2000.
- 32 - محمد القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2005.
- 33 - محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الإنتاجية ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع عمان- الأردن، 1998.
- 34 - محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية: وظائف المنظمة، مطبعة الجمهورية، مصر دون تاريخ النشر.
- 35 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 36 - محمود أحمد حمزة، زينب عبد الرحمن عبد القادر، الإشراف الداخلي في صناعة الفنادق - دار الجامعية، مصر، 2005.
- 37 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان- الأردن، 2004.
- 38 - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2008.
- 39 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 40 - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان - الأردن 2002.

- 41 -نبيل محمد مرسي، المهارات و الوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2006.
- 42 -نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة: مدخل للتميز و الريادة ، ط 1 مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2010.

❖ الأطروحات و الرسائل الجامعية

← رسائل الدكتوراه

- 43 -جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

[http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/50820/d_3_as_2008.pdf?sequence=1]

- 44 -كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه في التنظيم و العمل، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2008.

[theses.univ-batna.dz]

← مذكرات الماجستير

- 45 -إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي ، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2011.

[<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95778.pdf>]

- 46 -بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2009.

[http://bu.univ-ouargla.dz/ABASSI_BOUBEKEUR.pdf?idthese=650]

- 47 -محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2005.

[<http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/86.pdf>]

48 - محمد صالح، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق المواصفات المناسبة ISO 9000

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2008.

49 - فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات الفندقية و دورها في تحقيق الأداء المتميز:

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس -

الجزائر، 2012.

❖ المقالات العلمية

50 - سوزان صالح دروزة و آخرون، « تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في

منظمات الأعمال في الأردن »، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد

10، العدد 04، 2014.

[<https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/7708/4131>]

51 - نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، « قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن »

مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 25، 2010.

[<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53270>]

❖ المداخلات العلمية

53 - السبتي جريبي، ناصر بوعزيز، « التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، من أجل

تحسين جودة الخدمات السياحية و الفندقية »، الملتقى الوطني حول السياحة و التسويق السياحي في

الجزائر: الإمكانيات و التحديات التنافسية، جامعة قلمة- الجزائر، 27 و 28 أكتوبر 2009.

54 - رعد الصرن، تيسير زاهر، « نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية » المؤتمر

العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27 و 28 أبريل 2009.

[<http://www.tkne.net/vb/attachment.php?attachmentid=17024&d=1298970883>]

55 -محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، « نشر ثقافة الجودة و أثرها في تعزيز الأداء » المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27 و 28 أبريل 2009.

[<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=11011>]

56 -محمود علي الروسان، « العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية على عينة من نزلاء فنادق الخمس نجوم في الأردن »، المؤتمر العلمي الدولي حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة- الجزائر، أيام 7 و 8 ماي 2007.

57 -مصطفى عشوي، « الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية »، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الثقافة و التسير، جامعة الجزائر، أيام 28- 30 نوفمبر، 1992.

58 -مفيدة يحيوي، « دور أسلوب "6 سيكما" في تحسين جودة الخدمة الفندقية »، ملتقى حول اقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2010.

[<http://www.univ-biskra.dz/fac/fseccsg/images/doc/tourisme/yahyaoui%20>

[moufida.pdf](http://www.univ-biskra.dz/fac/fseccsg/images/doc/tourisme/yahyaoui%20moufida.pdf)]

❖ المواقع الإلكترونية

59 -أحمد كردي، « قراءة المحددات تحت تصنيف السلوك الإداري » ، مقال حول الثقافة التنظيمية العدد 1269، 12 جوان 2011.

[Kenanaonline.com/users/ahmedKordy/Posts/127746]

المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب العلمية

- 60- Brenneman S. et Separi S., **Economie d'entreprise**, Editions Dunod, Paris 2001.
- 61- Cheraiet M., **Culture d'entreprise en Algérie**, O.P.U., Alger, 2004.
- 62- Daft R., **Organisation theory and design**, 7th. Ed, College Publishing, Ohaio 2001 .
- 63- Hatch Jo Mary, Cunliffe A.L., **Théorie des organisations**, Editions De Boeck, Belgique, 2000.

