

تأثير المناخ التنظيمي في تمكين العاملين بالفنادق المصرية (دراسة تطبيقية على الفنادق الخمس نجوم بمحافظة الإسكندرية)

أحمد جعفر محمد علام

باحث بقسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق- جامعة المنصورة

محمد عبد الفتاح زهرى

مدرس بقسم الدراسات الفندقية - كلية
السياحة والفنادق- جامعة المنصورة

منال محمد الخولى

أستاذ بقسم الدراسات الفندقية - المعهد المصرى العالى
للسياحة والفنادق - القاهرة

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي بأبعاده وعناصره المختلفة في تمكين العاملين بالفنادق المصرية الخمس نجوم بالإسكندرية وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية وتصويب الأخرى السلبية، والارتقاء بمستوى تمكين العاملين مما ينعكس إيجابياً بدوره على تحقيق أهداف الفنادق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بها. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على مجموعة من العاملين بالأقسام التالية (المكاتب الأمامية و الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلى) في مجموعة من الفنادق الخمس نجوم بمحافظة الأسكندرية وذلك بغرض التعرف علي توجهات وآراء العاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، والتعرف علي واقع تمكين العاملين وتحليل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وتمكين العاملين. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية توجهات وآراء أفراد العينة جاءت إيجابية (متفقة) في جميع أبعاد محور المناخ التنظيمي في الفنادق محل الدراسة بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية إيجابية بين عناصر المناخ التنظيمي وتمكين العاملين داخل الفنادق محل الدراسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر معنوياً بأبعاده (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم في النظام) على تمكين العاملين في الفنادق.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، تمكين العاملين، الفنادق المصرية، محافظة الإسكندرية.

مقدمة

تسعى دائماً منظمات الأعمال إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تهتم منظمات الأعمال المتقدمة بتنمية وتطوير الأداء عن طريق إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ولقد اهتمت هذه المنظمات بالموارد البشرية عن طريق تبنيها أسلوب تمكين العاملين، لأنه يعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة (عبد الحسين-أ، ٢٠١٢).

ويعتبر مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم المعاصرة التي تسهم في مساعدة الإدارة على معالجة بعض المشاكل وإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وهذا التوجه يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ومن ثم ارتفاع مستوى أدائهم ورفع مستوى المنظمة ككل (عبد الحسين-ب، ٢٠١٢).

ولكى تستطيع هذه المنظمات تحقيق أهدافها لابد من توفير بيئة تنظيمية ملائمة. حيث يقوم المناخ التنظيمي بدوراً كبيراً في تحسين السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات (بحر وأو سويرح، ٢٠١٠).

مشكلة الدراسة

هنالك مصلحة مشتركة بين العاملين والفنادق التي يعملون بها في أن يسود الفنادق مناخ تنظيمي صحي يساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم للإبداعية ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم. ولذلك فهذه الدراسة تحاول الإجابة علي التساؤل التالي:

ما هو دور أبعاد المناخ التنظيمي الساندة بالفنادق محل الدراسة في تمكين العاملين ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

- ١ - التعرف على توجهات وآراء العاملين نحو عناصر المناخ التنظيمي السائد داخل الفنادق محل الدراسة.
- ٢ - التعرف على واقع تمكين العاملين داخل الفنادق محل الدراسة.
- ٣ - دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.
- ٤ - التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

فرضيات الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما:

• **الفرضية الأولى:** " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم) مجتمعاً وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة." وينبثق منها خمس فرضيات فرعية وهي:

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وتمكين العاملين في الفنادق.
 ٢. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين في الفنادق.
 ٣. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا العمل وتمكين العاملين في الفنادق.
 ٤. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقدم المهني وتمكين العاملين في الفنادق.
 ٥. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقدير والدعم وتمكين العاملين في الفنادق.
- **الفرضية الثانية:** "يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً بأبعاده (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم) مجتمعاً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة." وينبثق منها خمس فرضيات فرعية وهي:

١. تؤثر طبيعة العمل معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.
٢. يؤثر العمل الجماعي معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.
٣. تؤثر تكنولوجيا العمل معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.
٤. يؤثر التقدم المهني معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.
٥. يؤثر التقدير والدعم معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

الإطار النظري

الجزء الأول : المناخ التنظيمي :

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي:

يشير (فيله وعيد المجيد، ٢٠٠٥، ص ٢٩٣) إلى المناخ التنظيمي على أنه " العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة".

ويعرفه (الزغبى و العزب، ٢٠٠٧، ص ٧٠) بأنه "وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني انماط سلوكية معينة".

ويرى (Crawford, 2008) أنه تصورات الموظفين للممارسات والاجراءات والدعم والمكافآت التي يحصلون عليها الموظفين من المنظمة.

كما عرف (Holloway, 2012) مفهوم المناخ التنظيمي على أنه مسئول ان يبرز اهداف المنظمة وما هي الوسائل التي تمكنا من تحقيق اهداف المنظمة.

وعرفه (على، ٢٠١٥) بأنه الأنطباع العام أو الصورة الذهنية لدى العاملون في المؤسسة عن مؤسستهم وعن السلوك القيادي للمدراء في المؤسسة، وهذه الصورة تؤثر على سلوكياتهم لانهم اكتسبوها من تجاربهم داخل المؤسسة.

ثانياً : أهمية المناخ التنظيمي

يشير (الصفار، ٢٠٠٩) أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة حيث أنه يلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى المنظمة على المدى البعيد لما له من تأثير كبير في السلوكيات الإدارية. وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في أنه يؤثر على مستويات الاداء بواسطة المساهمة في رفع أو خفض ضغوط العمل مما يترتب عليه التأثير على إنتاجية المؤسسة ككل (القحطاني، ٢٠١٣). ويرى (عارف و محمد، ٢٠١٤) أنه يسهم في دعم العاملين ومساندتهم في تطوير مستوى أدائهم الوظيفي.

