

## أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين

(دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)

الدكتور تيسير زاهر

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

### الملخص

بسبب التغيرات التي تحدث في المنظمات وخاصة في مجال الفنادق كان لا بد من النظر إلى الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي في تمكين العاملين وما لذلك من دور كبير.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. وقد اعتمد الباحث على توزيع استبانة، واستخدام برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي.

وخلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وإن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

## 1- مقدمة البحث:

نتيجة للتغيرات البيئية والتقلبات في الأسواق التي تواجهها المنظمات، واتساع نطاق المنافسة وشدتها وتعقد البنية التنظيمية وتغير تركيب القوى العاملة في المنظمات، وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال، كان لا بد للمنظمات الرائدة فضلاً عن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، والسباق في الحصول على الأيزو، وتبني عمليات التحالف والاندماج، وعمليات إعادة الهندسة، أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي وأنماط التفاعل الاجتماعي التي تميزها والتي تساعد على إيجاد الظروف المواتية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

حيث يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه، فالموارد البشرية هي محور التحول والاهتمام في وقتنا الحالي، ويشير (مصطفى، 2000)<sup>1</sup> إلى أن الموارد البشرية هي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على العناصر المادية كلها، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتمييزها وخلق الميزات التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة السوقية، ولذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية.

وإن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرائق التي يمكن الاستعانة بها، ومن بينها مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، فضلاً عن دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية التي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط، والتي حددها (Thomson, 1990)<sup>2</sup> بما يأتي:

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.

<sup>1</sup> - أحمد مصطفى، " الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد"، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون، 2000، ص 2

<sup>2</sup> - K.M., Thomson, **The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing**, pitman publishing, London, 1990, pp. 66-80

- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية .
- المتطلبات البشرية المتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركته الاهتمامات .
- نمو الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة .
- الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء .
- الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين .

وفي هذا الاتجاه سوف يتناول هذا البحث أثر المناخ التنظيمي السائد في كل من الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

## 2- مصطلحات البحث:

### 2.1 - المناخ التنظيمي Organizational Climate :

يعرف المناخ التنظيمي بأنه " جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق فسي إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري"<sup>3</sup>.

### 2.2 - تمكين العاملين Employee Empowerment :

يعرف بأنه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته<sup>4</sup>.

## 3- الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

- دراسة ( إيهاب محمود عايش الطيب، 2008 )

بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي / دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية "

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 37.

<sup>4</sup> - عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 12.

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية في الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً تعرّف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

- دراسة (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2006)

بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية /دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات؛ وكذلك تعرّف مستوى أداء الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، وهذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Corsun & Enz, 1999)<sup>5</sup>:

بعنوان: أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين.

أجريت الدراسة بهدف تعرّف أثر الدعم الذي يتلقاه العاملين في زيادة إحساسهم بالتمكين، وقد خلصت الدراسة إلى:

1- أن الدعم الذي يستشعره العاملين من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابياً في مستوى تمكينهم الوظيفي .

<sup>5</sup> - D.L., Corsun, & C.A., Enz, "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relation ships", Human Relations, Vol. 52, No.2, 1999, pp.315-327

2- يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وعملاتهم.

- دراسة (Quinn & Spreitzer, 1997)<sup>6</sup>:

بعنوان : الطريق إلى التمكين : الأسئلة السبعة التي يجب على كل قائد أخذها بالحسبان.

هدفت الدراسة إلى بحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

1- إن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة، وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها فضلاً عن بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات .

2- من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطى مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم .

3- هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين، تتمثل تلك العناصر في: الرؤية الواضحة للتحدي - لافتتاح والعمل الجماعي - لنظام والتحكم - لدعم والشعور بالأمان .

- دراسة (Marie, 1993)<sup>7</sup>:

بعنوان: تأثير وضوح الرؤية في تمكين العاملين والتزامهم ورضاهم وأدائهم .

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين ، وقد جمعت البيانات من 213 موظفاً يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور ، من مستويات تنظيمية مختلفة ولهم خلفيات متباينة .

