

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

**The impact of Individual Cultural Values on the Performance of Multi – Cultural Employees (An applied Study on the five and Four Stars Hotels in the Dead Sea Zone, In Jordan)**

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

جامعة الشرق الأوسط

الأردن

Abstract	الملخص
<p>The aim of this study is to investigate the Impact of Individual Cultural Values on the multi – Cultures employees. The Study was applied on 140 employee, this sample was chosen by a simple randomly technique from a Society Study of 240 person are working in several executive jobs, in the four and five stars hotels near Dead – Sea in Jordan.</p> <p>The researchers developed a Questionnaire as a main tool to collect the data and to measure the results. Statistical techniques were used such as descriptive statistics, T. Tests, ANOVA test, simple and multiple regressions analysis. To confirm the suitability of data collection tool a Cronbach's alpha was used.</p> <p>The results of the study showed a positive significant relationship between Individual cultural values and foreign employees performance. This result may be help the manager in increasing the productive of foreign employees.</p> <p>(*) Key – words: Cultural values, Employees, Performance, Foreigners, Tourists' hotels.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الثقافية على أداء العاملين متعددي الثقافات، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 140 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع العاملين متعددي الثقافات في الفنادق السياحية الكبرى فئة الخمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن. وقد صممت استبانة وفق مقياس ليكرت ذو الأوزان الخمسة لجمع البيانات وقياس النتائج، وللتأكد من ملائمة الاستبانة تم استخدام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، كما استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: الإحصاء الوصفي، واختبارات T-TEST ، و ANNOVA، والارتباط وتحليل الانحدار البسيط المتعدد لفحص علاقة الأثر بين عناصر الثقافة الفردية وأداء العاملين.</p> <p>أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين قيم الثقافة الفردية وأداء العاملين الأجانب، فكلما زاد فهم الثقافة الفردية بين أفراد عينة الدراسة داخل المنظمة، زادت بالمقابل قدرة المدير على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم عند مستوى دلالة معنوية (<math>a \leq 05</math>).</p> <p>الكلمات الدالة: القيم الثقافية الفردية، أداء العاملين، الأجانب ، الفنادق السياحية .</p>

## المقدمة

يجمع العلماء السلوكيون وبخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة الفردية ودورها الحيوي في تشكيل الفرد وقيمه ودوافعه، واتجاهاته وسلوكه (الدويله: 2007 : ص 2). إن الثقافة الفردية هي التي تتعلق بالقيم والمعتقدات التي اكتسبها الفرد من بيئته الأصلية والتي تؤثر بصورة واضحة على علاقات العمل داخل المنظمة (عباس: 2008: ص : 155).

وتتكون الثقافة الفردية من خمسة عناصر رئيسية هي اللغة، الاتصال، الدين، القيم والاتجاهات، البيئية الاجتماعية، ونلاحظ أن القيم والاتجاهات هي إحدى عناصر الثقافة والتي تؤثر بدورها على العديد من القيم الفردية مثل الاهتمام بالوقت، التطوير والتغيير، الاهتمام بالعمل، التعاون والإنجاز .

## أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة أربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

في الأردن حيث تولي الحكومة اهتماماً كبيراً بتنمية قطاع السياحة وخاصة في منطقتي البحر الميت باعتبارها منطقة جذب سياحي لأخفض بقعة في العالم، ولخلفيتها الدينية والتاريخية، فقد استقطبت العديد من الشركات متعددة الجنسية لإنشاء فنادق ومنتجعات سياحية كبيرة لتقديم الخدمات الفندقية للسائحين والزلاء وفق أرقى المواصفات والمعايير العالمية، ومن أجل ذلك استقطبت هذه المشاريع الخبرات الإدارية والفنية من مواطني دول مختلفة لإدراتها وتشغيلها بكفاءة عالية. إن لهذا التنوع الثقافي ثلاثة جوانب: الأول: أنه يمكن إدارة الفندق من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات العالمية، والجانب الثاني: له تأثير إيجابي من خلال إثراء العمل بالأفكار والخبرات التي تحتاجها لتطوير أعمالها وحل المشاكل الأكثر تعقيداً وبالتالي تحقيق أهدافها. أما الجانب الثالث فقد يكون له تأثير سلبي يتمثل بصعوب إدارة العاملين متعددي الثقافات (الجنسيات) وتوجيهها، وتنشأ هذه الصعوبة بسبب التعارض والاختلاف في القيم الثقافية والعادات والتقاليد التي اكتسبوها في بلدانهم الأصلية، وهذا ما سنركز عليه في دراستنا.

