

أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على

أداء العاملين الأجانب

دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

The Impact of Individual and Organizational Cultural Values

Differences on the Performance of Foreign Employees

An applied Study on the four and five stars hotels in the Dead Sea Zone – in Jordan

إعداد

محمود رزق حسن ريان

إشراف

الدكتور

علي عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2011

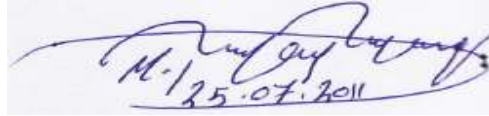
تفويض

أنا الموقع أدناه "محمود رزق حسن ريان" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ

من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات

العلمية عند طلبها.

الاسم: محمود رزق حسن ريان



التوقيع:

التاريخ: 22 / 8 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

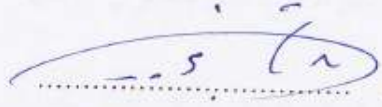
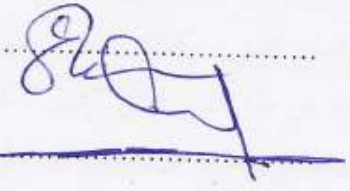

أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب: دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن .

وأجيزت بتاريخ 25 / 7 / 2011 م

التوقيع

الجامعة

أعضاء لجنة المناقشة

	الشرق الأوسط	رئيساً	الأستاذ الدكتور نجم العزاوي
	الشرق الأوسط	مشرفاً	الدكتور علي عباس
	الأردنية	عضواً خارجياً	الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

شكر وتقدير

الحمد لله على نعمه وفضله ، الحمد لله الذي هدانا إلى دين الإسلام وجعلنا من المسلمين ، فله الشكر والثناء الحسن في ديننا ودياننا وعلمنا وعملنا ونسأل الله أن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علماً ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد ابن عبد الله وعلى آله وأصحابه أجمعين . أما بعد :

فإني أشكر الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة ويسر لي نعم الأساتذة وأخص بذلك الدكتور **علي عباس** الذي كرس نفسه ووقته وجهده للإشراف على هذه الرسالة وأحاطني بتوجيهاته وتصويباته السديدة ، فعلى الرغم من كثرة إنشغاله وإرتباطاته العلمية والعملية فقد كان نعم الوالد والمشرف فبعلمه وخبرته أضفى على هذه الرسالة لمعاناً وجوهراً فلم أكن لأقدمها بهذا الشكل ، فالشكر له بعد الله سبحانه وتعالى ، فأسأل الله العليّ القدير أن يزيدني علماً وسمواً في سماء العلم والمعرفة وأن يكون هذا العمل في ميزان أعماله وأن يجزيه الله خيراً عني وعن كل طالب علم يستفيد من هذا العمل المتواضع.

ويطيب لي أن أثني وأعود بالشكر إلى السادة الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم على الموافقة على مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها وإبداء آرائهم وتصويباتهم النابعة من خبرتهم العلمية والعملية لإثراء هذه الرسالة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور **نجم العزاوي** والأستاذ الدكتور **موسى اللوزي** .

ومن هذا المقام أيضاً أعود بالشكر إلى الأخ السيد: **خالد محمدية** (مدير إدارة الموارد البشرية في فندق الكمينسكي عشترار) على مواقفه الإيجابية إتجاه هذه الرسالة ودعمه لي كفرد من أفراد إدارة الموارد البشرية وأخص كذلك زملائي في العمل في هذه الإدارة فقد كانوا نعم العون لي في إعطائي المرونة في أوقات العمل وزودوني بالبيانات والمعلومات وحتى الخبرات في هذا المجال. والشكر الجزيل لمديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب في كل من فندق الماريوت، وفندق الهوليداي إن وأخص بالذكر السيدة صفاء الراعي مديرة الموارد البشرية ، وفندق الموفنيبيك على وقتهم وجهدهم.

ولا أنسى أن أشكر أيضاً جميع العاملين في الفنادق موضوع الدراسة وخاصة العاملين الأجانب الذين لم يتأنوا في تزويدي بالبيانات التي إحتجتها منهم لإتمام هذه الرسالة.

ولا يكرم الكرام إلا الكرام وأساتذة جامعة الشرق الأوسط الكرام وخاصة في كلية الأعمال لهم كل الشكر والثناء والتقدير على ما قدموه من جهد وعلم وتوجيهات سامية في جميع مراحل دراستي في هذا الصرح العلمي ، وكذلك الشكر الموصول لجميع العاملين في جامعة الشرق الأوسط من أساتذة وعاملين على جهدهم من أجل المحافظة على هذا الصرح العلمي المشرق ، كما وأشكر بامتنان جميع من أعانني على إتمام هذه الرسالة بوقته وجهده ودعائه من أقارب وأصدقاء وزملاء عمل، سائلاً الله العليّ القدير أن يجعل ما قدموه في ميزان أعمالهم .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى ..

من قال بهما جلّ جلاله ((واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّ إرحمهما كما ربياني صغيراً)) صدق الله العظيم . فقد ربياني وعلّمني وقضوا سنين حياتهم بينون لي الطريق وينيرون لي درب حياتي لكي أسير تحت ظلّهما في درب الحياة .

أمي عنوان الوفاء و ربحانة القلب، ورمز الحب والعطاء والصبر والحنان، التي أفنت سنّي عمرها من أجل تحقيق سعادي ونجاحي فلولا دعاؤك لي وتوفيق الله ما وصلت خطاي ولا جنيت قطايني.

والدي الأب الحنون الذي قضى عمره في تعليمنا وتربيتنا فكان لنا خير والد فقد علمني معنى الصبر والإخلاص والتضحية والوفاء والتمسك بالحق فكان ولا زال قدوة لي في حياتي بعد نبينا محمد عليه الصلاة والسلام .

أخي الأكبر والحبيب محمد وزوجته أمينه، أنت الذي لم تأل جهداً بتقديم كل ما تستطيع بتفانٍ وإخلاص فكنت أنت الذي أعود إليه في كل شيء، فكنت أنت وزوجتك الأمينه الراقية تؤمنون بقدرتي وترقون بعزيمتي وتدفعونني لأنال مرادي . فلهذا وذاك أهديكم هذا الجهد المتواضع الذي لا يقارن بجهودكم إتجاهي .

أخوتي حسن وأحمد اللذان أحاطاني بنصحهما وإرشاهما بإخلاص فكنتم ولا زلتم إلى جانبي . اخواتي نبيلة ، نادية ، فاديه ، منال ، وفاء ، هدى .. أنتن رياحين قلبي فلا أنسى ولا أنسى أنني حصلت منكن على معاني الحب و العزيمة والهمة والثبات والتفاؤل والأمل .

الخال الحبيب علي شقير وزوجته، لا أنسى منكم عطفكم وحبكم وإرشاداتكم إبراهيم هاديه إبخاء وعزم فلا أنسى منك حضورك الدائم ووجودك إلى جانبي.

خطيبتي وزوجة المستقبل بإذن الله تمارا شاهين عطر الياسمين ورفيقة دربي يا من كنت إلى جانبي

في ماضيّ وحاضري ومستقبلي .

محمود رزق حسن ريان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
4	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	(3-1): أهداف الدراسة
8	(4-1): أهمية الدراسة
9	(5-1): فرضيات الدراسة
13	(6-1): أنموذج الدراسة
14	(7-1): حدود الدراسة
17	(8-1): محددات الدراسة
18	(9-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
21	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
22	(1-2): المقدمة
23	(2-2): الثقافة
25	(3-2): الثقافة التنظيمية
30	(4-2): تنوع القوى العاملة
34	(5-2): القيم الثقافية
44	(6-2): تقييم الأداء
51	(7-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
58	(8-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
59	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
60	(1-3): المقدمة
60	(2-3): منهج الدراسة
61	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
63	(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
65	(5-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
76	(6-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
77	(7-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
79	الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات
80	(1-4): المقدمة
80	(2-4): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
95	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
129	الفصل الخامس الإستنتاجات والتوصيات
130	(1-5): المقدمة
130	(2-5): النتائج
132	(3-5): الاستنتاجات
134	(4-5): التوصيات
136	قائمة المراجع
137	أولاً: المراجع العربية
140	ثانياً: المراجع الأجنبية
142	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
6	جنسيات العاملين في الفنادق موضوع الدراسة	1 – 1
15	المستوى الوظيفي للعاملين من الجنسيات الأجنبية	2 – 1
29	مصادر الثقافة التنظيمية	1 – 2
61	مجتمع الدراسة	1- 3
62	أفراد عينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمسترجعة	2- 3
64	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3- 3
78	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4- 3
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية الاهتمام بالعمل في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	1 – 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	2 – 4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية بالتعاون في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	3 – 4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	4 – 4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	5 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	6-4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	7-4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	8-4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم أ ومستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	9-4
96	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	10-4
98	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	11-4
100	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	12-4
102	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	13-4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
104	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	14_4
106	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية التنظيمية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	15_4
108	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	16_4
110	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	17_4
112	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	18_4
114	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن	19_4
116	نتائج التحليل التشابكي لأثر التفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب	20_4
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب	21_4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
120	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر	22_4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب	23_4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب	24_4
123	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي	25_4
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب	26_4
125	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنسية	27_4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب	28_4
127	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة	29_4
127	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة	30_4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
13	أنموذج الدراسة	1 - 1
16	تصنيف الجنسيات حسب القارة التي ينتمي إليها العاملون الأجانب	2 - 1
33	متغيرات التنوع في الأيدي العاملة	1 - 2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
143	قائمة بأسماء المحكمين	1
144	أداة الدراسة (الاستبانة) باللغة العربية	2
149	أداة الدراسة (الاستبانة) باللغة الإنجليزية	3

أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب

دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

إعداد

محمود رزق حسن ريان

إشراف

الدكتور

علي عباس

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (39) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (140) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل اختبار T لعينة واحدة والانحدار البسيط

والمُتعدد وتحليل التباين الاحادي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. تؤثر القيم الثقافية الفردية تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. تؤثر القيم الثقافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية الخاضعة للدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين للتفاعل بين القيم الفردية الثقافية والتنظيمية في الفنادق السياحية المبحوثة على أداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى على الخصائص الديمغرافية (مثل العمر؛ والمؤهل العلمي؛ والجنس؛ والجنسية؛ وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام أكثر ببرامج التدريب الثقافي التي تنفذها للعاملين الأجانب لمساعدتهم على الاندماج والتكيف في بيئة عملهم الاجنبية ، ولتعزيز بعض القيم الثقافية الفردية لمصلحة العمل.

2. تحسين ظروف العاملين الأجانب، وعدم زيادة الضغوط عليهم فوق المستوى الذي يتحملونه لزيادة إنتاجيتهم .

ABSTRACT

The Impact of Individual and Organizational Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees

An applied Study on the four and five stars hotels in the Dead Sea Zone – in Jordan

**Prepared by
Mahmood Raian**

**Supervisor
Dr.
Ali Abas**

This study aimed to investigate the Impact of Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees in four and five stars hotels in the Dead Sea Zone at Jordan.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (39) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (150) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as One sample t test; simple and multi regression and One Way ANOVA. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of individuals Cultural Values on Foreign Employees Performance in hotels at Dead Sea Zone at level ($\alpha \leq 0.05$).
2. There is a significant impact of organizational Cultural Values on Foreign Employees Performance in hotels at Dead Sea Zone at level ($\alpha \leq 0.05$).
3. There is a significant impact of interaction between individuals and organizational Cultural Values on Foreign Employees Performance in hotels at Dead Sea Zone at level ($\alpha \leq 0.05$).
4. There is no significant difference to Foreign Employees Performance due to (Age, Education Level, Gender; Nationality, Experience Years Number) at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Pay more attention to cultural training programs carried out by foreign workers to help them integrate and adapt their work in an environment foreign, and to promote some of the cultural values of the individual for the benefit of the work.
2. Improve the conditions of foreign workers, and not to increase the pressure on them above the level at which endure Aziadh productivity.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهداف الدراسة
- (4 - 1) : أهمية الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : أنموذج الدراسة
- (7 - 1) : حدود الدراسة
- (8 - 1) : محددات الدراسة
- (9 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمة

يجمع العلماء السلوكيون وبخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته ، وبالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً للأنماط السلوكية المختلفة للفرد ، فهي قد تشكل مظهراً من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزة ونجاحه في بلوغ مستوى القيم (الدويلة، 2007: 2)

وقد اكتشفت الشركات متعددة الجنسية أهمية إدخال الثقافة في إستراتيجياتها العامة للأعمال الدولية كوسيلة للتكيف في بيئات العمل الأجنبية بالنظر إلى حاجتها إلى استخدام الأيدي العاملة الأجنبية بشكل كبير وقامت الشركات متعددة الجنسيات بزيادة توسعها وانتشارها الجغرافي، ولما أصبح العاملون في أية شركة دولية يأتون من بيئات إجتماعية وثقافية مختلفة، فلا بد أن تنعكس الثقافة التي يحملها كل منهم على سلوكه مع أعضاء جماعات العمل وعلى أدائهم. ومن الطبيعي أن ينعكس هذا التنوع في الثقافة أيضاً على إدارة الموارد البشرية على مستوى الأعمال الدولية مما يجعل من إدارتها أكثر صعوبة منها لو كانت متجانسة الثقافة، وهذا يتطلب من الإدارة أن يكون لديها مهارات إضافية تساعد على إدارة وتوجيه جماعات العمل . ومن المعارف والمهارات المهمة بالنسبة للمديرين هي مجموعة من الأساليب الفنية في القيادة والتوجيه،

وأن يكون لديه أيضا مهارات اجتماعية تساعده على التعامل مع الأفراد متنوعي الثقافات بحسب ثقافة كل من العاملين لديه، ولكن المديرين الدوليين عادةً ما يكونون على دراية وخبرة بكيفية خلق ثقافة تنظيمية خاصة بالشركة لتجنب الصراع الثقافي بين الأعراق، إما لأسباب تتعلق بالخلفيات السياسية للعلاقات بين الدول، أو بسبب خلفيات طبقية أو اجتماعية أو وظيفية، أو بسبب تنوع اللغات وصعوبة الاتصال، أو بسبب الاختلاف الديني وغير ذلك. نفهم من هذه الأراء حول التباينات الثقافية أن في منظمات الأعمال نوعين من الثقافة:

الأولى: الفردية، التي تتعلق بالقيم والمعتقدات التي اكتسبها الفرد من بيئته الأصلية والتي تؤثر بصورة واضحة على علاقات العمل داخل المنظمة.

والثانية: الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات الأخرى التي اكتسبها داخل المنظمة التي طورها المدير بغرض إحكام السيطرة الكاملة على الاتجاهات السلوكية للأفراد ولتضمن أن جميع العاملين يفكرون وفق نسق واحد وضمن الإطار العام لأهدافها (عباس، 2008).

وفي المملكة الأردنية الهاشمية حيث تولى الحكومة اهتماماً كبيراً بتنمية قطاع السياحة وخاصة في منطقة البحر الميت باعتبارها منطقة جذب سياحي لأخفض نقطة في العالم ، ولخلفيتها التاريخية والدينية ، فقد استقطبت لذات الغرض شركات عالمية متعددة الجنسيات قامت بإنشاء فنادق ومنتجعات سياحية كبيرة تقدم الخدمات للسائحين والنزلاء وفق أرقى المواصفات والمعايير

العالمية ، وتبعاً لذلك استقطبت هذه الفنادق الخبرات الإدارية والفنية من مواطني دول مختلفة لإدارتها وتشغيلها بكفاءة عالية ، فمنهم من ينتمي إلى جنسية الشركة الأم التي تملك أو تدير الفندق ومنهم من ينتمي إلى الجنسية الأردنية بصفته البلد المضيف لهذا الاستثمار ومنهم من ينتمي إلى جنسية بلد ثالث الذي جاء منه. إن تأثير هذا التنوع الثقافي له جانبان: الأول: له تأثير على الفندق كمشروع استثماري من حيث إن هذا التنوع الثقافي يمكن إدارة الفندق من استقطاب أفضل الكفاءات العالمية، كما يمكنها من إثراء العمل بالأفكار والخبرات التي تحتاجها لتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها. أما الثاني: فهو ذلك التأثير السلبي الذي يتمثل بصعوبة إدارتها وتوجيهها، وتنشأ هذه الصعوبة بسبب التعارض والاختلاف بين الثقافات نفسها وهذا ما سنركز عليه في هذه الدراسة في قطاع الفنادق في منطقة البحر الميت في المملكة الأردنية الهاشمية.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتكون الثقافة من خمسة عناصر رئيسية هي: اللغة، الاتصال، الدين، القيم والاتجاهات، البيئة الاجتماعية وتشكل القيم إحدى عناصر الثقافة المهمة وهي تضم أيضاً العديد من العناصر مثل الاهتمام بالوقت، التطوير والتغيير، الاهتمام بالعمل، التعاون والإنجاز.

إن هذه العناصر لا يشترك في ممارستها بنفس المفهوم جميع العاملين في الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت في الأردن ، فهم ينتمون إلى سبع وعشرين (27) جنسية لا يحملون نفس الثقافة بجميع عناصرها المذكورة (بيانات إدار الموارد البشرية من الفنادق موضوع الدراسة، 2011)، لذلك يمكن اعتبارهم مجتمع غير متجانس أي متعدد الثقافات، ويؤثر هذه الاختلاف في عناصر الثقافة الرئيسية الخمسة ومجموعة القيم المذكورة على أداء العاملين الأجانب ، وإن هذا التباين الثقافي لا يعرف ما إذا كان له تأثير سلبي أو إيجابي على مستوى الأداء المطلوب منهم ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب وهي باعتقاد الباحث مشكلة جديرة بالاهتمام بالنظر إلى ارتباطاتها التنظيمية بكفاءة إدارة هذه المشروعات الفندقية السياحية ، وارتباطها بالرؤية الإستراتيجية لمستقبل هذه المشروعات واتجاهات نموها وتطورها وقدرتها التنافسية على مستوى دول المنطقة كلها، ويتمثل التباين الثقافي بوجود سبع وعشرين جنسية مختلفة في الفنادق الموجودة في منطقة البحر الميت ويظهر في الجدول (1_1) تنوع جنسيات العاملين الأجانب.

