

أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي بقطاع الفنادق: دراسة تطبيقية في المدينة المنورة

تركي عواد عواده الجهني

ماجستير إدارة أعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

Turki-awad@outlook.sa

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي بقطاع الفنادق في منطقة المدينة المنورة، وذلك من خلال تحليل أبعاده المتمثلة في الانسجام في مكان العمل والشفافية الإدارية، وبيان مدى إسهامها في دعم الأداء المؤسسي المستدام من وجهة نظر العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالفنادق المرخصة بمنطقة المدينة المنورة، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٢٤٠) مفردة. وجمعت البيانات باستخدام استبانة أعدت بالاعتماد على الأدبيات السابقة، وتم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام معاملات الارتباط وألفا كرونباخ. كما تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين جاء مرتفعاً، كما أن مستوى تعزيز استدامة الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً جداً. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر دال إحصائياً للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الشفافية الإدارية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً مقارنة ببعد الانسجام في مكان العمل. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التماثل التنظيمي داخل الفنادق، ودعم الشفافية الإدارية، وتحسين بيئة العمل بما يسهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي، استدامة الأداء المؤسسي، قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

The impact of organizational similarity on enhancing the sustainability of institutional performance in the hotel sector: An applied study in Medina

Turki Awad Awadah Al-Juhani

Master of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia
Turki-awad@outlook.sa

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational conformity on enhancing the sustainability of institutional performance in the hotel sector in the Madinah region. This was achieved by analyzing its dimensions, namely workplace harmony and administrative transparency, and determining their contribution to supporting sustainable institutional performance from the employees' perspective. The study employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees in licensed hotels in the Madinah region, from which a stratified random sample of 240 individuals was selected. Data were collected using a questionnaire developed based on previous literature, and its validity and reliability were verified using correlation coefficients and Cronbach's alpha. The data were analyzed using several appropriate statistical methods. The study concluded that the level of organizational conformity among employees was high, and the level of enhancing institutional performance sustainability was also very high. Regression analysis revealed a statistically significant impact of organizational conformity on enhancing institutional performance sustainability, with administrative transparency proving to be the most influential dimension compared to workplace harmony. In light of the findings, the study recommended strengthening organizational alignment practices within hotels, supporting administrative transparency, and improving the work environment to contribute to achieving sustainable institutional performance.

Keywords: Organizational Alignment, Sustainable Institutional Performance, Hotel Sector in Madinah.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة العالية، الأمر الذي جعل الاهتمام بالعنصر البشري محورًا أساسيًا في نجاحها واستدامتها. فقد أصبح رأس المال البشري اليوم أحد أهم الأصول التنظيمية التي تُسهم في تحقيق التميز والتفوق المؤسسي، ليس فقط من خلال الأداء المهني، بل من خلال الانتماء والولاء والالتزام بالقيم التنظيمية.

وفي ظل هذا التحول، برزت الحاجة إلى فهم العوامل النفسية والسلوكية التي تُعزز استقرار العاملين في مؤسساتهم، ومن أبرزها التماثل التنظيمي الذي يُمثل إدراك الفرد لمدى توافقه مع المنظمة من حيث القيم والأهداف والثقافة السائدة فيها (محمد، 2020). فالتماثل التنظيمي لا يقتصر على الالتزام الشكلي أو الوظيفي، بل يعكس حالة من التوافق والانسجام الداخلي تجعل الفرد يرى نفسه جزءًا من هوية المؤسسة ويسعى لتحقيق مصالحها كامتداد لمصلحته الشخصية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن المنظمات التي تنجح في بناء مستوى عالٍ من التماثل التنظيمي بين العاملين تُحقق معدلات أعلى من الانتماء المؤسسي والرضا المهني، كما يقل لديها معدل الدوران الوظيفي ويزداد مستوى الولاء (بشقاق، 2024). فالشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة يُعدّ من أهم مقومات الاستقرار الوظيفي الذي تسعى إليه إدارات الموارد البشرية المعاصرة.

كما أن التماثل التنظيمي يشكل أحد العوامل الجوهرية التي تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام، إذ يؤدي إدراك العاملين لتوافقهم مع قيم المؤسسة إلى زيادة تمسكهم بها واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها (الربيعي والطائي، 2021؛ حبيب ومحمد، 2023). وتواجه المنظمات الخدمية، ولاسيما قطاع الفنادق، تحديات متسارعة في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافسية الشديدة، وارتفاع توقعات العملاء، والتحولات المستمرة في صناعة الضيافة. ومع هذا الواقع المتغير، أصبح الاهتمام برأس المال البشري ركيزة أساسية للحفاظ على الجودة واستدامة الأداء، إذ يُعد المورد البشري العامل الأكثر تأثيرًا في صناعة تعتمد على التفاعل المباشر مع الضيوف وتجربة الزائر (الشمري، 2022). وقد أدركت المؤسسات الفندقية أن تحقيق التميز لا يرتبط فقط بامتلاك بنية تحتية متطورة أو خدمات فاخرة، بل يتجاوز ذلك إلى مدى قدرة العاملين على تقديم خدمة متسقة تعكس هوية الفندق وقيمه وثقافته.

ومن هذا المنطلق، برز مفهوم التماثل التنظيمي بصفته أحد المحددات السلوكية الجوهرية التي تُسهم في تعزيز استقرار العاملين وولائهم وانتمائهم للمنظمة، إذ يُشير التماثل التنظيمي إلى مدى إدراك الفرد لتوافقه مع قيم وأهداف وثقافة المؤسسة التي يعمل فيها (محمد، 2020). ويُعد هذا التوافق عنصرًا أساسيًا في بناء علاقة

متينة بين العامل والمنظمة، بحيث يصبح الفرد أكثر التزامًا تجاه مؤسسته وأكثر استعدادًا لتمثيلها والدفاع عن مصالحها بوصفها جزءًا من هويته المهنية والشخصية. وتؤكد الأدبيات التطبيقية أن المؤسسات التي تنجح في تعزيز مستويات التماثل التنظيمي بين موظفيها تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والانتماء، والولاء، مع انخفاض واضح في معدل الدوران الوظيفي (بشفاق، 2024). كما أن ارتفاع التماثل التنظيمي يُعد عاملًا محوريًا في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، إذ يدفع العاملين إلى بذل جهود أكبر، والمشاركة بفعالية في التطوير، والالتزام بمعايير الجودة (الربيعي والطائي، 2021؛ حبيب ومحمد، 2023).

وفي قطاع الفنادق بالمدينة المنورة الذي يتمتع بخصوصية دينية وسياحية ويشهد أعلى معدلات إشغال خلال مواسم الحج والعمرة تتضاعف أهمية فهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين. فالمدينة المنورة تُعد وجهة عالمية تستقبل ملايين الزوار سنويًا، مما يجعل الفنادق بحاجة ماسة إلى قوى عاملة مستقرة، ملتزمة، ومحقة لأعلى مستويات الأداء لضمان جودة الخدمة واستدامتها في ظل التغيرات المستمرة في الطلب والظروف التشغيلية.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتماثل التنظيمي في تعزيز الأداء المستدام داخل المؤسسات الخدمية، تشير ملاحظات ميدانية ودراسات حديثة إلى وجود تحديات تواجه قطاع الفنادق في المدينة المنورة تتعلق بارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وتفاوت مستويات الالتزام والولاء، وضعف الاستقرار المهني بين بعض الفئات العاملة، وخاصة في الوظائف التشغيلية الأمامية التي تُعد واجهة الفندق أمام الزوار (Al-Hussaini, 2022). كما تُظهر التقارير الإدارية في بعض الفنادق وجود فجوة بين القيم التنظيمية المعلنة وبين مدى تبني العاملين لها فعليًا، مما قد ينعكس سلبًا على جودة الخدمة المقدمة وعلى استدامة الأداء المؤسسي.

كما يُلاحظ أن طبيعة العمل الفندقي في المدينة المنورة تتسم بالتقلب الموسمي الشديد نتيجة مواسم الحج والعمرة، الأمر الذي يفرض ضغوطًا تشغيلية كبيرة على العاملين ويزيد حاجتهم إلى الشعور بالأمان النفسي والانتماء والهوية المهنية داخل المنظمة. وفي ظل هذا الضغط، يصبح التماثل التنظيمي عنصرًا حاسمًا في تعزيز قدرة العاملين على مواجهة ضغوط العمل وتقديم خدمة مستقرة وعالية الجودة للزوار. إلا أن التقارير الميدانية تشير إلى أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين القيم التنظيمية التي تعلنها، وبين ما يشعر به العاملون فعليًا، وهو ما يخلق نوعًا من الانفصال الثقافي داخل المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة تتطلب الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة، والالتزام المهني، وكفاءة التشغيل عبر فترات الذروة والانخفاض. وهذا الهدف يصبح

معقدًا في حال وجود ضعف في التماثل التنظيمي، لأن العامل الذي لا يشعر بانتمائه إلى المؤسسة يكون أقل رغبة في الالتزام بمعايير الجودة وأكثر عرضة للغياب أو عدم الاستمرار في العمل. ولهذا تُعد دراسة أثر التماثل التنظيمي خطوة أساسية لفهم كيفية تعزيز استدامة الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للفنادق في بيئة ضيافة حساسة ودينية مثل المدينة المنورة.