### مشكلة الدراسة

يتمثل التباين الثقافي بوجود سبع وعشرين جنسية مختلفة في الفنادق الموجودة في منطقة البحر الميت، وتؤثر هذه الاختلافات في عناصر الثقافة الرئيسية الخمسة ومجموعة القيم على أداء العاملين الأجانب، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين الأجانب، ويظهر في الملحق (1) تنوع جنسيات العاملين الأجانب. لذلك فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية:

1. هل تؤثر قيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالوقت، التعاون، التطوير والتغيير) على مستوى أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟ يشق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
  - 1.1 هل يؤثر الاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟
  - 1.2 هل يؤثر الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟
  - 1.3 هل يؤثر التعاون على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟
  - 1.4 هل يؤثر التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- معرفة تأثير الاختلافات الثقافية الفردية للعاملين متعددي الثقافات (الأجانب من غير العرب) العاملين في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على مستوى أدائهم.
- 2- معرفة ما إذا كان هناك أثر للتفاعل بين لاقيم الثقافية الفردية للعاملين وقيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.
- 3- تحديد الفروق في أداء العاملين متعددي الثقافات تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية.
- 4- معرفة مدى تكيف المغتربين الأجانب (غير العرب) في بيئة العمل الأردنية الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية.
- 5- التوصل إلى نتائج من خلال الدراسة والتي قد تشكل دافعاً للباحثين لإجراء دراسات في قطاعات اقتصادية أخرى.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة يسعى من خلالها الباحث إلى تقصي أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية على مستوى أداء العاملين في الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت التي تتميز ببيئة عمل

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

متنوعة ثقافياً. كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تحاول ربط الثقافة التنظيمية بقيم الثقافة الفردية ، حيث ما زال البعض من كتاب الإدارة ينظرون إلى الثقافة الفردية نظرة سلبية على اعتبارها تعيق الأداء وتخلق المشكلات للإدارة، ولم ينظروا إلى الجوانب الإيجابية للتنوع الثقافي للأفراد من حيث وجود قيم مشتركة بين العاملين الأجانب. وتفاعل قد يؤدي إلى تقبل ثقافات بعضهم البعض مع مرور الوقت. ومن الممكن اعتبار هذه الدراسة ذات أهمية خاصة باعتبارها الأولى من نوعها في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت، حيث يستفيد من نتائجها المدراء العامون ورؤساء الوحدات الإدارية في الفنادق السياحية وذوي العلاقة.

### فرضيات الدراسة

من خلال أسئلة الدراسة يمكن اشتقاق الفرضيات الآتية :

HOI : الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحي فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ( $A \leq 0.05$ ) . يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HOI: الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر و دلالة إحصائية لقيم الثقافة الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون، التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب في الفنادق فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

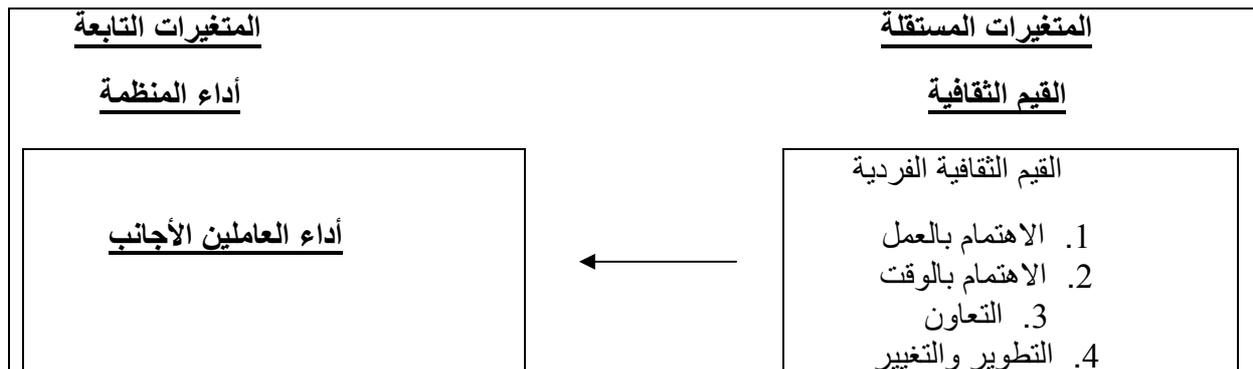
**HOI-1** : الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعمل على أداء العاملين الأجانب في الفنادق السياحية فئة خمس وأربع نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) .

