



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية مستخلص من رسالة علمية

إعداد

ولاء عبد الفتاح على محمد البيطار

باحثة بدرجة الدكتوراه

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ صبري عبد السميع حسين

الأستاذ المتفرغ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

أ.د/ وليد سيد أمين

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٣) - يونيو ٢٠١٨

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

إعداد

ولاء عبد الفتاح علي محمد البيطار^١ أ.د/ وليد سيد أمين^٢ أ.د/ صبري عبد السميع حسني^٣

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع قائمة استقصاء على عينة عشوائية مكونة من العاملين بشركات السياحة المصرية الفئة "أ". تم استخدام برنامج SPSS بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات و استخراج النتائج .

وقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بشركات السياحة الفئة "أ"، أيضاً أوصى البحث بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي لكونه متغير هام ومؤثر في الأداء الوظيفي، مما يساعد في تحقيق الشركات لأهدافها.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي - الأداء الوظيفي - شركات السياحة المصرية

The Impact of the organizational climate on the job performance in Egyptian travel agencies

Abstract

This research aims to recognize the impact of the organizational climate on the job performance. The researcher uses the analytical descriptive approach. she distributed a questionnaire to random sample consisted of the employees in the Egyptian travel agencies Category "A". SPSS program in addition to corresponding statistical methods were used to analyze data and reveal results.

The results of the research show that there is analytical significant impact between the organizational climate and the employee's job performance employees in the Egyptian travel agencies Category "A" . Also the research recommends to give interest to the organizational climate because it is an important and effective variable in the employees' job performance .

Shams University instead of using it as a toutistic destination.

المقدمة :

تسعى الشركات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية بالاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية ، و الاستجابة إلى المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية على حد سواء . و يعتمد نجاح الشركات على عدد من المتغيرات من أهمها : بيئة العمل أو ما يسمى مجازاً المناخ التنظيمي، حيث يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة السمات و الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للشركة التي يعمل فيها الأفراد فيؤثر على اتجاهاتهم و أدائهم بشكل كبير . لذا فتحاول الشركات جاهدة لتوفير مناخاً تنظيمياً لمواردها البشرية ليساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه فوجود مناخ مناسب يسهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على أدائهم الوظيفي و تحقيق أهداف الشركة بكفاءة و فاعلية.

مشكلة موضوع البحث

يدور محور البحث في الكشف عن واقع المناخ التنظيمي بشركات السياحة المصرية و التعرف على أثر هذا الواقع المناخي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها ، وذلك للتعرف على ما يتميز به من إيجابيات و دعمها و تدعيم أثارها من ناحية و التعرف من ناحية أخرى على ما قد يعانیه من سلبيات و التوجه بالعمل على معالجتها و القضاء أو الحد من أثارها . وذلك لرفع مستوى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها . و عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في شركات السياحة المصرية ؟ و ما أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بها ؟

أهمية البحث

يمكن استعراض أهمية البحث في النقاط التالية

- ١ . تكمن أهمية البحث في ضرورة خلق مناخ تنظيمي يناسب طبيعة عمل شركات السياحة المصرية لرفع كفاءة أدائها و منحها ميزة تنافسية في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق و المنافسة و العولمة.

٢. الحاجة الماسة للمسؤولين عن الشركات السياحية الفئة "أ" لإدراك أهمية الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي المناسب في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية والكفاءة التي ستساهم في رفع مستوى الأداء.

أهداف البحث

يقوم هذا البحث على تحقيق عدد من الأهداف:

- ١- التعرف على توجهات وأراء العاملين نحو عناصر المناخ التنظيمي السائد داخل شركات السياحة المصرية الفئة "أ" عينة الدراسة.
- ٢ - التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية الفئة "أ" عينة الدراسة.

فروض البحث

بني البحث على فرضية رئيسية وهي:

أ- الفرضية الرئيسية :

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بشركات السياحة الفئة أ"

وينبثق من تلك الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية وهي:

١. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للشركات السياحية الفئة "أ" والأداء الوظيفي للعاملين بها"
٢. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بالشركات السياحية الفئة "أ" والأداء الوظيفي للعاملين بها"
٣. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بالشركات السياحية الفئة "أ" والأداء الوظيفي للعاملين بها"
٤. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالشركات السياحية الفئة "أ" والأداء الوظيفي للعاملين بها"

٥. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإداري للعاملين بالشركات السياحية الفئة "أ" والأداء الوظيفي للعاملين بها"

• الدراسة النظرية :

أولاً : المفهوم العلمي للمناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح الشركة لما له من تأثير كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية. باعتبار أن أي شركة يكون دورها في المقام الأول هو توفير مناخ مناسب يمنح الأفراد القدرة على الأداء الجيد وخلق أجواء عمل هادفة.

١- تعريف المناخ التنظيمي:

عرفه فليه وعبد المجيد بأنه " مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي، فضلاً عن بيئة العمل ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة من حيث الجودة والفعالية" (فليه، ٢٠٠٥).