ثالثاً : أنواع المناخ التنظيمي

تعددت أنواع المناخ التنظيمي ومن أبرزها ما يلي :

- ١ - المناخ المفتوح : يتمتع العاملون فيه بروح معنوية مرتفعة حيث يعملون معا دون شكوى أو ملل ويسهم هذا المناخ في إشباع احتياجات العاملين الاجتماعية (الطويل و حمدي ، ٢٠١٥).
 - ٢- المناخ العائلي : ما يميز هذا المناخ هو قلة الإعاقة وارتفاع مستوى المودة بين العاملين، ويتصف هذا المناخ بوجود مدير لا يكلف العاملين بأعباء إضافية في العمل مما يسهم في تحقيق الأهداف والاهتمام بالعمل والإنجاز (احمد ، ٢٠٠٨).
 - ٣- المناخ المنضبط : في هذا النوع يتركز الأهتمام بالعمل واهمال حاجات العاملين ويتميز هذا المناخ بقلة المودة ، والإنتاجية العالية (احمد ، ٢٠٠٨).
 - ٤ - المناخ المغلق : يعتبر هذا المناخ نقيض المناخ المفتوح، ويظهر فيه التسيب وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ويتسم بالعمل الروتيني (محمد ، ٢٠٠٩).
 - ٥ - مناخ الإدارة الذاتية : يشبه المناخ المفتوح ويمارس القائد بعض من السيطرة على الأفراد وهذا النمط يتميز بالانتماء والألفة بين العاملين (الجنابي، ٢٠١٥).
 - ٦ - المناخ الأبوي : يكون المدير هو المتحكم في جميع الفاعليات التنظيمية ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة ومن ثم تقل درجة رضاهم (الجنابي، ٢٠١٥).
- مما سبق نلاحظ أن المناخ التنظيمي هو إنعكاس لطريقة الإدارة داخل الفنادق، واختلاف المناخ التنظيمي من فندق لآخر هو نتيجة لاختلاف طرق الإدارة .

رابعاً : مخاطر المناخ التنظيمي غير الملانم

من المعروف أن معظم العاملين في المنظمة يميلون إلى استغلال جزء صغير من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. ويترتب على ذلك عدم قيام العاملين بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة منهم (هواين، ٢٠١٤).

خامساً : أبعاد المناخ التنظيمي

بعد الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة أمكن استخلاص عدد من الأبعاد بما يتناسب مع الدراسة الحالية والمتمثلة فيما يلي :

- ١ - طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية تصيب الفرد بالملل والسأم ولا تشجع الفرد على التحديث والتطوير، أما الاعمال الحيوية المتغيرة تشجع الفرد على التفكير والإبداع والابتكار وتشعر الفرد بأهمية في عمله (الدوسري، ٢٠١١).
- ٢ - العمل الجماعي: هو عبارة عن حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، وهو الأساس الذي يسهم في الوصول للأهداف التنظيمية (متعب والعطوي، ٢٠٠٧).
- ٣ - تكنولوجيا العمل: التكنولوجيا هي عنصر هام في المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا التشغيل الآلي بشكل كبير تسهم في تكوين مناخ تنظيمي غير محفز على التفكير على عكس المنظمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي فإنها تؤدي إلى تطوير العمل الإبداعي (فيله و عبد المجيد، ٢٠٠٥).
- ٤ - التقدم المهني : يرمز إلى مدى احساس العاملين بأهميتهم عن طريق توفير فرص للترقية وتبوء مناصب إدارية أعلى، فقد تسهم المنظمة في توفير مناصب جديدة للعاملين عن طريق التطوير والتجديد وفتح فروع جديدة لها، فضلاً عن شعور العاملين باكتساب مهارات وخبرات جديدة عن طريق حضور دورات تدريبية بما يتلائم مع طبيعة العمل والتقنيات المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد (الصفار، ٢٠٠٩).

٥ – التقدير والدعم: عبارة عن إحساس العاملين بالرضا عن ما يقومون به من خلال استخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى انتمائهم لمهامهم وأدوارهم الفرعية بشكل خاص وللنظام العام بشكل عام (حسين، ٢٠١٥).

الجزء الثاني : تمكين العاملين :

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

يعتبر التمكين من أهم المفاهيم المعاصرة المنتشرة بشكل واسع في المجال الإداري، وسوف نستعرض بعض المفاهيم كما ذكرت في الأدبيات الأجنبية والعربية:

ترى (حسن، ٢٠٠٤) أنه عبارة عن تقسيم القوى مع الموظفين وجعلهم مسؤولين عن التطويرات المستمرة. وذكرت (الشربيني، ٢٠٠٤) أنه مجموعة الأبعاد التي تحدد طبيعة بيئة العمل مع الأفراد بطريقة تحفز العاملين على القيام بحل المشكلات المختلفة بعملهم مما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة. كما عرف (Luttrell et al., 2009) بأنه أسلوب يساعد العاملين على التحكم في تصرفاتهم ويزيد من قدرتهم على التصرف مع المشاكل التي تقابلهم في العمل. أما (عريقات، ٢٠٠٩) يرى أنه يساهم في إزالة القيود من على الإنسان وتشجيع وتحفيز العاملين وتقديم المكافآت لهم نظير تأديتهم لروح المبادرة والإبداع.

وترى (محمد، ٢٠١٢) بأنه توفير القوة والحرية والمعلومات للعاملين داخل المنظمة مما يساهم في نجاح وتفوق للمنظمة. ويشير (البريدى و الرشيد، ٢٠١٢) أنه منح صوت واقعي للعاملين ويتحقق ذلك بواسطة تصميم العمل بطريقة تشجع وتمكن العامل من اتخاذ قرارات نهائية تساهم في تحسين العمليات الوظيفية.

وترى أيضاً (جلاب، ٢٠١١) أن التمكين يعتبر مدخل للعمل الجماعي يتم بواسطة نقل مسؤولية اتخاذ القرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا التي تكون متصلة بشكل مباشر بأداء العمل داخل المنظمة. يرى (Saremi, 2015) أن أهداف تمكين العاملين تتمثل في تحفيز العاملين للقيام بمهامهم من خلال منح المعلومات والقوة وإقامة العدل في المنظمة بين العاملين وجعل الموظفين يعملون بكامل طاقتهم في المنظمة.

ونستنتج مما سبق أن هناك توافق مشترك بين تعريفات التمكين المختلفة التي ذكرناها فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين السلطة والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات لأن ذلك يساهم في تقدم المنظمة وتحقيق أهدافها.

ثانياً : متطلبات تمكين العاملين

هناك العديد من المتطلبات للتمكين ومنها:

١ – الضبط والرقابة : يجب أن يعي العاملون حدود حريتهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤولياتهم، بمعنى أنه يلزم على الإدارة أن تضع حدود للسلطة وإلا نتج عن عدم وضع حدود فوضى وتخبط. (السيد، ٢٠١١).

٢ – الأهداف و الرؤيا المستقبلية: إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا، فسيكون بإمكان المؤسسة تحقيق درجة مرتفعة من تمكين العاملين للسلطة (السيد وآخرون، ٢٠١١).

٣ – الإتصال الفعال : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أى مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة (السيد وآخرون، ٢٠١١).

٤ – مكافأة العاملين : تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، ويمكن مكافأتهم عن طريق المشاركة في الأرباح أو المساهمة في رأسمال المنظمة (جلاب والحسيني، ٢٠١٣؛ جلاب، ٢٠١٦).