**HOI-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 ( $a \leq 0.05$ ) .

**HOI-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 ( $a \leq 0.05$ ) .

**HOI-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 ( $a \leq 0.05$ ) .

### نموذج الدراسة



أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة أربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)  
د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

## منهج الدراسة

اعتبرت هذه الدراسة سببية لأنها تتقصى أثر القيم الثقافية الفردية للأجانب (غير العرب) العاملين في قطاع الفنادق السياحية في منطقة البحر الميت على مستوى أداء هؤلاء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي (العلامة : 1009 ص: 17-26)، وقد استعان الباحث بالأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية الملائمة لموضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون 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 الخمسة التالية (كمبسي عشتار، موفنيك، الماريوت، الهوليدي إن وفندق البحر الميت العلاجي) وفق الملحق 2:

وحيث أن جميع العاملين كانوا مستهدفين في هذه الدراسة فقد اعتبر مجتمع الدراسة هو العينة ذاتها. ثم قام باحث بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع المبحوث الموجودين خلال فترة الدراسة لاستيفاء البيانات وبعد استردادها. وقد تم الحصول على (142) استبانة، استبعد منها (2) استبانتي لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وعليه يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (140) مفردة أي بنسبة 55.1 استبانة.

## أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات أو بطلانها فقد اعتمد الباحث على الأدوات التالية:

- 1- في الجانب النظري: تم الحصول على البيانات من الدراسات السابقة والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
- 2- في الجانب العملي: تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات وقياس نتائج الدراسة، وتضمنت الاستبانة جزئين هما:  
الأول: تضمن أربعة متغيرات رئيسية تتعلق بالقيم الثقافية الفردية وخصص لها 17 فقرة لقياسها.  
الثاني: تضمن هذا الجزء الأداء الفردي وخصص لها 9 فقرات لقياسها.  
وبهذا تتكون أداة القياس (الاستبانة) من 26 فقرة تتراوح مدى الاستجابة عليها من (1-5) درجات على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي. وقد صيغت فقراتها بعبارات خبرية مفتوحة.
- 3- المقابلات الشخصية: قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات مع مديري إدارة الموارد البشرية والتدريب للاستماع إلى وجهات نظرهم والاستفادة من خبراتهم العملية بهدف إثراء الدراسة بأرائهم ووجهات نظرهم.

## 4- الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الملائمة مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، وتم استخدام اختبار كرونباخ Cronbach ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، ومعامل بيرسون (Person)، والمدى، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. الصدق الظاهري

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وقد تم الاستجابة لأرائهم بالإضافة أو التعديل أو الحذف.

ب. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، إذ كان قيمة Cronbach alpha 0.6 أو أكثر للفقرة تعتبر مقبولة (Sekaran 2003) والجدول رقم 1 يوضح أن قيم كرونباخ ألفا لجميع الفقرات أكثر من 0.6 ، لذا تعتبر جميع الفقرات تتمتع بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

الجدول (1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (a) ألفا
1	الاهتمام بالعمل	0.718
2	الاهتمام بالوقت	0.721
3	التعاون	0.734
4	التطوير والتغيير	0.759
5	القيم الثقافية الفردية	0.798
6	أداء العاملين	0.758
7	الاستبانة ككل	0.860

الإطار النظري للدراسة

تحصل الشركات متعددة الجنسية على احتياجاتها من القوى العاملة وفق معيار الكفاءة من دول مختلفة، ويلتقي هؤلاء الأفراد في مكان العمل وفي البلد الذي تعمل فيه هذه الشركات، ولما كان هؤلاء يختلفون عن بعضهم البعض في القيم الثقافية والاتجاهات السلوكية والمعتقدات التي اكتسبوها خلال نشأتهم في البيئات التي عاشوا فيها، فقد ينشأ عن هذا التنوع صعوبة في إدراتها وتوجيهها. ويعمل مدراء الشركات متعددة الجنسية على التغلب على هذه المشكلة من خلال تطبيق قيم الثقافة التنظيمية المعمول بها في الشركة. وهكذا ينشأ نوعين من القيم الثقافية لدى العاملين. النوع الأول: هو قيم الثقافة التنظيمية، والثانية قيم الثقافة الفردية، والتي لها جانبان ينعكسان على مستوى أداء كل فرد، حيث الجانب الأول: الذي قد يكون له أثر سلبي على الأداء مثل عدم التعاون، وعدم الاهتمام بالعمل والوقت وعدم القدرة على التطوير والتغيير، أما الجانب الثاني يتمثل بوجود قيم ثقافية مشتركة على الرغم من اختلاف ثقافاتهم الأصلية وهذا له أثر إيجابي ينعكس على مستوى أدائهم ويزاد إنتاجيتهم (عباس : 2008، ص : 247 – 265). تتكون الثقافة من خمسة عناصر هي: اللغة، والدين، والقيم، والاتجاهات، والبيئة الثقافية والاتصال وتحتوي كل من هذه العناصر الثقافية على قيم تتشكل بحسب المكان (الدولة) التي نشأوا وعاشوا فيه الأفراد العاملين.

