

# دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية دراسة مسحية لفنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس

طالب الدراسات العليا: شذى طلال الديب

كلية: السياحة - جامعة: طرطوس

الدكتور المشرف: أحمد شحود + د. رنا ابراهيم

## الملخص باللغة العربية:

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ويهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات قام الباحث بتصميم وتوزيع استمارة استبيان على عينة البحث المؤلفة من العاملين في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس، وتم توزيع 126 استمارة وكانت الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل 105 استمارة وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. ومن أهم ما توصل إليه البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) وتحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس.

وكان من أهم توصيات البحث السعي لإيجاد أساليب لزيادة انتماء العمال الى المنشآت التي يعملون بها وذلك لرفع مستوى القيم التنظيمية في هذه المنشآت وزيادة الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية لما لها تأثير في زيادة تنافسية الفندق.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، فنادق الأربع نجوم.

## **The role of organizational culture in achieving competitive advantage (A survey study of the four-star hotels in Tartous Governorate)**

### Abstract

The aim of the research is to study the relationship between organizational culture and its role in achieving a competitive advantage in the four-star hotels in Tartous governorate. Tartous, and 126 forms were distributed, and the recovered forms were valid for analysis 105 forms, and the statistical program SPSS was relied on to analyze the data and test the research hypotheses.

One of the most important findings of the research is the existence of a statistically significant relationship between organizational culture (organizational values, organizational beliefs) and achieving a competitive advantage in 4-star hotels in Tartous Governorate.

One of the most important recommendations of the research was to seek ways to increase the workers' affiliation with the establishments in which they work in order to raise the level of organizational values in these establishments and to increase interest in organizational beliefs because they have an impact on increasing the competitiveness of the hotel.

Keywords: organizational culture, competitive advantage, four-star hotels

## 1. مقدمة البحث:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي وتضمن التفوق المستمر للمنظمة على غيرها من المنظمات، وتقوم كثير من المنظمات بانتهاج استراتيجيات تنافسية محددة تضمن بقاءها في السوق والمنافسة، وكما تختلف ثقافة كل مجتمع عن الآخر، كذلك تختلف ثقافة كل منظمة عن الأخرى.

وللثقافة التنظيمية دور في إعطاء المؤسسة سمتها الشخصية التي تتميز بها عن غيرها، كم أن لديها بصمة مميزة بمكوناتها (المادية والمعنوية) التي تتأثر بها تلك المؤسسة، ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في خلق بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الحلول الابتكارية لمشكلة عملائها، وجب الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية للمؤسسات تمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية

لذلك سيسعى الباحث الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس على اعتبار أنها الفنادق ذات التصنيف الأعلى في هذه المحافظة وكذلك سعيا لتسليط الضوء على أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في هذه الفنادق.

## 2. الدراسات السابقة:

1-دراسة (حسون بن علي، د.سلمان بن محمد فاضل، أ.فدعوس بن عامر-2012) بعنوان: أثر المنظمة المتعلمة (الثقافة) في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية في بغداد ميدانا للبحث.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمتغيري البحث من الناحية المعرفية والفلسفية

مما يزيد من فهم أبعادهما ودورهما في حياة المنظمات العامة معرفة مستوى إدراك العاملين في المنظمة لأهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية بالإضافة لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة وأثرها على الميزة التنافسية في منظماتها العامة. واختبار العلاقة

والتأثير بين متغيري البحث في المنظمة المبحوثة لمعرفة مستوى التعلم فيها ومقدار أثره على ميزتها التنافسية. تم استخدام منهج وصفي تحليلي عن طريق استخدام الاستبيانات. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى من المعرفة في المنظمة يمكن أن تكون قاعدة وتأسيس للمنظمة المتعلمة، وأن مستوى الثقافة في المنظمة ومدى ملاءمتها لمتطلبات المنظمة المتعلمة كله فوق الوسط. بالإضافة إلى قلة عمليات الإبداع في نشاطات المستشفى وعدم تبني الإدارة لهذه الإبداعات على الرغم من قلتها. وأن التنظيم وسياساته وإجراءاته واهتمامه بعملية التعلم أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الميزة التنافسية للمستشفى كونه يدعم برامج التطوير والتعلم.

## 2-دراسة (ابراهيم بن عبد القادر محمد -2015) بعنوان: أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية "أورانج"

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة، كما تهدف إلى معرفة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة والتي تنعكس على تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية وأوصى الباحث على ضرورة تشارك ونشر ثقافة التعلم والمساعدة على التكيف مع المعارف الجديدة وتطبيقاتها.