جدول (1 - 1) جنسيات العاملين في الفنادق موضوع الدراسة

ت	البلد - الجنسية	عدد العاملين
1	الفلبين - Filipino	114
2	تايلاند - Thailand	27
3	تركيا - Turkish	6
4	المانيا - German	4
5	الهند - Indian	3
6	امريكا / كندا - American / Canadian	4
7	كرواتيا - Croatian	4
8	اندونيسيا - Indonesian	23
9	الصين - Chinese	1
10	استراليا - Australian	1
11	روسيا - Russian	9
12	ايطاليا - Italian	2
13	أوكرانيا - Ukrainian	1
14	سويسرا - Switzerland	2
15	نيوزيلاندا - Newzlandian	1
16	اليونان - Greek	3
17	هولندا - Dutch	1
18	فرنسا - French	1
19	السويد - Swiss	4
20	الدنمارك - Danish	1
21	أوزباكستان - Uzbekistanian	1
22	جمهورية التشيك - Cheek Republic	2
23	اليابان - Japanese	1
24	البرتغال - Portuguese	3
25	كينيا - Kenian	32
26	بلغاريا - Pulgarian	1
27	بريطانيا - British	2
	المجموع	254

بيانات إدارة الموارد البشرية لعام (2011) والتي تم الحصول عليها من الفنادق موضوع الدراسة .

لذلك فإن هذه الدراسة ستحاول الاجابة عن التساؤلات التالية :

1. هل تؤثر قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) على مستوى أداء العاملين الأجانب؟
2. هل تؤثر قيم الثقافة التنظيمية (الدعم، الهدف، الحرية، الالتزام والانضباط) على مستوى أداء العاملين الأجانب؟
3. هل هناك أثر للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) وقيم الثقافة التنظيمية (الدعم، الهدف، الحرية، الالتزام والانضباط) على مستوى أداء العاملين الأجانب؟
4. هل هناك فروق في أداء العاملين الأجانب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة والجنسية) ؟

(1-3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة تأثير الاختلافات في القيم الثقافية الفردية للمغتربين (الأجانب غير العرب) العاملين في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على والقيم الثقافية التنظيمية على مستوى أداء هؤلاء العاملين.
2. معرفة تأثير القيم الثقافية التنظيمية في الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على مستوى أداء العاملين الأجانب في تلك الفنادق.

3. معرفة ما إذا كان هناك أثر للتفاعل بين القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين.

4. تحديد الفروق في أداء العاملين تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية.

5. بالإضافة إلى أن الدراسة تسعى إلى التوصل إلى نتائج قد تشكل أساساً لمزيد من الدراسات المماثلة في قطاعات إقتصادية أخرى.

6. من بين الأهداف الأخرى هو معرفة مدى تكيف المغتربين (العاملين الأجانب غير العرب) في بيئة العمل الأردنية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

(1-4): أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها محاولة يسعى من خلالها الباحث تقصي أثر التباينات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على مستوى أداء العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت التي تتميز ببيئة عمل متنوعة ثقافياً، إذ تتفاعل القيم الثقافية الفردية للعاملين من ناحية والقيم الثقافية التنظيمية في مجموعة الفنادق موضوع الدراسة من ناحية أخرى، كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تعمل على ربط الثقافة الفردية للعاملين بمفهوم ثقافة المنظمة بطريقة تؤثر إيجابياً على أداء العاملين، أضف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها في الأردن التي تتناول دراسة من هذا النوع ومجال التطبيق في قطاع الفنادق، بالنظر إلى أن مجموعة

كبيرةً من العاملين فيها هم من المغتربين الذين ينتمون إلى جنسيات عديدة ومتنوعة.

(1-5)؛ فرضيات الدراسة

HO₁: الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₁₋₁: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂: الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₂₋₁: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₃: الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الإلتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₄: الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والجنسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₄₋₁: الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₄₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنس عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₄₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المؤهل العلمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₄₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنسية عند

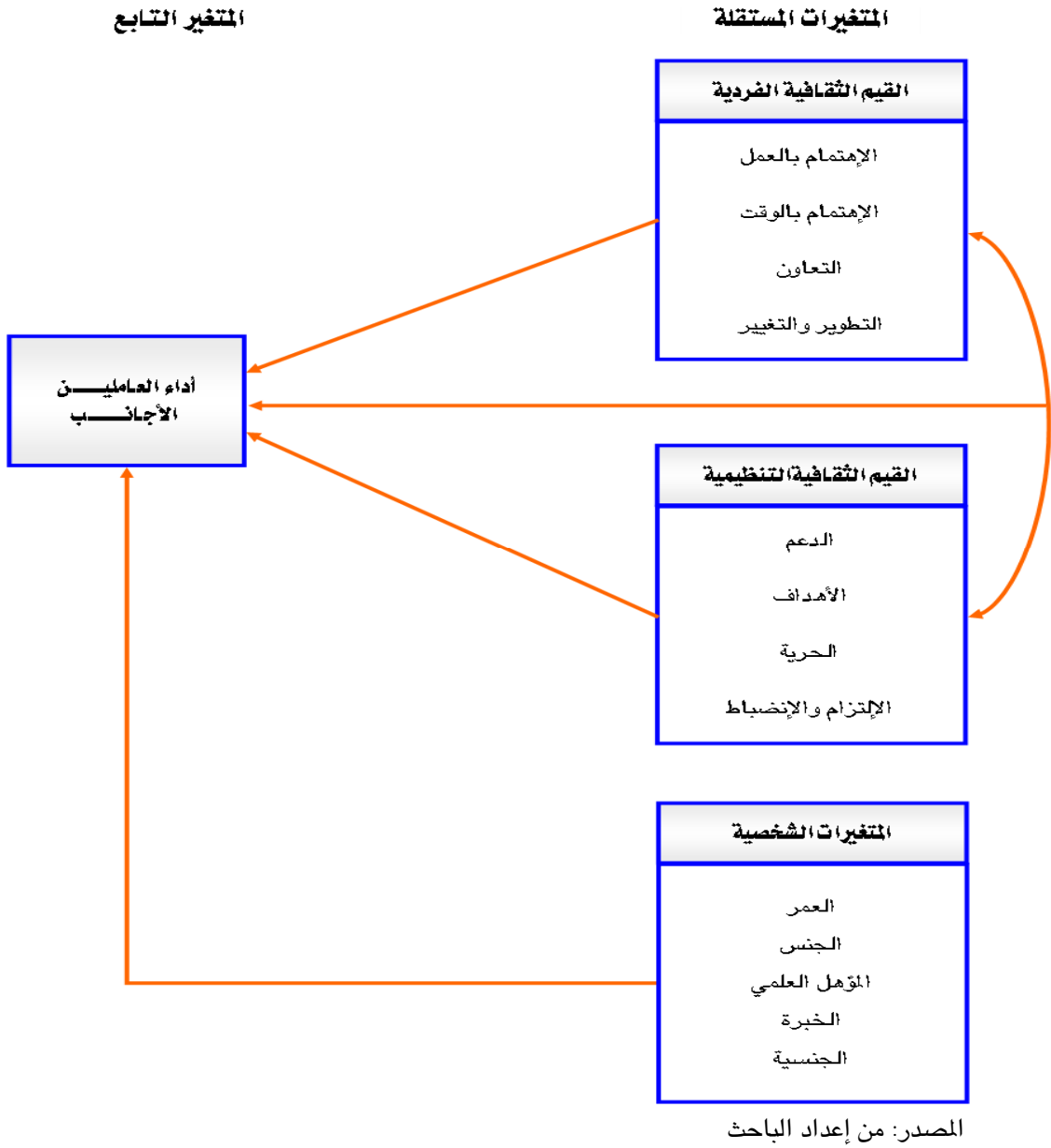
مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₄₋₅: الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى عدد سنوات

الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1-6): نموذج الدراسة



(1-6) : حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الفنادق فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت وهي: فندق الكمينسكي عشتار *Kempinski Hotel Ishtar* ؛ الماريوت *Marriott* ؛ الموفتيك *Movinpick* ؛ هوليدي إن *Holiday Inn* ؛ البحر الميت العلاجي *Dead Sea Sp* .

الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع المغتربين الأجانب غير العرب العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الفنادق المذكورة.

ويمثل الجدول (1 — 2) تقسيم هؤلاء العاملين وفق معيار الجنسية الموجودة في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في الفنادق موضوع الدراسة.

الحدود الزمانية: بدأ العمل بالدراسة التطبيقية اعتباراً من بداية الفصل الأول 01/10/2010 ولغاية 01/06/2011.

الحدود العلمية: قام الباحث في دراسته إلى الرجوع إلى المراجع العلمية من الكتب والمجلات المحكمة والمقالات واستخدم الباحث الإنترنت في الحصول على بعض المراجع الأجنبية .

جدول (1 - 2) المستوى الوظيفي للعاملين من الجنسيات الأجنبية

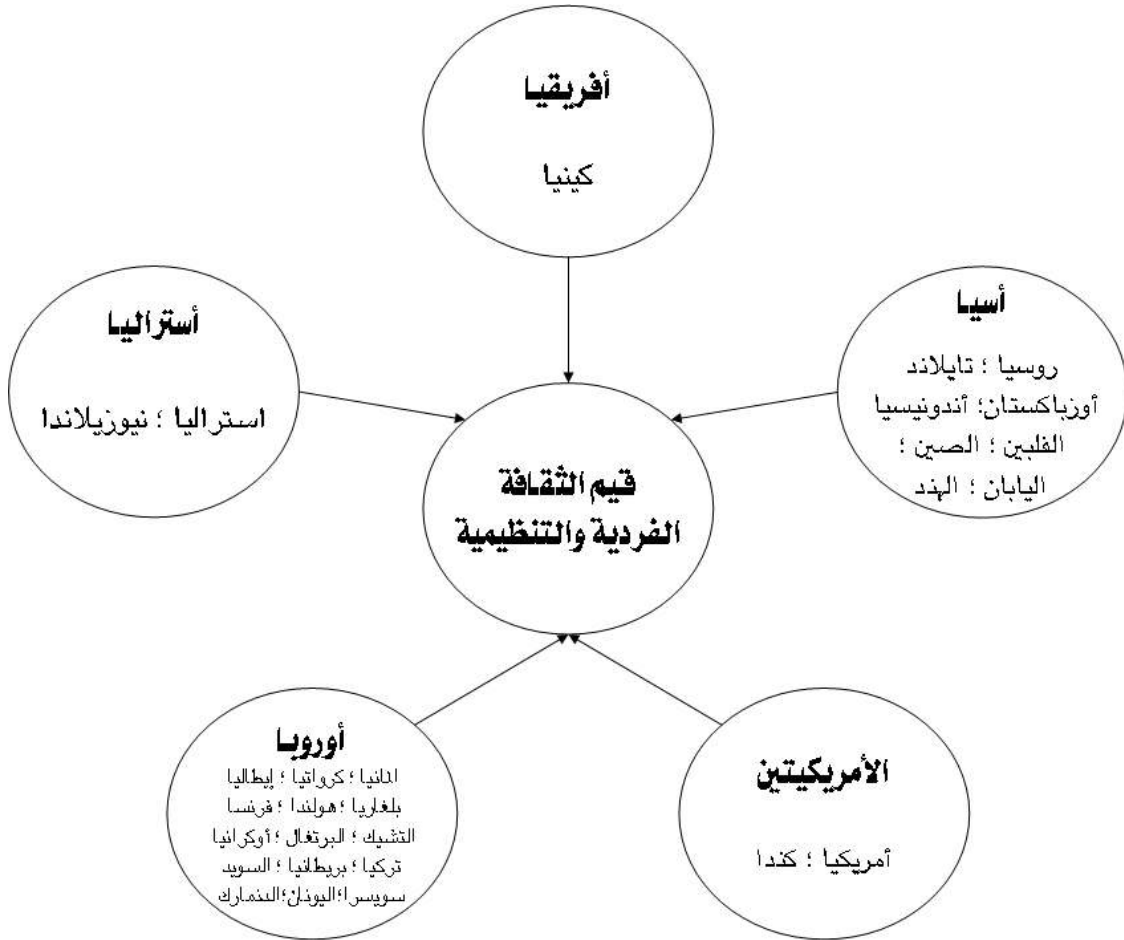
الجنس	الموقع الوظيفي	البلد - الجنسية	ت
ذكر / أنثى	الإدارة التشغيلية	Filipino - الفلبين	1
ذكر / أنثى	الإدارة التشغيلية	Thailand - تايلاند	2
ذكر / أنثى	الإدارة الوسطى والعليا	Turkish - تركيا	3
ذكر / أنثى	الإدارة الوسطى والعليا	German - المانيا	4
ذكر	الإدارة الوسطى والعليا	Indian - الهند	5
أنثى	الإدارة الوسطى والعليا	American / Canadian - امريكا / كندا	6
ذكر / أنثى	الإدارة الوسطى والتشغيلية	Croatian - كرواتيا	7
ذكر	الإدارة العليا والتشغيلية	Indonesian - اندونيسيا	8
ذكر / أنثى	الإدارة العليا	Chinese - الصين	9
ذكر	الإدارة الوسطى والعليا	Australian - استراليا	10
ذكر	الإدارة الوسطى والعليا	Russian - روسيا	11
ذكر	الإدارة التشغيلية	Italian - ايطاليا	12
أنثى	الإدارة التشغيلية	Ukrainian - أوكرانيا	13
ذكر	الإدارة الوسطى والتشغيلية	Switzerland - سويسرا	14
أنثى	الإدارة الوسطى	Newzlandian - نيوزيلاندا	15
ذكر	الإدارة الوسطى	Greek - اليونان	16
ذكر	الإدارة العليا	Dutch - هولندا	17
ذكر	الإدارة العليا	French - فرنسا	18
ذكر / أنثى	الإدارة العليا	Swiss - السويد	19
ذكر	الإدارة العليا	Danish - الدنمارك	20
ذكر	الإدارة العليا	Uzbekistanian - أوزباكستان	21
ذكر	الإدارة العليا	Cheek Republic - جمهورية التشيك	22
ذكر	الإدارة الوسطى والعليا	Japanese - اليابان	23
ذكر / أنثى	الإدارة العليا	Portuguese - البرتغال	24
ذكر / أنثى	الإدارة التشغيلية	Kenian - كينيا	25
ذكر	الإدارة التشغيلية	Pulgarian - بلغاريا	26
ذكر / أنثى	الإدارة العليا	British - بريطانيا	27

بيانات إدارة الموارد البشرية لعام (2011) والتي تم الحصول عليها من الفنادق موضوع الدراسة .

وقد تم تصنيف هذه الجنسيات وفقاً للقارة التي ينتمون إليها، ويمثل الشكل (1)

2- تقسيم هذه الجنسيات حسب القارة.

شكل (1 - 2) تصنيف الجنسيات حسب القارة التي ينتمي إليها العاملون الأجانب



(1-7): محددات الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفاده من

نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. تشمل الدراسة الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت ولا تشمل أي فنادق أخرى في أي من

مناطق المملكة الأردنية الهاشمية أو أية قطاعات اقتصادية أخرى.

2. الصعوبة في جمع المعلومات والبيانات، واستيفاء الاستبيانات لأن ذلك يعتمد على مدى تعاون

المسؤولين في الفنادق المقصودة في الدراسة.

3. الصعوبة الحصول على مقابلات شخصية مع العاملين الأجانب خاصة الذين يعملون في الإدارة

العليا في الفنادق موضوع الدراسة.

4. عدم رغبة بعض العاملين الأجانب في التعاون مع الباحث في ملئ الاستبانة أو في إجراء المقابلات

الشخصية.

5. ضيق الوقت المتاح للباحث بسبب الأعباء الوظيفية والمالية.

6. عدم القدرة على الحصول على دراسات ومراجع كافية تضم الاختلافات الثقافية لهذا العدد من

الجنسيات.

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الثقافة: هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات والمعتقدات والفنون والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار واللغة وردود الأفعال ، بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع (الدويلة، 2007: 8) .

الثقافة الفردية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والخبرات التي اكتسبها الفرد من البيئة التي نشأ فيها منذ ولادته، والتي اكتسبها من والديه ومن بيئته الإجتماعية، أو تعلمها في المدارس والجامعات.

الثقافة التنظيمية: عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وهي منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهمات والافتراضات والمعتقدات، التي يشترك في الإيمان بها والإلتفاف حولها أعضاء التنظيم (الدويلة، 2007: 8).

القيم: وهي تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمه ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح

من الطالح والجيد من السيء والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني
(المغربي، 2010: 158).

القيم الفردية: وهي مجموعة القيم التي يمتلكها الشخص بداخله والتي
اكتسبها من بيئته الاجتماعية وهي التي تحدد له الصواب من الخطأ والمقبول من
المرفوض من السلوك .

الاتجاهات: هي مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد
تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن، والاتجاهات
مهمة من أجل تفسير السلوك التنظيمي (المغربي، 2010: 139).

قيم الدعم والتشجيع: وتتضمن تركيز المنظمة على الاهتمام بالأفراد
وحاجاتهم وأهدافهم، وبكفاءتهم واقتراحاتهم من أجل تحفيز الموظفين وتمكينهم
من أداء أعمالهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية.

قيم الهدف: وتتضمن تركيز المنظمة على تحقيق أهداف المنظمة في السمعة
الجيدة والتطور.

قيم الحرية: وتتضمن التركيز على إعطاء الحرية المتاحة لأعضاء المنظمة دون
وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم.

الالتزام والانضباط: وهي من الخصائص الشخصية الأخرى التي ترتبط
باعتقاد الأفراد بأن السلطة هي أمر طبيعي، وأن تنفيذ أوامرها وقراراتها
وسياساتها هو إلتزام وانضباط تنظيمي لا غنى عنه (عباس، 2008: 113).

أداء العاملين: وهو محصلة الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة لتحقيق هدف

معين .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 - 2) : المقدمة
- (2 - 2) : الثقافة
- (3 - 2) : الثقافة التنظيمية
- (4 - 2) : تنوع القوى العاملة
- (5 - 2) : القيم الثقافية
- (6 - 2) : تقييم الأداء
- (7 - 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (8 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

من بين المؤشرات التي يزيد اهتمام الشركات الدولية بها، هي تلك التصورات والأفكار التي تتشكل عند الأفراد العاملين حول بعضهم بعضاً من خلال ثقافة كل منهم، ويمكن تعريف مصطلح التصورات بالمعنى والمضمون المشار إليه، بأنه مجموعة من العمليات والأحداث التي من خلالها يصبح الفرد مدركاً وقادراً على تفسير المعلومات الواردة إليه حول ظروف العمل الجديدة ومستقبلها واتجاهات تطورها في المستقبل، ومدى انعكاسها إيجابياً أو سلبياً عليه، والنتيجة التي يتوقعها تحدد له قواعد السلوك والتصرف فيما بعد. وهناك أشخاص يتقبلون الأفكار والأوامر والتعليمات ويطبّقونها بصورة جيدة، وبعضهم الآخر يجد صعوبة في ذلك، ومثل هذه التباينات الفردية قد تؤثر على مستوى أدائهم وجودة مخرجاتهم، وتصرفهم عن السلوك التنظيمي الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (عباس، 2008: 118).

