



أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية

دراسة لآراء عينة من مدرء بعض من فنادق محافظتي النجف وكربلاء

م.م زينب عبيدش جلاب

Zainab Obaidesh Jallab

nanzodo@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري ومفاهيمي للثقافة التنظيمية بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات الفندقية الحديثة، فضلاً عن بيان ابعاد بيئة المهمة وفقاً لمقياس عدم التأكد إذ يتضمن هذا المفهوم الجامع لمفاهيم وخصائص بيئية عديدة كالديناميكية والتعقيد والبيئة المضطربة وغير المستقرة، وتتبلور مشكلة البحث في ضعف قدرة الإدارات الفندقية على بناء ثقافة تنظيمية رصينة تتسق مع طبيعة المتغيرات البيئية التي تلقي بظلالها على الأداة في محيط القطاع الفندقي، وشملت عينة الدراسة عدد من الإدارات العاملة في فنادق محافظتي كربلاء والنجف ضمن تصنيف (5 و4) نجوم وتم استطلاع الآراء باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض وأجريت المعالجات الإحصائية على البيانات التي تم استحصالها، وتبرز أهم استنتاجات البحث في أن مؤشرات فنادق محافظة كربلاء تشير إلى أن ظروف بيئة المهمة تتسم بالتغيير المستمر ومستوى عالي من التعقيد في حين أن فنادق محافظة النجف انقسمت على مجموعتين، الأولى كانت تعمل ضمن ظروف بيئية تتسم بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي أما المجموعة الثانية من الفنادق فقد اتسمت بيئتها بدرجة منخفضة من عدم التأكد البيئي أي أنها كانت تعمل ضمن ظروف بيئية تميل إلى الاستقرار وكل مجموعة ضمت فندقين وهو ما يؤشر إلى حالة شبه مستقرة تميز بيئة العمل الفندقي في النجف، وكانت أهم توصيات البحث ضرورة أن تقوم الإدارات الفندقية المختلفة ببناء وترسيخ الثقافة التنظيمية الرصينة والتي تعد الأساس الذي تعتمده الإدارة الفندقية الحديثة كخطوة أولى نحو تحقيق أهداف النشاط الفندقي حيث تعد الثقافة التنظيمية الرصينة الأداة الأهم في عملية البناء الاستراتيجي للإدارة الفندقية.

الكلمات الدالة: بيئة المهمة (المنافسة)، الثقافة التنظيمية، السياحة الدينية في العراق.

أولا - المقدمة:

لم يعد بإمكان إدارات منظمات الأعمال على اختلاف نشاطاتها أن تعمل بمعزل عن المؤثرات البيئية ولن تتمكن أي إدارة من تحقيق النجاح دون وجود رقابة حقيقية تتابع وتتوقع التغيرات التي قد تطرأ على بيئة الأعمال وكيف يمكن أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات إذ أكدت كافة الدراسات والبحوث على أن فاعلية المنظمة تعتمد بالدرجة الأساس على مدى نجاحها في التكيف مع التغيرات البيئية .

ويتمتع النشاط السياحي والفندقي بحساسية مفروطة تجاه أي تغير يطرأ على البيئة الخارجية المحيطة بالفندق سواء العامة منها أو بيئة المنافسة ، وقد اتسمت ظروف بيئة الأعمال الفندقية مؤخرا بدرجة متسارعة من التغير في العناصر البيئية ودرجة عالية من التعقيد ، مما يتطلب الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية في الجوانب المختلفة للمنظمة كالهيكلة التنظيمية أو الأسلوب الإداري أو الإستراتيجية أو الثقافة التنظيمية. وان التغير في الإستراتيجية أو في الممارسات الإدارية يحتاج بالدرجة الأساس إلى تطوير ثقافات رصينة وزرع قيم جديدة تتسجم مع التغيرات الحاصلة حيث أصبحت القدرة على التكيف السمة الأبرز لدى المنظمة الفندقية الحديثة والناجحة ، وهذه الدراسة تحاول أن تتعرف على مدى قدرة المنظمات الفندقية العراقية على التكيف مع بيئتها عن طريق التشجيع على تعزيز ثقافة تنظيمية قادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية وتعقيدها.

وقد تم اعتماد الفنادق العراقية العاملة في نشاط السياحة الدينية في محافظتي النجف وكربلاء المقدستين كمنطقة لإجراء الدراسة الميدانية وذلك للأهمية الروحية والاجتماعية والاقتصادية البالغة التي تتمتع بها كل من المحافظتين ، فضلا عن سعة حجم الحركة السياحية الدينية حيث احتلت موقع الصدارة في النشاط السياحي العراقي وما يحمله هذا النوع من السياحة من فرص وامكانات واعدة يمكن استغلالها لتحقيق نهضة سياحية حقيقية . وتتبلور مشكلة البحث في ضعف إدراك العديد من الإدارات الفندقية لمتطلبات بناء الثقافة الرصينة متنسقه مع طبيعة وخصائص بيئة القطاع المتغيرة والمعقدة .

ويهدف البحث إلى تقديم إطار نظري ومفاهيمي للثقافة التنظيمية بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات الفندقية الحديثة ، فضلا عن بيان ابعاد بيئة المهمة وفقا لمقياس عدم التأكد إذ يتضمن هذا المفهوم الجامع لمفاهيم وخصائص بيئية عديدة كالديناميكية والتعقيد والبيئة المضطربة وغير المستقرة ، و تتوضح أهمية البحث من خلال اعتبارها محاولة رائدة لتسليط الضوء على ماهية مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بخصائص بيئة المهمة في القطاع الفندقي العراقي حيث لم يجر في هذا الحقل تحديدا وضع العلاقة بين هذين المتغيرين في نموذج وإخضاعه للاختبار ، وتضمن البحث أربعة مباحث شمل الأول المنهجية وعدد من الدراسات السابقة وكان الثاني شاملا للإطار النظري لمتغيرات البحث والمبحث الثالث تضمن الجانب الميداني فيما كان المبحث الرابع والأخير شاملا للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول – المنهجية والدراسات السابقة

أولاً- مشكلة البحث :

عكست مراجعة الأدبيات أهمية دراسة موضوع الثقافة التنظيمية في حياة المنظمات الفندقية والسياحية الحديثة بوصفها أحد الركائز الأساسية في تمكين تلك المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية و تعزيز قدرات الإدارة في التحكم وبنجاح بكافة أوجه النشاط ، إذ إن المنظمة الفندقية العصرية توصف بانها تلك القادرة على تطوير ثقافة تنظيمية تتسجم مع بيئتها الخارجية بصفة عامة وبيئة المهمة التنافسية على وجه الخصوص. تأسيساً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في ضعف قدرة إدارات المنظمات العاملة في القطاع الفندقي العراقي على تطوير ثقافات تنظيمية رصينة وراسخة متلائمة ومتسقة مع خصائص بيئة المهمة الفندقية العراقية التي تتسم بسرعة التغير والتعقيد نتيجة الأزمات الاقتصادية والأمنية التي القت بظلالها على طبيعة العمل الفندقي.

ثانياً – تساؤلات البحث

و يمكن صياغة مشكلة الدراسة على وفق التساؤلات الآتية:

1. ما أهم خصائص بيئة المهمة التي تعمل فيها المنظمات الفندقية في العراق؟
2. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الفندقية العراقية ؟
3. هل ترتبط خصائص بيئة المهمة لدى الفنادق العراقية بعلاقة معنوية بطبيعة الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات؟
4. هل يمكن أن تمثل خصائص بيئة المهمة الفندقية قوة مؤثرة في تحديد ما تتبناه المنظمات المبحوثة من خصائص للثقافة التنظيمية؟

ثالثاً- الأهداف :

يهدف البحث إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة التنظيمية في القطاع الفندقي العراقي ، ويتم تحقيق ذلك في ضوء التركيز على المحاور الآتية:

1. بيان ابعاد بيئة المهمة وفقاً لمقياس عدم التأكد إذ يتضمن هذا المفهوم الجامع لمفاهيم وخصائص بيئية عديدة كالديناميكية والتعقيد والبيئة المضطربة وغير المستقرة.
2. تقديم إطار نظري ومفاهيمي للثقافة التنظيمية بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات الفندقية الحديثة.
3. اختبار العلاقات بين المتغيرين ميدانياً وصولاً بهدف الوصول إلى النتائج التي تعكس إثبات فرضيات البحث أو نفيها، ولتؤشر مدى اتفاق هذه النتائج أو اختلافها من نتائج الدراسات السابقة.
4. وضع بعض التوصيات استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية يمكن اعتبار تلك التوصيات بمثابة علامات إرشادية لتوجيه عمل الإدارات الفندقية العراقية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية حديثة ومتطورة مستجيبة للخصائص البيئية وفي نفس الوقت تتماشى مع النماذج الثقافية العالمية بما يخدم نهضة القطاع الفندقي العراقي.

رابعاً- الأهمية :

تتوضح أهمية البحث من خلال اعتباره محاولة رائدة لتسليط الضوء على ماهية مفهوم خصائص بيئة المهمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في القطاع الفندقي العراقي حيث لم يجري في هذا الحقل تحديداً وضع العلاقة بين هذين المتغيرين في نموذج واخضاعه للاختبار ،هذا فضلاً عن أن أهمية الدراسة تتأتى من الحقل الميداني الذي أجريت فيه والمتمثل بالقطاع الفندقي المختص بنشاط السياحة الدينية في محافظتي النجف وكربلاء المقدستين وهو الذي يحتل موقع الصدارة في النشاط السياحي والفندقي العراقي .

خامساً - الفرضيات:

تحاول الدراسة اختبار العلاقة بين المتغيرين من خلال الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى : هناك علاقة ارتباط معنوية بين خصائص بيئة المهمة وطبيعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمات الفندقية العراقية العاملة في حقل السياحة الدينية في محافظتي النجف وكربلاء .
2. الفرضية الثانية : هناك علاقة تأثير معنوية لخصائص بيئة المهمة في طبيعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمات الفندقية العراقية العاملة في حقل السياحة الدينية في محافظتي النجف وكربلاء .

سادساً :منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأبرز والأكثر ملائمة للطبيعة المتغيرات المبحوثة فضلاً عن كونه المنهج الأنسب في الدراسات الإدارية وفي الجانب الميداني تم اعتماد أداة الاستبانة المعدة لغرض اختبار المتغيرات المختلفة

سابعاً : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية :تتمثل بعينه من الفنادق العاملة في محافظتي كربلاء والنجف المقدستين ضمن نشاط السياحة الدينية وتصنيفات مختلفة 5 و4 نجوم
- 2- الحدود البشرية :اذ شمل الجانب الميداني للبحث استطلاع آراء عينة من الإدارات العاملة ومن هم بدرجة (مدير عام / مدير مفوض/ عضو مجلس إدارة / مدير قسم) في الفنادق المشار إليها
- 3- الحدود الزمانية :استغرق البحث في جانبه العملي الفترة الممتدة بين شهري (10 و11) من العام 2021