### 3-دراسة (Mar, Hashem Ali Almuslamani, Salina Paud-2018)

بعنوان:

#### **Organizational Culture and Sustainable Competitive Advantage in Manufacturing Companies in Bahrain**

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية في البحرين.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في شركات التصنيع الصغيرة والكبيرة والمتوسطة الحجم في البحرين. تم استخدام منهج وصفي تحليلي عن طريق استخدام الاستبيانات.

توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية (ثقافة التشبع، ثقافة السوق، ثقافة التسلسل الهرمي، الطقوس والقيم) لها تأثيرات مهمة وإيجابية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأنه لا يوجد تأثير محدد فيما يتعلق بالثقافة العشوائية على الميزة التنافسية المستدامة في جميع أنواع التصنيع في الشركات البحرينية.

### 4-دراسة (Muheeb wa florenep-2018) بعنوان:

#### **Corporate culture as a tool for competitiveness improvement among SME sing Uganda**

ثقافة الشركات كأداة لتحسين القدرة التنافسية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوغندا

هدفت الدراسة إلى دراسة تحليل دور الثقافة التنظيمية في القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في أوغندا. تم استخدام وصفي تحليلي عن طريق استخدام الاستبيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهمية اتباع الإدارة للمشاركة الاستباقية للموظفين في عملية صنع القرار، وأكدت الدراسة أن ثقافة الشركات لا تزال مورداً بالغ الأهمية يمكن استخدامه لتعزيز القدرة التنافسية وأن مساهمتها في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تزال محدودة بسبب التدابير المختلفة المعتمدة في الدراسات المختلفة، وأنه فيما يتعلق

بموضوع الثقافة فإن سمة ثقافة المشاركة كانت من العوامل الأساسية التي تتبنى حدوث القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة على عكس القدرة على التكيف والاتساق.

**الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الذكر والتي تناولت المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية):**

إن الفرق بين الدراسة الحالية (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) والدراسات السابقة تكمن في أن الدراسة الميدانية الحالية تشمل قطاع الفنادق في مدينة طرطوس بينما في الدراسات السابقة الدراسة الميدانية كانت (مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية في بغداد، شركة الاتصالات الأردنية أورانج، الشركات الصناعية في البحرين، الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوغندا) أيضاً تمت الدراسات السابقة في مناطق جغرافية مختلفة عن المنطقة الجغرافية للدراسة الحالية (محافظة طرطوس)، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بأدوات قياس الثقافة التنظيمية حيث سيتناول البحث متغيرين هما القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية

### 3. مشكلة البحث:

إن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يعتبر ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي والشغل شاغل لكافة المؤسسات الصناعية والخدمية وخاصة الفنادق التي تسعى دائماً إلى إثبات وجودها في سوق المنافسة واستخدام جميع الاستراتيجيات التنافسية المتاحة لديها والتي ستمكنها من اكتساب الحصة السوقية الأكبر والتميز على المنافسين، ويشير الواقع إلى وجود العديد من الأبحاث العلمية التي تطرقت إلى دراسة موضوع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

ان المقابلات الأولية التي اجراها الباحث في الفنادق أربع نجوم مع مدراء الأقسام المختلفة فيها قاده الى نتيجة مفادها بأن هؤلاء المدراء ليسوا على وعي تام بأهمية

عناصر الثقافة التنظيمية خاصة عنصرَي القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للفندق وهذا ما دفع بالباحث الى انجاز هذا البحث.

ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية التالية:

أولاً: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس؟

ويتفرع منه الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هو دور القيم التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية؟

2. ما هو دور المعتقدات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية؟

#### 4. أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تنبع من أهمية متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية بعنصرها (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية) و تحقيق الميزة التنافسية، فالثقافة التنظيمية لها دور جوهري في تنمية وتطوير المنظمات وخاصة الفنادق، إضافة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية ازدادت أهميته مع ازدياد حدة المنافسة مما يحتم على المؤسسات ومن ضمنها الفنادق تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير ومحاولة الفنادق التعرف جيداً على القدرات والإمكانات والموارد التي تمتلكها بما يحقق لها ميزة تنافسية، كما تظهر الأهمية النظرية من خلال محاولة الباحث تقديم إطار نظري حول متغيري الدراسة مما يجعله مرجعاً في مجال الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية من كونه يسعى لدراسة دور الثقافة

التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية في فنادق الأربعة نجوم في محافظة طرطوس محل

الدراسة وبالتالي يمكن أن يمثل هذا البحث بنتائجه مرجعاً لهذه الفنادق لتفعيل دور القيم

والمعتقدات التنظيمية المتبعة داخلها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

#### 5. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية في فنادق

الأربع نجوم في محافظة طرطوس، ويتحقق هذا الهدف من خلال:

1-دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.