وإن الممارسات العملية لقيم الثقافة الفردية في مكان العمل قد تفضي إلى صراع ثقافي بين مختلف الثقافات، وإلى عدم التفاهم والتعاون وعدم الانسجام، مما قد يشغل المنظمة ويهدر مواردها البشرية والمادية في التغلب على هذه المشاكل وحلها، وينشأ هذا الوضع نتيجة الاختلافات الثقافية حول كيفية ممارسة عناصر الثقافة على النحو التالي .

(2-2) : الثقافة

تتكون الثقافة من خمسة عناصر تشكل في مجموعها ثقافة مجتمع ما، وتختلف طرق ممارسة

هذه العناصر من بلد إلى آخر، ومن معطيات هذه الدراسة التعريف بهذه العناصر كالتالي:

1. **اللغة:** هي وسيلة الاتصال بين الناس فقد وصفها (Leibense) بأنها مرآة العقل ، بمعنى أن اللغة

عظيمة التأثير لأنها تعكس الإنجازات الفكرية لتكلمها (florianCoulman, 1992: 8-12) ولما كان

العاملون ينحدرون من ثقافات مختلفة فإن كلاً منهم له لغته الخاصة به، لذلك تلجأ المنظمة إلى

استخدام لغة الأعمال الأولى وهي الإنجليزية أو الفرنسية في أعمالها، إن معظم هؤلاء يجيدون هذه

اللغة بدرجات متفاوتة جداً، وينشأ عن هذا الوضع صعوبة في فهم بعضهم بعضاً في الأفكار والرموز

اللغوية التي يتبادلونها، وهذا من شأنه أن يترك أثراً سلبياً على أداء العاملين في المنظمة.

2. **الدين:** تعتبر الأديان مصدراً رئيسياً للقيم والاتجاهات والمعتقدات الأخلاقية وهي أيضاً محددة

للسلوك المادي والمعنوي، غير أن الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات (مجتمعات وأعراق) ويؤمنون أن

الله تعالى هو مصدر كل القيم الأخلاقية تظهر تبايناً ملحوظاً في نظام قيمها، ففي بعض المجتمعات

الغربية لا يلعب الدين دوراً ذا معنى في حياتهم، وبالتالي فإن سلوكهم نحو الأشياء يتحدد بمدى

تطابق نوع السلوك مع القيمة الدينية التي إما أن تحرمه أو تحلله، وهكذا نجد بعض العاملين من

مختلف الثقافات يتصرفون بطريقة تخلو من الأساس الأخلاقي، وبعضهم الآخر يتصرف وفق

قناعاته الدينية، هذا التعارض في الثقافة قد يؤدي إلى خلق صراع أو نزاع ديني عندما يرغب كل

منهم بتشكيل نظريته أو موقفه نحو كثير من الظواهر، ويعتقد أن هذا يؤثر في مستوى أدائهم.

3. **القيم والاتجاهات:** تؤثر القيم بشكل جدي على طريقة أداء العاملين وإسهاماتهم الفعلية، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود قيم عديدة ترتبط بالأداء المتميز في أمكنة العمل، كما بحثت في قضايا متنوعة ترتبط بالقيم مثل (الولاء، الرضا، الإلتزام والتماسك)، إذ لوحظ أن فقدان هذه السلوكيات الفردية والاتجاهات له تأثير مباشر على الأداء. إستناداً لما تقدم يوجد هناك ارتباط قوي بين القيم والأداء، إذ تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومقابل ذلك فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته فإنه يتصرف على نحو مختلف، وقد يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحينما يقع الصراع يقل الإنجذاب نحو المجموعة ويتوقف، لذلك حينما يكون الأداء متدنياً فإن الصراع بين قيم الموظفين الفردية والقيم التنظيمية قد يكون أحد الأسباب (الهيبي، 2005: 82).

4. **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بذلك في هذه الدراسة مدى تكيف المغتربين في بيئة العمل الأجنبية، من حيث البيئة الجغرافية (التنوع المناخي كالحرارة والبرودة)، والبيئة الحضارية مثل (سلوك الجماعات، الديانة، النظرة إلى الوقت، النظرة إلى العمل، اللغة والعادات والتقاليد)، لأن ذلك علاقة باستقرار العمالة الأجنبية، مما ينعكس على رضا العاملين الأجانب في استمرار بقائهم في العمل، كما ينعكس هذا بدوره على أدائهم. إن المشكلة الأساسية في الأعمال الدولية هو عدم قدرة الأجانب على التكيف في بعض بيئات العمل الأجنبية، حيث أن كثيراً منهم يعودون إلى أوطانهم بعد وصولهم بفترة قصيرة، وبعضهم الآخر يبقى لفترة أطول، ويعتمد ذلك على مدى تكيفهم في البيئة التي يعيشون ويعملون فيها، وهذا ما ينطبق أيضاً على العاملين الأجانب في البيئة الاجتماعية الأردنية.

5. **الاتصال:** يعد الاتصال من الوظائف الإدارية التي تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعبر مفهوم الاتصال عن تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي بحيث يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها (العميان، 2010: 237).

(2-3): الثقافة التنظيمية

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة، ونموها ونجاحها.

(2-3-1): مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف (العميان 2008: 309) الثقافة التنظيمية بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كفرد من أفراد مجتمع ما. وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية، والتكنولوجيا، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة

الاستمرارية ولها تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة ، كما تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة .

ويعرف (القيوتي، 2010: 373) الثقافة التنظيمية بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. كما ويعرفها (الدويلة، 2007: 12) على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتساهم في تغيير سلوك الموظفين.

ومن خلال التعريفات السابقة نفهم بأن الثقافة التنظيمية في المنظمات متعددة الجنسية هي : مزيج من المعتقدات والقيم والعادات التي يتشكل منها نسق التفكير الحضاري التي تمثل مجموعة القيم والمعايير السلوكية والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين داخل منظمة ما .

(2-3-2): عناصر الثقافة التنظيمية

أشار (العميان، 2010: 312 - 313) إلى وجود أربعة عناصر رئيسية للثقافة التنظيمية ويمكن تعريف كل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، الإفتراضات التنظيمية كالتالي:

■ **القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب عمله أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، فهي تمثل أيضاً القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيهه

سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: (توفير الدعم ، تحقيق الهدف، تحقيق الانضباط والالتزام). وتعرف ايضا القيم التنظيمية بأنها هي التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

■ **المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: (أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية) ، وقد عرفت أيضاً بأنها عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

■ **الأعراف التنظيمية :** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومثاله: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة (سياسة ضمنية).

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

▪ **التوقعات التنظيمية:** وهي مجموعة الأشياء التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، والمنظمة من الفرد، مثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والعاملين من زملائهم والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل والتعاون والتنسيق، مما يساعد في خلق بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. ولثقافة التنظيمية أهميتها ودورها في المنظمات من حيث أنها تعمل على جعل سلوك الأفراد العاملين يسير ضمن شروطها وخصائصها (العميان، 2010: 313).

▪ **أما الافتراضات التنظيمية:** فبالرجوع إلى الموقع الإلكتروني www.islammemo.com فإنه يمكن تعريفها على أنها النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر، والتفكير بدقة في الأمور، والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف، ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة .

وهكذا نجد أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر، كما تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تقع في المحيط الذي

يعملون فيه، وتساعد أيضاً في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات (العميان، 2010: 313). وتعبر أيضاً عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحدثها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

(2-3-3): مصادر الثقافة التنظيمية

أشار كل من (المرسى، 2006: 25) و (العطية، 2003: 338) إلى وجود العديد من مصادر الثقافة في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية وبعض هذه المصادر تم إدراجها في الجدول (2-1).

الجدول (2-1)

مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الإحتفاليات	مناسبات خاصة يحتفل فيها اعضاء التنظيم
الطقوس والشعائر	أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة
التقاليد	أنشطة ذات صبغة متكررة تعكس وتعزز القيم الرئيسية في المنظمة
الرموز	تصرفات ذات معنى خاص وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار
اللغة	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

المصدر: المرسي، جمال الدين، (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الإسكندرية، مصر،

الدار الجامعية: 25.

(2-3-4): خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في القطاع نفسه. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها (العميان، 2004: 314 – 315).

(2-4): تنوع القوى العاملة

(2-4-1): مفهوم تنوع القوى العاملة

قد يختلف الباحثون والاكاديميون في تعريف مصطلح تنوع القوى العاملة لشموله على العديد من الجوانب مثل الجنس والعرق واللغة، وعند النظر إلى التنوع من منظار أوسع نجد أن كل فرد قد يختلف عن الآخر بجوانب عدة أكثر من الاختلاف بالجنس والعرق واللغة، وقد عرف Defranco تنوع القوى العاملة بأنه خليط من الصفات المتشابهة والمختلفة بين الناس والأهداف والأشياء حيث لا يوجد شخص يتطابق تماما مع الآخر (Defranco, 2004: 5)

ويعرف الباحث مفهوم تنوع القوى العاملة بأنه: وجود الرجال والنساء والأفراد من ثقافات مختلفة يعملون معاً تحت سقف منظمة ما، بهدف زيادة أجورهم وتحسين مستوى معيشتهم.

(2-4-2): أسباب نشوء ظاهرة التنوع في القوى العاملة

1. ازدياد عدد الشركات التي تتجه إلى العالمية (وهي الشركات متعددة الجنسيات التي لها فروع في معظم الدول) ولأسباب تتعلق بالتكلفة والكفاءة، تلجأ إلى استقطاب العمالة من أي دولة أخرى في العالم (Moorhead & Griffin, 2001:25)

2. ازدياد حدة المنافسة بين الشركات على الأسواق والعملاء، مما دفع الشركات إلى استقطاب قوى عاملة ماهرة ومتنوعة قادرة على التكيف والتعامل بفاعلية مع أسواق مختلفة وعملاء مختلفين (Gordon,2002: 72).

3. التغير الملحوظ في هيكل القوى العاملة من حيث الجنس والمستوى التعليمي والمهنة وغير ذلك من المتغيرات الأخرى .

4. بروز ظاهرة العولمة التي أدت إلى إزالة وتخفيف القيود أمام حركة المؤسسات والأشخاص عبر الحدود الجغرافية للدول، وأدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في حجم التجارة العالمية وزيادة حجم الاستثمارات الأجنبية في الدول

المضيقة ، مما أدى بدوره إلى انتقال الأيدي العاملة الأجنبية من مكان إلى آخر مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتنوع الثقافي.

5. هجرة الأيدي العاملة والكفاءات بين الدول والمنظمات الدولية بحثاً عن مستوى معيشي أفضل.

(2-4-3): أنواع التنوع

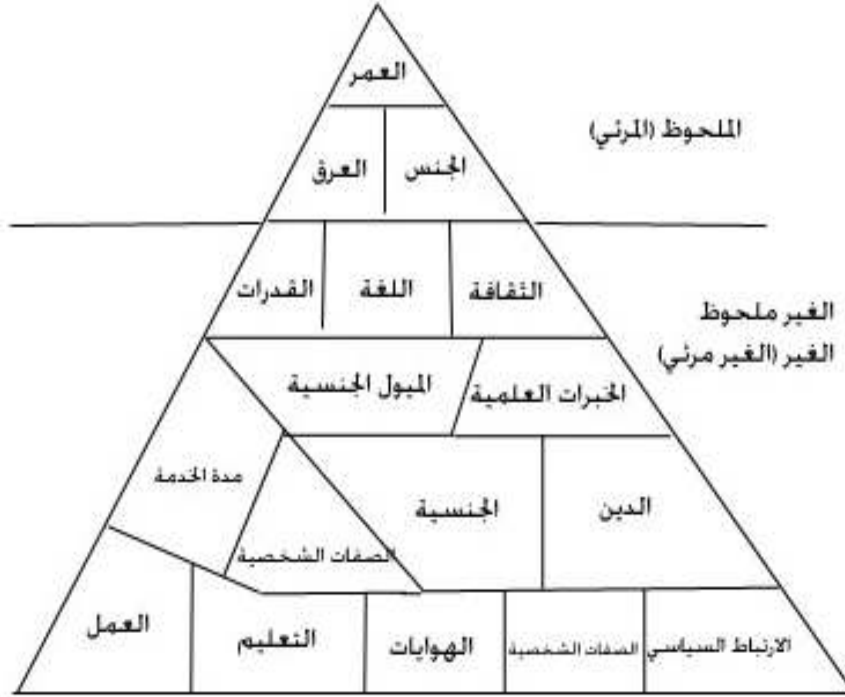
1. التنوع الملحوظ: وهو التنوع الذي يشير إلى مجموعة من المتغيرات الملموسة كالعمر والجنس والعرق.

2. التنوع غير الملحوظ: وهو الذي يشير إلى التعليم والمركز الوظيفي (أبو زيتون، 2005: 24).

وقد أوضح (أبو زيتون، 2005) في دراسته أن التنوع يشمل كافة أنواع الاختلافات مثل الاختلاف في القيم والاتجاهات والمواقف وطريقة التفاعل والقدرات الجسدية والعقلية. والشكل (2-1) يمثل متغيرات التنوع في الأيدي العاملة.

الشكل (1.2)

متغيرات التنوع في الأيدي العاملة



المصدر : أبوزيتون 2005 : 25

من هذا المنطلق اتجه الباحث نحو دراسة الاختلافات في القيم الثقافية للعاملين الأجانب في الفنادق موضوع الدراسة أخذاً بالاعتبار المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر والجنسية والثقافة والخبرات والعمل والمتغيرات الثقافية الفردية والتنظيمية الأخرى) من كافة جوانبها الرئيسية.

(2-5): القيم الثقافية

يوجد في المنظمة نوعان من القيم الثقافية هما: القيم الفردية، والقيم

التنظيمية:

(2-5-1): القيم الفردية

القيم باللغة: مفردتها قيمة، وقيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع ثمنه، والقيم: هي الفضائل

الدينية والخلقية والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني.

أما القيم اصطلاحاً فقد عرف (العميان، 2010: 108) القيم بأنها

المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها وكذلك تعرف بأنها

اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينه بأنه المسلك

المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وتعرف أيضاً بأنها

المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه.

أما (المغربي، 2010: 158) فقد أشار إلى أن القيم تدل على أنواع

المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمه

ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيء

والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني. وأضاف إلى أن القيم تختلف من

مجتمع لآخر كما أنها تختلف حسب الأساس الذي تركز عليه كالنظم الأخلاقية،

والاقتصادية، والسياسية، والدينية، والعلمية، والجمالية، والفنية.

وتعرف القيم أيضا على أنها مجموعة المبادئ المادية والروحية والاتجاهات والمعتقدات والتوجهات والافتراضات الأساسية التي تلبي حاجات الفرد وتحكم تصرفاته، وتشكل ركائز لكل ما هو سائد بين الناس داخل المجتمع، فتمنح قيمة لموضوع ما وتسلبها من موضوع آخر، والقيم الثقافية صناعة إنسانية تراكمية تنمو في المجتمع وتتطور بحسب قوانين معينة داخلية وخارجية مرتبطة بالوعي الاجتماعي وأنواعه المتعددة، ويمكن أن تسمى بالثقافة الضمنية، وهي على اتصال بالثقافة المكتوبة، وتحتم إليها في تطورها، كما تحتم إليها عند محاولات تغييرها من الخارج.

ونلاحظ من التعريفات السابقة للقيم الثقافية وجود اختلاف بين الباحثين في صيغها إلا أنها تجمع على أن القيم هي مجموعة القواعد السلوكية المشتركة للموسسة وغير الموسسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم. وتشكل هذه المجموعة أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم بعضا وتهدف القيم إلى تحديد ما هو صواب وما هو خطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك الأفراد في ضوء المعايير القيمية المتعارف عليها في المجتمع.

وتعد دراسة القيم من الدراسات ذات الأهمية الكبيرة، بسبب أنها تشكل نسيجاً وجدانياً سلوكياً يشكل أهم محور من محاور تربية الإنسان، فهي تشكل المرشد والضابط لسلوكه، والمرجعية لتصرفاته، وتحدد المقبول وغير المقبول من

السلوكيات، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم. وتعد فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين بداية الاهتمام بدراسة القيم حيث الالتزام بالمنهج العلمي، سواء فيما يتعلق بتحديد المفهوم إجرائياً، أم إمكانية قياسه من خلال أدوات وأساليب تتوفر فيها شروط القياس الجيد (الخرزاعله، 2007: 2).

(2-5-2)؛ علاقة القيم بالاتجاهات

تختلف القيم عن الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً للتغيير كما أن القيم لا ترتبط بهدف معين أو موقف معين بعكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين، والقيم الإنسانية يمكن تحديدها وحصرها بينما الاتجاهات لا يمكن تحديدها بأي حال من الأحوال وذلك لكثرتها حول المواقف المختلفة، ونجد للقيم وضعا متميزاً في شخصية الفرد حيث أن لها المقدرة في التأثير على الاتجاهات في ترسيخها وتعميقها أو تغييرها وتعديلها بالاتجاه المطلوب بينما الاتجاهات لا تحتل هذه المكانة في شخصية الفرد، ويرى بعض العلماء إلى أن هناك علاقة تربط مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات وأن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل والتداخل بين الاتجاهات (العميان، 2010 : 107).

ونظراً للأهمية التي تنطوي عليها القيم في تحديد وتوجيه السلوك ولكونها اعتقادات متباينة بين الأفراد فقد تم التأكيد على أهميتها من ناحية

وطبيعة ارتباطها مع الاتجاهات، فالاتجاهات اعتيادياً تمثل الميل أو النزوع للتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية استعداداً للتصرفات أو السلوك المعين تجاه شخص أو اتجاه أو موقف. وأنها تتأثر بالقيم التي يؤمن بها الفرد ونظراً لكون القيم التي يؤمن بها الفرد تسهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهاته الفكرية وأنماطه السلوكية ولذا فإن كلاً منهما ذو تأثير متبادل مع الآخر ولذا يمكن تحديد مفهوم القيم على الرغم من التباين في إطار تحديد مفهوم القيم إلا أنها عبارة عن المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بها، إذ يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد وتتسم بالثبات النسبي قياساً بالاتجاهات التي تعد أقل استقراراً وثباتاً من القيم، فالقيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم وتطويرها وتنميتها منذ النشأة الأولى للفرد ولذا تعد أكثر ثباتاً واستقراراً لدى الأفراد والقيم تختلف من فرد لآخر كما أنها تختلف من مجتمع لآخر، إن وجود تعارض وتناقض بين قيم الثقافة الفردية أو الاجتماعية والقيم التنظيمية يعبر عن رغبات وتفضيلات مستوحاة من ثقافة وعادات وأنظمة مختلفة، فقد تدعو القيم التنظيمية المدير مثلاً إلى دعم من تتوفر فيه الكفاية بغض النظر عن شخصه، في حين تدعوه قيم الثقافة الفردية الاجتماعية إلى دعم ذوي القربى، هنا يجد المدير نفسه أمام حالة من التعارض والتناقض بين ما تتطلبه منه القيم التنظيمية وبين ما تتطلبه قيم الثقافة الفردية أو

الاجتماعية وتعد ظاهرة تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية من الظواهر شائعة الانتشار وقد تغلغت هذه الظاهرة في كلا القطاعين العام والخاص لتشمل عمليات التوظيف والترفيه والحصول على الخدمات والامتيازات وغيرها بطرق غير شرعية (الحنيطي، 2003: 41).

