مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق السياحية بمحافظة دمشق
اسم الكاتب: فراس أنس عسليه، أيمن حسن ديوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6118
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:03 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40- 3- 2024 : 60-82

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 40 - 3- 2024 : 60- 82

أثر الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق السياحية بمحافظة دمشق

فراس انس عسليه[1] ، أيمن حسن ديوب[2]

1. طالب دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،
firas.asalieh@damascusuniversity.edu.sy
2. عضو هيئة تدريسية، جامعة دمشق، تنمية إدارية،
dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، وذلك من خلال تناول أربعة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي(التخصص-التعقيد-الرسمية-المركزية). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في ضوء المجتمع المدروس الذي يشتمل على العاملين في الفنادق السياحية في محافظة دمشق، حيث استخدم أسلوب العينة العشوائية من خلال توزيع 420 استبانة على العاملين في الفنادق المدروسة، وكان عدد الاستبانات الصالحة 384 تم تحليلها عبر البرنامج الإحصائي(SPSS-V25). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع مستوى كل من التخصص والتعقيد والرسمية والمركزية في الفنادق المدروسة، في حين تبين انخفاض مستوى تمكين العاملين. وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للهيكل التنظيمي بأبعاده على تمكين العاملين، حيث تبين أن الهيكل التنظيمي الذي تعتمده إدارة الفنادق وتتبناه يؤثر في مستوى الصلاحيات الممنوحة للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي-التخصص-التعقيد-الرسمية-المركزية-تمكين العاملين-الفنادق السياحية-سورية.

تاريخ الايداع: 2023/6/24
تاريخ النشر: 2023/8/20

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب **CC BY-NC-SA**

The Effect of the Organizational Structure on Employees Empowering in the Tourist Hotels in Damascus Governorate

Firas Anas Asalieh[1] ، Ayman Hasan Dayoub[2]

1. PhD Student, Department of Administartion, Ecocnomics, Damascus University.
firas.asalieh@damascusuniversity.edu.sy
2. Faculty Member, Damascus University, Administrative development,
dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

Received: 24/6/2023
Accepted: 20/8/2023

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a **CC BY- NC-SA**

Abstract:

The research aimed to study the effect of organizational structure on employees empowering, by addressing four basic dimensions of the organizational structure (specialization-complexity-formality-centralization). The researcher relied on the descriptive approach in the light of the studied population, which includes employees in the tourist hotels in Damascus Governorate, since it was relied on the random sampling method, a questionnaire was distributed to (420) employees in studied hotels, it was valid for analysis(384) and they were analyzed through the statistical program (SPSS-V.25). The study found a set of results, the most important of which are: there is an increase in the level each of specialization-complexity-formality-centralization in the studied hotels while there is a decrease in the level of employees empowering, results also showed a significant effect of organizational structure with its dimensions on employees empowering, since it was found that the organizational structure adopted by the hotels management affects the level of powers granted to employees.

Keywords: Organizational Structure- Specialization- Complexity- Formality- Centralization- Employees Empowering- Tourist Hotels- Syria.

المقدّمة Introduction:

تظهر أهمية تمكين العاملين كونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمنظمات الإدارية في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليسهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة وتقليل السلبيات، مما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي مع تهيئة البيئة المناسبة للعمل والتعامل مع التغيرات المختلفة والنظر إلى العاملين على أنهم أصل ذو قيمة ينبغي استثماره، لا سيما وأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، ويعزز قدرته على تبني الأفكار الجديدة في العمل والتخلي عن الطرائق التقليدية للاتصال بالمنظمة.

من جهة أخرى، يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية لمساعدة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه يشكل متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات لأية منظمة، كما يساعدها على التأقلم مع ما تحمله البيئة الخارجية من تحولات وتحديات، لا سيما في عصر التكنولوجيا والاقتصاد المعرفي، فالهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيماتها الإدارية وتخصصات العاملين فيها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤوساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة. انطلاقاً من ذلك هدف البحث إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده على تمكين العاملين في بيئة الدراسة الحالية المتمثلة في الفنادق السياحية في محافظة دمشق، لا سيما وأنها تعاني من مجموعة من العيوب والمشاكل المتعلقة بآلية تقسيم وتنظيم العمل وتوزيع المهام بين العاملين.

مصطلحات البحث(Research Terms):

الهيكل التنظيمي(organizational structure): توجه فطري للأفراد نحو تشكيل منظمات هرمية قادرة على إدارة ذاتها وفقاً لاحتياجاتها ومتطلباتها، بحيث تتسم هذه العملية بالاستمرار والتطور، وتستخدم الوسائل المختلفة لتقسيم العمل وتحقيق التكامل بغية إنجاز الأهداف التنظيمية(Ashkenas, *et al*., 2002, p.85) .

تمكين العاملين(employees empowering): هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتفويضهم السلطات، مما يولّد لديهم شعوراً بالثقة والحافز لتحمّل المسؤولية وتقديم كامل طاقاتهم الكامنة(بن سهلة، 2016، ص 7).

الدّراسات السَّابقة(Literature Review):

هدفت دراسة (زاهر، 2012): " **أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين**" إلى تحديد مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح العرض–الاتصالات الفعالة–العدالة والإنصاف–الاعتراف والتقدير–العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع العملاء في الفنادق ذات تصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها لعينة من الإداريين والعاملين في الفنادق المدروسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وهناك تأثير إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي تراوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

وهدفت دراسة (ديب، 2019) " **تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة** " إلى تحديد تأثير الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده(التخصص والرسمية في العمل) على عمليات إدارة المعرفة في جامعة تشرين، حيث تم الاعتماد على كل من اكتساب المعرفة وتخزينها وتشاركها كأبعاد لعمليات إدارة المعرفة في الجامعة المذكورة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها على عينة من العاملين الإداريين في الجامعة. من أهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد الهيكل التنظيمي(الرسمية والتخصص في العمل) على كل من اكتساب المعارف وتخزينها وتشاركها(كأبعاد لعمليات إدارة المعرفة) في جامعة تشرين.