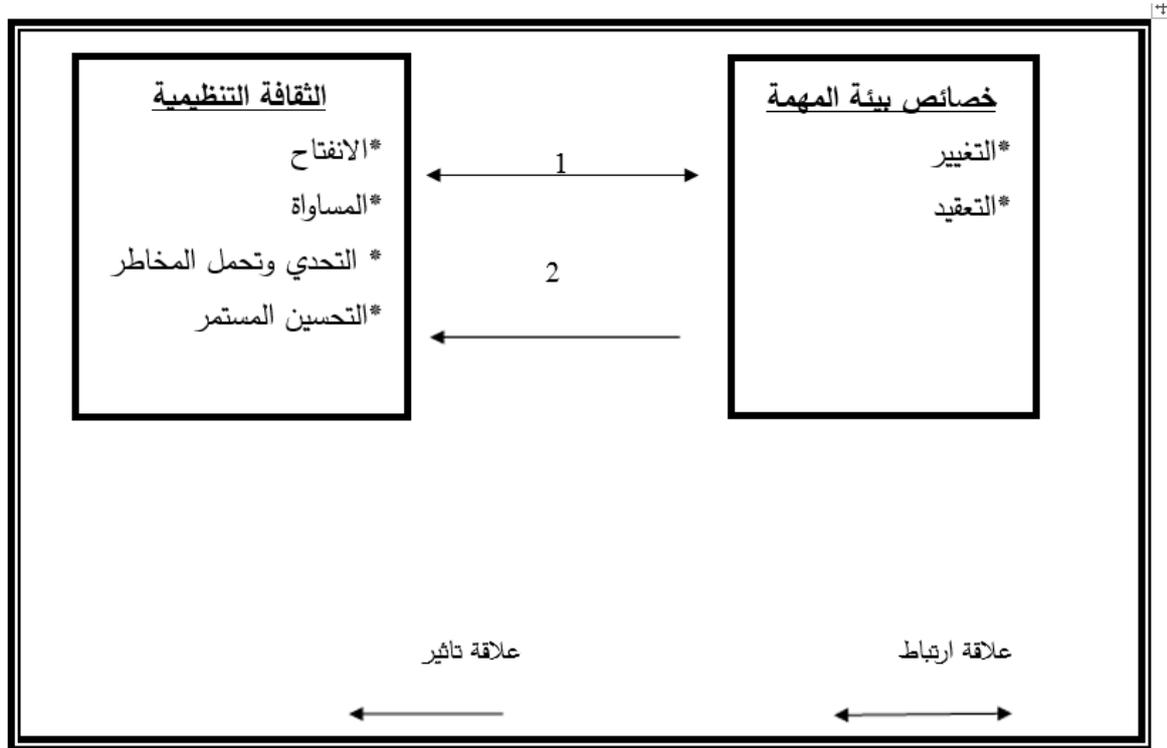
ثامناً - المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم مخطط فرضي للبحث لغرض ترجمة مشكلته إلى إطار عملي قابل للاختبار ، يتعين فيه علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :

- 1- المتغير المستقل (خصائص بيئة المهمة) ويتمثل بالابعاد الفرعية (التغيير / التعقيد)
- 2- المتغير المعتمد (الثقافة التنظيمية) ويتمثل بأبعاده (الانفتاح / المساواة/تحمل المخاطرة / التحسين المستمر

.)

الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



الشكل من إعداد الباحث

تاسعا- عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الفنادق العراقية التي تقع ضمن تصنيفي فنادق الدرجة الممتازة والأولى (5 و 4 نجوم) وذلك لقلة عدد فنادق الدرجة الممتازة (5 نجوم) في محافظتي كربلاء والنجف والتي تعتمد على نشاط السياحة الدينية بشكل رئيسي وهي كالتالي :

جدول رقم (1) مجموعة الفنادق عينة الدراسة

| التصنيف | المحافظة | الفندق |
|---------|----------|------------------|
| 5 نجوم | النجف | قصر الدر السياحي |
| 5 نجوم | النجف | ارض السهلة |
| 4 نجوم | النجف | زمزم |
| 4 نجوم | النجف | مدينة النور |
| 5 نجوم | كربلاء | البارون |

| | | |
|---------------------|--------|--------|
| كربلاء ریحان روتانا | كربلاء | 4 نجوم |
| الاشيقر | كربلاء | 4 نجوم |
| كورال كربلاء | كربلاء | 4 نجوم |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

- مبررات اختيار الفنادق عينة الدراسة:

أن التحديد الصحيح والعقلاني للعينة التي سيتم اعتمادها للدراسة يعد من المسائل الحاسمة التي قد تؤدي إلى فشل أو نجاح الدراسة وقد تم اختيار المنظمات الفندقية التي تقع في مدينتي كربلاء والنجف المقدستين لأسباب كثيرة منها (الخصائص والسمات المتميزة التي تتمتع بها بيئة العمل المهمة الخاصة بالعمل الفندقي وعلى وجه التحديد قطاع السياحة الدينية حيث يتسم هذا القطاع بأهميته الاجتماعية من خلال رمزيته العالية والمكانة الروحية المتميزة / أهمية الدور الاقتصادي الذي تلعبه المنظمات الفندقية عينة الدراسة من خلال تعاملها مع الزوار الأجانب بصفة رئيسية استنادا إلى اتفاقيات العمل السياحي التي أبرمت من قبل العراق مع الشركات والمؤسسات السياحية الدينية في الدول المختلفة / تمتع نشاط السياحة الدينية بسمات تميزه عن بقية الأنشطة السياحية منها عدم خضوعه لحالة الموسمية التي تؤثر بشكل كبير على أوجه العمل الإداري الفندقي على الرغم من وجود حالة من ارتفاع الطلب السياحي في مواسم الزيارات الدينية المعروفة إلا أن أداة الزوار لنشاط السياحة الدينية يكاد يكون بوتيرة متقاربة على طول العام / حاجة المنظمات الفندقية العراقية بشكل عام والفنادق عينة الدراسة بصفة خاصة إلى تبني برامج وآليات عمل حديثة تتماشى مع حالة التطور في العمل الفندقي العالمي وعلى رأس تلك البرامج والآليات هو بناء ثقافة تنظيمية متميزة تكفل تحقيق نهضة فندقية حقيقية والارتقاء بمستوى الخدمات الفندقية وفقا لمعايير الجودة العالمية)

- **وصف عينة الدراسة:** بما أن كل من بعدي الدراسة (خصائص بيئة المهمة ، والثقافة التنظيمية) ذات علاقة بالإدارات العليا في الفنادق لذا حاولت الباحثة توزيع استمارة الاستبانة على مديري الإدارة العليا المتمثلة بـ(المدراء العاميين والمدراء المفوضين واعضاء مجالس إدارة الفنادق ومدراء الأقسام) ،وقد تم توزيع (120) استبانة على المدراء ورؤساء الأقسام للفنادق المبحوثة بواقع (60) استمارة لكل محافظة حيث تم توزيع (15) استمارة لكل فندق وتم استرجاع (100) استمارة منها وبواقع (50) استمارة في كل محافظة وكما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (2) عدد الاستثمارات بحسب الفنادق

| الفندق | المحافظة | عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المسترجعة |
|---------------------|----------|-------------------------|---------------------------|
| قصر الدر السياحي | النجف | 15 | 12 |
| ارض السهلة | النجف | 15 | 13 |
| زمزم | النجف | 15 | 14 |
| مدينة النور | النجف | 15 | 11 |
| البارون | كربلاء | 15 | 13 |
| كربلاء ریحان روتانا | كربلاء | 15 | 12 |
| الاشيقر | كربلاء | 15 | 11 |
| كورال كربلاء | كربلاء | 15 | 14 |
| المجموع | | 120 | 100 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وفيما يلي استعراض للمواصفات الشخصية والوظيفية التي يحملها مديرو المنظمات الفندقية عينة الدراسة (الأفراد المبحوثين)

1- توزيع المدراء حسب التحصيل العلمي: يوضح الجدول (3) أدناه أن نسبة المديرين من حملة شهادة الإعدادية (11%) من إجمالي عينة الدراسة وبواقع (5) في النجف و(6) في كربلاء، وان نسبة المديرين من حملة شهادة الدبلوم كانت (18%) من إجمالي عينة الدراسة وبواقع (8) في النجف و(10) في كربلاء، في حين شكلت نسبة المديرين من حملة البكالوريوس (66%) من إجمالي عينة الدراسة وهي النسبة الأعلى للمديرين ممن يحملون شهادة البكالوريوس حيث كان عدد المدراء (36) مديرا في النجف و(30) مديرا في كربلاء وهذا يشير إلى أن نسبة جيدة من المدراء العاملين في فنادق المحافظتين موقع الدراسة يتمتعون بخلفية علمية جيدة تمكنهم من أداء مهامهم بشكل سليم في حين كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه ضمن عينة الدراسة كانت (3%) متركزة في فنادق محافظة كربلاء المقدسة وبواقع ثلاث مدراء، واخيرا فأن أقل نسبة من إجمالي المدراء عينة الدراسة هي (2%) من حملة شهادة الماجستير وبواقع مدير في كل محافظة.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

| المجموع | | كربلاء | | النجف | المحافظة |
|----------|-------|--------|-------|-------|----------------|
| النسبة % | العدد | العدد | العدد | العدد | التحصيل العلمي |
| 11 | 11 | 6 | 5 | 5 | إعدادية |
| 18 | 18 | 10 | 8 | 8 | دبلوم |
| 66 | 66 | 30 | 36 | 36 | البكالوريوس |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | الماجستير |
| 3 | 3 | 3 | - | - | الدكتوراه |
| 100 | 100 | 50 | 50 | 50 | المجموع |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

2- توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي: من خلال الاطلاع على الجدول رقم (4) أدناه يتبين أن نسبة المدراء العامين والمدراء المفوضين كانت (8%) بواقع (4) مدراء في كل محافظة، في حين كانت نسبة (24%) من عينة الدراسة ممن يشغل موقع عضو مجلس إدارة وبواقع (12) مديرا في كل محافظة وكانت النسبة الاعلى من عينة الدراسة وبالباغة (60%) لمدراء الاقسام حيث شملت العينة (30) مدير قسم في فنادق كلتا المحافظتين وهم في عرف العمل الفندقية القلب النابض والمحرك الرئيسي لخطوط الأداة والقادر على فهم واقع حال خصائص بيئة المهمة في القطاع الفندقية وهم العنصر الأكثر حسما في بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية متميزة .

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

| المجموع | | كربلاء | | النجف | المحافظة |
|---------|-------|--------|-------|-------|----------------|
| النسبة | العدد | العدد | العدد | العدد | الموقع الوظيفي |
| 8% | 8 | 4 | 4 | 4 | مدير عام |
| 8% | 8 | 4 | 4 | 4 | مدير مفوض |
| 24% | 24 | 12 | 12 | 12 | عضو مجلس إدارة |
| 60% | 60 | 30 | 30 | 30 | مدير قسم |

| | | | | |
|---------|----|----|-----|------|
| المجموع | 50 | 50 | 100 | %100 |
|---------|----|----|-----|------|

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

3- توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب عدد سنوات الخدمة في المجال الفندقي: توضح معطيات الجدول (5) أن المديرين الذين لديهم خبرة أقل من (5) سنوات في القطاع الفندقي يشكلون نسبة (9%) وبواقع (2) في النجف و(7) في كربلاء ،أما من لديه خبرة تتراوح بين (6-10) سنوات شكلوا نسبة (24%) حيث كان عددهم (14) في النجف و(10) في كربلاء ، في حين كانت نسبة (48%) للأفراد الذين لديه خبرة تتراوح بين (11-15) سنة وبواقع (28) فردا في النجف و(20) في كربلاء وشكلت نسبة (7%) للأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (16-20) سنة حيث كان عددهم (3) في النجف و(4) في كربلاء وكانت أقل نسبة وهي (4%) للأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (21-25) سنة وبواقع مدير في النجف و(3) في كربلاء ، وأخيرا فان نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة (26) سنة فأكثر (8%) حيث كان عددهم مديران في النجف و(6) مدراء في كربلاء .

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المجال الفندقي

| المجموع | | كربلاء | | النجف | المحافظة الفئة |
|---------|------|--------|--------|-------|-------------------|
| | | العدد | النسبة | العدد | |
| 9 | %9 | 7 | | 2 | أقل من 5 سنوات |
| 24 | %24 | 10 | | 14 | 6 - 10 |
| 48 | %48 | 20 | | 28 | 11 - 15 |
| 7 | %7 | 4 | | 3 | 16 - 20 |
| 4 | %4 | 3 | | 1 | 21 - 25 |
| 8 | %8 | 6 | | 2 | 26 - فأكثر |
| 100 | %100 | 50 | | 50 | المجموع |

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

عاشرا - أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الدراسة في تغذية بياناتها المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على المراجع العلمية العربية والأجنبية ، فضلا عن الدوريات ومواقع الشبكة الدولية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة:-

1. الاستبانة: بما أن الاستبانة تعد أداة رئيسة في جمع البيانات ، فقد استعانت الدراسة بهذه الأداة لوصف وتشخيص أبعاد كل الخصائص البيئية والثقافة التنظيمية ، وقد استعانت الدراسة بمقاييس خاصة بباحثين متميزين مع إجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع طبيعة عمل المنظمات الفندقية موضوع الدراسة في البيئة العراقية، وفيما يلي وصف لعدد من النقاط الخاصة بالاستبانة :

أ- وصف استمارة الاستبيان : ونعرض من خلال آتية وصفا لمحتوياتها حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة وهي :

- يتضمن الجزء الأول المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد موضوع البحث فقد تضمنت التحصيل العلمي ، العنوان الوظيفي ومدة الخدمة في العمل الفندقي .

- ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بخصائص بيئية المهمة (عدم التأكد البيئي) إذ تناولت بعدين (التغيير - التعقيد) واعتمدت الدراسة على مقياس (Duncan) ، مع إجراء بعض التعديلات بما ينسجم مع واقع البيئة الفندقية العراقية وأغراض هذه الدراسة .

- اختص الجزء الثالث بمتغير الثقافة التنظيمية المتمثلة بالابعاد التالية (الانفتاح ، المساواة ، تحمل المخاطرة والتحسين المستمر)

اعتمدت الدراسة بصورة رئيسة على مقياس (Likert) الخماسي ذي الذي يتراوح بين (1-5) إذ تشير الاستجابات من (4-5) إلى نسبة قوة تأثير المتغير أما (3) فإنها تشير إلى الحياد و (1-2) إلى ضعف تأثير المتغير .

الجدول رقم (6) متغيرات الدراسة في الاستبانة

| أرقام العناصر في استمارة الاستبانة | الأبعاد | المتغيرات | | |
|------------------------------------|--|---------------------|----------------------|-----------------|
| أ،ب،ج | التحصيل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة في العمل الفندقي | المعلومات التعريفية | | الجزء الأول |
| 18 - 1 | المجهزون المنافسون المستهلكون الثقافة التشريعات الحكومية | التحيز | خصائص بيئة المهمة | الجزء الثاني |
| 36 - 19 | المجهزون المنافسون المستهلكون الثقافة التشريعات الحكومية | التحيد | | |
| 60 - 37 | الانفتاح المساواة التحدي وتحمل المخاطرة التحسين المستمر | الثقافة التنظيمية | | الجزء الثالث |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب . اختبار صدق الاستبانة وثباتها : خضعت استمارة الاستبيان التي اعتمدها الدراسة في جميع بيانات الجانب الميداني إلى اختبارات الصدق والثبات قبل توزيعها وبعده وهي كالآتي:

* قياس الصدق الظاهري : تم عرض الاستبانة على (10) من الاساتذة الاكاديمين والخبراء المختصين في العمل الفندقي والسياحي وحصلت معظم فقرات استمارة الاستبيان على نسبة اتفاق متميزة وتم تعديل عدد من الفقرات وفق آراء المختصين بما يتلائم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

* اختبار صدق المحتوى: يقصد به قدرة الإستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجوبة عن فقرات المقياس تنازلياً، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين متساويتين . وقد تم أخذ (27 %) من أعلى الدرجات و (27 %) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين. وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) وبمستوى معنوية (0,05) كانت قيمة المعامل (0,88) وهي قيمة عالية تشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته، والذي يعني أن المقياس المستخدم يغطي وبشكل كبير معظم تفاصيل متغيرات الدراسة.

* اختبار ثبات فقرات الإستبانة: وفيه يتم إثبات كون مقياس الإستبانة يعطي نفس النتائج لو اعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة اخرى ولحساب معامل الثبات فقد إستخدم الباحثان طريقتين وكالاتي:

- إستخدام معامل الثبات بإستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت القيمة (0,92) وهي معنوية عند مستوى ثقة 0,05.

- تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي التجزئة النصفية ، كونه من الأساليب الحديثة والدقيقة. عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0,83) وهو معنوي بمستوى ثقة (0,05) . وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman- Brown) كان معامل الارتباط (0,89) وهذا يعد كافياً لإعتبار الإستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج نفسها. وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (0,05) وكان بقيمة (0,90).

2- اساليب التحليل الاحصائي: لقياس واختبار متغيرات فرضيات البحث تم استخدام عدد من البرامج الإحصائية الجاهزة ممثلة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في الآتي:

- النسبة المئوية: تستخدم لتحديد نسبة الإجابات على متغيرات البحث ، حيث أنها تمثل نتيجة قسمة القيمة الجزئية على إجمالي القيمة مضروبة في (100).
- المتوسط الحسابي: يستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة للمتغيرات أو الأبعاد التي تمت مناقشتها في فقرات الاستبيان ، بالفضلا عن معرفة مستوى المتغيرات.
- الانحراف المعياري: وهو من أهم مقاييس التشتت المطلقة حيث أنه يمثل حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائية عن الوسط الحسابي لها.
- الأهمية النسبية: يتم استخلاص الأهمية النسبية من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت (5) حيث يعكس أهمية الاستجابة لكل فقرة من الاستبيان من وجهة نظر العينة الفردية التي شملتها الدراسة.
- معامل الارتباط: وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة الارتباط الخطية بين متغيرين كميين.
- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة أو التفسيرية على المتغير التابع أو ما يسمى بمتغير الاستجابة.
- معامل التحديد (R^2) :يوضح مقدار التغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب والتي يمكن تفسيرها بالمتغير التفسيري.
- اختبارات خاصة بكل من قيمة F و قيمة T لبيان العلاقة بين المتغيرات

الحادي عشر: الدراسات السابقة: استكمالاً لإظهار الجانب النظري الخاص بالدراسة ، فإن هناك ضرورة لاستعراض عدد من الدراسات والجهود المعرفية السابقة و التي أسهمت في رسم الأطر الهيكلية والبنائية لمنهجية الدراسة الحالية والتي يمكن استعراض ابرزها في التالي:

1- دراسة (Stephen Pratt & David Harrison, 2015) وتضمنت الدراسة اختبار الثقافة التنظيمية

لعدد من فنادق الموتيلات في الولايات المتحدة الأمريكية وأثر خصائص تلك الثقافة في أوجه النشاط المختلفة من خلال تقييم مؤشرات مختلفة لأداة تلك المنظمات ، وتم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أنه يمكن استخدام الثقافة المنظمة بوصفها وسيلة مهمة ومعتمدة لإجراء التغييرات الضرورية في هيكلية و البات وبرامج العمل الفندقية .

2- دراسة (آل ياسين محمد ، 2018):اهتمت الدراسة بموضوع إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز

والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة ، واختار الباحث عينة من مكاتب السفر والسياحة وعددها (50) في جمهورية مصر العربية وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين اللاتأكد البيئي والإستراتيجية الداخلية ، فقد اعتمدت (الرسمية ، والمركزية ، والتعقيد) كأبعاد للهيكل التنظيمي ، و(التعقيد ، والتغير البيئي) كأبعاد لعدم التأكد البيئي ، وجاءت الدراسة لتؤكد بأن فاعلية المنظمة ترتبط مباشرةً بقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة واستراتيجية التمايز والتكامل تمثل واحدة من البدائل المتاحة أمام المنظمات في صياغة الهيكل التنظيمي للتكيف مع عدم التأكد البيئي .

3- دراسة (عبد القادر الجيزاني ، 2019) :تناولت هذه الدراسة موضوع الإستراتيجية التنظيمية وأثرها في الثقافة

والتركيب (الهيكل) التنظيمي لعدد من الفنادق في الجزائر وهدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والثقافة وهيكل المنظمة ، وأثر هذه العلاقة في استمرار دورة التكيف التنظيمي والتوازن بينها عند سيادة ظروف اللاتأكد البيئي .

ويلاحظ (بشكل عام) ، أن الدراسات السابقة المذكورة قد اشتملت على بحث جوانب متعددة ذات علاقة بالبيئة والمنظمة ، وقد انطلقت الباحثة مستندة إلى أفكار أساسية توصلت إليها الدراسات المشار إليها في تخطيط وصياغة نموذج العلاقة التي تبحث في ارتباط وأثر الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة التنظيمية . ويمكن أن نستنتج من العرض السابق لبعض الدراسات في مجال دراسة عدم التأكد البيئي والثقافة التنظيمية بأن الدراسة الحالية تفرد في :

أ- دراسة العلاقة القائمة بين خصائص بيئة المهمة الفندقية من ناحية درجة عدم التأكد البيئي وبين طبيعة الثقافة التنظيمية .

أن هذه الدراسة تتميز بكونها الدراسة الميدانية الوحيدة التي أجريت على عينة من الفنادق العراقية

المبحث الثاني : الإطار النظري لمتغيرات البحث

أ- خصائص بيئة المهمة

أولاً- مفهوم بيئة المهمة: جاءت الدراسات النظرية والميدانية في حقل المنظمة مؤكدة بأن الإدارة الناجحة للمنظمات تعتمد بشكل أساسي على قدرة الإدارة على إدراك الظروف والخصائص البيئية المؤثرة في عمل المنظمة ، بوصف أن المنظمة نظام مفتوح (open system) تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية وتتجلى أهمية هذا الجانب بشكل اكبر في القطاع الفندقي حيث يتسم النشاط الفندقي بفرط حساسيته وتأثره بالعوامل البيئية الخارجية بشكل اكبر من بقية القطاعات وذلك يعود بشكل أساسي لكون الطلب على الخدمات السياحية والفندقية، والذي يعد قوام أي صناعة وبدونه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر، يتميز بأنه طلب مرن وبالتالي فإن المنظمة ضمن القطاع الفندقي والسياحي تكون عرضة بشكل اكبر لتأثير العوامل البيئية المتعلقة ببيئة العمل الخاصة والبيئة العامة ، في الوقت الذي تمت الإشارة فيه إلى وجود بيئة عامة تعمل في نطاقها المنظمات جميعها فإنه هناك بيئة خاصة أو ما يعرف ببيئة المهمة (Task Environment) وهي البيئة التي لها علاقة مباشرة وتأثير مباشر في المنظمة المعنية سواء على جانب المدخلات أو الأفراد العاملين أو الجمهور فضلاً عن تأثيرها في اليات وبرامج العمل داخل المنظمة وتبني استراتيجيات محددة ووضع الأهداف والغايات التنظيمية ،وتولي الإدارة اهتماماً كبيراً بالبيئة الخاصة أو بيئة المهمة لأنها تتكون من تلك العناصر والقوى الفاعلة والتي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في عمل المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها ويجب الإدراك بان لكل منظمة أو مجموعة من المنظمات بيئتها الفريدة (Unique Environment) والتي تتسم بخصائص معينة مختلفة عن غيرها فضلاً عن انها أي تلك الخصائص تتغير مع الظروف. وهكذا نجد بان (Dill,2015:130) عرفها بأنها "ذلك الجزء من البيئة الكلية الذي يرتبط بوضع أهداف المنظمة وتحقيقها ومثلها بالعناصر الأربعة المتمثلة بالمجهزين ، المنافسين ، المستهلكين ، الجماعات المنظمة" ، ويعرفها (S.Robbins,2017:20) بأنها "ذلك الجزء من البيئة الذي يرتبط على نحو مباشر بتحقيق أهداف المنظمة ، والذي يتكون من عوامل حاسمة يمكن أن تؤثر في فاعلية المنظمة إيجابياً أو سلبياً تتفرد بها كل منظمة وأنها تخضع للتغير مع تغير الظروف واعتماداً على المجال الذي تختاره"،

و يمكن تعريف بيئة المهمة اجرائياً على أنها "البيئة التي تحتوي على تلك العوامل التي تقع على حدود المنظمة الفندقية وتختلف من منظمة إلى أخرى وتكون مرتبطة باتخاذ القرار وتدخل إلى حد كبير في نطاق الرقابة والتي يكون تأثيرها مباشراً في نمو وتقديم المنظمة ونجاحها وديمومتها".