تركز هذه الدراسة على القيم الثقافية الفردية. عرف (العميان 2010، 108) القيم بأنها المعتقدات التي يلتزم الفرد بمضامينها. أما (المغربي 2010، 158) فقد عرف القيم على أنها أنواع من المعتقدات التي يحملها شخص أو جماعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني. وهناك العديد من التعريفات الأخرى التي يختلف في صيغها

## أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

الباحثين، إلا أنها تجمع على أن القيم هي مجموعة القواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة والتي تميزهم عن غيرهم. وتشكل هذه المجموعة من القواعد السلوكية أساس التفاهم والتعاون بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض (الخزاعله: 2007، 2).

### علاقة القيم بالاتجاهات

تختلف القيم عن الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً للتغيير، أو ارتباطاً بهدف أو موقف معين، بعكس الاتجاهات التي عادة ما ترتبط بهدف أو موقف معين. ونجد للقيم وضعاً متميزاً في شخصية الفرد حيث لها القدرة على التأثير في الاتجاهات السلوكية من حيث ترسيخها وتعميقها أو تغييرها أو تعديلها في الاتجاه المطلوب (العميان: 2010، 107). وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم وتطويرها وتنميتها منذ النشأة الأولى للفرد، ولذا تعد أكثر ثباتاً واستقراراً لدى الأفراد، وهذه القيم تختلف من فرد لآخر كما تختلف من مجتمع لآخر. إن وجود تعارض وتناقض بين القيم الثقافية الفردية أو الاجتماعية، يعبر عن رغبات وتفضيلات الأفراد ونظرتهم إلى الظواهر والأشياء المحيطة، ونجد في بعض الأحيان تشابهاً في هذه القيم باعتبارها قيماً سائدة بين معظم الشعوب كقيمة الأمانة، والصدق واحترام الآخرين، وغيرها من القيم الإنسانية الأخرى المشتركة.

إن محاولة الوقوف على ظاهرة التعارض بين قيم الثقافة الفردية، والثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين متعددي الثقافات (المغتربين)، تعد محاولة للدخول في صلب الدراسة، حيث نجد ثنائية من القيم السائدة داخل المنظمة التي تحكمها قوانين وأنظمة عامة وخاصة. ولكي نفهم السلوك الفردي داخل المنظمة بصورة أوضح لابد من التعرف على مصادر القيم الفردية، فهذه القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيداً لما يتصف به الفرد من ابعاد فكرية تحدد سلوكه في العمل، وخاصة أعضاء جماعات عمله. ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها، فبعضهم يعتقد بقيم المال، والبعض الآخر بقيم المكانة الاجتماعية، وغيرهم بقيم خدمة المجتمع أو قيم التعاون والشعور بالإنجاز (الحمود، واللوزي: 2002، 85). إن الشركات متعددة الجنسية تلجأ إلى التنوع في مصادر حصولها على احتياجاتها من القوى العاملة لأنه يفيد في توليد الأفكار وإثراء العمل والقدرة على حل المشكلات الصعبة التي يواجهها العمال متعددي الثقافات. وقد أشار (الحمود، واللوزي، 2002: 87) إلى أن أهم مصادر تنوع القيم الثقافية الفردية هي البيئة الاجتماعية، والدين كمصدر رئيسي للقيم والمعتقدات الفردية والخبرات المتراكمة، وجماعات العمل.

### متغيرات قيم الثقافة الفردية

- 1- **الاهتمام بالعمل:** تهتم الشركات بالنظرة إلى العمل لدى مختلف المجتمعات والبيئات لمعرفة التكوين الثقافي والتعليمي، والتعامل والتخاطب بين مختلف فئات العاملين ومعرفة احتياجاتهم ودوافعهم ورغباتهم (عباس : 2007، 370).
- 2- **الاهتمام بالوقت:** هناك اختلاف في نظرة الناس إلى الوقت، مفادها أن الوقت حالة أبدية متعاقبة وتتجدد، تولد أشياء وتموت، ثم تنشأ أشياء أخرى وتموت أخرى ولا نهاية لهذه الدورة الزمنية للخلق، أما النظرة الحديثة للوقت فهي مختلفة عن الماضي، فالوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية ونهاية وأن هناك حدوداً للحياة والأعمال، فالوقت هو العنصر الأهم في قياس الانتاجية، والأرباح، وقياس الأجور، وإنجاز الأعمال، ومع تعدد واختلاف الثقافات تختلف نظرة العاملين إلى الوقت طبقاً للثقافة وللقيم التي يحملها الفرد العامل. فنرى مثلاً أن بعض العاملين ملتزمون بمواعيد بداية ونهاية دوام العمل، والبعض الآخر أقل التزاماً، ولا بد لهذا السلوك أن يكون له تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على مستوى الأداء.
- 3- **التعاون:** يختلف التعاون من حيث النطاق، فقد يكون مقصوراً على أفراد جماعة، أو مصنع، أو بيئة محلية أو عدة دول مختلفة الثقافات والعادات والتقاليد وحتى القيم. كما تقاس الجماعة ودقة نظامها بمقدار تعاون أفرادها وتضامنهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، ولذلك تعمل الشركات على ترشيح قيمة التعاون التي تعود بالفائدة على الجميع بدلاً من التنافس الفردي الذي قد يتضرر منه الجميع. <http://lfurat.alwehds.gov.sy>.
- 4- **التطوير والتغيير:** تقتزن الرغبة في التطوير والتغيير في المنظمات باتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم السلوكية تجاه التغيير. ويعمل الأفراد عادة وفق ما تقرضه عليهم قيمهم الاجتماعية، وقد