٥ – الثقة الإدارية : الثقة هي أساس عملية التمكين، وتعني ثقة المديرين في مرؤوسيههم وتعرف الثقة المتبادلة بين الأشخاص على أنها اعتقاد فرد أو مجموعة أفراد بأن معلومات فرد آخر هي معلومات صادقة يمكن الاعتماد عليها (السيد، ٢٠١١).

٦ – فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين وجود ثقافة تنظيمية تحت على قيمة وأهمية الأصول البشرية بالمؤسسة، وتحفز على عمل الفريق من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات مع احترام الإدارة العليا للأفكار والقرارات التي يحدونها (عبود و عباس، ٢٠٠٧).

٧ - الدعم الإجتماعى : لكى يشعر الموظفون بالتمكين الفعلى، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبمرور الوقت يحدث زيادة فى مستوى انتمائه التنظيمى والتزامه (السيدب، ٢٠١١).

٨ - التدريب المستمر : لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (السيدب، ٢٠١١).

ونرى أن هذه المتطلبات من شأنها أن تسهم فى دعم عملية التمكين وتكون سبب فى نجاح عملية التمكين إذا نفذت هذه المتطلبات بدقة عالية.

ثالثاً : الأسباب المحتملة لفشل تطبيق تمكين العاملين

يرى (Elnaga and Imran, 2014) أن هناك مجموعة متنوعة من الأسباب تسهم فى فشل عملية التمكين ومنها :

١ - عدم رغبة المديرين تطبيق مفهوم التمكين والتخلى عن بعض سيطرتهم، ويرجع ذلك لتخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

٢ - عدم النظر إلى مفهوم التمكين على أنه برنامج يستغرق وقت طويل، حيث أن يجب على جميع العاملين الانتظار وقت طويل للانتقال من ثقافة القيادة والسيطرة إلى ثقافة التمكين.

٣ - اعتقاد المديرين أن العاملين لديهم بالفعل المهارات المطلوبة لبدء برنامج التمكين وهم غير مؤهلين لذلك.

خامساً : خطوات تنفيذ تمكين العاملين

هناك مجموعة من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، ومنها ما يلى:

الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير

هى الخطوة الأولى التى يقوم بها المدير الذى يرغب تبنى برنامج تمكين العاملين، ويجب توضيح أسباب التمكين للمرؤوسين وذلك يسهم فى الحد من درجة الغموض وعدم التأكد (الزبيدى وآخرون، ٢٠١٥).

الخطوة الثانية : التغيير فى سلوكيات المديرين

يجب على المديرين قبل البدء فى برنامج التمكين أن يتركوا أو يتنازلوا عن جزء من السلطات للمرؤوسين وذلك يشكل خطوة أساسية تجاه تطبيق التمكين (العتيبي، ٢٠١٥).

الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التى يشارك فيها المرؤوسين

يجب على الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التى يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين تدريجياً (المفوح، ٢٠١٦).

الخطوة الرابعة : تكوين فرق عمل

وهى تساعد على إعطاء فرصة حقيقة للعاملين للمشاركة الفعلية فى العمل. فيجب على المنظمة التى تريد تبنى برنامج التمكين أن تعمل على إعادة هيكلة العمل بواسطة فرق العمل لأنها من أهم أجزاء عملية التمكين (الصيرفى، ٢٠٠٨).

الخطوة الخامسة : المشاركة فى المعلومات

لكى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات السليمة يلزمهم معلومات كافية تساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة فكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن كيفية أداء عملهم زادت مساهمتهم فى تطبيق برنامج التمكين ونجاح المنظمة ككل (الزبيدى وآخرون، ٢٠١٥).

الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار أشخاص لديهم قدرات ومهارات العمل مع الآخرين بصورة جماعية. ومن ثم يفضل أن تكون هناك معايير واضحة ومحددة لطريقة اختيار الأشخاص المتقدمين للعمل (العتيبي، ٢٠١٥).

الخطوة السابعة : توفير التدريب

فالتدريب هو تلك الجهود التى تسهم فى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التى تكسبه المهارة فى العمل وهو أحد المكونات الرئيسية لجهود التمكين (الخاطر، ٢٠١٠؛ جوادى، ٢٠١٥).

الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات

يلزم على الإدارة شرح ما المقصود بالتمكين وما يعنيه التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات واحتياجات وظائفهم ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة كطرق لتوصيل تخمينات الإدارة للعاملين (البناء و الخفاجي، ٢٠١٤).

الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير

يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة حتى يتم نجاح عملية تمكين العاملين (العتيبي، ٢٠٠٤).

الخطوة العاشرة : التريث لجنى ثمار التمكين

عملية التمكين تأخذ وقتاً وتشمل كافة عناصر المنظمة لأنها عملية شاملة. لذا يجب على الإدارة التأنى في الحصول على نتائج سريعة لأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل في وقت قصير ويجب توخي الحذر من مقاومة التغيير حيث سيمنع العاملون أى محاولة للحصول على برنامج يمكن أن يزيد عليهم مسؤوليات جديدة (البناء و الخفاجي، ٢٠١٤).

عاشراً : فوائد ومزايا تطبيق تمكين العاملين فى الفنادق

أولاً : بالنسبة للفنادق يحقق المزايا التالية :

١ - السرعة فى إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية (الحراشنة و الهيتى، ٢٠٠٦).

٢ - يساعد على تماسك الجماعات مما يسهم فى الوصول لأهداف الفندق (درة و الصباغ، ٢٠٠٨).

٣ - يسهم التمكين فى تحسين وتجديد برامج الفندق (ملحم، ٢٠٠٩).

٤ - تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار (أبو غنيم و جواد، ٢٠١٢).

٥ - تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت (عبد الحسين-ب، ٢٠١٢).

٦ - زيادة التأكيد على حل ومنع المشكلات (البغدادى و الحدراوى، ٢٠١٣).

٧ - تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية (أحمد ، ٢٠١٤).

ثانياً : بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

١ - يسهم فى إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات (احمد وآخرون، ٢٠٠٨).

٢ - يسهم فى ربط المصالح الفردية مع مصالح الفندق (العمرى، ٢٠١١).

٣ - يسهم فى تطوير وتحسين أداء الموظف (الوادى، ٢٠١٢).

٤- يسهم فى توفير المزيد من الرضا الوظيفى والتحفيز والانتماء الوظيفى (هندر، ٢٠١٢).

٥- يسهم فى زيادة سيطرة الموظف على المهام اليومية (جلاب و الحسينى، ٢٠١٣).

٦ - يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الالتزام التنظيمى (الشمري و الدراجى، ٢٠١٥).