ثانياً- أهمية دراسة بيئة المهمة :

ترى الباحثة انه يمكن تحديد وفهم أهمية بيئة المهمة من خلال فهم الالية والطرق التي تؤثر بوساطتها عوامل تلك البيئة في المنظمة ويلخص الجدول (7) تأثير كل كون من المكونات بيئة المهمة على المنظمة مع ملاحظة أن الجدول المذكور يوضح التأثيرات فيما يتعلق ببيئة المهمة الخاصة بالعمل الفندقي.

الجدول (7) تأثير كل مكون من مكونات بيئة المهمة

| الأهمية من حيث التأثير | مكونات بيئة المهمة الفندقية |
|--|---|
| لديهم الحرية في اختيار وتجربة (شراء) الخدمات الفندقية الخاصة بفندق أو سلسلة فندقية معينة من عدمه. | الزبائن (الضيوف) |
| لديهم القدرة على تقييد قدرة الفندق على الوصول إلى الموارد من خلال التنافس على المدخلات نفسها | المنافسون (المنظمات الفندقية الأخرى أو المنظمات التي تقدم منتجات مشابهة للمنتجات الفندقية) |
| يكون تأثيرهم من خلال توفير المدخلات ، رقابة الجودة التأثير على السياسة السعري الخاصة بالمنظمة الفندقية وغيرها | الموردون (مصادر توريد المواد الأولية الخاصة بإنتاج الأطعمة مثلا والمستلزمات الانتاجية الأخرى ،وكالات السفر والسياحة التي تعتبر منافذ لتزويده بالحجوزات والوفود السياحية) |
| وضع قوانين او معايير يجب الالتزام بها من جانب التسعير او قوانين العمل الخاصة بالكوادر وربما في آلية أداة الأعمال فضلا عن التأثير في كلف التشغيل وغيرها | الحكومة (الهيئات الرسمية المسؤولة عن القطاع السياحي والفندقي مثل هيئة السياحة او وزارة السياحة والآثار فضلا عن رابطة الفنادق) |

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على رسالة (سنان قاسم حسين ،2002)

و بحسب ما ذكر من أهمية لبيئة المهمة لدى الكتاب ترى الباحثة أن أهمية بيئة المهمة وخصوصا في العمل الفندقي تكمن بشكل أساسي في متطلبات التكيف الذي يجب أن تحققه الإدارة الفندقية مع البيئة، أي أن على إدارة المنظمة أن تكيف استراتيجيتها، والخصائص الهيكلية والأسلوب الإداري وثقافتها التنظيمية بما ينسجم مع طبيعة البيئة التي تواجهها وتعمل فيها فمثلا ادت حالة التطور التقني الهائل إلى دخول افكار واليات عمل جديدة لايمكن لاي إدارة تجاوزها اذا ما ارادت النجاح مثلا تطور انظمة الحجز الالكتروني الحديثة فرضت حالة من نوعية الأداة المطلوب من الفريق العامل داخل الفندق يتم الاعتماد فيه على نوعية متميزة من المعرفة العلمية والتقنية ولم يعد بالإمكان تحقيق حالة الرضا للضيف بالوسائل التقليدية التي كانت متبعة فيما مضى.

ثالثا - مكونات بيئة المهمة: تشتمل بيئة المهمة في عالم المنظمات الفندقية على عدد من العناصر والقوى الفاعلة والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أ- **المنافسون (المنظمات الفندقية):** يقصد بالمنافسين كل طرف يشترك مع المنظمة في الحصول على المواد الأولية أو على الأموال التي ينفقها المستهلك (الضيف) أو من اجل الحصول على الأفراد الأكفاء، إذ ذكر (R. Daft,2016:158) أن المنافسين هم (الأشخاص أو المنظمات التي تعمل في النشاط نفسه وتقوم بإنتاج السلع والخدمات لكن بمواصفات مختلفة وأسعار متباينة) ، ويرى (M. Porter,2008:68) ان محصلة تأثير القوى التنافسية تؤثر حتما في المركز التنافسي للمنظمة المعنية تجاه المنافسين وتتمثل هذه القوى بـ(تهديد الدخول، تهديد البدائل، قوة مساوية المشترين ،قوة مساومة المجهزين، المزاحمة التنافسية).

ب- **المجهزون** : يقصد بالمجهزين " الأفراد أو المنظمات التي يمكن أن تتعامل معها المنظمة لتوفير احتياجاتها من الموارد لغرض تسهيل مهامها في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين" (AR 24 Saravanakumar,2019). ، ويحدد مكونات هذا العامل بموردي المواد الأولية والاحتياطية والمكائن والمعدات وعرض العاملين، وكما أكد المختصين على أهمية المجهزين باعتبارهم السوق الذي تحصل منه المنظمة على ما يلزمها من العاملين كما ونوعاً، هنالك بعد متميز لصناعة السياحة والفنادق فيما يتعلق بتأثير المجهزين حيث يلاحظ أن المجهزين عنصر مهم في بيئة المهمة لماله من تأثير مباشر في الأفراد العاملين والضيوف في الفنادق وثقافتهم وعاداتهم وسلوكهم (اميمة الدهان، 2017: 85)

ج- **المستهلكون (الضيوف)** : ويمكن تعريفهم بأنهم " الأفراد الذين يقتنون أو يشترون السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وهؤلاء يشكلون غاية المنظمة وهدفها النهائي لأنهم السبب في بقائها من عدمه " (k.jay,2019:8) ، إذ يجب على إدارة أي منظمة أن تعمل على تحديد الحاجات التي يحتاجها المستهلكون أولاً ولا بد للمنظمة أن تحدد من هم المستهلكون المحتملون ومن ثم تقوم بدراسة احتياجاتهم، وأشار (Gluck & Jauch ,2016:95) إلى أهمية دراسة أثر مستهلكين الخدمات السياحية والفندقية من حيث طبيعتهم وكثافتهم ، وتحديد مراكز الاستلام ، ودخلهم ، وسلوكهم ، واتجاه المنتجات البديلة في استراتيجية المنظمة، وأكد

(P.Mlie ,2020:59) أن المستهلك الحقيقي في عالم الفنادق هو المستهلك الذي يستمر بولائه العالي لمنتج المنظمة ولمدة طويلة وهو بذلك يعكس الحصة السوقية الحقيقية للمنظمة .

د- **الخدمات البديلة** : تشهد ساحة العمل الفندقي منافسة متصاعدة من قبل عدد من المنظمات قد يراها البعض مصدراً لخدمات يمكن أن تشكل بديلاً مؤثراً على الخدمة الفندقية فمثلاً تشكل منظمات الضيافة التي تقدم خدمات الاطعمة والمشروبات وعلى اتساع نطاق هذا الحقل مصدر لتقديم بديلاً ولو لجزء معين من الخدمة الفندقية، فيمكن أن تعتبر المطاعم الموجودة داخل الفندق الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة الفندقية في جذب الضيوف نتيجة للسمعة المتميزة التي تتمتع بها بعض المطاعم داخل الفنادق العالمية الشهيرة ، فضلاً عن ذلك تشكل المنظمات التي تقدم أنواع أخرى من الخدمات مثل الخدمات الترفيهية او قاعات المؤتمرات والصالوات الكبرى منافساً أخرى لاجزاء من منتجات النشاط الفندقي المتنوع (L.Mick,2019:48)، وعلى الرغم من ذلك يرى الكثير من الباحثين انه مهما تطورت اشكال المنظمات البديلة ومنتجاتها يبقى من الصعب عليها أن تسحب المستهلك (الضيف) من ساحة النشاط الفندقي وتبقى الفنادق بما تقدمه من خدمة صعبة الاحلال والاستبدال .

هـ- **التشريعات الحكومية**: أشار (L.Mick,2019:128) إلى أن التشريعات الحكومية بدأت تؤدي دوراً كبيراً في الضغط على المنظمات الفندقية وعلى المدراء الاستراتيجيين عند تحديدهم لاستراتيجية المنظمة وأهدافها ، إذا يعد ما تصدره الدولة من تشريعات قيدياً يؤثر بصورة مباشرة في استراتيجيات العمل داخل القطاع الفندقي كما هو الحال في عقود الشراكة التي بدأت تفرض من قبل السلطات في عدد من الدول للحد من سيطرة وتوسع المنظمات الفندقية الدولية كالسلاسل الفندقية العالمية .

اعتماداً على ما تقدم فان لمكونات بيئة المهمة تأثيراً كبيراً في استراتيجية المنظمة وقدراتها ومن ثم فلا بد من جمع البيانات اللازمة عنها وتحديثها باستمرار لكي يتسنى للإدارة اختيار القرارات الملائمة للتغيرات البيئية المستمرة وبما يضمن لها تحقيق أهدافها في النمو والاستقرار بنجاح ، وفي هذا الاتجاه يشير (Schroeder, 2005, 49) إلى أن إحدى مهام التخطيط الاستراتيجي الرئيسية هي تقديم استجابة منظمة لعوامل بيئة المهمة ، إذا يجب أن تصاغ استراتيجية العمليات وتطبق بعد أخذ بيئة المهمة وعواملها بنظر الاعتبار بخلاف ما كانت عليه النظرة السابقة إذا كانت تركز جل اهتمامها بالعمليات الداخلية ولم تعطي لعوامل بيئة المهمة الاهتمام الكافي أو الدقيق إلا أن الحاجة أصبحت الآن أكثر وضوحاً للتركيز على عوامل بيئة المهمة المؤثرة في الجوانب المختلفة للمنظمة، ومنها تطوير ثقافة تنظيمية بما ينسجم مع التغيرات البيئية.

رابعا - خصائص بيئة المهمة: لقد تم استخدام العديد من المصطلحات في أدبيات المنظمة لوصف خصائص بيئة المهمة وظروفها فمثلاً قد استخدم مصطلح (الاستقرار أو عدم الاستقرار) (Stability or instability) أو النسج السببي (Causal Texture) ، أو (عدم التاكيد) (Uncertainty) (مضطرب) (Turbulence) ، أو على وفق (درجة التعقيد) (Complexity) (وقد تم التأكيد بأن لهذه الخصائص المختلفة للبيئة تأثيراً مهماً في عمل المنظمة وتتمارس نوعاً من القيود على الهيكل التنظيمي، أو على استراتيجية وعمل المنظمة، أو على عناصرها المختلفة ووحدات القرار، ومن خلال اطلاع الباحثة على عديد البحوث والدراسات وجدت أن ابرز خصائص بيئة المهمة التي تلقي بتأثيرها على المنظمات العاملة بصورة عامة والفندقية على وجه التحديد هما (التغير والتعقيد) ، وفيما يأتي شرح لكل من البعدين ونتيجة لاهمتهما تم اعتمادهما في الدراسة الميدانية باعتبارهما المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (خصائص بيئة المهمة):

أ. التغيير البيئي :- عرفه (R.Thomas, 2109, 49) على انه "مدى حركية عوامل البيئة الخارجية في ضوء قياس درجة تغييرها خلال فترة زمنية معينة" ، ويعرفه (Robin Day, 2014, 196) التغيير بأنه " درجة ثبات أو عدم ثبات العوامل البيئية المؤثرة" ، أو انه الدرجة التي تتغير بها المكونات البيئية وأشار إلى حركية البيئة باعتبارها دالة حجم وسرعة تغيير العوامل البيئية العامة والخاصة عبر الوقت وإمكانية التنبؤ بها ، إذ تكون البيئة ثابتة إذا أمكن التنبؤ بتغير عواملها التي تؤثر في الموارد ، في حين تكون حركية عندما يصعب او لا يمكن التنبؤ بتغيير عواملها.