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

استأثر هذا الموضوع بالعديد من الدراسات حول ظواهر النمو والتطوير والتغيير، وقد أمكن صياغة اتجاهات نموذجية لدى مختلف جنسيات العاملين نحو التطوير والتغيير .

## تقييم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد (القيم الفردية) والمنظمة (القيم التنظيمية)، ويحظى مستوى الأداء للأفراد العاملين بأهمية خاصة لدى الإدارة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمنظمة (ديسلر 2007: 182). وينظر لأداء العاملين الأجانب من حيث مدى تفهمهم الفردي في بيئة العمل الأردنية، ومدى تفاعل قيمهم الثقافية الفردية مع القيم التنظيمية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء. وقد صنف (المزيني 2002: 585-588) طرق تقييم أداء الأفراد إلى طريقتين الأولى مباشرة كالملاحظة الميدانية، والتقارير الشفوية، والثانية غير مباشرة مثل التقارير المكتوبة، والمذكرات، وهناك طرق كمية تستخدم في تقييم الأداء مثل طرق التوزيع الإجباري، وطرق المقارنة المزدوجة وغيرها (حمود، والخرشة، 2006، 154 - 168).

## الدراسات السابقة

وجد الباحث أن معظم الدراسات السابقة التي أجريت في مختلف البلدان حول أثر القيم الثقافية على الأداء ركزت على دور القيم الثقافية التنظيمية، وبقدر أقل على القيم الثقافية الفردية وأثرها على مستوى الأداء، ومن الصعب التعبير عن أسباب ذلك، على الرغم من الحديث المستمر عن أهمية التنوع في القوى العاملة من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال، في ظل إنتشار العولمة. وقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية وناقش نتائجها على النحو الآتي:

توصلت دراسة (Ho,Christine D, 2000) حول تأثير التنوع في القوى العاملة على الأداء في قسم الإدارة بجامعة ملبورن في استراليا، إلى أن للتنوع تأثيراً يختلف باختلاف بعد التنوع نفسه، فهناك بعض متغيرات التنوع لها تأثيراً واضحاً وملموساً على الأداء، وعلى فاعلية الاتصال بين العاملين أنفسهم، وأن هناك متغيرات أخرى لها تأثيراً سلبياً على فاعلية الاتصال بين أعضاء المجموعة الواحدة حيث قليلاً ما يتصل الأفراد مع بعضهم مما يخلق بيئة غير مناسبة للتفاهم، وصراع يعكس سلباً على مستوى الأداء، ولهذه النتيجة دلالة معينة مفادها أن لبعض متغيرات القيم الثقافية الفردية تأثيراً إيجابياً على الأداء، وللبعض الآخر منها تأثيراً سلبياً.

وفي ذات السنة قدّم (Finigan, 2000) دراسة مشابهة حول أثر القيم الثقافية الفردية على الالتزام التنظيمي إلى أن نظرة العاملين إلى قيم المنظمة تختلف من فرد إلى آخر من العاملين في المنظمة، مما قد يؤثر سلباً على التزامهم بمستويات الأداء المرغوبة. ونجد في هذه الدراسة بعض الجوانب الداعمة لنتائج دراسة Christine, D , وأيدت دراسة (Kirkman & Shapiro 2001) نتائج دراسات Fringin و Christine, D في أن أداء الفرد يعتمد على العلاقة بين قيمه الثقافية واتجاهاته نحو العمل، وعلى مدى مقاومته لبعض القيم الثقافية للأعضاء في فريق العمل، وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسات تعمل في أوروبا وأمريكا وعدد من الدول الآسيوية حول تأثير القيم الثقافية الفردية على الرضا الوظيفي في الوحدات الإدارية .

وفي دراسة أخرى (Rajan, Amin & Sharon, 2003) حول أثر الأعمال على التنوع في القوى العاملة في قطاعي الإنتاج والخدمات في المملكة المتحدة وبعض الدول الأوروبية، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مطابقة نسبياً لنتائج دراسة (Kirman) من أن العولمة أسهمت في إيجاد قطاعات وأنواع مختلفة من الزبائن والعملاء مما اسهم في ظهور الحاجة إلى أيدي عاملة متنوعة قادرة على التعامل مع أسواق مختلفة، وأن هذا التنوع ساعد على تحقيق العديد من المزايا مثل تحسين الإنتاجية وتعزيز الإبداع. وأسهم في تحسين مستويات الأداء.