إن محاولة الوقوف على ظاهرة التعارض بين قيم الثقافة الفردية والقيم التنظيمية وأثرها على الأداء للعاملين الأجانب، تعد محاولة للدخول في صلب هذا الموضوع المتشابك بين الثقافة الفردية والثقافة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة وتتناقلها من جيل إلى جيل بين العاملين فيها، وإن هذه الظاهرة التي تتمثل في وجود ثنائية من القيم، هي قيم الثقافة الفردية للعاملين الأجانب والقيم التنظيمية التي تحكمها قوانين وأنظمة منظمات الأعمال، والتعارض الموجود بين هذه القيم الذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين وأدائهم والتزامهم نحو المنظمة، ويؤدي في النهاية إما إلى تغليب القيم الاجتماعية التي تعكس مصالحهم الشخصية، الأمر الذي يؤثر سلباً على المنظمات وقيمها، وإما إلى تغليب القيم التنظيمية وبالتالي اتباع السياسات والقوانين التي تفرضها المنظمة على العاملين فيها بغض النظر عن القيم الثقافية المكتسبة من مجتمع بلادهم الأصلي.

وتلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني وقد تبلور دورها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت على دورها في هذا المضمار ولكي نفهم السلوك الإنساني بوضوح أكثر، لا بد من التعرف

على القيم ومصادرها وسماتها وتصنيفاتها إذ إن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجهه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين ، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فبعضهم يعتقد بقيم المال والآخر بقيم المكانة الاجتماعية وبعضهم بقيم خدمة المجتمع والآخرين (الحمود، واللوزي، 2002: 85).

(2- 5- 3): مصادر القيم الفردية

أشار العديد من العلماء إلى أن القيم داخلية للإنسان وتعتمد على خبراته في نموها وتطورها وأن من أهم مصادر القيم كما أشار كل من (الحمود، واللوزي، 2002: 85 – 87) ما يلي:

1. **البيئة الاجتماعية:** إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر وذلك لأن الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف.

2. **الدين:** يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثبات في هذا الخصوص وهو يعتبر المصدر الرئيسي للكثير من القيم الإنسانية إذ إن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لعبتا دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية

والاخلاقية في بناء المجتمع المسلم كما إن كان للأديان الأخرى الأثر الكبير في خلق القيم التي يعتنق أصحابها هذه الديانات كالمسيحية والبوذية وما إلى ذلك.

3. **الخبرة المتراكمة:** تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبر المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها.

4. **جماعة العمل:** بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالاخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث إن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم. مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد .

(2-5-4): متغيرات قيم الثقافة الفردية

أولاً: الاهتمام بالعمل

العمل عبارة عن قيمة غير ملموسة ومتجددة موجودة في الإنسان، ولكي تتجدد هذه القيمة لا بد للإنسان أن يبذل جهداً في مجال معين لكي يحولها إلى شيء ملموس ويحصل مقابل ذلك على أجر، ليشتبع حاجاته ورغباته. وبالتالي فإن العمل شيء حتمي لكل فرد ولا تتحدد المكانة الاجتماعية للفرد في المجتمع إلا إذا تحدد نشاطه (عمله). وفي المجتمعات النامية ما زالت النظرة إلى الشخص الذي يعمل بالوظيفة نظرة أقل من ذلك الشخص الذي يعمل في أرضه أو تجارته الخاصة، وفي مجتمعات أخرى ينظرون نظرة عكسية تماماً عن سابقتها. والعامل الياباني يعمل لساعات أطول من العامل الألماني فالعامل الألماني يطالب دائماً بتخفيض ساعات العمل في حين لا نجد الياباني يتقدم بمثل هذه المطالب. والشعور بالانجاز عند المدير العربي أهم لديه من المكافأة المادية التي يحصل عليها أما المدير الأمريكي فيهتم بتخفيض تكاليف الانجاز أكثر من اهتمامه إلى الحاجة بالشعور بالانجاز. والمدير الأجنبي ينقصه الولاء خارج بلده أما المدير المحلي فهو المدير الذي يحافظ على الولاء والانتماء لعمله (وتختلف وجهة نظر الباحث حيث يرى الباحث أن المديرين الدوليين الأجانب لديهم انتماء كبير إلى منظماتهم التي يعملون بها بغض النظر عن موقعها الجغرافي وخاصة

المديرين اليابانيين والأمريكيين وبعض الدول الأوروبية). وتهتم الشركات بالنظرة إلى العمل لدى مختلف المجتمعات والبيئات لمعرفة التكوين الثقافي والتعليمي وإتجاهاتهم نحو العمل والإنتاج لأنه يفيد في اختيار المديرين، وفي التوظيف وفي التعامل والتخاطب مع مختلف فئات العاملين ومعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم (عباس، 2007: 370).

ثانياً: الاهتمام بالوقت

هناك اختلاف في نظرة الناس إلى الوقت، فالنظرة القديمة للوقت مفادها أن الوقت حالة أبدية متعاقدة وتتجدد، تولد أشياء وتموت ثم تنشأ أشياء أخرى وتموت أخرى ولا نهاية لهذه الدورة الزمنية للخلق والفناء إلا بعلم الله، أما النظرة الحديثة للوقت فهي مختلفة تماماً عن الماضي، فالوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية وله نهاية وأن هناك حدوداً للحياة للأعمال والفصول والتاريخ، وأن الوقت هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية، والأرباح، وقياس الأجور، وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالأعمال المطلوبة، وزيادة الإنتاجية بأقصر وقت ممكن، ومع تعدد واختلاف الثقافات تختلف نظرة العاملين إلى الوقت طبقاً للثقافة التي ينتمي إليها ولقيم التي يحملها، فنرى أن بعض العاملين لا يتأخرون عن ساعات عملهم بعكس بعض العاملين من ثقافات أخرى، فالعامل الياباني لديه نظرة مختلفة تماماً للوقت عن العامل من دولة أخرى، ففي الثقافة والقيم اليابانية يعد وجود العامل في موقع عمله قبل ساعة من موعد بدء ساعات العمل أمراً طبيعياً

وذلك لا نجده في ثقافات أخرى. أما العاملون من أمريكا فلديهم نظرة أخرى للوقت حيث يجب أن يكون موعد الوصول إلى مكان العمل بالموعد المحدد دائماً (عباس، 2007، 370).

ثالثاً: التعاون

جاء في التنزيل العزيز: ((وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)) التعاون من العمليات الاجتماعية المهمة في استقرار حياة المجتمع وإرساء العلاقات بين الأفراد بشكل سليم ومفهومة العام هو العمل سوياً من أجل تحقيق غايات عامة مشتركة.

ويختلف التعاون من حيث النطاق فقد يكون مقصوراً على أفراد جماعة أو مصنع أو بيئة محلية وقد يتسع نطاقه فيشمل إقليمياً أو عدة دول مختلفة الثقافات والعادات والتقاليد وحتى القيم ، هذا وتقاس قوة الجماعة وسلامة بنيانها ودقة نظمها بمقدار تعاون أفرادها وتضامنهم على تحقيق المصالح العامة والهدف المشترك (<http://furat.alwehda.gov.sy>).

رابعاً: التطوير والتغيير

تتقرن ظاهرة التطوير والتغيير في المنظمة بشكل أساسي باتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم نحو ذلك سيما أن السلوك الإنساني يلعب دوراً حاسماً في هذا الخصوص، فالتغيير باتجاهاته المختلفة يتوقف بشكل أساسي

على قبول الأفراد أو الجماعات به وتعاونهم على نجاحه. كما أن سلوك الأفراد أو الجماعات يتحقق عادةً بوعي من دوافعهم واتجاهاتهم ومكوناتهم الشخصية التي تعكس إلى حد بعيد خصائصهم النفسية وأبعادهم السلوكية، ويعمل الأفراد عادةً وفق ما تفرضه العلاقات الاجتماعية وحسب الروابط التي تشدهم أو بتأثير الصراع السائد في المنظمة، وقد استأثرت الدراسات الحديثة بظواهر النمو والتطور والتغير في المنظمات الإنسانية المختلفة وقد تبلورت الجهود العلمية في صياغة اتجاهات نموذجية واضحة ومحددة يتم اعتمادها بدراسة ظواهر والتطوير والتغيير (الحمود، واللوزي، 2002: 182).

(2 - 6): تقييم الأداء

ينظر إلى تقييم الأداء بأنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى قيام الأفراد بالعمل وفقاً للمعايير المعطى، ثم التأكد من مدى تحقيق الفرد لأدائه من خلال المقارنة بين معيار الأداء التقديري والأداء الفعلي.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد (القيم الفردية) والمنظمة (القيم التنظيمية). ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (ديسلر، 2007: 182).

كما عرف (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، حيث يرى بعض العلماء أيضاً أن الأداء هو عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (ديسلر، 2007: 183).

ويتضح من التعريفات أنفة الذكر أن الأداء ما هو إلا انعكاس لمدى نجاح الفرد في استخدام قيمه الثقافية وقدراته للقيام بالمسؤوليات، ومهام لعمل، لغرض تحقيق الأهداف المرغوبة كما حدد الأداء بأنه سلوك ومحصلة الجهد المبذول وإنه النتيجة المتحققة من عمل الفرد حيث يعبر السلوك عن ما يقوم به الأفراد من تصرفات داخل المنظمة التي يعملون بها أما الانجاز فيعبر عنه بنتائج عمل الفرد (العتيبي، 2007: 42).

ومما سبق من الممكن تعريف مفهوم تقييم الأداء على أنه عملية المقارنة ما بين ما تم التخطيط له من أهداف وما تم إنجازه في فترة زمنية معينة وهو يمثل محصلة الجهد المبذول من قبل الفرد ونتاج تفاعل سلوكه.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر لأداء العاملين الأجانب وذلك لأنه من وجهة نظر الباحث يعكس مدى تكيف وتجانس القيم الثقافية الفردية للعاملين الأجانب بالتفاعل مع ثقافة المنظمة مما يؤثر على أدائهم بطريقة سلبية أو إيجابية.

(2-6-1): طرق قياس الأداء

أشار (المزيني، 2002: 585 _ 588) إلى وجود العديد من الطرق في قياس الأداء منها الطرق المباشرة كالملاحظة الميدانية والتقارير الشفوية ومنها غير المباشرة كالتقارير المكتوبة والمذكرات المرفوعة ، وفيما يلي توضيح لكل واحدة منها :

أولاً: الطرق المباشرة في قياس الأداء

1. الملاحظة الميدانية Field Observation

يقوم الرئيس المباشر بالمرور شخصياً على مواقع الإنتاج وفي مقار أعمال الموظفين للوقوف على حقيقة العمل وجودته وكميته، بالإضافة إلى أنه يقوم بإسداء النصح والإرشاد والتوجيه للعاملين، وحل العقبات والمشاكل الفنية والإنتاجية التي قد تحدث من قبل الأفراد أو الآلات وتسجيل كل مشاهداته في نموذج خاص لهذا الغرض.

2. التقارير الشفوية Oral reporting

يتلقى الرئيس المباشر من المسؤولين المباشرين للعمل أو الملاحظين له في مواعيد محدد وأوقات معينة الموقف الفعلي للعملية الإنتاجية سواء أكانت مكتوبة أو فنية وذلك في صورة مقابلة أو لقاء مباشر في مكتبة أو في صورة اجتماع دوري يعتمد بهذا الشأن، ويتم فيه معرفة الموقف النهائي للأداء والإنجازات التي تمت والعقبات التي ظهرت وكيفية الخروج منها ويقوم الرئيس المباشر بإبدا

الملاحظات والاقتراحات بما يخدم العملية الإنتاجية والحفاظ على سلامة تنفيذ الخطط بالكامل.

ثانياً: الطرق الغير مباشرة في قياس الأداء

1. التقارير المكتوبة Written Reporting

وهي عبارة عن مجموعة من النماذج أو التصاميم المعدة خصيصاً لنقل الواقع الأدائي والإنتاجي في المكاتب والورش والمعمل والمصانع، ولتعتي للرئيس المباشر الموقف بإيجابياته وسلبياته لاتخاذ ما يلزم بشأنها. وتأخذ التقارير أشكالاً وصوراً مختلفة حسب الغرض من كل تقرير ونوع المعلومات المطلوب إدراجها فيه، فيوجد التقرير الإحصائي، والتقرير العملي، والتقرير الدوري، والتقرير المالي، والتقرير الإخباري. ويراعى كافة أنواع التقارير تأكيد الأفكار المهمة والوضوح وذكر الحقائق بتجرد والأمانة في سرد المعلومات وعدم التحيز وقوة الإقناع بذكر الأدلة الدافعة وأن يمتلك معد التقارير المهارة في تنسيق التقرير وتنظيمه من حيث تسلسل المعلومات بشكل منطقي ووفق منهجية عملية مدروسة.

2. المذكرات المرفوعة Written Memorandums

وهي عبارة عن تقارير مصغرة ومبسطة تأخذ نماذج وأشكالاً مختلفة من حيث التصميم ونظراً لبساطتها وسهولتها فهي تستخدم لنقل المعلومات السريعة والموضوعات المستعجلة والمهمة والتي تحتاج إلى البت بشأنها وعادة

يتناول موضوع المذكرة الأمور الطارئة في العمل المكتبي أو الفني والوضع الحالي في العملية الإنتاجية. وتساعد المذكرة الرئيس المباشر في الوقوف الفوري على واقع العمل وإنتاجيته ومشاكل وحل العقبات والأزمات أولاً بأول لذا فإن المذكرة تتحرر كثيراً من قيود شكليات التقارير المرفوعة نظراً لاختلاف كل منها ودور كل منها أيضاً، وأن تكون مختصرة اختصاراً غير مخل ومطوياً تطويلاً غير ممل بما يخدم الحالة والموقف، وأن تركز على موضوع واحد فقط وأفكارها مترابطة لا مبعثرة، وأن تحدد المذكرة في نهايتها المطلوب عمله من الرئيس المباشر (المزيني، 2002: 585 – 588).

وأشار (العزاوي وجواد، 2010: 370) إلى العديد من طرق قياس الأداء نذكر منها: قائمة المراجعة، قائمة التدرج البياني، طريقة الوقائع الحرجة، طريقة الترغيب، طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة مدخل الرقابة. وقد أشار كل من (العزاوي وجواد، 2010: 381) إلى وجود طرق معتمدة على النتائج في تقييم الأداء منها: طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة تخطيط العمل.

(2-6-2)؛ عالمية إدارة الموارد البشرية

عالمية إدارة الموارد البشرية هو يعبر عن المفهوم الأشمل لإدارة الموارد البشرية الدولية وهو يمثل مصطلحاً مرادفاً للتنوع في القوى العاملة، لكن من الصعب العثور على تعريف عام وشامل لمصطلح الموارد البشرية الدولية والمصطلح هذا من السهل فهمه على مستوى العمل المحلي حيث هناك العديد من

التعريفات التي تحيطنا علماً بإدارة الموارد البشرية المحلية ، أما على المستوى الدولي فإن الأمر يأخذ أبعاداً أخرى متداخلة يصعب على المرء اعتبارها على المستويين المحلي والدولي مفهوماً واحداً، فقد وصف الدكتور (أحمد عبد الرحمن) إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها عملية معقدة وتزداد تعقيداً كلما إزداد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة (عباس، 2008: 52).

ويعرف (عباس، 2008: 25) إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية متعددة الجنسية مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة.

ومن التعريف السابق نلاحظ أن الشركات متعددة الجنسية تواجه تحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة منها الاختلافات الثقافية وطرق التطوير والتدريب للأفراد العاملين في هذه الشركات حيث تطبق هذه الشركات أساليب متعددة ومختلفة للتغلب على هذه التحديات عندما تضم هذه الشركات أيدياً عاملة متعددة الجنسيات (دولية) ومن هذه الأساليب قيام الشركات متعددة الجنسية بتقديم برامج تدريب لموظفيها التنفيذيين لأداء مهمات دولية لإكسابهم مهارات التعامل والاتصال مع الآخرين في حال وجود تباينات ثقافية . وكما تواجه الشركات

متعددة الجنسية أيضاً مشكلات أخرى مثل الضغوط النفسية والاجتماعية والعزلة التي يتعرض لها العاملون التي تنجم عن مفارقتهم لأوطانهم ، وأهلهم ، وأقاربهم، وأصدقائهم.

(2-6-3): التحديات التي تواجه الموظفين المغتربين

أشار (عباس،2008: 77— 78) إلى أن العاملين الأجانب يواجهون العديد من التحديات عند مغادرتهم لبلدانهم الأصلية للعمل لدى فروع الشركات متعددة الجنسية في دول أخرى ومن بين هذه التحديات ما يلي:

1. الضغوط النفسية والاجتماعية قد تجعل الموظف الأجنبي يشعر وكأنه معزول عن بلده ويعاني من القلق والصدمة الثقافية.
2. عندما يشعر العاملون الأجانب في بلد معين ببعدهم عن بلدهم من الناحية الجغرافية يفقدون الشعور بثقافتهم مما يسبب لهم الإرباك وعدم الثقة في النفس ورفض البيئة والثقافة الجديدة وبعد ذلك يقل حماسهم للعمل في ثقافة غير مألوفة مما ينعكس سلباً على فاعليتهم وأدائهم.
3. إن الموظفين المغتربين يواجهون عند عودتهم إلى أوطانهم صعوبة في التأقلم والتكيف مع ثقافتهم ومجتمعهم مرة أخرى حيث يتلقون صدمة جديدة غير متوقعة.

وانطلاقاً من هذه التحديات ما زالت الشركات تحاول تطوير استراتيجيات لتخفيف تأثير الصدمة الثقافية ومنهذه الاستراتيجيات تزيد الموظفين المغتربين وعائلاتهم بالتدريب اللغوي والثقافي لمساعدتهم على التكيف والاستمرار في الظروف الثقافية الجديدة .