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر في نتائج أعمالهم ونشاطاتهم،

<sup>6</sup> -- R.E, Quinn, & G.M., Spreitzer, " the road to Empowerment: seven question every leader should consider", Organizational Dynamics ,Vol.26, No.2, 1997, pp.37-49

<sup>7</sup> - Fiedler Anne, Marie, "The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance", Dissertation Abstracts International, vol. 54, No.4, 1993, pp.221-231

وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم .

#### 4- دراسة (Thomas & Velthouse, 1990)<sup>8</sup>:

بعنوان: العناصر الإدراكية للتمكين: نموذج تفسيري لأهمية عملية التحفيز .

تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين، وهدفت إلى تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة.

وقد استخلصت الدراسة عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين تتمثل فيما يأتي: معنى العمل (Meaningfulness)، والكفاءة (Competence)، التصميم الذاتي (Self Determination)، وأثر الوظيفة (Impact)، وقد طُوِّرت هذه الدراسة فيما بعد عن طريق (Spreitzer, 1995) حيث أضيفت عدة عبارات مفتوحة في نهاية المقياس.

ويمكن للباحث تلخيص السمات التي تميّز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية فيما يأتي:

1- تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على دراسة أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، للوقوف على أهم الأبعاد تأثيراً في تمكين العاملين.

2- دراسة أبعاد المناخ التنظيمي وهي: وضوح الغرض - العدالة والإنصاف - والاعتراف والتقدير - والعمل الجماعي - والاتصالات الفعالة، مجتمعة بوصفها عوامل مؤثرة في تمكين العاملين في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

#### 4- مشكلة البحث وأسئلته:

نظراً إلى أن المستويات التنظيمية داخل أي منظمة تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، انطلاقاً من ذلك فإن المنظمة تحتاج إلى سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، ويتحقق ذلك من خلال وجود مناخ تنظيمي صحي جيد، ومن هنا حرص الباحث على دراسة

<sup>8</sup>- K.W., Thomas & B.A., Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic Task motivation", Academy of Management Review, Vol.15, 1990, pp.666-681.

المناخ التنظيمي السائد في الفنادق، وكيف يمكن أن يؤثر في تمكين العاملين للوصول إلى بيئة عمل صحية.

ومن ثمَّ فإنَّ مشكلة البحث ستركز على الإجابة عن مجموعة الأسئلة الآتية:

- 1- ما المناخ التنظيمي السائد في الفنادق محل الدراسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين؟
- 3- ما المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة؟

## 5- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي :

- 1- تعرّف المناخ التنظيمي السائد في الفنادق محل الدراسة.
- 2- تعرّف شكل العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين في الفنادق محل الدراسة.
- 3- تعرّف الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي المناسب في تحقيق التمكين في الفنادق محل الدراسة.

## 6- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية :

- 1- يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة، لذلك فإنَّ تمكين العاملين يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها .
- 2- يعدُّ هذا الموضوع من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من ندرتها ، فالبحوث قليلة، والدراسات العلمية المتعلقة بالماجستير والدكتوراه - على حد علم الباحث - مازالت في طور الإعداد، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق، ومن هنا تتبع أهمية البحث العلمية حيث يحاول دراسة موضوع المناخ التنظيمي وتحليله وأثره في تمكين العاملين .
- 3- محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة هذه الفنادق إلى أهمية الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي المناسب في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية والكفاءة التي ستعكس إيجابياً على تمكين العاملين.

## 7- فرضيات البحث:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وضوح الغرض وتمكين العاملين .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الفعالة وتمكين العاملين .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة والإنصاف وتمكين العاملين .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتراف والتقدير وتمكين العاملين .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي وتمكين العاملين .

## 8- متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث بالآتي:

- 1- المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي ويشمل مجموعة من المتغيرات وهي : وضوح الغرض - الاتصالات الفعالة - العدالة والإنصاف - الاعتراف والتقدير - العمل الجماعي .
- 2- المتغير التابع هو تمكين العاملين .

## 9- منهج البحث:

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما يأتي :

- المنهج الوصفي:

سيجري اتباع هذا المنهج من خلال الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من المناخ التنظيمي وتمكين العاملين.