وفي وقت لاحق قدم (الهييتي: 2005) دراسة حول تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية على أداء العاملين في مدينة الحسين بين عبد الله الصناعية (دراسة مقارنة بين العمال الأردنيين والصينيين) حيث وجد

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

تأثيراً للقيم الثقافية الفردية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء، وأن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والصينية، وهي نتيجة تقع في سياق نتائج الدراسات السابقة وتدعم نتائجها.

وفي دراسة حديثة (الخرزاعلة : 2007) حول الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، حيث وجد أن مستوى الأداء يزيد كلما قل الصراع بين القيم الاجتماعية الفردية، والقيم التنظيمية ويقل الأداء كلما زاد هذا الصراع.

ما يميز هذه الدراسة :

اهتمت معظم الدراسات منذ العام 2000 وحتى الآن، بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء أكثر من اهتمامها بقيم الثقافة الفردية ومع ذلك، فإن الدراسات التي أمكن الاطلاع على نتائجها قد تمت في بيئات عمل لا تتصف بالتنوع، وفي قطاعات اقتصادية مختلفة لا تشمل قطاع السياحة، أما هذه الدراسة فقد أعطت اهتماماً خاصاً بقيم الثقافة الفردية وتأثيرها على الأداء في قطاع السياحة والفنادق الأربعة والخمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن والتي يبلغ التنوع فيها 27 جنسية مختلفة، وهذه الدراسة هي الأولى من نوعها في الأردن.

### نتائج التحليل واختبار الفرضيات

#### التحليل الوصفي لإجابات عينة 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، لجأت الدراسة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

يشير الجدول (2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاهتمام بالعمل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.92- 4.46) والانحرافات المعيارية بين (0.8- 1.0) بمتوسط حسابي عام مقداره (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.95) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للاهتمام 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.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاهتمام بالعمل

ت	الاهتمام بالعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	لدى القدرة الكافية لإنجاز عملي	4.46	0.95	18.302	0.000	1	مرتفعة
2	ترتفع معنويات عندما أنجز عملي بكفاءة	4.24	0.80	18.056	0.000	2	مرتفعة

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

ملحوظة							
3	اعتمد 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 المجهود الذي أبذله	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 (a ≤ 0.05) (1.655). تم حساب قيمة t الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يشير الجدول (3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاهتمام بالوقت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.05 – 3.80) والانحرافات المعيارية بين (0.99 – 1.13)، بمتوسط مقداره (3.39) وانحراف معياري (1.06) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للاهتمام 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.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاهتمام بالوقت

ت	الاهتمام بالوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	اهتم بإنجاز عملي في وقت أقل مما هو محدد	3.94	0.99	9.812	0.000	2	مرتفعة
6	انظر 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	3.91	1.10	8.403	0.000	3	مرتفعة

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

						من الخبرة	
مرتفعة	1	0.000	12.095	1.03	4.05	وقت العمل هو ملك للفندق وليس لي	8
				1.06	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاهتمام بالوقت	

قيمة t الجدولية عند مستوى (a ≤ 0.05) (1.655). تم حساب قيمة t الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير التعاون. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.77-4.05) والانحرافات المعيارية بين (0.87 - 1.23)، بمتوسط مقداره (3.89) وانحراف معياري (1.00) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للتعاون. 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 بالتعاون حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التعاون

ت	التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	أستشير زملائي في العمل قبل تقديم علمي 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	4.01	0.87	13.562	0.030	2	مرتفعة

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

مشكلة معينة						
يطلب مني زملائي أحياناً مساعدتهم في إنجاز بعض الأعمال	3.79	1.01	10.100	0.000	4	مرتفعة
أتعاون مع زملائي في فريق العمل وذلك لتكون المسؤولية جماعية	4.95	0.92	13.711	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاون	3,89	1,00				

قيمة t الجدولية عند مستوى (a ≤ 0.05) (1.655). تم حساب قيمة t الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي (3).

ويشير الجدول (5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير التطوير والتغيير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.99-4.24) والانحرافات المعيارية بين (0.99-1.23) بمتوسط مقداره (4.12) وانحراف معياري (1.06) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الأهمية المرتفعة للتطوير 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 الاهتمام بالتعاون حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التطوير والتغيير

ت	التطوير والتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
14	اعتبر 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

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

مرتفعة	3	0.030	11.918	0.99	4.12	أحتاج في بعض الأحيان إلى الالتحاق ببرامج التدريب التي يقدمها الفندق من أجل التطوير والتغيير	16
مرتفعة	4	0.000	11.748	1.00	3.99	تسهم آراء وأفكار زملائي في العمل في تطوير وتغيير أساليب عملي	17
				1.06	4.12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتطوير والتغيير	

ثانياً : أداء العاملين

لوصف مستوى أهمية أداء العاملين في الفنادق السياحية ، لجأت الدراسة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثاني t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة.