2-دراسة العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية

#### 6. متغيرات البحث:

المتغير المستقل عناصر الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)  
المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)

#### 7. فرضيات البحث:

من مشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الثقافة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس

ويتفرع عنها:

1.  $H1_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتحقيق

ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس

2.  $H2_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية

وتحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس

#### 8. مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل في العاملين في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس

التسلسل	فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس
1	برج شاهين
2	مشتى الحلو
3	جونادا
4	رويال ان
5	هوليدي بيتش
6	صافيتا الشام

عينة البحث: عينة من الموظفين والمدراء في فنادق الأربع نجوم المذكورة انفا.

## 9. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال مراجعة كل الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من كتب ومؤلفات عربية وأجنبية ورسائل دكتوراه وماجستير ومقالات منشورة وغيرها، كما سيتم العمل على تحليل العلامة الارتباطية بين متغيري البحث (الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية) وذلك في الدراسة الميدانية، ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة على المتغير التابع الميزة التنافسية، كما سيتم الاعتماد على الأدوات التالية لإنجاز الدراسة الميدانية: الاستبيان والمقابلة

## 10. حدود البحث:

الحدود المكانية: تمثلت في فنادق الأربع نجوم في محافظة طرطوس.

الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال عامي 2021 و2022.

## القسم النظري:

### تعريف الثقافة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: تشمل كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في أداء العاملين وهي ذات تأثير عميق عبر الأجيال (حريم، 2004، ص327)، كما تعرف بأنها: منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي، 2000، ص30)، وبين (الفرج، 2011، ص20) أن الثقافة التنظيمية هي الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضاً والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات.

## مكونات الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية، والموروث الثقافي للمنظمة.

### أولاً: الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

- 1- **القيم:** وهي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة".
- 2- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة
- 4- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.
- 5- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

6- الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها

7- الطقوس الجماعية والاحتفالات: هي التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

8- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخباراً لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة.

### ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1- المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة

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

3- تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4- الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداءً متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5- مهنة المنظمة (النشاط): تعرف مهنة (حرفة) المنظمة - النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...)"، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

### عوامل الثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الحوافز: يتم تحديد السلوك الانساني من ثلاث عوامل، وهي: السبب المنشئ للسلوك، الهدف الذي يسعى إليه الفرد لتحقيقه، قوة دفع وإسهام السلوك لتحقيق الأهداف لدى الفرد. والحوافز هي الظروف التي تلائم الفرد في العمل والتي تساعد على تلبية رغباته والتي يتم إشباعها عن طريق العمل، عرفت أيضاً على أنها من أهم العوامل التي يمكن أن تدفع العاملين المنتجين إلى العمل بكل قواهم وابداعاتهم لتحقيق الأهداف المرسومة بسرعة واثقان عالي الجودة.

2- القيم التنظيمية: تعبر عن القيم التي يتبناها العاملون في والمنظمة، بحيث تعمل على توجيه سلوكهم ضمن البيئات التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم التعاون والعمل بروح الفريق الواحد وغيرها. ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة ومصادر القيم والتعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد

3- الأعراف التنظيمية: الأعراف بشكل عام هي عبارة عن "عادات وقواعد ومعايير غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك، كما ويعتبر الخروج عنها انحراف مما يعرض صاحبه للعقاب. تمثل المعايير التي يجب على العاملين الالتزام بها في المنظمة ومن المفروض الالتزام بها، ومن تلك الأعراف عدم تعيين الابن والأب في المنظمة نفسها

4- المشاركة في صنع القرار وتحقيق الإنجاز: إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين. ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة؛ فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم.