- المنهج التحليلي:

سيجري اتباع هذا المنهج عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية إذ ستُجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة التي وزعت الطريقة العشوائية وذلك من خلال استخدام قائمة استقصاء. اعتمد الباحث على المقياس Testing The Climate for Empowerment الذي صممه كل من سكوت وجافي<sup>9</sup> Scott & Jaffe<sup>9</sup> وورد في كتابهما (Empowerment: A practical Guide for success, 1991)،

<sup>9</sup> -Cynthia D., Scott , & Dennis T., Jaffe ,op etic. -

وقد صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ التنظيمي المناسب لتحقيقه، ويصلح هذا الاستقصاء لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة، وقد جرت تنمية هذا الاستقصاء ليغطي ثمانية عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في:

1- وضوح الغرض Clarity of purpose، 2- الأخلاقيات Morales، 3- العدالة والإنصاف Fairness، 4- الاعتراف والتقدير Recognition، 5- العمل الجماعي Teamwork، 6- المشاركة Participation، 7- الاتصالات الفعالة Effective Communications، 8- البيئة الصحية Healthy Environment

وميزة هذه الاستقصاء أنه يوضح مناخ التمكين بشكل محدد إذ يعطي وصفاً لثمانية عوامل تؤثر في الإنتاجية والعلاقات في العمل، كما يتميز بأنه يتعرض لجوانب تفصيلية عديدة من سلوكيات الأفراد والمديرين مما يساعد على اختيار سلوكيات التمكين ببيئة العمل .

#### 10- اختبار صدق المقاييس المستخدمة وثباتها:

لم يقم الباحث باختبار ثبات المقياس وصدقه في الجزء الأول من استمارة الاستقصاء، لأنه تم تكوين هذا المقياس من خلال الاعتماد على دراسة (Scott & Jaffe, 1991) كما ذكر سابقاً، أما فيما يتعلق بالجزء الثاني من استمارة الاستقصاء فقد قام الباحث باستخدام معامل الاتساق الداخلي لحساب صدق المقياس وحساب مستوى معنويته، وللتحقق من ثبات المقياس استُخدمت طريقة معامل الارتباط ألفا (Cronbach's Alpha).

#### 11- حدود البحث:

- يتناول البحث خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي فقط وهي: وضوح الغرض - الاتصالات الفعالة - العدالة والإنصاف - الاعتراف والتقدير - العمل الجماعي، وهناك أبعاد أخرى يمكن دراستها وتناولها في بحوث قادمة .
- يشمل البحث دراسة الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها فقط.

#### الإطار النظري:

مفهوم تمكين العاملين وخصائصه:

مفهوم التمكين:

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة<sup>10</sup>، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة،

<sup>10</sup> - Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, Empowerment: What is it ?, Joe Journal, 2004, pp.3-4.

ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

فقد عرّف التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>11</sup>، كما عرّف التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشكلات كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة<sup>12</sup>، وكذلك يعرف التمكين بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، فهناك من نظر إليه بوصفه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون عدّوه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطويع طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

"عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة".

"إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية".

"التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات، ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل".

"منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز".

"إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد، وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده؛ وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال تعرّف العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج".

<sup>11</sup> - Murrell K.L, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.

<sup>12</sup> - Ginnodo B, **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p.56.

ومنه يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالآتي: ((عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها)).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إنَّ تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية<sup>13</sup>:

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل، بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.

- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

من خلال أدبيات التمكين، حُدِّد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل<sup>14</sup>، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة<sup>15</sup>، ومن ثمَّ يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أمَّا النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل.

<sup>13</sup> : علي عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 1997، ص 10.

<sup>14</sup> -Conger: J.A., and R.N., Kanungo, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3, pp.82-471.

<sup>15</sup> -Wilkinson A., **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, 1998, Vol.27, No.1, pp.4056.

وعموماً فإنَّ تمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريفاً إجرائياً أو عملياً قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلاً من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

أسباب تمكين العاملين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، ويمكن تحديدها في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

أنواع تمكين العاملين: 16

قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

أ - التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعدُّ المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثمَّ تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

<sup>16</sup> : علي ، عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص 36 .