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة فى مجموعة العاملين بالأقسام التالية (المكاتب الأمامية و الأغذية والمشروبات والإشراف الداخلى) بالفنادق الخمس نجوم بمحافظة الإسكندرية تمثلت فى ٦ فنادق بنسبة ٧٥% من إجمالى ٨ فنادق (دليل الفنادق المصرية، ٢٠١٦) وتم توزيع (٢٧٠) استمارة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع عدد (٢٢٨) استمارة وبعد تفحص الاستمارات تم استبعاد ٧ استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك تكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائى (٢٢١) استمارة، أى بمعدل استجابة بلغ ٨١,٨٥%. وقد صممت الاستبانة وفق أهداف الدراسة وفرضياتها بحيث اشتملت على محورين تضمنت (٣٥) عبارة بواقع (٢٥) عبارة للمحور الأول والذى تناول آراء وتوجهات العاملين نحو المناخ التنظيمى السائد، و(١٠) عبارات للمحور الثانى والذى تناول واقع تمكين العاملين بالفنادق محل الدراسة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسى (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً) أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وآراء العاملين علماً بأن المتوسط الحسابى المستخدم فى تحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة يوضحه الجدول رقم (١).

جدول (١) : المتوسط الحسابي لمستويات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١ : ١,٧٩	غير موافق إطلاقاً
٢,٥٩ : ١,٨٠	غير موافق
٣,٣٩ : ٢,٦٠	محايد
٤,١٩ : ٣,٤٠	موافق
٥ : ٤,٢٠	موافق بشدة

• أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحثون بمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS-22) حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية :

١. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
 ٢. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
 ٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 ٤. معامل بيرسون "Pearson Correlation" لفحص علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين.
 ٥. اختبار الانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي في تمكين العاملين.
- تحليل ثبات أداة الدراسة : استخدم الباحثون تحليل المصدقية (ألفا كرونباخ) وذلك لقياس مدى الترابط الداخلي والمصدقية للعبارات المستخدمة في الاستبانة وتبين النتائج بالجدول رقم (٢) أن كل مستويات ألفا كرونباخ أكبر من (٠,٦٠) وبهذا تكون كل المعايير البحثية المستخدمة في الدراسة مقبولة إحصائياً. وان ثبات عدد العبارات الإجمالية للاستمارة مرتفع ويبلغ (٠,٩٦٦) مما يدل على ثبات الاستمارة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

جدول (٢): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

مسلسل	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	طبيعة العمل	٥	٠,٨٦
٢	العمل الجماعي	٥	٠,٨٣
٣	تكنولوجيا العمل	٥	٠,٨٨
٤	التقدم المهني	٥	٠,٨٧
٥	التقدير والدعم	٥	٠,٨٥
٦	تمكين العاملين	١٠	٠,٩٢
	إجمالي عبارات الاستمارة	٣٥	٠,٩٦

• خصائص عينة الدراسة

جدول (٣) : خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	البيان	
٦٢	١٣٧	ذكر	الجنس
٣٨	٨٤	أنثي	
٩,١	٢٠	أقل من ٢٠ سنة	العمر
٥٢,٩	١١٧	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	
٢٥,٨	٥٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
١٢,٢	٢٧	أكثر من ٤٠ سنة	
٣٣,٩	٧٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة

٣٨,٥	٨٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	المؤهل العلمي
١٤	٣١	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
١٣,٦	٣٠	أكثر من ١٥ سنة	
١,٨	٤	إعدادي	
٤٦,٢	١٠٢	ثانوية عامة أو دبلوم	
٥٠,٢	١١١	مؤهل جامعي	
١,٨	٤	دراسات عليا	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (٦٢%). أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة (٥٢,٩%). بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر (٣٨,٥%) لمن لديهم خبرة تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات. كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٥٠,٢%) حاصلون علي مؤهل جامعي.

توجهات العاملين بالفنادق محل الدراسة نحو محور المناخ التنظيمي

جدول رقم (٤): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي

م	العبارات	الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق إطلاقاً %		
أولاً : طبيعة العمل								
١	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة عملهم.	٦٦,٥	٢٧,١	٥,٩	٠,٥	٠	٤,٦٠	٠,٦٢٢
٢	تصميم المكاتب يوفر الراحة النفسية والبدنية.	٥٧,٩	٣٦,٧	٥,٤	٠	٠	٤,٥٢	٠,٦٠٠
٣	ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة.	٥٧,٩	٣٦,٧	٣,٦	٠,٩	٠,٩	٤,٥٠	٠,٦٩٨
٤	يتيح العمل فرص عديدة للتجديد والإبتكار للعاملين.	٥١,١	٤١,٢	٧,٢	٠,٥	٠	٤,٤٣	٠,٦٤٧
٥	حجم العمل يتلائم مع القدرات الشخصية للعاملين.	٤٣,٤	٤٩,٣	٥,٥	٠,٩	٠,٩	٤,٣٣	٠,٧٠٥
	متوسط استجابات عينة الدراسة تجاه طبيعة العمل						٤,٤٨	
ثانياً : العمل الجماعي								
٦	توجد روح التعاون بين العاملين داخل الفندق.	٥٨,٨	٣٦,٢	٥,٠	٠	٠	٤,٥٤	٠,٥٩١
٧	يتم إنجاز الاعمال بالفندق بشكل جماعي.	٥٥,٧	٤٠,٧	٣,٦	٠	٠	٤,٥٢	٠,٥٦٩
٨	تشجع الإدارة بالفندق العمل بروح الفريق.	٥٦,٦	٣٧,١	٦,٣	٠	٠	٤,٥٠	٠,٦١٥
٩	تتم مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجهه الفندق.	٥٨	٣٥,٧	٦,٣	٠	٠	٤,٥٢	٠,٦١٥
١٠	تتم عملية وضع الأهداف في الفندق بطريقة جماعية.	٥٣,٨	٣٩,٤	٦,٣	٠,٥	٠	٤,٤٧	٠,٦٣٦
	متوسط استجابات عينة الدراسة تجاه العمل الجماعي						٤,٥١	
ثالثاً : تكنولوجيا العمل								
١١	سهولة استخدام التكنولوجيا بالفندق.	٦٤,٧	٢٩,٤	٥,٩	٠	٠	٤,٥٩	٠,٦٠١
١٢	أدت التكنولوجيا المستخدمة في الفندق إلى رفع مستوى تمكين العاملين.	٦١,٥	٣٣,٥	٥,٠	٠	٠	٤,٥٧	٠,٥٨٩
١٣	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.	٦١,١	٣١,٢	٧,٧	٠	٠	٤,٥٣	٠,٦٣٦
١٤	توفر إدارة الفندق الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أقسام الفندق.	٥٩,٣	٣٦,٢	٤,٥	٠	٠	٤,٥٥	٠,٥٨٣
١٥	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالفندق في سرعة إنجاز العمل	٥٦,٦	٣٨,٩	٤,٥	٠	٠	٤,٥٢	٠,٥٨٤
	متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه تكنولوجيا العمل						٤,٥٥	
رابعاً : التقدم المهني								
١٦	تشجع وتحفز إدارة الفندق الموظفين على الترقية والتقدم المهني وتبوء مراكز إدارية عليا.	٦١,٥	٣١,٢	٦,٨	٠	٠,٥	٤,٥٣	٠,٦٦٤
١٧	توفر إدارة الفندق الإحتياجات التدريبية اللازمة	٥٩,٣	٣٤,٤	٥,٩	٠,٥	٠	٤,٥٢	٠,٦٢٩