و دراسة (Rhee, et al., 2017):

Organizational structure and employees' innovative behavior: the mediating role of empowerment

"**الهيكل التنظيمي والسلوك المبتكر للعاملين: الدور الوسيط للتمكين**" هدفت إلى التحقق من العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك المبتكر للعاملين وذلك بوجود التمكين كمتغير وسيط في مؤسسات التصنيع في جمهورية كوريا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة لـ 750 عامل في المؤسسات المدروسة، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود ارتباط سلبي بين المركزية والرسمية كأبعاد للهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، في حين ارتبط التمكين بشكل إيجابي بالسلوك الابتكاري للعاملين.

وهدفت دراسة **(Hasan, et al, 2022)**:

The suitability of organizational structure of agricultural extension agents and its impact in their career empowerment

"**ملاءمة الهيكل التنظيمي لوكلاء التوسع الزراعي وأثره في تمكينهم الوظيفي**" إلى التحقق من مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمات الزراعية الإرشادية وتأثيره في التمكين الوظيفي للعاملين في العراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الزراعيين بلغ حجمها 91، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الهيكل التنظيمي لدائرة الإرشاد الزراعي غير مناسب، ويتخلّل التنظيم ضعف في قدراته على تطوير أدائه، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمدى ملاءمة الهيكل التنظيمي على التمكين الوظيفي للعاملين.

كما وهدفت دراسة (Supriyanto, et al., 2023):

Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education

"**القيادة التمكينية كخطوة استباقية للابتكار التنظيمي في التعليم العالي**" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التمكينية على الابتكار التنظيمي وما إذا كانت مشاركة المعرفة تتوسط تأثير القيادة التمكينية على الإبداع الفردي في مؤسسات التعليم العالي في أندونيسيا. اعتمد الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المحاضرين في كلية الاقتصاد والأعمال في التعليم العالي الإسلامي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها على عينة مكونة من 201 من المحاضرين في الكليات المدروسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة التمكينية تؤثر بشكل إيجابي في الابتكار التنظيمي لدى المؤسسات المدروسة، حيث تتوسط مشاركة المعرفة العلاقة بين القيادة التمكينية والإبداع الفردي.

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو آلية الربط بين أبعاد الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين في إطار بيئة الأعمال السورية، خصوصاً في المنظمات السياحية في محافظة دمشق ممثلةً بالفنادق التي تقدم خدماتها لشريحة واسعة من العملاء، لذلك تناولت الدراسة تمكين العاملين كأسلوب إداري فعال في قطاع الخدمات وخاصةً لموظفي الخط الأول لاحتكاكهم المباشر بالعملاء، حيث أصبح التركيز في الوقت الحاضر على الأفراد العاملين بالمنظمة باعتبارهم الدعامة الرئيسية في نجاحها وقدرتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق رضاهم ورفع مستوى أدائهم كتفويضهم السلطة والقوة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وفاعلية، وهو ما أعطى البحث بعداً تنظيمياً وإدارياً تناول أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده على تمكين العاملين في بيئة الدراسة، وفي هذا الصدد قام الباحث باستعراض مدى الاستفادة من أهم الأدبيات السابقة التي أُنجزت في هذا المجال، مع عرض أوجه الاختلاف والتشابه مع هذه الأدبيات والدراسات بما يعطي المجال لتوضيح القيمة المضافة والمتوخاة من البحث.

- **مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:**

1. التعرف على المصادر والمراجع والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.
2. إغناء الجانب النظري.
3. تناول الجانب العملي من حيث جمع البيانات وتحليلها.

- **الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة:**

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للهيكل التنظيمي كمتغير مستقل، وتمكين العاملين كمتغير تابع، كما تتشابه معها من حيث المنهج المستخدم(المنهج الوصفي التحليلي) والأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية(الاستبانة). ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات الحديثة التي تناولت الموضوع في البيئة السورية وتحديداً ضمن الفنادق السياحية في محافظة دمشق، وذلك من خلال آلية الربط بين الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، بينما طبقت الدراسات السابقة الموضوع في بيئات مختلفة.

مشكلة البحث Research Problem:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق منح العاملين حرية أكبر في أداء العمل ويزيد من طاقات الفرد وقدراته حتى يستطيع القيام بمهامه بوعي وثقة أعلى، فالهدف الأساسي من تمكين العاملين يكمن في توفير الظروف الملائمة للسماح لجميع العاملين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها من خلال إعطائهم سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار .

وبغية التحقق والتقصي عن درجة توفر مستوى كل من أبعاد الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين في الفنادق السياحية العاملة في محافظة دمشق، قام الباحث بدراسة استطلاعية لعدد من الفنادق(أربع وخمس نجوم) وقابل بعض العاملين فيها، وبلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية(44) من مدراء ورؤوساء أقسام وعاملين إداريين، حيث لاحظ الباحث عدم منح العاملين سلطات واسعة في عملية اتخاذ القرارات إلا في حدود ضيقة جداً، وعدم إتاحة الفرصة أمامهم لتجريب الأفكار الجديدة في العمل، إضافةً إلى التقيد بالإجراءات الرسمية وعدم الخروج عنها؛ انطلاقاً من ذلك قام الباحث بتلخيص إشكالية الدراسة عبر التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو أثر الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق السياحية العاملة في محافظة دمشق؟

ولتوضيح هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1-ما هو مستوى توافر الهيكل التنظيمي المناسب في الفنادق المدروسة؟

2-ما هو مستوى توافر تمكين العاملين في الفنادق المدروسة؟

3-ما هو أثر التخصص على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة؟

4-ما هو أثر التعقيد على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة؟

5-ما هو أثر الرسمية على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة؟

6-ما هو أثر المركزية على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة؟

فرضيات البحث Research Hypotheses:

بناءً على الإشكالية البحثية قام الباحث بتقصي الإشكالية عبر صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرّئيسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق السياحية العاملة في محافظة دمشق. **ويتفرع عنها الفرضيات الفرعيَّة الآتية:**

1- يتوافر المستوى الملائم من الهيكل التنظيمي المناسب في الفنادق المدروسة.