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

أبعاد تمكين العاملين:

يرى (Spector, 2001) 17 أن للتمكين بعدين رئيسيين هما :

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ولاسيما مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

## المناخ التنظيمي:

### مفهوم المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعدُّ موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في المدة الأخيرة، إلا أنَّ تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعدُّ من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع؛ وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية<sup>18</sup>.

عرّف ماكنل (Macneil, 2003) المناخ التنظيمي: بأنه استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها وقيمتها<sup>19</sup>.

وعرّفه كل من بورتر ومادي وستيرز (Porter, Mowday, Steers, 2002)<sup>20</sup>: بأن المناخ التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وإن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك مجموع من الصفات هي:

<sup>17</sup> : معالي، فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، 2001، ص 23.

<sup>18</sup> - عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، الدوحة، 1998، ص 62.

<sup>19</sup> - Angus Macneil, Principal Instructional management and Its relation to teachers job satisfaction, dissertation abstract international, 2003, A53/11, p3758.

- الاستعداد لبذل درجة مرتفعة من الجهد لصالح المنظمة.
- الرغبة في البقاء في المنظمة.
- القبول بالأهداف الرئيسية للمنظمة.

### أهمية المناخ التنظيمي:

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:
  - 1- المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها<sup>21</sup>.
  - 2 - إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في تعريف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثمّ العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به<sup>22</sup>.
  - 3 - المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعدّ مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة<sup>23</sup>.
  - 4 - إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة<sup>24</sup>.

### أبعاد المناخ التنظيمي:

#### 1- وضوح الغرض:

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم، فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم.

<sup>20</sup>- Welum Porter , M steers@ T Moday , Organizational Commitment ,Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians , Journal of Applied Psychology,2002, Vol,59,P605.

<sup>21</sup> - منار إبراهيم القطامنة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرّفين الإداريين في الوزارات الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠، ص 27.

<sup>22</sup> - نائل العواملة ، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن: دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، ١٩٩٤، ص 241.

<sup>23</sup> - منار إبراهيم القطامنة، مرجع سابق ذكره، ص 28.

<sup>24</sup> - ناصر محمد السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤، ص 1.

## 2- الاعتراف والتقدير:

إن تبني المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير، وما يمثله ذلك من استخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة والعمل لصالحها.

## 3- الاتصالات الفعالة:

تسهل الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت إلى المناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً مهماً في المناخ التنظيمي يجب معالجته، إذ تعد الاتصالات بمنزلة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً مهماً على وجود مناخ تنظيمي جيد<sup>25</sup>.

## 4- العدالة والإنصاف:

وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات، مما يدفع العاملين لمزيد من العطاء والعمل<sup>26</sup>.

## 5- العمل الجماعي:

ينظر إلى المشاركة بوصفها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظراً إلى إسهامها الكبير في تحقيق الأهداف. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول المناسبة لها<sup>27</sup>.

العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين العاملين:

يعمل المناخ التنظيمي على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء مما يؤدي إلى رفع مستوى تمكين العاملين،

<sup>25</sup> - مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992، ص 109.

<sup>26</sup> - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 336.

<sup>27</sup> - Jame Baker, job satisfaction: Motivation and creativity: New Approach, NSW Training center, Retrieved august, 2009, p 63, from <http://www.cnet.nsw.au.html>.

ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسه الاحترام والتقدير سيوفر بيئة مساندة لفعالية تمكين العاملين.

#### الإطار العملي:

يبين هذا الجدول أهم المعلومات عن فنادق العينة، وعن أعداد العاملين المشمولين بالمسح الميداني:  
- مجتمع الدراسة: تشكل مجتمع الدراسة من الإداريين والعاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. كما يعبر عنها الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

العنوان	عدد العاملين على تماس مباشر مع النزلاء	عدد الإداريين	عدد الغرف	عدد الأسرة	اسم الفندق
دمشق - المالكي - ساحة الأمويين	32	26	220	440	شيرتون دمشق
دمشق - شارع القوتلي	30	21	395	790	الديديمان
ريف دمشق - صيدنايا - معرة صيدنايا	24	17	67	169	شبيرتون معرة صيدنايا

- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة الإداريين والعاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق المدروسة، وقد قام الباحث بتوزيع (150) استبانة على العاملين في الفنادق المدروسة، واستعدت كما هو موضح بالجدول رقم (2):

جدول رقم (2)

#### اختيار عينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمستعادة والصالحة للتحليل

م	اسم الفندق	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستعادة		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	شيرتون دمشق	58	100%	49	86%	49	86%
2	الديديمان	51	100%	44	86%	44	86%
3	شبيرتون معرة صيدنايا	41	100%	32	78%	32	78%
	المجموع	150	100%	125	83%	125	83%

- المصدر: إعداد الباحث.

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة عرضت على (5) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

- ثبات أداة الدراسة: استعان الباحث بمقياس Cronbach's Alpha، ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، ويكون مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا ( $\alpha$ ) مساوية أو أكبر من (60%)، وبالاطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة

لقياس المتغيرات، فقد بلغت قيمة الثبات (0.751) لعدد (20) فقرة ولعينة حجمها (125) استمارة، والجدول رقم (2) يوضح ثبات أداء الدراسة.

جدول رقم (3) ثبات أداة الدراسة

N of Items	Cronbach's Alpha
20	0.751

- تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة على أربع من الخصائص الديموغرافية المتعلقة بموظفي الفنادق المدروسة، والجدول رقم (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لها على النحو الآتي:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الديموغرافية
60%	75	1- ذكر
40%	50	2- أنثى
100%	125	الإجمالي
24%	30	1- ثانوية عامة فأقل
36%	45	2- معهد متوسط
40%	50	3- إجازة جامعية وما فوق
100%	125	الإجمالي
12%	15	أقل من 20 سنة
60%	75	من 20 - أقل من 30 سنة .
12%	15	من 30 - أقل من 40 سنة .
8%	10	من 40 - أقل من 50 سنة .
8%	10	أكبر من 50 سنة.
100%	125	الإجمالي
20%	25	1- أقل من (4) سنوات
24%	30	2- (4 - 8) سنوات
36%	45	3- (8 - 12) سنة
20%	25	4- أكثر من (12) سنة
100%	125	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث فضلاً عن مخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (4) أن أفراد العينة من الذكور أكثر من الإناث بدرجة بسيطة، وأن هناك غلبة لحملة الدرجة الجامعية (وما فوق)، كما أن هناك غلبة لمن كانت مدة خبرتهم في العمل تراوح مسن (8-12) سنة.

### اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الغرض وتمكين العاملين .  
لاختبار الفرض الأول قام الباحث بحساب:

معامل الارتباط Pearson: لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين وضوح الغرض وتمكين العاملين قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

الجدول رقم ( 5 )

الارتباط بين تمكين العاملين و وضوح الغرض

وضوح الغرض			المتغير
الدلالة	المعنوية	معامل الارتباط	
معنوية	0.000	**0.482	تمكين العاملين

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين كل من تمكين العاملين ووضوح الغرض نوعاً ما ضعيفة مع أن العلاقة بين المتغيرين طردية إيجابياً لأن قيمة المعامل (0.482).

الانحدار البسيط : لمعرفة جوهرية العلاقة بين تمكين العاملين(كمتغير تابع)، ووضوح الغرض (كمتغير مستقل) قام الباحث بإجراء الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين ووضوح الغرض

المتغيرات	معامل الانحدار	تمكين العاملين	
		المحسوبة بقيمة	P
الثوابت	0.766	6.585	0.000
وضوح الغرض	0.348	4.187	0.000
= 0.232 ، الخطأ المعياري = 20.26405معامل التحديد			
المحسوبة = 17.533 ، المعنوية = 0.000Fقيمة			

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة جوهريّة إذ إنّ وضوح الغرض وهو أحد أبعاد المناخ التنظيمي يؤثر في تمكين العاملين بـ (0.348) في حال ثبات العوامل الأخرى. تمثل النتائج التي توصل إليها الباحث عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية:

$$Y = 0.348 * X_1 + 0.766$$

مما سبق نرفض الفرض القائل " بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين ووضوح الغرض ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين ووضوح الغرض . الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة في الفنادق المدروسة.