5- استخدام التكنولوجيا: هي التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى المنظمة في إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العملية، أي أنها التطبيق الأمثل للمعرفة في مختلف القطاعات

6- حجم المنظمة: تبين أنه من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم. أي أنه كلما صغر حجم المنظمات واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب كلما كانت الثقافة التنظيمية المشتركة أقوى، بينما يقل احتمال تشكل ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

### تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة سواء تعمق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز؛ وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى ( زغدار، 2011، ص11)، كما تعرف بأنها: قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (محمود، 2004، ص88).

## مؤشرات الميزة التنافسية:

1- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2- الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

أ. الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب. الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ت. حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها

## أنواع الميزة التنافسية:

### أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ولا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين

### ثانياً: ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها إذا ما استطاعت تحقيق خصائص فريدة شكل في مجملها قيمة ترغب فيها الزبون ويتعمق بها. تعطي هذه الميزة إمكانيات كبيرة للمؤسسة التي تملكها خاصة فيما يتعلق بالقدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها مع تحقيق هامش أكبر من الربح بالنظر للسعر الأعلى نسبياً، كما تكمن هذه الميزة المؤسسة من تشكيل نوع من الولاء لدى العملاء، ويعد هذا الأخير أهم نتيجة لهذه الميزة لأنها تعني استمراريتها فالولاء يمكن المؤسسة من الاستمرار في الإنتاج والبيع وتحقيق الأرباح بالمقارنة مع المنافسين.

### الدراسة الميدانية:

**أولاً:** أداة الدراسة: عبارة عن استبيان حول محاور البحث محورين فرعيين للمتغير المستقل (محور القيم التنظيمية، محور المعتقدات التنظيمية) وللمتغير التابع (الميزة التنافسية أربعة عبارات)، وتم توزيع الاستبيان على عينة البحث وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 126 استمارة وتم استبعاد 21 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليبغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها إحصائياً 105 استبيانات، حيث تم جمع الاستبيانات وتفرغ بياناتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح استمارات الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل.

جدول رقم 1 عدد استمارات الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل

التسلسل	فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
1	برج شاهين	18	17
2	مشتى الحلو	18	17
3	جونادا	18	16
4	رويال ان	18	16
5	هوليدي بيتش	18	16
6	صافيتا الشام	18	17
7	مجمع شاهين السياحي	18	16

المصدر من إعداد الباحثة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجداول رقم (2) و(3):

جدول رقم (2): مقياس ليكرت الخماسي

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

جدول رقم (3): المتوسط المرجح ودلالته

المتوسط المرجح	الدلالة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: "اختبار صدق وثبات الاستبيان: وذلك بعرض الاستبيان على مشرف الرسالة ومجموعة من الدكاترة المحكمين للأخذ بالملاحظات والقيام بالتعديلات التي ستخرج الاستبيان بالصورة والمضمون الذي يؤدي لتحقيق أهداف الدراسة. كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وهو مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان، وتم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من 20 شخصاً ثم تفرغ الاستبيانات وحساب معامل الثبات والمصدقية لكل محور من محاور الاستبيان والحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (4) : مقياس الصدق والثبات  
Reliability Statistics

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
المحور الأول: تقييم القيم التنظيمية	4	0.711	0.844
المحور الثاني: تقييم المعتقدات التنظيمية	4	0.749	0.866
المحور التاسع: تقييم الميزة التنافسية	4	0.822	0.906
الاستبيان الكلي	12	0.899	0.948

ثالثاً: نتائج الاحصاءات الوصفية:

نتائج المحور الأول (القيم التنظيمية):

جدول رقم (5) عبارات قياس محور القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	N العدد	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	دلالة المتوسط
1	أحرص على الاحتكاك مع زملائي في العمل للاستفادة من معارفهم في العمل	105	4.3524	.72032	موافق بشدة
2	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل	105	4.5238	.55635	موافق بشدة
3	ألتزم في أداء عملي في وقته	105	4.3619	.70879	موافق بشدة
4	أشعر بالانتماء لفريق العمل داخل الفندق الذي أعمل به	105	4.0000	1.03775	موافق
	نتيجة المحور	105	4.3095	.50063	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من النتائج أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن السؤال الأول والثاني والثالث هي على التوالي 4.3 و4.5 و4.3 أي أن أفراد العينة موافقون بشدة على مضمون الأسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من 4.2). أي أن أفراد العينة يحرصون بشكل كبير على الاحتكاك مع زملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وتهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل كما أن العمال يلتزمون بشدة في أداء عملهم في وقته كما أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن السؤال الرابع هو 4.0 أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمون السؤال حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح

أعلى من 3.40 وأقل من 4.19) أي أن عينة الدراسة يشعرون بالانتماء لفريق العمل داخل الفندق الذي يعملون به.