2- يتوافر المستوى الملائم لتمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخصص على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعقيد على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرسمية على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

6- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمركزية على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

أهميّة البحث Research Importance:

الأهميّة النظريَّة: تنبع الأهمية النظرية للبحث من كونه يسلّط الضوء على إحدى المواضيع الإدارية الهامة الذي يمس منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، والمتمثل بأثر الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين والذي يلعب دوراً هاماً في تحسين الجودة على اعتبار أن تحقيقها يتطلب أفراد قادرين على التغيير في طرائق العمل، لا سيما وأن التمكين يعد عنصراً محورياً لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية قادرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ضمن مجال عملها، حيث انطلق الباحث في تصميمه النظري للبحث من خلال أربعة أبعاد للهيكل التنظيمي ممثلةً بالتخصص والتعقيد والرسمية والمركزية، وأثرها على مستوى تمكين العاملين وذلك كتجربة جديدة في مجال عمل الفنادق السياحية في محافظة دمشق.

الأهميّة العمليَّة: تكمن الأهميّة العمليَّة للبحث انطلاقاً من ضرورة تقييم مستوى تمكين العاملين في الفنادق السياحية العاملة في محافظة دمشق، وأثر الهيكل التنظيمي بأبعاده(التخصص-التعقيد-الرسمية-المركزية) على مستوى التمكين في الفنادق المدروسة، وذلك من خلال النتائج والتوصيات الهامة المتعلقة بأثر الهيكل التنظيمي على مستوى تمكين العاملين.

أهداف البحث Research Objectives:

سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1-التعرف على مفهومي الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين، ومستوى توافرهما في الفنادق المدروسة.

2- تحديد أثر التخصص على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

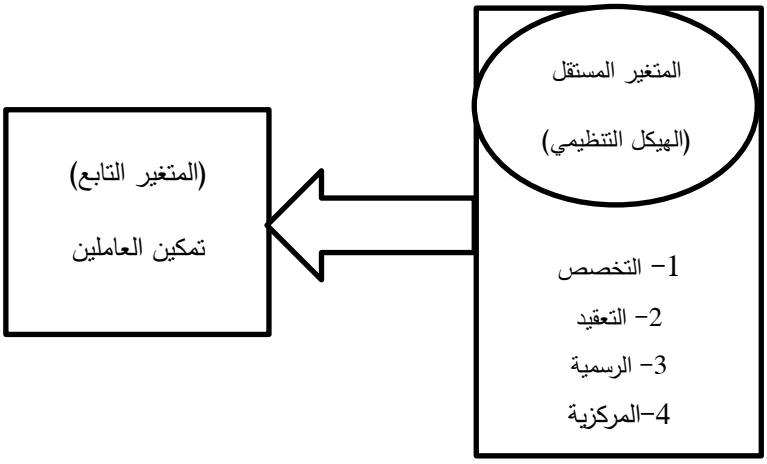
3-تحديد أثر التعقيد على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

4-تحديد أثر الرسمية على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

5-تحديد أثر المركزية على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة.

نموذج البحث Research Model:

بناءً على متغيرات الدراسة والفرضيات البحثية تم وضع النموذج الآتي الذي يلخص شكل العلاقة بين المتغيرات:



الشكل رقم(1): نموذج الدراسة-من إعداد الباحث

متغيرات البحث Research Model:

-المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي.

-المتغير التابع: تمكين العاملين.

منهجيّة البحث Research Methodology:

اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية كونها تتناول ظاهرة قائمة قابلة للملاحظة. أما المنهج المستخدم، فهو المنهج الوصفي الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة حيث إنه لا يقتصر على معرفة خصائص الظاهرة فحسب، إنما على معرفة العوامل والمسببات التي أدت إلى حدوث الظاهرة. ومن هنا فقد تمّت العودة إلى الأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب والمقالات والدراسات السابقة بما يخدم أهداف البحث لبناء الجانب النظري للدراسة. وجرى القيام بالجانب العملي من الدراسة اعتماداً على المنهج التحليلي لتحليل إجابات الاستبيان، بهدف اختبار فرضيات البحث، والحصول على النتائج، ثم صياغة التوصيات، وذلك بالاعتماد على برنامج التّحليل الاحصائي SPSS V25.

مجتمع البحث Research Population:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الفنادق السياحية(أربع وخمس نجوم) في محافظة دمشق والممثلة بـ(الفورسيزون-الشيراتون-الشام-الداماروز-زعفران-بيت الوالي-بيت المملوكة-تاليسمان-قصر الأغاوات-أرميتاج-بلوتاور-جوليا دمنا-غولدن المزة-كوين سنتر-دار الياسمين-بيت زمان-برج الفردوس-أمية-زيتونة-المدينة-فينيقيا)، حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية من خلال القانون الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{z^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

مصادر الحصول على البيانات(Data acquisition sources):

-المصادر الثانوية: تمّت معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية بالاعتماد على الأدبيات السابقة والمراجع العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث المنشورة، والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

-المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية عن طريق استبانة موزعة على أفراد عينة البحث، حيث تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSSV-25) وإجراء الاختبارات المناسبة للوصول إلى نتائج تدعم موضوع البحث.

حدود البحث Research limitations:

الحدود المكانيَّة: الفنادق السياحية في محافظة دمشق(أربع وخمس نجوم).

الحدود الزّمانيَّة: 2022-2023.