كما أن ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء في قطاع الفنادق داخل المدينة المنورة تُبرز حاجة ملحة للبحث العلمي في هذا المجال. إذ تُركز معظم الدراسات السابقة على قطاعات تعليمية أو حكومية أو صناعية، بينما ما يزال قطاع الضيافة—رغم أهميته الاقتصادية والدينية—بحاجة إلى مزيد من الأدلة العلمية التي تُفسر سلوك العاملين وتحدد العوامل المؤثرة في بقائهم والتزامهم وجودة أدائهم.

وبناءً على ما سبق، تظهر مشكلة الدراسة في عدم وضوح تأثير التماثل التنظيمي على استدامة الأداء المؤسسي داخل فنادق المدينة المنورة، وفي وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتطلب دراسة منهجية توضح طبيعة هذه العلاقة وأبعادها. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

3. أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى الانسجام في مكان العمل لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة؟
2. ما مستوى الشفافية الإدارية لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة؟
3. ما أثر أبعاد التماثل التنظيمي (الانسجام في مكان العمل والشفافية الإدارية) في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة؟

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

1. تحديد مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.
2. قياس مستوى الشفافية الإدارية لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.
3. تحليل أثر أبعاد التماثل التنظيمي (الانسجام في مكان العمل، والشفافية الإدارية) في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

5. أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتماثل التنظيمي، من خلال تناول بُعديه (الانسجام – الشفافية) في قطاع الضيافة، وهو قطاع لم يحظَ بعد بالاهتمام البحثي الكافي.
2. تُقدم إطارًا نظريًا يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي داخل بيئات عمل ذات طبيعة تشغيلية حسّاسة مثل الفنادق.
3. تُحدد متغيرات جديدة مرتبطة بسلوك العاملين، يمكن اعتمادها في الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تُساعد نتائج الدراسة مديري الفنادق في المدينة المنورة على تعزيز بيئة عمل منسجمة وشفافة تزيد من ارتباط العاملين بالفندق.
2. تُوفر مؤشرات عملية يمكن توظيفها في تقليل الدوران الوظيفي ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للزوار والمُعتمدين.
3. تُقدم بيانات تُمكن المؤسسات من تصميم برامج تدريب، وتطوير سياسات داخلية تعزز استدامة الأداء المؤسسي.

6. حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تحليل أثر أبعاد التماثل التنظيمي المتمثلة في: الانسجام في مكان العمل والشفافية الإدارية وذلك في علاقتها باستدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

2. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لما يتمتع به من قدرة على وصف الظواهر وتحليلها واستخلاص العلاقات بينها، مما يتيح جمع بيانات دقيقة حول مستوى التماثل التنظيمي واستدامة الأداء، وتحليل أثر المتغيرات موضوع الدراسة بشكل منهجي وموضوعي.
3. **الحدود المكانية:** تُطبَّق هذه الدراسة في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة، وذلك لما لهذا القطاع من خصوصية تشغيلية وسلوكية تتطلب مستويات عالية من الانسجام والشفافية بين العاملين.
4. **الحدود البشرية:** تنحصر الدراسة على العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة بمختلف فئاتهم الوظيفية، سواء كانوا ضمن الوظائف الإدارية أو التشغيلية.
5. **الحدود الزمنية:** تتم عملية تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال عام 1446هـ، الموافق لعام 2025م.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يُعد الفصل الثاني من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية؛ إذ يُقدِّم الأسس النظرية التي يُبنى عليها البحث، ويوضح المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوعه، ويستعرض الجهود العلمية السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة. وبما أن هذه الدراسة تتناول أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة، فإن تناول الإطار النظري لهذه المفاهيم يُعد خطوة محورية لفهم العلاقة بينها وتفسير نتائج الدراسة لاحقًا. ويركز هذا الفصل على توضيح مفهوم التماثل التنظيمي باعتباره أحد العوامل السلوكية المؤثرة في اتجاهات العاملين وولائهم وانتمائهم للمنظمة، مع تحليل أبرز أبعاده مثل الانسجام في مكان العمل والشفافية الإدارية، إضافة إلى مناقشة مفهوم استدامة الأداء المؤسسي وأهميته في القطاع الفندقي الذي يتسم بالتنافسية العالية والحساسية التشغيلية، خاصة في مدينة ذات طبيعة دينية وسياحية كمدينة المنورة. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة وبهدف بيان ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تُسهم هذه الدراسة في سدّها. ويساعد هذا الاستعراض في بناء تصور علمي متكامل يمكن الباحث من وضع فرضيات منطقية، ويثري تفسير النتائج في الفصول القادمة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: التماثل التنظيمي

يُعد التماثل التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في السلوك التنظيمي، إذ يُعبّر عن مدى إدراك العاملين لتوافقهم مع المنظمة من حيث القيم، والثقافة، والأهداف، والهوية المهنية. ويُنظر إليه بوصفه إحدى الركائز التي تُسهم

في بناء علاقة متينة بين الفرد ومؤسسته، حيث يشعر العامل بأنه جزء من الكيان التنظيمي وينتمي إليه، مما ينعكس إيجابًا على مستويات الانتماء الوظيفي، والولاء، والالتزام، واستعداد العامل لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أصبح التماثل التنظيمي محور اهتمام المؤسسات الحديثة، لاسيما في القطاعات الخدمية كقطاع الفنادق الذي يعتمد بشكل كبير على تفاعل العاملين مع النزلاء وجودة الخدمة المقدمة. ومن ثم فإن فهم مكونات هذا المفهوم وأبعاده يُعد خطوة أساسية لتحليل أثره في استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل بيئات العمل السياحية.

1. تعريف التماثل التنظيمي:

تعددت التعريفات الواردة في الأدبيات لمفهوم التماثل التنظيمي نظرًا لاختلاف الخلفيات الفكرية التي تناولته. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن التماثل التنظيمي يمثل سلوكًا يعكس استعداد الفرد للتضحية الشخصية والإسهام المشترك لصالح المنظمة وتحقيق الإنجاز بأعلى من المتوقع (عبدالحفيظ، 2023).

بينما يرى آخرون أن التماثل التنظيمي يعبر عن شعور الموظف بوجود روابط نفسية ومهنية تربطه بالمنظمة التي يعمل بها، بما يعزز شعوره بالفخر والاعتزاز وانتمائه لها (الصراف، 2022) كما عرفه Yue et al (2021). بأنه مدى شعور الموظفين بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ويتبنون قيمها وأهدافها، وهو ما يتقاطع مع تعريف الهاشمي وأبوردين (2023) اللذين أكدوا أن التماثل التنظيمي يرتبط بالتوافق القيمي والثقافي بين الفرد ومؤسسته. كما أن التماثل التنظيمي حالة تتلاقى فيها أهداف الموظف مع أهداف المنظمة، مما يعزز الانتماء الداخلي والدافعية نحو العمل.

2. أهمية التماثل التنظيمي:

أكدت بعض الدراسات أهمية التماثل التنظيمي إلى مساهمته في تعزيز أداء المنظمة ونجاحها في الأجل الطويل، ودعم قدراتها التنافسية (الرييح، 2023)، وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وولائهم، واستقرارهم الوظيفي الذي ينعكس على بذل المزيد من الجهود في العمل. وبالتالي تكمن أهمية التماثل التنظيمي في تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرارات، مما يدرك الموظفون أن مستقبلهم الوظيفي مرتبط بتميز المنظمة واستمرارها (طه، 2021)، فالموظفون الذين يدركون مستوى عال من التماثل مع المنظمة يسعون لتحسين أدائهم الوظيفي، كما أنه من المتوقع استمرارهم في عملهم وبذل الجهد نحو الأداء الوظيفي المميز (يوسف، 2022)، مما يجعل التماثل التنظيمي ضامنًا لنجاح ممارسات التغيير التنظيمي وعدم مقاومة الموظفين لها.

تتجلى أهمية التماثل التنظيمي بشكل أكبر في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة؛ حيث يُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات اعتمادًا على العنصر البشري في تقديم الخدمات المباشرة للنزلاء. فالانسجام بين قيم العاملين وثقافة

الفندق، إضافة إلى إدراكهم للشفافية الإدارية، يُعد عاملاً رئيساً في رفع مستوى الالتزام والولاء لديهم، مما ينعكس مباشرة على استدامة الأداء المؤسسي، خاصة في بيئة تشغيلية تتسم بالضغط الموسمي، وتتعامل مع ملايين الزوار سنوياً. ومن ثم، فإن فهم التماثل التنظيمي وأبعاده يمثل أداة جوهرية لتحسين جودة العمل الفندقي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار والتميز المؤسسي في المدينة المنورة.

3. أبعاد التماثل التنظيمي:

اهتمت الأدبيات الإدارية الحديثة بتحديد الأبعاد الرئيسية للتماثل التنظيمي، وقد تنوعت اتجاهات الباحثين في هذا المجال نظراً لاختلاف البيئات التنظيمية والسياقات التطبيقية. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التماثل التنظيمي يتكون من الانتماء التنظيمي، الولاء، والتشابه بين الفرد والمنظمة، باعتبارها مقومات تعكس مدى ارتباط العامل بالمؤسسة وتقاربه مع قيمها وهويتها (الروميدي وآخرون، 2023) بينما اتجهت دراسات أخرى إلى اعتبار الولاء والتشابه والعضوية عناصر أساسية تشكل محاور التماثل التنظيمي (الصراف، 2022).