نتائج المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية):

جدول رقم (6) عبارات قياس محور المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	N العدد	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	دلالة المتوسط
5	تفي الإدارة بوعدها للموظفين سواء تعلقت بالجوانب المالية أو الإدارية	105	4.0667	.68313	موافق
6	يرتبط الموظفون ارتباطاً وثيقاً بفرق عملهم من خلال التعاون لإنجاز المطلوب	105	4.1571	.53760	موافق
7	لدي ثقة بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها	105	4.2952	.75859	موافق بشدة
8	أحظى بالاحترام والتقدير من قبل رئيسي في العمل	105	4.2352	.92947	موافق بشدة
	نتيجة المحور	105	4.1812	.47195	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من النتائج أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن السؤالين الخامس والسادس هي على التوالي 4.06 و 4.15 أي أن أفراد العينة موافقون على مضمون الأسئلة حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من 3.40 وأقل من 4.19). أي أن أفراد العينة يجدون أن الإدارة تفي بوعدها للموظفين سواء تعلقت بالجوانب المالية أو الإدارية وأن الموظفين يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بفرق عملهم من خلال التعاون لإنجاز المطلوب.

كما أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن السؤالين السابع والثامن هو على التوالي 4.29 و 4.23 أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مضمون السؤالين حسب

مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من 4.2) أي أن أفراد عينة الدراسة لديهم ثقة بالمعلومات والمعرفة التي يحصلون عليها كما يحظى الموظفون بالاحترام والتقدير من قبل رئيسهم في العمل.

### نتائج المحور الثالث (الميزة التنافسية):

جدول رقم (7) عبارات قياس محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارات	N العدد	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	دلالة المتوسط
33	يقدم الفندق خدمات تلبي احتياجات الزبائن واحياناً تفوق توقعاتهم	105	4.2762	.64294	موافق بشدة
34	يعتبر الفندق منافساً في تقديم الخدمات الجديدة	105	4.1333	.78528	موافق
35	يتميز الفندق بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن دون أي اجراءات طويلة	105	4.5333	.62121	موافق بشدة
36	يتميز الفندق بمواكبة المستجدات والمتغيرات في مجال خدمات الفنادق	105	4.1714	.75009	موافق
	نتيجة المحور	105	4.2286	.58354	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من النتائج أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن السؤال الثالث والثلاثين والخامس والثلاثين هو 4.27 و 4.53 أي أن أفراد العينة موافقون بشدة على مضمون السؤال حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من 4.2) أي أن أفراد العينة يجدون أن الفندق يقدم خدمات تلبي احتياجات الزبائن واحياناً تفوق توقعاتهم كما يتميز الفندق بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن دون أي اجراءات طويلة.

كما أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة عن السؤال الرابع والثلاثين والسادس والثلاثين هو على التوالي 4.13 و 4.17 أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمون السؤال حسب مقياس ليكرت الخماسي (المتوسط المرجح أعلى من 3.40 وأقل من

4.19) أي أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن الفندق يعتبر منافساً في تقديم الخدمات الجديدة كما يتميز الفندق بمواكبة المستجدات والمتغيرات في مجال خدمات الفنادق.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{10}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس

تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية

يمثل الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية  
جدول رقم(8): معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية

الارتباط Correlations				
		القيم التنظيمية	تحقيق ميزة تنافسية	
Spearman's rho الارتباط سبيرمان	القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	1.000	.484**
		درجة (2-tailed) المعنوية	.	.000
		N	105	105
	تحقيق ميزة تنافسية	Correlation Coefficient	.484**	1.000
		درجة (2-tailed) المعنوية	.000	.
		N	105	105

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
الارتباط ذو معنوية عند الدرجة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى أن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية تساوي(0.484+) وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي(0.000) وهي ذات دلالة إحصائية عالية جداً (أقل من 0.05)، فبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيم التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس.