❖ المذكرات و الرسائل الجامعية

- 64- Price J., **An examination of the influence of organizational culture on the service predispositions of hospitality workers in Tropical North Queensland**, for the degree of Doctor of philosophy, School of Business, James Cook University, Australia, 2004.

[<http://researchonline.jcu.edu.au/1379/2/02whole.pdf>]

❖ المقالات العلمية

- 65- Gambi L .N., Gerolamo M.C., Carpinetti L.C.R., «A theoritical model of the relationship between organizational culture and quality Management techniques» in **Procedia social and behavioral sciences**, published by Elsevier ltd, 81(2013) pp. 334-339

[www.sciencedirect.com]

- 66- Tepeci M., Bartlett A.L.B., « The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions», **International journal of hospitality management** , published by Elesevier ltd., 21 (2002), pp. 151-170.

[www.elsevier.com/locate/ijhosman]

أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية

دراسة ميدانية في عدد من الفنادق

ملخص

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة و المثيرة للجدل في أدبيات العلوم الإدارية، و الذي لقي تجاوبا كبيرا من قبل الممارسين في منظمات الأعمال، حيث تسعى الكثير منها الى بناء ثقافة تنظيمية تكون بمثابة الموجه الرئيسي لسلوكات الأفراد العاملين فيها نحو تحقيق أهدافها و غاياتها و رسالتها.

من جانب اخر، نالموضوع جودة الخدمات اهتماما كبيرا على الصعيد الأكاديمي و العملي، في محاولة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق المستوى المرغوب في جودة الخدمة. و تمثل المؤسسات الفندقية أحد أهم المجالات الخدمية التي اهتمت كثيرا بجودة الخدمة لاسيما في سياق المنافسة المتزايدة في صناعة الضيافة. انطلاقا من أهمية هذين الموضوعين، حاولنا في هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية. و لهذا الغرض قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول، الأول خصصناه لعرض بعض ما جاء في الأدبيات النظرية حول الثقافة التنظيمية، و الثاني تناولنا فيه الإطار النظري لجودة الخدمة الفندقية، و كذا موضوع ثقافة الجودة باعتبارها مكونا رئيسيا للثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثالث التطبيقي فقد حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على بعض الحالات الدراسية متمثلة في عدد من فنادق مدينة جيجل و فندقا من ولاية سكيكدة، باستخدام استبيان صمم خصيصا لهذه الدراسة و تم توزيعه على العاملين في هذه الفنادق لقياس الثقافة التنظيمية السائدة و جودة الخدمة من وجهة نظرهم، ثم تحليل نتائج الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة حول أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة الفندقية. و خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية التي تشير إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية المدروسة. و يبقى الموضوع مجالا خصبا للبحث والمناقشة نظرا لتعدد أبعاده.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، جودة الخدمة، المؤسسات الفندقية.

L'impact de la culture organisationnelle sur la qualité du service dans les entreprises hôtelières: étude empirique

Le concept de la culture organisationnelle est considéré parmi les sujets importants qui sont déclencheurs de débats dans la littérature des sciences managériales. Il a aussi reçu l'intérêt des praticiens dans les organisations visant le développement d'une culture organisationnelle qui orientera les comportements du personnel vers la réalisation de leurs objectifs et missions.

D'autre part, la problématique de la qualité des services a reçu un grand intérêt sur le plan académique et pratique afin de développer des solutions pour atteindre le niveau de qualité voulu. Les entreprises hôtelières sont l'un des acteurs de service qui se sont intéressés plus à ce sujet et spécialement dans un contexte de plus en plus concurrentiel de l'industrie hôtelière.

Sachant l'importance de ces deux sujets, on a essayé dans cette étude de mesurer l'impact de la culture organisationnelle sur la qualité des services dans les entreprises hôtelières. Et pour cela on a structuré notre recherche en trois chapitres: le premier est consacré à quelques fondements théoriques de la culture organisationnelle, alors que le deuxième traite la qualité des services hôtelières et la culture de qualité en tant que composante principale de la culture organisationnelle.