كما أظهرت دراسة (Maddula 2024) أن التماثل التنظيمي قد يتحدد من خلال جماعة العمل، والصراع التنظيمي، ونمط القيادة، في حين ركزت دراسات أخرى على أن القيم المشتركة، والمعايير الجماعية، والدعم التنظيمي، وإدارة المواهب تمثل أبعاداً موضوعية للتماثل التنظيمي. وعلى الرغم من هذا التباين في تحديد الأبعاد، فإن معظم الدراسات تجمع على أن تماثل الموظف مع المنظمة يتجسد في درجة شعوره بالانسجام مع بيئة العمل والشفافية في تعامل المنظمة معه. وبناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدراسة بُعدين رئيسيين لقياس التماثل التنظيمي، وهما الانسجام في مكان العمل والشفافية الإدارية، لما لهما من تأثير مباشر في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق.

أولاً: الانسجام في مكان العمل:

تشير الأدبيات إلى أن الانسجام في بيئة العمل يمثل أحد الركائز الأساسية لبناء تماثل قوي بين الفرد والمنظمة. كما أن الانسجام في مكان العمل يساهم في تعزيز الاستقرار النفسي للعاملين، ويخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان والدعم. وأضافت دراسة ضهير (2019) أن مناخ العمل المنسجم يعزز الثقة المتبادلة والتعاون بين أفراد الفريق، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والقدرة على مواجهة ضغوط العمل. كما أن الانسجام بين الفرد والمنظمة يمثل عاملاً أساسياً في نجاح نماذج الأعمال الحديثة، وخاصة تلك المعتمدة على الابتكار والتطوير التنظيمي، حيث يساعد الانسجام على مواءمة أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ويقود إلى سلوكيات مهنية أكثر التزاماً وفعالية.

وفي سياق الفنادق بالمدينة المنورة، يكتسب هذا البعد أهمية خاصة نظراً للطبيعة التفاعلية للقطاع، وكثافة

الضغط التشغيلي خلال موسم الحج والعمرة، مما يجعل الانسجام بين العاملين شرطًا رئيسًا لضمان استدامة الأداء المؤسسي وجودة الخدمة المقدمة للزلاء.

ثانيًا: الشفافية الإدارية:

تُعد الشفافية الإدارية أحد المحاور الجوهرية لتعزيز التماثل التنظيمي، حيث تلعب دورًا مهمًا في بناء الثقة بين العاملين والإدارة. وقد أوضحت دراسة حجر (2023) أن الشفافية الإدارية تتطلب توضيح الإجراءات والقرارات التنظيمية، وما يرتبط بها من مبررات قانونية وإدارية، تضمن وضوح الصورة أمام العاملين. كما أن إتاحة المعلومات الإدارية للعاملين تعزز من فهمهم لطبيعة العمل والغايات التنظيمية، مما يساعدهم على الشعور بالانتماء ويقلل من مقاومة القرارات التنظيمية. وفي السياق ذاته، توصلت دراسات بدر الدين (2021) والبلع (2021) والطائي (2023) إلى أن الشفافية الإدارية تُعد آلية فعالة في الحد من الفساد الإداري، وتعزيز الميزة التنافسية، والحد من الانحراف بالسلطة. وفي بيئة الفنادق بالمدينة المنورة، تمثل الشفافية الإدارية عنصرًا حاسمًا لرفع مستوى الالتزام والجودة، نظرًا لحساسية القطاع وتنوع العاملين فيه، مما يجعل وضوح القرارات وسياسات العمل عنصرًا داعمًا لاستدامة الأداء المؤسسي.

وتظهر أهمية تبني أبعاد التماثل التنظيمي الانسجام في مكان العمل والشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة. فكلما ازداد شعور العاملين بالانسجام مع بيئة عملهم ووضوح القرارات الإدارية التي تحكمها، ارتفعت مستويات التزامهم وولائهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة واستقرار العمليات التشغيلية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للفنادق في سوق يتسم بالضغط الموسمي وكثافة الطلب.

المبحث الثاني: استدامة الأداء المؤسسي

أصبحت استدامة الأداء المؤسسي من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك لما لها من دور أساسي في تعزيز قدرة المنظمات على مواصلة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على المدى الطويل، رغم التحديات والمتغيرات التي تواجه بيئات الأعمال. وتمثل استدامة الأداء بُعدًا استراتيجيًا يعكس قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر، والمحافظة على مواردها، وتطوير كفاءتها التنظيمية، وتحقيق موازنة بين متطلبات اليوم واحتياجات المستقبل. ويزداد الاهتمام بهذا المفهوم في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة، نظرًا لطبيعة القطاع التي تتسم بتقلبات موسمية حادة، وارتفاع التوقعات التشغيلية خلال موسم الحج والعمرة، وتنوع احتياجات الزلاء. ومن ثم فإن تحقيق استدامة الأداء المؤسسي يعد ضرورة لضمان جودة الخدمات، واستمرارية التشغيل بكفاءة عالية، وتعزيز القدرة التنافسية في سوق ضيافة

شديد الحساسية.

1. تعريف استدامة الأداء المؤسسي:

يُعدّ الأداء المستدام أحد المخرجات الرئيسية لتبني مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، إذ يهدف إلى تحقيق توازن طويل الأمد بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عمل الوحدات الاقتصادية والمؤسسات المختلفة. ويرتبط هذا المفهوم بفكرة خلق قيمة مضافة للمؤسسة ولأصحاب المصالح في الوقت نفسه، من خلال ضمان كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، وتحسين القدرة التنافسية واستمرارية النشاط (قارة، 2020؛ فريد وقمري، 2022). وتشير الدراسات العربية الحديثة إلى أن الأداء المستدام لا يقتصر على قياس النتائج المالية فقط، بل يمتد ليشمل مؤشرات اجتماعية وبيئية، مثل جودة ظروف العمل، وممارسات المسؤولية المجتمعية، وحماية البيئة، وذلك من خلال تبني نماذج قياس حديثة كخط الأساس الثلاثي (الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) وبطاقات الأداء المتوازن المستدامة (المسعودي، 2017؛ مناعية وبن قرينح، 2022).

وانطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن الأداء المستدام يمثل نهجاً تكاملياً يراعي في آن واحد مصالح المساهمين، والعاملين، والمجتمع المحلي، والبيئة الطبيعية، مع مراعاة عدم الإضرار بحقوق الأجيال القادمة، بما ينسجم مع توجهات التحول نحو اقتصاد مستدام ورؤية المملكة 2030.

2. أهداف الأداء المؤسسي المستدام:

يهدف الأداء المستدام إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من ضمان نجاحها على المدى الطويل، من أهمها:

1. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: يساعد الأداء المستدام الإدارة العليا على تكوين صورة شاملة عن وضع الوحدة الاقتصادية من خلال دمج مؤشرات مالية وغير مالية في عملية التقييم، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر وعياً بتحديات الاستدامة، مثل المخاطر البيئية والاجتماعية، وتأثيرها على استمرارية النشاط (المسعودي، 2017؛ فريد وقمري، 2022).

2. تحسين كفاءة العمليات وجودة المخرجات: يتيح التركيز على الأداء المستدام للمؤسسة إعادة تصميم عملياتها التشغيلية بما يرفع من الكفاءة ويقلل الهدر في الموارد، مع الارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدّمة للعملاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

3. تعزيز مواءمة الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة: يساهم الأداء المستدام في توجيه سياسات إدارة الموارد البشرية نحو بناء قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم، بما يضمن وجود الكفاءات المناسبة في المواقع

المناسبة، ويساعد على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة داخل المؤسسة (قارة، 2021؛ المهدي، 2024).

4. رفع جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات والتغيرات المستقبلية: من خلال تبني منظور مستدام في إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات بناء آليات أكثر مرونة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية والصحية والبيئية، ووضع مبادئ توجيهية واضحة للتصرف في حالات الطوارئ، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (اللحج وآخرون، 2024).

3. أهمية الأداء المؤسسي المستدام:

يوفر الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية مجموعة من المزايا الجوهرية التي تدعم استمراريته وتعزز تنافسيتها، ومن أبرز هذه المزايا:

1. يؤدي التركيز على جودة المنتجات والخدمات، والالتزام بمعايير السلامة والشفافية في المعلومات، إلى رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة. كما يساهم الإبلاغ الواضح عن خصائص المنتجات، والالتزام بمواعيد التسليم، وتجنب السلع الرديئة أو الضارة، في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة لدى العملاء (فريد وقمري، 2022).

2. يساعد دمج معايير الاستدامة في السياسات التشغيلية والمالية على خفض التكاليف المرتبطة بالهدر والآثار البيئية السلبية، وتقليل التعرض للمخاطر القانونية والتنظيمية، مما يدعم استقرار التدفقات النقدية ويعزز ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين في قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو (المسعودي، 2017؛ قارة، 2020).

3. تتبنى المؤسسات ذات الأداء المستدام سياسات أكثر عدالة في الأجور، وتحافظ على بيئة عمل آمنة، وتوفر برامج للتدريب والتطوير المهني، إضافة إلى نظم دعم اجتماعي وصحي للعاملين. ويساهم ذلك في رفع الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة وتعزيز الانتماء المؤسسي (قارة، 2021؛ المهدي، 2024).

4. يشمل الأداء المستدام تبني ممارسات مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة، مثل المشاركة في الأنشطة الخيرية والتنمية، وتصميم منتجات وخدمات صديقة للبيئة، والالتزام بتشريعات حماية البيئة. وتنعكس هذه الجهود في تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة القبول الاجتماعي لنشاط المؤسسة، وهو ما يجعلها شريكاً موثوقاً لدى المجتمع وأصحاب المصلحة (اللحج وآخرون، 2024).