### تطبيق اختبار الانحدار البسيط

تم بناء نموذج انحدار بسيط Simple Regression Model يتضمن إجابة عينة الدراسة على محور وجود المحميات الطبيعية كمتغير مستقل وإجاباتهم على محور تشغيل اليد العاملة كمتغير تابع وتبين النتائج التالية نتائج الاختبار

الجدول رقم (1): معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بأثر القيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492	.242	.235	.49120

Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

الجدول رقم (2): المعنوية الإحصائية للقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بأثر القيم التنظيمية

على تحقيق ميزة تنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.938	1	7.938	32.898	.000
	Residual	24.852	103	.241		
	Total	32.789	104			

Dependent Variable: الميزة التنافسية

Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

الجدول رقم (3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بأثر القيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.950	.417		4.673	.000
القيم التنظيمية	.552	.096	.492	5.736	.000

Dependent Variable: الميزة التنافسية

حسب الجدول رقم (1) بلغت قيمة معامل التحديد R Square لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير القيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية 0.242 وهذا يعني بأن وجود القيم التنظيمية يفسر 24.2% من التغيرات التي قد تطرأ على تحقيق ميزة تنافسية. ويبين الجدول رقم (2) بأن نموذج الانحدار البسيط المذكور كان جوهرياً من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمة إحصائية فيشر (F) 32.898 وقيمة المعنوية الموافقة (Sig.) P value 0.000، حيث أن هذه القيمة الأخيرة أصغر من 0.05، وهذا يدل على وجود تأثير ذو معنوية إحصائية ل القيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس. ويبين الجدول رقم (3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة ويمكن صياغتها كما يلي:

$$\text{تحقيق ميزة تنافسية} = 1.950 + (0.552 \times \text{القيم التنظيمية})^*$$

بالتالي يوجد علاقة خطية بين وجود القيم التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية. من نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط تبين وجود أثر للقيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى أي أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية للقيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_2_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس

تطبيق اختبار العلاقة الارتباطية

يمثل الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.

جدول رقم (9): معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.

الارتباط Correlations				
			المعتقدات التنظيمية	تحقيق ميزة تنافسية
Spearman' s rho الارتباط سبيرمان	المعتقدات التنظيمية	Correlation	1.000	.502**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed) درجة المعنوية	.	.000
	N		105	105
	تحقيق ميزة تنافسية	Correlation	.502**	1.000
		Coefficient		
Sig. (2-tailed) درجة المعنوية		.000	.	
N		105	105	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط ذو معنوية عند الدرجة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى أن معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية تساوي (+0.502) وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) وهي ذات دلالة إحصائية عالية جداً (أقل من 0.05)، فبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المعتقدات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس.

### تطبيق اختبار الانحدار البسيط

تم بناء نموذج انحدار بسيط Simple Regression Model يتضمن إجابة عينة الدراسة على محور وجود المعتقدات التنظيمية كمتغير مستقل وإجاباتهم على محور وتحقيق ميزة تنافسية كمتغير تابع وتبين النتائج التالية نتائج الاختبار

الجدول رقم (1): معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بأثر القيم التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514	.264	.257	.48400

Predictors: (Constant), المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (2): المعنوية الإحصائية للقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بأثر المعتقدات التنظيمية على تحقيق

ميزة تنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.661	1	8.661	36.973	.000
1 Residual	24.128	103	.234		
Total	32.789	104			

Dependent Variable: الميزة التنافسية

Predictors: (Constant), المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بأثر المعتقدات التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.682	.438		3.841	.000
	المعتقدات التنظيمية	.611	.101	.514	6.081	.000

Dependent Variable: الميزة التنافسية

حسب الجدول رقم (1) بلغت قيمة معامل التحديد R Square لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير المعتقدات التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية **0.264** وهذا يعني بأن وجود المعتقدات التنظيمية يفسر **26.4%** من التغيرات التي قد تطرأ على تحقيق ميزة تنافسية.

ويبين الجدول رقم (2) بأن نموذج الانحدار البسيط المذكور كان جوهرياً من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمة إحصائية فيشر (F) **36.973** وقيمة المعنوية الموافقة (Sig.) **0.000**، حيث أن هذه القيمة الأخيرة أصغر من **0.05**، وهذا يدل على وجود تأثير ذو معنوية إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس.

ويبين الجدول رقم (3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط لهذه العلاقة ويمكن صياغتها كما يلي:

$$\text{تحقيق ميزة تنافسية} = 1.682 + (0.611 \times \text{المعتقدات التنظيمية})^*$$

بالتالي يوجد علاقة خطية بين وجود المعتقدات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.