Le troisième chapitre est une étude empirique où on a essayé de projeter la partie théorique sur quelques cas d'hôtels (dont 4 à Jijel et un à Skikda) en utilisant un questionnaire conçu spécialement pour cette étude. Ce dernier a été distribué aux employés de ces hôtels pour mesurer la culture organisationnelle existante et la qualité du service selon leur point de vue. Ensuite on a procédé à

l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses concernant l'impact de la culture organisationnelle sur la qualité des services hôteliers.

Enfin, l'étude a abouti à un ensemble de résultats théoriques et pratiques qui montrent bien l'impact de la culture organisationnelle sur la qualité des services dans les entreprises hôtelières étudiées. Restera à souligner que ce sujet est un vaste champ fertile pour la recherche et la discussion vu la diversité de ses dimensions.

Mots clés: la culture organisationnelle, la qualité du service, les entreprises hôtelières.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: استمارة بحث أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية لنيل

شهادة الماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل إفادتنا بمعلومات حول موضوع الدراسة، وهذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والغرض من هذه الاستمارة هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمشاعر والسلوكيات التي تنتقل بين الأفراد وتساهم في تكوين شخصية المنظمة.

جودة الخدمة الفندقية هي معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة الفندقية مع توقعات الزبائن في هذه الخدمة.

شكرا على تعاونكم

بيانات عامة لملأ الاستمارة:

➤ عدم كتابة الاسم واللقب

➤ قراءة الاستمارة بتمعن

➤ وضع علامة (x) في الخانة الموافقة لاختيارك

تحت إشراف الأستاذة:

شابونية كريمة

إعداد الطالبتين:

• هالة الذيب

• ياسمينة بهلول

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس: ذكر أنثى

2 السن: أقل من 30 سنة من 31 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة من 51 - 60 سنة

أكثر من 60 سنة

3 المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي

طور التدرج جامعي ما بعد التدرج

4 الحالة العائلية:

أعزب متزوج حالة أخرى

5- الفئة المهنية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- طبيعة العمل: عامل دائم عامل مؤقت

8- الدخل: أقل من 18000 دج 18000-38000 دج

أكثر من 50000 دج 38000-50000 دج

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة في الفندق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان		
5	4	3	2	1			
					يستفيد العاملون من مزايا اجتماعية (خدمات العلاج، التأمين). يحصل العاملون على مكافآت ملائمة. هناك شفافية في منح المكافآت للعاملين. يحصل العاملون في الفندق على مكافآت عادلة. يحصل العاملون على مكافآت أعلى مقابل الأداء المتميز.	1 2 3 4 5	عدالة المكافآت
					يحرص العاملون في الفندق على الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة في كل جوانب الخدمة. تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب قاعات الاستقبال والمطعم والغرف بصورة مستمرة. يحرص الفندق على دقة المعلومات.	6 7 8	الاهتمام بالتفاصيل
					يحرص الفندق على تلبية توقعات الزبائن. يركز الفندق على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن. يحرص الفندق على إقامة علاقات جيدة مع الزبائن. يحرص الفندق على معرفة ردود أفعال الزبائن (درجة	9 10 11	الاهتمام بالزبائن

					الرضا، الشكاوى).	12	
					يستفيد العاملون من برامج التكوين بشكل منتظم. يحصل العاملون على فرص الترقية داخل الفندق. تتم ترقية العاملين على أساس الأداء والكفاءة. يشمل التكوين والتدريب كل العاملين في الفندق.	13 14 15 16	تنمية وتطوير العاملين
					يوفر الفندق الجو الملائم للعمل. يسود الاحترام المتبادل علاقات العاملين. يعمل العاملون بالتنسيق والتعاون مع زملائهم. تضع الإدارة العاملين في مركز اهتمامها (مشاركة الأفراد، دعم العاملين، التقدير، الأمان في العمل).	17 18 19 20	الاهتمام بالأفراد و فرق العمل
					يهتم الفندق بتقييم النتائج المحققة. يتم إعلام العاملين بنتائج تقييم الأداء. يركز العاملون على إنجاز العمل بشكل صحيح. يعمل العاملون بجد ومثابرة (التفاني في العمل).	21 22 23 24	التوجه بالنتائج