(2-7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-7-1): الدراسات العربية

- دراسة (أبوشعبان، 2003) بعنوان "أثر التباين الاستراتيجي على أداء المنظمات الفندقية في الأردن". واستخدم الباحث نموذج مايلز وسنو 1978 والذي يقوم على الموازنة بين استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية التي تؤدي إلى أداء أفضل. وهدفت إلى معرفة الاستراتيجية المتبعة لدى الفنادق من فئة ثلاث وأربع وخمس نجوم في الأردن، وأكدت على دراسة تأثير التكيف الاستراتيجي على أداء هذه الفنادق . وقد صمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات وقياس الفرضيات وتضمنت العينة 41 فندقاً وهي تمثل 50% من مجتمع الدراسة. وتوصلت إلى أن أصحاب الفنادق الذين يتبعون استراتيجية المنقبين هم الأكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية وخاصة بيئة الفنادق في الأردن.

- دراسة (فرحان، 2003) بعنوان " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية". هدفت للتعرف على مدى توافر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري

في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات . وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة ووجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة ووجود علاقات معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري وأن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

- دراسة (العوفي، 2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة

الأمير نايف العربية ، لمملكة العربية السعودية : وقد هدفت إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية من خلال (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، والدرجة الوظيفية) وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية من خلال (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، والدرجة الوظيفية) وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى العاملين، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين والمتمثلة في (المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة والوظيفة) ومن نتائجها أيضاً نفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين فيها والمتمثلة في (المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة والوظيفة).

- دراسة (الهيبي، 2005) بعنوان " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لإتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية، وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (793) فرداً، ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و (القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروقاً إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

- دراسة (الدويبة، 2007) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية". هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين ومعرفة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة. وقد توصلت إلى نتائج مهمة منها أن ثقافة الدور هي أكثر الثقافات تأثيراً على الأداء وأكثرها تطبيقاً من قبل أفراد العينة ويليها ثقافة القوة.

- دراسة (العتيبي، 2007) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية". هدفت إلى الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر إيجاباً على أداء

الموظفين، أما المناخ التنظيمي السلبي فإنه يضعف أداء العاملين ويدفعهم إما إلى ترك العمل بالمنظمة أو الانتقال إلى إدارة أخرى داخل المنظمة.

- دراسة (الخزاعله، 2007) بعنوان "الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بادائهم الوظيفي". هدفت إلى التعرف على الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية ، وقد قام الباحث بتوزيع استبانتين الأولى للكشف عن عمق الصراع بين القيم الإجتماعية والتنظيمية والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الصراع بين القيم الإجتماعية والتنظيمية كانت منخفضة وأن مستوى الأداء كان متوسطاً.

(2-7-2) : الدراسات الاجنبية

- دراسة (Ho, Christine D,2000) بعنوان "كيف يؤثر التنوع على الأداء: نموذج عملية التوسط". هدفت هذه الدراسة التي أجريت في قسم الإدارة بجامعة ملبورن باستراليا إلى معرفة الأثر المتوقع لتنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال من خلال تطوير نموذج يوضح دور بعدين من أبعاد التنوع وهما التنوع الملحوظ والتنوع غير الملحوظ. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن التنوع القوى العاملة تأثيراً على الأداء، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف بعد التنوع نفسه . فقد وجدت الدراسة أن بعض متغيرات التنوع لها تأثير واضح وملحوس وهناك أنواع أخرى ذات تأثير أقل.

2. أن للتنوع تأثيرات مختلفة على أداء العاملين، وهذا يعتمد على بعد التنوع وكذلك على مدى فاعلية الاتصال بين العاملين أنفسهم.

3. إن العلاقة بين التنوع وأداء الجماعة هي علاقة معقدة، ففي حالات التنوع الملحوظ فإن معدلات الاتصال تنخفض بين أعضاء المجموعة الواحدة ، حيث قليلا ما يتصل الأفراد مع بعضهم بعضا مما يشكل بيئة مناسبة لسوء الفهم الذي قد يؤدي إلى حدوث صراع شخصي فيما بينهم ينعكس سلباً على أدائهم.

- دراسة (Finigan,2000) بعنوان "أثر القيم الثقافية والفردية على الالتزام التنظيمي". هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيم الفردية والقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث في التحليل أسلوب الانحدار المتعدد التراكمي) لاختبار درجة التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى انه من بين (12) تحليلاً للانحدار لفحص تأثير القيم ، وجد أن هنالك تحليلاً واحداً معنوياً للقيم الفردية، بينما كان هناك (6) تحليلات أوضحت تأثيراً للقيم التنظيمية ، وأوصت الدراسة بأن على المنظمة معرفة كيف ينظر العاملون إلى قيمها، وأنه لا بد من معرفة "عقد القيم" من أجل تحقيق تطابق جيد بين الفرد والمنظمة مع عدم إهمال الخصائص الفردية للأفراد.

- دراسة (Kirkman & Shapiro, 2001) بعنوان "تأثير القيم الثقافية على الرضا الوظيفي والتزام المنظمة في فرق العمل الذاتية الإدارة : دور الوسطاء في مقاومة اموظف". هدفت إلى فحص تأثير القيم الثقافية للفرد على الرضا الوظيفي لعضو فريق العمل وذلك من خلال مجموعة من الفرضيات. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل استجابات (461) فريق عمل في عدة بلدان مختلفة منها الولايات المتحدة الفلبين، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أداء الفرد يعتمد على العلاقة بين قيمه الثقافية واتجاهاته نحو العمل، وعلى مدى مقاومته وعدم تقبله لبعض القيم الثقافية والمعايير السلوكية لباقي أعضاء الفريق، وإن القيم الثقافية في دول شمال أمريكا وأوروبا والدول الآسيوية تتجه نحو العمل الجماعي مع درجة عالية من الرضا الوظيفي والتزام الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة (Rajan Amin & Sharon, 2003) بعنوان "أثر الأعمال على التنوع". وطبقت على عينة من (500) منظمة مختلفة الأحجام في قطاعي الإنتاج والخدمات في المملكة المتحدة وبعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة وهدفت إلى معرفة تأثير التنوع في القوى العاملة على الأداء في تلك المنظمات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أن العولمة أسهمت في إيجاد قطاعات وأنواع مختلفة من الزبائن والعملاء في الداخل والخارج مما أسهم في ظهور

الحاجة إلى أيدٍ عاملة متنوعة ومختلفة قادرة على التعامل بفاعلية مع أسواق مختلفة، وكما توصلت إلى أن تنوع القوى العاملة في المنظمة ساعد على تحقيق العديد من المزايا مثل تحسين الإنتاجية وإرضاء العملاء وزيادة حجم المبيعات وكذلك تعزيز القدرة على الإبداع بالإضافة إلى ذلك أن للقيم الثقافية في البيئة التي تعمل بها يعد أمراً حيوياً لنجاحها وإن التنوع الثقافي بين العاملين يسهم في تحسين مستويات الأداء.

- دراسة (Lund,2003) بعنوان "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي".
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي في الشركات الأمريكية، حيث أشارت إلى وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لنوعية الثقافة التنظيمية المتبعة.

- دراسة (Cakar & Erturk, 2010) بعنوان "مقارنة قدرات الإبداع واختبار أثر الثقافة التنظيمية والتمكين". هدفت إلى معرفة تحليل الأثر المحتمل للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية، وقد طبقت الدراسة على عينة من 743 فرداً يعملون في 93 شركة متوسطة وصغيرة الحجم في مختلف مناطق الجمهورية التركية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية.

(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اهتمت معظم الدراسات السابقة التي أمكن الحصول عليها بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء فقط ، ولم تعط أهمية كافية لتأثير الثقافة الفردية على الأداء ، سواء كان هذا التأثير إيجابياً في بعض جوانبه أو سلبياً في بعض جوانبه الأخرى ، كما أنها تناولت ذات الموضوع في بيئات لا تتصف بالتنوع الثقافي، كما أنها طبقت في قطاعات إقتصادية لا تشمل الفنادق السياحية باعتبارها مشاريع استثمارية كبيرة بحاجة إلى مزيد من الاهتمام. وتتميز هذه الدراسة بأنها الأولى من نوعها التي تطبق على المغتربين العاملين في قطاع الفنادق الأردنية في منطقة البحر الميت. إضافة لما سبق تتميز هذه الدراسة عن غيرها بما يلي :

1. أعطت اهتماماً أكبر لتأثير الثقافة الفردية وعناصرها على مستوى أداء العاملين الأجانب.
2. لقد أجريت الدراسات السابقة وتم تطبيقها في بيئات غربية بأغلبها، بينما تمت الدراسة الحالي في بيئة عربية أردنية.
3. تتميز هذه الدراسة كونها دراسة يعايشها الباحث يومياً باعتباره أحد موظفي إدارة الموارد البشرية في إحدى هذه الفنادق .
4. تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى من نوعها في إدارة الموارد البشرية الدولية في الوطن العربي والمملكة الأردنية الهاشمية في قطاع الفنادق السياحية حيث ضمت 27 جنسية غير عربية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(7-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية للمغتربين (الأجانب غير العرب) العاملين في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على مستوى أداء هؤلاء العاملين في هذا القطاع. ولتحقيق هذا الهدف أتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

لإغراض استكمال هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات للإجابة عن تساؤلاتها. إذ يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة

الحالية وذلك من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأجانب (غير العرب) في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت، والبالغ عددهم (254) عاملاً موزعين على الفنادق التالية (كمبنسكي عشتار، موفنيك، الماريوت، الهوليدي إن وفندق البحر الميت العلاجي) موزعين على الفنادق الخمسة وفق الجدول رقم (3-1):

الجدول (3-1)

مجتمع الدراسة

ت	الفندق	عدد العاملين الأجانب	عدد الجنسيات
1	الكمبنسكي عشتار	137	16
2	الماريوت	34	9
3	الهوليدي إن	32	3
4	الموفنيك	26	10
5	البحر الميت العلاجي	24	1
	المجموع	254	

وتم اختيار عينة الدراسة بنسبة 56% بالطريقة العشوائية العنقودية البسيطة وقد اختيرت هذه الطريقة لإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع المبحوث لإبداء آرائهم. وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (142) عاملاً أجنبياً موزعين على الفنادق بنسب متباينة، وقد تم توزيع (142) على أفراد عينة الدراسة، استبعد ما مجمله (2) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وعليه يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (140) أي بنسبة 55.1% عامل أجنبي. والجدول (2.3) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة.

الجدول (2 - 3)

أفراد عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة.

ت	الفندق	عدد العاملين الأجانب	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الإستبيانات غير صالحة
1	الكمبنسكي عشتار	137	69	69	—
2	الماريوت	34	24	24	—
3	الهوليدي إن	32	18	17	1
4	الموفنيك	26	17	16	1
5	البحرالميت العلاجي	24	14	14	—
	المجموع	254	142	140	2

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجنسية طبقاً للقارة، اسم الفندق، مدة الخدمة في الفندق، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، والوظيفة، والمستوى الوظيفي)، حيث يتضح أنه وفيما يتعلق بمتغير العمر أن ما نسبته (97.9%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 27 سنة فأقل ولغاية 47 سنة وهو ما يعكس التركيز على الجانب الشبابي في الفنادق محل الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت النتائج أن 45.7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 54.3% من الإناث، وذلك بسبب الحاجة الملحة لوجود الإناث بسبب قلة عدد الإناث من العرب اللواتي لا يفضلن العمل في الفنادق السياحية بسبب الثقافة العربية والبيئة الأردنية من جهة وبسبب بعد المسافة عن العاصمة عمان من جهة أخرى وما يرتبط بالمؤهل العلمي فقد تبين أن 45% من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة الماجستير في اختصاصاتهم، وأن 31.4% هم من الجامعيين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وأن 18.6% هم ممن يحملون شهادات علمية دبلوم أو أقل، وأخيراً، أن 5% من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم وذلك يدل على أن مديري إدارة الموارد البشرية يقومون بالتخطيط لاستقطاب الأيدي العاملة الأجنبية ذات التحصيل العلمي بكفاءة وفعالية. وما يرتبط بعدد سنوات الخبرة

فقد بينت النتائج أن 92.9% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين أقل من عام ولغاية سبعة أعوام، والنسبة المتبقية هم ممن لديهم خبرة عملية من 10 أعوام فأكثر. وبينت النتائج أيضاً أن 36.4% من أفراد عينة الدراسة هم من الإداريين، وأن 63.6% هم من الخدميين. والجدول يبين وصف المتغيرات الديمغرافية الأخرى لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكور	64	45.7
		أنثى	76	54.3
2	العمر	27 سنوات فأقل	57	40.7
		من 28 - 37 سنة	54	38.6
		من 38 - 47 سنة	26	18.6
		من 48 - 58 سنة	3	2.1
		59 فأكثر	-	-
3	المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	26	18.6
		جامعي	44	31.4
		ماجستير	63	45
		دكتوراه	7	5
4	الجنسية طبقاً للقارة	أوروبية	37	26.4
		أفريقية	25	17.9
		أمريكية	23	16.4
		آسيوية	46	32.9
		أسترالية	9	6.4

يتبع الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
5	مدة الخدمة في الفندق	أقل من عام	57	40.7
		من 1 - 3 أعوام	53	37.9
		من 4 - 6 أعوام	19	13.6
		7 أعوام فأكثر	11	7.9
6	عدد سنوات الخبرة	أقل من عام	31	22.1
		من 1 - 3 أعوام	61	43.6
		من 4 - 6 أعوام	26	18.6
		من 7 - 9 أعوام	12	8.6
		10 أعوام فأكثر	10	7.1
7	الوظيفة	إداري	51	36.4
		خدمي	89	63.6
8	المستوى الوظيفي	الإدارة العليا	22	15.7
		الإدارة الوسطى	42	30
		الإدارة التشغيلية	76	54.3

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على

البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب

العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (9) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الجنسية طبقاً للقارة، اسم الفندق، مدة الخدمة في الفندق، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، والوظيفة، والمستوى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تتضمن القيم الثقافية الفردية من خلال أربعة متغيرات رئيسة (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) و(17) فقرة لقياسها. وقد قسمت الفقرات على النحو التالي:

المتغير	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالوقت	التعاون	التطوير والتغيير
الفقرات	من 10 – 13	من 14 – 17	من 18 – 22	من 23 – 26

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء القيم الثقافية التنظيمية من خلال (4) متغيرات وهي (الدعم، الأهداف، الحرية، الالتزام والانضباط) و(13) فقرة لقياسها. وقسمت الفقرات على النحو التالي:

الالتزام والانضباط	الحرية	الأهداف	الدعم	المتغير
من 37 – 39	من 34 – 36	من 31 – 33	من 27 – 30	الفقرات

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

رابعاً: تضمن هذا الجزء الأداء الفردي و(9) فقرة لقياسها، من الأسئلة 1 – 9.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

وبهذا تكون المقياس من (39) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert*

الخماسي.

3. المقابلات: في إطار الجهود التي قام بها الباحث لجمع البيانات والمعلومات حول طرق وأساليب

تنمية وتدريب العاملين الأجانب ، فقد قام الباحث بعمل عدد من المقابلات مع مديرين إدارة الموارد

البشرية ومع مسؤولي التدريب للاستفادة من خبرتهم العملية وبهدف إثراء الدراسة في الفنادق

موضوع الدراسة ويمكن تلخيص نتائج هذه المقابلات كالتالي:

أولاً: مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية ومسؤول التدريب في فندق الكمبلسي عشتار

(السيد خالد محمدي، أيار/2011)

يعد فندق الكمبنسكي من أكثر الفنادق التي تستقطب موارد بشرية دولية للعمل لديها فهو يضم تحت إدارته (16) جنسية غير عربية تمثل كل منها ثقافة البلد التي تنتمي إليه وبوجود هذا العدد الكبير من الجنسيات حيث يبلغ عدد العاملين الأجانب عند إجراء هذه الدراسة (137) (بيانات إدارة الموارد البشرية من فندق الكمبنسكي عشتار، 2011) ، ومما سبق إن وجود هذا العدد يؤدي إلى وجود تباينات في القيم الثقافية الفردية لدى العاملين الأجانب ، وفي هذا الصدد فقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية وقام الباحث أيضاً بالتدرب مع العاملين الأجانب والعرب في برنامج التدريب الخاص في الفندق ويطلق على هذا البرنامج بإسم DNA Training (Deoxyribonucleic Acid) Program (الحمض النووي) ويطبق هذا البرنامج التدريبي في جميع فروع الكمبنسكي حول العالم حيث يتمحور هذا البرنامج التدريبي على جمع وإذابة التباينات في القيم الثقافية الفردية تحت مظلة القيم التنظيمية ، وتقسيم القيم التنظيمية في هذا الفندق وجميع فنادق الكمبنسكي في العالم إلى خمس قيم رئيسية وهي :

- توجيه الأفراد: حيث تعبر هذه القيمة التنظيمية عن إعطاء الشعور للنزلاء والموظفين بالانتماء إلى فندق الكمبنسكي وهذا يؤدي إلى التزام العاملين بالعمل بالأنظمة والسياسات والإجراءات المتبعة في هذا الفندق.
- الاستقامة: وتشجع هذه القيمة الموظفين على أن يكونوا أنفسهم ، وأن يقول الموظف ما يخطر بباليه وأن يكون صريحاً ، وأن يكون قدوة لغيره من الموظفين والعفو عن أخطاء زملائه أو نزلاء الفندق ونسيانها .

▪ الأداء الأفضل: وتشجع هذه القيمة التنظيمية الموظفين على أن يكونوا مقدمي حلولاً للمشاكل التي قد تواجههم وتواجه الفندق ، وعلى أن يعاملوا النزيل في الفندق وكأنه ضيف خاص بهم في منزلهم وفي بلدهم ، والتعلم والاستفادة من التحديات التي تواجههم .

▪ خلق التقاليد: وهي تحث الموظفين على إعطاء أفكار جديدة بحيث تقوم الإدارة بتبني هذه الأفكار وتطويرها لتصبح تقليداً في الفندق ، وتحث الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف داخل الفندق ، وتحث الموظفين أيضا على أن يكونوا مرنين وقابلين للتغيير .

▪ الشغف نحو الطرف الأوروبي: وهذه القيمة التنظيمية تحث الموظفين على إكمال تعليمهم ، اللباقة في التعامل مع النزلاء والزملاء ، الاهتمام بإنجاز العمل بأعلى المعايير الأوروبية ، الاهتمام بالتفاصيل حتى لو كانت صغيرة ، الاهتمام بالمظهر الشخصي واللباس .