لاختبار الفرض الثاني قام الباحث بحساب:

معامل الارتباط Pearson: لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة في الفنادق المدروسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (7):

#### الجدول رقم ( 7 )

##### الارتباط بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة

الاتصالات الفعالة			المتغير تمكين العاملين
الدلالة	المعنوية	معامل الارتباط	
معنوية	0.008	**0.310	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة ضعيفة مع أن العلاقة بين المتغيرين طردية إيجابياً لأنّ قيمة المعامل (0.310).

الانحدار البسيط: لمعرفة جوهريّة العلاقة بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة في الفنادق المدروسة قام الباحث بإجراء الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (8):

#### الجدول رقم ( 8 )

##### نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة

تمكين العاملين				المتغيرات الثوابت
الدلالة	P	المحسوبة بقيمة	معامل الانحدار	
-----	0.000	4.625	0.808	
جوهري	0.016	2.482	0.378	الاتصالات الفعالة
= 0.096 ، الخطأ المعياري = 0.28650 معامل التحديد R2				
المحسوبة = 6.161 ، المعنوية = 0.016 قيمة F				

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة جوهريّة إذ إنّ الاتصالات الفعالة تؤثر في تمكين العاملين بـ (0.378) في حال ثبات العوامل الأخرى؛ مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي توصل إليها الباحث عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية:

$$Y = 0.378 * X_2 + 0.808$$

مما سبق نرفض الفرض القائل " بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة "، ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة في الفنادق المدروسة. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف. داخل الفنادق المدروسة.

لاختبار الفرض الثالث قامت الباحثة بحساب:

معامل الارتباط Pearson: لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف. قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (9):

الجدول رقم (9)

الارتباط بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف.

العدالة والإنصاف			المتغير
الدلالة	المعنوية	معامل الارتباط	تمكين العاملين
معنوية	0.001	**0.422	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف. نوعاً ما ضعيفة مع أن العلاقة بين المتغيرين طردية إيجاباً حيث قيمة المعامل (0.422). الانحدار البسيط: لمعرفة جوهريّة العلاقة بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف، قام الباحث بإجراء الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف.

تمكين العاملين				المتغيرات
الدلالة	P	المحسوبة بقيمة	معامل الانحدار	الثوابت
-----	0.000	11.590	0.964	العدالة والإنصاف
جوهري	0.001	3.544	0.182	
= 0.178 ، الخطأ المعياري = 20.27319 معامل التحديد				
المحسوبة = 12.563 ، المعنوية = 0.001 F قيمة				

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة جوهريّة إذ إنّ العدالة والإنصاف تؤثر في تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة السورية بـ (0.182) في حال ثبات العوامل الأخرى ؛ مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي توصل إليها الباحث عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية:

$$Y = 0.182 * X_3 + 0.964$$

مما سبق نرفض الفرض القائل " بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف ."، ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والعدالة والإنصاف.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير في الفنادق المدروسة.

لاختبار الفرض الثاني قام الباحث بحساب:

معامل الارتباط Pearson: لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير في الفنادق المدروسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (11):

الجدول رقم ( 11 )

الارتباط بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير

الاعتراف والتقدير			المتغير تمكين العاملين
الدلالة	المعنوية	معامل الارتباط	
معنوية	0.008	**0.610	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير جيدة، وأن العلاقة بين المتغيرين طردية إيجابياً لأنّ قيمة المعامل (0.610).

الانحدار البسيط: لمعرفة جوهريّة العلاقة بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير في الفنادق المدروسة قام الباحث بإجراء الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (12):

الجدول رقم ( 12 )

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة تمكين العاملين والاعتراف والتقدير

تمكين العاملين				المتغيرات الثوابت
الدلالة	P	المحسوبة بقيمة	معامل الانحدار	
-----	0.000	4.625	0.808	
جوهري	0.016	1.482	0.578	الاعتراف والتقدير
= 0.096 ، الخطأ المعياري = 0.28650 معامل التحديد R <sup>2</sup>				
المحسوبة = 6.161 ، المعنوية = 0.016 قيمة F				

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة جوهريّة إذ إنّ الاعتراف والتقدير تؤثر في تمكين العاملين بـ (0.578) في حال ثبات العوامل الأخرى؛ مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي توصل إليها الباحث عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية:

$$Y = 0.578 * X_2 + 0.808$$

مما سبق نرفض الفرض القائل " بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير "، ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والاعتراف والتقدير في الفنادق المدروسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والعمل الجماعي في الفنادق المدروسة.