للعاملين من أجل تقدمهم المهني.								
١٨	تهيئ إدارة الفندق الموظفين لديها علمياً وعملياً من أجل تقدمهم المهني.	٥٢,٩	٣٩,٤	٨,١	٠	٠	٤,٥٥	٠,٦٤٢
١٩	تركز إدارة الفندق على مبدأ الجدارة في الترقيات.	٥٩,٣	٣٦,٢	٤,٥	٠	٠	٤,٤٥	٠,٦٣٥
٢٠	تستند عملية الترقية إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	٥٨	٣٨,٩	٨,٦	٠	٠,٥	٤,٤٢	٠,٦٨٧
متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه التقدم المهني							٤,٥٠	
خامساً : التقدير والدعم								
٢١	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل.	٧١,٥	٢٤	٤	٠,٥	٠	٤,٦٧	٠,٥٧٧
٢٢	تقدم الإدارة تحفيزات معنوية للعمال أصحاب المهارات المحدودة بقصد تشجيعهم.	٥٨,٤	٣٦,٧	٤,٥	٠,٥	٠	٤,٥٣	٠,٦٠٧
٢٣	تقوم العلاقات بين المدير ومروسية على الإحترام المتبادل .	٦٨,٣	٢٧,١	٤,٥	٠	٠	٤,٦٤	٠,٥٦٨
٢٤	يساهم المدير في إحساس العاملين بأهمية وظيفتهم	٥٦,١	٣٩,٤	٤,٥	٠	٠	٤,٤٥	٠,٥٨٥
٢٥	يبدد المدير العاملين بالدعم اللازم بما يساعدهم على الأداء الوظيفي الفعال.	٥٢,٩	٤٢,٥	٤,١	٠	٠,٥	٤,٥٢	٠,٦٢٢
متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه التقدير والدعم							٤,٥٦	

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن جميع المتوسطات لفقرات البعد الأول والمعنى بطبيعة العمل كانت قيمتها تتراوح ما بين (٤,٣٣ – ٤,٦٠) وهي تدل على مستوى مرتفع، وبالنظر إلى فقرات البعد الأول يتضح أن العنصر الأول والخاص بتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة عملهم، كانت نسبة الموافقين بشدة ٦٦,٥% وهي النسبة الأعلى بين فقرات البعد الأول، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (القحطاني، ٢٠١٣) أن تخصصات العاملين تتناسب مع طبيعة عملهم.

ويتضح أيضاً أن جميع المتوسطات لفقرات البعد الثاني والمعنى بالعمل الجماعي كانت قيمتها تتراوح ما بين (٤,٤٧ – ٤,٥٤) وهي تدل على مستوى مرتفع، ومن الدراسات التي تؤكد ذلك ما توصل إليه (المطرفي، ٢٠١٣) والتي أشارت نتائجها إلى أن الإدارة تشجع العاملين على القيام بالعمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل وأيضا تهتم الإدارة بإشراك العاملين في عملية وضع الاهداف وإتخاذ القرارات.

وبلغ متوسط تكنولوجيا العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي ٤,٥٥، وحققت الفقرة الأولى في ذات البعد أعلى نسبة موافقة بلغت ٦٤,٧% وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الشنطي، ٢٠٠٦)، على سهولة التكنولوجيا المستخدمة وأن التكنولوجيا المستخدمة أسهمت في سرعة إنجاز العمل وأن التكنولوجيا المستخدمة تنسجم مع متطلبات العمل وبالأخير أدت التكنولوجيا المستخدمة من رفع مستوى تمكين العاملين من أداء عملهم.

كما يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن جميع المتوسطات لفقرات البعد الرابع والمعنى بالتقدم المهني كانت قيمتها تتراوح ما بين (٤,٤٢ – ٤,٥٥) وهي تدل على مستوى مرتفع، وبالنظر إلى فقرات البعد الرابع يتضح أن العنصر الأول والخاص بأن إدارة الفندق تشجع وتحفز الموظفين على الترقية والتقدم المهني وتبوء مراكز إدارية عليا، كانت نسبة الموافقين بشدة ٦١,٥% وهي النسبة الأعلى بين فقرات البعد الرابع. وبلغ متوسط التقدير والدعم كأحد أبعاد المناخ التنظيمي ٤,٥٦، وحققت الفقرة الأولى في ذات البعد أعلى نسبة موافقة بلغت ٧١,٥%. ويدل ذلك أن العاملين في الفنادق محل الدراسة لديهم بمناخ تنظيمي جيد.

توجهات العاملين بالفنادق محل الدراسة نحو محور تمكين العاملين

جدول (٥):النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تمكين العاملين

م	العبارات	الإستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق إطلاقاً %		
١	يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	٦٤,٣	٣١,٢	٤	٠,٥	٠	٤,٥٩	٠,٥٩٣
٢	تتميز التعليمات والإجراءات في الفندق بالوضوح.	٦١	٣٣,٥	٥	٠,٥	٠	٤,٥٥	٠,٦٣٥
٣	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الفندق.	٦١,١	٣٢,٦	٦,٣	٠	٠	٤,٥٥	٠,٦١٣
٤	فرق العمل في الفندق قادرة على تنفيذ ما تتخذة من قرارات.	٥١,١	٤٣,٤	٥,٥	٠	٠	٤,٤٦	٠,٥٩٩
٥	يوفر الفندق التدريب المناسب لتطوير المهارات الشخصية.	٦٠,٢	٣٣	٦,٣	٠	٠,٥	٤,٥٢	٠,٦٥٨
٦	نظام منح الحوافز المعمول به في الفندق يتسم بالعدالة.	٥٣,٩	٣٧,١	٩	٠	٠	٤,٤٥	٠,٦٥٦
٧	تحرص الإدارة على توسيع فرص الترقيات أمام الموظفين.	٥٣,٣	٣٨,٥	٧,٢	٠,٥	٠,٥	٤,٤٤	٠,٦٨٩
٨	يميل العاملون إلى إدارة أنشطتهم بأقل اعتماد على الإدارة.	٥٣,٨	٣٣	١٢,٧	٠,٥	٠	٤,٤٠	٠,٧٢٣
٩	يشعر العاملون بثقة كبيرة بأنفسهم.	٥٧,٩	٣٤,٨	٧,٣	٠	٠	٤,٥١	٠,٦٣٠
١٠	يتحمل العاملون مسؤولية الأخطاء التي تتعلق بوظيفتهم.	٥٦,١	٣٤,٨	٨,٦	٠,٥	٠	٤,٤٧	٠,٦٧١
متوسط إستجابات عينة الدراسة تجاه تمكين العاملين							٤,٤٩	