وهناك سياسة وقاعدة تنظيمية أساسية في فندق الكمبنسكي عشتار وهي "إن شعرت أنك لا تنتمي إلى هذه القيم فإنك حتماً في المكان الخاطيء".

ثانياً: مقابلة مع مسؤول التدريب في فندق الماريوت (السيد: يوسف ، مسؤول التدريب والنشاط الإجتماعي، أيار/2011)

في إطار الجهود المبذولة قام الباحث بعمل مقابلة شخصية مع مسؤول التدريب والنشاط الاجتماعي في فندق الماريوت الذي بلغ عدد الجنسيات عند

إجراء هذه الدراسة على (9) جنسيات غير عربية وبلغ عدد العاملين الأجانب عند إجراء هذه الدراسة (34) عاملاً أجنبياً ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء برامج تدريب خاصة بالتباينات والاختلافات الثقافية الموجودة لدى موظفي الفندق ومن هذه البرامج التدريبية برنامج التنوع والاختلافات الثقافية (Diversity & Cultural Differences) ومن خلال هذا التدريب يتم طرح أمثلة حقيقية على هذه الاختلافات الثقافية منها لغة الجسد واللغة والقيم الفردية والعادات والتقاليد المختلفة بين الدول وذلك لتوضيحها للعاملين من أجل أن لا يحدث هنالك سوء فهم لما تعنيه هذه القيم في الثقافة الأخرى. ومن النتائج التي توصل لها الباحث من هذه المقابلة أن الفندق لديه إيجابيات بوجود هذه الاختلافات الثقافية منها تعدد المهارات في الفندق ووجود موظفين يتكلمون أكثر من لغة وإثراء العمل بالأفكار الجديدة وكل هذا يؤدي إلى تقوية الفندق والنهوض بأدائه إلى الأفضل.

ثالثاً: مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في فندق الهوليدي إن (السيدة : صفاء الراعي، أيار، 2011)

يعد فندق الهوليدي إن أحد الفنادق من اتحاد يتكون من عشرة فنادق في المجموعة العالمية للفنادق وهو يعد الفندق الوحيد في هذه المجموعة حيث يتميز بأنه فندق خاص للعائلات ، ويضم هذا الفندق (3) جنسيات غير عربية ويبلغ عدد العاملين الأجانب في هذا الفندق نحو (32) موظفاً أجنبياً .

وبوجود هذه الجنسيات وهذا العدد من العاملين وباعتبار الفندق كعضو في مجموعة الفنادق العالمية التي تضم العديد من الثقافات والجنسيات والموجودة في جميع انحاء العالم فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع برامج تدريب خاصة للموظفين العرب والأجانب من أجل إزالة التباينات في القيم الثقافية الفردية وجمع جميع العاملين في مجموعة الفنادق العالمية تحت مجموعة واحدة من القيم التنظيمية تحت ظل المجموعة العالمية للفنادق التي من ضمنها فندق الهولندي إن .

وقد قام الباحث بعقد مقابلة شخصية مع مديرة إدارة الموارد البشرية على فترتين زمنييتين مختلفتين وتبين من ذلك أن فندق الهولندي إن يحمل في طياته ثقافته التنظيمية العديد من القيم التنظيمية التي بدورها تقوم بجمع كافة الثقافات في المجموعة العالمية للفنادق حيث بلغ عدد هذه القيم المنشورة والمكتوبه داخل الفندق نحو خمس قيم رئيسية وإثنتي عشرة قيمة ثقافية فرعية ، ويذكر الباحث في هذا الصدد القيم الثقافية التنظيمية الرئيسية وهي كالتالي :

- نعمل معاً بشكل أفضل: وتشير هذه القيمة التنظيمية إلى الدمج بين الخبرات المختلفة لتطوير أفكار أفضل . بالإشارة هنا إلى خبرات جميع الفنادق في مجموعة العالمية للفنادق.

- قم بالعمل الصائب ولا تبقئها لنفسك: حيث تتيح هذه القيمة التنظيمية للموظفين القدرة على الوصول إلى المدير الأقليمي للفندق على رقم مباشر دون

المرور على المستويات التنظيمية أو الإدارية ودون وجود أي إجراءات مراقبة على هذا الخط ، حيث يستطيع الموظف العربي والأجنبي من التحدث مع المدير الإقليمي مباشرة.

- التطوير الذاتي: حيث تعبر هذه القيمة عن دعم الإدارة للموظفين من أجل أن يقوموا بتطوير أنفسهم وتقوم الإدارة بترقية ما نسبته 30% من عدد الموظفين سنوياً بناءً على ذلك.

- الاهتمام بالموظفين: وتعبر هذه القيمة عن مدى اهتمام الإدارة بالموظفين باختلاف حاجاتهم ورغباتهم وذلك لتمكين الموظفين ودعمهم من أجل تحقيق أهداف الفندق وأهدافهم أيضاً.

- الاحتفال بوجود الاختلافات الثقافية: وهذه القيمة تساعد الموظفين على الشعور بأن وجود هذه الاختلافات الثقافية والقيم الفردية تعطي الفندق قيمة إيجابية وتساعد في تنمية الفندق وإثراء العمل بالخبرات المختلفة والأفكار الجديدة.

ومن البرامج التدريبية التي تقدمها إدارات الموارد البشرية الدولية في منظمات الأعمال متعددة الجنسية ما يلي :

التدريب الثقافي:

تهدف برامج التدريب الثقافي إلى تعريف العامل الأجنبي بثقافة البلد المضيف ولذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريب للموظفين المغتربين قبل وبعد

وصولهم للبلد المضيف ويتعلق محتوى هذه البرامج التدريبية على التعرف بثقافة المجتمع هناك (العادات والتقاليد والقيم والدين والممارسات الإجتماعية).

برامج إستيعاب الثقافة:

وتعتبر هذه البرامج مقبولة وفعالة في مساعدة العامل الأجنبي على التكيف وعدم الشعور بالعزلة في البلد المضيف فمن خلال ما يتعلمه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف ومناسبات دينية يستطيع العامل الأجنبي أن يتفهم حياة الناس ويتصرف بطريقة تتماشى مع ثقافتهم وقيمهم مما يجعل منه عضواً فعالاً وصاحب مكانة من التقدير في مكان عمله.

تفاعل قيم الثقافة الفردية وقيم الثقافة التنظيمية وأثره على الأداء:

مع وجود هذا العدد الكبير من الثقافات والجنسيات تحت سقف واحد في الفنادق موضوع الدراسة فإن من مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذه الفنادق هي أن تجمع بين هذه التباينات في القيم الثقافية لتطوير ثقافة تنظيمية واحدة لاحتواء هذه الثقافات والقيم الثقافية الفردية المختلفة ومن أجل السيطرة عليها والتحكم بها عن طريق وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة وذلك يعطي المنظمة قيمة إيجابية ويعطيها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الفنادق ، بحيث تمكن الثقافة التنظيمية العاملين من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ، فتسهل الثقافة التنظيمية عملية الاتصال بين الموظفين وتعطيهم المعايير

للقيام بالعمل المطلوب منهم مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

إيجابيات وسلبيات وجود ثقافات متعددة داخل الفنادق موضوع الدراسة.

من ضمن الجهود التي قام بها الباحث في إجراء هذه الدراسة وعند القيام بالمقابلات الشخصية مع مديري الموارد البشرية ومسؤولي التدريب وبعض العاملين الأجانب فقد تبين للباحث وجود بعض السلبيات والإيجابيات في وجود هذا العدد الكبير من الثقافات والجنسيات تحت سقف واحد ويلخصها الباحث بالنقاط التالية :

أولاً: الإيجابيات

- يثري المنظمة بالأفكار الجديدة .
- يعطي المنظمة ميزة تنافسية على النطاق المحلي والدولي .
- وجود أيدي عاملة مختلفة الثقافات تعطي المنظمة فرصة كبيرة في إيجاد حلول ريادية ومختلفة لحل المشاكل التي قد تواجهها .
- وجود العديد من اللغات التي من الممكن الاستفادة منها في التعامل مع النزلاء الذين لا يتكلمون اللغة الإنجليزية بطلاقة .
- وجود خبرات عالمية عالية الكفاءة لإدارة هذه الفنادق .
- وجود هذا العدد من الأجانب يعطي العاملين العرب الفرصة لتطوير أنفسهم ولغتهم

- تغيير أداء العاملين العرب إلى الأفضل وزيادة المنافسة داخل المنظمة بين العاملين العرب وزملائهم الأجانب في تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً: السلبيات

- وجود الاختلاف في العادات والتقاليد بين الموظفين يؤدي إلى خلق بعض المشكلات بينهم.
- عدم رغبة بعض العاملين من جنسية معينة بالتواصل مع زملائهم بالعمل من جنسية أخرى.
- صعوبة عملية الاتصال بين العاملين وذلك بسبب وجود اختلافات بين دلالات بعض معاني لغة الجسد بين العاملين حيث تختلف الدلالات والمعاني من ثقافة لأخرى.
- عدم قدرة بعض العاملين العرب من التكيف مع العاملين الأجانب مما أدى إلى تركهم لعملهم.
- تواجه إدارة الموارد البشرية بعض التحديات في حل المشكلات التي تحدث بين العاملين الأجانب من مختلف الثقافات من جهة وبين العاملين العرب وزملائهم الأجانب من جهة أخرى.
- وجود بعض التباينات في معدلات الأجور بين العاملين العرب والأجانب.

(3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة التي سيتم إعدادها خصيصاً لفحص متغيرات الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية *Arithmetic Mean & Standard Deviation* لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- اختبار *T* لعينة واحدة للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- استخدام تحليل الارتباط التشابكي *Canonical Correlation* باستخدام برنامج *Statistica* لدراسة علاقة الارتباط بين متغيرين مستقلين وأثر هذه العلاقة على متغير تابع.
- تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* ، وذلك للتحقق من وجود فروق في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية.
- اختبار *T* لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود فروق في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنس.
- اختبار *Scheffe* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعرفة مصدر الفروق في حالة وجودها.
- مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة 1 - أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

والأهمية المرتفعة أكثر من 3.67.

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير

محددة ، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	الاهتمام بالعمل	0.718
2	الاهتمام بالوقت	0.721
3	التعاون	0.734
4	التطوير والتغيير	0.759
القيم الثقافية الفردية		
5	الدعم	0.846
6	الأهداف	0.731
7	الحرية	0.694
8	الالتزام والانضباط	0.767
القيم الثقافية التنظيمية		
أداء العاملين		
		0.758
الإستبانة ككل		
		0.869

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال

ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: القيم الثقافية الفردية

لوصف مستوى القيم الثقافية الفردية من حيث (الاهتمام بالعمل ؛ الاهتمام بالوقت ؛ التعاون ؛ التطوير والتغيير) في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي[†] للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1) ؛ (4-2) ؛ (4-3) ؛

(4-4)

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاهتمام بالعمل في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الاهتمام بالعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	لدي القدرة الكافية لإنجاز عملي	4.46	0.95	18.302	0.000	1	مرتفعة
2	ترتفع معنوياتي عندما أنجز عملي بكفاءة ملحوظة	4.24	0.80	18.056	0.000	2	مرتفعة
3	أعتمد على نفسي في كثير من الأحيان عندما تواجهني مشكلة أثناء عملي	3.92	1.00	10.937	0.000	4	مرتفعة
4	عملي يستحق مني كل ذلك الجهود الذي أبدله	3.94	0.99	11.297	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاهتمام بالعمل		4.14	0.94				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4—1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاهتمام بالعمل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.92 – 4.46). بمتوسط مقداره (4.14) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للاهتمام بالعمل. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدي القدرة الكافية لإنجاز عملي" بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، فيما حصلت الفقرة "أعتمد على نفسي في كثير من الأحيان عندما تواجهني مشكلة أثناء عملي" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.14) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاهتمام بالعمل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاهتمام

بالعمل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاهتمام بالعمل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاهتمام بالعمل في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. مما يشير إلى أن معظم العاملين في الفنادق هم من ذوي الكفاءات العالية، وأن إدارة الموارد البشرية فيها لديها القدرة على استقطاب واختيار القوى العاملة وتخطيط احتياجاتها بكفاءة ملحوظة.

كما يشير الجدول (4-2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاهتمام بالوقت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 – 4.05). بمتوسط مقداره (3.93) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للاهتمام بالوقت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "وقت العمل هو ملك للفنادق وليس لي" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرة "أنظر إلى الوقت على أنه قيمة نقدية كبيرة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.93) وانحراف معياري (1.13). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاهتمام بالوقت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاهتمام بالوقت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاهتمام بالوقت

حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وقد يكون لهذه النتيجة دلالة معينة وهي وجود نسق ثقافي وفكري في هذا الجانب أو نتيجة لبرامج التدريب والتوعية للعاملين بأهمية الوقت وقيمتها النقدية والمعنوية.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الاهتمام بالوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	أهتم بإنجاز عملي في وقت أقل مما هو محدد	3.94	0.99	9.812	0.000	2	مرتفعة
6	أنظر إلى الوقت على أنه قيمة نقدية كبيرة	3.80	1.13	7.449	0.000	4	مرتفعة
7	الوقت الذي اقضيه في عملي يكسبني مزيداً من الخبرة	3.91	1.10	8.403	0.000	3	مرتفعة
8	وقت العمل هو ملك للفندق وليس لي	4.05	1.03	12.095	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاهتمام بالوقت		3.93	1.06				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية بالتعاون في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	أستشير زملائي في العمل قبل تقديم عملي إلى رئيسي المباشر	3.77	1.23	9.212	0.000	5	مرتفعة
10	أتعاون مع زملائي في إنجاز أعمالهم	3.84	0.98	12.306	0.000	3	مرتفعة
11	أوافق على رأي الأغلبية عند مناقشة مشكلة معينة	4.01	0.87	13.562	0.030	2	مرتفعة
12	يطلب مني زملائي أحياناً مساعدتهم في إنجاز بعض الأعمال	3.79	1.01	10.100	0.000	4	مرتفعة
13	أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية	4.05	0.92	13.711	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاون		3.89	1.00				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4—3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير التعاون.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.77 — 4.05). بمتوسط مقداره (3.89) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للتعاون. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، فيما حصلت الفقرة

"أستشير زملائي في العمل قبل تقديم عملي إلى رئيسي المباشر" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط

حسابي (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (1.23).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعاون بفقراته

وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التعاون. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير بالتعاون حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعاون في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. ويلاحظ أن مستوى الاستشارة بين العاملين جاء منخفضاً وقد يكون السبب هو الاختلاف الثقافي بين العاملين ونظرتهم إلى استشارة الآخرين على أنها ليست قيمة إيجابية إلى حد ما.

كما يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير التطوير والتغيير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.99 — 4.24). بمتوسط مقداره (4.12) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للتطوير والتغيير. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أعتبر أخطائي في العمل فرصة تدريبية من أجل التطوير والتغيير" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، فيما حصلت الفقرة "تسهل آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.12) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التطوير والتغيير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التطوير والتغيير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث

نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التطوير والتغيير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. تنطوي هذه النتيجة على دلالة مفادها أنه على الرغم من اختلاف القيم الثقافية للمستجيبين إلا أن يشتركوا في أهمية وفائدة الحاجة إلى التغيير والتطوير في أدائهم.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	التطوير والتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
14	أعتبر أخطائي في العمل فرصة تدريبية من أجل التطوير والتغيير	4.24	1.23	13.369	0.000	1	مرتفعة
15	أبحث دائماً عن أساليب عمل جديدة لإظهار قدرتي على التطوير والتغيير	4.13	1.02	13.043	0.000	2	مرتفعة
16	أحتاج في بعض الأحيان إلى الالتحاق ببرامج ببرامج التدريب التي يقدمها الفندق من أجل التطوير والتغيير	4.12	0.99	11.918	0.030	3	مرتفعة
17	تسهم آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي	3.99	1.00	11.748	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتطوير والتغيير		4.12	1.06				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: القيم الثقافية التنظيمية

لوصف مستوى أهمية القيم الثقافية التنظيمية من حيث (الدعم، الأهداف، الحرية، الالتزام والانضباط) في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-5) ؛ (4-6) ؛ (4-7) ؛ (4-8).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الدعم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
18	توفر إدارة الفندق الدعم المعنوي والمؤازرة للعاملين	3.56	1.34	4.910	0.000	3	متوسطة
19	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	3.74	1.16	7.501	0.000	1	مرتفعة
20	تحترم الإدارة القيم الفردية للعاملين من مختلف الجنسيات	3.69	1.17	6.979	0.000	2	مرتفعة
21	تستمع الإدارة لشكاوي العاملين وتعمل بطريقة عادلة على حلها	3.51	1.26	4.826	0.000	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للدعم		3.63	1.23				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الدعم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.51 – 3.74). بمتوسط مقداره (3.63) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للدعم. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشارك

الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.16)، فيما حصلت الفقرة "تستمع الإدارة لشكاوي العاملين وتعمل بطريقة عادلة على حلها" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (1.26). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدعم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الدعم. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الدعم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يفضلون أحياناً ممارسة بعض قيمهم الفردية على قيم الثقافة التنظيمية حسب الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه.

كما يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الأهداف. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76 — 3.90). بمتوسط مقداره (3.85) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للأهداف. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "التنافس هو شعار تلتزم به إدارة الفندق وجميع العاملين من أجل تحقيق جودة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (1.31)، فيما حصلت الفقرة "تضع الإدارة مصلحة الفندق فوق كل اعتبار وتدافع عنها" على المرتبة الثالثة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.04). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأهداف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الأهداف. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الأهداف حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. مما يدل على أن أفراد العينة يدعمون بصورة كافية إدارة الفندق في تحقيق أهدافها في تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال التزامهم بالثقافة التنظيمية التي تطبقها الإدارة.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	التنافس هو شعار تلتزم به إدارة الفندق وجميع العاملين من أجل تحقيق جودة العمل	3.90	1.31	10.220	0.000	1	مرتفعة
23	تؤمن إدارة الفندق بأن عملاء ونزلاء الفندق دائماً على حق	3.89	1.03	8.574	0.000	2	مرتفعة
24	تضع الإدارة مصلحة الفندق فوق كل إعتبار وتدافع عنها	3.76	1.04	8.128	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأهداف		3.85	1.13				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	أشعر بالحرية التامة باختيار أسلوب عملي بنفسه	3.38	1.17	3.842	0.000	3	متوسطة
26	تشجع إدارة الفندق على تشكيل فرق عمل من مختلف الجنسيات	3.58	1.05	6.122	0.000	2	متوسطة
27	تهتم إدارة الفندق بالأفكار الإبداعية للعاملين في الفندق .	3.61	1.17	6.501	0.000	1	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحرية		3.52	1.13				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الحرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.38 – 3.61). بمتوسط مقداره (3.52) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للحرية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهتم إدارة الفندق بالأفكار الإبداعية للعاملين في الفندق" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، فيما حصلت الفقرة "أشعر بالحرية التامة باختيار أسلوب عملي بنفسه" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.52) وانحراف معياري (1.17). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الحرية بقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الحرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم

المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الحرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. مما يشير إلى أن بعض العاملين يشعرون بفقدان جزء من حريتهم نتيجة لإلتزامهم بتطبيق قيم الثقافة التنظيمية التي قد تتعارض مع قيمهم الفردية.