لاختبار الفرض الثاني قام الباحث بحساب:

معامل الارتباط Pearson: لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين تمكين العاملين والعمل الجماعي في الفنادق المدروسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط Pearson، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (13):

الجدول رقم ( 13 )

الارتباط بين تمكين العاملين والعمل الجماعي

المتغير	العمل الجماعي	
	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
تمكين العاملين	**0.710	0.006

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط بين تمكين العاملين والعمل الجماعي جيدة و أن العلاقة بين المتغيرين طردية إيجاباً لأنّ حيث قيمة المعامل (0.710).

الانحدار البسيط: لمعرفة جوهريّة العلاقة بين تمكين العاملين والاتصالات الفعالة في الفنادق المدروسة قام الباحث بإجراء الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (14):

الجدول رقم (14)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تمكين العاملين والعمل الجماعي

المتغيرات الثوابت	تمكين العاملين		
	معامل الانحدار	المحسوبة بقيمة	P
الثوابت	0.708	3.625	0.000
العمل الجماعي	0.778	1.482	0.016
= 0.096 ، الخطأ المعياري = 0.28650 معامل التحديد R2 = 0.016 = القيمة المحسوبة = 6.161 ، المعنوية = 0.016			

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة جوهريّة إذ إنّ العمل الجماعي يؤثر في تمكين العاملين بـ (0.778) في حال ثبات العوامل الأخرى؛ مما سبق يمكن تمثيل النتائج التي توصل إليها الباحث عبر جدول الانحدار في المعادلة الآتية:

$$Y = 0.778 * X2 + 0.708$$

مما سبق نرفض الفرض القائل "بعدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والعمل الجماعي"، ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تمكين العاملين والعمل الجماعي في الفنادق المدروسة.

### النتائج والتوصيات:

توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- من خلال دراسة نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث وجدنا أن أبعاد المناخ التنظيمي الآتية (وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف) لا تسهم إسهاماً كبيراً في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة.
- إن بعدي المناخ التنظيمي الممثلين بالاعتراف والتقدير والعمل الجماعي لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين في الفنادق المدروسة، ويعود ذلك إلى توجه الإدارة نحو فرق العمل وإلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.
- من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية وجدنا أن معظم العاملين هم من أصحاب الشهادات العلمية والخبرات في العمل، فضلاً عن أنهم ضمن فئة الشباب.

### التوصيات:

- التركيز بشكل أكبر على تجنب الغموض في القرارات الصادرة من الإدارة العليا للعاملين وزيادة الاهتمام بعملية الاتصال، وذلك من أجل تسهيل القيام بالأعمال وإنجازها بالشكل المطلوب من العاملين.
- اتباع نظام عادل وجيد للمكافأة والحوافز والتقدير حتى يشعر العاملون جميعاً بالإنصاف فيما بينهم مما يساعد على عملية التمكين.
- اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي وتنمية روح فريق العمل، والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من التنظيم.

### ملحق الدراسة قائمة استقصاء

الأخ الكريم /الأخت الكريمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

يقوم الباحث / ..... بإعداد دراسة عن (أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين- )  
ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأي سعادتك فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لسيكم  
من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة .

وتتضمن قائمة الاستقصاء المرفقة عدداً من العبارات وتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم  
على كل منها ووضع علامة (  $\bar{0}$  ) تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة .

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن  
يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز .

وتفضلوا بقبول عظيم التقدير والاحترام

1- النوع :

( ) ذكر ( ) أنثى

2- العمر :

( ) أقل من 20 سنة . ( ) من 20 - أقل من 30 سنة .

( ) من 30 - أقل من 40 سنة . ( ) من 40 - أقل من 50 سنة .