الحدود الموضوعية: تم دراسة الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل من خلال أربعة أبعاد(التخصص-التعقيد-الرسمية-المركزية)، وتمكين العاملين كمتغير تابع.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي أداةً يتم من خلالها وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، حيث يتفاعل العاملون مع تلك القواعد والإجراءات من خلال نشاطات مستمرة بغية تحقيق أهداف المنظمة وتجسيد رؤيتها، فقد عرفه(الخشاب، 2011، 84) بأنه: البناء أو الإطار الذي يحدد توزع الإدارات والأجزاء الداخلية فيها ويبيّن التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة المختلفة مع تحديد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، كما عرفه(العميان، 2013، 205) بأنه: إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ويبيّن الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة. ويرى كل من (George, Jones, 2012, 474) أن الهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي الذي يوضح علاقات وتقارير المهام التي تبين كيفية استخدام العاملين لموارد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، كما يعرفه (Ubani, 2012, 1284) بأنه: إطار للإدارة يتم تبنّيه بشكل رسمي للإشراف على أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً لتحقيق الأهداف العامة، ويؤكد كل من (Robbins, Judge, 2013, 469) أن الهيكل التنظيمي هو إطار يحدد كيفية تقسيم المهام الوظيفية وتنسيقها وتجميعها بشكل رسمي.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، يرى الباحث بأن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الوظائف والاختصاصات والاتصالات والعلاقات التي تحدد نطاق الإشراف وتوزع المسؤوليات وخطوط السلطة وآلية التواصل بين العاملين وصلاحيات اتخاذ القرار بالشكل الذي يسهم في إنجاز العمل بالطريقة المثلى وتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي:

إن توفر هيكل تنظيمي ملائم في المنظمة يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات، كما يمكّن المنظمة من الاستجابة للمستجدات البيئية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويسهم في تخفيف حدة الصراعات، وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في مجموعة من الفوائد التي يحققها، ومنها(اللوزي، 2007، 47؛ Raggad, 2013, 524):

1-يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

2-يضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة كفاءة وفاعلية النشاطات وفقاً للأهداف المرسومة.

3-تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل.

4-يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بطريقة تجعل اتخاذ القرارات أكثر فاعلية.

5-يمنع الازدواجية والتداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية.

6-يساعد على تحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

7-يجعل من عملية تنفيذ الخطط أكثر فاعلية من خلال تحديد الأنشطة والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

8-يسهم في تحديد أدوار وواجبات الأفراد وفقاً للإجراءات والمعايير المعمول بها.

9-يسهم في تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية وتجنّب اختناقات العمل.

10-يربط مهام الأفراد والجماعات بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد الهيكل التنظيمي:

تصف أبعاد الهيكل التنظيمي السمات الخاصة للمنظمة، ونظراً لأهمية تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي لما لها من تأثير هام في تحقيق أهداف المنظمة، فإن هذا الأمر كان محطّ اهتمام العديد من الباحثين الذين اختلفت آراؤهم حول عدد هذه الأبعاد وماهيتها، وتتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي عموماً بالأبعاد الآتية(Daft, 2003, 319; Barnes, 2006, 30):

1-المركزية: تتناسب المركزية طردياً مع مستوى موقع صنع القرار في المنظمة، حيث كلما ارتفع مستوى الموقع الذي يُتخذ فيه القرار ارتفعت معه درجة المركزية، إذ ترتبط المركزية بتوزيع السلطة، وإن لعملية توزيعها أثر هام على أداء المنظمة وسلوك العاملين فيها. وتشير المركزية عموماً إلى مدى قيام السلطة الرسمية بتحديد حرية التصرف الخاصة بالأفراد والوحدات التنظيمية، فالمنظمات التي تتركز فيها سلطة صنع القرار في المستويات العليا من الهرم التنظيمي يطلق عليها منظمات مركزية والعكس صحيح، فعندما يتم تخويل اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا، فعندئذٍ تتبنّى المنظمة اللامركزية.

2-الرسمية: تميل المنظمات إلى استخدام معيارية السلوك عندما تصبح أكثر تعقيداً، ومن هذا المنطلق تشير الرسمية إلى درجة معيارية الوظائف، حيث تساعد في تقليل التباين في السلوك وتعزز عملية تنسيق الأنشطة والفعاليات التنظيمية. إن الرسمية تعبر عن استخدام المنظمة للقواعد عبر وصف السلطات والمسؤوليات والواجبات والإجراءات التي يمكن اتباعها لكل وظيفة، ومن ثم التأكد من أن شاغلي الوظائف يتم الإشراف عليهم لضمان المطابقة مع توصيف الوظيفة، وعموماً تشير الرسمية إلى درجة توثيق الأوامر والتعليمات والإجراءات والقوانين الداخلية بصيغة مكتوبة، بمعنى توثيق للسياسات والإجراءات والتعليمات التي تكمل الخارطة التنظيمية.

3-التخصص: يشير التخصص إلى الدرجة التي تبدأ عندها تقسيم مهام وفعاليات المنظمة إلى أنشطة أصغر، ويعتمد التخصص بشكل مباشر على درجة تقسيم العمل، إذ كلما ازداد مستوى أو درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر ضيقاً، وكلما انخفضت درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر اتساعاً.

4-التعقيد: يشير التعقيد إلى عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة، ويُنظر للتعقيد على أنه درجة تمايز أو اختلاف الأنشطة التنظيمية، والذي يمكن قياسه باستخدام التمايز الأفقي والتمايز العمودي والانتشار الجغرافي. حيث يقصد بالتمايز الأفقي: درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية بالاعتماد على توجه الأعضاء وطبيعة المهام التي يؤدونها، في حين يشير التمايز العمودي: إلى عمق الهرم التنظيمي، أي أنه كلما ازداد التمايز العمودي ازداد معه عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي يرتفع مستوى التعقيد. من جهة أخرى يتحقق الانتشار الجغرافي عندما تستطيع المنظمة إنجاز نفس الوظائف أو المهام في مواقع جغرافية متعددة، أي فصل المهام ومراكز السلطة جغرافياً.

5-التكامل والتجانس: أي تجميع الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفاعلية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل أسهل وأوضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

6-الاتصال الداخلي الفعّال: الاتصال الفعال هو الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة الإمكانيات والموارد المتاحة من أجل تحقيق الفهم المشترك والمواءمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

7-المرونة: مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسؤولية والصلاحية اللازمة لتنفيذ الأعمال، ومن الضروري توفر المرونة والانسيابية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات والتكيف السريع.