يشير الجدول 6 إلى إجابات عينة الدراسات عن العبارات المتعلقة بمتغير الأداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 – 4.66) وإنحرافات معيارية بين (0.68 – 1.02) بمتوسط مقداره (4.11) وإنحراف معياري (0.91) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لأداء 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.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية أداء العاملين

ت	التطوير والتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	أدرك أهمية 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

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

35	أشعر أحياناً بالحاجة 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 (a ≤ 0.05) (1.655). تم حساب قيمة t الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

اختبار فرضيات الدراسة

عملت الدراسة 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.

### HO1 : الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الثقافية الفردية (الاهتمام بالعمل؛ الاهتمام بالوقت؛ التعاون؛ التطوير والتغيير) على أداء العاملين الأجانب عند مستوى دلالة (a ≤ 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 (7).

جدول (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيم الثقافية الفردية على الأداء

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig	B	T	Sig	
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
أداء العاملين الأجانب	0.343	0.118	4.511	بين المجموع	4	0.002	الاهتمام بالعمل	3.755	0.002
				البواقي	135		الاهتمام بالوقت	3.201	0.003

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

						التعاون	0.238	3.053	0.001
				المجموع	139	التطوير والتغيير	0.488	3.524	0.000

• يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$

يوضح الجدول (7) 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؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.343)$  عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ . 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  $B (0.531)$  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  $(a \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية 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 عند مستوى دلالة  $(0.05)$ .

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 الانحدار البسيط، وكما يلي:

### HO1-1: الفرضية الفرعية الاولى

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  $(0.05 \geq \alpha)$ .

جدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالعمل على الأداء

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

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

يوضح الجدول (8) 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، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.246)$  عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . 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  $\beta(0.191)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالعمل يؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب بقيمة  $(0.531)$ . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت  $(8.875)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . 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  $(0.05)$ .

### 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  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاهتمام بالوقت على الأداء

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig	B	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	الدالة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدالة	الدالة
أداء العاملين الأجانب	0.277	0.077	11.460	1	0.001	0.179	3.385	0.001
				البواقي				
				المجموع				

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

يوضح الجدول (9) أثر الاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالوقت على أداء العاملين الأجانب، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.277)$  عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.077)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.077)$  من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0.179)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالوقت يؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب بقيمة  $(0.179)$ . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت  $(11.460)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . 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  $(\alpha \geq 0.05)$ .

جدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعاون على أداء العاملين

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig	B	T	Sig
الارتباط	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
أداء العاملين الأجانب	0.231	0.053	7.754	1	0.006	0.188	2.785	0.006
				الانحدار				
				البواقي				
				139				
				المجموع				

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

يوضح الجدول (10) أثر التعاون على أداء العاملين الأجانب. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعاون على أداء العاملين الأجانب، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.231)$  عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ ( $0.053$ )، أي أن ما قيمته ( $0.053$ ) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتعاون، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0.188)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتعاون يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين الأجانب بقيمة ( $0.188$ ). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت ( $7.754$ ) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). 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 ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التطوير والتغيير على الأداء

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig	B	T	Sig
الارتباط	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
أداء العاملين الأجانب	128	0.16	20287	1	0.133	84	1.512	0.133
				الانحدار				
				البواقي				
				138				

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)  
د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

				المجموع	139				
--	--	--	--	---------	-----	--	--	--	--

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

يوضح الجدول (11) أثر التطوير والتغيير على أداء العاملين الأجانب. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتطوير والتعاون على أداء العاملين الأجانب، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.128) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.016)، أي أن ما قيمته (0.016) من التغيرات في مستوى أداء العاملين الأجانب ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالتطوير والتغيير، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.084)، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (2.287) وهي غير دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على: 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).

### النتائج والتوصيات

أكدت الدراسة أن للقيم الثقافية الفردية تأثير إيجابي على أداء العاملين في الفنادق السياحية المبحوثة عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ . وأظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن مستوى أهمية الاهتمام بالعمل والاهتمام بالوقت والتعاون والتطوير والتغيير في الفنادق السياحية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

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

توصي الدراسة بان يتم أخذ قيم الثقافة الفردية بعين الاعتبار وبجدية عند صياغة إستراتيجيات المنظمات، ويجب دمج مكونات قيم الثقافة الفردية في الممارسات الإدارية وخاصة برامج التدريب. كما ينصح بوضع مقاييس وتطوير مؤشرات لتقييم مكونات الثقافة الفردية لاستخدامها في المنظمات والصناعات الأخرى، سواء كانت منظمات حكومية أو عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية. منح العاملين الأجانب المزيد من التفويض والحرية للسيطرة على وظائفهم، واحترام القيم الثقافية الفردية التي يحملها أو اكتسبها العاملون خلال حياتهم في بلدانهم الأصلي عن طريق التعرف على هذه القيم وقبولها.

