

دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

قسم الدراسات الفندقية

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

ملخص البحث

يهدف البحث إلى تحديد ماهية الهياكل التنظيمية ومحددات بناؤها والعوامل المؤثرة والمحددة لتصميم الهيكل التنظيمي ، وبحث كيفية استخدامها في تحسين جودة القرارات الإدارية ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف تأثير محددات الهيكل التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرار داخل فنادق العينة ، وتم تقديم العديد من التوصيات التي تسهم في زيادة فاعلية اتخاذ القرار ومنها العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، المتسارعة.

الكلمات الدالة : الهياكل التنظيمية - قنوات الاتصال الإدارية - IT

مفهوم الهيكل التنظيمي

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي في أكثر من صيغة ، وتتمحور أغلب التعريفات حول أنه شكل وإطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية للمؤسسة ، فعن طريق الهيكل التنظيمي يتم تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك الانسياب بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة (أبو كويك، 2012) ، كما يوصف بأنه نظام يوضح مهام المنظمة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى حيث يحدد الهيكل التنظيمي المهام الموكولة لكل موظف وطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وكذلك يحدد آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في موقع العمل (عبد الله، 2012).

ويعرف أيضاً بأنه الآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة. كما يطلق عليه البنين التنظيمي والإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة المرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى (صارة ، 2013)، كما يعرف بأنه التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم (karmen , 2017).

أهمية الهيكل التنظيمي

تحدد أهمية الهياكل التنظيمية من خلال كونها تعمل على ترتيب العلاقات داخل المؤسسة الواحدة ، وتستخدم كوسيلة للربط بين وحدات المؤسسة المختلفة وبدونها تبقى أقسام ودوائر ووحدات المؤسسة منعزلة عن بعضها البعض ، وكذلك توضيح هوية المستويات الإدارية داخل المؤسسة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى من هذه المستويات الإدارية ، توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد ، تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات، تفويض السلطات وتصميم الإجراءات ، تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة ، توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين (Kota, 2018).

ويتكون البناء التنظيمي من ثلاث أنواع رئيسية وهي (1) النموذج التنفيذي (Line Organization) وهو من الهياكل التنظيمية القديمة جداً، وقد تم استخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، (2) النموذج الوظيفي (Function Organization) وهذا النموذج يشير إلى الأسس التي تبنى عليها الوظائف، (3) التنظيم التنفيذي الاستشاري (Line-Staff Organization) وهذا يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري. ويقوم على أساس الاستعانة بالخبراء الفنيين الاستشاريين المختصين الذين تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية (De Paula et al., 2017).

أنواع الهياكل التنظيمية:

عادة ما يوجد في المنظمات نوعان من الهياكل التنظيمية: الهيكل التنظيمي الرسمي: وهو يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة حيث تحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطة، الهيكل التنظيمي غير الرسمي، وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المنظمة (الفرا واللوح، 2007)

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي:

وتشمل الهيكل التنظيمي الكلاسيكي ويتألف من ثلاثة أنماط وهي:

أ- **التنظيم التنفيذي:** وهو مبني على السلطة المركزية من أعلى القمة، حيث يوجد رئيس واحد أعلى يتخذ القرارات وينحدر خط السلطة من أعلى إلى أسفل، وأهم مزاياه الوضوح والبساطة، خطوط السلطة مستقيمة من أعلى إلى أسفل، المسؤولية محددة، الالتزام والطاعة. وتظهر سلبياته في إهمال مبدأ التخصص، كما منح السلطات الكاملة للرؤساء يصعب فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة، ازدياد العبء الإداري على الإداريين لأنهم يشرفون على كل صغيرة وكبيرة، صعوبة تحديد الإدارات والصلاحيات، تعذر تحقيق التعاون ما بين الإدارات والأقسام المختلفة بما يؤثر في المخرج الجماعي للمنظمة

ب- **التنظيم الوظيفي:** ويقوم هذا التنظيم على إخضاع الأعمال للتخصص وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص. ويعتمد هذا الهيكل على التخصص وهو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال

ج- **التنظيم التنفيذي الاستشاري:** يجمع هذا النوع المزايا في الهيكل التنظيمي التنفيذي من حيث وحدة السلطة والمسؤولية، وأيضاً مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص ومن استشارة الخبراء المتخصصين (جمال والأمين، 2016).

الهيكل التنظيمي العضوي:

وأهم أنواعه نموذج المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الإدارية، وإنشاء إدارات أخرى بعدد المشروعات التي تقوم بتنفيذها المنظمة ويعين لكل مشروع مدير يستعين بالمتخصصين في المنظمة الأصلية ويخضع هؤلاء المتخصصون لإدارة مدير المشروع ومديره الأصلي في المنظمة، ومن أهم مزاياه سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية، استخدام أمثل للموارد البشرية، تنويع الخبرات للعاملين، توفير الوقت والكلفة، توفير الخبرة الفنية في الوقت المناسب، تسهيل عملية الرقابة على الأداء والنتائج، وأهم سلبياته تعدد وحدة الأمر والتناقض بين العاملين لتعدد المسؤولين والقرارات (علاوى، 2017).