ومما سبق، يتضح أن الأداء المستدام يمثل أداة استراتيجية شاملة تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية أعمالها، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح.

ثانيًا: الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، تبين أن هناك عددًا من الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي والأداء المؤسسي المستدام وخاصة في الدول العربية. وحرص الباحث على التركيز على حداثة الدراسات ومن الدراسات التي تم الاستفادة منها التالي:

دراسة رؤوف (2020) بعنوان: دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات البحث المتمثلة بالتماثل التنظيمي وجودة الحياة العملية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد، بالإضافة إلى معرفة العلاقة والتأثير بينهما. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الأقران. تم تحليل البحث وتألفت عينة البحث من (148) فردًا، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم الحصول على البيانات بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت من مقاييس جاهزة من دراسات أجنبية، وخضعت لاختبارات الصدق والثبات، ثم عرضت على مجموعة من المحكمين العلميين. تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية لتحليل الإحصائي (الخطية البسيطة، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط)، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS. V.25) لاختبار صحة الفرضيات. توصل البحث إلى عدة استنتاجات، منها مستوى التماثل التنظيمي وجودة الحياة العملية في منظمة البحث. كانت مرتفعة للمتغيرين وأن هناك تأثير قوي بعد الولاء الذي يعد أحد أبعاد التناظر التنظيمي في جودة الحياة العملية، إن تعزيز التناظر التنظيمي لدى العاملين في الجامعة المبحوثة سيسهم في تحسين ظروف العمل وتحسين فرص النمو الوظيفي بالإضافة إلى التكامل الاجتماعي مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة العملية، وقد أوصى الباحثون بعدد من التوصيات التي تعود بالنفع على المجتمع، ومن أهم هذه التوصيات: تطوير جودة الحياة العملية في الجامعة المبحوثة من خلال السعي المستمر لخلق ثقافة عامة تؤمن بالمقترحات والأفكار الجديدة للعاملين، وتكمن أصالة البحث الحالي في ربط متغيري التناظر التنظيمي وجودة الحياة العملية، ويعلم الباحث أنها أول دراسة محلية حاولت الربط بين هذين المتغيرين الحيويين.

دراسة يوسف بعنوان: التماثل التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التماثل التنظيمي لدى العاملين في مطار القاهرة الدولي على مستوى جودة الخدمة المقدمة،

انطلاقاً من أهمية هذا المفهوم الذي برز حديثاً في ميدان الإدارة استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة واشتداد المنافسة بين المنظمات. وقد تناولت الدراسة التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الولاء، والعضوية، والتشابه، بوصفها متغيرات رئيسية يمكن أن تسهم في تعزيز جودة الخدمة في بيئة عمل حساسة تتطلب مستويات مرتفعة من الكفاءة والدقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء إطار نظري يؤصل المفاهيم المرتبطة بالتماثل التنظيمي وجودة الخدمة، والرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. كما تم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمطار القاهرة الدولي، باستخدام استبانة مصممة لقياس متغيرات الدراسة وتحليل اتجاهات العاملين نحوها. وتم عرض البيانات بأساليب كمية تُمكن من اختبار الفروض وتحليل العلاقات بين المتغيرات وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي دال إحصائياً بين أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة ومستوى جودة الخدمة، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات الولاء والعضوية والتشابه بين العاملين يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين. كما أظهرت النتائج إدراك أفراد العينة لأهمية التماثل التنظيمي في دعم مستوى الخدمة داخل المطار. وتوصي الدراسة بضرورة تبني أساليب علمية لاستبقاء العاملين عبر تعزيز الحوافز المادية والمعنوية، باعتبارهم مصدرًا للميزة التنافسية، إضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتماثل. كما توصي بالاهتمام المستمر بقياس رضا العملاء وتطوير الخدمات بما يتجاوز توقعاتهم، بما يتوافق مع المعايير العالمية لجودة خدمات المطارات.

دراسة عبد الله (2024) بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي: دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان. هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي وتحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير مباشرة بين العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي والتوصية لمعالجة جوانب القصور في العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في هذه البنوك، وتمثلت مشكلة البحث في أن ضعف التماثل التنظيمي يرجع لعدم الاهتمام بالعدالة التنظيمية وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي الذي ينص على ما هو أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منسوبي البنوك التجارية الأجنبية في السودان والأسئلة الفرعية تنص على ما هو أثر العدالة التوزيعية على التماثل التنظيمي، ما هو أثر العدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي، ما هو أثر العدالة التعاملية على التماثل التنظيمي، وبناءً على تساؤلات المشكلة تمثلت الفرضية الرئيسية في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، والفرضيات الفرعية في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي وأخيراً هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والتماثل التنظيمي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بثلاثة بنوك تجارية أجنبية عاملة في السودان

وهي مصرف الساحل والصحراء، البنك العربي السوداني، البنك الأهلي المصري، وبلغ إجمالي أفراد مجتمع الدراسة (150) فرداً في ضوء معرفة مجتمع الدراسة، تم أخذ عينة وفق أسلوب المسح الشامل (الحصري) الذي تم بموجبه جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع محل الدراسة، خلص الباحثان لصحة الفروض المصاغة، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي علاوة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والتماثل التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها على إدارات البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السودان العمل على توطيد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي وتطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء وفق أنظمة قانونية والعمل علي اتخاذ القرارات بناءً على معلومات مكتملة ودقيقة.

دراسة اللحلح (2024) بعنوان: دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام: الدراسة الحالية تحليل دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم تحسين الأداء المستدام لمصلحة الضرائب المصرية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية (الموقع الإلكتروني، شمولية وحداثة معلومات، سهولة الاستخدام، الاتصال والتواصل، الأخلاقيات الإلكترونية)، وبين الأداء المستدام وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمصلحة الضرائب المصرية نحو كلاً من (أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية أبعاد الأداء المستدام) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة)، وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المستدام لمصلحة الضرائب المصرية، ومن ثم العمل على تحسين جودة الخدمات الضريبية الإلكترونية من خلال ذكر خطة عمل تنفيذية وآليات تنفيذها والمسؤولين عن التنفيذ، وهذا كله لابد وأن يتم في ضوء تفعيل دور الإدارات الضريبية ودور العاملين بها في تحقيق ذلك، إلا أن نطاق هذه الدراسة وما تم التوصل إليه من نتائج تشير إلى عدد كبير من مجالات بحوث مستقبلية يمكن القيام بها.

دراسة أبو الذهب (2025) بعنوان: قياس أثر الابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء المؤسسي المستدام: الدور المُعدل لاستباقية المنظمة – دراسة ميدانية على قطاع صناعة الكابلات في مصر هدف البحث قياس التأثير المباشر للابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء المؤسسي المستدام، سواء المتعلق بالاستدامة الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية، ومن ثم الكشف عن الدور المُعدل لاستباقية المنظمة في العلاقة بين الابتكار الموجه نحو الاستدامة والأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المستدام، ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة ستة فروض رئيسية، بحيث يتم اختبار التأثير المباشر بواسطة الفروض من الأول إلى

الثالث، بينما يتم اختبار التأثير المعدل بواسطة الفروض من الرابع إلى السادس، وفي هذا الصدد تم استخدام أسلوب الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (341) مفردة من الموظفين العاملين بشركات صناعة الكابلات الكهربائية بمصر، ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج (SmartPLS.4) الذي يمثل إحدى أدوات نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث تم اختبار الفروض وفقاً لأسلوب تحليل المسار، وتم التوصل إلى عدم معنوية تأثير الابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء الاقتصادي المستدام، بينما تبين معنوية تأثيره على الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة، كما أشارت النتائج إلى قدرة استباقية المنظمة من خلال تفاعلها من الابتكار الموجه نحو الاستدامة على تعديل جميع العلاقات المباشرة الواردة بالنموذج الهيكلي للبحث، حيث ساهمت الاستباقية في خلق أو زيادة التأثير المباشر للابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده الثلاثة، وبالتالي ينبغي على مسؤولي شركات صناعة الكابلات أن يعملوا على نشر ثقافة الابتكار الموجه نحو الاستدامة، فضلاً عن ضرورة أخذ زمام المبادرة وتحقيق الاستباقية، وقد أختتمت الدراسة بمناقشة وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج، وتوضيح مساهماتها العملية والنظرية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات لمسؤولي الشركات محل البحث، وأخيراً الإشارة إلى الحدود الخاصة بالدراسة، واقتراح البحوث المستقبلية المكتملة له.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن مفهوم التماثل التنظيمي بدأ يحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظراً لارتباطه المباشر بسلوك العاملين ومستوى اندماجهم وولائهم وانتمائهم للمنظمة. كما برزت أهمية الأداء المؤسسي المستدام بوصفه أحد متطلبات الاستمرارية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال. وقد تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات ضمن سياقات متعددة، إلا أن الربط بينهما ما يزال محدوداً، وخاصة في قطاع الضيافة والفندقة.