يتضح من نتائج جدول رقم (٥) أن غالبية آراء العاملين نحو محور التمكين بوجه عام جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ٤,٤٩ حيث حصلت العبارة " يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل " على أعلى نسبة موافقين بشدة ٦٤,٣% وهي النسبة الأعلى في محور تمكين العاملين. مما يدل على أن مستوى التمكين مرتفع في الفنادق محل الدراسة وهذا الارتفاع يرجع إلى أن الفندق يوفر التدريب المناسب للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم الشخصية ووضوح الإجراءات والتعليمات للعاملين كما أن طريقة توزيع الحوافز المعمول بها تتسم بالعدالة كما أن العاملين يشعرون بالثقة في أنفسهم نتيجة أن العاملون يميلون إلى إدارة أنشطتهم بأقل اعتماد على الإدارة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الملفوح ، ٢٠١٦) حيث جاءت نتائجها إيجابية وأن الإدارة تهتم بالتدريب والترقية ونظام الحوافز المعمول به يتسم بالعدالة.

أختبار فرضيات الدراسة

لأختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام اختبار Pearson Correlation لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي في تمكين العاملين. الفرضية الأولى " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم) مجتمعة وتمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة ".

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين طبيعة العمل وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (٦) : معامل ارتباط بيرسون بين طبيعة العمل وتمكين العاملين.

البعد	الإحصاءات	تمكين العاملين
طبيعة العمل	معامل الارتباط	٠,٦٢٦**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٢١

تشير النتائج في جدول رقم (٦) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين طبيعة العمل وتمكين العاملين تساوي $0,626^{**}$ وأن مستوى المعنوية $0,000$ وهي أقل من $0,05$ مما يؤكد على قبول الفرضية بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين طبيعة العمل وتمكين العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

جدول (٧) : معامل ارتباط بيرسون بين العمل الجماعي وتمكين العاملين.

البعد	الاحصاءات	تمكين العاملين
العمل الجماعي	معامل الارتباط	$0,686^{**}$
	مستوى المعنوية	$0,000$
	حجم العينة	٢٢١

تشير النتائج في جدول رقم (٧) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين العمل الجماعي وتمكين العاملين تساوي $0,686^{**}$ وأن مستوى المعنوية $0,000$ وهي أقل من $0,05$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين تكنولوجيا العمل وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (٨) : معامل ارتباط بيرسون بين تكنولوجيا العمل وتمكين العاملين.

البعد	الاحصاءات	تمكين العاملين
تكنولوجيا العمل	معامل الارتباط	$0,663^{**}$
	مستوى المعنوية	$0,000$
	حجم العينة	٢٢١

تشير النتائج في جدول رقم (٨) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تكنولوجيا العمل وتمكين العاملين تساوي $0,663^{**}$ وأن مستوى المعنوية $0,000$ وهي أقل من $0,05$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين تكنولوجيا العمل وتمكين العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين التقدم المهني وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (٩) : معامل ارتباط بيرسون بين التقدم المهني وتمكين العاملين.

البعد	الاحصاءات	تمكين العاملين
التقدم المهني	معامل الارتباط	$0,711^{**}$
	مستوى المعنوية	$0,000$
	حجم العينة	٢٢١

تشير النتائج في جدول رقم (٩) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التقدم المهني وتمكين العاملين تساوي $0,711^{**}$ وأن مستوى المعنوية $0,000$ وهي أقل من $0,05$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين التقدم المهني وتمكين العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية بين التقدير والدعم وتمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

جدول (١٠) : معامل ارتباط بيرسون بين التقدير والدعم وتمكين العاملين.

البعد	الاحصاءات	تمكين العاملين
التقدير والدعم	معامل الارتباط	$0,803^{**}$
	مستوى المعنوية	$0,000$
	حجم العينة	٢٢١

تشير النتائج في جدول رقم (١٠) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التقدير والدعم في النظام وتمكين العاملين تساوي $0,803^{**}$ وأن مستوى المعنوية $0,000$ وهي أقل من $0,05$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين التقدير والدعم في النظام وتمكين العاملين. الفرضية الثانية "يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً بأبعاده (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم) مجتمعة في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة". يتم هنا استخدام معادلة الانحدار لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وهي كالتالي:

$$س = أ + (ب \times ص١ + ج٢ + د٣ + ه٤) \text{ حيث أن:}$$

(س) تمكين العاملين.

(أ) ثابت الانحدار.

(ب) معامل الانحدار.

(ص١) طبيعة العمل.

(ص٢) العمل الجماعي.

(ص٣) تكنولوجيا العمل.

(ص٤) التقدم المهني.

(ص٥) التقدير والدعم.

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر طبيعة العمل معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (١١) : نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين طبيعة العمل وتمكين العاملين

تمكين العاملين				المتغيرات
الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	
.....	٠,٠٠٠	٨,١٤٣	١,٨٣٦	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	١١,٨٦٥	٠,٥٩٤	طبيعة العمل

تشير النتائج في جدول رقم (١١) إلى أن العلاقة جوهرية لأن طبيعة العمل تؤثر في تمكين العاملين ب $0,594$ في حال ثبات العوامل الأخرى. مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي تم التوصل إليها عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية : $س = 1,836 + 0,594 \times ص١$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن طبيعة العمل تؤثر معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر العمل الجماعي معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (١٢) : نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين العمل الجماعي وتمكين العاملين

تمكين العاملين				المتغيرات
الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	
.....	٠,٠٠٠	٥,٠٩٥	١,٢٠٦	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	١٣,٩٥٤	٠,٧٢٩	العمل الجماعي

تشير النتائج في جدول رقم (١٢) إلى أن العلاقة جوهرية لأن العمل الجماعي يؤثر في تمكين العاملين ب $0,729$ في حال ثبات العوامل الأخرى . مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي تم التوصل إليها عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية : $س = 1,206 + 0,729 \times ص٢$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن العمل الجماعي يؤثر معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر تكنولوجيا العمل معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (١٣) : نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تكنولوجيا العمل وتمكين العاملين