رابعاً: مفهوم التمكين وأبعاده:

يعدَ التمكين في أبسط صورة بناءً للثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وإزالة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بمنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في التصرف بما يتناسب ومستوى المسؤولية الممنوحة لهم. ويعرَف التمكين بأنه: مدخلاً لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح(الزبائن-المالكين-العاملين والمجتمع)(جلاب،2011، 447)، ويعرَّف كلاً من(البغدادي، الحدراوي،2013، 133): التمكين بأنه: امتلاك القوة لاتخاذ القرارات بشأن الأعمال بالاعتماد على مشاركة وتفاعل الأفراد في تلك القوة. كما يعرفه(Carter, 2009,41) بأنه تلك العملية التي من خلالها يحاول المديرون مساعدة العاملين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة وذلك من خلال المشاركة في المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة، وأشار(Hamuwdm,2010,178) إلى التمكين بأنه تهيئة البيئة المناسبة التي يتوفر فيها القابليات والقدرات للعاملين على تحمل المسؤوليات وتحسين وتطوير فعاليات العمل وتحقيق علاقات واضحة المعالم في إطار الأهداف العامة للمنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن التمكين هو منح العاملين القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات في بعض جوانب العمل مع تزويدهم بالصلاحيات المناسبة لذلك، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم ويدفعهم إلى تطوير أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وتتجسد أهم الأبعاد الأساسية للتمكين فيما يأتي(يحياوي وآخرون،2019، 89):

1-بعد المهمة أو الاستقلالية: تبين مدى شعور الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله بعد تمكينه من أداء المهام الموكلة إليه.

2-فرق العمل: هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق كوحدة متجانسة.

3-بعد الالتزام: يذهب هذا البعد إلى النظر في درجة الالتزام التي تصدر عن الأفراد من خلال الإذعان التنظيمي والاحترام، حيث يعدّ الاحترام قضية أخلاقية بالدرجة الأولى.

4-بعد الثقافة: يبرز هذا البعد المستوى الذي تعززه الثقافة في المنظمة للشعور بالتمكين من خلال مناقشة العاملين لأفكارهم والتعبير عن آرائهم بكل حرية.

5-التكوين: هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية.

خامساً: أهداف تمكين العاملين وأنواعه:

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وأكثر تقديراً لدعم الابتكار، حيث يتيح للعاملين القدرة على تبني أفكار مبتكرة والتخلي عن الطرائق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما يهدف تمكين العاملين إلى التغلب على البيروقراطية ويساعدهم على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعّال والقدرة على حل المشكلات التي يواجهونها في العمل.

وتقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي(محمدية، 2016، 15)؛ (Tabitha,2015,20):

1-التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعدَ المشاركة في اتخاذ القرار هي المكوّن الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2-التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات لحلها ومن ثم تعلّم الفرد لمهارات جديدة يمكن استخدامها في أداء العمل.

3-التمكين المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرائق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

سادساً: أساليب التمكين:

تعددت أساليب التمكين في الأدبيات والدراسات السابقة، وأهمها(الحلو، 2020، 44)؛(Saremi,2015,2606):

1-أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: يقوم على دور القائد في تمكين العاملين، ويشير إلى المنظمة التي تمكن عامليها بأنها تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، حيث يتم منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة ويركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى لأسفل.

2-أسلوب تمكين الأفراد: يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث يمتلك الأفراد مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

3-أسلوب تمكين الفريق: يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل الجماعي حيث إن منح التمكين لفريق يعطي أعضاءه دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء.

4-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة(التعليم- القيادة الناجحة-المراقبة الفاعلة-الدعم والتشجيع المستمر-الهيكلة المناسبة).

5-التمكين بالمشاركة: يركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرار ويتخذ من التدريب والتدوير الوظيفي منهجاً له.

6-التمكين بالاندماج: يحتفظ فيه المدير بسلطة اتخاذ القرار لكنه يشارك العاملين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على تغذية راجعة.

7-التمكين بالالتزام: يتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الأهداف ووضع درجة الانتماء الوظيفي.

8-التمكين بتقليل المستويات الإدارية: حيث إن البناء التنظيمي ذو المستويات الإدارية القليلة يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين، ويتطلب هذا الأسلوب إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال التخلص من العمالة الزائدة والتركيز على تدريب وتطوير الموظفين.

الإطار العملي للبحث:

أداة الدراسة المستخدمة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قام بتوزيع 420 استبانة على العاملين في مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل 384، كما اعتمد الباحث على مقياس لكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وفق الجدول الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين الأول يتضمن الهيكل التنظيمي بأبعاده(التخصص–التعقيد–الرسمية–المركزية) والثاني يتضمن تمكين العاملين، ويمكن الرجوع إلى عبارات الاستبانة(36 عبارة) في الملحق رقم(1).

دراسة ثبات المقياس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
جميع العبارات	36	.962
التخصص	6	.753
التعقيد	6	.820
الرسمية	6	.711
المركزية	6	.881
تمكين العاملين	12	.937

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من الجدول رقم(1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبانة الموزعة على العاملين في الفنادق محل الدراسة بلغت(0.962)، حيث قام الباحث بتفسير النسبة استناداً إلى مرجع (Raykov, 1997) الذي يؤكد أنه(في حال كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 فهذا مؤشر على ثبات وصلاحية عبارات الاستبانة وفي حال كانت النسبة أقل من 0.7 فهذا مؤشر على عدم ثبات وصلاحية العبارات)، وبما أن قيمة المعامل من الجدول السابق لجميع عبارات الاستبانة وكذلك لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من 0.7 فهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