أولاً: أوجه الاتفاق:

تتفق جميع الدراسات المستعرضة مثل: دراسة رؤوف (2020)، ويوسف، وعبدالله (2024) على ما يلي:

1. أهمية التماثل التنظيمي كمتغير مؤثر في بيئة العمل، سواء من خلال الولاء أو العضوية أو التشابه.
2. وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل جودة حياة العمل وجودة الخدمة والعدالة التنظيمية.
3. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مناسب لدراسة التماثل التنظيمي والعلاقات بين متغيراته.
4. استخدام أدوات إحصائية حديثة في تحليل بيانات الدراسات مثل (SPSS) و (SmartPLS).

5. التأكيد على ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي.

ثانيًا: أوجه الاختلاف:

رغم وجود تقاطعات جوهرية بين الدراسات، إلا أن لكل دراسة سياقها وخصوصيتها، ويمكن رصد عدد من الاختلافات:

1. اختلاف البيئات التنظيمية؛ فبعض الدراسات أجريت في الجامعات (رؤوف)، وأخرى في المطارات (يوسف)، وفي البنوك (عبد الله)، وفي الهيئات الحكومية (اللحج)، وفي الشركات الصناعية (أبو الذهب).
2. تنوع المتغيرات التابعة التي تناولتها الدراسات، مثل جودة الخدمة، جودة حياة العمل، العدالة التنظيمية، أو الأداء المستدام.
3. تنوع أدوات التحليل الإحصائي بين الانحدار الخطي، تحليل المسار، ونمذجة المعادلات الهيكلية.
4. اختلاف مستويات تأثير المتغيرات؛ حيث أظهرت بعضها تأثيرًا قويًا للتماثل التنظيمي، بينما أظهرت دراسات أخرى تأثيرًا متفاوتًا أو غير دال في بعض الأبعاد (مثل عدم معنوية تأثير الابتكار على الأداء الاقتصادي في دراسة أبو الذهب).

ثالثًا: أوجه القصور أو الفجوة البحثية:

- بالنظر إلى الدراسات السابقة، يمكن تحديد عدد من الفجوات البحثية التي تُبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية:
1. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي، رغم أهمية الربط بينهما كمتغيرين متكاملين في بيئات ديناميكية.
 2. غياب الدراسات في قطاع الفنادق، بالرغم من حساسية هذا القطاع وارتباطه بجودة الخدمة والاستدامة التشغيلية، خصوصًا في المدن ذات النشاط السياحي والديني مثل المدينة المنورة.
 3. غياب الدراسات التطبيقية التي تجمع بين الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام (الاقتصادي – الاجتماعي – البيئي) وترابطها بالتماثل التنظيمي.
 4. معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين التماثل التنظيمي ومتغيرات داخلية (مثل العدالة أو جودة الحياة)، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى دور التماثل في تعزيز مؤشرات الأداء الاستراتيجي والاستدامة.
 5. حاجة قطاع الضيافة إلى دراسات ميدانية تستند إلى منهجيات قياس دقيقة للتماثل التنظيمي في بيئات متعددة الثقافات.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية:

تنفرد الدراسة الحالية بعدد من الجوانب التي تجعلها إضافة علمية جديدة، من أبرزها:

1. معالجة موضوع حديث ومهم يتمثل في تأثير التماثل التنظيمي على استدامة الأداء المؤسسي.
 2. تطبيق الدراسة على قطاع الفنادق في المدينة المنورة، وهو قطاع لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات رغم أهميته الاقتصادية والسياحية والدينية.
 3. الاعتماد على نموذج بحثي يدمج بين التماثل التنظيمي والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة، وهو دمج نادر في الدراسات العربية.
 4. تقديم مخرجات وتوصيات تطبيقية تسهم في تطوير ممارسات الإدارة الفندقية وزيادة تنافسيتها واستدامتها.
 5. تعزيز المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة لقياس العلاقات بين المتغيرات.
- وبناءً على ما سبق، يتبين أن الدراسات السابقة أسهمت في إثراء الإطار النظري للتماثل التنظيمي ومتغيراته، كما قدمت أدلة تجريبية على علاقاته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. غير أن أغلب هذه الدراسات لم تتطرق إلى أثر التماثل التنظيمي على استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، الأمر الذي يفتح المجال لإجراء الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة، وتقديم فهم أعمق لدور التماثل التنظيمي في تعزيز الأداء المستدام في بيئة حيوية وذات خصوصية مثل قطاع الضيافة في المدينة المنورة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات وهي:
1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانسجام في مكان العمل في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.
 2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة.

خاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتمائل التنظيمي وأبعاده، واستدامة الأداء المؤسسي، كما تضمن الفصل عرضًا تحليليًا لأبرز الدراسات السابقة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومدى الإفادة منها في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث يوضح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويُعد هذا الفصل حجر الأساس الذي يُبنى عليه صدق النتائج ودقتها، إذ يوضح الكيفية العلمية التي تم من خلالها اختبار أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق بمدينة المدينة المنورة.

2. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يُستخدم هذا المنهج في وصف الظواهر الاجتماعية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وتفسيرها تفسيرًا علميًا قائمًا على البيانات الميدانية. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسبًا لدراسة أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي بقطاع الفنادق، كونه يتيح:

1. وصف مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في الفنادق محل الدراسات.
2. قياس مستوى استدامة الأداء المؤسسي بأبعادها المختلفة.
3. تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي.
4. الوصول إلى نتائج كمية دقيقة.

3. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الفنادق المصنّفة والمرخّصة رسميًا في منطقة المدينة المنورة، سواء كانوا من شاغلي الوظائف الإدارية أو الإشرافية أو التشغيلية. ويشمل ذلك الفنادق بمختلف فئاتها

5) نجوم، 4 نجوم، 3 نجوم، والفنادق الاقتصادية)، والتي تُعدّ من أهم مرافق الإيواء السياحي في المنطقة نظرًا لطبيعة المدينة الدينية والزيادة المستمرة في أعداد الزوار والحجاج والمعتمرين. ويُقدّر عدد العاملين في الفنادق في المدينة المنورة بنحو 15,000 موظف تقريبًا، استنادًا إلى أحدث المؤشرات المتاحة حول حجم العمالة في قطاع الإيواء السياحي بالمنطقة، مع التركيز على الفنادق فقط بوصفها الوحدة المستهدفة في هذه الدراسة. ويمثل هؤلاء العاملون الإطار العام الذي تُستمد منه العينة المستخدمة في البحث، لكونهم الأكثر ارتباطًا بعمليات التشغيل والخدمات المقدّمة، ومن ثم الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة حول موضوع الدراسة.

4. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الفنادق المرخّصة في منطقة المدينة المنورة، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية؛ بهدف ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل القطاع الفندقي، مثل: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والمستويات الإشرافية، والموظفين التنفيذيين. وقد روعي في اختيار العينة تحقيق قدر مناسب من التنوع، سواء من حيث حجم الفنادق (كبيرة – متوسطة – صغيرة)، أو من حيث مستوى تصنيفها (فنادق خمس نجوم، وأربع نجوم، وثلاث نجوم)، بما يساهم في تمثيل أدق لمجتمع الدراسة ويعزز من إمكانية تعميم النتائج ضمن حدودها. وبالنظر إلى أن العدد التقديري للعاملين في الفنادق بمدينة المدينة المنورة يبلغ نحو 15,000 موظف، فقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، حيث استُهدف توزيع الاستبانة على عينة تتراوح بين 300 – 380 مشاركًا، وهو حجم يُعدّ كافيًا إحصائيًا لتحقيق مستوى ثقة (95%) وبهامش خطأ يقارب (5%).

وقد جرى توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونيًا وورقيًا على العاملين في الفنادق المشاركة، مع التأكد من شمول العينة لمختلف الأقسام التشغيلية، مثل: قسم الاستقبال، وإدارة الغرف، والتسويق، والموارد البشرية، والخدمات الفندقية، والأمن. وبعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (240) استبانة، وهو عدد يُعدّ مناسبًا إحصائيًا ويمثل مجتمع الدراسة تمثيلًا مقبولًا، ويمكن الاعتماد عليه في تحليل البيانات واستخلاص النتائج والمؤشرات المرتبطة بموضوع البحث.

5. أدوات الدراسة

تم جمع البيانات من خلال:

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصًا لهذا الغرض، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة،

وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

- خطوات بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد محاور الاستبانة والأبعاد الرئيسية لها.
2. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء الاستبانة.
3. صياغة عبارات كل محور وكل بعد من خلال الدراسات السابقة.
4. الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية (الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).
5. الجزء الثاني: ويشمل محاور الاستبانة، والذي يحتوي على محورين كالتالي:
أ. المحور الأول: التماثل التنظيمي ويشتمل على (10) عبارة موزعة على بعدين وهما (الانسجام في مكان العمل، الشفافية الإدارية).
ب. المحور الثاني: تعزيز استدامة الأداء المؤسسي ويشتمل على (10) عبارات تقيس هذا المحور من خلال عبارته.

طريقة تصحيح الاستبانة:

يشتمل الاستبانة على خمسة خيارات للاستجابة (غير موافق بشدة، موافق بشدة، محايد، موافق، موافق بشدة)، وتخضع خيارات الاستجابة على عبارات محوري الاستبانة لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول (1): المدى وأوزان الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط الموزون	الوزن	الاستجابة
منخفض جداً	1،80 > :1	1	غير موافق بشدة
منخفض	2،60 > : 1،80	2	غير موافق
متوسط	3،40 > : 2،60	3	محايد
مرتفع	4،20 > : 3،40	4	موافق
مرتفع جداً	5 > : 4،40	5	موافق بشدة

حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق والذي يقع بداخله المتوسط ويعطى المستوى الذي يقابله.