( ) أكثر من 50 سنة .

3- المستوى التعليمي :

( ) مؤهل جامعي وما فوق . ( ) مؤهل متوسط . ( ) ثانوية عامة فأقل .

4- عدد سنوات الخبرة :

( ) أقل من 4 سنوات .

( ) من 4 سنوات إلى أقل من 8 سنوات .

( ) من 8 سنوات إلى أقل من 12 سنة .

( ) من 12 سنة وما فوق .

ثانياً - فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في إدارتك بشكل خاص ومنظمتك بشكل عام الرجاء وضع علامة (ö) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها :

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	يعرف الأفراد أين هم الآن من الخطة العامة للمنظمة .					
2	أعرف تماماً المطلوب والمتوقع مني القيام به .					
3	حددت الإدارة مهام ومسؤوليات كل فرد بدقة ووضوح .					
4	النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة .					
5	لدي رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها .					
6	أوافق على ما يجري في المنظمة من أحداث وممارسات					
7	يتحلى الأفراد في المنظمة بالعدالة والحيادية .					
8	أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات .					
9	عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مردود مباشر					
10	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكاتها كجزء حيوي بالنسبة					

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
	إلى المنظمة .					
11	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال .					
12	تتوقع المنظمة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار .					
13	في إدارتي يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد .					
14	يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم .					
15	يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهر في إدارتنا جماعة متماسكة .					
16	يمنح المديرين السلطة لأعضاء الفريق جميعهم لأداء عملهم بشكل متكامل .					
17	أحتفظ بمعلومات وأفية عن عملي وعمّا تريد المنظمة أن تصل إليه .					
18	الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة .					
19	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة .					
20	الاتصالات تتم بشكل مرن بين العاملين والوحدات الإدارية.					

## المراجع

### المراجع العربية:

- إبراهيم القطامنة منار، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000.
- أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- العوامل نائل ، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، 1994
- الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005
- الكبسي عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، الدوحة، 1998.
- أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- سعيد سليمان مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء ، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992
- عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005 .
- عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 1997 .
- عبد الوهاب علي، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.
- مصطفى أحمد، " الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد"، أخبار الإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد الثلاثون ، 2000.
- محمد السكران ناصر ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004
- فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، 2001.

### المراجع الأجنبية:

- Corsun D.L., , & Enz C.A., , "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relation ships' , Human Relations , Vol. 52 , No.2, 1999.
- Conger: J.A., and R.N., Kanungo, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3.
- Ginnodo B,**The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997
- Hardy C., , & Lebia S., , " **The power behind Empowerment : implications for Research and Practice**", Human Relations, Vol.51, No.4, 1998.
- Fiedler Anne, Marie, "**The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance**", Dissertation Abstracts International, vol. 54, No.4, 1993.
- Flint Michigan & E. Cheryl Czuba **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, 2004.
- Murrell K.L, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000.
- Macneil Angus ,Principal Instructional management and Its relation to teachers job satisfaction, dissertation abstract international ,2003.
- Porter Welum, M steers@ T Moday , Organizational Commitment ,Job satisfaction and Turnover among psychiatric tehnicians , Journal of Applied Psychology,2002.
- R.E, Quinn, & G.M., Spreitzer, " **the road to Empowerment: seven question every leader should consider**", Organizational Dynamics,Vol.26, No.2, 1997.
- Scott Cynthia D., , & Jaffe Dennis T., , **Empowerment : A practical Guide for success** , Crisp-<sup>1</sup> publications Inc., California, 1991.
- Thomson K.M., , **The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing**, pitman publishing, London, 1990.
- Thomas K.W., & Velthouse B.A., , "**Cognitive elements of empowerment : Aninterpretive model of -<sup>1</sup> intrinsic Task motivation**", Academy of Management Review, Vol.15, 1990.
- Wilkinson Adrian, "**Empowerment: theory and practice**", Personnel Review, Vol.27, No.1, 1998.
- Wilkinson A., **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, 1998.
- Baker Jame, job satisfaction: Motivation and creativity: New Approach, NSW Training center, Retrieved august, 2009, p 63 , from <http://www.cnet.nsw.au.html>.