كما يشير الجدول (4-8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الإلتزام والانضباط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.57 — 3.73). بمتوسط مقداره (3.67) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للإلتزام والانضباط. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لا تسمح الإدارة للعاملين بأن يكون أدائهم أقل من المعايير المطلوبه" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، فيما حصلت الفقرة "تهتم إدارة الفندق ببداية ونهاية وقت الراحة المخصص للموظفين بدقة تامة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (1.30). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإلتزام والانضباط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الإلتزام والانضباط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الإلتزام والانضباط حيث كانت كافة مستويات

الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وتشير هذه النتيجة إلى دلالة معينة وهي ان إدارة الفنادق تفرض قيوداً صارمة على أداء العاملين وتحقيق معايير العمل وهو ما قد يتناقض أحياناً مع حريتهم ووقدرتهم على الأداء المرتفع.

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	الالتزام والانضباط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
28	لا تسمح الإدارة للعاملين بأن يكون أدائهم أقل من المعايير المطلوبه	3.73	1.15	7.374	0.000	1	مرتفعة
29	جميع العاملين مدركون لحجم مسؤولياتهم تجاه عملهم	3.71	1.20	7.157	0.000	2	مرتفعة
30	تهتم إدارة الفندق ببداية ونهاية وقت الراحة المخصص للموظفين بدقة تامة	3.57	1.30	5.186	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإلتزام والإنضباط		3.67	1.22				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: أداء العاملين

لوصف مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

ت	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	أدرك لأهمية إنجاز عملي في هذا الفندق	4.66	0.68	28.748	0.000	1	مرتفعة
32	أحافظ على ممتلكات الفندق من التلف	4.36	0.83	19.382	0.000	2	مرتفعة
33	أستطيع تقييم أدائي بموضوعية	4.29	0.83	18.504	0.000	3	مرتفعة
34	أشعر بالرضا عند إنجاز الأعمال المطلوبة مني	4.18	0.94	15.384	0.000	4	مرتفعة
35	أشعر أحياناً إلى الحاجة إلى إرشادات رئيسي المباشر حول كيفية إنجاز عملي	3.86	1.09	9.741	0.000	7	مرتفعة
36	ترتبط المكافأة بصورة واضحة بالأداء	3.91	0.99	10.859	0.000	6	مرتفعة
37	أتلقي المديح والثناء من رئيسي عند إنجاز عملي بنجاح	3.84	1.02	9.403	0.000	8	مرتفعة
38	أشعر بأن كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير المطلوبة	4.05	0.81	14.852	0.000	5	مرتفعة
39	أشعر بعدالة تقييم رئيسي المباشر عن نتائج الأعمال التي أنجزها	3.84	1.02	9.403	0.000	8	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء العاملين		4.11	0.91				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الأداء. حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 – 4.66). بمتوسط مقداره (4.11) على مقياس

ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لأداء العاملين. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"أدرك لأهمية إنجاز عملي في هذا الفندق" بمتوسط حسابي بلغ (4.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام البالغ (4.11)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرات "أتلقي المديح والثناء من

رئيسي عند إنجاز عملي بنجاح؛ أشعر بعدالة تقييم رئيسي المباشر عن نتائج الأعمال التي أنجزها" على المرتبة

الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.11) وانحراف معياري (1.02) لكل منها. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء العاملين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أداء العاملين. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أداء العاملين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وفي ذلك دلالة معينة تشير إلى أن الأداء الجيد قيمة ثقافية تدعم استقرارهم في العمل وتوفر لهم فرص زيادة مواردهم المادية والمعنوية.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل الارتباط التشابكي *Canonical Correlation* واختبار *T* لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA*.

H_0 : الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين الأجانب في

الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.002	3.755	0.531		4				أداء العاملين الأجانب
		الاهتمام بالعمل		بين المجاميع				
0.003	3.201	0.304	0.002	135	4.511	0.118	0.343	
		الاهتمام بالوقت		البواقي				
0.001	3.053	0.238						
		التعاون						
0.000	3.524	0.488		139				
		التطوير والتغيير		المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 10) أثر القيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛

التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام

بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق

السياحية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.343) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.118)، أي أن ما قيمته (0.118) من التغيرات في مستوى أداء العاملين

الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية

الفردية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.531) للاهتمام بالعمل، (0.304) للاهتمام بالوقت، (0.238) للتعاون، (0.488) للتطوير والتغيير. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية الفردية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة بقيمة (0.531) للاهتمام بالعمل، (0.304) للاهتمام بالوقت، (0.238) للتعاون، (0.488) للتطوير والتغيير. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (4.511) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية اختلاف القيم الثقافية للأفراد العاملين وقدرتها على توليد أفكار ووجهات نظر تساعد إلى حد كبير في حل الكثير من المشكلات التي تعترض أداء العاملين. وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

HO1-1: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.246	0.060	8.875	1	0.003	0.191	2.979	0.003
				الانحدار				
				البواقي				
				المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 11) أثر الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.246) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.060)، أي أن ما

قيمته (0.060) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالعمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.191)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالعمل يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية محل الدراسة بقيمة (0.531). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.875) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية العمل كقيمة ثقافية مما يدفعهم على زيادة إنتاجيتهم وتحقيق مستوى معايير الأداء المرغوبة من الإدارة.

HO₁₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق

السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.001	3.385	0.179	0.001	1 الانحدار	11.460	0.077	0.277	أداء العاملين الأجانب
			138	البواقي				
			139	المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 12) أثر الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.277) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.077)، أي أن ما قيمته (0.077) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.179)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.179). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (11.460)

وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية

فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.006	2.785	0.188	0.006	1 الانحدار	7.754	0.053	0.231	أداء العاملين الأجانب
				138 البواقي				
				139 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 13) أثر التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.231) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.053)، أي أن ما قيمته (0.053) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعاون، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.188)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتعاون يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة

(0.188). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (7.754) وهي دالة عند مستوى α (≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق

السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.133	1.512	0.084	0.133	1 الانحدار	2.287	0.016	0.128	أداء العاملين الأجانب
				138 البواقي				
				139 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 14) أثر التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتطوير والتعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.128) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.016)، أي أن ما قيمته (0.016) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالتطوير والتغيير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.084)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتطوير والتغيير يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس

وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.084). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (2.287) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على:

عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂: الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر القيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية التنظيمية على أداء العاملين الأجانب في

الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.315	0.185		4				أداء العاملين الأجانب
		الاهتمام بالعمل		بين المجموع				
0.001	3.288	0.154	0.000	135	11.503	0.254	0.504	
		الاهتمام بالوقت		البواقي				
0.000	3.724	0.167						
		التعاون						
0.000	3.543	0.161		139				
		التطوير والتغيير		المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 15) أثر القيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام

والانضباط) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة

البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيم

الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب في

الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.504) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.254)، أي أن ما قيمته

(0.254) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع

نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية التنظيمية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.185) للاهتمام بالعمل، (0.154) للاهتمام بالوقت، (0.167) للتعاون، (0.161) للتطوير والتغيير. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيم الثقافية التنظيمية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.185) للاهتمام بالعمل، (0.154) للاهتمام بالوقت، (0.167) للتعاون، (0.161) للتطوير والتغيير. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (11.503) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم الثقافية التنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات القيم الثقافية التنظيمية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

HO₂₋₁: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل	المحسوبة	درجات	مستوى	معامل	المحسوبة	الدلالة	مستوى
	التحديد	الحرية	الدلالة	الانحدار	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة
أداء العاملين الأجانب	0.407	0.165	27.353	1	0.000	0.214	5.230	0.000
				الانحدار				
				البواقي				
				139				
				المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 16) أثر الدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.407)$ عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.165)، أي أن ما قيمته (0.165) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالدعم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.214)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالدعم يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.214). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.353) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO2-2: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق

السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
				1				أداء العاملين الأجانب
0.000	3.995	0.189	0.000	138	15.958	0.104	0.322	
				139				

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

يوضح الجدول (4 – 17) أثر الأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.322) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.104)، أي أن ما قيمته (0.104) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأهداف يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت

في الأردن بقيمة (0.189). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (15.958) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية

فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.819	0.186	0.000	1 الانحدار	14.586	0.096	0.309	أداء العاملين الأجانب
			138	البواقي				
			139	المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 18) أثر الحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.309) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.096)، أي أن ما قيمته (0.096) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.186)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحرية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة

(0.186). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (14.586) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة
خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)**

HO₂₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الإلتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في

الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.004	2.953	0.130	0.004	1 الانحدار	8.719	0.059	0.244	أداء العاملين الأجانب
				138 البواقي				
				139 المجموع				

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

يوضح الجدول (4 – 19) أثر الالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق

السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في

الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.244) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.059)، أي أن ما قيمته

(0.059) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع

نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالالتزام والانضباط،

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.130)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام

بالالتزام والانضباط يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة

خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن بقيمة (0.130). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.719) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإلتزام والانضباط على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃: الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الإلتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل *Canonical Analysis*، للتحقق من أثر للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، كما هو موضح في الجدول (4 – 20).

الجدول (4 – 20)

نتائج التحليل التشابكي لأثر التفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء

العاملين الأجانب

معامل الارتباط (R Canocial)	معامل التحديد (R ² Canocial)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.294	0.543	أداء العاملين الأجانب	الاهتمام بالعمل
			الاهتمام بالوقت
			التعاون
			التطوير والتغيير
			الدعم
			الأهداف
			الحرية
			الالتزام والانضباط
Sig* مستوى الدلالة	Chi ² مربع كاي	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.000	46.862	%19.511	%74.117

يوضح الجدول (4 – 20) أثر التفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 – 20) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية

(الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب. إذ تبين أن مكونات كل من قيم الثقافة الفردية وقيم الثقافة التنظيمية قد فسرت ما نسبته (74.117%) من التباين في أداء العاملين الأجانب. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه التفاعل بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب بلغت (19.511%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (0.543)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (0.294)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.294) من التغيرات في أداء العاملين الأجانب ناتج عن التغير في مستوى التفاعل بين قيم الثقافة الفردية والتنظيمية. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب مكونات كل من قيم الثقافة الفردية والتنظيمية من أجل التنبؤ بمقدار أداء العاملين الأجانب، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (12.768%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة χ^2 بلغت (46.862) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفاعل بين قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) والتنظيمية (الدعم؛ الأهداف؛ الحرية؛ الالتزام والانضباط) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة (0.05)

HO₄: الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والجنسية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO_{4.1}: الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 – 21) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر لأفراد عينة الدراسة كانت لدى المستجيبين من الذين تتراوح أعمارهم من 38 — 47 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (4 – 22) يبين ذلك.

جدول (4 – 21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

58 فأكثر		من 48 - 57 سنة		من 38 - 47 سنة		من 28 - 37 سنة		27 سنة فأقل		العمر
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أداء العاملين الأجانب
-	-	0.55	3.85	0.55	4.14	0.53	4.10	0.54	4.12	

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 – 22) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر حيث كانت قيمة (F)

المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.257) بالمقارنة مع (F) الجدولية

والبالغة (2.671) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 22)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	0.226	0.075	3	0.257	0.856
داخل المجموعات	39.861	0.293	136		
المجموع	40.086		139		

HO₄₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنس عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى اختبار t لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في أداء

العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنس. إذ اظهرت نتائج الجدول (4 – 23) عدم وجود فروق دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنس حيث

كانت قيمة (T) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بقيمة بلغت (0.229) بالمقارنة مع

(T) الجدولية والبالغة (1.655) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) التي تنص على :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة Sig.*
أداء العاملين الأجانب	ذكور	64	4.10	0.55	0.229	1.655	138	0.819
	إناث	76	4.12	0.53				

HO₄₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المؤهل العلمي عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 – 24) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف

المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كانت لدى المستجيبين ممن حاصل على مؤهل علمي دبلوم أو

أقل. ولعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way**

ANOVA والجدول (4 – 25) يبين ذلك.

جدول (4 – 24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

المؤهل العلمي		دبلوم أو أقل		جامعي		ماجستير		دكتوراه	
أداء العاملين الأجانب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		4.29	0.54	4.14	0.55	4.05	0.50	3.75	0.58

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 – 25) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.438) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.671) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 25)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	2.045	0.682	3	2.438	0.067
داخل المجموعات	38.041	0.280	136		
المجموع	40.086		139		

HO44: الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنسية عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 – 26) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف

الجنسية لأفراد عينة الدراسة كانت لدى المستجيبين من الأسويين. ولعرفة دلالة هذا الاختلاف

حسب الجنسية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (4 – 27)

يبين ذلك.

جدول (4 – 26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

أستراليا		آسيا		أمريكا		أفريقيا		أوروبا		الجنسية
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أداء العاملين الأجانب
3.63	0.56	4.08	0.30	3.76	0.63	4.06	0.67	3.93	0.47	

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 – 27) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنسية حيث كانت قيمة (F)

المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.825) بالمقارنة مع (F) الجدولية

والبالغة (2.671) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى الجنسية عند مستوى

دلالة (0.05)

جدول (4 – 27)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف الجنسية

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	2.573	0.643	3	1.825	0.127
داخل المجموعات	54.302	0.353	136		
المجموع	56.875		139		

HO₄₋₅: الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى عدد سنوات

الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 – 28) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد

سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة كانت لدي ممن لديهم خبرة من 4 – 6 أعوام. ولعرفة دلالة هذا

الاختلاف حسب عدد سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**

والجدول (4 – 29) يبين ذلك.

جدول (4 – 28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين الأجانب

10 أعوام فأكثر		من 7-9 أعوام		من 4-6 أعوام		من 1-3 أعوام		أقل من عام		عدد سنوات الخبرة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
3.72	0.44	3.98	0.72	4.30	0.44	4.16	0.48	4.03	0.60	أداء العاملين الأجانب

حيث تبين النتائج المعروضة في الجدول (4 – 29) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.722) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.671) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 – 29)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	2.991	0.748	3	2.722	0.032
داخل المجموعات	37.095	0.275	136		
المجموع	40.086		139		

ولمعرفة مصدر الاختلاف في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة،

استخدم اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا

الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 – 30).

جدول (4 – 30)

نتائج اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين الأجانب تبعاً

لاختلاف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من عام	من 1-3 أعوام	من 4-6 أعوام	من 7-9 أعوام	10 أعوام فأكثر
أقل من عام	-	0.13162	0.27047	0.04719	0.30645
من 1-3 أعوام	-	-	0.13885	0.17881	0.43807*
من 4-6 أعوام	-	-	-	0.31766	0.57692*
من 7-9 أعوام	-	-	-	-	0.25925
10 أعوام فأكثر	-	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وقد تبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة بين العاملين ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 1 — 3 أعوام والعاملين ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 أعوام بقيمة بلغت (0.43807) وذلك لصالح ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 1 — 3 أعوام. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في أداء العاملين الأجانب تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة بين العاملين ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 4 — 6 أعوام والعاملين ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 أعوام بقيمة بلغت (0.57692) وذلك لصالح ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من 4 — 6 أعوام.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1-5) : المقدمة

(2-5) : النتائج

(3-5) : الاستنتاجات

(4-5) : التوصيات

(5-1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل اهم نتائج التحليل الإحصائي لإستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة واختبار الفرضيات، كما يستعرض بإختصار الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث نتيجة دراسته والتوصيات التي يقدمها إلى المعنيين ليس إلى إدارات الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت وحسب وإنما يمكن تعميم النتائج على جميع الفنادق السياحية فئة الخمس نجوم في الأردن والتي يعمل فيها موظفين من جنسيات وثقافات مختلفة.

(5-2): النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مستوى اهمية الإهتمام بالعمل في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الاهتمام بالوقت في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أكدت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مستوى أهمية التعاون في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. بينت الدراسة بصورة عامة أن مستوى أهمية التطوير والتغيير في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وأنه هدف يسعى العاملون من مختلف ثقافاتهم إلى جانب الإدارة إلى تحقيقه والعمل من أجله باستمرار.

5. أشارت الدراسة أن مستوى أهمية الدعم في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

6. تبين الدراسة أن مستوى أهمية الأهداف في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7. أظهرت الدراسة أنه لا يوجد اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة من مختلف الثقافات حول العبارات المكونة لمتغير الحرية، وبشكل عام تبين ان مستوى أهمية الحرية في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

8. أظهرت الدراسة كذلك أن مستوى أهمية الالتزام والانضباط في الفنادق السياحية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

9. أشارت الدراسة إلى ان مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية فئة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

10. أكدت الدراسة أن للقيم الثقافية الفردية تأثير إيجابي على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

11. أكدت الدراسة على ان للقيم الثقافية التنظيمية تأثير إيجابي على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية الخاضعة للدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

12. أظهرت الدراسة ان مستوى الاهتمام بالحرية (سيطرة الفرد على وظيفته) يزيد من مستوى أداء العاملين، وهذا يعني وجود أثر إيجابي للحرية على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

13. أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين القيم الفردية الثقافية والتنظيمية في الفنادق

السياحية المبحوثة على أداء العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

14. أشارت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين الأجانب تعزى على

الخصائص الديمغرافية (مثل العمر؛ والمؤهل العلمي؛ والجنس؛ والجنسية؛ وعدد سنوات الخبرة)

عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

(3-5): الاستنتاجات

1. استخدام الشركات المتعددة الجنسية أو المحلية لأفراد من دول مختلفة يفضي إلى التنوع في

القوى العاملة من ثقافات وجنسيات مختلفة وهو مصطلح مرادف لمفهوم إدارة الموارد البشرية

الدولية.

2. يواجه العمال المغتربون من دول مختلفة من ضغوطات نفسية وعاطفية ناتجة عن إحساسهم

بالعزلة في بيئة العمل الاجنبية وصعوبة اللغة والاتصال وصعوبة التكيف ضمن المجتمع الذي يعملون

في بيئته وغيرها من ضغوط العمل الأخرى.

3. تختلف القيم الثقافية الفردية التي يحملها المغتربون خاصة في نظراتهم إلى العمل، والوقت،

والحرية، والمعتقدات مما يؤدي إلى صعوبة إدماجهم مع بعضهم بعضاً.