6. صدق وثبات أداءه الدراسة

للكم على صدق وثبات الاستبانة للتطبيق؛ قام الباحث بالتحقق من صدقها وثباتها كما يلي:
أولاً: الصدق: يشير الصدق إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي: تم إجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ضمن المحور ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من اتساق مكونات الاستبانة داخلياً، ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تقيسه، مما يسهم في تعزيز صدق الأداة على النحو التالي:

جدول (2): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التمائل التنظيمي)

المحور	الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	
الانسجام في مكان العمل		1	**0,840	4	**0,885	
		2	**0,880	5	**0,869	
		3	**0,905	-	-	
التمائل التنظيمي	الشفافية الإدارية	ارتباطه بالدرجة الكلية = 0,965				
		6	**0,792	9	**0,906	
		7	**0,844	10	**0,919	
		8	**0,899	-	-	
		ارتباطه بالدرجة الكلية = 0,967				

يتضح من جدول (2) أن جميع عبارات المحور الأول (التمائل التنظيمي) حققت معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لبُعد الانسجام في مكان العمل بين (0,840) و(0,905)، بينما تراوحت معاملات الارتباط لبُعد الشفافية الإدارية بين (0,792) و(0,919). كما بلغ معامل ارتباط بُعد الانسجام في مكان العمل بالدرجة الكلية (0,965)، وبلغ معامل ارتباط بُعد الشفافية الإدارية بالدرجة الكلية (0,967)، وهي قيم مرتفعة تؤكد تمتع المحور بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وصلاحيته للتحليل الإحصائي.

2. حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمحور الثاني، للتأكد من صدق الاستبانة على النحو التالي:

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (تعزيز استدامة الأداء المؤسسي)

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	المحور الثاني
**0,711	6	**0,636	1	تعزيز استدامة الأداء المؤسسي
**0,657	7	**0,645	2	
**0,744	8	**0,641	3	
**0,702	9	**0,745	4	
**0,695	10	**0,752	5	

يتضح من جدول (3) أن جميع عبارات المحور الثاني (تعزيز استدامة الأداء المؤسسي) حققت معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,636) و(0,752)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مقبول بين عبارات المحور. وتؤكد هذه النتائج تمتع عبارات المحور الثاني بدرجة مناسبة من صدق الاتساق الداخلي، بما يحقق صلاحية الأداة لقياس متغير تعزيز استدامة الأداء المؤسسي وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

ثانياً: الثبات: وهو مدى حصول الاستبيان على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وقد قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (4): معاملات ثبات ألفا للاستبانة

معامل الثبات	الأبعاد	المحاور
0,924	الانسجام في مكان العمل	التمائل التنظيمي
0,922	الشفافية الإدارية	
0,955	المحور الأول ككل	
0,914	-	تعزيز استدامة الأداء المؤسسي

يتضح من جدول (4) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة جاءت مرتفعة لجميع المحاور والأبعاد، حيث بلغ معامل الثبات لبعد الانسجام في مكان العمل (0,924)، ولبعد الشفافية الإدارية (0,922)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الأول التماثل التنظيمي ككل (0,955). كما بلغ معامل الثبات لمحور تعزيز استدامة الأداء المؤسسي (0,914)، وهي قيم مرتفعة تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يدل على صلاحيتها للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة.
2. معاملات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.

3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف محاور الاستبانة.
5. تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

8. إجراءات الدراسة

1. تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة تساؤلاتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.
2. اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.
3. تحديد مجتمع الدراسة من العاملين في الفنادق المرخصة بمنطقة المدينة المنورة، واختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة.
4. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها إحصائيًا.
5. توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً وجمع الاستبانات الصالحة للتحليل.
6. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
7. تفسير النتائج واستخلاص التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

1. مقدمة

يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أسئلتها وأهدافها، وذلك من خلال معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة من العاملين في الفنادق، والتي شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط، وغيرها من الأدوات الإحصائية التي تساعد في قياس أثر التحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين ويركز هذا الفصل على تحليل كل محور من محاور الاستبانة بشكل منفصل، بالإضافة إلى تقديم تفسيرات علمية للنتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة. ويُعد هذا الفصل من الأجزاء الأساسية التي تبني عليها التوصيات والمقترحات في الفصل الخامس.

2. وصف عينة الدراسة

تم توظيف الجدول التكرارية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وذلك وفق الجداول التالية:

أ. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكور	184	٪٧٦,٧
2	إناث	56	٪٢٣,٣
-	المجموع	240	٪100

يتضح من جدول (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (١٨٤) بنسبة قدرها (٧٦,٧٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٥٦) بنسبة (٢٣,٣٪) من إجمالي العينة البالغ عددها (٢٤٠) فردًا، مما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي السائد في القطاع الفندقي بمنطقة المدينة المنورة.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية	44	٪١٨,٣
2	دبلوم	40	٪١٦,٧
3	بكالوريوس	100	٪٤١,٧
4	دراسات عليا	56	٪٢٣,٣
-	المجموع	240	٪100

يتضح من جدول (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (١٠٠) بنسبة (٤١,٧٪)، تلاهم الحاصلون على دراسات عليا بعدد (٥٦) وبنسبة (٢٣,٣٪). كما بلغ عدد الحاصلين على المؤهل الثانوي (٤٤) بنسبة (١٨,٣٪)، في حين جاء حملة الدبلوم بعدد (٤٠) وبنسبة (١٦,٧٪). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، بما يساهم في دقة الاستجابات وموثوقية النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة

ج. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قطاع الفنادق:

جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في قطاع الفنادق

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 3 سنوات	128	٪٥٣,٣
2	من 3 إلى 5 سنوات	60	٪٢٥,٠
	من 6 إلى 10 سنوات	28	٪١١,٧
3	أكثر من 10 سنوات	24	٪١٠,٠
-	المجموع	240	٪100

يتضح من جدول (٧) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من ٣ سنوات في قطاع الفنادق، حيث بلغ عددهم (١٢٨) بنسبة (٥٣,٣٪)، تلاهم من لديهم خبرة من ٣ إلى ٥ سنوات بعدد (٦٠) وبنسبة (٢٥,٠٪). كما بلغ عدد أفراد العينة ممن تتراوح خبرتهم بين ٦ إلى ١٠ سنوات (٢٨) بنسبة (١١,٧٪)، في حين جاء من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بعدد (٢٤) وبنسبة (١٠,٠٪).

د. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	موظف	144	٪٦٠,٠
2	مشرف	44	٪١٨,٣
3	مدير	52	٪٢١,٧
-	المجموع	240	%100

يتضح من جدول (٨) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون مسمى موظف، حيث بلغ عددهم (١٤٤) بنسبة (٦٠,٠٪)، مما يعكس اعتماد القطاع الفندقي بدرجة كبيرة على الكوادر التنفيذية في تشغيل أنشطته اليومية. كما بلغ عدد المشرفين (٤٤) بنسبة (١٨,٣٪)، في حين بلغ عدد المديرين (٥٢) بنسبة (٢١,٧٪). ويُظهر هذا التوزيع تنوع المستويات الوظيفية لأفراد العينة، بما يساهم في شمولية النتائج ودقتها في التعبير عن واقع القطاع الفندقي.

و. توزيع عينة الدراسة حسب نوع الفندق:

جدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الفندق

م	نوع الفندق	العدد	النسبة المئوية
1	نجمتان	72	٪٣٠,٠
2	3 نجوم	64	٪٢٦,٧
3	4 نجوم	60	٪٢٥,٠
4	5 نجوم	44	٪١٨,٣
-	المجموع	240	%100

يتضح من جدول (٩) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يعملون في فنادق نجمتين، حيث بلغ عددهم (٧٢) بنسبة (٣٠,٠٪)، تلاهم العاملون في فنادق ثلاث نجوم بعدد (٦٤) وبنسبة (٢٦,٧٪). كما بلغ عدد العاملين في فنادق أربع نجوم (٦٠) بنسبة (٢٥,٠٪)، في حين جاء العاملون في فنادق خمس نجوم بعدد (٤٤) وبنسبة (١٨,٣٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع فئات الفنادق المشاركة في الدراسة، بما يساهم في تمثيل واقع القطاع الفندقي في منطقة المدينة المنورة بصورة متوازنة.