من نتائج الارتباط والانحدار الخطي البسيط تبين وجود أثر للمعتقدات التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الثانية أي أن هناك أثر ذو

دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية في فنادق 4 نجوم في محافظة طرطوس

### النتائج:

- 1- تقييم أفراد العينة لعبارات محور القيم التنظيمية كان 4.3095 وهي قيمة مرتفعة أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مضمون عبارات أسئلة المحور مما يظهر أهمية كبيرة وتطبيق كبير للقيم التنظيمية في الفنادق المدروسة.
- 2- تقييم أفراد العينة لعبارات محور المعتقدات التنظيمية كان 4.1812 وهي قيمة مرتفعة أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمون عبارات أسئلة المحور مما يظهر أهمية كبيرة وتطبيق كبير للمعتقدات التنظيمية في الفنادق المدروسة.
- 3- من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تبين انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بين الثقافة التنظيمية ببعديها وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على الشكل التالي:
  - 1- بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون وقيمتها +0.484 بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية ومعادلة الانحدار الخطي البسيط (بأنه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية موجبة وأثر للقيم التنظيمية على الميزة التنافسية
  - 2- بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون وقيمتها +0.502 بين المعتقدات التنظيمية والميزة التنافسية ومعادلة الانحدار الخطي البسيط (بأنه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية موجبة وأثر المعتقدات التنظيمية على الميزة التنافسية

## التوصيات:

- 1- السعي لإيجاد أساليب لزيادة انتماء العمال الى المنشآت التي يعملون بها من خلال اشراكهم في نشاطات خارج العمل مثلاً وذلك لرفع مستوى القيم التنظيمية في هذه المنشآت
- 2- المعتقدات التنظيمية من الأمور المؤثرة على زيادة تنافسية الفندق وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية للفندق لذلك منحها اهتمام أكبر سيساهم في زيادة تنافسية الفندق وبالتالي زيادة حصته السوقية.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- 1- التومي، خالد، الثقافة وبناء المجتمعات، بوابة علم الاجتماع، ليبيا، 2019.
- 2- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 3- الشمري، سعود عبد العزيز، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08، 2001.
- 4- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 5- الفراج، أسامة، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد رقم 27، 2011.
- 6- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 7- أبو بكر، مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 8- حسين، حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2004.
- 9- محمود، منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 10- مناعي، فاطمة الزهراء، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة باتنة، 2011.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Asran, Hasniaty. Edwin Basmar, Marketing Performance in Improving Competitive Advantage of Marco Business South Sulawesi Province, Business and Management Research, volume 75, Management Section 2018.
- 2- Jahania, Ramezan. Salehi, Raheleh. Organizational Culture. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development Vol. 2, No. 3, 2013.
- 3- Kretnier, Robert. Kinick, iAngelo, Organizational Behavior, New York. BPI\IRWIN, 2003
- 4- Painter, Sally, "Why Is Culture Important, Impact on People & Society", 2021.
- 5- Toumi, Khaled, Culture and Building Societies, Sociology Gateway, Libya, 2019.
- 6- Al-Salami, Ali, Human Resources Department, Gharib Publishing House, Cairo, 2001.
- 7- Al-Shammari, Saud Abdul-Aziz, Enterprise Culture and Total Quality, Al-Kahrabaa Magazine, Issue 08, 2001
- 8- Al-Attayah, Magda, Organization Behavior, Individual and Group Behavior, Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 2003.
- 9- Al-Farraj, Osama, A Proposed Model for the Characteristics of Appropriate Organizational Culture in Public Sector Institutions in Syria, Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, Volume No. 27, 2011.
- 10- Al-Qaryouti, Muhammad Qasim, Theory of Organization and Organization, Wael House for Printing and Publishing, Amman, 2000.
- 11- Abu Bakr, Mustafa Mahmoud, The Guide to Strategic Thinking, Preparation of the Strategic Plan, Alexandria, University House, 2000.
- 12- Hussein, Harem, Organizational Behavior, Behavior of Individuals and Groups in Business Organizations, Amman, Jordan, Hamed Publishing House, 2004
- 13- Mahmoud, Manal Talaat, Fundamentals of Management Science, Modern University Office, Egypt, 2003.
- 14- Mannai, Fatima Al-Zahra, The Role of Human Resources Development in Achieving Competitive Advantage, Specialization in Human Resources and Organizations Management, Faculty of Management Sciences, Batna University, 2011.