تمكين العاملين				المتغيرات
الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	
.....	٠,٠٠٠	٦,١٠٨	١,٤٣٤	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	١٣,١٠٩	٠,٦٧٢	تكنولوجيا العمل

تشير النتائج في جدول رقم (١٣) إلى أن العلاقة جوهرياً لأن تكنولوجيا العمل تؤثر في تمكين العاملين ب ٠,٦٧٢، في حال ثبات العوامل الأخرى. مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي تم التوصل إليها عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية: $S = 1,434 + 0,672 \times 3$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن تكنولوجيا العمل تؤثر معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر التقدم المهني معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (١٤): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التقدم المهني وتمكين العاملين

تمكين العاملين				المتغيرات
معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة	
١,٤٨٢	٧,٣٢٥	٠,٠٠٠	الثوابت
٠,٦٧٠	١٤,٩٨٢	٠,٠٠٠	جوهرياً	التقدم المهني

تشير النتائج في جدول رقم (١٤) إلى أن العلاقة جوهرياً لأن التقدم المهني يؤثر في تمكين العاملين ب ٠,٦٧٠، في حال ثبات العوامل الأخرى. مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي تم التوصل إليها عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية: $S = 1,482 + 0,670 \times 4$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن التقدم المهني يؤثر معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر التقدير والدعم معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

جدول (١٥): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين التقدير والدعم وتمكين العاملين

تمكين العاملين				المتغيرات
معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة	
٠,٥٨٧	٢,٩٨٠	٠,٠٠٣	الثوابت
٠,٨٥٦	١٩,٩٥٢	٠,٠٠٠	جوهرياً	التقدير والدعم

تشير النتائج في الجدول رقم (١٥) أن العلاقة جوهرياً لأن التقدير والدعم في النظام يؤثر في تمكين العاملين ب ٠,٨٥٦، في حال ثبات العوامل الأخرى. مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي تم التوصل إليها عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية: $S = 0,587 + 0,856 \times 5$ مما يؤكد على قبول الفرضية أن التقدير والدعم يؤثر معنوياً في تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

جدول (١٦): ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي وفقاً لمعامل الانحدار لمعرفة أيهم أكثر تأثيراً في تمكين العاملين

البعده	معامل الانحدار
التقدير والدعم	٠,٨٥٦
العمل الجماعي	٠,٧٢٩
تكنولوجيا العمل	٠,٦٧٢
التقدم المهني	٠,٦٧٠
طبيعة العمل	٠,٥٩٤

ملخص نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم في النظام) مجتمعاً وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر معنوياً بأبعاده (طبيعة العمل، العمل الجماعي، تكنولوجيا العمل، التقدم المهني، التقدير والدعم) مجتمعاً في تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.

٣. أظهرت الدراسة أن غالبية توجهات وآراء أفراد العينة جاءت إيجابية (متفقة) في جميع أبعاد محور المناخ التنظيمي في الفنادق محل الدراسة.
 ٤. أظهرت الدراسة أن غالبية توجهات وآراء أفراد العينة جاءت إيجابية (متفقة) نحو محور تمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.
 ٥. التقدير والدعم كأحد أبعاد المناخ التنظيمي قد حصل على أعلى موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تلاه بالترتيب أبعاد تكنولوجيا العمل والعمل الجماعي والتقدم المهني، فيما حصل طبيعة العمل على المركز الأخير، وهذا يؤكد على أن تقييم العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة لها علاقة بالأدوار التي يقومون بها، حيث أن التقدير والدعم يساهم في رفع مستوى انتماء العاملين والرضا عن وظيفتهم.
 ٦. أظهرت نتائج الدراسة أن المستويات الإدارية بالفنادق محل الدراسة تؤمن بدورها في تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على حل مشكلات العمل بأنفسهم والمبادرة بتقديم الاقتراحات، وقد نجحت في بناء جو من الثقة والتعاون مع رؤوسهم.
 ٧. أظهرت نتائج الدراسة أن الفنادق محل الدراسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية كونها تساهم في سرعة إنجاز العمل.
 ٨. تركيز إدارة الفندق على مبدأ الجدارة في ترقية العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى تمكين العاملين في الفنادق عينة الدراسة.
 ٩. أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين تتناسب مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.
 ١٠. من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية وجدنا أن النسبة الأكبر للعاملين في الفنادق عينة الدراسة كانت للذكور بنسبة ٦٢ % بمتوسط عمر من ٢٠ إلى ٣٠ عام.
- توصيات الدراسة**
- في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يلي :
١. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لذلك.
 ٢. تدريب المسؤولين على الأساليب المدعمة للتمكين ومنها الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالمكاشفة.
 ٣. الإهتمام بالعمل الجماعي وذلك من خلال تكوين مجموعات عمل مستقلة تعطى صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات.
 ٤. العمل على تشجيع الرؤساء والمرووسين لتقبل وممارسة التمكين وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرووسين.
 ٥. التعرف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
 ٦. أن تعمل إدارة الفنادق على تقييم المناخ التنظيمي من وقت لآخر؛ وذلك بهدف تطوير الإيجابيات والتغلب على السلبيات.
 ٧. التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الفندق في ضوء معايير تضمن سلامة التطبيق.
 ٨. اتباع نظام عادل وجيد للمكافأة والحوافز والتقدير حتى يشعر العاملون جميعاً بالإنصاف فيما بينهم مما يساعد على عملية التمكين في الفنادق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو غنيم، أزهار؛ وجواد، رحاب (٢٠١٢). تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمات التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٢، ص ١٣٥-١٦٠.
- أحمد ، فاطمة (٢٠٠٨). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد، قاسم؛ وفيصل، غسان؛ وفليح، حكمت (٢٠٠٨). دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١٢، ص ٩٧-١١١.
- أحمد، محمد (٢٠١٤). إدارة الأفراد (الموارد البشرية H .R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر.
- البريدى، عبد الله؛ والرشيدي، نورة (٢٠١٢). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد ٥٢، العدد ٢، ص ١٦١-١٩٩.
- البغدادى، عادل؛ والحدراوى، رافد (٢٠١٣). الأستشراف الإستراتيجى ومستوى التمكين التنظيمى أسلوب كمي تحليلي ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- البناء، حسين؛ والخفاجى، نعمة (٢٠١٤). استراتيجية التمكين التنظيمى لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الجنابى، أحلام (٢٠١٥). مجالات المناخ التنظيمى فى الجامعة وتأثيرها فى المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد ٢٢، ص ٤٢٦-٤٣٧.
- الحراشنة، محمد؛ والهيبي، صلاح الدين (٢٠٠٦). أثر التمكين الإدارى والدعم التنظيمى فى السلوك الإبداعى كما يراه العاملون فى شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٢، ص ٢٤٠-٢٦٦.
- الخاطر، فايز (٢٠١٠). إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوسرى، عمر (٢٠١١). المناخ التنظيمى وعلاقته بالاغتراب الوظيفى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الزبيدي، غنى؛ وحافظ، عبد الناصر؛ وعباس، حسين (٢٠١٥). إدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الزغبى، خالد؛ والعزب، حسين (٢٠٠٧). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمى فى تبنى السلوك الإبداعى، مجلة المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ٦٥-١١١.
- السيد-أ، محمود (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية ، [د. م : د. ن].
- السيد-ب، محمود (٢٠١١). دراسات متقدمة فى إدارة الموارد البشرية، [د. م : د. ن].
- السيد، محمود؛ وعواد، عمرو؛ والمورلى، تحية؛ ورمضان، سهام (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الشربيني، عزة (٢٠٠٤). تمكين العاملين فى وظائفهم والرضا الوظيفى دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الشرقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد ٢٨، العدد ٣، ص ١٥٥-١٩٩.
- الشمري، إبراهيم؛ والدراجى، هشام (٢٠١٥). أثر تمكين العاملين فى تعزيز الولاء التنظيمى : دراسة استطلاعية فى المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٠٣، ص ١٢٩-١٥٠.
- الشنطى، محمود (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمى على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الصفار، أحمد (٢٠٠٩). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٦، ص ص ٦٥-٩٦.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). بناء فرق العمل، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- الطويل، أكرم؛ وحمدي، إسراء (٢٠١٥). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، سعد (٢٠٠٤). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة المنعقد خلال الفترة من ٢٧ - ٢٩ نوفمبر، شرم الشيخ، مصر.
- العتيبي، سعد (٢٠١٥). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة المنعقد خلال الفترة من ١٧ - ١٨ أبريل، الخبر، السعودية.
- العمرى، غسان (٢٠١١). التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، رماح للبحوث والدراسات، العدد ٨، ص ص ٨-٣٥.
- القحطاني، نايف (٢٠١٣). المناخ التنظيمي وعلاقتة بظغوط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المطرفي، محمد (٢٠١٣). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الملفوح، فاتن (٢٠١٦). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الوادي، محمود (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- بحر، يوسف؛ وأبو سويرح، أيمن (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٨، العدد ٢، ص ص ١١٤٧-١٢١٦.
- جلاب، إحسان (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلاب، إحسان (٢٠١٦). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلاب، إحسان؛ والحسيني، كمال (٢٠١٣). إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جوادى، بلقاسم (٢٠١٥). التعلم التنظيمي وعلاقتة بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حسن، صفاء (٢٠٠٤). أثر التمكين على إنتاجية العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد ٢٨، العدد ٤، ص ص ٢٤٣-٢٧٢.
- حسنيين، منار (٢٠١٥). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- درة، عبد البارى؛ والصباغ زهير (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دليل الفنادق المصرية (٢٠١٦). الطبعة الرابعة والثلاثون، غرفة المنشآت الفندقية، مصر.
- عارف، كاظم؛ ومحمد، جلال (٢٠١٤). أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ٧، العدد ١٧، ص ص ٢٧-٤٦.