صدق المقياس: قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس، وذلك من خلال قياس معامل الارتباط بين متوسط كل متغير من متغيرات الدراسة وبين المتوسط العام، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (2): مصفوفة الاتساق الداخلي

		v1	v2	v3	v4	v5
v1	Correlation	1	.856**	.938**	.946**	.926**
	v1 Sig.		.000	.000	.000	.000
	N	384	384	384	384	384
v2	v2 Correlation	.856**	1	.749**	.702**	.939**
	Sig.	.000		.000	.000	.000
	N	384	384	384	384	384
v3	v3 Correlation	.938**	.749**	1	.972**	.937**
	Sig.	.000	.000		.000	.000
	N	384	384	384	384	384
v4	v4 Correlation	.946**	.702**	.972**	1	.956**
	Sig.	.000	.000	.000		.000
	N	384	384	384	384	384
v5	v5 Correlation	.926**	.939**	.937**	.956**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	
	N	384	384	384	384	384

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

اعتمد الباحث في تفسيره لصدق المقياس على المقارنة بين احتمال الدلالة الظاهر في الجدول(قيمةsig) ومستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الإحصائية(0.05) [حيث أنه في حال كانت قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة(0.05) فهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط معنوي بين متوسطات متغيرات الدراسة وبالتالي عدم صدق المقياس، وفي حال كانت قيمةsig أصغر من مستوى الدلالة فهناك ارتباط معنوي بين متوسطات متغيرات الدراسة وبالتالي صدق المقياس]؛ وبما أنه يتضح من الجدول رقم(2) أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000< \alpha=0.05$) فهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس. حيث تم إعطاء متوسطات متغيرات الدراسة الرموز الآتية(v1: التخصص، v2: التعقيد، v3: الرسمية، v4: المركزية، v5: تمكين العاملين).

اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لاختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، وعلى الانحدار الخطي لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على الشكل الآتي:

1-الفرضية الأولى: يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر التخصص كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي في الفنادق المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التخصص، حيث بلغت قيمته(3.44) كما هو وارد في الجدول رقم(3)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(4)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/$p(sig)=0.000$/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/$\alpha=0.05$/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(3): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V1	384	3.44	.453	.026

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(4): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V1	16.620	383	.000	.444	.398	.497

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.44/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التخصص لدى الفنادق المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى التخصص.

2-الفرضية الثانية: يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر التعقيد كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي في الفنادق المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التعقيد، حيث بلغت قيمته(3.52) كما هو وارد في الجدول رقم(5)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو

وارد في الجدول رقم(6)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(5): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V2	384	3.52	.661	.039

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار25

الجدول رقم(6): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V2	13.423	383	.000	.527	.450	.605

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.52/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التعقيد لدى الفنادق المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى التعقيد.

3-الفرضية الثالثة: يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر الرسمية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي في الفنادق المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الرسمية، حيث بلغت قيمته(3.54) كما هو وارد في الجدول رقم(7)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(8)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(7): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V3	384	3.54	.430	.055

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار25

الجدول رقم(8): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V3	9.736	383	.000	.540	.429	.651

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.54/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الرسمية لدى الفنادق المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى الرسمية.

4-الفرضية الرابعة: يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر المركزية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي في الفنادق المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور المركزية، حيث بلغت قيمته(3.66) كما هو وارد في الجدول رقم(9)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(10)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(9): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V4	384	3.66	.359	.024

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار25

الجدول رقم(10): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V4	27.228	383	.000	.666	.618	.714

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /3.66/ وهي أكبر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى المركزية لدى الفنادق المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى المركزية.

5-الفرضية الخامسة: يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى توافر تمكين العاملين في الفنادق المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قام الباحث بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور تمكين العاملين، حيث بلغت قيمته(1.59) كما هو وارد في الجدول رقم(11)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمد الباحث على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(12)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم(11): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V5	384	1.59	.417	.024

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار25

الجدول رقم(12) : One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
V5	-57.067-	383	.000	-1.402-	-1.451-	-1.354-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نتيجة اختبار الفرضية الخامسة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب /1.59/ وهي أصغر من متوسط المقياس /3/، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التمكين لدى الفنادق المدروسة، وهو ما أكدته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى تمكين العاملين.

الفرضية السادسة: يوجد أثر معنوي للتخصص كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة:

قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(التخصص)، والمتغير التابع(تمكين العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(13): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.926[a]	.857	.857	.282

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(14): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.241-	.064		-3.781-	.000
	v1	1.457	.035	.926	41.453	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول(14) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر معنوي للتخصص في الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد/0.85/ في الجدول(13)، وهو يدل على أن 85% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.926/ ، وبالتالي هناك أثر كبير للمتغير المستقل على التابع. حيث يظهر نموذج معادلة الأثر على الشكل الآتي:-=Y 0.241+1.457X

الفرضية السابعة: يوجد أثر معنوي للتعقيد كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة:

قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(التعقيد)، والمتغير التابع(تمكين العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(15): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939[a]	.882	.881	.257

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار25

الجدول رقم(16): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.014-	.116		-25.917-	.000
	v2	1.545	.033	.939	46.163	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول(16) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر معنوي للتعقيد في الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد/0.88/ في الجدول(15)، وهو يدل على أن 88% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.939/ ، وبالتالي هناك أثر كبير للمتغير المستقل على التابع. حيث يظهر نموذج معادلة الأثر على الشكل الآتي:−=Y 3.014+1.545X

الفرضية الثامنة: يوجد أثر معنوي للرسمية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة:

قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(الرسمية)، والمتغير التابع(تمكين العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(17): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937[a]	.877	.877	.262

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(18): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.389-	.083		-16.679-	.000
	v3	1.048	.023	.937	45.174	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول(18) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر معنوي للرسمية على تمكين العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد/0.87/ في الجدول(17)، وهو يدل على أن 87% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.937/ ، وبالتالي هناك أثر كبير للمتغير المستقل على التابع. حيث يظهر نموذج معادلة الأثر على الشكل الآتي:Y=−1.389+1.048X

الفرضية التاسعة: يوجد أثر معنوي للمركزية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق المدروسة:

قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(المركزية)، والمتغير التابع(تمكين العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(19): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.956[a]	.914	.914	.219

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول رقم(20): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.837-	.059		-14.310-	.000
	v4	1.326	.024	.956	55.115	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول(20) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر معنوي للمركزية على تمكين العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد/0.91/ في الجدول(19)، وهو يدل على أن 91% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.956/ ، وبالتالي هناك أثر كبير للمتغير المستقل على التابع. حيث يظهر نموذج معادلة الأثر على الشكل الآتي:Y=−0.837+1.326X

النتائج:

1–تبين وجود ارتفاع في مستوى التخصص في الهيكل التنظيمي لدى الفنادق المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى التخصص(3.44)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع **(ويرجع الباحث سبب ذلك الارتفاع إلى قيام إدارة الفنادق بتجميع النشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال، مع تحديد علاقة كل تقسيم تنظيمي بالتقسيمات الأخرى لسهولة التنسيق وسرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف).**

2–تبين وجود ارتفاع في مستوى التعقيد في الهيكل التنظيمي لدى الفنادق المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى التعقيد(3.52)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع **(ويرجع الباحث سبب ذلك الارتفاع إلى الأنشطة والتخصصات المتنوعة التي تقوم بها الفنادق، إضافةً لزيادة عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها المختلفة الناتجة عن تنوع الأقسام والاختصاصات).**

3–تبين وجود ارتفاع في مستوى الرسمية في الهيكل التنظيمي لدى الفنادق المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى الرسمية(3.54)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع **(ويرجع الباحث سبب ذلك الارتفاع إلى استخدام القواعد والإجراءات المكتوبة لتوحيد العمليات، حيث لا يمكن للأفراد العاملين الخروج عنها لأن ذلك يعرضهم للمحاسبة والمساءلة، لا سيما وأن المهام التي يُكلف بها الأفراد مقيدة بإجراءات وتعليمات واضحة).**

4–تبين وجود ارتفاع في مستوى المركزية في الهيكل التنظيمي لدى الفنادق المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى المركزية(3.66)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع **(ويرجع الباحث سبب ذلك الارتفاع إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات الهامة بيد الإدارة العليا، وعدم تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين إلا في حدود ضيقة جداً مع غياب تشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية في العمل).**

<u>وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي في الفنادق المدروسة يتصف بالجمود وعدم التغيير ولا تتوافر لدى إدارة الفنادق المرونة الكافية لتعديله بما يتوافق مع تغيرات البيئة المحيطة، حيث أنه من الضروري أن تقوم الإدارة بتحقيق التوافق التام بين متطلبات الأهداف وشروط إنشاء الهيكل التنظيمي، مع الأخذ بالاعتبار الظروف والتغيرات المحيطة وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف كعناصر داخلية، وفرص وتهديدات كعناصر خارجية في البيئة المحيطة.</u>

5–تبين وجود انخفاض في مستوى تمكين العاملين لدى الفنادق المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى التمكين(1.59)، حيث أكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض **(ويرجع الباحث سبب ذلك الانخفاض إلى الإجراءات الرسمية المتبعة في العمل والتي تقيّد مسؤوليات الأفراد العاملين ضمن إطار محدد، إضافةً لعدم إعطائهم الحرية الكافية لاختيار الوسيلة الأنسب لإنجاز مهام العمل، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات النهائية).**

وبالتالي يمكن القول أن اعتماد الفنادق المدروسة على الهيكل التنظيمي المرن(الذي يتصف بتركيز أقل على التقسيم الإداري والسماح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا باتخاذ القرارات والقدرة على التكيف بسرعة مع احتياجات العمل المتغيرة) يسهم في تحسين مستوى تمكين العاملين.

6-يوجد أثر معنوي للتخصص في الهيكل التنظيمي على مستوى تمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.926)، وهو ما يدل على أثر طردي وقوي.

7-يوجد أثر معنوي للتعقيد في الهيكل التنظيمي على مستوى تمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.939)، وهو ما يدل على أثر طردي وقوي.

8-يوجد أثر معنوي للرسمية في الهيكل التنظيمي على مستوى تمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.937)، وهو ما يدل على أثر طردي وقوي.

9-يوجد أثر معنوي للمركزية في الهيكل التنظيمي على مستوى تمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.956)، وهو ما يدل على أثر طردي وقوي.

المقترحات:

1-العمل على رفع مستوى تمكين العاملين في الفنادق المدروسة فيما يتعلق بمهامهم ومسؤولياتهم وطرائق إنجاز العمل، وذلك من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع أسلوب التمكين، ومشاركة العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها وتفعيل مبدأ فرق العمل للاستفادة من المعارف والخبرات المتوفرة لديهم، ومنحهم الثقة الكافية لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل.

2-تخفيض مستوى التخصص والتعقيد في الهيكل التنظيمي بالشكل الذي لا يؤثر على مستوى تمكين العاملين، وذلك من خلال المرونة في أداء الأعمال وتشجيع بناء المعارف وتبادلها بين العاملين من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.

3-ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي الخاص ليتوافق مع أهداف العمل وطموحات العاملين، وذلك من خلال الالتزام بالتخصصات الوظيفية وتسريع وتيرة العمل وتوسيع قاعدة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

4-اعتماد مبدأ اللامركزية القائم على تفويض السلطة والصلاحيات لمستويات وظيفية أدنى في الهيكل، وإعطاء العاملين الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم.

5-التخلص من الإجراءات الروتينية في العمل من خلال تبنّي الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون وتشجيعهم على تطبيقها في بيئة العمل مع منحهم الدعم الكافي لذلك.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

المراجع العربية:

– بن سهلة، صباح(2016). **دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر.

–العميان، محمود(2013). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. الطبعة السادسة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

–الخشاب، حسان(2011). *ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل(أنموذج تقويمي مقترح)*. مجلة تنمية الرافدين، 111، ص.84.