كما أنه يجب الاهتمام أكثر ببرامج التدريب الثقافي التي تنفذها المنظمات للعاملين الأجانب لمساعدتهم على الاندماج والتكيف في بيئة عملهم الأجنبية، من خلال برامج التدريب والتثقيف الخاصة في مجال الثقافات العالمية وتعريف معاني القيم في كل ثقافة. واخيراً اشترك العاملين الأجانب في اختيار أسلوب العمل الذي يختارونه في الفنادق السياحية المبحوثة الذي قد يتطابق مع ثقافتهم الفردية ودراسة الأفكار ووجهات النظر التي يقدمونها. والعمل على تجسير الفجوة بين القيم الثقافية الفردية والقيم التنظيمية.

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)  
د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

## المراجع العلمية

- 1- الدويلة فهد يوسف (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن ، عمان.
- 2- العلاونة، علي سليم: (1996)، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- 3- العميان ، محمود سليمان : (2010)، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ط5.
- 4- المغربي ، كامل محمد : (2010)، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، ط4.
- 5- الخزاعلة ، عبدالله عقلة: (2007)، الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقته بأداء العمل ( رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن ، عمان .
- 6- المزيني أيوب : (2002) ،الادارة التأسيسية – العلم والفن، الشركة الكويتية العربية للدعاية والاعلان والنشر والتوزيع ، الكويت – العاصمة.
- 7- الهيتي ، خالد: (2005)، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
- 8- ديلر ،جاري : (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 9- محمود، خضير، واللوزي، موسى: (2002)، السلوك التنظيمي دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
- 10-محمود، خضير، والخرشة ، ياسين: (2006)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 11- عباس ، علي : (2007) ، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ط1.
- 12-عباس ، علي : (2008)، إدارة الموارد البشرية الدولية دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان.
- 13-Finigan J. (2000), The Impact of person and organizational values on organizational commitment , Journal of Occupational and Organizational Psychology. P. 37-150.
- 14-Ho.Christine , D.(2000). How does diversity affect performance: “A mediating process model”, Department of management University of melborne , [www.google.com](http://www.google.com).
- 15-Kirkman and Shapiro : (2001),The Impact of cultural values on the job satisfaction and organizational commitment In the teams- work. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- 16-Rajan, amin and Sharon : (2003), The Influence of Jobs on diversity of manpower in production and services sector in U.K.

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)  
 د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

### قائمة الملاحق

#### الملحق 1 : جنسيات العاملين في الفنادق موضوع الدراسة

ت	البلد – الجنسية	عدد العاملين
1	الفلبين . Filipino	114
2	تايلاند . Thailank	27
3	تركيا . Turkish	6
4	ألمانيا . German	4
5	الهند . Indian	3
6	أمريكا / كندا . American – Canadian	4
7	كرواتيا . Croatian	4
8	أندونيسيا . Indonesian	23
9	الصين . Chinese	1
10	استراليا . Australian	1
11	روسيا . Russian	9
12	إيطاليا . Italian	2
13	أوكرانيا . Ukrainian	1
14	سويسرا . Switzerland	2
15	نيوزلاندا . Newzlandian	1
16	اليونان . Greek	3
17	هولندا . Dutch	1
18	فرنسا . French	1
19	السويد . Swiss	4

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)

د. علي عباس أ. محمود رزق ريان

1	Danish. الدنمارك	20
1	Uzbekistanian. أوزباكستان	21
2	Cheek Republic . جمهورية التشيك	22
1	Japanese. اليابان	23
3	Portuguese. البرتغال	2
32	Kenian. كينيا	25
1	Pulgarian. بلغاريا	26
2	British . بريطانيا	27
254	المجموع	

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

الملحق 2 مجتمع الدراسة

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

الملحق 3 أفراد عينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمسترجعة

ت	الفندق	عدد العاملين الأجانب	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المسترجعة	عدد الاستبانة
1	الكمبسنكي عشتار	137	69	69	-
2	الماريوت	34	24	24	-
3	الهوليدي إن	32	18	17	1
4	الموفنبيك	26	17	16	1
5	البحر الميت العلاجي	24	14	14	1
	المجموع	245	142	140	2

أثر القيم الثقافية الفردية على أداء العاملين متعددي الثقافات (دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة اربعة و  
خمسة نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)  
د. علي عباس أ. محمود رزق ريان