المحور الثالث: جودة الخدمة الفندقية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان		
					<p>1 يتوفر الفندق على تجهيزات ومواد حديثة.</p> <p>2 يتميز العاملون في الفندق بمظهر حسن (لائق).</p> <p>3 يتميز الفندق بديكورات داخلية جميلة.</p> <p>4 يتميز الفندق بهندسة خارجية جميلة.</p>	1	العناصر الملموسة
					<p>5 يحرص العاملون على عدم ارتكاب الأخطاء.</p> <p>6 يحرص العاملون على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح منذ البداية.</p> <p>7 يلتزم العاملون بتقديم الخدمات في الوقت المحدد (المعلن عنه).</p> <p>8 يحرص العاملون على حل مشكلات الزبائن.</p>	5 6 7 8	الاعتمادية
					<p>9 يقدم العاملون معلومات وافية للزبائن حول الخدمة.</p> <p>10 لدى العاملين بالفندق استعداد لتقديم الخدمة فور طلبها.</p> <p>11 يحرص العاملون في الفندق على تقديم المساعدة للزبائن.</p> <p>12 يملك العاملون الرغبة والاستعداد للإجابة على استفسارات الزبائن.</p>	9 10 11 12	الاستجابة
					<p>13 يمنح سلوك العاملين في الفندق الثقة للزبائن.</p> <p>14 يحرص العاملون على شعور الزبائن بالأمان.</p> <p>15 يمتلك العاملون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات الزبائن.</p>	13 14 15	الأمان والثقة
					<p>16 يقدم العاملون الاهتمام المناسب لكل زبون.</p> <p>17 يركز العاملون على اهتمامات الزبائن.</p> <p>18 يتسم سلوك العاملين في الفندق بالنزاهة واللطف في التعامل مع الزبائن.</p> <p>يتسم سلوك العاملين في الفندق باللطف في التعامل مع الزبائن.</p>	16 17 18	التعاطف

قائمة المحكمين

الصفة	الإسم و اللقب
أستاذ جامعة جيجل	عبد الحفيظ مسكين
أستاذ جامعة جيجل	تبوب
أستاذ جامعة جيجل	مبيبروك عبد البشير
أستاذ جامعة جيجل	ليتيم
أستاذ جامعة جيجل	عرياني عمار

الملحق رقم (02)

معامل الارتباط عدالة المكافآت

Corrélations

		A11	A12	A13	A14	A15	TOTALA1
A11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,128	-,036	-,071	-,251**	,212
			,168	,699	,446	,006	,022
	N	117	117	117	117	117	117
A12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,128	1	,737**	,672**	,551**	,852**
		,168		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
A13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,036	,737**	1	,817**	,689**	,885**
		,699	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
A14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,071	,672**	,817**	1	,828**	,896**
		,446	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
A15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,251**	,551**	,689**	,828**	1	,778**
		,006	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117
TOTALA1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,212	,852**	,885**	,896**	,778**	1
		,022	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117	117

معامل الارتباط الاهتمام بالتفاصيل

Corrélations

		A21	A22	A23	TOTALA2
A21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,825**	,814**	,923**
			,000	,000	,000
	N	117	117	117	117
A22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,825**	1	,955**	,972**
		,000		,000	,000
	N	117	117	117	117
A23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,814**	,955**	1	,967**
		,000	,000		,000
	N	117	117	117	117
TOTALA2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,923**	,972**	,967**	1
		,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117

معامل الارتباط الاهتمام بالزبائن

Corrélations

		A31	A32	A33	A34	TOTALA3
A31	Corrélation de Pearson	1	,778**	,875**	,753**	,924**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A32	Corrélation de Pearson	,778**	1	,812**	,711**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A33	Corrélation de Pearson	,875**	,812**	1	,877**	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A34	Corrélation de Pearson	,753**	,711**	,877**	1	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALA3	Corrélation de Pearson	,924**	,896**	,966**	,905**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط تنمية و تطوير العاملين

Corrélations

		A41	A42	A43	A44	TOTALA4
A41	Corrélation de Pearson	1	,441**	,352**	,724**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A42	Corrélation de Pearson	,441**	1	,646**	,386**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A43	Corrélation de Pearson	,352**	,646**	1	,468**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A44	Corrélation de Pearson	,724**	,386**	,468**	1	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALA4	Corrélation de Pearson	,797**	,781**	,776**	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط الاهتمام بالأفراد و فرق العمل