3. النتائج المتعلقة بمحاور الاستبانة

أ. مستوى تطبيق أبعاد التماثل التنظيمي:

للقوف على درجة مستوى تطبيق أبعاد التماثل التنظيمي لدى عينة الدراسة؛ تم تحليل عبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابة على عبارات المحور الأول، والجداول التالية توضح ذلك:

- البعد المادي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات المحور الأول (التماثل التنظيمي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	أشعر بأن العمل الذي أقوم به يحمل قيمة ومعنى بالنسبة لي.	4،185	0،707	83،7%	مرتفع	4
2	يسود بين المرؤوسين مستوى جيد من الثقة المتبادلة.	4،217	0،764	84،34%	مرتفع جداً	2
3	تُسهم إجراءات المؤسسات الفندقية في تعزيز التوافق والانسجام بين العاملين.	4،161	0،788	83،22%	مرتفع	5
4	أبدل جهدي الكامل لإنجاز المهام الموكلة إلي.	4،189	0،800	83،78%	مرتفع	3
5	أستطيع التكيف بسهولة مع الظروف الطارئة لطبيعة العمل الفندق في المدينة المنورة.	4،229	0،763	84،58%	مرتفع جداً	1
-	الدرجة الكلية لبعده الانسجام في مكان	4،198	0،670	83،96%	مرتفع	
6	يقوم قطاع الفنادق بتوضيح الإجراءات واللوائح للموظفين بشكل واضح.	4،229	0،725	84،58%	مرتفع جداً	1
7	يوفر قطاع الفنادق نظاماً عادلاً وشفافاً لتقييم أداء العاملين.	4،173	0،788	83،46%	مرتفع	3
8	يحرص قطاع الفنادق على توفير المعلومات لجميع الموظفين دون استثناء وبأسلوب شفاف.	4،173	0،803	83،46%	مرتفع	4
9	يُدعم قطاع الفنادق الموظفين المتمرسين ويساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة.	4،165	0،815	83،3%	مرتفع	5
1	يطلع قطاع الفنادق جميع العاملين على لوائح العمل فور صدورهم دون تأخير.	4،193	0،786	83،86%	مرتفع	2
0	العمل فور صدورهم دون تأخير.					
-	الدرجة الكلية لبعده الشفافية الإدارية	4،187	0،684	83،74%	مرتفع	
-	الدرجة الكلية للمحور الأول ككل	4،191	0،654	83،82%	مرتفع	

يتضح من جدول (10) أن متوسطات عبارات المحور الأول التماثل التنظيمي (جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٤،١٩١) بنسبة (٨٣،٨٢٪)، وبمستوى مرتفع، مما يدل على توافر التماثل التنظيمي لدى العاملين في قطاع الفنادق بمنطقة المدينة المنورة بدرجة عالية وعلى

مستوى الأبعاد، جاء بُعد الانسجام في مكان العمل بمتوسط حسابي (٤,١٩٨) ونسبة (٨٣,٩٦٪) وبمستوى مرتفع، وكانت أعلى عبارة فيه هي العبارة رقم (٥) بمتوسط (٤,٢٢٩) ونسبة (٨٤,٥٨٪). كما جاء بُعد الشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٤,١٨٧) ونسبة (٨٣,٧٤٪) وبمستوى مرتفع، وتصدرت العبارة رقم (٦) هذا البعد بمتوسط (٤,٢٢٩) ونسبة (٨٤,٥٨٪). وتشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد العينة لمستوى عالٍ من الانسجام والشفافية داخل بيئة العمل الفندقية، بما يعكس قوة التماثل التنظيمي ودوره في دعم الأداء المؤسسي.

ب. مستوى تعزيز استدامة الأداء المؤسسي:

للتعرف على مستوى تعزيز استدامة الأداء المؤسسي تم تحليل عبارات أبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابة عبارات المحور الثاني، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات المحور الثاني (تعزيز استدامة الأداء المؤسسي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	تساهم ممارسات العمل المنظم في قطاع الفنادق في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي.	4,773	0,486	95,46%	مرتفع جداً	1
2	يساعد وضوح الإجراءات التشغيلية على تقليل المشكلات غير المتوقعة، مما يدعم استدامة الخدمات الفندقية.	4,657	0,500	93,14%	مرتفع جداً	2
3	يساهم تنظيم العمل داخل الفنادق في رفع كفاءة التشغيل وتحسين الأداء المؤسسي.	4,447	0,837	88,94%	مرتفع جداً	3
4	تعتمد استدامة الأداء في الفنادق على جودة إدارة الموارد والمرافق.	4,487	0,758	89,74%	مرتفع جداً	4
5	يؤدي تطبيق أساليب تشغيل فعالة إلى تحسين جودة الخدمة واستدامة الأداء في الفنادق.	4,536	0,609	90,74%	مرتفع جداً	5
6	تساهم الممارسات التشغيلية الجيدة في رفع القدرة التنافسية للفنادق في سوق الضيافة.	4,524	0,672	90,48%	مرتفع جداً	6
7	تؤدي الممارسات المنظمة داخل الفنادق إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.	4,427	0,681	88,54%	مرتفع جداً	7
8	تساعد ممارسات الإدارة الجيدة على تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر داخل الفنادق.	4,516	0,616	90,32%	مرتفع جداً	8
9	تسهم الإجراءات التشغيلية المحسنة في رفع كفاءة التكاليف التشغيلية للفنادق.	4,358	0,682	87,16%	مرتفع جداً	9
10	تطور الأداء المؤسسي في الفنادق نتيجة تبني ممارسات تنظيمية تدعم الاستدامة.	4,221	0,755	84,42%	مرتفع جداً	10
-	الدرجة الكلية للمحور الأول ككل	4,440	0,457	88,8%	مرتفع جداً	-

يتضح من جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني (تعزيز استدامة الأداء المؤسسي) جاءت مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٤,٤٤٠) بنسبة (٨٨,٨٪) وبمستوى مرتفع جدًا، مما يدل على إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الممارسات التنظيمية والتشغيلية في دعم استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق. وقد جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٧٣) ونسبة (٩٥,٤٦٪)، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٦٥٧). في المقابل، جاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأخيرة رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع جدًا، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢١). وتعكس هذه النتائج وجود اتفاق عالٍ بين أفراد العينة على الدور المحوري للممارسات التنظيمية والإدارية في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي داخل الفنادق، بما يعزز موثوقية نتائج الدراسة ويدعم فرضياتها.

4. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

للتحقق من فرضيات الدراسة التي تركز على الوقوف على أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمناسبتها لفرضيات الدراسة وذلك لاختبار أثر تطبيق التماثل التنظيمي كمتغير مستقل على تعزيز استدامة الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة:

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر التماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"T" ودلالاتها
التماثل التنظيمي	تعزيز استدامة الأداء المؤسسي	0,565	0,319	**115,422	0,601	0,809	0,565	**10,743

يتضح من جدول (١٢) وجود أثر دال إحصائيًا للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (٠,٥٦٥)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ

معامل التحديد (R^2) قيمة (0,319)، وهو ما يدل على أن التماثل التنظيمي يفسر نحو (31,9%) من التباين في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. وأظهرت نتائج اختبار (F) أن قيمة (115,422) دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0,809)، وبلغت قيمة معامل بيتا (Beta) (0,565)، وهي قيم دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة (T) (10,743) عند مستوى دلالة (0,01). وتشير هذه النتائج إلى أن التماثل التنظيمي يسهم إسهاماً جوهرياً في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، مما يدعم فرضية الدراسة ويؤكد أهمية تعزيز ممارسات التماثل التنظيمي داخل المؤسسات الفندقية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيتين الفرعيتين:

أ. تنص الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانسجام في مكان العمل في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة: ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر الانسجام في مكان العمل في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط للانسجام في مكان العمل في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد " R^2 "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة B	قيمة Beta	قيمة "t" ودلالاتها
الانسجام في مكان العمل	استدامة الأداء المؤسسي	0,524	0,274	**92,992	0,767	0,524	**9,643

يتضح من جدول (13) وجود أثر دال إحصائياً لُبعد الانسجام في مكان العمل في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,524)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0,274)، وهو ما يدل على أن الانسجام في مكان العمل يفسر نحو (27,4%) من التباين في استدامة الأداء المؤسسي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. وأظهرت نتائج اختبار (F) أن قيمة (92,992) دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يؤكد ملاءمة نموذج الانحدار المستخدم. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0,767)، وبلغت قيمة معامل بيتا (Beta) (0,524)، وهي قيم دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة (t) (9,643) عند مستوى دلالة (0,01). وتشير هذه النتائج إلى أن الانسجام في مكان العمل يسهم بدرجة واضحة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، مما يدعم فرضية الدراسة المتعلقة بهذا

البُعد.

ب. تنص الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة: ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر الشفافية الإدارية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الفنادق بالمدينة المنورة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط للشفافية الإدارية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"t" ودلالاتها
الشفافية الإدارية	استدامة الأداء المؤسسي	0,568	0,322	**116,900	0,414	0,850	0,568	**10,812

يتضح من جدول (١٤) وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد الشفافية الإدارية في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (٠,٥٦٨)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (٠,٣٢٢)، وهو ما يدل على أن الشفافية الإدارية تفسّر نحو (٣٢,٢٪) من التباين في استدامة الأداء المؤسسي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. وأظهرت نتائج اختبار (F) أن قيمة (١١٦,٩٠٠) دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٨٥٠)، وبلغت قيمة معامل بيتا (Beta) (٠,٥٦٨)، وهي قيم دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة (t) (١٠,٨١٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

وتشير هذه النتائج إلى أن الشفافية الإدارية تُسهم بدرجة ملحوظة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، وتُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا مقارنةً ببُعد الانسجام في مكان العمل، مما يدعم فرضية الدراسة. ويُعزى ذلك إلى أن وضوح السياسات والإجراءات، وعدالة أنظمة التقييم، وسهولة الوصول إلى المعلومات، تعزز ثقة العاملين بالإدارة وتدفعهم إلى الالتزام بمعايير الأداء والعمل بروح المسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استمرارية الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الفندقية.

5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، تبين وجود عدد من الدراسات التي تناولت

التماثل التنظيمي والأداء المؤسسي المستدام، ولا سيما في السياق العربي. وقد حرص الباحث على الاستفادة من الدراسات الحديثة ذات الصلة بموضوع البحث، ومن أبرزها ما يلي:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة رؤوف (2020) التي أكدت ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي وتأثيره الإيجابي في تحسين جودة حياة العمل، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة وتأثير قوي لأبعاد التماثل التنظيمي، خاصة بُعد الولاء، في تحسين بيئة العمل والاندماج الوظيفي. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن التماثل التنظيمي يساهم في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي من خلال رفع مستوى الانسجام والانتماء لدى العاملين.