من هنا كان لزاماً على المنظمات الفندقية العمل وفق اليات وبرامج تمكن الإدارات من اتخاذ القرارات الكفيلة بضمان استمرارية الأداة وفق المعايير المطلوبة في ظل حالة عدم التاكيد المرتفعة التي شهدتها بيئة العمل الفندقي ففي ظل ظروف الازمة المالية الحادة التي عصفت باقتصاديات الدول المتقدمة في السنوات الاخيرة والظروف السياسية شديدة التعقيد التي شهدتها المنطقة العربية واجهت المنظمات الفندقية المعروفة تحديات كبيرة اصبح من الصعب معها التنبؤ بمستقبل الصناعة بل أن عدد كبير من المنظمات وجدت نفسها امام تحدي لمجرد بقائها في السوق ناهيك عن وضع خطط مستقبلية للنمو والتطور وهذا ما يستدعي بناء ثقافات تنظيمية رصينة تكون بمثابة الدعامة الأساسية التي تكفل استمرارية المنظمة في بيئة تتسم بانها شديدة التعقيد ومتغيرة بشكل مستمر .

ب. التعقيد البيئي :- أشار (S .Robbin,2017,39) التعقيد على انه "عدد المكونات في بيئة المنظمة ونطاق معرفة الإدارة بتلك المكونات"، وأكد على أن التعقيد البيئي يشمل بعد التجانس - عدم التجانس حيث اشار إلى أن التعقيد يركز على العوامل البيئية من حيث أن عددها قليل ومتجانسة أو أن عددها كبير ومختلفة ، وتتجلى اوضح صور حالة التعقيد البيئي في ثانيا العمل الفندقية حيث تتميز هذه البيئة بتعدد وتنوع واتساع طيف العوامل والعناصر والنشاطات المؤثرة ،حيث يتسم النشاط الفندقية، مع حالة التطور المتسارع وتنوع الحاجات والرغبات التي ينبغي أن تشبعها الخدمات الفندقية ،بدرجة عالية من التعقيد حيث يتطلب من إدارة الفندق أن تعمل على تهيئة مستلزمات ومدخلات العمل الفندقية عبر الدخول في قطاعات وبيئات مختلفة وهذا يرفع عدد العوامل المتغيرة التي يجب على المنظمة ادارتها مما يعني بالضرورة درجة اعلى من التعقيد فضلا عن عمل الإدارة الفندقية الحديثة على مستوى عالمي وليس على مستوى محلي وفي نفس الوقت الاهتمام بالفروق الثقافية والاجتماعية والسياسية الخاصة بكل مجتمع يعني مستوى اعلى من التعقيد وعدم التجانس ،ان ظروف العمل تلك يتطلب قدرة اكبر ومهارة اعلى من الإدارة كي يمكنها أن تحقق النجاح ذلك يعني جهد مضاعف في سبيل فهم تفاصيل البيئة المعقدة والمتنوعة التي يعيشها القطاع الفندقية .

3-قياس عدم التأكد البيئي :اختلفت وجهات النظر لدى الباحثين حول إمكانية قياس عدم التأكد البيئي ويمكن اجمال عدد من المحاولات التي اجريت لقياس حالة عدم التأكد من خلال الجدول التالي.

الجدول (8)المقاييس التي توصل إليها الباحثون فيما يتعلق بقياس عدم التأكد في البيئة الخارجية

| الباحث والسنة والصفحة | طريقة القياس |
|-------------------------|--|
| Emery & Trist ,2015 | اعتمد معدل التغيرات التي تحصل في عوامل بيئة المنظمة بوصفها مؤشرات لقياس عدم التأكد إذا انه في حالة ارتفاع معدل هذه التغيرات ترتفع حالة عدم التأكد والعكس بالعكس |
| Lawrence & Lorsch ,2017 | اعتمد المؤشرات الآتية لقياس عدم التأكد: أ. النقص في وضوح المعلومات الواردة للمنظمة. ب. طول المدة التي تستغرقها عملية التغذية العكسية. ج. عدم التأكد العام لعلاقات السبب والنتيجة |
| Duncan, 2018 | حدود مستوى إدراك عدم التأكد من خلال المؤشرات الآتية أ. عدم المعرفة بنتائج القرار ب. النقص بالمعلومات المتعلقة بالعوامل التي تستلمها المنظمة في تحديد مواقف اتخاذ القرار. ج. القابلية أو عدم القابلية في تحديد احتمالية تأثير العوامل في نجاح أو فشل المهمة. |
| D.Pual ,2018 | الاعتماد على مؤشرات التغيير في سرعة نمو الأنشطة والمنافسة في القطاع الصناعي والتغيرات ذات العلاقة بالأسعار |

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

ب- (الثقافة التنظيمية).

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية : تعددت التعريفات التي حاولت ابراز مفهوم الثقافة التنظيمية ومنها تعريف (Taylor,2016:308) الذي عرفها على أنها "ذلك الكل المعقد الذي يمثل المعرفة والمعتقدات والفن والسلوكيات الأخلاقية وأية قابليات وعادات أخرى يحصل عليها الإنسان بوصفه عضواً في مجتمع المنظمة ". في حين عرفها (Thompson and Strickland,2019:190) بأنها "مجموعة القيم والمعايير والرموز الملموسة لأعضاء المنظمة وسلوكياتهم ، وأن أعضاء المنظمة سرعان ما يعطون معنى للثقافة الخاصة بمنظمة معينة "، وتري الباحثة انه يمكن تعريف أن الثقافة التنظيمية اجرائيا على انها "مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمات عموما والفندقية على وجه التحديد والتي يتم تتأقلمها من جيل لآخر إذ تؤدي هذه المعتقدات بشكل أساسي إلى تحديد نمط سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا وحتى الفرد العامل.

ثانياً- ابعاد الثقافة التنظيمية : يرى الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تنطوي على ابعاد مختلفة فمنها ما هو ظاهر كالسلوكيات والاعراف الظاهرة والتي تميز المنظمة عن غيرها ومنها ما هو غير ظاهر كالاتجاهات والمعتقدات التي تدخل في قناعات أفراد التنظيم داخل المنظمة من هنا لا بد من ايضاح عدد من الافكار المتعلقة بجانب ابعاد الثقافة التنظيمية وكما يلي :

الجدول (9) أبعاد الثقافة المنظمة من وجهة نظر مجموعة من كتاب الإدارة

| أبعاد الثقافة التنظيمية | الباحث، السنة، الصفحة |
|---|----------------------------------|
| اللغة ، العناصر والمركبات المادية ، الفن ، الأساطير ، التصرفات الدينية ، النظم الاجتماعية ، الملكية ، الأسرة ، الحكومة ، الحرب | الكردي ، 2014 : 92-93 |
| صنع القرار والرقابة التنظيمية والتدخل الحكومي ، معنوية الدور الإداري ، معتقدات الوصول إلى السلطة والاتجاهات حول قبول المرأة والإشراف في العمل والسياسة المحافظة والحماية وضمان الحقوق الشخصية . | Jenner, 2015: 17-19:5 |
| الرموز ، الفلسفة ، الديانة ، النشاط المتعاضد | Sardar Hassan Hamza, 83-84.:8201 |
| اللغة ، الأساطير ، الطقوس ، بيئة الأعمال ، شبكة الاتصال ، الثقافة المنظمة. | Edgar H. Schein, 2018 :69. |
| العادات ، الاتصالات واللغة ، الوقت ، والأداة ، والأساليب الفكرية ، والتعلم والتقاليد . | Abbasi et al, 2020: 49-98 |

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

ثالثا - أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها:

كشفت الأدبيات في هذا الموضوع عن اختلافات أخرى ما زالت غير محسومة حول أنواع الثقافات وأسلوب تصنيفها ، إذ يمكن القول أن عدد تصنيفات الثقافة التنظيمية قد يتساوى مع عدد الباحثين والعلماء الذين حاولوا ولحد الآن دراسة هذا البعد المهم للثقافة المنظمة ، وباستعراض الأدبيات في هذا الموضوع يمكن تصنيف هذه المحاولات إلى ثلاث مجموعات هي:.

المجموعة الأولى : صنفت الثقافة حسب السلوك الذي تدفع إليه حيث أن هذا التصنيف يتمحور حول استخدام الثقافة لتعزيز شخصية الفرد ، وتعزيز الكيان الاجتماعي داخل فرق عمل المنظمات الفندقية واحد نماذج هذه المجموع هو تصنيف (Eupsychius Kusumadmo, 2019:48) للثقافة والذي يشمل (الثقافة العقلانية / الثقافة التطويرية / ثقافة اجتماعية / الثقافة الهرمية)

المجموعة الثانية : صنفت الثقافة بموجب خصائصها من حيث القوة أو الضعف أو من حيث مستوى الاستقرار و من حيث درجة تماسكها ومن امثلة هذه المجموعة تصنيف (Thompson and Strickland, 2019:207) للثقافة التنظيمية الذي صنفتها إلى (الثقافة التنظيمية المغامرة / ثقافة الرسالة /ثقافة المجموعة / الثقافة البيروقراطية)

المجموعة الثالثة : وهي ما تهم الدراسة الحالية حيث يركز تصنيف الثقافة بحسب هذه المجموعة على الشكل العام للثقافة وللمنظمة (Mission Culture) وليست ثقافة الفرد أو الجماعة أو ثقافة الرسالة أو ثقافة الأعضاء وإنما مجموع كل هذه العناصر بوصفها أن الكل هو أكبر من مجموعة الأجزاء التي تتكون منها الثقافة التنظيمية وعلى هذا ركزت هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية التي تستمد خصائصها ووظائفها من مجموع الثقافات سواء أكانت ثقافة جماعة أم ثقافة رسالة ومن هذه امثلة هذه المجموعة ما ذكره (Dionisio, 2017: 29) حيث تصنف الثقافة التنظيمية إلى (الثقافة المتكيفة / الثقافة الجامدة / الثقافة المتوازنة)

رابعا - ابعاد قياس الثقافة التنظيمية : حدد الكثير من الباحثين عددا من الأبعاد التي يمكن من خلالها التوصل إلى تصور واضح تقاس به الثقافة التنظيمية الخاصة بمنظمة معينة ، لذلك واعتماد على الدراسات المختلفة تتبنى هذه الدراسة مقياسا يتضمن عددا من الأبعاد التي يمكن استخدامها بوصفها مؤشرات لقياس خصائص الثقافة التنظيمية من حيث السلوك المشترك والقيم الجوهرية . وهذه الأبعاد هي:

(Sardar Hassan Hamza,2018 :23/ Edgar H. Schein,2018:34)

1- الانفتاح :يعني هذا البعد أن الأفراد العاملين في المنظمة الفندقية على دراية و إدراك كبير للنظام ككل وكيف أن الأقسام تتسجم الواحدة مع الأخرى وكيف يتم التعامل ككل ، وكيف يتم التعامل مع الأجزاء الأخرى ومع البيئة الخارجية.

2- العدالة: تعد العدالة البعد الرئيسي الذي يميز الثقافة التنظيمية الناجحة فالثقافة العادلة هي الكفيلة بخلق الشعور الجماعي والعناية بين الأفراد ، فالمنظمة هي مكان لخلق نسيج من العلاقات الذي يسمح للأفراد باتخاذ المخاطرة وتطوير قدراتهم الكامنة من خلالها

3- التحدي (تحمل المخاطرة): تركز المنظمات المتطورة وفي عصر اصبح يعرف بعصر مابعد الحداثة كما عبر عنه (Drucker) إلى ثقافة المبادرة حيث ذكر انه هنالك منظمات تراقب الاشياء وهي تحدث ومنظمات تجعل الاشياء تحدث وهي المنظمات المبادرة ، حيث اصبح لزاما على من يبتغي النجاح والاستمرارية الانتقال من صفة النشاط او الفاعلية (Active) إلى صفة المبادرة والاستباق (Pro-Active) حيث أن القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة هي وضع مسألة استمرارية الحالة الراهنة في دائرة التساؤل ومن ثم طرح الأسئلة حول مالذي يحدث او مالذي يمكن احداثه وبالتالي يستمر تدفق الافكار وبشكل مثير ومتواصل عن الافتراضات القائمة في المنظمة لفتح الأبواب واسعاً أمام الإبداع والتطوير ، فالثقافة تشجع على الاحتفاء بالمبدعين في تقييم أفكار جديدة أو منتجات أو عمليات تتعلق بالإنتاج والمنظمة المتعلمة تعطي أهمية كبيرة أو تشجع على تبني المخاطر فتقوم المنظمة المتعلمة بمكافأة أولئك الذين يحاولون وحتى وان لم تتجح محاولاتهم من أجل التعلم والنمو وحتى أن كانت الثقافة التنظيمية الحالية قوية .