- عبد الحسين-أ، باسم (٢٠١٢). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣١، ص ص ٢٥٧-٢٨٠.
- عبد الحسين-ب، صفاء (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٢، ص ص ٧٧-٩٨.
- عبود، علي؛ وعباس، زكي (٢٠٠٧). أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٢، ص ص ١-٢٨.
- عريفات، أحمد (٢٠٠٩). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السابع المنعقد خلال الفترة من ١٠ - ١١ نوفمبر، الزرقاء، الأردن.
- على، الطاهر، (٢٠١٥)، أثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، ص ص ٧٠-٩٥.
- فيله، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- متعب، حامد؛ والعطوي، عامر (٢٠٠٧). دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٤، ص ص ١٠٨-١٢٤.
- محمد، صفاء (٢٠١٢). اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٢، ص ص ١٦١-١٧٨.
- محمد، علي (٢٠٠٩). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرون والمعلمون، مجلة الفتح، المجلد ٥، العدد ٤٠، ص ص ٢١٧-٢٣٠.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٩). التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- هندر، عبد السلام (٢٠١٢). أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية)، المجلد ١١، العدد ١، ص ص ٤٦-٦٦.
- هواين، فوزية (٢٠١٤). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف ٢، الجزائر.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Crawford, A (2008). **Empowerment and Organizational Climate: an Investigation of Mediating Effects on the CORE-SELF EVALUATION, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Relationship**, PhD Thesis, the Graduate Faculty, Auburn University, Partial.
- Elnaga, A., and Imran, A (2014). **The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study**, American Journal of Research Communication, Vol 2, 13-26.
- Holloway, J (2012). **Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization**, Emerging Leadership Journeys, Vol 5, 9-35.
- Luttrell, C., Quiroz, S., Scrutton, C., and Bird, K (2009). **Understanding and operationalising empowerment**, London :Overseas Development Institute.
- Saremi, H (2015). Empowerment as a New Approach in the Management, Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences. Bangkok, Thailand, 20-22 February.

Studying the Impact of Organizational Climate on Employees Empowerment in the Egyptian hotels: Applied to Five-star Hotels in Alexandria Governorate

Abstract

This study aims to investigate the impact of the organizational climate in its various dimensions and elements on empowering the employees at the five-star Egyptian hotels in Alexandria. This study also aims to improve the level of empowerment of the employees which reflects positively on achieving hotel goals and satisfying the needs and desires of the employees.

To achieve this goal, the researchers designed a survey questionnaire that was distributed to a group of employees in the following divisions (front offices, food and beverages and housekeeping) within a group of five star hotels in Alexandria Governorate. The aim was to identify the attitudes and opinions of the employees towards the organizational climate. The reality of empowering workers and analyzing the relationship between organizational climate dimensions and empowering workers. The results showed that majority of the attitudes and opinions of the respondents were positive in all the dimensions of the organizational climate in the study sample hotels in addition to the existence of a positive statistical relationship between elements of the organizational climate and employee empowerment in hotels. The study showed that the organizational climate significantly affects through its dimensions (nature of the work, Teamwork, work technology, professional progress, appreciation and support in the system) employee empowerment in the sample study hotels.

Keywords: Organizational Climate, Employee Empowerment, Egyptian Hotels and Alexandria Governorate.