كما تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة يوسف التي أثبتت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي وجودة الخدمة، حيث أوضحت أن ارتفاع مستويات الولاء والعضوية والتشابه بين العاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. ويعزز ذلك ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن التماثل التنظيمي، بأبعاده المختلفة، يُعد عاملاً مؤثراً في دعم الأداء المؤسسي المستدام في البيئات الخدمية الحساسة، مثل قطاع الفنادق.

وتتقاطع نتائج الدراسة أيضاً مع دراسة عبد الله (2024) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، مؤكدة أن تحسين ممارسات العدالة يساهم في تعزيز التماثل التنظيمي لدى العاملين. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أهمية البيئة التنظيمية العادلة والشفافة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي المستدام، فقد جاءت نتائج الدراسة منسجمة مع دراسة اللوح (2024) التي أكدت وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين جودة الخدمة الإلكترونية والأداء المؤسسي المستدام، مما يبرز أهمية الممارسات التنظيمية والإدارية في دعم الاستدامة المؤسسية. ويتوافق ذلك مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الممارسات التنظيمية الفعالة داخل الفنادق تساهم في تعزيز استدامة الأداء.

كما تتوافق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو الذهب (2025) التي أكدت أهمية الابتكار الموجه نحو الاستدامة واستباقية المنظمة في دعم الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده المختلفة، وهو ما يعكس دور العوامل التنظيمية الداخلية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، ويتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أثر التماثل التنظيمي في هذا السياق.

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن التماثل التنظيمي حظي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظراً لارتباطه المباشر بسلوك العاملين ومستوى اندماجهم وولائهم وانتمائهم للمنظمة. كما برزت أهمية الأداء المؤسسي المستدام بوصفه أحد متطلبات الاستمرارية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال. ورغم تنوع السياقات

التنظيمية التي تناولتها الدراسات السابقة، إلا أن الربط المباشر بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي ما يزال محدودًا، خاصة في قطاع الضيافة والفندقة. ومن هنا تتجلى أهمية الدراسة الحالية، إذ تسهم في سد فجوة بحثية من خلال اختبار هذا الأثر في بيئة الفنادق بمنطقة المدينة المنورة، بما يضيف قيمة علمية وتطبيقية للأدبيات العربية في هذا المجال.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

1. مقدمة

يُعد هذا الفصل الخاتمة العلمية للدراسة، حيث يهدف إلى عرض ملخص شامل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، ثم تقديم التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التماثل التنظيمي ودعم استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق بمنطقة المدينة المنورة، إلى جانب طرح مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تُثري البحث العلمي في هذا المجال.

2. ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في قطاع الفنادق بمنطقة المدينة المنورة جاء مرتفعًا، سواء على مستوى المحور ككل أو على مستوى أبعاده (الانسجام في مكان العمل، الشفافية الإدارية).
2. كشفت النتائج أن مستوى تعزيز استدامة الأداء المؤسسي في الفنادق محل الدراسة جاء مرتفعًا جدًا، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية الممارسات التنظيمية والتشغيلية في دعم الاستدامة المؤسسية.
3. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر دال إحصائيًا للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي، حيث فسّر التماثل التنظيمي نسبة معتبرة من التباين في الأداء المؤسسي المستدام.
4. بيّنت النتائج أن بُعد الشفافية الإدارية كان أكثر الأبعاد تأثيرًا في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي مقارنةً ببُعد الانسجام في مكان العمل.
5. أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي، مما يدعم فرضيات الدراسة ويؤكد أهمية البيئة التنظيمية الداعمة.

3. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن عرض توصيات الدراسة على النحو التالي:

- تعزيز ممارسات التماثل التنظيمي داخل الفنادق من خلال دعم ثقافة الانتماء والولاء المؤسسي لدى العاملين.
- الاهتمام بتطوير مستوى الشفافية الإدارية عبر توضيح اللوائح والإجراءات، وإشراك العاملين في صنع القرار قدر الإمكان.
- العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية بما يعزز الانسجام والتعاون بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.
- تبني برامج تدريبية وتطويرية تساهم في رفع وعي العاملين بأهمية الاستدامة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء طويل الأجل.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع سياسات إدارية وتنظيمية تدعم استدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، وبما يتوافق مع متطلبات التنافسية في سوق الضيافة.

4. مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة وما خلصت إليه من مؤشرات، يوصى بإجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي ومن أبرز هذه المقترحات ما يلي:

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى (كالمستشفيات أو المطارات) للمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.
2. دراسة أثر متغيرات تنظيمية أخرى (مثل القيادة التحويلية، أو العدالة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي) في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي.
3. استخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة للتعمق في فهم أبعاد التماثل التنظيمي وتأثيرها في الأداء المؤسسي المستدام.
4. توسيع نطاق الدراسة ليشمل مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية؛ بهدف تعزيز إمكانية تعميم النتائج.
5. دراسة الدور الوسيط أو المعدل لبعض المتغيرات التنظيمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي.

خاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للتماثل التنظيمي في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي بقطاع الفنادق في منطقة المدينة المنورة، وذلك من خلال تحليل علمي منهجي استند إلى الإطار النظري والدراسات

السابقة، والبيانات الميدانية التي جُمعت من العاملين في الفنادق المرخصة. وقد أظهرت النتائج أن التماثل التنظيمي بأبعاده المختلفة يسهم إسهامًا ملموسًا في رفع مستوى الانسجام داخل بيئة العمل، وتعزيز الشفافية الإدارية، بما ينعكس إيجابًا على استدامة الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن تبني الممارسات التنظيمية العادلة والواضحة، ودعم العلاقات الإيجابية بين العاملين، يمثلان ركيزة أساسية لتحقيق الاستمرارية والقدرة التنافسية في قطاع الضيافة. وأوضحت النتائج أن الشفافية الإدارية تُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في دعم الأداء المؤسسي المستدام، الأمر الذي يستدعي اهتمام إدارات الفنادق بتطوير سياساتها الإدارية وتعزيز قنوات التواصل الداخلي. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال الربط بين التماثل التنظيمي واستدامة الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث العلمي، كما تقدم نتائجها مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الفندقية.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية وتطبيقية تسهم في دعم متخذي القرار في قطاع الفنادق، وتشجع الباحثين على مواصلة البحث في موضوعات التنظيم والأداء والاستدامة، بما يخدم تطور المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الشمري، فهد بن عبد الله. (2022). رأس المال البشري ودوره في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 18(2)، 145-162.
2. الربيعي، سيف عبد الرحمن، والطائي، علي جاسم. (2021). التماثل التنظيمي وعلاقته بالأداء المستدام في المؤسسات الخدمية. مجلة الإدارة والتنمية، 12(4)، 233-259.
3. بشقاق، محمد عبد الكريم. (2024). التماثل التنظيمي وأثره في الحد من الدوران الوظيفي. مجلة الموارد البشرية العربية، 9(1)، 77-96.
4. حبيب، رحمن محمود، ومحمد، سامي عبد الفتاح. (2023). العوامل السلوكية المؤثرة في الأداء المؤسسي المستدام. مجلة البحوث الإدارية، 15(3)، 201-219.
5. محمد، أحمد علي. (2020). التماثل التنظيمي كمدخل لتعزيز الانتماء الوظيفي. مجلة السلوك التنظيمي، 7(1)، 55-74.
6. قارة، عبد الحفيظ. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 1، ص 181-196.

7. قارة، عبد الحفيظ. (2021). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج.
8. مناعية، أيمن، وبن قرينح، أيمن سفيان. (2022). تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر الفجوج قالمه. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمه.
9. فريد، باي، وقمري، زينة. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 25، العدد 1، ص 87-104.
10. المسعودي، هبة نبيل حميد منصور. (2017). توظيف نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL) وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
11. اللحلح، أحمد عبد الله، ورضوان، علاء فرج حسن، وحسن، فاطمة عزت علي. (2024). دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية - كلية التجارة، السنة 11، العدد 1، ص 285-331.
12. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2024). القيادة وتنمية الأداء المستدام بالجامعات. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 31، العدد 142، ص 271-288.
13. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة الرؤية. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، المملكة العربية السعودية.
14. عبد الله، عبد الله ابراهيم (2024). العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي: دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR), 66-93.
15. يوسف & شريف. (2022). التماثل التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 1581-1612.
16. رؤوف، لمي قيس. (2020). دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(121), 301-316.
17. اللحلح، فاطمة عزت علي احمد عبد الله، رضوان، & علاء فرج. (2024). دور جودة الخدمة الإلكترونية في دعم الأداء المؤسسي المستدام. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) 52(1) 285-332.
18. أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (2025). قياس أثر الابتكار الموجه نحو الاستدامة على الأداء المؤسسي المستدام: الدور المعدل لاستباقية المنظمة-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الكابلات في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية (2)، 47-100.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Alharbi, Mohammed Saleh. (2023). Sustainable performance practices in hotels: Evidence from Madinah region. *International Journal of Hospitality & Tourism Studies*, 11(1), 88–103.
- Al-Hussaini, Ahmed Abdullah. (2022). Organizational identification and employee retention in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Management*, 14(2), 55–72.