4- التحسين المستمر : يهدف التحسين المستمر لتقليل الخسائر للعمليات وزيادة الكفاءة والسعي إلى الكمال والذي يعزز على نحو نظامي في المنظمات لتمثل نظام عالي الإستقرار ، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق الكمال من خلال تبني الحلول المحتملة في المشاريع الاستطلاعية ، إذ تستخدم مخططات GANTT ومؤشرات الأداة والمقارنات المرجعية كـ بعض الأدوات التي تساعد في عملية التطبيق ، واستخدام هذه الأدوات يمكن التحسين المستمر لفهم العلاقة والمبادلة بين وقت الانتظار وأداة المنتج وكلفة التطوير والإنتاج وأداة الأعمال ثم تشخيص النقاط التي تحتاج إلى تدخل .

ج- العلاقة بين متغيرات البحث : عكست مراجعة الأدبيات المختلفة أهمية دراسة موضوع الثقافة التنظيمية بوصفها أحد الركائز الأساسية في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية أو تعزيز القدرة التنافسية ، إذ أن المنظمة المتعلمة (Learning Organization) هي المنظمة القادرة على تطوير ثقافة تنظيمية تتسجم مع بيئتها ، ولاسيما بيئة المهمة (Task Environment). خاصة مع حالة التطور المستمر الذي تشهده بيئة الأعمال على مختلف الصعد والقطاعات والأنشطة وقد حاولت العديد من الدراسات ربط الثقافة التنظيمية بالجوانب المختلفة للمنظمة مثلا ربطها بالخيار الاستراتيجي أو تصميم الوظيفة أو خصائص وفاعلية نظام المعلومات غير الرسمية ، كما انه هناك عدد من الباحثين اكدوا على وجود علاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية وخصائص البيئة الخارجية فمثلاً يؤكد (Daft, 2016: 228) أن المنظمة الناجحة والتي تعمل في ظروف بيئية مضطربة (Turbulent) أو درجة عالية من عدم التأكد البيئي يجب أن تشجع على تبني ثقافة تنظيمية تتميز بالتكيف ، وأن المنظمات التي تعمل ضمن ظروف بيئية مستقرة أو مؤكدة تميل إلى تشجيع الثقافة الجامدة المستقرة ، وفي القطاع الفندقي على وجه التحديد يمكن اعتبار بيئة المهمة وخصائصها عامل حاسم وحيوي يلقي بتأثيره وبشكل مباشر على كافة أوجه العمل داخل الفندق وعلى وجه التحديد على صياغة المباديء والافكار والقيم التي يشترك في تبنيها اعضاء التنظيم وهي مجموعها تشكل اللبنة الأساسية للثقافة

التنظيمية الفندقية. فمثلا مع تبني معظم الإدارات الفندقية لمعايير الجودة الشاملة واعتماد اليات انتاج خدمة فندقية وفق لبرامج الجودة الشاملة صنع هذا التحول نوع جديد من الثقافة التنظيمية اصبح يعرف بثقافة الجودة بالتالي اصبحت معايير الجودة متغلغلة داخل تفاصيل كل نشاط ووظيفة فندقية ،ان سعي المنظمات الفندقية العراقية خاصة في الوقت الراهن نحو التحول إلى منظمات فندقية تعمل وفق الاطر العلمية والفنية الحديثة هو يعني بالضرورة تحول كبير في خصائص بيئة المهمة الفندقية من حيث رفع منحنى شدة المنافسة وتطور تقني متسارع ورغبة في ادخال برامج واليات عمل متطورة ،ان مثل هذه التحول والتنوع في بيئة المهمة يستدعي معه بالضرورة بناء لثقافات تنظيمية قادرة على التكيف وترسيخ قيم وافكار قادرة على قيادة المنظمات الفندقية العراقية نحو النجاح.

يمكن القول أن حالة الاستعداد في الثقافة التنظيمية للتغير البيئي الذي تفرضه حالة خصائص البيئة بعواملها وعناصرها المتغيرة والمتنوعة هو المقياس والمؤشر الذي يمكن من خلاله تقييم مستوى الأداة الخاص بالإدارة والعاملين على حد سواء على الرغم من أن بناء وإعداد مباديء الثقافة التنظيمية ومراقبة تغيرات بيئة المهمة هي مهمة قيادية تقع على عاتق الإدارة الفندقية ،الا أن المسؤولية التضامنية التي تتسم بها المنظمات الفندقية الحديثة تضع اعضاء فريق العمل بمختلف مستوياتهم كشركاء حقيقيين في بناء الثقافة التنظيمية الناجحة .

ومن السمات المهمة التي يتسم بها العمل الفندقي والتي فرضت نوع مميز من الثقافات التنظيمية هي سمة التغيرات السريعة المضطربة في أوجه النشاط ودخول الزمن عنصر ومؤشر من مؤشرات الأداة حيث تغيرت اشكال التنافس من مجرد تقديم خدمة فندقية ذات نوعية وجودة عالية إلى التنافس في زمن إعداد وتهيئة وتقديم تلك الخدمات مثل هذه السمة فرضت نوع من الثقافة التنظيمية الفندقية يستم بالجرأة والمبادرة التي تدفع كل عنصر من عناصر الكادر إلى الاقدام والابتكار والابداع والعمل بشكل سريع ومتقن كما خلقت تلك الثقافة نوع من العاملين يتميز بالمعرفة وهي مجموعة المهارات والخبرات والمعلومات التي يتم معالجتها واستحضارها في كل موقف ومرحلة من مراحل إعداد وتقديم خدمة فندقية مبتكرة ومتميزة ،وهذا النوع من الكادر هو اصبح العملة الصعبة واحد انواع الاصول التي تراهن عليه المنظمات الفندقية المتميزة في صراع كسب قيادة القطاع وكسب الحصة السوقية الاكبر

المبحث الثالث - الدراسة الميدانية

المحور الأول: وصف متغيرات الدراسة:

أولاً- وصف وتشخيص نتائج المتغير المستقل (خصائص بيئة المهمة)

يشير الجدول (10) أدناه إلى الوصف العام لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمتغير خصائص بيئة المهمة وعناصره الفرعية .

الجدول (10) نتائج تحليل المتغير المستقل خصائص بيئة المهمة في فنادق النجف وكربلاء

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير | ت |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|---|
| الثاني | 69% | 0.97 | 3.08 | التغيير | 1 |
| الأول | 73% | 1.17 | 3.25 | التعقيد | 2 |
| | 71% | 1.55 | 3.16 | خصائص بيئة المهمة | 3 |

N=50

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول اعلاه أن متغير خصائص بيئة المهمة جاء بمتوسط موزون مقداره (3.16) وهو اعلى من الوسط الفرضي المقدر بـ (3) , وانحراف معياري (1.55), وبأهمية نسبية (71%) وجاء ترتيب الابعاد الفرعية للمتغير بحسب الأهمية النسبية إذ جاء بعد التعقيد بالترتيب الأول وبأهمية بلغت (73 %) في حين جاء بعد التغيير بأهمية نسبية (69%) .ومن خلال القيم المذكورة والتي تؤشر ارتفاع متوسط متغير خصائص بيئة المهمة في فنادق محافظتي النجف وكربلاء عن الوسط الفرضي بمستوى يؤكد توفر المتغير في المنظمات مدار البحث إذ يمكن القول أن الإدارات العاملة في تلك المنظمات تسعى وبشكل حثيث نحو فهم واعتماد منهج واليات متابعة وتحليل التغيرات وماتشده بيئة العمل الفندقية وبشكل فاعل وكفؤ .

ثانياً - وصف وتشخيص نتائج المتغير المعتمد (الثقافة التنظيمية) :

تشير النتائج في الجدول (11) المبين أدناه إلى عدد من المؤشرات الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية في فنادق محافظتي النجف وكربلاء :

الجدول (11) نتائج تحليل المتغير المعتمد الثقافة التنظيمية لفنادق النجف وكربلاء

| الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير | ت |
|---------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------------|---|
| الرابع | 71% | 30.1 | 35.3 | الانفتاح | 1 |
| الأول | 75% | 11.1 | 08.3 | المساواة | 2 |
| الثالث | 72% | 39.1 | 09.3 | التحدي وتحمل المخاطرة | 3 |
| الثاني | 73% | 24.1 | .393 | التحسين المستمر | |
| | 72% | 1.26 | 3.22 | الثقافة التنظيمية | |

N=50

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه أن متغير خصائص الثقافة التنظيمية جاء بمتوسط موزون مقداره (3.22) وهو اعلى من الوسط الفرضي المقدر بـ (3) , وانحراف معياري (1.26), وبأهمية نسبية (72%) وجاء ترتيب الابعاد الفرعية للمتغير بحسب الأهمية النسبية إذ جاء بعد بعد المساواة بأهمية نسبية (75%) بالترتيب الأول في حين جاء بعد التحسين المستمر بالترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (73%) وجاء بعد التحدي وتحمل المخاطرة بالترتيب الثالث وبأهمية نسبية (72%) واخيرا جاء بالمرتبة الرابعة الانفتاح بأهمية نسبية (71%) .ومن خلال القيم المذكورة والتي توشح ارتفاع متوسط متغير خصائص بيئة المهمة في فنادق محافظتي النجف وكربلاء عن الوسط الفرضي بمستوى يؤكد توفر المتغير في المنظمات مدار البحث إذ يمكن القول أن الإدارات العاملة في تلك المنظمات تعتمد إلى بناء ثقافة تنظيمية راسخة تتطوي على هيكل متكامل من الافكار والمعتقدات التنظيمية تتعكس في طبيعة سلوك العاملين واعضاء التنظيم فضلا عن انعكاسها في شكل الهياكل التنظيمية والاليات الإدارية المعتمدة وغيرها من المظاهر التنظيمية.

من خلال مشاهدات الباحثة والمشفوعة بالنتائج الإحصائية المشار إليها اعلاه يتضح أن مستوى حالة عدم التاكيد والتعقيد والتغيير التي تميز خصائص البيئة التنافسية والابعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية لفنادق محافظتي كربلاء والنجف تكاد تكون متشابهة الا في جوانب محدودة ونتيجة لذلك اعتمدت الباحثة اسلوب التحليل العنقودي لمتغيرات الدراسة وهي الية تحليل احصائي توفر الفرصة للتعرف على الفروق الحقيقية بين المنظمات عينة الدراسة وبشكل أكثر دقة وواقعية وهو ماسيتم توضيحه في المحور الثاني.

المحور الثاني - الوصف الموقعي لمتغيرات الدراسة:يسلط هذا المحور الضوء على طبيعة المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وواقع تلك المتغيرات على مستوى كل فندق من فنادق عينة الدراسة ، إذ أن التعرف على طبيعة متغيرات الدراسة في كل فندق من فنادق العينة يهيئ للباحث أسساً منطقية في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها والخروج باستنتاجاتها ،

فضلاً عن تحديد وحدات التحليل التي سيجري فيها اختبار فرضيات الدراسة وتسمية الفنادق التي تنتمي إلى كل وحدة منها استناداً إلى الخصائص المشتركة التي تجمع بين تلك الفنادق.

وفيما يتعلق بالوصف الموقعي لعينة الدراسة ، فقد اعتمدت الدراسة الحالية أسلوب التحليل العنقودي (Cluster Analysis) بوصفه أداة إحصائية تجمع مؤشرات الدراسة في مجموعات محددة بحيث تمثل كل مجموعة عنقوداً (Cluster) يتضمن عدداً من المؤشرات المتشابهة فيما بينها والمتغيرة في الوقت نفسه للمؤشرات الموجودة في العناقيد الأخرى ،وتعتمد الدراسة الحالية تحليل المسافة (Distance Analysis) بين مشاهدات الفنادق في تنفيذ التحليل العنقودي ، فكلما ازدادت المسافة بين عنصرين انخفض التشابه بينهما ، وكلما قلت المسافة بين العنصرين ازداد التشابه بينهما .