Corrélations

		A51	A52	A53	A54	TOTALA5
A51	Corrélation de Pearson	1	,572	,578	,619	,815
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A52	Corrélation de Pearson	,572	1	,832	,637	,872
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A53	Corrélation de Pearson	,578	,832	1	,682	,889
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A54	Corrélation de Pearson	,619	,637	,682	1	,863
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALA5	Corrélation de Pearson	,815	,872	,889	,863	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط التوجه بالنتائج

		A61	A62	A63	A64	TOTALA6
A61	Corrélation de Pearson	1	,495	,139	,378	,777
	Sig. (bilatérale)		,000	,135	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A62	Corrélation de Pearson	,495	1	,027	,105	,647
	Sig. (bilatérale)	,000		,776	,262	,000
	N	117	117	117	117	117
A63	Corrélation de Pearson	,139	,027	1	,596	,580
	Sig. (bilatérale)	,135	,776		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
A64	Corrélation de Pearson	,378	,105	,596	1	,719
	Sig. (bilatérale)	,000	,262	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALA6	Corrélation de Pearson	,777	,647	,580	,719	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط العناصر الملموسة

Corrélations

		B11	B12	B13	B14	TOTALB1
B11	Corrélation de Pearson	1	,568	,825	,629	,854
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B12	Corrélation de Pearson	,568	1	,697	,787	,879
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B13	Corrélation de Pearson	,825	,697	1	,602	,884
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B14	Corrélation de Pearson	,629	,787	,602	1	,876
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALB1	Corrélation de Pearson	,854	,879	,884	,876	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط الاعتمادية

Corrélations

		B21	B22	B23	B24	TOTALB2
B21	Corrélation de Pearson	1	,907 ^{**}	,817 ^{**}	,785 ^{**}	,937 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B22	Corrélation de Pearson	,907 ^{**}	1	,869 ^{**}	,798 ^{**}	,954 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B23	Corrélation de Pearson	,817 ^{**}	,869 ^{**}	1	,806 ^{**}	,933 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B24	Corrélation de Pearson	,785 ^{**}	,798 ^{**}	,806 ^{**}	1	,912 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALB2	Corrélation de Pearson	,937 ^{**}	,954 ^{**}	,933 ^{**}	,912 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط الاستجابة

Corrélations

		B31	B32	B33	B34	TOTALB3
B31	Corrélation de Pearson	1	,903 ^{**}	,873 ^{**}	,877 ^{**}	,949 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B32	Corrélation de Pearson	,903 ^{**}	1	,912 ^{**}	,903 ^{**}	,966 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B33	Corrélation de Pearson	,873 ^{**}	,912 ^{**}	1	,933 ^{**}	,967 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117
B34	Corrélation de Pearson	,877 ^{**}	,903 ^{**}	,933 ^{**}	1	,965 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117
TOTALB3	Corrélation de Pearson	,949 ^{**}	,966 ^{**}	,967 ^{**}	,965 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117

معامل الارتباط الأمان والثقة

Corrélations

		B41	B42	B43	TOTALB4
B41	Corrélation de Pearson	1	,922 ^{**}	,884 ^{**}	,969 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117
B42	Corrélation de Pearson	,922 ^{**}	1	,882 ^{**}	,968 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117
B43	Corrélation de Pearson	,884 ^{**}	,882 ^{**}	1	,957 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117
TOTALB4	Corrélation de Pearson	,969 ^{**}	,968 ^{**}	,957 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117

الاتساق البنائي المحور الثاني

		TOTALB1	TOTALB2	TOTALB3	TOTALB4	TOTALB5	TOTAL2
TOTALB1	Corrélation de Pearson	1	,556**	,578**	,540**	,629**	,743**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
TOTALB2	Corrélation de Pearson	,556**	1	,871**	,840**	,808**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
TOTALB3	Corrélation de Pearson	,578**	,871**	1	,899**	,877**	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
TOTALB4	Corrélation de Pearson	,540**	,840**	,899**	1	,877**	,924**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
TOTALB5	Corrélation de Pearson	,629**	,808**	,877**	,877**	1	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,743**	,913**	,946**	,924**	,939**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117	117