٢- أبعاد المناخ التنظيمي:

تتباين وجهات النظر حول عدد ونوعية الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ، لكن الباحثة استقرت على اختبار خمس أبعاد رئيسية تسهم في تشكيل خصائص الشركة وهي : الهيكل التنظيمي، الاتصال ، القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التدريب، وذلك على النحو التالي:

(١) الهيكل التنظيمي: وهو " الأساس أو الترتيب الذي تشكل وفقاً له أعمال المنظمة، حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة، فالهيكل هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات

الرئيسية والفرعية مع بعضها" (Noe (Wright Patrick and Raymond,1996)

(٢) **الاتصال الإداري** : وهو "الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف للمنظمة" (Daft Richard, ,2003)

(٣) **القيادة الإدارية**: وهى "القدرة التي يستأثر بها المدير على الرؤوسين وتوجيههم بطريقة يتسنى له كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة" (Stoner,2007).

(٤) **المشاركة في اتخاذ القرارات** : وهى "عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم" (Hanger, 2004).

(٥) **التدريب الإداري**: وهو "عملية هادفة تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات اللازمة لتنمية قدراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من اجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة" (البدوي، ٢٠١٢).

ثانياً : المفهوم العلمي للأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي شركة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل. فالأداء أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفقاً للإمكانيات المتاحة.

١- تعريف الأداء:

عرفه عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور، ٢٠٠٥).

وقد بينت درة أن الأداء الجيد يتمتع بالخصائص التالية:

أ- وجود هياكل تنظيمية بعيدة عن التدرج الهرمي، والتركيز على العمل في فرق.

ب - العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة، والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.

ج - الاهتمام بالاتصال، وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات.

د - وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة، مندمجين في عملية تعلم مستمر، ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة (درة، ٢٠٠٣).

٢- تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي :

أ - تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي :

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة له تأثير إيجابي على الأداء من شأنه رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساعد في تحقيق الأهداف (الكتبي، ٢٠٠٥).

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، ويرجع ذلك لتعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل الشركة، كما يقلل من حماس العاملين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات الأفراد، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين (الصيرفي، ٢٠٠٩).

ب - تأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي:

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، حيث يستطيع الفرد أن يتفهم بصورة أفضل. إن للاتصال الفعال علاقة طردية بالأداء، حيث يساعد الاتصال على تقييم الأداء وتحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل (حريم، ٢٠٠٤).

إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين أن الاتصال في اتجاه واحد تنازلياً، وذلك بإصدار الأوامر

والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى عدم اللامبالاة باعتبار أن أفكاره لا قيمة لها. لذا ترتفع كفاءة أداء العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات والعكس (ماهر، ٢٠٠٣).

ج- تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية لها التأثير على الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم .

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، ولكن الدور الأساسي هو إمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل وروح التعاون. لذا ففي ظل القيادة الديمقراطية يرتفع كل من كفاءة وفاعلية الأداء وارتفاع مستوى الالتزام والدافعية للإنجاز بينما في ظل القيادة التسلطية ينخفض كل من حجم وكفاءة الأداء وتنعدم روح الجماعة (رسمي، ٢٠٠٤).

د - تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي ، الأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وبالتالي تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية للعاملين. إذ أن المشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على تنمية مشاعر الولاء وزيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار(حمود، ٢٠٠٢).

هـ - تأثير التدريب الإداري على الأداء الوظيفي :

التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة الشركات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات

لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات (سهيلة، ٢٠٠٣).

ونلاحظ التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف الشركات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في الشركة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية (أبو بكر، ٢٠٠٤).

• الدراسة الميدانية :

أولاً: منهجية البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتقييم المناخ التنظيمي السائد بشركات السياحة المصرية الفئة "أ" ومعرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بها.

اعتمد هذا البحث على الاستقصاءات الميدانية التي تهدف إلي تقييم المناخ التنظيمي السائد بشركات السياحة المصرية الفئة "أ" ومعرفة مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بها ، وذلك بتصميم وتوزيع قائمة استقصاء على عينة إجمالية من (١٠٠) شركة سياحية الفئة "أ" بنسبة ٤.٥% من إجمالي (٢٢٢٠) شركة طبقاً ل (إحصائية تطور عدد شركات السياحة الفئة "أ" لعام ٢٠١٧ بوزارة السياحة). وقد تم تحديد الموقع الجغرافي لهذه الشركات بمحافظات (الدقهلية - دمياط - القاهرة) لكونها تضم العدد الأكبر من شركات السياحة - الفئة "أ".

تم توزيع عدد (٣٠٠) قائمة استقصاء عينة عشوائية ممثلة من العاملين بشركات السياحة الفئة "أ"، كان من بينها (٢٧٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم

تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 17.0).

وقء صممت استمارة الاستقصاء على شكل أسئلة شخصية وموضوعية تتعلق بمحور الدراسة، و يقوم العامل بالإجابة عليها من خلال اختيار الأجابة الموجودة في استمارة الاستقصاء، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، إذ أعطيت خمسة خيارات هي (اتفق بشءة - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق بشءة).

تكونت استمارة الاستقصاء من (٣٧) سؤالاً شملت نوعين من الأسئلة، يتعلق النوع الأول بالبيانات الشخصية التي تكونت من (٤) أسئلة تناولت البيانات الشخصية للعاملين بالشركة وتضم (الاسم - الجنس - المؤهل العلمي - مدة الخدمة)، أما النوع الثاني من الأسئلة فيتعلق بالبيانات الموضوعية وشملت (٣٣) سؤالاً قسمت إلى محورين، تضمن المحور الأول "واقع المرئناخ التنظيبي بالشركة" (٢٨ سؤالاً)، بينما تضمن المحور الثاني "مدى تأثير أبعاد المرئناخ التنظيبي على أداء العاملين" (٥ أسئلة).