وفي ضوء نتائج التحليل العنقودي التي يظهرها الجدول (12) نعرض وصفاً موقعياً لمتغيري الدراسة (خصائص بيئية المهمة ، الثقافة التنظيمية) وعلى مستوى كل فندق من فنادق موضوع الدراسة ، بهدف تحديد خصائص بيئة المهمة المحتملة (تغيير وتعقيد) والتي يمكن تصنيفها إلى (عالي ، متوسط ، منخفض) ، فضلاً عن التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية بكونها (تكيفية ، بطيئة التكيف ، جامدة (مستقرة)) في الفنادق عينة البحث و تم استخدام اختبار (F) للمقارنة بين متوسطات العناقيد .

وبعد أن كانت نتيجة اختبار (F) معنوية للمتوسطات الحسابية للعناقيد كما في الجداول في أدناه ، تم استخدام اختبار (Duncan) ويستخدم هذا الاختبار بعد اختبار (F) أن كانت معنوية ، وذلك لمعرفة أي من العناقيد الثلاثة (عالي ، متوسط ، منخفض). وكما مبين في الجدولين (13 ، 14) اختبار (F) للمتغيرين كليهما كان على التوالي . كما كانت نتيجة اختبار (Duncan) مبنية في الجدول (15 ، 16) للمتغيرين كليهما .

الجدول (12) نتائج استخدام التحليل العنقودي في الفنادق عينة البحث

| المسافة بين العناقيد | مركز العناقيد | العنقود | الفنادق عينة البحث | متغيرات الدراسة | |
|----------------------|---------------|---------|--------------------|-----------------|---|
| | | | | مستوى التغير | المتغير |
| 4.844 | 4.28 | 3 | 8,7,6,5 | عالي | خصائص بيئة المهمة (التغيير، التعقيد) |
| | 3.70 | 2 | 3,1 | متوسط | |
| | 2.60 | 1 | 4,2 | منخفض | |
| 4.484 | 3.53 | 1 | 8,7,6,5 | تكيفية | الثقافة التنظيمية (الانفتاح ، المساواة ، التحدي وتحمل المخاطرة ، التحسين المستمر) |
| | 2.70 | 2 | 2,1 | بطيئة التكيف | |
| | 2.55 | 3 | 4,3 | جامدة (مستقرة) | |
| 9.401 | | | | | |
| 1.537 | | | | | |

المصدر :الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

الفنادق موضوع الدراسة متمثلة بالآتي :

أ- فنادق محافظة النجف : 1- قصر الدر السياحي / 2- ارض السهلة / 3- زمزم / 4- مدينة النور

ب- فنادق محافظة كربلاء : 5-البارون /6-كربلاء ریحان روتانا / 7-الاشيقر / 8-كورال كربلاء
وبمتابعة نتائج تَعَنُّدُ هذه الشركات نستنتج انقسامها على ثلاث مجاميع (عناقيد) بحسب الترتيب (عالي معتدل
منخفض) وكانت على النحو التالي :

المجموعة الأولى: وهي المجموعة التي وصفت (التغيير والتعقيد) بكونه عالياً ومثلت هذه المجموعة العنقود الثالث الذي
اشتمل على أربع فنادق وهي فنادق محافظة كربلاء تحديداً وهي (البارون ،كربلاء ریحان ،الاشيقر ، كورال كربلاء).
أما بالنسبة (للثقافة التنظيمية) المتمثلة بثقافة تكيفية فتمثلت بمجموعة الفنادق المذكورة ذاتها ، أي نلاحظ أن فنادق
محافظة كربلاء تعمل ضمن بيئة مهمة فندقية تمتاز بعدم تأكد بيئي عالٍ وتتبنى ثقافة تنظيمية تكيفية.

المجموعة الثانية: وهي المجموعة التي وصفت (التغيير والتعقيد) في بيئة العمل الفندقي بأنه معتدل أو متوسط ، ومثلت
هذه المجموعة العنقود الثاني الذي اشتمل على فندقين في محافظة النجف الاشرف وهما (قصر الدر و زمزم) . أما
بالنسبة لمتغير الثقافة فقد أظهرت نتائج التحليل العنقودي اعتماد فندقين من محافظة النجف ايضا العنقود الثاني وهما
(قصر الدر و ارض السهلة) أي أن الثقافة التنظيمية في كل من الفندقين تمتاز بكونها بطيئة التكيف.

المجموعة الثالثة: وهي المجموعة التي وصفت بعدي البيئة التنافسية (التغيير والتعقيد) بكونهما بمستوى منخفض
ومثلت هذه المجموعة العنقود الأول واشتملت على فندقين من فنادق محافظة النجف بالنسبة لعدم التأكد البيئي ،
وتمثلت (ارض السهلة ومدينة النور) . أما بالنسبة (للثقافة التنظيمية) فقد تمثلت بفندقين من فنادق النجف أيضاً
متمثلة في العنقود الثالث وهما (زمزم ومدينة النور) حيث تمتاز الثقافة التنظيمية بانها مستقرة .

يلاحظ من الجدول (13) أدناه أن نتيجة اختبار (F) للمتوسطات الحسابية لعدم التأكد البيئي، كانت قيمة (F)
المحسوبة (106.416) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة
بين المتغير المستقل والمعتمد فضلاً عن تأثير العلاقة المعنوية الكلية .

الجدول (13) يمثل اختبار (F) للمتوسطات الحسابية لمتغير خصائص بيئة المهمة

| No. of cluster | Mean | Std. Deviation | F | Sig. |
|----------------|--------|----------------|----------|-------|
| 1 | 2.6515 | 0.333 | 106.416* | 0.000 |
| 2 | 3.2105 | 0.4173 | | |
| 3 | 4.0206 | 0.4110 | | |
| Total | 3.2942 | 0.6837 | | |

(*) عند مستوى معنوية 0.05

المصدر :الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ويبين الجدول (14) أدناه اختبار (Duncan) للمتوسطات الحسابية لمعرفة الفروقات بين العناقيد ، إذ اثبت الاختبار
أن العناقيد كانت كما يأتي : إذ أشار العنقود الثالث بوسط حسابي (4.026) إلى (تغيير وتعقيد) بمستوى عالٍ في

حين أشار العنقود الثاني والذي كان وسطه الحسابي (3.2105) إلى مستوى معتدل ، وأشار العنقود الأول إلى مستوى منخفض وكان ذلك بوسط حسابي (2.6515).

الجدول (14) اختبار Duncan لمتغير خصائص بيئة المهمة

| Cluster | 1 | 2 | 3 |
|---------|--------|--------|--------|
| 1 | 2.6515 | | |
| 2 | | 3.2105 | |
| 3 | | | 4.0206 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يلاحظ من الجدول (15) أدناه أن نتيجة اختبار (F) للمتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية ، كانت قيمة (F) المحسوبة (149.531) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد فضلاً عن تأثير العلاقة المعنوية الكلية .

الجدول (15) اختبار (F) للمتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية

| No. of Cluster | Mean | Std. Deviation | F | Sig. |
|----------------|--------|----------------|----------------------|-------|
| 1 | 4.1310 | 0.3762 | 149.531 [*] | 0.000 |
| 2 | 2.3931 | 0.6023 | | |
| 3 | 2.2737 | 0.3628 | | |
| Total | 2.9251 | 0.9652 | | |

(*) عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يشير الجدول (15) إلى اتفاق أغلب الفنادق عينة الدراسة حول ظاهرة الثقافة التنظيمية ، وبين اختبار (Duncan) للمتوسطات الحسابية لمعرفة الفروقات بين العناقيد ، إذ اثبت الاختبار أن العناقيد كانت كما يأتي : إذ أشار العنقود الأول بوسط حسابي (4.1310) إلى ثقافة تنظيمية تكيفية في حين أشار العنقود الثاني والذي كان وسطه الحسابي (2.3931) إلى ثقافة تنظيمية بطيئة التكيف ، وأشار العنقود الثالث إلى ثقافة تنظيمية جامدة (مستقرة) وكان ذلك بوسط حسابي (2.2737).

الجدول (15) اختبار Duncan للثقافة المنظمة

| Cluster | 1 | 2 | 3 |
|---------|--------|--------|--------|
| 3 | 2.2737 | | |
| 2 | | 2.3931 | |
| 1 | | | 4.1310 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي

المحور الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

اعتمدت الباحثة على مجموعة أدوات إحصائية متواصلة مع نتائج المحاور السابقة والتي تمخضت عن تشخيص لواقع متغيرات الدراسة وتصنيف الفنادق عينة البحث على وفق مواقعها في تلك المتغيرات إلى ثلاث مجموعات ، وفي هذا الجزء سيتم عرض لنتائج اختبار فرضيتي الدراسة وعلى النحو التالي .

1- اختبار الفرضية الأولى :

يشير مضمون هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين خصائص بيئة المهمة ، وطبيعة الثقافة التنظيمية في الفنادق عينة البحث ، وتعرض نتائج اختبار هذه الفرضية في المجموعات الثلاث على النحو الآتي:

تكشف نتائج علاقات الارتباط البسيط الموضحة في الجدول (16) أدناه عن وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من عدم التأكد البيئي العالي والثقافة التنظيمية التكيفية والتي تتمثل بالمجموعة البحثية الأولى إذا بلغت قيمة الارتباط بين (التغيير والتعقيد) البيئي العالي والثقافة التنظيمية التكيفية (0.95) لتؤشر قوة العلاقة بين إدراك قادة المنظمات إلى أهمية تكيف الثقافة التنظيمية تبعاً لتغيرات وتعقيدات البيئة العالية .

أما المجموعة الثانية وفيما يتعلق بتحليل العلاقة بين خصائص بيئة المهمة مع الثقافة التنظيمية لفنادق محافظة النجف الاشراف المبحوثة فكانت علاقة الارتباط متوسطة بين الخصائص البيئية والثقافة التنظيمية حيث بلغت لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.69)، وهي قيمة متوسطة .

وجاءت علاقة الارتباط ضعيفة بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة التنظيمية للمجموعة البحثية الثالثة ، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.47) ،وبناء على مجمل النتائج العامة التي تم ذكرها يتبين تحقق صحة الفرضية الأولى والتي تنص على .(هناك علاقة ارتباط معنوية بين خصائص بيئة المهمة وطبيعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمات الفندقية العراقية العاملة في حقل السياحة الدينية في محافظتي النجف وكربلاء).

الجدول رقم (16) قيم معامل الارتباط البسيط بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة التنظيمية على مستوى

المجموعات البحثية الثلاث

| خصائص بيئة المهمة | + عال | = متوسط | - منخفض |
|-------------------------|--------|---------|---------|
| طبيعة الثقافة التنظيمية | | | |
| ثقافة تكيفية | * 0.95 | | |
| ثقافة بطيئة التكيف | | * 0.69 | |
| ثقافة جامدة (مستقرة) | | | * 0.47 |

* P < 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

من خلال النتائج المذكور يمكن القول أن مستوى تاثر مفاصل النشاط الفندقي بشكل عام والثقافة التنظيمية على وجه التحديد بالنسبة لفنادق محافظة كربلاء اكبر من حالة التاثر الخاصة بانشطة فنادق محافظة النجف وذلك يدل على حالة من الاستقرار والثبات في أداة الفنادق النجفية وهو مايفسر ارتفاع مؤشرات عدد ليالي المبيت وعدد الضيوف في محافظة النجف عن مؤشرات محافظة كربلاء وهو مايعني حركة فندقية أكثر ثباتا واستقرارا.

2- اختبار الفرضية الثانية

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (17) إلى وجود علاقة تأثيرية قوية لمستوى (التغيير والتعقيد) العالي في الثقافة التنظيمية التكيفية والتي تتمثل بالمجموعة البحثية الأولى لفنادق محافظة كربلاء، إذ يتضح من معامل التحديد (r^2) أن عدم التأكد البيئي العالي يفسر نسبة تأثير (0.90%) في الثقافة التنظيمية التكيفية بدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة (36.55) مقارنة بالجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (10.39) .