الاتساق البنائي ما بين المحاور

Corrélations

		TOTAL1	TOTAL2	TOTALGEN
TOTAL1	Corrélation de Pearson	1	,585**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	117	117	117
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,585**	1	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	117	117	117
TOTALGEN	Corrélation de Pearson	,868**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	117	117	117

الملحق رقم (03)

آلفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	43

آلفا كرونباخ المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	24

آلفا كرونباخ المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	19

الملحق رقم (04)

الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL	ذكر	70	3,7289	,67102	,08020
	انثى	47	3,7501	,51512	,07514

السن

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,073	3	,358	,957	,416
Intra-groupes	42,215	113	,374		
Total	43,287	116			

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,775	3	,258	,687	,562
Intra-groupes	42,512	113	,376		
Total	43,287	116			

الحالة العائلية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,076	2	,038	,100	,905
Intra-groupes	43,212	114	,379		
Total	43,287	116			

الفئة المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,235	2	,617	1,673	,192
Intra-groupes	42,053	114	,369		
Total	43,287	116			

عقد العمل

	العمل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL	دائم عامل	98	3,7174	,65544	,06621
	متعاقد	19	3,8409	,27618	,06336

الدخل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,046	3	,682	1,869	,139
Intra-groupes	41,241	113	,365		
Total	43,287	116			

الملحق رقم (05)

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TOTAL	,211	117	,200	,727	117	,070

الملحق رقم (06)

تحليل فقرات المحور الأول

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A11	117	3,67	1,160	,107
A12	117	3,28	1,159	,107
A13	117	3,14	1,166	,108
A14	117	3,13	1,149	,106
A15	117	3,02	1,167	,108
A21	117	3,70	,967	,089
A22	117	3,92	,975	,090
A23	117	3,89	,954	,088
A31	117	3,81	,999	,092
A32	117	3,78	1,010	,093
A33	117	3,91	,996	,092
A34	117	4,01	,987	,091
A41	117	2,99	1,207	,112
A42	117	2,91	1,196	,111
A43	117	2,96	1,177	,109
A44	117	2,94	1,184	,109
A51	117	3,45	1,118	,103
A52	117	3,79	,970	,090
A53	117	3,77	,977	,090
A54	117	3,47	1,134	,105
A61	117	3,50	1,134	,105
A62	117	3,14	1,121	,104
A63	117	3,81	,870	,080
A64	117	3,76	,944	,087

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A11	6,218	116	,000	,667	,45	,88
A12	2,633	116	,010	,282	,07	,49
A13	1,268	116	,207	,137	-,08	,35
A14	1,207	116	,230	,128	-,08	,34
A15	,158	116	,874	,017	-,20	,23
A21	7,837	116	,000	,701	,52	,88
A22	10,239	116	,000	,923	,74	1,10
A23	10,079	116	,000	,889	,71	1,06
A31	8,788	116	,000	,812	,63	,99
A32	8,334	116	,000	,778	,59	,96
A33	9,929	116	,000	,915	,73	1,10
A34	11,053	116	,000	1,009	,83	1,19
A41	-,077	116	,939	-,009	-,23	,21
A42	-,850	116	,397	-,094	-,31	,13
A43	-,393	116	,695	-,043	-,26	,17
A44	-,547	116	,586	-,060	-,28	,16
A51	4,383	116	,000	,453	,25	,66
A52	8,867	116	,000	,795	,62	,97
A53	8,515	116	,000	,769	,59	,95
A54	4,484	116	,000	,470	,26	,68
A61	4,727	116	,000	,496	,29	,70
A62	1,319	116	,190	,137	-,07	,34
A63	10,092	116	,000	,812	,65	,97
A64	8,719	116	,000	,761	,59	,93

تحليل فقرات المحور الثاني

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
B11	117	4,02	,965	,089
B12	117	4,14	1,050	,097
B13	117	4,10	,995	,092
B14	117	4,10	1,163	,107
B21	117	3,89	,963	,089
B22	117	3,97	,973	,090
B23	117	3,92	,975	,090
B24	117	3,82	1,080	,100
B31	117	4,03	,978	,090
B32	117	4,09	,974	,090
B33	117	4,13	,996	,092
B34	117	4,06	,994	,092
B41	117	4,03	1,008	,093
B42	117	4,03	,991	,092
B43	117	3,94	1,028	,095
B51	117	4,12	1,001	,093
B52	117	4,15	1,002	,093
B53	117	4,21	1,013	,094
B54	117	4,22	1,018	,094