4. لدى إدارات الموارد البشرية في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت

خبرات متقدمة في استقطاب واختيار القوى العاملة المؤهلة والقدرة على تخطيط احتياجاتها بكفاءة

ملحوظة.

5. لوحظ وجود استجابة قوية من جانب العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة لبرامج التدريب الثقافي والتوعية بأهمية وقت العمل وقيمه النقدية والمعنوية.
6. لوحظ أن العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة يتصرفون وفقاً لقيم ثقافتهم الفردية فيما يتعلق بالعلاقة بين بعضهم بعضاً، فهم يترددون في استشارة زملائهم في العمل، أو أن بعضهم يعتقد أن استشارة الآخرين أثناء العمل دليل ضعيف أو أن الاستشارة ليست قيمة إيجابية عن بعضهم الآخر منهم.
7. يفضل العاملون الأجانب العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة أحياناً استخدام قيمهم الثقافية الفردية أثناء العمل وفي مواقف وظروف معينة حتى وإن تعارضت مع قيم الثقافة التنظيمية.
8. يواجه العاملون الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة صعوبة عندما يتطلب الأمر الإلتزام بتطبيق قيم الثقافة التنظيمية عندما يطلب منهم تحقيق أهداف الفندق في تقديم خدمات ذات جودة عالية.
9. يشعر العاملون في الفنادق السياحية المبحوثة بفقدان جزء من حريتهم نتيجة الإلتزام بتطبيق قيم الثقافة التنظيمية والتي تتعارض مع قيمهم الثقافية الفردية.
10. تفرض إدارات الفنادق السياحية قيوداً صارمة على أداء العاملين من أجل تحقيق مستوى معايير أداء العمل، مما يؤثر على معنوياتهم سلباً ويحد من قدرتهم على الأداء المرتفع.
11. يدرك العاملون الأجانب أن الأداء الجيد قيمة ثقافية إيجابية تدعم استقرارهم في العمل وتوفر لهم فرص زيادة مواردهم المادية والمعنوية.

12. إن اختلاف القيم الثقافية الفردية للعاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة قدرة جيدة على توليد الإبداع والإبتكار والأفكار التي تساعد في حل الكثير من المشاكل الصعبة التي تعترض أداء العاملين.

13. إن اختلاف القيم الثقافية الفردية للعاملين له تأثير إيجابي على أداء العاملين في ظروف معينة من ناحية، وقد يكون له تأثير سلبي في ظروف ومواقف أخرى.

14. إن قيم الثقافة التنظيمية في الفنادق السياحية المبحوثة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين الأجانب خاصة إذا كانت إدارات الفنادق تأخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية الفردية وتحترمها.

15. إن تفاعل القيم الثقافية الفردية والتنظيمية له تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين وعلى مناخ العمل التنظيمي في بيئة عمل الفنادق السياحية المبحوثة واستقرار الإدارة والعاملين.

(4-5) :التوصيات

1. هناك حاجة لقيام المسؤولين في الفنادق السياحية المبحوثة لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمنح العاملين الأجانب المزيد من التفويض والحرية للسيطرة على وظائفهم.

2. هناك حاجة ملحة لإحترام قيم الثقافة الفردية التي يحملها أو اكتسبها العاملون خلال حياتهم في بلدهم الأصلي عن طريق التعرف على هذه القيم وقبولها.

3. توصي الدراسة بالاهتمام أكثر من قبل الفنادق السياحية المبحوثة ببرامج التدريب الثقافي التي تنفذها للعاملين الأجانب لمساعدتهم على الاندماج والتكيف في بيئة عملهم الاجنبية ، ولتعزيز بعض

القيم الثقافية الفردية لمصلحة العمل عن طريق الزيادة في عدد برامج التدريب والتثقيف وخاصة في مجال الثقافات العالمية وتعريف معاني القيم في كل ثقافة .

4. توصي الدراسة بتحسين ظروف العاملين الأجانب في الفنادق السياحية المبحوثة، وعدم زيادة الضغوط عليهم فوق المستوى الذي يتحملونه ازيادة إنتاجيتهم عن طريق تسهيل أمور تنقلهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بالإضافة إلى أهداف الفندق الرئيسية.

5. هناك حاجة لدى الفنادق المبحوثة باتخاذ الإجراءات العاجلة لتجسير العوامل المشتركة بين قيم الثقافة الفردية مع قيم الثقافة التنظيمية لإحداث التفاعل الطبيعي بينها ، مما يزيد بصورة طوعية كم إنتاجية الأداء وجودته ، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين.

6. إشترك العاملين الأجانب في اختبار أسلوب العمل الذي يختارونه في الفنادق السياحية المبحوثة الذي قد يتطابق مع ثقافتهم الفردية ودراسة الأفكار ووجهات النظر التي يقدمونها.

7. اتخاذ الإجراءات العاجلة في الفنادق السياحية المبحوثة لتعزيز استقرارهم في العمل والمحافظة عليهم وعدم استبدالهم باستمرار لأن تكاليف إرتفاع معدلات دوران القوى العاملة عالية جداً وتترك أثراً تنظيمياً سيئاً على مستوى الأداء المرغوب به.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو زيتون ، غازي فرحان (2005) أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسين الصناعية، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان – الأردن .
2. أحمد، عبد الرحمن أحمد (2001)، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، م.ع.س . الرياض.
3. حمود، خضير ، وموسى اللوزي، (2002) السلوك التنظيمي ، عمان.الأردن ، دار الصناء للنشر والتوزيع ، الجامعة الأردنية .
4. الحنيطي، محمد .(2003) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد(30) ، العدد(2) .
5. الخزاعلة ، عبد الله عقلة مجلي (2007) ، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ن عمان – الأردن .
6. الدولية ، فهد يوسف (2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان – الأردن .
7. ديسلر، جاري، (2007) ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض دار المريخ للنشر.)

8. الشيخ ، دعد (2002) الإنجاز وعلاقته بالتكيف الشخصي والمهني لدى عضو هيئة التدريس في جامعتي دمشق و تشرين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة دمشق .
9. عباس،علي(2008) إدارة الموارد البشرية الدولية – دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .عمان.
10. عباس، علي (2007) إدارة الأعمال الدولية – الإطار العام ، ط1 ، دار الحامد ، الأردن . عمان
11. عبيدات ، محمد إبراهيم(1995)، سلوك المستهلك ، دار المستقبل للنشر، الأردن - عمان.
12. العميان،محمود(2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: عمان- دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان.
13. العميان،محمود سلمان (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
14. العميان،محمود سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. العتيبي ، مبارك محمد (2007) أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان - الأردن .
16. القريوتي ، محمد قاسم (2010) نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان - الأردن ، دار وائل للنشر
17. المرسي،جمال الدين (2006) إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الإسكندرية - مصر ، الدار الجامعية .
18. المغربي،عبد الحميد(1998) السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات : المكتبة العربية .

19. المغربي، كامل محمد (2010) السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم: ط4: عمان- دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
20. المزيني، أيوب، (2002) ، الإدارة التأسيسية - العلم والفن، الكويت : الشركة الكويتية العربية للدعاية والإعلان والنشر والتوزيع ، الكويت..
21. الهيتي، خالد، (2005) ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للنشر ، عمان . الأردن .
22. الهيتي، صلاح الدين (2005) تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين - دراسة ميدانية لإتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، م (1) العدد 1 ، الجامعة الأردنية ، الأردن - عمان.
23. العطية ، ماجدة (2003) سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، عمان - الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
24. العزأوي ، نجم و جواد ،عباس (2010) الوظائف الغستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
25. بيانات إدارة الموارد البشرية، (2011) لكل من فندق الكمبنسكي عشتار ، فندق الماريوت ، فندق الهوليدي إن ، فندق الموفنيكن وفندق الحر الميت العلاجي.
26. مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية ومسؤولة التدريب في فندق الكمبنسكي عشتار (السيد خالد محمدي ، أيار/2011)
27. مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في فندق الهوليدي إن (السيدة : صفاء الراعي ، أيار: 2011 : الفترة الأولى الساعة 6:30 - 7:00 مساءً ، والفترة الثانية 05:00-6:30 مساءً)

28. مقابلة مع مسؤول التدريب والنشاط الإقتصادي في فندق الماريوت (السيد: يوسف، أيار/2011

الساعة 1:00 – 2:30 مساءً)

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. W.Griffin and postay, (2005) international business, P.Hall, 4th ed.USA.
2. Florian C, (1992) Language and economy, Black well, Oxford and Cambridge university of U.K, USA, P: 8 -12.
3. R.krienter and A.kinicki (2005), organizational behavior, Home wood: Irwin P.709.
4. Finigan J. (2000, the impact of person and organizational values on organizational commitment, journal of occupational and organizational psychology. P: 37-150
5. Trully P, Merchant J, (1999) the potential effect of deference's in a culturally divers work environment, Airforce Journal of logistics P: 23-24.
6. Cakar N.and Erturk A., (2010) comparing innovation capabilities: Examining the effects of organizational culture and empowerment: Journal of small business management. Vol.48, No.3. P: 150 – 152.
7. Defranco, Anges, 2004. "Diversity in the workforce: Looking Beyond Race And Gender." (On line) Available : www.google.com
8. Salmon, M.F. & Schork,, J.M., (2003). "Turn Diversity To Your Advantage." Research. Technology Management Articles. (On Line) Available: www.findarticles.com.
9. Ho, Christine D., (2000). " How Does Diversity affect Performance: Amediating Process Model ", Department of Management, University of Melbourne, Victoria, ustralia 3010, (On Line) Available: www.google.com
10. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky, (2002). Organizational behavior, Six Edition. Houghton, Miffin Company, USA.

11. Lund, D. B., (2003) Organizational Culture and Job Satisfaction, , The Journal of Business and Industrial Marketing, . (On – line). 18 (3). Available: file: //A Emerald. Host: Htm.
12. <http://taalmnashet.ahlamontada.net/montada-f8/topic-t155.htm>
13. <http://wessam.allgoo.us/montada-f37/topic-t12626.htm>

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة) باللغة الإنجليزية

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	نظم معلومات وتحليل بيانات	أ.د. محمد عبدالعال النعيمي	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	2
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. صباح حميد الآغا	3
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث سلمان الربيعي	4

الملحق (2) أداة الدراسة (الاستبانة)

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة " أثر الاختلافات فى القيم الثقافية على

أداء العاملين الأجانب : دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة وخمسة نجوم فى منطقة البحر الميت فى

الأردن"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن

إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة فى الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج

التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة فى الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

محمود رزق حسن ريان

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) الجنس

- ذكر انثى

(2) العمر

- 27 سنوات فأقل من 28 — 37 سنة
- من 38 — 47 سنة من 48 — 58 سنة
- 59 فأكثر

(3) المؤهل العلمي

- دبلوم أو أقل جامعي
- ماجستير دكتوراه

(4) مدة الخدمة في الفندق

- أقل من عام من 1 — 3 أعوام
- من 4 — 6 أعوام 7 أعوام فأكثر

(5) عدد سنوات الخبرة

- أقل من عام من 1 — 3 أعوام
- من 4 — 6 أعوام من 7 — 9 أعوام
- 10 أعوام فأكثر

(6) الوظيفة

- إداري خدمي

(7) المستوى الوظيفي

- الإدارة العليا الإدارة الوسطى
- الإدارة التشغيلية

القيم الثقافية الفردية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
الاهتمام بالعمل					
1	لدي القدرة الكافية لإنجاز عملي				
2	ترتفع معنوياتي عندما أنجز عملي بكفاءة ملحوظة				
3	أعتمد على نفسي في كثير من الأحيان عندما تواجهني مشكلة أثناء عملي				
4	عملي يستحق مني كل ذلك المجهود الذي أبذله				
الاهتمام بالوقت					
5	أهتم بإنجاز عملي في وقت أقل مما هو محدد				
6	أنظر إلى الوقت على أنه قيمة نقدية كبيرة				
7	الوقت الذي اقضيه في عملي يكسبني مزيداً من الخبرة				
8	وقت العمل هو ملك للفندق وليس لي				
التعاون					
9	أستشير زملائي في العمل قبل تقديم عملي إلى رئيسي المباشر				
10	أتعاون مع زملائي في إنجاز أعمالهم				
11	أوافق على رأي الأغلبية عند مناقشة مشكلة معينة				
12	يطلب مني زملائي أحياناً مساعدتهم في إنجاز بعض الأعمال				
13	أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية				
التطوير والتغيير					
14	أعتبر أخطائي في العمل فرصة تدريبية من أجل التطوير والتغيير				
15	أبحث دائماً عن أساليب عمل جديدة لإظهار قدرتي على التطوير والتغيير				
16	أحتاج في بعض الأحيان إلى الالتحاق ببرامج التدريب التي يقدمها الفندق من أجل التطوير والتغيير				
17	تساهم آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي				

القيم الثقافية التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
الدعم					
18	توفر إدارة الفندق الدعم المعنوي والمؤازرة للعاملين				
19	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية				
20	تحترم الإدارة القيم الفردية للعاملين من مختلف الجنسيات				
21	تستمع الإدارة لشكاوي العاملين وتعمل بطريقة عادلة على حلها				
الأهداف					
22	التنافس هو شعار تلتزم به إدارة الفندق وجميع العاملين من أجل تحقيق جودة العمل				
23	تؤمن إدارة الفندق بأن عملاء ونزلاء الفندق دائماً على حق				
24	تضع الإدارة مصلحة الفندق فوق كل اعتبار وتدافع عنها				
الحرية					
25	أشعر بالحرية التامة باختيار أسلوب عملي بنفسي				
26	تشجع إدارة الفندق على تشكيل فرق عمل من مختلف الجنسيات				
27	تهتم إدارة الفندق بالأفكار الإبداعية للعاملين في الفندق .				
الالتزام والانضباط					
28	لا تسمح الإدارة للعاملين بأن يكون أدائهم أقل من المعايير المطلوبه				
29	جميع العاملين مدركون لحجم مسؤولياتهم تجاه عملهم				
30	تهتم إدارة الفندق ببداية ونهاية وقت الراحة المخصص للموظفين بدقة تامة				

أداء العاملين الأجانب

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					أدرك لأهمية إنجاز عملي في هذا الفندق	31
					أحافظ على ممتلكات الفندق من التلف	32
					أستطيع تقييم أدائي بموضوعية	33
					أشعر بالرضا عند إنجاز الأعمال المطلوبة مني	34
					أشعر أحياناً إلى الحاجة إلى إرشادات رئيسي المباشر حول كيفية إنجاز عملي	35
					ترتبط المكافأة بصورة واضحة بالأداء	36
					أتلقي المديح والثناء من رئيسي عند إنجاز عملي بنجاح	37
					أشعر بأن كمية العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير المطلوبة	38
					أشعر بعدالة تقييم رئيسي المباشر عن نتائج الأعمال التي أنجزها	39

الملحق (3)

Questionnaire

The Impact of Individual and Organizational Cultural Values Differences on the Performance of Foreign Employees

"An applied Study on the four and five stars hotels in the Dead Sea Zone – in Jordan"

First: Personal Data

Tick (X) in the answer Box that applies to you:

1. **Gender:** Male Female
2. **Age:** less than 27 28-37 38-47 48-57 58-up
3. **Qualification:** HS AA BS MS PhD
4. **Nationality :** Europe Africa Americas Asia Australia
5. **Hotel Name where currently Employed**
6. **Time Of service at Current Hotel:**
<1 Year 1-3 Years 4-7 Years 8 Years – more
7. **Years Of Experience in Current Job**
<1 Year 1-3 Years 4-6 Years 7-9 Years 10 Years – more
8. **Job:**
Management Technical Services
9. **Job Level:**
Senior Management Middle Management Operations Management

No	Individual Cultural Values	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	Interest in the work	1	2	3	4	5
1	I have sufficient capacity to carry out my job					
2	I have a boost in moral when I accomplish my job efficiently					
3	I rely on myself in on many instances when I have problems during my work.					
4	My work deserves all the effort I spend at work					
	Attention to Time	1	2	3	4	5
5	I am Interested in the completion of my work in less time than what is specified					
6	I consider that time is worth al a large amount of money					
7	The time I spend at work gives me more experience					
8	Work Time belongs to the hotel and not to me personally					
	Cooperation	1	2	3	4	5
9	I consult my colleagues at work before the submission of my work to my manager					
10	I cooperate with my colleagues sometime in the completion of their work tasks					
11	I accept the majority view when discussing a specific problem					
12	Sometimes my colleagues ask me to help them accomplish some of the work					
13	I work with my colleagues as one team to be a collective responsibility					

No	Individual Cultural Values	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	Development and Change	1	2	3	4	5
14	I consider my mistakes at work as a training opportunity for development and change					
15	I am always looking for new methods of work to show my ability to develop and change					
16	Sometimes I need to join training programs offered by the hotel for the development and change.					
17	The views and ideas of my colleagues at work Contribute in the development and practical improvement of my work					
	Organizational Cultural values					
	Support	1	2	3	4	5
18	The hotel management provides both moral and physical to the employees					
19	The Hotel Management is involved in staff social occasions					
20	The Hotel administration respects the individual values for workers of different nationalities					
21	The hotel administration hears the complaints from employees and operate in a fair manner to resolve them					

No	Organizational Cultural values	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	Goals	1	2	3	4	5
22	Competition is the motto of the Department and the hotel and all the staff are committed in order to achieve the set quality of work goals					
23	Management believes that the hotel clients and hotel guests is always right					
24	Management Put the interest of the hotel above all else and defend it					
	Freedom	1	2	3	4	5
25	I feel complete freedom to choose the style of my work myself					
26	the hotel management encourages the formation of working groups of different nationalities					
27	The hotel management is Interested with innovative ideas from workers in the hotel					
	Discipline	1	2	3	4	5
28	Management does not allow to staff that their performance is less than the required standards					
29	All employees are aware of the size of their responsibilities towards the hotel					
30	The hotel management cares for the staff time off to begin and end accurately					

No	Individual performance variables	Strongly Agree 1	Agree 2	Neutral 3	Disagree 4	Strongly Disagree 5
31	I am aware of the importance of completing my work in this hotel					
32	I keep the Hotel Property from Damage					
33	I can objectively evaluate my performance					
34	I am satisfied upon the completion of the work assigned to me					
35	Sometimes I feel the need for a direct instructions from my manager on how to accomplish my job					
36	Remuneration is clearly linked to performance					
37	I receive praise from my manager when I successfully complete my assigned tasks					
38	I feel that the amount of work accomplished by me fit with the required standards					
39	I feel that the work accomplished by me is fairly evaluated by my direct manager					