كما يوضح الجدول (17) تأثير مستوى (التغيير والتعقيد) المعتدل في الثقافة التنظيمية بطيئة التكيف ، والتي تتمثل بالمجموعة الثانية لفنادق النجف سجل ما قيمته (47%) وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد (r^2) البالغة (0.47) ، والمدعومة بقيمة (F) المحسوبة البالغة (10.33) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، ودرجة حرية (10.19). وأما فيما يتعلق بالمجموعة الثالثة من الفنادق النجفية فتشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (17) إلى وجود تأثير معنوي ضعيف لخاصيتي (التغيير والتعقيد) البيئي بالمستوى المنخفض في الثقافة تنظيمية الجامدة (مستقرة) ، إذ أن قيم نتائج تحليل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي للـ التغيير والتعقيد (البيئي بالمستوى المنخفض في الثقافة التنظيمية الجامدة بقيمة (22%) وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد (r^2) والتي بلغت (0.22) المدعومة بقيمة (F) المحسوبة (12.17) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (10.9) مما يدل على تناسب عدم التأكد البيئي المنخفض مع الثقافة المنظمة الجامدة (المستقرة) .

وبناءً على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار البسيط لخصائص بيئة المهمة واثرها في طبيعة الثقافة التنظيمية ، يتبين تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على .

هناك علاقة تآثر معنوية لخصائص بيئة المهمة في طبيعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمات الفندقية العراقية العاملة في حقل السياحة الدينية في محافظتي النجف وكربلاء).

الجدول (17) تحليل علاقات التأثير بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة التنظيمية على مستوى المجموعات البحثية الثلاثة

| منخفض | | متوسط | | عال | | عدم التأكد البيئي |
|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|----------------------|
| F | r ² | F | r ² | F | r ² | |
| -- | -- | -- | -- | 36.55 | 0.90 | الثقافة المنظمة |
| | | 10.33 | 0.47 | -- | -- | ثقافة تكيفية |
| 12.71 | 0.22 | | | | | ثقافة بطيئة التكيف |
| | | | | | | ثقافة جامدة (مستقرة) |

$$(-) (D.F) = (10.9)/(=) (D.F) = (10.19) / (+) (D.F) = (10.39)$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي

المبحث الرابع :

الاستنتاجات والتوصيات

عرضت هذه الدراسة محاولة منهجية لتشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية المتمثلة بالخصائص البيئية والثقافة التنظيمية ، وبموجب ما تقدم من الدراسة أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات والتي يمكن تلخيصها كم يلي :

أولاً- الاستنتاجات:

1. توضح مؤشرات الدراسة الميدانية حالة التباين ولو بشكل جزئي في ذهنية الإدارة الفندقية في فنادق محافظتي النجف وكربلاء المقدستين مما يعني بصورة او باخرى حالة التباين في الأداة الفندقية على الرغم من اتفاق آراء العينة حول تآثر خصائص بيئة المهمة الفندقية في شكل الثقافة التنظيمية المتبناه من قبل الإدارة .
2. كانت مؤشرات فنادق محافظة كربلاء تشير إلى أن ظروف بيئة المهمة تتسم بالتغيير المستمر ومستوى عالي من التعقيد في حين أن فنادق محافظة النجف اشرف انقسمت على مجموعتين ، الأولى كانت تعمل ضمن ظروف بيئية تتسم بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي أما المجموعة الثانية من الفنادق فقد اتسمت ببيئتها بدرجة منخفضة من عدم التأكد البيئي أي أنها كانت تعمل ضمن ظروف بيئية تميل إلى الاستقرار وكل مجموعة ضمت فندقين وهو ما يؤشر إلى حالة شبه مستقرة تميز بيئة العمل الفندقية في النجف .
3. تتباين الثقافة التنظيمية للفنادق عينة البحث من حيث خاصيتها بأنها تكيفية ، بطيئة التكيف، جامدة أو مستقرة ، ونتيجة لذلك انقسمت هذه الفنادق على ثلاث مجاميع ، إذ اتسمت الثقافة التنظيمية للمجموعة الأولى والمتمثلة بفنادق محافظة كربلاء بانها تكيفية .

4. اتجهت الثقافة التنظيمية لفنادق محافظة النجف نحو الانقسام إلى مجموعتين الأولى تتميز بالتكيف التدريجي البطيء والثانية تتميز بالثقافة المستقرة. ويبين ذلك بوضوح أن للمنظمات ثقافات متباينة ، وأن كل منظمة خاصة أو مجموعة من المنظمات قد تبلور فيها ثقافة عمل وممارسات ومعالجة المشاكل الخاصة بها والتي تختلف عن غيرها من المنظمات.
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين متغيري الدراسة ، وعلى مستوى المؤشرات الكلية على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بان الإدارة الفندقية في المحافظتين استطاعت أن تواكب التغيرات البيئية إذ أن سعيها اقترن بإيجاد ثقافة تنظيمية منسجمة مع خصائص البيئة التي تعمل فيها.
6. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة تأثير لمتغير خصائص بيئة المهمة في الثقافة التنظيمية حيث بينت النتائج العامة لاختبار مؤشر الانحدار إلى اثر خصائص بيئة المهمة الفندقية في بلورة شكل الثقافة التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة .

التوصيات :

تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمستلزمات البحث ، ولغرض الإفادة منه مستقبلاً يعرض هذا الجزء بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الأخذ بها من قبل إدارات المنظمات الفندقية العراقية.

- 1- ضرورة أن تقوم الإدارات الفندقية المختلفة ببناء وترسيخ الثقافة التنظيمية الرصينة والتي تعد الأساس الذي تعتمده الإدارة الفندقية الحديثة كخطوة أولى نحو تحقيق أهداف النشاط الفندقي حيث تعد الثقافة التنظيمية الرصينة الأداة الأهم في عملية البناء الاستراتيجي للإدارة الفندقية.
- 2- العمل على إيجاد وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة للبيئة وذلك من خلال القيادات الإدارية الواعية وممارسة دورها في رقابة المتغيرات العامة التي تعترى بيئة العمل فضلاً عن إدارة وتجديد الثقافة التنظيمية بحيث تتسجم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية . فالإدارة الواعية في المنظمات المعاصرة تستطيع أن تدرك أهمية الثقافة التنظيمية من خلال خلق قيم جديدة وأساليب إبداعية في التعامل مع المشاكل المعقدة أو الجديدة التي تواجه المنظمة وخاصة في البيئة الخارجية وخاصة في بيئة العمل الفندقي التنافسية والمعقدة .
- 3- توصي الدراسة فيما يتعلق بالفنادق العاملة ضمن بيئة السياحة الدينية أن تتبنى استراتيجيات أكثر تطوراً و ذات رؤى بعيدة تجعلها تواكب وبشكل مستمر التغيرات البيئية في ظل التحديات الحالية ومن أهمها المنافسة حيث يتطلب ذلك تطوير ثقافة تنظيمية أكثر تميزاً و حداثة ومبنية على الافكار والنماذج العصرية كثقافة الجودة الشاملة و الاعتماد على البعدين التقني المادي و الروحي اللذان يميزان نشاط السياحة الدينية وعدم الركون إلى الاعتماد على البعد الروحي فحسب وهذا لايمكن أن يحدث إلا من خلال تفعيل دور القادة والمدراء العاملين في هذه الفنادق .
- 4- توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات الفندقية بنشر البات العمل الجماعي والاهتمام بترسيخ روح الفريق داخل النشاط الفندقي ذلك لان هذه المبادئ هي الأساس التي تقوم عليه كافة الآراء والقيم والمعتقدات التي

تشكل بمجموعها الثقافة التنظيمية لاي منظمة فندقية حيث تساعد هذه الروح على نشر الافكار والمعتقدات وترسيخ الايمان بها من قبل اكبر عدد من الأفراد العاملين في الفندق وهو مايعني بناء ثقافة كثيفة وغينة .
5- واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات وتوصيات يمكن فسح المجال للباحثين في القطاع السياحي بإجراء دراسات مستقبلية أخرى حول مدى التوافق بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة التنظيمية وأثر ذلك على الأداة المنظمي أو تحقيق الميزة التنافسية.

المصادر العربية :

- 1- آل ياسين محمد ،عدم التاكيد البيئي واثره في أداة شركات السفر والسياحة ،مجلة الاتحاد العربي للسياحة ،مصر،مجلد 15 ، العدد 1 ، يونيو2018.
- 2- أميمية الدهان ، ، "نظريات منظمات الأعمال في القطاع السياحي " ، ط1 ، عمان ، مطبعة الصفدي،2017.
- 3- الكردى ، احمد ، ابعاد الثقافة التنظيمية ،2014،
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/66408>
- 4- سنان قاسم حسين ،اثر الخصائص البيئية في الثقافة المنظمة ،رسالة ماجستير ،جامعة الموصل ،العراق،2002،
- 5- عبد القادر الجيزاني ،العوامل المؤثر في الهيكل التنظيمي الفندقي ،اطروحة دكتوراه ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،2019.

المصادر الاجنبية :

- 1- A.Dill ,Management ,prentice hall,USA,2015
- 2- A.Emery &S. Trist, Uncertainty and Dependence, Two Perspectives on Environmental, John Wiley,USA, 2015.
- 3- ABBASI, SALIHA GUL, ALAGHBARI, MOHAMMED ABDULRAZZAQ, SHABBIR, MUHAMMAD SALMAN, ABBAS, MAZHAR, Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Moderated Mediation Model, Utopía y Praxis Latinoamericana, 2020, vol. 25, no. Esp.10, Noviembre, ISSN: 1315-5216 2477-955
- 4- AR .Saravanakumar, ORGANISATIONAL BEHAVIOUR,2019,
<https://www.researchgate.net/publication/330409514>
- 5- D.Pual , The social psychology of Organization , John Wiley & Sons , USA, 2018.
- 6- Dionisio Marcelo Amaral, Strategic Thinking: The Role in Successful Management, Journal of Management Research ,ISSN 1941-899X, 2017, Vol. 9, No. 4
- 7- Duncan, Organization Culture Theory,3rd edition ,prentice hall,USA,2018.

- 8- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey – Bass, USA, 2018
- 9- Eupsychius Kusumadmo, The Intention of Organizational Culture Change Using the Nine Steps of Cameron and Quinn's, 2019, <https://www.researchgate.net/publication/335577118>
- 10- Gluck & Jauch, Tourism Industry, McGraw Hill, USA, 2016. <https://www.researchgate.net/publication/327558404>
- 11- k.jay, Hospitality Environment, Prentice Hall, USA, 2019.
- 12- K.Lawrence & Lorsch , Complex Organization , Diankan, N. Y. , 2017
- 13- L.Mick, Hotels Industry, Prentice hall, USA, 2019.
- 14- M. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- 15- P.Mlie ,Hotels Management ,USA, McGraw Hill, 2020.
- 16- R. Schroeder, Management, Oxford Inc, UK, 2005.
- 17- R.Daft, Organization Theory and Design , 12 Edition, Prentice hall, USA, 2016.
- 18- R.Taylor, Organization in Action , McGraw–Hill , USA, 2016.
- 19- R.Thomas, Business Strategy, the Macmillan process , Ltd, London, 2019.
- 20- Robin Day, Organization Environment , McGraw Hill, USA, 2014.
- 21- S. Jenner, Organizational Culture, Prentice Hall, USA, 2015.
- 22- S.Robbins, Management Policy and Strategy , Prentice hall, USA, 2017.
- 23- Sardar Hassan Hamza , The Influence of National Culture on Organizational Culture in Private and Public Sector Organizations in Iraqi Kurdistan, A Cross–Sectorial Comparison, 2018
- 24- Stephen Pratt & David Harrison, Tourism in Pacific Islands Current Issues and Future Challenges, 1st edition , Rutledge , London, 2015
- 25- Thompson and Strickland strategic management 19th edition , [glenthebookseller](http://glenthebookseller.com), USA, 2019.