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
B11	11,404	116	,000	1,017	,84	1,19
B12	11,714	116	,000	1,137	,94	1,33
B13	11,990	116	,000	1,103	,92	1,28
B14	10,259	116	,000	1,103	,89	1,32
B21	9,985	116	,000	,889	,71	1,07
B22	10,735	116	,000	,966	,79	1,14
B23	10,239	116	,000	,923	,74	1,10
B24	8,220	116	,000	,821	,62	1,02
B31	11,345	116	,000	1,026	,85	1,20
B32	12,154	116	,000	1,094	,92	1,27
B33	12,252	116	,000	1,128	,95	1,31
B34	11,535	116	,000	1,060	,88	1,24
B41	11,098	116	,000	1,034	,85	1,22
B42	11,291	116	,000	1,034	,85	1,22
B43	9,893	116	,000	,940	,75	1,13
B51	12,094	116	,000	1,120	,94	1,30
B52	12,360	116	,000	1,145	,96	1,33
B53	12,866	116	,000	1,205	1,02	1,39
B54	12,986	116	,000	1,222	1,04	1,41

الملحق رقم (07)

اختبار فرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,237 ^a	,056	,048	,82418

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,643	1	4,643	6,835	,010 ^b
1 Résidu	78,116	115	,679		
Total	82,759	116			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,823	,305		15,804	,000
	TOTALA1	-,238	,091	-,237	-2,614	,010

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,796 ^a	,634	,631	,51338	1,565

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	52,450	1	52,450	199,008	,000 ^b
1 Résidu	30,309	115	,264		
Total	82,759	116			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,248	,204		6,113	,000
	TOTALA2	,730	,052	,796	14,107	,000

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**Récapitulatif des modèles^b**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,818 ^a	,670	,667	,48761	1,677

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	55,416	1	55,416	233,072	,000 ^b
	Résidu	27,343	115	,238		
	Total	82,759	116			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,139	,196		5,814	,000
	TOTALA3	,751	,049	,818	15,267	,000

AL2

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**Récapitulatif des modèles^b**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	0.453 ^a	,206	-,002	,84569	,447

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,048	1	,511	12,755	,000 ^b
	Résidu	65,711	115	,715		
	Total	82,759	116			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,258	,258		16,529	,000
	TOTALA4	-,070	,083	-,079	-,845	,400

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**Récapitulatif des modèles^b**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,709 ^a	,503	,498	,59833	1,079

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	41,588	1	41,588	116,167	,000 ^b
	Résidu	41,170	115	,358		
	Total	82,759	116			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,644	,230		7,149	,000
	TOTALA5	,664	,062	,709	10,778	,000

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,493 ^a	,243	,236	,73805	,647

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	20,115	1	20,115	36,927	,000 ^b
	Résidu	62,643	115	,545		
	Total	82,759	116			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,931	,355		5,431	,000
	TOTALA6	,597	,098	,493	6,077	,000

اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,342	,336	,68828

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	28,280	1	28,280	59,696	,000 ^b
	Résidu	54,479	115	,474		
	Total	82,759	116			

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,972	,403		2,410	,018
	TOTAL1	,882	,114	,585	7,726	,000

الملحق رقم (08)

اختبار الفروق
الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL	ذكر	70	3,7289	,67102	,08020
	انثى	47	3,7501	,51512	,07514

السن

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,073	3	,358	,957	,416
Intra-groupes	42,215	113	,374		
Total	43,287	116			

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,775	3	,258	,687	,562
Intra-groupes	42,512	113	,376		
Total	43,287	116			

الحالة العائلية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,076	2	,038	,100	,905
Intra-groupes	43,212	114	,379		
Total	43,287	116			

الفئة المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,235	2	,617	1,673	,192
Intra-groupes	42,053	114	,369		
Total	43,287	116			

عقد العمل

	العمل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL	دائم عامل	98	3,7174	,65544	,06621
	متعاقد	19	3,8409	,27618	,06336

الدخل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,046	3	,682	1,869	,139
Intra-groupes	41,241	113	,365		
Total	43,287	116			