الهيكل التنظيمي الشبكي:

ويتألف هذا الهيكل من تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى ذات أنشطة مختلفة كالبحوث والإنتاج والتوزيع وأية أعمال رئيسية أخرى وذلك على أساس التعاقد، وبهذا يقوم المدراء بالإشراف داخل منظماتهم وعلى تنسيق الأعمال مع المنظمات الأخرى المتعاقد معها. وأهم مميزاته أنه يتيح استخدام أية موارد خارجية قد تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر خارج التنظيم، أو تحسين الإنتاج من خلال خبراء، أما أهم سلبياته وهي عدم وجود رقابة مباشرة للعقود والأعمال الخارجية من قبل المتعاقد معهم، وأيضاً زيادة المخاطرة للمنظمة حول التزام المتعاقدين بالقيام بالعقود والأعمال المتفق عليها (جمال والأمين، 2016).

تنظيم الفريق: تلجأ المنظمات العصرية إلى إنشاء فرق العمل لتواجه التحديات العصرية والمتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، حيث يتيح هذا الأسلوب للمنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها وأيضاً أفكار العاملين في كافة أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل دائمة أو مؤقتة في المنظمة وذلك حسب مهامها (علاوى، 2017)..

محددات الهيكل التنظيمي:

يشير كل من راضية (2008)، حماد (2016)، Kota (2018)، إلى محددات تصميم الهيكل التنظيمي على النحو التالي:
الإستراتيجية: فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلزمه تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة)، الأهداف: حيث تسهم الأهداف في تحديد نوعية الأعمال التي يجب تأديتها والتي تعتبر أساساً

يبنى عليه التنظيم ككل ، فالأهداف تسهم في تحديد المستقبل المرغوب للمنظمة ، وتعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات المناسبة ، وكذلك تتخذ كأداة اتصال فعالة بين الإدارات، كما أنها تعتبر محفزاً للقيام بالأعمال المهمة كونها تمثل الغاية التي يسعى الكل إلى تحقيقها ، حجم المنظمة : لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره في الهيكل التنظيمي ، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثيراً في هيكل المنظمة وله أثاره الواضحة في التعقيد والرسمية والمركزية ،التكنولوجيا (IT) : فالتكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانتاج وغيرها، بيئة المنظمة : فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة ؛ القوة والسيطرة: فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم ، ولذلك فاتجاه وسياسات الإدارات العليا (للذين يمتلكون السلطة والقوة) لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة .

العلاقة بين تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها وفعاليتها اتخاذ القرار

يعد التنوع في الهياكل التنظيمية وامتلاك كل وحدة من الوحدات إدارة مستقلة بذاتها متخصصة من قبل صانع القرار الخاص بها والذي يكون من الناحية النظرية أفضل في فهم احتياجات ومشكلات هذه الوحدة بعينها، ويسمح ذلك بتوحيد معلومات الأداء على المستوى الإداري حيث لا يمكن للمستوى التنفيذي الوصول إلا لأكثر المعلومات ذات الصلة بالأهداف والتوجيه ، ويعمل ذلك على تصفية تفاصيل عمليات الشركة ويغذي فقط نتائج عمليات السلم إلى المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة (ابوكويك ، 2012).

فالهيكل التنظيمي الذي يقسم عمليات الشركة إلى إدارات متخصصة يخول مدراء تلك الإدارات في التعامل مع المشكلات وخلق كفاءات عملية وإنتاجية يتم تخصيصها لإداراتهم الخاصة. كما أنه يخلق مستوى إدارة الشركات حيث يتم تطوير واختبار والحفاظ على المعرفة المؤسسية من أجل التشغيل المستقبلي الفعال للإدارة ، بالإضافة إلى سهولة الوصول إليها من قبل الإدارة العليا المكلفة بتخطيط الشركة ، حيث يسمح التدفق المفتر للمعلومات من مستوى الإنتاج لمؤسسة ما للإدارة التنفيذية بالتركيز على أهداف الشركة ومقارنة أداء الإنتاج والإدارة مع توجه الشركة المقصود. وهذا يساعد على اتخاذ قراراتهم بالتركيز على النتائج المنشودة بدلاً من العملية التفصيلية للإدارة الفردية للعمليات الإدارية (عبد الله ، 2012).

هذا ويرى Ozen et al. (2012) أن الشركات الفعالة تعمل على مواءمة هياكلها مع أهدافها الإستراتيجية. حيث يتم تحقيق هذه العملية من خلال التصميم التنظيمي الذي يهدف إلى إنشاء إطار صنع القرار الذي يدعم الأهداف والمهمة الشاملة للأعمال. في حين أن هناك علاقة مباشرة بين التصميم التنظيمي وعملية صنع القرار، حيث أنه لا يوجد تصميم واحد يناسب كل نوع من أنواع الأعمال بدون التخطيط. ومع ذلك، فإن التصميم التنظيمي العشوائي الذي يتطور بشكل افتراضي يمكن أن يجعل الأعمال غير فعالة. ومن المؤثرات المباشرة للتأثير، هيكل التنظيمية ومدى تأثيرها في فاعلية اتخاذ القرار ما يلي: بساطة التنظيم داخل المؤسسات الصغيرة: فكلما كانت الأعمال أصغر حجماً ، كان تصميمها التنظيمي أكثر انبساطاً وأقل تعقيداً. عادة ما يعمل مالك النشاط التجاري ، مستوى واحد أو اثنين من الإدارة والموظفين ، مثل فريق واحد كبير. البنية المسطحة هي الأقل "مخصصاً"، تعقيداً من جميع التصاميم التنظيمية. على الرغم من أن كل شخص من الناحية الفنية يقدم تقاريره إلى صاحب العمل ، إلا أن الموظفين يتمتعون بقوة كبيرة للتأثير في قرارات العمل. يمكن أن يكون صنع القرار "مخصصاً" ، حيث يكون للموظفين في الغالب سلطة كاملة لإنشاء حلولهم الخاصة لمشكلة أو مهمة محددة.

يشير حماد (2016) إلى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة كأحد محددات بناء الهيكل التنظيمي واستخداماتها في تطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسات ومدى تأثيرها في بناء الهياكل التنظيمية وفاعلية العاملين وكفاءتهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحاكي توجهات وسياسة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وإستراتيجيتها ، كما يشير إلى أنه في حالة وجود خلل في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبعه اختلال في باقي البناء التنظيمي وفي كل أنحاء البناء الإداري وفي مقدمتها اتخاذ القرارات الإدارية مما يؤثر على رؤية وسياسة أهداف المؤسسة ككل.

كما يشير عبد الله (2012) إلى وجود تأثير متوسط لمحددات تصميم الهيكل التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية ، ويرجع ذلك إلى تأثير الظروف والعوامل الخارجية في الظروف والعوامل الداخلية المؤثرة في تكوين المؤسسة ككل، كعدم الاستقرار الوظيفي ، وغياب وجود إستراتيجية ثابتة للعمل على المدى المتوسط والطويل .

دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات بناء الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات الفندقية والتي تتمثل في إستراتيجية الفندق ، وأهداف الإدارة العليا ، وحجم الفندق ، وتأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وقوة الثقافة التنظيمية مما يؤثر ذلك في فاعلية اتخاذ القرار والتي من معوقاتها طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي دورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات ، وكذلك المركزية الشديدة في اتخاذ القرار وعدم إتباع مبدأ تفويض السلطة.

أهداف الدراسة:

- 1- تحديد ماهية الهياكل التنظيمية ومحددات بناءها العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم الهيكل التنظيمي.
- 2- تحديد ماهية القرار الإداري ومعوقات اتخاذ القرار الإداري وكذلك كيفية زيادة فاعلية اتخاذ القرار الإداري.

منهج البحث:

تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على العاملين بالفنادق المصرية للاستفسار عن تأثير التنوع في الهياكل التنظيمية في فاعلية اتخاذ القرار داخل الفنادق المصرية ، ووقع الاختيار على فنادق الخمس نجوم بها لأنه من المفترض أن تلك الفئة من الفنادق أكثر الفئات التزاماً بمعايير التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات العاملين بها ، كما أنها أكثر الفئات سعياً للبحث عن كل ما هو جديد في مجالات الدراسات الفندقية وبالتالي فإن ما ستقدمه للدراسة من بيانات عملية ستمثل أحدث الفعاليات المتبعة في السوق الفندقية المصرية فيما يتعلق بالعملية التدريبية ، وجدير بالذكر انه تم اختيار مدينة شرم الشيخ كمجتمع للبحث نظراً لعدة عوامل منها أن غالبية الفنادق التابعة لسلاسل الإدارة الدولية في جمهورية مصر العربية يتواجد لديها فندق واحد على الأقل في مدينة شرم الشيخ ، إلى جانب تحقيق رضا عملاء هذه الفنادق تحديداً يحتاج إلى تحقيق أقصى درجة من الاهتمام بالعنصر البشري .

وبالنسبة لطريقة اختيار العينة بين مجتمع البحث ، فإنه تم بطريقة عشوائية بما يسمح بالاختيار بين مفردات البحث بطريقة تمنح تكافؤ الفرص لكل الوحدات (المفردات) واحتمال معلوم للاختيار ، وقد تم اختيار تلك الطريقة نظراً لعدة عوامل منها كبر حجم العينة والتنوع الكبير في النظم الإدارية المتبعة داخل الفنادق ، كما تم الاستناد إلى الطريقة العشوائية العمودية " الطريقة المنتظمة " ، والتي تقوم على اختيار الوحدات من قائمة متسلسلة بتطبيق فترات منتظمة للاختيار بحيث يتم اختيار المفردة التي تقع بعد عدد معين من المفردات مبتدئاً من مفردة عشوائية ، وقد كان الرقم المنتظم هو (3) وتم البدء بالتسلسل من أول القائمة ، وتم الحصول على (232) استمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع 260 استمارة تم توزيعها. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للعاملين باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16).

مقاييس الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان:

معاملات الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً	محددات الهيكل التنظيمي	36	.971	.430
الأول	الإستراتيجية	8	.211	.572
الثاني	الأهداف	8	.421	.779
الثالث	حجم الفندق	8	.385	.509
الرابع	استخدام التكنولوجيا	7	.371	.382
الخامس	قوة الثقافة التنظيمية	5	.462	.470
ثانياً	اتخاذ القرارات	10	.774	.912

- علماً بأن معامل كرونباخ ألفا للاستمارة = .78.

نتائج الدراسة : أولاً: التكرارات النسبية لاستمارة العاملين بالفنادق أولاً: محددات الهيكل التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	أولاً الإستراتيجية	م
محايد	1.2	2.8	11	13	35	26	15	التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق إستراتيجية الفندق	1
محايد	1.1	3.3	17	26	37	13	8	يمكن إحداث تغييرات سريعة في الهيكل التنظيمي وفق رؤية الإدارة العليا	2
محايد	1.2	2.9	15	13	28	33	11	تسهم الأنظمة والسياسات الإدارية في تطوير الهيكل التنظيمي	3
محايد	1.1	3.1	11	19	48	13	10	تستند التغيرات في الهيكل التنظيمي إلى واقع الظروف الداخلية أكثر منها للخارجية	4
محايد	1.2	3.3	25	15	32	21	7	تسهم الإستراتيجية في تصميم الهيكل التنظيمي للفندق	5
غير موافق	1.2	3.6	23	39	19	10	10	توجد إستراتيجية واضحة ومكتوبة للفندق تعمل على تطوير الأعمال الإدارية	6
غير موافق	.94	3.6	21	25	42	11	-	توضع إستراتيجية الفندق وفق الإستراتيجية العامة لوزارة السياحة	7
غير موافق	1.0	3.4	15	34	28	24	-	تسهم الإستراتيجية في ضبط وتنظيم العمل بمستويات الهيكلية المختلف	8
ثانياً: الأهداف									
محايد	1.2	2.8	12	7	43	23	16	تساعد الأهداف العليا للفندق على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة	1
موافق	1.1	2.5	9	8	26	39	18	يساعد تحديد الأهداف على تحديد ورسم الهيكل التنظيمي للفندق	2
محايد	1.1	3	11	20	38	24	7	تسهم أهداف الفندق في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي	3
محايد	1.1	3	15	14	42	20	10	تتم التغيرات في الهيكل التنظيمي وفق الأهداف العليا للفندق	4
غير موافق	1.3	3.4	24	32	19	16	9	يؤثر تداخل وعدم وضوح الأهداف العامة للفندق في سير العمل داخل الفندق	5
محايد	.96	2.7	6	10	46	30	9	تحرص الإدارة العليا على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين في المستويات الإدارية	6
محايد	.94	3.1	8	20	47	20	4	تسهم التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي في وضوح الرؤية للسياسات والأهداف	7
محايد	1.1	3.1	11	24	37	22	7	تساعد الأهداف العليا للفندق على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة	8
ثالثاً: حجم الفندق									
محايد	1.1	3.2	13	26	31	24	7	يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الصلاحيات ونطاق الإشراف وترتيب الوظائف والتنسيق بينها .	1
غير موافق	1	3.4	20	25	34	21	-	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الإدارية والتأقلم مع التطورات	2
محايد	1.1	3	9	25	40	15	11	يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم الفندق	3
محايد	1.2	3.3	18	23	38	12	10	يتناسب عدد الموظفين في الفندق مع المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي	4
محايد	1	3.3	11	33	35	16	5	يتناسب عدد الموظفين في الفندق مع حجمه	5
محايد	.97	2.8	5	13	49	23	10	مدى مساهمتك بوضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للإدارة التي تعمل بها	6
محايد	1.1	2.9	10	14	39	23	13	تم وضع الهيكل التنظيمي من قبل طاقم متخصص	7
محايد	1.1	2.9	10	19	30	34	8	يظهر الهيكل التنظيمي قوة التنسيق بين المستوي القيادي التنفيذي و المستوي القيادي العالي.	8

دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

رابعاً: التكنولوجيا واستخداماتها								
غير موافق	.99	3.4	14	31	39	13	3	1 تساعد التكنولوجيا على تسهيل العمل بين إدارات الفندق المختلفة
محايد	.88	3.3	13	19	53	16	-	2 تساعد التكنولوجيا على تقليص المستويات الإدارية
محايد	.93	3	-	35	35	23	7	3 تساعد التكنولوجيا على تقليص الجهد والوقت والتكاليف بالعمل
محايد	1.2	3.5	28	24	25	19	4	4 يساهم الهيكل التنظيمي الحالي في سهولة الاتصالات
محايد	1.2	3	10	23	37	16	15	5 تستخدم الإدارة العليا التكنولوجيا لتطوير العمل وإجراءاته بشكل كبير
محايد	1.1	3	11	12	43	22	13	6 تساعد التكنولوجيا على تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي
محايد	.87	3	5	19	54	17	5	7 تساهم التكنولوجيا في ربط إدارات الفندق المختلفة
خامساً : قوة الثقافة التنظيمية								
موافق	.96	2.5	-	16	35	32	18	1 تساهم قوة الثقافة التنظيمية بفاعلية في تشكيل الهيكل التنظيمي
موافق	1.1	2.6	6	16	28	32	19	2 تطبق إدارة الفندق القوانين واللوائح والإجراءات لضبط سلوك العاملين واتخاذ القرارات بشأنهم
محايد	1.2	3.3	18	32	12	37	.9	3 يساعد الهيكل التنظيمي في تشكيل اللجان وفرق العمل المساعدة للقيادة وتسيير شؤون العمل
محايد	1.2	2.9	10	20	34	20	16	4 تتبع الإدارة العليا سياسة التفويض واللامركزية كجزء من الثقافة التنظيمية
محايد	1.1	2.8	7	16	41	19	16	5 مجموعات العمل لها قوة مؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للفندق
محايد		3.10						المتوسط العام

التحليل والمناقشة:

جاء المتوسط العام لأراء العاملين عينة الدراسة حول محددات الهيكل التنظيمي والتي تشمل الإستراتيجية والأهداف وحجم الفندق واستخدام التكنولوجيا وكذلك قوة الثقافة التنظيمية (محايد) وتشير هذه النتيجة إلى ضعف تأثير محددات الهيكل التنظيمي لدى الفنادق عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين ، وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح الإستراتيجية المخططة والمكتوبة للفنادق من وجهة نظر العاملين بها وكذلك عدم وضوح الأهداف العامة للفندق للعاملين ، وقد يرجع ذلك للتنوع البشري للعاملين من حيث الثقافة والمستوى التعليمي مما يؤثر ذلك على تفاوت فهم أهداف الفندق العامة ، وكذلك وجهة نظر العاملين في روتينية الأعمال داخل الفندق وعدم الحرص على التطوير المستمر داخل الفندق ، وكذلك ضعف تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على سير الأعمال داخل الفندق وقد يرجع ذلك إلى الاعتماد على العنصر البشري في المقام الأول لتسيير الأعمال داخل الفندق ، كذلك يرى العاملون صرامة اللوائح والقوانين داخل الفنادق وكذلك استخدام آليات صارمة لتطبيقها داخل الفندق .

القسم الثاني: اتخاذ القرارات:

م	العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم التنسيق بين الإدارات في الفندق حول اتخاذ القرارات .	8	27	32	32	2	3	1	محايد
2	يتم التعامل مع المشكلات بشكل سريع دون توفر الوقت اللازم للبحث عن معلومات	-	35	37	28	-	3	.80	محايد
3	يتم التعامل مع المشكلات فور ظهورها وإصدار الأوامر بشأنها	-	35	37	28	-	3	.80	محايد
4	لا يتم التدخل بالتفاصيل أثناء تلقي القرارات من المسؤولين	16	23	38	22	-	2.7	1	محايد
5	توفر الإدارة العليا الدعم المعنوي لاتخاذ القرارات ولا يتم إلغاؤها	16	20	34	30	-	2.8	1	محايد
6	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العامة والروتينية	20	19	38	17	6	2.7	1.1	محايد
7	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات بعيدة المدى	20	25	34	19	2	2.6	1.1	محايد
8	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الاستثنائية من خلال التفويض	20	19	38	17	6	2.7	1.1	محايد
9	يتم تأجيل تنفيذ بعض قرارات القيادة العليا أحياناً من قبلك	-	20	44	28	8	3.2	.87	محايد
10	يتم استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ بعض القرارات	12	13	35	22	17	3.2	1.2	محايد
11	حجم المعلومات المتوفرة لدي القيادة كافي لاتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع لأحد في الوقت المناسب	7	27	26	34	7	3.1	1.1	محايد
12	يتم الاعتماد على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية	9	30	24	25	12	3	1.2	محايد
13	يتم مشاركة فريق العمل واللجان في حل العديد من مشكلات العمل	-	35	37	28	-	3	.80	محايد
14	يوجد قاعدة بيانات ضخمة يمكن الرجوع إليها في كل وقت	4	49	25	22	.9	2.7	.89	محايد
15	يتم منح الصلاحيات لمن هم تحت مسؤوليتك لاتخاذ قرارات بشكل واضح ومحدد	16	20	34	20	10	2.9	1.2	محايد
16	ترتكز إدارة الفندق على مصدر واحد لاتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة	-	48	37	15	-	2.7	.72	محايد
	المتوسط العام						2.9		محايد

وقد جاءت نتائج العينة من العاملين بالفنادق المصرية عند درجة (محايد)، وقد يرجع ذلك إلى رؤية العاملين عدم التعامل مع المشكلات الطارئة بصورة مخططة ومدروسة ، وكذلك نتيجة لمحدودية تفويض السلطة التي تعطيه الإدارة للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة في المشكلات التي تظهر بصورة طارئة .

ثانياً: تحليل معامل الارتباط والانحدار لمتغيرات الدراسة :

1- تحليل معامل الارتباط بين الإستراتيجية كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.32). بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجبه ضعيفة بين كلا العنصرين، ويعنى ذلك أنه كلما كانت التغيرات في الهيكل التنظيمي تتم وفق إستراتيجية الفندق ومساهمة الأنظمة والسياسات الإدارية في تطوير الهيكل التنظيمي وكلما كانت هناك إستراتيجية واضحة ومكتوبة للفندق تعمل على

دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

تطوير الأعمال الإدارية أدى كل ذلك إلى فاعلية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الفندقية ؛ ففاعلية القرار مرتبطة بنجاح إستراتيجية الفندق ككل.

ويتفق ذلك مع راضية (2008) ، حماد (2016) ، Regina et al. (2017) ، Kota (2018) الذين أفادوا أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ولذا فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمه تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة)، كما يشير عبد الله (2012) إلى وجود تأثير متوسط لمحددات تصميم الهيكل التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية ، ويرجع ذلك إلى تأثير الظروف والعوامل الخارجية في الظروف والعوامل الداخلية المؤثرة في تكوين المؤسسة ككل ،كعدم الاستقرار الوظيفي ، وغياب وجود إستراتيجية ثابتة للعمل على المدى المتوسط والطويل.

- تحليل معامل الانحدار بين الإستراتيجية كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	2.363	.171		13.808	.000
اتخاذ القرار	.304	.059	.320	5.124	.000

بتحليل معامل الانحدار بين الإستراتيجية كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي كمتغير مستقل وبين فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.32)$ أي تزداد إلى حد ما فاعلية القرارات المتخذة لحل المشكلات الفندقية كلما كان هناك إستراتيجية واضحة ومكتوبة ومفهومة للعاملين على كافة المستويات التنظيمية .

2- تحليل معامل الارتباط بين أهداف الإدارة العليا كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.31) بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجهة ضعيفة بين كلا العنصرين، أي أنه كلما كانت الأهداف في تنفيذ الأعمال الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة ، مع إسهام تحديدها في تحديد ورسم الهيكل التنظيمي للفندق ، وكذلك في تحديد سقف العمل لكل مستوي تنظيمي ، مع حرص الإدارة العليا على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين في المستويات الإدارية ومساعدتها على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية في المستويات الإدارية المختلفة أدى ذلك إلى زيادة فاعلية القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لحل العديد من المشكلات.

- تحليل معامل الانحدار بين أهداف الإدارة العليا كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	1.529	.298		5.131	.000
اتخاذ القرار	.501	.103	.30	4.853	.000

بتحليل معامل الانحدار بين أهداف الإدارة العليا كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي كمتغير مستقل وبين فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.30)$ أي أنه تزداد فاعلية القرارات المتخذة لحل المشكلات الفندقية كلما كان للأهداف الفندقية دور بارز في تحديد سقف العمل لكل مستوى تنظيمي وكذلك وضوح الأهداف العامة للفندق وارتباطها مع أهداف الأفراد داخل الفنادق .

فالأهداف كما يراها حماد (2016) ، Regina et al. (2017) ، Kota (2018) تسهم في تحديد نوعية الأعمال التي يجب تأديتها والتي تعتبر أساساً يبني عليه التنظيم ككل ، فالأهداف تسهم في تحديد المستقبل المرغوب للمنظمة ، وتعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات المناسبة ، وكذلك تتخذ كأداة اتصال فعالة بين الإدارات وكما أنها تعتبر محفزاً للقيام بالأعمال المهمة كونها تمثل الغاية التي يسعى الكل إلى تحقيقها

3- تحليل معامل الارتباط بين تأثير حجم الفندق كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

بتحليل معامل الارتباط بين تأثير حجم الفندق كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.40) بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجهة شبه متوسطة بين كلا العنصرين، أي تزداد فاعلية اتخاذ القرارات كلما كان هناك تناسب بين الهيكل التنظيمي المخطط مع حجم الفندق ، وكذلك تتناسب عدد الموظفين في الفندق مع المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي، وتتناسب عدد الموظفين في الفندق مع حجمه وكذلك في أن يظهر الهيكل التنظيمي قوة التنسيق بين المستوي القيادي التنفيذي و المستوي القيادي العالي.

فلحجم المنظمة كما يشير كل من راضية (2008) ، حماد (2016) ، Regina et al. (2017) ، Kota (2018) تأثير في هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة في التعقيد والرسمية والمركزية.

- تحليل معامل الانحدار بين تأثير حجم الفندق كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	1.465	.248		5.906	.000
اتخاذ القرار	.568	.086	.400	6.611	.000

بتحليل معامل الانحدار بين أهداف الإدارة العليا كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي كمتغير مستقل وبين فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.40)$ أي أنه تزداد فاعلية القرارات المتخذة لحل المشكلات الفندقية كلما كان هناك تناسباً بين عدد الموظفين بالفندق وبين حجمه ، وكلما تناسب عدد الموظفين في الفندق مع المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي.

4- تحليل معامل الارتباط بين تأثير التكنولوجيا الحديثة كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.50) بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجبه متوسطة القوة بين كلا العنصرين، أي أن استخدام التكنولوجيا الحديثة بكافة أشكالها يؤثر تأثيراً إيجابياً في فاعلية اتخاذ القرار ، تساعد على سرعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات.

- تحليل معامل الإندار بين تأثير التكنولوجيا الحديثة كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	3.311	.233		14.190	.000
اتخاذ القرار	.63	.081	.51	.777	.000

بتحليل معامل الانحدار بين تأثير التكنولوجيا الحديثة كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي كمتغير مستقل وبين فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.51)$ أي أنه هناك تأثير إيجابي أكبر من المتوسط بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وبين فاعلية اتخاذ القرار .

فالتكنولوجيا كما يراها كل من راضية (2008) ، حماد (2016) ، Regina et al. (2017) ، Kota (2018) أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر في الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها، بيئة المنظمة : فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

ويشير حماد (2016) إلى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة كأحد محددات بناء الهيكل التنظيمي واستخداماتها في تطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسات ومدى تأثيرها في بناء الهياكل التنظيمية وفاعلية العاملين وكفاءتهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحاكي توجهات وسياسة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وإستراتيجيتها ، كما يشير إلى أنه في حالة وجود خلل في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبعه اختلال في باقي البناء التنظيمي وفي كل أنحاء البناء الإداري وفي مقدمتها اتخاذ القرارات الإدارية مما يؤثر في رؤية وسياسة أهداف المؤسسة ككل.

كذلك يشير الكفارنة (2009) إلى الدور الحيوي للتكنولوجيا واستخداماتها في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية والتي من الصعب إنكار دورها ومساهماتها في تطوير وتحسين أساليب اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار.

5- تحليل معامل الارتباط بين قوة الثقافة التنظيمية كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.42) بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجبه ضعيفة بين كلا العنصرين، وبما أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، إذا كانت هذه القوى موازية ملائمة لصالح المنظمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، إذ تعتمد على توحيدهم بقوة تجاه

دراسة تأثير تنوع الهياكل التنظيمية ومحددات تصميمها في فعالية اتخاذ القرار في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

تحقيق الهدف العام للمنظمة، وأنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى الأفراد كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك زيادة فاعلية اتخاذ القرار .

- تحليل معامل الانحدار بين قوة الثقافة التنظيمية كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	.839	.278		3.013	.000
اتخاذ القرار	.685	.096	.424	7.106	.000

بتحليل معامل الانحدار بين قوة الثقافة التنظيمية كأحد محددات الهيكل التنظيمي الفندقي كمتغير مستقل وبين فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.42)$ أي هناك تأثير إيجابي بين قوة الثقافة التنظيمية وبين فاعلية اتخاذ القرار ، إذ أن فاعلية اتخاذ القرار تتأثر بقوة الثقافة التنظيمية للفندق.

6- تحليل معامل الانحدار بين محددات الهيكل التنظيمي الفندقي ككل وبين فاعلية اتخاذ القرارات في الفنادق

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	1.988	.101		19.717	.000
اتخاذ القرار	.376	.035	.579	10.764	.000

بتحليل معامل الانحدار بين محددات الهيكل التنظيمي الفندقي ككل كمتغير مستقل وبين فاعلية اتخاذ القرارات كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.58)$ أي أن فاعلية اتخاذ القرار تتأثر إيجابياً بمستوى فوق المتوسط بمحددات بناء الهيكل التنظيمي كافة على فاعلية اتخاذ القرار ، ويتفق ذلك مع عبد الله (2012) الذي أشار إلى وجود تأثير متوسط لمحددات تصميم الهيكل التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية ، ويرجع ذلك إلى تأثير الظروف والعوامل الخارجية في الظروف والعوامل الداخلية المؤثرة في تكوين المؤسسة ككل ، كعدم الاستقرار الوظيفي ، وغياب وجود إستراتيجية ثابتة للعمل على المدى المتوسط والطويل .

النتائج:

- 1- أغلب العاملين " محايدو الرأي " حول محددات الهيكل التنظيمي التي تشمل الإستراتيجية والأهداف وحجم الفندق واستخدام التكنولوجيا وكذلك قوة الثقافة التنظيمية مما يشير إلى ضعف تأثير محددات الهيكل التنظيمي لدى الفنادق .
- 2- أغلب العاملين " محايدو الرأي " حول العناصر التي تحدد فاعلية اتخاذ القرار داخل الفنادق ، وقد يرجع ذلك إلى عدم التعامل مع المشكلات الطارئة بصورة مخططة ومدروسة ، والمركزية الشديدة التي تتبناها الإدارات الفندقية ومحدودية تفويض السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة في المشكلات التي تظهر بصورة طارئة .
- 3- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية الفنادق وبين فاعلية اتخاذ القرار ، بمعنى أنه كلما سعت الإدارات الفندقية إلى وضع خطط وإستراتيجيات مخططة ومبنية على أسس علمية سليمة ، كلما زادت فاعلية اتخاذ القرار .
- 4- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أهداف الإدارة العليا وبين فاعلية اتخاذ القرار ، وتشير هذه العلاقة إلى أن في حال كان هناك بين ارتباط أهداف الإدارة العليا مع الأهداف الشخصية للعاملين وكذلك وضوحها ، مما يؤدي ذلك زيادة فاعلية اتخاذ القرار .

- 5- هناك علاقة ارتباطية بين تأثير حجم الفندق وبين فاعلية اتخاذ القرار ، تشير هذه العلاقة إلى أنه حال وجود تناسب بين عدد الموظفين وحجم الفندق وقيام الإدارة الفندقية بوضع الهيكل التنظيمي من قبل طاقم متخصص ، ومساهمة الهيكل التنظيمي في إظهار قوة التنسيق بين المستوي القيادي التنفيذي والمستوي القيادي العالي ازدادت فاعلية اتخاذ القرار .
- 6- هناك علاقة ارتباطية بين تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة وبين فاعلية اتخاذ القرار ، وتشير هذه العلاقة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل العمل بين إدارات الفندق المختلفة ، وفي تقليص المستويات الإدارية ، وتقليص الوقت والجهد وتكاليف العمل ، وتسهيل الاتصالات ، وتقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي يزيد من فاعلية اتخاذ القرار داخل الفنادق .
- 7- هناك علاقة ارتباطية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين فاعلية اتخاذ القرار ، وتشير هذه العلاقة إلى أن مساهمة الثقافة التنظيمية في تشكيل الهيكل التنظيمي للفندق ، وكذلك دور مجموعات العمل في التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي للفندق ، واستخدام سياسة التفويض وإتباع مبدأ اللامركزية كجزء من الثقافة التنظيمية يؤثر إيجابياً في فاعلية اتخاذ القرار .

التوصيات

- 1- الالتزام بوضع إستراتيجية واضحة ومكتوبة للفندق تسهم في تطوير الأعمال الإدارية بالفندق، في ضبط وتنظيم العمل بمستويات الهيكل المختلفة، مع تعزيز مشاركة العاملين في إعدادها وتطويرها بغية تطوير العمل الإداري.
- 2- الحرص على المراجعة المستمرة للهيكل التنظيمي للابتعاد عن الفجوة بين الواقع الفعلي والمخطط.
- 3- وضع الأهداف العامة للفندق بشكل واضح ومكتوب من خلال مشاركة العاملين كل في مجال تخصصه مع تحديد سقف كل مستوى وأهدافه.
- 4- تطوير أساليب وأدوات العمل من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة، والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري وحقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقا لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات .
- 5- الحد من المركزية ومنح المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات وفق إطار منظم ومحدد وفق الهيكل التنظيمي للفندق، وكذلك لبناء قيادات مستقبلية للفندق.
- 6- العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، المتسارعة

المراجع

مراجع باللغة العربية

- أبو كويك، حسن محمد سعيد (2012)، دور الهياكل التنظيمية والأجهزة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين .
- الكفارنة ، أحمد عارف (2009) ، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية ، مجلة دراسات دولية / تصدر عن مركز الدراسات الإستراتيجية والدولية ، العدد الثاني والأربعين ، العراق.
- جمال، لزيم، الأمين، زقاي محمد (2016)، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار ،دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة بمغنية - سيرتاف ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية ، جامعة أبر بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر .
- حماد، منصور حماد (2016)، دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة ، فلسطين .
- راضية ، بحدود (2008)، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، الجزائر .
- عبد الله ، رابع سرير (2012) ، القرار الادارى ، المنهال للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- علاوى ، جهان سلمان (2017) ، اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينه من المدراء في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثالث والخمسون ، ص 157- 184، العراق.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- De paula, A., Leiras, A. & Lukosevicius, A.(2017), ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR DISASTER MANAGEMENT PROJECTS, Disaster Management and Human Health Risk V 33 , WIT Transactions on The Built Environment, Vol 173, wit press , Brazil.
- Kota S, M, H., (2018), Analysis of Organizational Structure of a Company by Evaluation of Email Communications of Employees, Master of Science in Computer Science, Faculty of Computing Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.

Studying the effect of organizational structures diversity and design determinants on decision making effectiveness in Egyptian hotels

The study aims to influencing the design of the organizational structure and how to use them to improve the quality of administrative decisions. The study concluded that to increase the effectiveness of decision determine the organizational structures , the determinants of their structure and the factors –making.