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها:

ثانياً - نتائج التحليل الإحصائي

شمل التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان تحليل آراء العاملين في الشركات السياحية الفئة "أ" وجاءت النتائج كما يلي:

- البيانات الشخصية

ءءول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة من العاملين حسب البيانات الشخصية

النوع	الذكور	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
النوع	١٨٥	٦٨.٥	١.٣
	٨٥	٣١.٥	
المؤهل العلمي	٢٣	٨.٥	٢.٨
	٢٨	١٠.٤	
	١٩٩	٧٣.٧	
	٢٠	٧.٤	

٢.٢	٢٨.١	٧٦	أقل من ٥ سنوات	مدة الخدمة
	٣٦.٣	٩٨	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
	٢٠.٠	٥٤	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	
	١٥.٦	٤٢	٢٠ سنة فأكثر	

يوضح الجدول (١) تفوق عدد العاملون الذكور على الإناث، حيث بلغ عدد الذكور بنسبة ٦٨.٥٪، بينما بلغ عدد العاملات بنسبة ٣١.٥٪. أما فيما يخص المؤهل العلمي فتبين أن معظم العاملين من الحاصلين على مؤهل عالي بنسبة ٧٣.٧٪. كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن حوالي ثلث العاملين في الشركات السياحية قد قضاوا في الخدمة مدة من ٥ لأقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٦.٣٪.

- البيانات الموضوعية

السؤال الأول: واقع المناخ التنظيمي بالشركات السياحية

البعد الأول - الهيكل التنظيمي:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	التكرار	العبارة
١.١	٤.١	٤	٣٤	٢٨	٨٨	١١٦	التكرار	يتوافق الهيكل التنظيمي لشركة مع أهدافها العامة
		١.٥	١٢.٦	١٠.٤	٣٢.٦	٤٣.٠	النسبة %	
		٥	٣	٤	٢	١	الترتيب	
٠.٩٧	٤.١	٢	٢٦	٣٥	١٠٩	٩٨	التكرار	يتلاءم الهيكل التنظيمي لشركة مع طبيعة ومهام الشركة
		٠.٧	٩.٦	١٣.٠	٤٠.٤	٣٦.٣	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
١.٠	٣.٦	٧	٤٠	٦٣	١٠٧	٥٣	التكرار	تناسب تخصصات
		٢.٦	١٤.٨	٢٣.٣	٣٩.٦	١٩.٦	النسبة	

اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

							الترتيب	العمالين بالشركة مع مهام وواجبات وظائفهم
		٥	٤	٢	١	٣	%	
١.١	٣.٣	١٠	٦٢	٧٨	٧٣	٤٧	التكرار	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات المختلفة بالشركة
		٣.٧	٢٣.٠	٢٨.٩	٢٧.٠	١٧.٤	النسبة %	
		٥	٣	١	٢	٤	الترتيب	
١.١	٣.٧	١٢	٣٤	٤٥	١٠٦	٧٣	التكرار	يساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على سرعة إنجاز وجودة العمل
		٤.٤	١٢.٦	١٦.٧	٣٩.٣	٢٧.٠	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		العبرة
١.١	٣.٨	٧	٣٩.٢	٤٩.٨	٩٦.٦	٧٧.٤	التكرار	متوسط استجابة العاملين على فقرات البعد الأول
		٢.٦	١٤.٥	١٨.٥	٣٥.٨	٢٨.٧	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	

تبين من تحليل بيانات الجدول رقم (٢) أن آراء عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي تمثلت في الآتي :

- ٧٥.٦% يرون توافق الهيكل التنظيمي للشركة مع أهدافها العامة.
- ٧٦.٧% يرون ملائمة الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة.
- ٥٩.٢% يرون تناسب تخصصات العاملين بالشركة مع مهام وواجبات وظائفهم
- ٤٤.٤% يرون تداخل في الاختصاصات بين الإدارات المختلفة بالشركة.

■ ٦٦.٣ % يرون مساعدة الهيكل التنظيمي بالشركة علي سرعة إنجاز وجودة العمل. يتضح من النتائج الواردة أن توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الهيكل التنظيمي للشركة بوجه عام جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٨ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلي ٤.٢٠) مما يعني أنهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للشركة يتوافق مع أهدافها العامة و أن الهيكل التنظيمي للشركات يتماشى مع طبيعة ومهام عملهم، كما أن هناك تناسب بين تخصصات العاملين بالشركة مع مهام وواجبات وظائفهم ، بينما جاءت توجهات أفراد العينة محايدة في عدم وجود تداخل في الاختصاصات بين الإدارات بالشركة. كما تبين أن الهيكل التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في سرعة إنجاز وجودة العمل.

البعد الثاني - الاتصال الإداري:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في الاتصال الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		العبارة
١.٠	٣.٩	٤	٢٨	٣٧	١٠٨	٩٣	التكرار	تسهل وسائل الاتصالات بالشركة في توفير المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال
		١.٥	١٠.٤	١٣.٧	٤٠.٠	٣٤.٤	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
١.٠	٣.٨	٣	٣٥	٤٦	٩٨	٨٨	التكرار	تتميز الاتصالات الإدارية بين الرؤساء و المرؤسين بالشركة
		١.١	١٣.٠	١٧.٠	٣٦.٣	٣٢.٦	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	

اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

								بسهولة والمرونة
١.١	٣.٧	٧	٣٢	٥٨	٩٩	٧٤	التكرار	تستخدم إدارة الشركة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات
		٢.٦	١١.٩	٢١.٥	٣٦.٧	٢٧.٤	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
٠.٩٧	٣.٩	١	٢٨	٥١	١٠٥	٨٥	التكرار	يساهم نظام الاتصال بالشركة في تحقيق أهداف الشركة
		٠.٤	١٠.٤	١٨.٩	٣٨.٩	٣١.٥	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
٠.٩٨	٣.٨	٦	٢٠	٦٠	١٠٩	٧٥	التكرار	تتصف المعلومات المتداولة عبر الاتصالات بين الإدارات بالوضوح
		٢.٢	٧.٤	٢٢.٢	٤٠.٤	٢٧.٨	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		العبرة
١.٠	٣.٨	٤.٢	٢٨.٦	٥٠.٤	١٠٣.٨	٨٣	التكرار	متوسط استجابة العاملين على فقرات البعد الثاني
		١.٦	١٠.٦	١٨.٧	٣٨.٥	٣٠.٧	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	

تبين من تحليل بيانات الجدول رقم (٣) أن آراء عينة الدراسة حول بعد الاتصال الإداري تمثلت في الآتي :

- ٧٤.٤% يرون مساهمة وسائل الاتصالات بالشركة في توفير المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال.
 - ٦٨.٩% يرون تميز الاتصالات الإدارية بين الرؤساء و المرؤوسين بالشركة بالسهولة والمرونة.
 - ٦٤.١% يرون استخدام إدارة الشركة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.
 - ٧٠.٤% يرون مساهمة نظام الاتصال بالشركة في تحقيق أهداف الشركة.
 - ٦٨.٢% يرون وضوح المعلومات المتداولة عبر الاتصالات بين الإدارات.
- يتضح من النتائج الواردة أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو عنصر نمط الاتصال جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٨ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) مما يدل على أن نمط الاتصال بالشركة يساهم في توفير المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال وذلك لمرونة الاتصالات الإدارية بين الرؤساء و المرؤوسين مما يجعل نظام اتصال يساهم في تحقيق أهداف الشركة لوضوح المعلومات المتداولة بين الإدارات .

البعد الثالث - القيادة الإدارية:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في القيادة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	التكرار	العبارة
١.١	٣.٥	٤	٥٧	٥٦	٨٧	٦٦	التكرار	تتيح القيادة الإدارية بالشركة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات
		١.٥	٢١.١	٢٠.٧	٣٢.٢	٢٤.٤	النسبة %	
		٥	٣	٤	١	٢	الترتيب	
١.١	٣.٤	١٤	٥٦	٥٠	١١٧	٣٣	التكرار	تهتم القيادة الإدارية
		٥.٢	٢٠.٧	١٨.٥	٤٣.٣	١٢.٢	النسبة %	

اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

		٥	٢	٣	١	٤	الترتيب	بالشركة بتشجيع العاملين علي التغيير والابتكار و الإبداع
١.٠	٣.٥	٩	٣٧	٥٩	١٢٤	٤١	التكرار	تتبني القيادة الإدارية بالشركة مبادرات و مقترحات العاملين
		٣.٣	١٣.٧	٢١.٩	٤٥.٩	١٥.٢	النسبة %	
		٥	٤	٢	١	٣	الترتيب	
١.٠	٣.٦	٦	٣٨	٥٨	١٢٠	٤٨	التكرار	تشجع القيادة الإدارية بالشركة العاملين لمناقشة وحل المشكلات بها
		٢.٢	١٤.١	٢١.٥	٤٤.٤	١٧.٨	النسبة %	
		٥	٤	٢	١	٣	الترتيب	
١.١	٣.٥	١١	٤٨	٥٤	٩٦	٦١	التكرار	توفر الإدارة بالشركة الدعم اللازم للقيام بالعمل المطلوب بشكل فعال
		٤.١	١٧.٨	٢٠.٠	٣٥.٦	٢٢.٦	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
١.١	٣.٦	٨	٣٨	٥٦	٩٦	٧٢	التكرار	يساعد أسلوب القيادة في الشركة على تقدمها وتحقيق أهدافها بكفاءة
		٣.٠	١٤.١	٢٠.٧	٣٥.٦	٢٦.٧	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		العبارة

١.١	٣.٥	٨.٧	٤٥.٧	٥٥.٥	١٠٦.٧	٥٣.٥	التكرار	متوسط استجابة العاملين على فقرات البعد الثالث
		٣.٢	١٦.٩	٢٠.٦	٣٩.٥	١٩.٨	النسبة %	
		٥	٤	٢	١	٣	الترتيب	

تبين من تحليل بيانات الجدول رقم (٤) أن آراء عينة الدراسة حول بعد القيادة الإدارية تمثلت في الآتي :

- ٥٦.٦% يرون إتاحة القيادة الإدارية بالشركة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات،
- ٥٥.٥% يرون اهتمام القيادة الإدارية بالشركة بتشجيع العاملين علي التغيير والابتكار والإبداع.
- ٦١.١% يرون تبني القيادة الإدارية بالشركة مبادرات ومقترحات العاملين.
- ٦٢.٢% يرون تشجع القيادة الإدارية بالشركة العاملين لمناقشة وحل المشكلات.
- ٥٨.٢% يرون توفير الإدارة بالشركة الدعم اللازم للقيام بالعمل المطلوب بشكل فعال.

▪ ٦٢.٣% يرون مساعدة أسلوب القيادة في الشركة على تقدمها وتحقيق أهدافها بكفاءة تشير النتائج التي تم عرضها إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو بعد القيادة الإدارية جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٥ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلي ٤.٢٠) مما يدل علي إتاحة القيادة الإدارية بالشركة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيع العاملين على التغيير والابتكار والإبداع حيث تتبنى مبادرات ومقترحات العاملين . كما أشار غالبية أفراد العينة إلي توفير الإدارة الدعم اللازم للقيام بالعمل بشكل فعال ؛ لذا يرون أن أسلوب القيادة بالشركة يساعد على تقدمها وتحقيق أهدافها بكفاءة.

البعد الرابع - المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في المشاركة في اتخاذ القرارات

اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	معايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة
١.١	٣.٦	١١	٣٩	٤٨	١٠١	٧١	التكرار
		٤.١	١٤.٤	١٧.٨	٣٧.٤	٢٦.٣	النسبة %
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب
يمتلك العاملون بالشركة القدرة والصلاحيات على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها							
١.١	٣.٥	٦	٥٦	٤٥	١١٧	٤٦	التكرار
		٢.٢	٢٠.٧	١٦.٧	٤٣.٣	١٧	النسبة %
		٥	٢	٤	١	٣	الترتيب
يلجأ متخذي القرارات إلى التشاور قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها							
١.١	٣.٤	٢	٦٣	٧١	٨٤	٥٠	التكرار
		٠.٧	٢٣.٣	٢٦.٣	٣١.١	١٨.٥	النسبة %
		٥	٣	٢	١	٤	الترتيب
تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في وضع أهداف وسياسات العمل							
١.٠	٣.٦	٠	٥٣	٥٢	١١١	٥٤	التكرار
		٠	١٩.٦	١٩.٣	٤١.١	٢٠	النسبة %
		٥	٣	٤	١	٢	الترتيب
تشجع الشركة العاملين علي تقديم الآراء والمقترحات							

								لحل مشكلات العمل
١.٢	٣.٤	١٥	٥٨	٤٠	١٠.٧	٥٠	التكرار	يشارك العاملون بالشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة
		٥.٦	٢١.٥	١٤.٨	٣٩.٦	١٨.٥	النسبة %	
		٥	٢	٤	١	٣	الترتيب	
١.٢	٣.٤	٢٠	٤٨	٤٩	٩٨	٥٥	التكرار	يساهم العاملون بالشركة في تطوير معايير تقييم أدائهم
		٧.٤	١٧.٨	١٨.١	٣٦.٣	٢٠.٤	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		العبارة
١.١	٣.٥	٦.٨	٥٣.٨	٥١.٢	١٠.٤	٥٤.٢	التكرار	متوسط استجابة العاملين على فقرات البعد الرابع
		٣.٣	١٩.٦	١٨.٨	٣٨.١	٢٠.١	النسبة %	
		٥	٣	٤	١	٢	الترتيب	

تبين من تحليل بيانات الجدول رقم (٥) أن آراء عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تمثلت في الآتي:

- ٦٣.٧% يرون امتلاك العاملون بالشركة القدرة والصلاحيات على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.
- ٦٠.٣% يرون لجوء متخذي القرارات إلى التشاور قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.
- ٤٩.٦% يرون حرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في وضع أهداف وسياسات العمل.

■ ٦١.١% يرون تشجيع الشركة العاملين علي تقديم الآراء والمقترحات لحل مشكلات العمل.

■ ٥٨.١% يرون مشاركة العاملون بالشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة.

■ ٥٦.٧% يرون مساهمة العاملون بالشركة في تطوير معايير تقييم أدائهم.

تشير النتائج التي تم عرضها إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٥ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلي ٤.٢٠) حيث يمتلك العاملون بالشركة القدرة والصلاحيات على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها ، كما يلجأ متخذي القرارات إلى التشاور قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها ، وأيضاً تحرص إدارة الشركة علي إشراك العاملين في وضع أهداف وسياسات العمل بنسبة متوسطة حيث تشجع الشركة العاملين علي تقديم الآراء والمقترحات لحل مشكلات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة إلى حد ما كما أنهم لا يشاركون بالقدر الكافي في وضع وتطوير معايير تقييم الأداء المتعلقة بوظائفهم.

البعد الخامس - التدريب الإداري:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في التدريب الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة
٠.٩٥	٣.٩	٦	٢٠	٣٨	١٢٩	٧٧	توفر إدارة الشركة التدريب المناسب للعاملين
		٢.٢	٧.٤	١٤.١	٤٧.٨	٢٨.٥	النسبة %
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب
٠.٩٨	٣.٨	٤	٢٩	٤٩	١١٩	٦٩	يتم تحديد الاحتياجات
		١.٥	١٠.٧	١٨.١	٤٤.١	٢٥.٦	النسبة %

		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	التدريبية للعاملين بشكل دوري
٠.٩٥	٣.٨	٥	٢٢	٤٤	١٢٨	٧١	التكرار	تناسب البرامج التدريبية للعاملين بالشركة مع احتياجات العمل
		١.٩	٨.١	١٦.٣	٤٧.٤	٢٦.٣	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
٠.٩٢	٣.٩	٢	٢٢	٥١	١١٩	٧٦	التكرار	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار
		٠.٧	٨.١	١٨.٩	٤٤.١	٢٨.١	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
١.٠	٣.٧	٤	٣١	٦٣	١٠٢	٧٠	التكرار	تم متابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها من قبل إدارة الشركة
		١.٥	١١.٥	٢٣.٣	٣٧.٨	٢٥.٩	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
٠.٩٤	٣.٧	٢	٢٨	٦٩	١١٢	٥٩	التكرار	يتم التركيز على البرامج التدريبية التي تسهم
		٠.٧	١٠.٤	٢٥.٦	٤١.٥	٢١.٩	النسبة %	
		٥	٤	٢	١	٣	الترتيب	

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	التكرار	متوسط استجابة العاملين على فقرات البعد الخامس
١.٠	٣.٨	٣.٨	٢٥.٣	٥٢.٣	١١٨.٢	٧٠.٣	النسبة %	
		١.٤	٩.٤	١٩.٤	٤٣.٨	٢٦.١	الترتيب	
		٥	٤	٣	١	٢		

تبين من تحليل بيانات الجدول رقم (٦) أن آراء عينة الدراسة حول بعد التدريب الإداري تمثلت في الآتي:

- ٧٦.٣% يرون توفير إدارة الشركة التدريب المناسب للعاملين.
- ٦٩.٧% يرون تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.
- ٧٣.٧% يرون تناسب البرامج التدريبية للعاملين بالشركة مع احتياجات العمل.
- ٧٢.٢% يرون قيام إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار.
- ٦٣.٧% يرون متابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها من قبل إدارة الشركة.
- ٦٣.٤% يرون التركيز على البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

تشير النتائج الواردة في الجدول إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو عنصر بعد التدريب الإداري جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٨ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلي ٤.٢٠) مما يدل علي توفير إدارة الشركة التدريب المناسب للعاملين حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دورياً كما تتناسب

البرامج التدريبية للعاملين بالشركة مع احتياجات العمل . كما أشار غالبية أفراد العينة إلى قيام إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار و متابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها فضلاً عن التركيز على البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

السؤال الثاني: مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين

جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم في مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي

على أداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة
١.٠	٣.٨	١	٣٦	٤٧	١٠٩	٧٧	الترار
		٠.٤	١٣.٣	١٧.٤	٤٠.٤	٢٨.٥	النسبة %
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب
٠.٩٢	٣.٩	٠	٣٠	٣٧	١٣٠	٧٣	الترار
		٠	١١.١	١٣.٧	٤٨.١	٢٧.٠	النسبة %
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب
٠.٩٦	٣.٩	٣	٢٩	٣٣	١٢٩	٧٦	الترار

اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية

		١.١	١٠.٧	١٢.٢	٤٧.٨	٢٨.١	النسبة %	المتابعة المستمرة
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى أداء العاملين
٠.٩٥	٣.٨	٧	٢٠	٤٦	١٣٥	٦٢	التكرار	تزيد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ولأنهم للعمل
		٢.٦	٧.٤	١٧.٠	٥٠.٠	٢٣.٠	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
١.٠	٣.٩	٥	٢٥	٤٤	٩٣	١٠.٣	التكرار	تساعد البرامج التدريبية على تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير مهاراتهم
		١.٩	٩.٣	١٦.٣	٣٤.٤	٣٨.١	النسبة %	
		٥	٤	٣	١	٢	الترتيب	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		العبرة
٠.٩٧	٣.٩	٣.٢	٢٨	٤١.٤	١١٩.٢	٧٨.٢	التكرار	متوسط
		١.٢	١٠.٤	١٥.٣	٤٤.١	٢٨.٩	النسبة %	استجابة العاملين

على الفقرات	الترتيب	٢	١	٣	٤	٥
-------------	---------	---	---	---	---	---

تبين من تحليل بيانات الجدول رقم (٧) أن آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين تمثلت في الآتي:

- ٦٨.٩% يرون مراعاة الهيكل التنظيمي للشركة تحديد المهام عند توزيع العمل لأداء العمل بصورة جيدة.
- ٧٥.١% يرون تأثير نظام الاتصالات السائد في الشركة على أداء العاملين.
- ٧٥.٩% يرون أن المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين مستوى أداء العاملين.
- ٧٣% يرون تزايد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ولائهم للعمل.
- ٧٢.٥% يرون مساعدة البرامج التدريبية على تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير مهاراتهم.

تشير النتائج الواردة إلى أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٣.٩ من ٥ - وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) مما يدل على الدور الحيوي للمناخ التنظيمي الجيد بأبعاده المختلفة في التأثير على أداء العاملين الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال مراعاة الهيكل التنظيمي للشركة لتحديد المهام عند توزيع العمل لأداء العمل بصورة جيدة، ونظام الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، والقيادة الإدارية الداعمة لرفع كفاءة وفاعلية الأداء ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تزيد ولائهم للعمل بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب للعاملين من خلال البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير مهاراتهم.

نتائج اختبار صحة الفروض

يهدف اختبار الفروض إلى الاستفادة من تحليل البيانات بهدف التخطيط

والتنبؤ واتخاذ القرار.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

للعاملين بشركات السياحة الفئة أ"

وينبثق من تلك الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية وهي:

١. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للشركات السياحية

الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"

٢. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بالشركات السياحية

الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"

٣. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بالشركات السياحية

الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"

٤. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات بالشركات

السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"

٥. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإداري للعاملين بالشركات

السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"

وقد تم اختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة باستخدام نموذج الانحدار

الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج الاختبار:

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الخطأ المعياري	قيمة الانحدار (B)	أبعاد النموذج	المتغيرات
٠.٢٢٦	١.٠١٧*	الأداء الوظيفي	المتغير التابع
٠.٠٦٧	٠.١٤٨	الهيكل التنظيمي	المتغيرات المستقلة
٠.٠٨٨	٠.٠٨٢	الاتصال الإداري	
٠.٠٧٩	٠.١٧١	القيادة الإدارية	
٠.٠٨٠	٠.١١٧	المشاركة في اتخاذ القرارات العاملين	
٠.٠٧١	٠.١٧٩	التدريب الإداري	
٣٠.٨٦		قيمة F المحسوبة	القيم الإحصائية
٠.٠٠٠		مستوى دلالة F المحسوبة	
٠.٦٠٧		معامل الارتباط (R)	
٠.٣٦٩		معامل التحديد (R ²)	
٠.٧٥٥		الخطأ المعياري للتقدير	

* ثابت الانحدار.

كانت علاقة خط الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على النحو

الآتي:

$$Y = 1.017 + 0.148x_1 + 0.082x_2 + 0.171x_3 + 0.117x_4 + 0.179x_5$$

حيث أن: Y = الأداء الوظيفي بالشركات السياحية الفئة أ

X1 = الهيكل التنظيمي. X4 = المشاركة في اتخاذ القرارات

X2 = الاتصال الإداري. X5 = التدريب الإداري.

$$X3 = \text{القيادة الإدارية.}$$

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٨) العلاقة قوية بين المرئناخ التنظيبي والأءاء الوظيفي في نموذج الانحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (٠.٦٠٧)؛ مما يشير إلى قوة تأثير المرئناخ التنظيبي على الأءاء الوظيفي.

بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) (٠.٣٦٩) لجميع أبعاد المرئناخ التنظيبي؛ مما يشير إلى أن ٣٦.٩% من التغيرات الحاصلة في الأءاء الوظيفي تفسرها أبعاد المرئناخ التنظيبي

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار للفرضية ٣٠.٨٦ وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد المرئناخ التنظيبي) على المتغير التابع (الأءاء الوظيفي)، أي أنه كلما زادت أبعاد المرئناخ التنظيبي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الأءاء الوظيفي بالشركاء السياحية.

يتضح مما سبق رفض الفرضية الأولى الرئيسية العدمية، وقبول الفرضية الأولى الرئيسية البديلة بأن "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المرئناخ التنظيبي والأءاء الوظيفي للعاملين بشركاء السياحة الفئة أ"

أما على مستوى العلاقات التفصيلية بين تأثير أبعاد المرئناخ التنظيبي على الأءاء الوظيفي بالشركاء السياحية؛ فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى تباين الأهمية النسبية من بعد إلى آخر، فقد جاء التدريب الإداري للعاملين في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأءاء الوظيفي حيث بلغت قيمته (٠.١٧٩)، يليه القيادة الإدارية التي تأتي في المرتبة الثانية بقيمة (٠.١٧١)، ثم جاء الهيكل التنظيبي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الأءاء الوظيفي بقيمة بلغت (٠.١٤٨)، ثم جاء المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المرتبة الرابعة بقيمة بلغت (٠.١١٧)، وأخيراً يأتي الاتصال الإداري في المرتبة الخامسة بين تأثير أبعاد المرئناخ التنظيبي على الأءاء الوظيفي بقيمة بلغت (٠.٠٨٢).

يتضح مما سبق رفض الفرضيات الفرعية العدمية، وقبول الفرضيات الفرعية البديلة التالية:

- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للشركات السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بالشركات السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بالشركات السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالشركات السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"
- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإداري للعاملين بالشركات السياحية الفئة أ والأداء الوظيفي للعاملين بها"

- النتائج:

- ١- توافر مناخ تنظيمي جيد بشركات السياحة المصرية، حيث أن الشركات تتمتع بهيكل تنظيمي جيد يساعدها على سرعة انجاز وجودة العمل ، كما يساهم نظام الاتصال بالشركات في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن أسلوب القيادة بها ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على تقدمها ، فضلاً عن توفير الشركات التدريب المناسب الذي يساهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- ٢- أظهرت النتائج أن وجود تأثير إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين بشركات السياحة، فكلما توافرت العوامل و الظروف البيئية الملائمة و المناسبة داخل الشركات كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- ٣ - بينت النتائج ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي حيث جاء التدريب الإداري للعاملين في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء الوظيفي ، ثم جاءت القيادة الإدارية وتلاها الهيكل التنظيمي وبعد ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ثم جاء الاتصال الإداري في المركز الأخير.
- ٤ - أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي بالشركات حيث يتوافق مع أهدافها العامة و يتماشى مع طبيعة ومهام العمل بها، كما أن هناك تناسب بين تخصصات العاملين بالشركة مع مهام وواجبات وظائفهم ، كما تبين أن الهيكل التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في سرعة إنجاز وجودة العمل.
- ٥ - بينت النتائج وجود أنظمة اتصال فعالة بالشركات تساهم في توفير المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال وذلك لمرونة الاتصالات الإدارية بين الرؤساء و المرؤوسين مما يجعل نظام اتصال يساهم في تحقيق أهداف الشركة لوضوح المعلومات المتداولة بين الإدارات.
- ٦ - أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة بالشركات يساعد على تقدمها و تحقيق أهدافها بكفاءة حيث تتيح القيادة الإدارية للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على التغيير و الابتكار و الإبداع، كما تتبنى مبادرات و مقترحات العاملين وتوفر الدعم اللازم للقيام بالعمل بشكل فعال.
- ٧ - أكدت الدراسة وجود مستوى مناسب من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية حيث يلجأ متخذي القرارات إلى التشاور قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها ، وأن العاملون يشاركون بنسبة متوسطة في وضع أهداف وسياسات العمل حيث تشجع الشركة العاملين علي تقديم الآراء و المقترحات لحل مشكلات العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة إلى حد ما

كما أنهم لا يشاركون بالقدر الكافي في وضع وتطوير معايير تقييم الأداء المتعلقة بوظائفهم.

٨ - أظهرت النتائج توجهاً إيجابياً نحو التدريب الإداري بشركات السياحة حيث توفر إدارة الشركات التدريب المناسب للعاملين حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دورياً كما تتناسب البرامج التدريبية للعاملين بالشركة مع احتياجات العمل . بالإضافة إلى قيام إدارة الشركة بتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة باستمرار ومتابعة مخرجات عملية التدريب بعد الانتهاء منها فضلاً عن التركيز على البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

التوصيات :

بناء على ما أسفر عنه هذا البحث من نتائج تم التوصل إلى مجموعة من

التوصيات للعاملين، وتتمثل التوصيات فيما يلي:

- ١ . ضرورة أن تولي شركات السياحة اهتماماً خاصاً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي التي قد تساهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد بها ؛ الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.
- ٢ . مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي بين كل فترة وأخرى وتطويره ليواكب التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، و إدخال التعديلات التي تحقق مرونة الهيكل للاستجابة لهذه التغيرات و المستجدات.
- ٣ . الحرص على تطبيق نظام اتصالات واضح وفعال و مرن في الشركات ، لكي يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها للعاملين ، وبالتالي زيادة نسبة التنسيق والتعاون والقدرة على اتخاذ القرارات و حل المشكلات وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهل الإجراءات الإدارية و يساعد على خلق أجواء تنظيمية إيجابية.

٤. إتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار والتطوير لإظهار إبداعاتهم و ذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم ، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم مما يؤثر إيجابياً على أدائهم الوظيفي.
٥. إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها وحل المشكلات من خلال توسيع وتعميق نطاق واجبات و صلاحيات العاملين في عملية اتخاذ القرارات بما يحقق الإحساس لدى العاملين بالتوازن بين مسؤوليتهم عن كفاءة وفعالية القرارات من جانب و سلطاتهم و صلاحياتهم في اتخاذ القرارات من جانب آخر.
٦. تحديد واضح لادوار الإدارة و مسؤوليتها عن إيجاد فرص تدريب حقيقية مستمرة أمام العاملين تنمي مهاراتهم و قدراتهم التي وتحسن أدائهم الوظيفي و ضرورة أن تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.
٧. يجب على الشركات القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل ، من أجل تحديد مسؤوليات و واجبات كل وظيفة ، وفي جميع المستويات ويتم من خلالها بناء معايير الأداء.
٨. ربط برامج و خطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتغطية أوجه النقص في الأداء و إتاحة الفرصة للعاملين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم و زيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
٩. التحديث الدوري و التطوير المستمر لنماذج و معايير تقييم الأداء و ذلك لمواكبة تطورات العمل و احتياجاته.
١٠. ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء بحيث يمكن العاملين من التعرف على نتائج تقييمهم وتحديد مواطن الضعف و تلافيتها ، وكذلك تحديد مواطن القوة وتعزيزها.

- ١ باحثة بدرجة الدكتوراه كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
٢ الأستاذ بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
٣ الأستاذ المتفرغ بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

المراجع

١. إحصائية تطور عدد شركات السياحة الفئة "أ"، وزارة السياحة، قطاع الشركات السياحية و المرشدين السياحيين، الإدارة العامة للبرامج السياحية، ٢٠١٧.
٢. أحمد صقر عاشور، " السلوك الإنساني في المنظمات"، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٢٥، ٢٦.
٣. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص ٣٤٠.
٤. حسن حريم، " السلوك الإنساني في المنظمات"، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٢٤٤.
٥. خضير كاظم حمود، " السلوك التنظيمي"، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ١٧١.
٦. درة عبد الباري، " التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية، الأردن، مجلد (٩)، عدد (٤)، ٢٠٠٣، ص ٢٠.
٧. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣)، ص ١٠٩.
٨. فاروق عبده فليحة؛ والسيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٢٩٢.
٩. محسن علي الكتبي، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، (بدون: بدون، ٢٠٠٥)، ص ١٠٤.
١٠. محمد السيد البدوي، "الدليل الشامل للتدريب الفعال"، (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، ٢٠١٢)، ص ١١.

١١. محمد الصيرفي، " الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، (القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩)، ص٢٢٦.
١٢. محمد حسن رسمي، " السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، (الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٤)، ص - ص٤٥ - ٤٦.
١٣. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤)، ص١٢.
- 1-Daft , Richard, L., " Management ", (South western: Thomson, 2003)), P. 581.
- 2- Hanger, Stenos , "Organizational Climate and Organization Performance" Journal of Management Decision, vol. 8, No.4, 2004, P.25.
- 3--Stoner , James A., and Freedom , V. Edward " Management " , Amazon : Pearson Education , 2007) , P.485.
- 4-Wright Patrick and Noe Raymond, "Management of Organization " , (New York: Mc Graw- Hill, 1996) , P.134.