–اللوزي، موسى(2007). **التنظيم وإجراءات العمل**. دار وائل للنشر، عمان.

البغدادي، عادل؛ الحدراوي، رافد(2013). **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

–جلاب، إحسان(2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

–يحياوي، عبد القادر؛ مولودي، عبد الغاني؛ بلبالي، عبد السلام(2019). *دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 3(2)، ص ص: 84–105.

–محمدية، عمر(2016). **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

–الحلو، منال(2020). **أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الحامعة الإسلامية بغزة.

–زاهر، تيسير(2012). *أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2)، ص ص: 255–282.

–ديب، كندة(2019). *تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة*. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 3(2)، ص ص: 9–31.

المراجع الاجنبية:

-Ashkenas, R; Ulrich, D; Jick, T; Kerr, S(2002). **The Boundary less Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

-Ubani, E(2012). Evaluating the effects of organizational structure on the effective delivery of civil engineering projects. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(6), pp: 1284-1296.

-George, J; Jones, G(2012). **Understanding and Making Organizational Behavior.** 6th edition: Pearson Education, Inc.

-Robbins, S; Judge, T(2013). **Organizational Behavior**. 15th edition: Pearson Education, Inc.

-Raggad, M(2013). Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(7).

-Barnes, K(2006). **The Relationship between Perceived Organization Structure & Perceived Technology and Individual Psychological and Group Empowerment.** Dissertation, University of Albany.

-Daft, R(2003). **Management.** 6th edition ,South-Western, Thomson Learning.

-Hamuwdm, K(2010). **Knowledge Organizations**. Dar Al-Safa for publication and distribution, Amman.

-Raykov, T(1997). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient alpha, and violations of essential tau-equivalence with fixed congeneric components. Multivariate Behavioral Research, 32, pp: 329-353.

-Rhee, J; Seog, S; Bozorov, F; Dedahanov, A(2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: the mediating role of empowerment. Social behavior and personality, 45(9), pp: 1523-1536.

-Supriyanto, A; Ekowati, V; Rokhman, W; Ahamed, F; Munir, M; Miranti, T(2023). Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education. International Journal of Professional Business Review, 8(2), pp: 1-21.

-Hasan, A; Khamees, A; Saleh, J(2022). The suitability of organizational structure of agricultural extension agents and its impact in their career empowerment. Annals of forest research, 65(1), pp: 4750-4770.

-Carter, T(2009). Managers Empowering Employees. American journal of economics and business Administration, 1 (2), p. 41.

-Tabitha, N(2015). **Perceived relationship between employees empowerment and organizational performance among commercial bankes in Kenya**. A research project degree of master of business administration school of business, university of Nairobi, Kenya.

-Saremi, H(2015). Empowerment as a new approach in the management. Sci. Int. (Lahore), 27(3), pp: 2603-2610.

الملحق(1): (عبارات الاستبانة)

م	الهيكل التنظيمي
	التخصص
1	تتميز الفنادق بالوضوح في وظائف أفرادها
2	تمتلك الفنادق قواعد وإجراءات محددة في إنجاز المهام
3	تحرص الفنادق على وضع المهام المتشابهة في وحدة إدارية واحدة
4	يؤدي الأفراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها
5	تسعى الفنادق لإنجاز الأعمال حسب التعليمات المكتوبة
6	تتمتع الفنادق بدرجة عالية في تخصص وحداتها
	التعقيد
7	تتميز الفنادق بالدقة في تحديد مهام الأفراد
8	تتميز الفنادق بسهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل مرن
9	تتميز الفنادق بالتنسيق على جميع المستويات عند القيام بالأنشطة المختلفة
10	تمتلك الفنادق نطاق إشراف واسع دون تداخل في الصلاحيات
11	تسعى الفنادق لتقليل عدد الوحدات الإدارية التابعة للأقسام
12	تحدد الفنادق واجبات الأفراد ومستوى صلاحياتهم دون صعوبة
	الرسمية
13	تمتلك الفنادق إجراءات تفصيلية مدونة مسبقاً لأداء المهام
14	تحرص الفنادق على تتبّع تسلسل وتدرج السلطة لإنجاز الأعمال
15	تحدد الفنادق العلاقات الرسمية بشكل واضح
16	تمتلك الفنادق جميع الإجراءات والتوجيهات بشكل مكتوب
17	تحرص الفنادق على التحكم في سلوك الأفراد من خلال الإجراءات واللوائح والتعليمات
18	تطبق الفنادق إجراءات صارمة للعاملين الذين يخالفون تعليمات العمل
	المركزية
19	تتمتع الفنادق بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة
20	تحرص الفنادق على توزيع السلطة بشكل واضح
21	تتم عملية صياغة الأهداف للوحدات الإدارية بعد الرجوع إلى الإدارة العليا
22	تعدّ عملية التفويض شكلية للمستويات الأدنى في المنظمة
23	يعد مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة
24	يتم توزيع المسؤوليات في الوحدات الإدارية بعد الرجوع إلى الإدارة العليا
	تمكين العاملين
25	تحرص الفنادق على توفير المعلومات اللازمة للعاملين
26	تأخذ الفنادق بالاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العاملون
27	يتشارك العاملون في إيجاد حلول لمشكلات العمل المختلفة
28	تشارك الفنادق العاملين في عملية اتخاذ القرار
29	تضع الفنادق استراتيجية واضحة لتفويض السلطة
30	يتمتع العاملون بحرية في أداء عملهم دون خضوعهم لرقابة صارمة
31	يمتلك العاملون صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام الموكلة إليهم
32	يعمل العاملون ضمن فرق عمل مشتركة مما يساعد في صناعة القرارات الناجحة
33	تكسب الفنادق المعارف الجديدة من مختلف المصادر
34	تشجع الفنادق عامليها للبحث عن المعارف المرتبطة بمجال أنشطتها
35	تخصص الفنادق جزءاً من ميزانيتها لعمليات تعليم وتدريب العاملين
36	يتشارك العاملون الخبرات والمهارات والمعارف فيما بينهم

من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة