

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة
الرياض

إعداد الطالب/

صالح زيد آل مغيرة

الرقم الجامعي/ ٢٣٢٠٠١٧٥٩

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

العام الدراسي:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كانا النور الأول في حياتي، ومصدر العطاء الذي لا ينضب...
إلى من غمرا دربي بالدعاء، واحتضنا أحلامي بالصبر والحب...

والديّ العزيزين

أهدي ثمرة جهدي هذا، عرفاناً بفضلهما العظيم، وامتناناً لتضحياتهما التي كانت ولا تزال الدافع الأول لكل نجاح أصل إليه. فلهما الفضل بعد الله في كل خطوة تقدمت بها، وكل إنجاز حققته في حياتي.

إلى سندي في الحياة ورفيقة دربي...

زوجتي الغالية

التي كانت لي عوناً في الشدائد، ودافعاً للاستمرار، وشريكاً حقيقياً في كل لحظة تعب واجتهاد، فكان دعمها الصادق سبباً في تخطي الصعاب والوصول إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي...

مصدر القوة والدفع، ورفاق الطريق الذين لم يخلوا يوماً بالدعم والتشجيع، فكانوا لي السند بعد الله في كل مرحلة من مراحل حياتي.

إلى كل من آمن بي ووقف بجانبني ولو بكلمة طيبة...

أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُتجز الأعمال، وله الفضل في كل نجاح وتوفيق.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور المشرف د. عبدالرحيم نادر على ما قدمه من توجيه علمي سديد، ونصائح قيّمة، وإشراف دقيق، كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالصورة العلمية المطلوبة، فله مني كل الاحترام والتقدير والعرفان. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع على ما قدموه من علم ومعرفة طوال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني وساندني وقدم لي يد العون، سواء بكلمة أو توجيه أو دعم، فلكم جميعاً خالص الامتنان والتقدير.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون خطوة مباركة في مسيرتي العلمية والعملية.

الباحث

المستخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والتعليم)، وبيان انعكاس ذلك على مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة. وتتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في قطاع الضيافة، وهو مفهوم التمكين الوظيفي بوصفه مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء ورفع مستوى رضا العملاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتكوّن مجتمع الدراسة من عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض، حيث تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٨٠) استبانة من أصل (٨٧) استبانة تم توزيعها. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي في الفندق جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة جاء أيضاً بدرجة مرتفعة نسبياً، مما يعكس جودة الأداء داخل الفندق. كما أوضحت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الوظيفي ورضا العملاء، حيث تبين أن تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل، والتدريب والتعليم جميعها تؤثر بشكل إيجابي على رفع مستوى رضا العملاء وتحسين تجربتهم داخل الفندق. كما بينت النتائج وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، حيث جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأعلى من حيث مستوى الموافقة، مما يدل على قوة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين داخل الفندق، في حين جاء بعد تفويض الصلاحيات بدرجة أقل نسبياً، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من تعزيز الصلاحيات الممنوحة للموظفين خاصة في الخطوط الأمامية. كذلك أكدت النتائج أن التمكين الوظيفي ككل يعد عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لاحتياجات النزلاء. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الوظيفي داخل الفندق، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إلى جانب دعم برامج التدريب المستمر، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، بما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق التميز في الأداء الفندقي.

الكلمات المفتاحية: التمكين - التمكين الوظيفي - رضا العميل.

Abstract:

his study aimed to examine the impact of employee empowerment on customer satisfaction at the Mandarin Oriental Al Faisaliah Hotel in Riyadh. It focuses on analyzing the level of job empowerment through its main dimensions, namely: delegation of authority, participation in decision-making, teamwork, and training and development, and exploring their influence on customer satisfaction regarding service quality.

The significance of the study lies in addressing one of the most important modern managerial concepts in the hospitality sector—employee empowerment—as a key approach to enhancing organizational performance and improving customer satisfaction.

The study adopted the descriptive-analytical approach, as it is the most suitable for describing the phenomenon and analyzing the relationships between its variables. The population consisted of customers of the Mandarin Oriental Al Faisaliah Hotel in Riyadh. A census method was used, and (80) valid questionnaires were collected out of (87) distributed questionnaires. Data were collected using a structured questionnaire designed specifically to achieve the study's objectives and were analyzed using appropriate statistical methods.

The findings revealed that the level of employee empowerment in the hotel was high, and customer satisfaction with the provided services was also relatively high, reflecting the overall service quality within the hotel. Moreover, the results indicated a statistically significant positive relationship between all dimensions of employee empowerment and customer satisfaction. It was found that delegation of authority, participation in decision-making, teamwork, and training and development all positively contribute to enhancing customer satisfaction and improving the overall guest experience.

The results also showed some variation in respondents' perceptions, where teamwork ranked the highest in terms of agreement, indicating a strong culture of collaboration among employees. In contrast, delegation of authority ranked relatively lower, suggesting a need for further enhancement of empowerment practices, particularly in frontline decision-making. Overall, employee empowerment proved to be a key determinant in improving service quality and responsiveness to customer needs.

Based on these findings, the study recommends strengthening empowerment practices within the hotel, expanding delegation of authority, increasing employee involvement in decision-making, enhancing continuous training programs, and reinforcing teamwork culture, in order to improve customer satisfaction and achieve excellence in hotel performance.

Keywords: Empowerment – Employee Empowerment – Customer Satisfaction.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص باللغة العربية
هـ	المستخلص باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
الفصل الأول: المدخل إلى مشكلة الدراسة	
١	مقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٦	أنموذج الدراسة
٧	مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)
٧	المخطط المقترح للمشروع (هيكل الدراسة)
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المحور الأول: الإطار النظري	
المبحث الأول: التمكين الوظيفي	
١١	المطلب الأول: مفهوم التمكين الوظيفي
١٢	المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي
١٤	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

الصفحة	الموضوع
١٥	المطلب الرابع: مزايا التمكين الوظيفي
١٧	المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي
المبحث الثاني: رضا العملاء	
١٩	تمهيد
٢٠	المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء
٢١	المطلب الثاني: أهمية رضا العملاء
٢٢	المطلب الثالث: أبعاد رضا العملاء
المبحث الثالث: أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء	
٢٤	تمهيد
٢٤	أولاً: طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء
٢٥	ثانياً: آليات تأثير تمكين الموظفين على رضا العملاء
٢٦	ثالثاً: انعكاسات تمكين الموظفين على سلوك العملاء
٢٦	رابعاً: متطلبات تفعيل أثر التمكين على رضا العملاء
٢٦	خامساً: التحديات التي قد تحد من تأثير التمكين على رضا العملاء
المحور الثاني: الدراسات السابقة	
٢٨	الدراسات السابقة
٣١	التعقيب العام على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٣٦	تمهيد
٣٦	منهج الدراسة
٣٦	مجتمع الدراسة
٣٦	عينة الدراسة
٣٧	خصائص أفراد عينة الدراسة
٤٢	أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
٤٣	صدق أداة الدراسة
٤٦	ثبات أداة الدراسة
٤٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
٤٩	تمهيد
٤٩	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول
٥٨	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني
٦٣	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث
٦٦	إجابة على فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها	
٧٧	أولاً: خلاصة الدراسة
٧٨	ثانياً: نتائج الدراسة
٨١	ثالثاً: توصيات الدراسة
٨١	رابعاً: مقترحات الدراسة
المراجع	
٨٤	أولاً: المراجع العربية
٨٧	ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	١
٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٢
٣٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٣
٤٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات التعامل مع الفندق	٤
٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري	٥
٤٤	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور	٦
٤٥	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى رضا العميل عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور	٧
٤٦	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٨
٤٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٩
٥٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١٠
٦٣	ترتيب المتغيرات في النموذج	١١
٦٣	يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	١٢

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٤	يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض على رضا العملاء	١٣
٦٦	للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١٤
٦٨	قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١٥
٧٠	قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١٦
٧٢	قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١٧
٧٤	قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ممثلة بـ (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم) ورضا العملاء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)	١٨

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	١
٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٢
٣٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٣
٤٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات التعامل مع الفندق	٤
٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري	٥

الفصل الأول

مدخل إلى مشكلة الدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أنموذج الدراسة
- مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)
- المخطط المقترح للمشروع (هيكل الدراسة)

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة، وارتفاع وعي العملاء وتوقعاتهم تجاه جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي فرض على المنظمات تبني مداخل إدارية واستراتيجية حديثة تُمكنها من تحقيق الاستدامة والتميز. ويُعد تمكين الموظفين أحد أبرز هذه المداخل الإدارية المعاصرة التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وجودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، لكونه يمنح العاملين صلاحيات أوسع واستقلالية أكبر في أداء العمل واتخاذ القرارات بما يخدم أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

ويُنظر إلى تمكين الموظفين بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعزز من كفاءة المنظمات المعاصرة، خاصة تلك التي تعتمد على المورد البشري بوصفه أهم الموارد الإنتاجية، إلى جانب رأس المال المادي والتقني. ويُعد المورد البشري رأس المال المعرفي الأكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، مما دفع المنظمات إلى إيلائه اهتمامًا متزايدًا من خلال تطويره وتدريبه وتحفيزه، وتعزيز أدائه عبر تبني سياسات التمكين الإداري (الطراونة والنهدي، ٢٠١٧م، ص ٣٦).

ومن الناحية الإدارية، ارتبط الاهتمام بالتمكين الإداري بظهور فلسفة جديدة في الإدارة تتمثل في التركيز على رأس المال الفكري والمعرفي، الذي يُعد المورد البشري أحد مكوناته الرئيسية، إلى جانب رأس المال الهيكلي والعلاقاتي. كما أسهم التحول نحو الإدارة الاستراتيجية في إعادة تشكيل أساليب إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح نجاح تطبيق التمكين مرهونًا بإحداث تغييرات تنظيمية مصاحبة، مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز التدريب المستمر، وتنمية روح العمل الجماعي، وبروز مفهوم المنظمة المتعلمة (الوظيفي، ٢٠١٤م، ص ١٠٨).

وتبرز أهمية تمكين الموظفين بشكل خاص في المنظمات الخدمية، ولا سيما في قطاع الضيافة والفنادق، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء. فالموظف يُعد الواجهة الحقيقية للمنظمة، والعنصر الحاسم في تشكيل تجربة العميل ورضاه عن الخدمة المقدمة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن التعامل مع المورد البشري على أنه رأس مال بشري استراتيجي يتطلب من

القيادات الإدارية إحداث تحولات جوهرية في أساليب إدارة الموارد البشرية، وهو ما جسده بالفعل العديد من المنظمات الناجحة التي حققت التميز والتفوق التنافسي (ملحم، ٢٠٠٩م، ص ٢٢٢).

وفي ظل اشتداد المنافسة بين الفنادق الفاخرة، وارتفاع معايير الجودة العالمية، تبرز الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتسهم في تحسين جودة الخدمات الفندقية. ويُعد فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض نموذجًا للفنادق التي تسعى إلى تحقيق التميز الخدمي من خلال الاستثمار في المورد البشري وتمكينه، بما ينعكس إيجابًا على مستوى رضا العملاء وتجربتهم الفندقية.

وانطلاقًا مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض، في محاولة لربط الجوانب النظرية بالتطبيقية، وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية في القطاع الفندقية، ودعم متخذي القرار في تبني سياسات تمكينية فاعلة تحقق رضا العملاء وتعزز الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة

يشهد عالم الإدارة المعاصر اهتمامًا متزايدًا بتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية، وبرزت مفاهيم حديثة مثل التمكين الإداري بوصفها مدخلًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ويقوم التمكين على منح الموظفين الصلاحيات والمرونة في اتخاذ القرار، وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ، وتوفير بيئة عمل داعمة تساعدهم على الإبداع وتحمل المسؤولية، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتحفيزهم على تقديم خدمات متميزة. ويعد هذا الأمر بالغ الأهمية في القطاعات الخدمية، وبالأخص في قطاع الفنادق، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل مباشر على قدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والتعامل المرن مع المواقف الطارئة، وتقديم تجربة خدمة عالية الجودة. (الزغيلات والجعيد، ٢٠١٧م، ص ٧)

وعلى الرغم من أهمية التمكين الإداري، فإن تطبيق هذا المفهوم في الممارسة العملية غالبًا ما يواجه تحديات عدة، من أبرزها محدودية الصلاحيات الممنوحة للموظفين، والمركزية في اتخاذ القرار، وضعف برامج التدريب والتطوير، وعدم وجود متابعة مستمرة لفاعلية التمكين. وهذه العوامل قد تحد من قدرة الموظفين على ممارسة دورهم بفعالية، وتؤثر سلبًا على جودة الخدمة ورضا العملاء، ما يبرز الحاجة

إلى فهم العلاقة بين التمكين الإداري ورضا العملاء بشكل أكثر دقة ووضوحًا، لا سيما في البيئات الفندقية التي تُعد تجربة العميل فيها محور الأداء التنظيمي.

وقد أشارت الدراسات الميدانية في السياق الفندقي إلى أن أثر التمكين الإداري غالبًا ما يكون غير مباشر ويظهر من خلال متغيرات وسيطة، مثل الرضا الوظيفي وجودة الخدمات. فقد أظهرت دراسة الجعدي (٢٠١٣) أن التمكين الإداري في الفنادق الفاخرة يسهم في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين، ما ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي على رضا العملاء، دون أن يكون التأثير مباشرًا بين التمكين الإداري ورضا الزبائن. وأكدت دراسة الزغيلات والجعدي (٢٠١٧) هذه النتائج، حيث أوضحت أن التمكين الإداري يؤثر على رضا العملاء من خلال تحسين رضا الموظفين وجودة الخدمات، وأن تطبيق التمكين بصورة نظرية فقط دون تفعيله عمليًا يقلل من فاعليته ويحد من انعكاسه الإيجابي على العملاء.

وبالرغم من هذه النتائج المهمة، إلا أن الدراسات السابقة أشارت إلى وجود تفاوت في درجة فاعلية التمكين وتأثيره على رضا العملاء، بما يشير إلى الحاجة لمزيد من البحث لتحديد طبيعة هذا الأثر، والأبعاد الأكثر تأثيرًا للتمكين، وكيفية تفعيل ممارساته بصورة عملية لتحقيق أفضل النتائج على مستوى رضا العملاء. كما أن التساؤل حول ما إذا كان التمكين الإداري يمكن أن يكون له أثر مباشر على رضا العملاء أو يظهر أثره فقط عبر متغيرات وسيطة، ما زال بحاجة إلى دراسة ميدانية دقيقة.

وتتجلى أهمية البحث الحالي في قدرته على سد هذه الفجوة البحثية من خلال التركيز على أثر التمكين الإداري على رضا العملاء في الفنادق الفاخرة بالمملكة العربية السعودية، وبالتحديد في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض، وتحليل مستوى تطبيق التمكين بأبعاده المختلفة، وقياس تأثيره على رضا العملاء بشكل منهجي. ويعكس هذا الاهتمام الحاجة إلى تقديم نتائج علمية واضحة يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز جودة الخدمات الفندقية، وتحسين تجربة العملاء، ودعم متخذي القرار في القطاع الفندقي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في سياق الإدارة الحديثة وقطاع الفنادق الفاخرة، حيث تركز على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء، وهو موضوع يرتبط مباشرة بجودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية. وتأتي أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين تمكين الموظفين، الرضا الوظيفي، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، بما يتيح للباحثين والممارسين فهم أبعاد هذا التمكين وكيفية تفعيله عملياً لتحقيق أثر ملموس. كما تسهم الدراسة في توفير قاعدة علمية متينة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في القطاع الفندقي، وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

أولاً: الأهمية العلمية

١. توسيع المعرفة النظرية حول تمكين الموظفين وأثره على رضا العملاء، مع التركيز على القطاع الفندقي الفاخر.
٢. التعرف على الآليات التي يتحقق من خلالها التمكين الإداري أثره، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي وجودة الخدمات.
٣. سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، خصوصاً فيما يتعلق بدراسة أثر التمكين الإداري على رضا العملاء في الفنادق الفاخرة السعودية.
٤. تقديم نتائج علمية يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين المستقبليين الراغبين في دراسة العلاقات بين التمكين الإداري وعوامل الأداء المؤسسي والخدمة الفندقية.

ثانياً: الأهمية العملية

١. مساعدة إدارة فندق ماندارين أورينتال الفيصلية على فهم مستوى تطبيق التمكين الإداري في منشأتهم وأثره على رضا العملاء.
٢. تقديم توصيات عملية لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين رضا الموظفين، وبالتالي رفع جودة الخدمات.

٣. دعم مديري الفنادق والعاملين في القطاع الفندق في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين تجربة العملاء.

٤. توفير بيانات قابلة للتطبيق تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية ترتبط بالتمكين الإداري وتحقيق ميزة تنافسية للمنشآت الفندقية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

١. ما مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

٢. ما مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

٣. ما أثر التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

٤. ما أثر أبعاد تمكين الموظفين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتعليم، فرق العمل) على رضا العملاء؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض وأثره على رضا العملاء.

٢. التعرف على مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض.

٣. الكشف عن أثر التمكين الوظيفي ككل على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض.

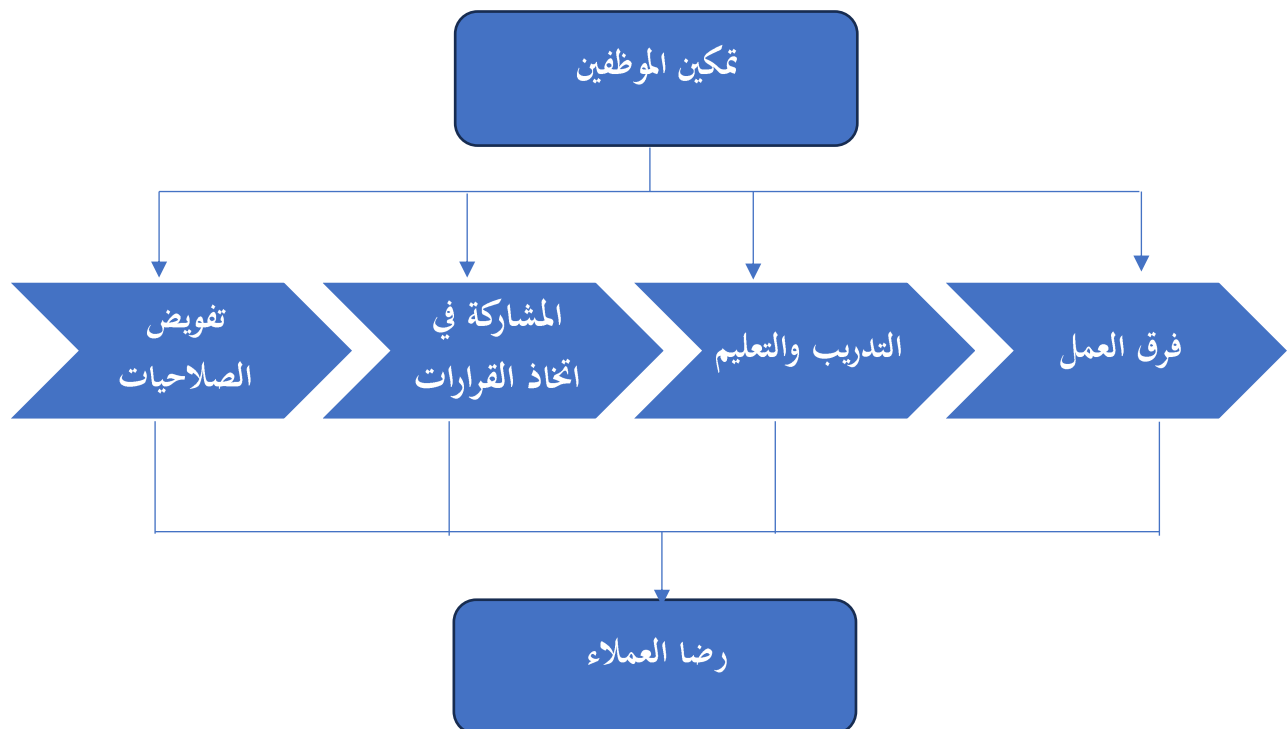
٤. تحديد أثر أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتعليم، فرق العمل) على رضا العملاء.

فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة في صورتها الصفرية على النحو الآتي:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
٥. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ممثلة بـ (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم) ورضا العملاء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أنموذج الدراسة



مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض، وهو أحد الفنادق الفاخرة ذات التصنيف العالمي، ويتميز بتقديم خدمات ضيافة عالية المستوى تعتمد بدرجة كبيرة على جودة الأداء البشري والتفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء.

ويستهدف الجانب الميداني فئتين رئيسيتين:

١. الموظفون في الأقسام ذات العلاقة المباشرة بخدمة العملاء (الاستقبال، خدمة الغرف، الأغذية والمشروبات، العلاقات العامة).

٢. العملاء المقيمون أو المتعاملون مع الفندق خلال فترة جمع البيانات، لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

ويُعد اختيار الفندق مناسبًا لكونه بيئة خدمية تعتمد على المورد البشري بوصفه محور تقديم الخدمة، مما يجعله نموذجًا مثاليًا لدراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع الضيافة الفاخر بمدينة الرياض.

المخطط المقترح للمشروع (هيكل الدراسة)

جدول المحتويات المقترح

- صفحة العنوان
- الإهداء
- الشكر والتقدير
- الملخص بالعربية
- الملخص بالإنجليزية
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: التمكين الوظيفي
- المبحث الثاني: رضا العملاء
- المبحث الثالث: أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة (الاستبانة)
- صدق الأداة وثباتها
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

- عرض النتائج الوصفية
- اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- ملخص النتائج
- التوصيات
- المقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري

- المبحث الأول: التمكين الوظيفي
- المبحث الثاني: رضا العملاء
- المبحث الثالث: أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء

المحور الثاني: الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة
- التعقيب العام على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين الوظيفي

تواجه المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات تحديات متزايدة ومعقدة، ناتجة عن اشتداد حدة المنافسة العالمية، وتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية، ومتطلبات التنمية المستدامة، فضلاً عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد بالإمكان الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والرقابة الصارمة، بل أصبح من الضروري تبني استراتيجيات إدارية حديثة قادرة على تعزيز مرونة المنظمة واستجابتها السريعة لمتغيرات البيئة. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التمكين الوظيفي، الذي بات يمثل أحد الركائز الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها وتحقيقها للميزة التنافسية.

وقد شهد مفهوم التمكين الوظيفي انتشاراً واسعاً في العقود الأخيرة، نتيجة للعولمة وتداخل الثقافات، إلى جانب الثورة المعلوماتية التي أسهمت في تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمات وخارجها. فأصبح بإمكان الموظف الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة، الأمر الذي مكّنه من اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفاعلية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا. ومن هنا برز التمكين كأداة استراتيجية تعزز من دافعية العاملين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، وتدفعهم نحو الإبداع والابتكار في بيئة العمل. (حمادي، وخلف، ٢٠١٦، ص ١١٢)

المطلب الأول: مفهوم التمكين الوظيفي

ظهر مفهوم التمكين الوظيفي في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، إلا أنه حظي باهتمام متزايد وانتشار واسع خلال تسعينيات القرن نفسه، وذلك نتيجة التحول في الفكر الإداري نحو التركيز على العنصر البشري باعتباره رأس المال الحقيقي للمنظمة. وقد جاء هذا المفهوم انعكاساً للتحول من نمط الإدارة التقليدية القائمة على الأوامر والسيطرة، إلى نمط إداري حديث يقوم على إشراك العاملين ومنحهم الثقة والاستقلالية، بما يساهم في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة (أفندي، ٢٠٠٣).

ويعود الأصل اللغوي لمصطلح التمكين (Empowerment) إلى كلمة (Power) التي تعني القوة أو القدرة، وهو مفهوم مستمد في جذوره من علم النفس، حيث يشير إلى تعزيز قدرات الأفراد وتمكينهم من السيطرة على بيئة العمل الخاصة بهم. وقد انتقل هذا المفهوم إلى المجال الإداري ليصبح أحد الأساليب الحديثة في بناء الوظائف القيادية والإدارية داخل المنظمات بمختلف أنواعها (البلوي، ٢٠٠٨).

وقد تعددت تعريفات التمكين الوظيفي تبعًا لاختلاف توجهات الباحثين، حيث عرفه Robbins (٢٠٠٢: ٦١) بأنه "منح العاملين السلطة اللازمة وحرية التصرف بما يمكنهم من خدمة المنظمة بكفاءة وفاعلية"، وهو تعريف يركز على جانب السلطة والاستقلالية. بينما يرى الرشودي (٢٠٠٩: ٢٢) أن التمكين هو "عملية إدارية يتم من خلالها الاهتمام بالعاملين عبر تزويدهم بالمعلومات، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز قدراتهم، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار"، وهو تعريف أكثر شمولًا يدمج بين الجوانب المعرفية والسلوكية والتنظيمية.

أما (Stevenson ٢٠٠٥: ٣٩٩) فيؤكد على البعد التطبيقي للتمكين، حيث يعرفه بأنه منح الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة قدرًا أكبر من المسؤولية والسلطة، مع توفير التدريب والدعم اللازمين، بما يمكنهم من حل المشكلات بشكل مباشر دون الرجوع إلى الإدارة العليا، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

ومن خلال تحليل هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن التمكين الوظيفي يمثل عملية متكاملة تهدف إلى تعزيز دور الموظف داخل المنظمة من خلال منحه الثقة والسلطة والمسؤولية، وإشراكه في اتخاذ القرار، وتوفير البيئة الداعمة التي تساعد على الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

المطلب الثاني: أهمية التمكين الوظيفي

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة باستخدام موارد أقل، وهو ما يجعل التمكين الوظيفي ضرورة وليس خيارًا. فالمنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيق نفس حجم الإنتاج أو أعلى منه باستخدام عدد أقل من الموظفين، الأمر الذي يتطلب تمكين هؤلاء الموظفين ومنحهم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية (مبيضين والطراونة، ٢٠١١).

وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية التمكين الوظيفي من زوايا متعددة، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

أولاً: أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للموظف

يسهم التمكين الوظيفي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للموظفين، إذ يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، مما ينعكس على ارتفاع مستويات الإنتاجية وتحسن الأداء. كما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، نتيجة شعور الموظف بقيمته وأهميته داخل المنظمة، وإدراكه لدوره الفاعل في تحقيق أهدافها (الدوري وآخرون، ٢٠٠٩).

كما تسعى المنظمات من خلال التمكين إلى الاستثمار في مواردها البشرية عبر تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، بما يسهم في رفع كفاءتهم المهنية (ملحم، ٢٠٠٩). ويساعد التمكين كذلك في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، من خلال منح الموظف الحرية والاستقلالية والثقة في أداء مهامه، وهو ما يعزز من التزامه التنظيمي (الدوري وآخرون، ٢٠٠٩).

ومن جهة أخرى، فإن منح الموظف حرية اتخاذ القرار يسهم في تنمية قدراته القيادية، ويعزز من ثقته بنفسه، كما يدفعه إلى البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه في العمل، خاصة عندما يقترن ذلك ببرامج تدريبية مستمرة تشمل الدورات وورش العمل والمؤتمرات (جودة، ٢٠١٤).

ثانياً: أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمة

يؤدي التمكين الوظيفي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على الإنجاز. فالمنظمات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتزويدهم بالمعلومات وتمنحهم الثقة، تحقق مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية. كما يسهم التمكين في تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل وتحسين الخدمات (الدوري وآخرون، ٢٠٠٩).

إضافة إلى ذلك، يساعد التمكين في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة والتعاون، ويعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، كما يدعم التحول نحو اللامركزية، مما يقلل من البيروقراطية ويزيد من سرعة اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة

يسهم التمكين الوظيفي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على التعامل مع متطلباتهم بمرونة وسرعة، نتيجة امتلاكه للصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار. كما يؤدي إلى تحسين مستوى رضا العملاء، نتيجة سرعة الاستجابة وجودة الأداء (النعمي، ٢٠١٧).

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الوظيفي

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد التمكين الوظيفي، إلا أن هذه الدراسة تتبنى ستة أبعاد رئيسية (العطاري والشنفري، ٢٠٠٦)، يمكن تفصيلها على النحو التالي:

١- **امتلاك المعلومات:** يمثل توفر المعلومات أحد أهم مقومات التمكين، حيث لا يمكن للموظف اتخاذ قرارات فعالة دون امتلاكه للبيانات والمعرفة اللازمة. ويعد احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا أحد أبرز معوقات التمكين، في حين أن مشاركتها مع العاملين تعزز من الثقة وتدعم عملية اتخاذ القرار (الرشودي، ٢٠٠٩).

٢- **الاستقلالية وحرية التصرف:** تعني منح الموظف مساحة كافية من الحرية في أداء مهامه، مع الاعتماد على الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة المباشرة، وهو ما يعزز من إحساسه بالمسؤولية ويزيد من فاعليته في العمل (حمادي وخلف، ٢٠١٦).

٣- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تعد مشاركة الموظفين في صنع القرار من أهم أبعاد التمكين، حيث تسهم في رفع مستوى إدراكهم التنظيمي، وتعزز من التزامهم بتنفيذ القرارات التي شاركوا في صياغتها (العطاري والشنفري، ٢٠٠٦).

٤- **العمل بروح الفريق:** تمثل فرق العمل أحد الآليات الأساسية لتطبيق التمكين، حيث تتيح تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، وتسهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (Kreitner et al., 2003).

٥- **تفويض السلطة:** يعد التفويض عنصراً أساسياً في التمكين، حيث يقوم القائد بمنح رؤوسيه صلاحيات محددة مع تحميلهم مسؤولية النتائج، مما يسهم في تطوير مهاراتهم القيادية (حمادي وخلف، ٢٠١٦؛ الزالملي، ٢٠١٣).

٦- التطوير المهني: يركز هذا البعد على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وتحمل مسؤوليات أكبر، وهو ما يتطلب برامج تدريبية مستمرة ومخططة (العبيد، ٢٠١٦م، ص ٣١)

كما أشار Dimitriades (2005) إلى أن المنظمات الممكنة تتميز بتركيزها على التدريب المستمر، وتنمية مهارات اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وإدارة الصراع.

وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمكين، حيث قسمه Spector (1995) إلى بعدين: مهاري وإداري، بينما أشار Henkin (2005) إلى أربعة أبعاد هي: التأثير، الكفاءة، الاختيار، ومعنى العمل، في حين أضاف Melhem (2004) أبعادًا فرعية مثل الرقابة والاستجابة والتقدير، مؤكدًا على أهمية عناصر الثقة والاتصال والحوافز.

المطلب الرابع: مزايا التمكين الوظيفي

أشارت دراسة Schermerhorn et al. (2000) إلى أن المنظمات التي تتبنى التمكين الوظيفي تحقق العديد من المزايا، من أبرزها:

١- تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يزيد من جودة القرارات المتخذة: لا يقتصر أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على مجرد تحسين جودة القرار، بل يمتد ليشمل تعميق الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين، حيث يشعر الموظف بأنه جزء أساسي من العملية الإدارية وليس مجرد منفذ للأوامر. كما أن تعدد وجهات النظر الناتج عن مشاركة الموظفين يؤدي إلى طرح بدائل متعددة، مما يساعد الإدارة على اختيار البديل الأكثر كفاءة وفاعلية. كذلك فإن هذه المشاركة تسهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن القرارات الفردية، وتعزز من مستوى القبول التنظيمي للقرارات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على سرعة التنفيذ وجودته.

٢- الاعتماد على فرق العمل ذاتية الإدارة، التي تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية: حيث إن فرق العمل ذاتية الإدارة تُعد من أهم تطبيقات التمكين الوظيفي، إذ تعتمد على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بطريقة تكاملية، مما يسهم في تحقيق الانسجام والتعاون بينهم. كما أن هذه الفرق تتميز بقدرتها على اتخاذ القرارات بسرعة دون الرجوع المستمر إلى

الإدارة العليا، الأمر الذي يقلل من التعقيدات الإدارية ويزيد من مرونة العمل. إضافة إلى ذلك، فإن العمل الجماعي يعزز من تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، ويسهم في تطوير مهاراتهم المهنية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

٣- **الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في إدارة الموارد والمعرفة:** فالتمكن الوظيفي يهيئ بيئة تنظيمية تشجع على استخدام التقنيات الحديثة، حيث يمتلك الموظفون الصلاحيات التي تمكنهم من توظيف التكنولوجيا في إنجاز أعمالهم بكفاءة. كما يسهم ذلك في تحسين إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. ويؤدي الاستخدام الفعال للتكنولوجيا أيضًا إلى تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات. (خليل، ٢٠١٢م، ص ٢٦)

٤- **دعم التعلم التنظيمي من خلال توثيق الخبرات وتبادلها داخل المنظمة:** إذ يسهم التمكين في خلق بيئة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، حيث يتم تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة وتطوير مهاراتهم بشكل دائم. كما أن تبادل الخبرات بين العاملين يساعد في بناء قاعدة معرفية مشتركة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية. ويساعد ذلك في تجنب تكرار الأخطاء، والاستفادة من التجارب السابقة، وتعزيز الابتكار داخل المنظمة، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

٥- **الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء:** حيث يؤدي تمكين الموظفين إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، نتيجة امتلاكهم للصلاحيات التي تمكنهم من الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء. كما أن شعور الموظف بالمسؤولية يدفعه إلى تقديم أفضل ما لديه لتحقيق رضا المستفيدين، مما يعزز من سمعة المنظمة ومكانتها التنافسية. كذلك فإن التمكين يسهم في تطبيق مبادئ التحسين المستمر، وهو أحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. (حمادي، وخلف، ٢٠١٦، ص ١١٣)

المطلب الخامس: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتمكين الوظيفي، إلا أن تطبيقه يواجه العديد من التحديات، حيث أشار Forrester (2000) إلى عدد من المعوقات، من أبرزها:

- **مقاومة بعض المديرين لتطبيق التمكين خوفاً من فقدان السلطة والنفوذ:** حيث يرى بعض المديرين أن التمكين يشكل تهديداً مباشراً لمكانتهم الوظيفية، إذ يؤدي إلى تقليص سيطرتهم على مجريات العمل، وهو ما يدفعهم إلى التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية. كما أن هذا الخوف قد ينتج عنه عدم دعم مبادرات التمكين أو تطبيقها بشكل شكلي، مما يفرغها من مضمونها الحقيقي ويؤدي إلى فشلها.
- **الخلط بين التمكين وتفويض السلطة، مما يؤدي إلى تطبيقه بشكل غير صحيح:** إذ يعتقد بعض القادة أن مجرد تفويض بعض المهام للموظفين يعد تمكيناً، في حين أن التمكين مفهوم أشمل يتضمن توفير المعلومات، وبناء الثقة، وتنمية المهارات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار. ويؤدي هذا الفهم الخاطئ إلى تطبيق جزئي للتمكين، لا يحقق النتائج المرجوة منه، بل قد يسبب ارتباكاً في الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة.
- **تجاهل الفروق بين المنظمات واختلاف بيئاتها:** حيث تختلف المنظمات في طبيعتها وثقافتها ومواردها، وبالتالي فإن تطبيق التمكين يتطلب مراعاة هذه الفروق وعدم الاعتماد على نماذج جاهزة. إلا أن بعض المنظمات تقوم بتطبيق التمكين دون دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى ضعف النتائج أو فشل التطبيق، نتيجة عدم توافقه مع طبيعة العمل أو ثقافة المنظمة.
- **عدم مراعاة احتياجات العاملين عند تطبيق التمكين:** إذ يتطلب التمكين توفير بيئة داعمة للعاملين، تشمل التدريب المناسب، والحوافز، والدعم الإداري. وفي حال تجاهل هذه الاحتياجات، قد يشعر الموظفون بعدم القدرة على تحمل المسؤوليات الجديدة، أو بعدم وضوح الأدوار المطلوبة منهم، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وفشل تجربة التمكين.

كما أضافت دراسة Greasle (2012) معوقات أخرى، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمديرين، والخوف من تحمل المسؤولية، ونقص الموارد التنظيمية اللازمة، وجمود الثقافة التنظيمية، والبيروقراطية، وتعدد المستويات الإدارية، والمركزية الشديدة، وهي عوامل تعيق التحول نحو التمكين.

حيث تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات، نظرًا لاعتياد الأفراد على الأنماط التقليدية في العمل، مما يجعلهم يتخوفون من أي تغيير قد يؤثر على استقرارهم الوظيفي. كما أن الخوف من تحمل المسؤولية قد يدفع بعض الموظفين إلى تجنب اتخاذ القرارات، خاصة في بيئات العمل التي تعاقب على الخطأ ولا تشجع على التعلم منه. إضافة إلى ذلك، فإن نقص الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية يمثل عائقًا أمام تطبيق برامج التمكين بشكل فعال: كما أن جمود الثقافة التنظيمية والبيروقراطية يعوقان تبني الأساليب الحديثة في الإدارة، حيث تفرض الأنظمة الصارمة قيودًا تحد من حرية الموظفين، في حين أن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار، ويعزز من المركزية، وهو ما يتعارض مع فلسفة التمكين التي تقوم على منح الصلاحيات وتقليل التعقيد الإداري.

المبحث الثاني: رضا العملاء

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، شهدت الأسواق العالمية حالة من التشبع بالموردين، والتقارب الكبير في السلع والخدمات المقدمة، الأمر الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات بمختلف أنواعها. ولم يعد التميز في المنتج أو الخدمة قائماً فقط على الجودة أو السعر، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا عملائها والمحافظة عليهم في ظل بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة. كما أن دخول التقنيات الحديثة، خاصة الرقمية منها، أسهم في تغيير قواعد اللعبة بشكل جذري، حيث أصبح العميل أكثر وعياً وخبرة، وأكثر قدرة على المقارنة بين البدائل المتاحة، مما زاد من الضغوط على المنظمات لتقديم قيمة مضافة حقيقية.

وفي هذا السياق، لم يعد تحقيق رضا العملاء خياراً استراتيجياً فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها في السوق. وعلى الرغم من إعلان العديد من الشركات في تقاريرها السنوية والتسويقية التزامها بتحقيق أعلى مستويات رضا العملاء، إلا أن هذه التصريحات كثيراً ما تبقى في إطارها النظري، ما لم تُدعم بإجراءات عملية واضحة ومبنية على أسس علمية دقيقة. فالفجوة بين ما تعلنه الشركات وما تطبقه فعلياً تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة.

ومن هنا تبرز أهمية القياس العلمي الدقيق لرضا العملاء، حيث لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه. فالتعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحقيقية يتطلب أدوات قياس منهجية تعتمد على أساليب علمية دقيقة، تضمن الحصول على بيانات موثوقة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات المناسبة. وقد أدى الاهتمام المتزايد بهذا المجال إلى تحول رضا العملاء من مجرد مفهوم تسويقي إلى علم قائم بذاته يُدرس وتُبنى عليه الاستراتيجيات، ويتم تدريب العاملين عليه لما له من أثر مباشر في توسيع نطاق الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي. (Chakravarty, Widdows, and Feinberg, 1996, p25)

كما أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن نتائج قياس رضا العملاء قد تكون مضللة في بعض الأحيان، نتيجة سوء تصميم أدوات القياس أو ضعف منهجية جمع البيانات أو تحليلها، وهو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة قد تضر بالمنظمة بدلاً من تحسين أدائها. ولذلك فإن تصميم أدوات قياس

دقيقة وموثوقة يمثل خطوة أساسية نحو فهم حقيقي لاحتياجات العملاء، وبالتالي تحقيق رضاهم والمحافظة عليهم. (Vavra, 1995, p.22)

وانطلاقاً من ذلك، أصبح رضا العملاء يمثل أولوية قصوى لدى المنظمات، بل يعد المؤشر الأهم على نجاحها واستمراريتها، مما يستدعي التعمق في فهم هذا المفهوم، وتحليل أبعاده، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء

يشير المهيذب (٢٠١٧) إلى أن رضا العميل يمكن التعرف عليه من خلال ردود أفعال العميل تجاه المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، حيث يُعد الرضا انعكاساً مباشراً لتجربة العميل مع المنتج. وفي إطار علم التسويق، يُعرف رضا العميل بأنه الفرق بين مستوى جودة المنتج المدركة من قبل العميل، وبين توقعاته المسبقة حول هذا المنتج، فإذا فاقت الجودة المتوقعة، تحقق الرضا، وإذا انخفضت عنها، نشأ عدم الرضا.

ولا يقتصر مفهوم رضا العملاء على مجرد تقييم لحظي للخدمة أو المنتج، بل يمتد ليشمل تجربة متكاملة يعيشها العميل مع المنظمة، تبدأ من مرحلة التعرف على المنتج، مروراً بعملية الشراء، وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع. كما أن هذا المفهوم يتسم بالديناميكية، حيث إن ما كان يرضي العميل في الماضي قد لا يكون كافياً لإرضائه في الحاضر، نتيجة التغيرات المستمرة في أذواق العملاء وتوقعاتهم، وتأثرهم بالعوامل المحيطة مثل التطور التكنولوجي والمنافسة في السوق.

ومن هذا المنطلق، يتعين على المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً بفهم سلوك عملائها وتوقعاتهم المتجددة، وأن تسعى باستمرار إلى تطوير منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع هذه التغيرات، خاصة في ظل البيئة الرقمية التي أصبح فيها العميل أكثر اطلاعاً وقدرة على اتخاذ القرار.

كما أن الشركات التي تعتمد على التسويق الإلكتروني مطالبة بدرجة أعلى من المصداقية والشفافية، حيث إن الإعلان الإلكتروني يمثل نقطة الاتصال الأولى بين العميل والمنتج. ولذلك يجب أن يتسم محتوى الإعلان بالوضوح والدقة، وأن يعكس الخصائص الحقيقية للمنتج، مع تقديم معلومات كافية تساعد العميل على اتخاذ القرار المناسب. كما أن استخدام أساليب مبتكرة في عرض الإعلانات، مثل

الطابع الترفيهي أو التفاعلي، يسهم في جذب انتباه العملاء وزيادة اهتمامهم، مما يعزز من مستوى رضاهم ويزيد من نيتهم الشرائية (غوجل، ٢٠١٥م، ص٣٣).

المطلب الثاني: أهمية رضا العملاء

يُعد العملاء الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة، فهم المصدر الرئيس للإيرادات، والعامل الحاسم في نجاحها أو فشلها. ولذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق أعلى درجات رضا العملاء، ليس فقط لجذبهم، بل للحفاظ عليهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم. ويؤدي تحقيق رضا العملاء الداخليين (العاملين) إلى تحسين مستوى رضا العملاء الخارجيين، مما يعزز من استقرار المنظمة ونموها في السوق.

كما يمثل رضا العملاء مؤشراً مهماً لقياس الأداء التنظيمي، حيث يمكن من خلاله تقييم مدى توافق ما تقدمه المنظمة مع توقعات العملاء. وكلما زاد مستوى الرضا، انخفضت احتمالية انتقال العملاء إلى المنافسين، مما يعزز من الحصة السوقية للمنظمة ويزيد من قدرتها على تحقيق النمو المستدام (الحديدي والسبعائي، ٢٠١٩م، ص٣٦).

ويؤدي رضا العملاء كذلك إلى تحقيق العديد من الفوائد الاقتصادية، من أبرزها زيادة الأرباح على المدى الطويل، وتقليل التكاليف المرتبطة بفقدان العملاء. كما أن العملاء الراضين يصبحون وسيلة تسويقية فعالة من خلال التوصية بالمنظمة للآخرين، وهو ما يعرف بالتسويق الشفهي.

وهناك عدة عوامل تؤثر في تقديم العميل للشكوى من أهمها: مستوى عدم رضا العميل، موقف وشخصية العميل نحو الشكاوى، الظروف الطارئة التي يمر بها، أهمية الخدمة بالنسبة له، بالإضافة إلى مدى توفر قنوات مناسبة لتقديم الشكوى. وكلما كانت المنظمة قادرة على التعامل مع هذه العوامل بفعالية، زادت قدرتها على تحسين رضا العملاء.

وكما تظهر أهمية الرضا من خلال ما يحققه من ربحية طويلة الأجل، فإنه يسهم أيضاً في تقليل العديد من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة ضعف الأداء. ومن هذه التكاليف: (هياجنة، ٢٠٠٨م، ص٣٣)

- التكاليف الضائعة بسبب فقدان الشركة لعملائها الحاليين وانتقالهم إلى شركات منافسة، بالإضافة إلى خسارة فرص مستقبلية للتعامل مع عملاء جدد.
- ضياع فرصة الإيراد، حيث إن العميل غير الراضي لا يكفي بعدم التعامل مع الشركة، بل ينقل تجربته السلبية للآخرين، مما يؤثر على سمعة المنظمة.
- تكلفة إحلال العميل، إذ إن استقطاب عميل جديد يكلف أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي، وهو ما يشكل عبئاً مالياً كبيراً على المنظمة.
- تكلفة تغطية العميل، حيث يؤدي التعامل مع العملاء غير الراضين إلى زيادة التكاليف التشغيلية نتيجة الشكاوى والمعالجات المستمرة.

ومن هنا يتضح أن رضا العملاء يمثل استثماراً طويل الأجل، يسهم في تعزيز استقرار المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: أبعاد رضا العملاء

أولاً: جودة الخدمة: يتأثر رضا العميل بدرجة كبيرة بجودة الخدمة المقدمة، حيث تعد الجودة من أهم العوامل المحددة لتقييم العميل للمنتج أو الخدمة. وتشمل الجودة عدة أبعاد، مثل الاعتمادية، والاستجابة، والكفاءة، والتعامل الجيد مع العملاء. كما أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين مستوى الخدمات وتعزيز العلاقة مع العملاء. وفي سياق التسويق الإلكتروني، يجب أن تتسم الخدمات بالمصداقية وأن تطابق ما تم الإعلان عنه، من حيث الخصائص والسعر وطريقة التقديم، حتى لا تفقد المنظمة ثقة عملائها (الحديدي والسباعوي، ٢٠١٩م، ص ٣٨).

ثانياً: مستوى توقعات العميل: يرتبط رضا العميل ارتباطاً وثيقاً بمستوى توقعاته المسبقة، حيث يقوم العميل بمقارنة ما يحصل عليه فعلياً بما كان يتوقعه قبل الشراء. فإذا كانت الخدمة المقدمة تفوق التوقعات، تحقق الرضا، أما إذا كانت أقل منها، ينشأ عدم الرضا. وتلعب المصداقية في الإعلان دوراً مهماً في تشكيل هذه التوقعات، حيث إن المبالغة في الوعود قد تؤدي إلى خيبة أمل العميل وفقدان ثقته (منصور، ٢٠٢١م، ص ٢٤).

ثالثاً: السرية والخصوصية: تعد خصوصية العميل من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى رضاه، خاصة في ظل انتشار التعاملات الإلكترونية. حيث تعني الخصوصية حق العميل في التحكم

في بياناته الشخصية، وتحديد كيفية استخدامها والوصول إليها. وكلما زاد اهتمام المنظمة بحماية بيانات عملائها، زاد شعورهم بالأمان والثقة، مما يعزز من ولائهم واستمرار تعاملهم معها (أبو فارة، ٢٠١٨م، ص ٢٦). كما أن الحفاظ على الخصوصية يسهم في تحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها على جذب عملاء جدد (الحديدي والسباعوي، ٢٠١٩م، ص ٤١).

رابعاً: سرعة تقديم الخدمة: تعد سرعة تقديم الخدمة من العوامل الحاسمة في تقييم جودة الأداء، حيث يتوقع العملاء الحصول على الخدمة في الوقت المناسب دون تأخير. وتسعى المنظمات الحديثة إلى تقليل زمن تقديم الخدمة من خلال تحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى رضا العملاء. كما أن سرعة الاستجابة تعزز من الميزة التنافسية للمنظمة، وتزيد من قدرتها على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة (الحوري وآخرون، ٢٠١١م، ص ١٩).

المبحث الثالث: أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد تحقيق رضا العملاء يعتمد فقط على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، بل أصبح مرتبطاً بشكل وثيق بكفاءة المورد البشري داخل المنظمة، ومدى تمكينه وقدرته على التفاعل الإيجابي مع العملاء. حيث يُعد الموظف نقطة الاتصال المباشرة بين المنظمة وعملائها، ومن خلاله تتشكل الانطباعات الأولى، وتتحدد مستويات الرضا أو عدمه.

ومع تصاعد حدة المنافسة، وزيادة وعي العملاء، وتنوع توقعاتهم، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني استراتيجيات حديثة تعزز من كفاءة الأداء الخدمي، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التمكين الوظيفي، الذي يهدف إلى منح الموظفين الصلاحيات والثقة والموارد اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة ومرونة. فالموظف الممكن لا يقتصر دوره على تنفيذ التعليمات، بل يمتد ليشمل اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء. (ناصر، ٢٠٢٢، ص ٤٦٥)

ومن هذا المنطلق، برزت أهمية دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، حيث تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بينهما، إذ يسهم التمكين في تحسين جودة الخدمة، وزيادة سرعة الاستجابة، وتعزيز تجربة العميل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا والولاء.

أولاً: طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء

تُعد العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء علاقة تكاملية وطردية، حيث إن تمكين الموظف ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي على مستوى رضا العملاء. فكلما زادت درجة تمكين الموظفين من حيث الصلاحيات، والمعلومات، والمهارات، زادت قدرتهم على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفاعلية.

ويؤدي تمكين الموظفين إلى تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والخدمة المقدمة، حيث يصبح الموظف قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون الرجوع إلى الإدارة العليا، مما يقلل من التأخير ويزيد من مرونة التعامل مع العملاء. كما أن التمكين يعزز من إحساس الموظف

بالمسؤولية، ويدفعه إلى تقديم أفضل ما لديه، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء الخدمي. (إسماعيل، وآخرون، ٢٠٢٢م، ص ١٢)

كذلك، فإن تمكين الموظفين يساهم في تحسين التواصل مع العملاء، حيث يمتلك الموظف الممكن القدرة على الاستماع الجيد لمتطلبات العميل، وفهم احتياجاته، والتعامل معها بطريقة احترافية، مما يعزز من ثقة العميل بالمنظمة ويزيد من رضاه عنها.

ثانيًا: آليات تأثير تمكين الموظفين على رضا العملاء

يتحقق تأثير تمكين الموظفين على رضا العملاء من خلال مجموعة من الآليات التي تساهم في تحسين جودة الخدمة وتجربة العميل، ومن أبرزها ما يلي: (كواديك، ٢٠٢١، ص ١٣١)

١- تحسين جودة الخدمة المقدمة: يؤدي تمكين الموظفين إلى رفع مستوى جودة الخدمة، حيث

يمتلك الموظف المعرفة والمهارات والصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة. كما أن شعوره بالثقة والدعم من قبل الإدارة يدفعه إلى الالتزام بمعايير الجودة وتقديم خدمة متميزة، مما ينعكس على رضا العملاء.

٢- سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء: يساهم التمكين في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، حيث

يستطيع الموظف التعامل مع مشكلات العملاء بشكل فوري دون الحاجة إلى الرجوع إلى مستويات إدارية عليا، مما يزيد من سرعة تقديم الخدمة ويعزز من رضا العملاء.

٣- تعزيز المرونة في التعامل مع العملاء: يمنح التمكين الموظفين القدرة على التكيف مع مختلف

المواقف التي قد تواجههم أثناء التعامل مع العملاء، حيث يمكنهم اتخاذ قرارات مرنة تتناسب مع طبيعة كل حالة، مما يساهم في تحسين تجربة العميل.

٤- تحسين مهارات الاتصال والتفاعل: يساعد التمكين في تطوير مهارات الموظفين، خاصة في

مجالات الاتصال والتواصل، مما يمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع العملاء، وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، وبالتالي تقديم خدمات تلبي توقعاتهم.

٥- تعزيز الإبداع والابتكار في تقديم الخدمة: عندما يشعر الموظف بالثقة والاستقلالية، يصبح

أكثر استعدادًا لطرح أفكار جديدة وتحسين طرق تقديم الخدمة، مما يساهم في تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

ثالثاً: انعكاسات تمكين الموظفين على سلوك العملاء

لا يقتصر أثر تمكين الموظفين على تحسين جودة الخدمة، بل يمتد ليشمل التأثير على سلوك العملاء واتجاهاتهم نحو المنظمة، ومن أبرز هذه الانعكاسات: (ثابت، ٢٠١٨، ص ٢٢٥)

- زيادة مستوى رضا العملاء نتيجة تحسن جودة الخدمة وسرعة الاستجابة.
 - تعزيز ولاء العملاء للمنظمة، حيث يميل العملاء الراضون إلى الاستمرار في التعامل معها.
 - زيادة نية الشراء لدى العملاء، نتيجة الثقة المتزايدة في المنظمة.
 - التسويق الشفهي الإيجابي، حيث يقوم العملاء الراضون بنقل تجاربهم الإيجابية للآخرين.
- كما أن العملاء الذين يتعاملون مع موظفين ممكنين يشعرون بدرجة أعلى من الاهتمام والتقدير، مما يعزز من تجربتهم الكلية مع المنظمة.

رابعاً: متطلبات تفعيل أثر التمكين على رضا العملاء

لكي تحقق المنظمات الاستفادة القصوى من التمكين الوظيفي في تحسين رضا العملاء، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، من أهمها: (برهوم، ٢٠١٧، ص ٩٥)

- توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والدعم.
- توفير أنظمة معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرار.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.
- تقليل المركزية ومنح صلاحيات حقيقية للموظفين.

كما يتطلب الأمر وجود قيادة إدارية واعية تدرك أهمية التمكين، وتعمل على دعمه وتطبيقه بشكل فعال.

خامساً: التحديات التي قد تحد من تأثير التمكين على رضا العملاء

على الرغم من الأثر الإيجابي للتمكين، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تحد من فعاليته، مثل:

(حسان، ٢٠١٤، ص ٤٢١)

- ضعف تأهيل الموظفين لتحمل المسؤوليات.
- غياب الدعم الإداري الكافي.
- الخوف من اتخاذ القرار لدى بعض الموظفين.
- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- وجود ثقافة تنظيمية تقليدية لا تشجع على التمكين.

وفي حال عدم معالجة هذه التحديات، قد يؤدي التمكين إلى نتائج عكسية، مثل اتخاذ قرارات غير مناسبة أو انخفاض جودة الخدمة.

ويتضح مما سبق أن تمكين الموظفين يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق رضا العملاء، حيث يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، وزيادة سرعة الاستجابة، وتعزيز تجربة العميل بشكل عام. كما أن العلاقة بين التمكين والرضا تُعد علاقة طردية، إذ كلما زادت درجة تمكين الموظفين، ارتفع مستوى رضا العملاء.

وعليه، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية، مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة لتمكين موظفيها، باعتبارهم الركيزة الأساسية لتحقيق رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

تناولت دراسة ناصر (٢٠٢٢) موضوع قياس أثر تمكين العملاء على الابتكار ورضا العملاء بالتطبيق على صناعة الأغذية العراقية، حيث هدفت إلى تقديم تصور علمي يوضح مدى تأثير تمكين العملاء في تعزيز كل من الابتكار ورضا العملاء داخل شركات صناعة الأغذية في العراق، وذلك بهدف دعم الشركات في تبني مفهوم تمكين العميل وتفعيله بما يسهم في تحسين جودة العلاقة مع العملاء وزيادة القيمة المضافة التي يحققها العميل للمؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على مجتمع بحث مكون من شركات صناعة الأغذية في جمهورية العراق، وتحديدًا في ثلاث محافظات هي بغداد وبابل وكربلاء، وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار العينة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٥٥٠) استبانة، تم استبعاد (٥٠) منها لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٥٠٠) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (٩٠٪). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث أثبتت صحة الفرض الرئيس الأول الذي ينص على وجود تأثير إيجابي معنوي لتمكين العملاء في الابتكار داخل صناعة الأغذية العراقية محل الدراسة، كما أكدت النتائج صحة الفرض الرئيس الثاني الذي يشير إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لتمكين العملاء في رضا العملاء في نفس القطاع. كذلك أثبتت الدراسة صحة الفرض الرئيس الثالث الذي ينص على وجود تأثير إيجابي معنوي للابتكار في رضا العملاء، بينما لم يتم إثبات صحة الفرض الرابع الذي افترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العملاء لتمكينهم من حيث تأثيره على الابتكار ورضا العملاء تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.

وفي دراسة إسماعيل، وآخرون (٢٠٢٢) والتي جاءت بعنوان دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء: دراسة تطبيقية على العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، فقد سعت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لتمكين العاملين داخل الصندوق الوطني، وكذلك قياس مستوى رضا العملاء، بالإضافة إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى رضا العملاء. واعتمدت الدراسة على منهج ميداني من خلال إعداد استبانة تضمنت ثلاثة محاور رئيسة شملت تمكين العاملين، ورضا العملاء، والمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة. وقد تم جمع البيانات من عينة بلغت (٣١٣) مفردة من العاملين في الصندوق، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها. وأظهرت النتائج أن مستوى

تمكين العاملين جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، كما تبين أن مستوى رضا العملاء كان أيضًا متوسطًا على المستوى الكلي ولكل بعد من أبعاده. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد رضا العملاء، مما يدل على أن زيادة تمكين العاملين ينعكس إيجابًا على مستوى رضا العملاء. وفي ضوء هذه النتائج، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء داخل الصندوق من خلال زيادة الاهتمام بتمكين العاملين وتطوير آلياته.

أما دراسة كواديك (٢٠٢١) بعنوان دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي، فقد هدفت إلى إبراز مساهمة تمكين العاملين في رفع جودة الخدمات المقدمة للزبائن بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم. واعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من التجارب الرائدة لمؤسسات عالمية في القطاع الخدمي التي تبنت أسلوب تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين داخل المؤسسات الخدمية يمنح أداءً متميزًا في هذا القطاع، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل الخدمي تتطلب احتكاكًا مباشرًا بين العامل والزبون، وبالتالي فإن منح العاملين صلاحيات أوسع يساهم في تحسين جودة الأداء بشكل مباشر، وهو ما ينعكس بدوره على ارتفاع مستوى رضا الزبائن. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني مفهوم تمكين العاملين داخل المؤسسات الخدمية، إلى جانب تحسين الجوانب الملموسة للخدمة مثل تحسين بيئة العمل ومظهر المؤسسة، وتطوير أماكن الاستقبال، وتحديث المكاتب، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

وفي دراسة ثابت (٢٠١٨) بعنوان دور تقييم العميل لعملية علاج قصور الخدمة في العلاقة بين تمكين موظفي الخطوط الأمامية ورضا العملاء بعد علاج القصور، فقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين موظفي الخطوط الأمامية ورضا العملاء بعد معالجة قصور الخدمة، مع إدخال متغير وسيط يتمثل في تقييم العميل لعملية علاج القصور (العدالة المدركة). وتم تطبيق الدراسة على شركات الإنترنت في جمهورية مصر العربية، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة مكونة من (٣٥٨) مفردة من عملاء شركات الإنترنت. وقد اعتمدت الدراسة على أساليب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود

علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين موظفي الخطوط الأمامية ورضا العملاء بعد علاج القصور، كما تبين وجود تأثير إيجابي أيضاً للعدالة المدركة على رضا العملاء بعد معالجة القصور. كما أثبتت النتائج وجود دور وساطة للعدالة المدركة في العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، وهو ما يشير إلى أن إدراك العميل لعدالة عملية المعالجة يعزز من أثر تمكين الموظفين على مستوى الرضا. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة المدركة لدى العملاء عند معالجة مشكلات الخدمة، إلى جانب دعم تمكين موظفي الخطوط الأمامية.

وفي دراسة برهوم (٢٠١٧) بعنوان دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري، فقد هدفت إلى دراسة تأثير تمكين العاملين على مستوى الرضا الوظيفي في المشافي العامة بمحافظة طرطوس واللاذقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٤٠٠) عامل من العاملين في أربع مشافٍ عامة في الساحل السوري. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تمكين العاملين في المشافي محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لرفع مستوى التمكين الإداري. كما تبين وجود ارتباط متوسط بين أبعاد التمكين مثل تفويض الصلاحيات وتوفير المعلومات والتدريب والحوافز، وبين أبعاد الرضا الوظيفي مثل الرواتب والعلاقات مع الرؤساء والتقدير واحترام الذات ومهام العمل. كما أشارت النتائج إلى وجود قصور في بعض عناصر التمكين نتيجة ضعف البيئة التكنولوجية، وعدم كفاية نظم الحوافز، ونقص البرامج التدريبية المناسبة، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وأخيراً، في دراسة حسان (٢٠١٤) بعنوان العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة ودافعية وتمكين العاملين من وجهة نظر العميل، فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة والدافعية وتمكين العاملين من جهة، ورضا العميل من جهة أخرى، وذلك بالتطبيق على قسم التقنية الإدارية بالكلية التقنية بحائل. واعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على المتدربين باعتبارهم عملاء للخدمة التعليمية. وقد تم توزيع (٢٢٠) استبانة، إلا أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (١١٥) استبانة فقط، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٠. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الدافعية وتمكين العاملين وجودة الخدمة من جهة، ورضا العميل من جهة أخرى، كما تبين أن هذه المتغيرات مجتمعة

تفسر نسبة (٣٧.٤٪) من التغير في رضا العملاء. كما تم التوصل إلى معادلة انحدار متعددة توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال متغيرات أخرى مستقبلية مثل بيئة التدريب والتسهيلات المتاحة لتحسين تفسير رضا العملاء بشكل أعمق.

التعقيب العام على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تدور في إطار علمي متقارب يتمثل في دراسة العلاقة بين تمكين العاملين أو العملاء وبين تحسين رضا العملاء أو جودة الخدمة أو الابتكار، مع اختلاف في البيئات التطبيقية والمتغيرات الوسيطة والتابعة. وقد أجمعت معظم الدراسات على أن التمكين يمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الخدمي وتعزيز رضا المستفيدين، سواء كانوا عملاء خارجيين أو موظفين داخليين أو متدربين.

كما أظهرت الدراسات تنوعاً في البيئات التطبيقية بين قطاعات خدمية وصناعية وتعليمية وصحية، إضافة إلى اختلاف في المنهجيات الإحصائية وحجم العينات، إلا أنها التقت جميعاً عند فكرة مركزية وهي أن زيادة مستوى التمكين يؤدي غالباً إلى تحسين نتائج الأداء الخدمي ورفع مستوى الرضا.

ومن ناحية أخرى، تبرز الدراسات اهتماماً متزايداً بالتحول من المفهوم التقليدي للإدارة إلى مفاهيم حديثة تعتمد على تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل، وهي عناصر جوهرية في مفهوم التمكين الإداري.

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على عدة نقاط أساسية، من أهمها:

١. وجود علاقة إيجابية بين التمكين ورضا العملاء حيث أكدت دراسات (إسماعيل وآخرون، ٢٠٢٢)، (حسان، ٢٠١٤)، و(ثابت، ٢٠١٨) أن تمكين العاملين أو الموظفين يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر.
٢. أهمية تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة كما أوضحت دراسة (كواديك، ٢٠٢١) أن التمكين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة، وبالتالي على رضا الزبائن.

٣. تأثير التمكين على تحسين الأداء المؤسسي والخدمي حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق التمكين تحقق أداءً أفضل من حيث التفاعل مع العملاء وسرعة الاستجابة.

٤. اعتماد معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيانات مما يدل على تشابه المنهجيات البحثية في هذا المجال.

٥. أهمية البيئة التنظيمية والدعم الإداري إذ أكدت دراسة برهوم (٢٠١٧) أن نقص التدريب والحوافز والبنية التكنولوجية يؤثر سلباً على فعالية التمكين.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

رغم وجود اتفاقات واضحة، إلا أن هناك اختلافات جوهرية بين الدراسات، تتمثل في:

١. اختلاف نوع التمكين المدروس

- بعض الدراسات ركزت على تمكين العاملين (مثل إسماعيل وآخرون، ٢٠٢٢).
- بينما دراسة ناصر (٢٠٢٢) ركزت على تمكين العملاء أنفسهم.
- ودراسة ثابت (٢٠١٨) تناولت تمكين موظفي الخطوط الأمامية مع متغير وسيط.

٢. اختلاف بيئات التطبيق

- قطاعات صناعية (الأغذية العراقية).
- قطاعات خدمية (المؤسسات العالمية، شركات الإنترنت).
- قطاع صحي (المشافي السورية).
- قطاع تعليمي (الكلية التقنية).
- مؤسسات حكومية (الكويت).

٣. اختلاف المتغيرات التابعة

- رضا العملاء (الأكثر تكراراً).
- جودة الخدمة.

○ الابتكار.

○ الرضا الوظيفي (في دراسة برهوم).

٤. **اختلاف النماذج البحثية** بعض الدراسات استخدمت متغيرات وسيطة مثل العدالة المدركة (ثابت، ٢٠١٨)، بينما أخرى اعتمدت على نموذج مباشر بين التمكين والرضا.

٥. **اختلاف طبيعة العينة**

○ عملاء (حسان، ٢٠١٤؛ ثابت، ٢٠١٨).

○ موظفون (إسماعيل وآخرون، ٢٠٢٢).

○ دراسات نظرية تحليلية (كواديك، ٢٠٢١).

ثالثاً: الفجوة البحثية في الدراسات السابقة

يمكن تحديد الفجوة البحثية على النحو التالي:

١. **نقص الدراسات التطبيقية في قطاع الفنادق الفاخرة في المملكة العربية السعودية** رغم كثرة الدراسات في القطاعات الخدمية، إلا أن قطاع الفنادق الراقية (Luxury Hotels) لا يزال محدود التناول، خصوصاً في البيئة السعودية.

٢. **قلة الدراسات التي تربط التمكين مباشرة برضا العملاء في السياحة الفندقية** أغلب الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو حكومية، وليس على قطاع الضيافة.

٣. **غياب التركيز على تجربة العميل الفندقي كبيئة حساسة للتمكين** حيث تعتمد الفنادق الفاخرة بشكل كبير على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل، مما يجعل التمكين عنصراً حاسماً لم يتم دراسته بالشكل الكافي.

٤. **نقص الدراسات التي تجمع بين التمكين السلوكي والتنظيمي في بيئة الفنادق** حيث غالباً ما يتم دراسة التمكين كمتغير أحادي دون تفصيل أبعاده في السياق الفندقي.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تم توظيف الدراسات السابقة في البحث الحالي بعدة طرق مهمة:

١. بناء الإطار النظري حيث وفرت الدراسات مفهوماً واضحاً للتمكين وأبعاده وعلاقته برضا العملاء.
٢. تحديد المتغيرات الرئيسية للبحث مثل تمكين الموظفين (متغير مستقل) ورضا العملاء (متغير تابع).
٣. الاستفادة من الأدوات البحثية (الاستبيانات) حيث يمكن الاستفادة من النماذج المستخدمة في الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الحالية.
٤. اختيار المنهج المناسب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بناءً على ما استخدمته معظم الدراسات السابقة.
٥. تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة مما يساعد في دعم أو مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها في دراسة فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بالرياض.
٦. تحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة الدراسة حيث ساعدت الدراسات السابقة في إبراز نقص البحث في قطاع الفنادق الفاخرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- التمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- خصائص أفراد عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تناول موضوع أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، حيث يتضمن تحديد منهج الدراسة المناسب، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى عرض خصائص أفراد العينة. كما يتناول الفصل خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر تمكين الموظفين على رضا العملاء، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يُعد من أكثر المناهج ملائمةً للدراسات التي تستهدف وصف الظواهر وتحليلها كما هي في الواقع. وقد استخدم هذا المنهج في جانبين:

- الجانب النظري: من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء في القطاع الفندقية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.
- الجانب الميداني: من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض، بهدف قياس مستوى إدراكهم لتمكين الموظفين، وانعكاس ذلك على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، والذين بلغ عددهم (٨٧) عميلاً خلال فترة تطبيق الدراسة، حيث يمثلون الفئة المستهدفة القادرة على تقييم مستوى تمكين الموظفين وانعكاسه على رضاهم عن الخدمات المقدمة.

عينة الدراسة:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٨٧) عميلاً. وقد بلغ عدد

الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (٨٠) استبانة، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، وبذلك تمثل هذه الاستجابات العينة الفعلية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات التعامل مع الفندق، الدخل الشهري، وذلك على النحو التالي:

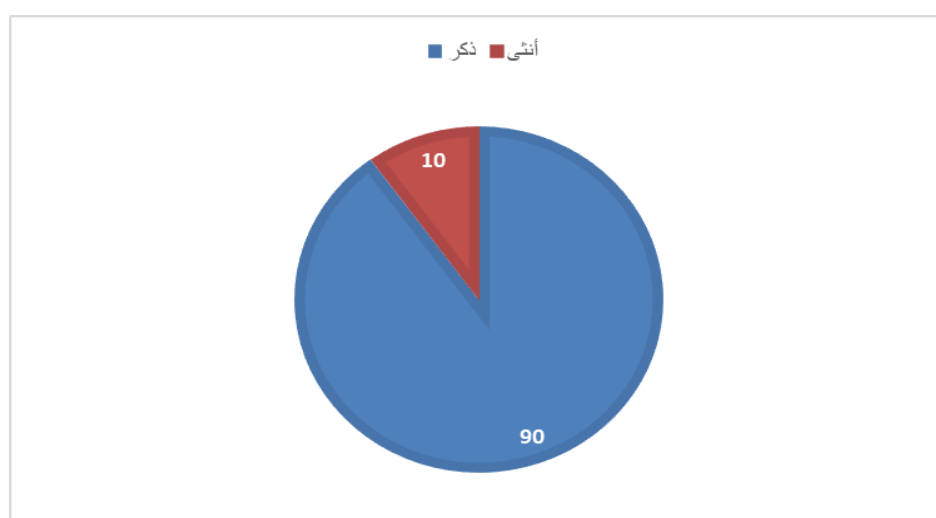
١ - الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٧٢	٩٠.٠
أنثى	٨	١٠.٠
الإجمالي	٨٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين أن (٧٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٩٠٪) من الذكور، في مقابل وجد أن (٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٠٪) من الإناث، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة أفراد الذكور بين أفراد الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



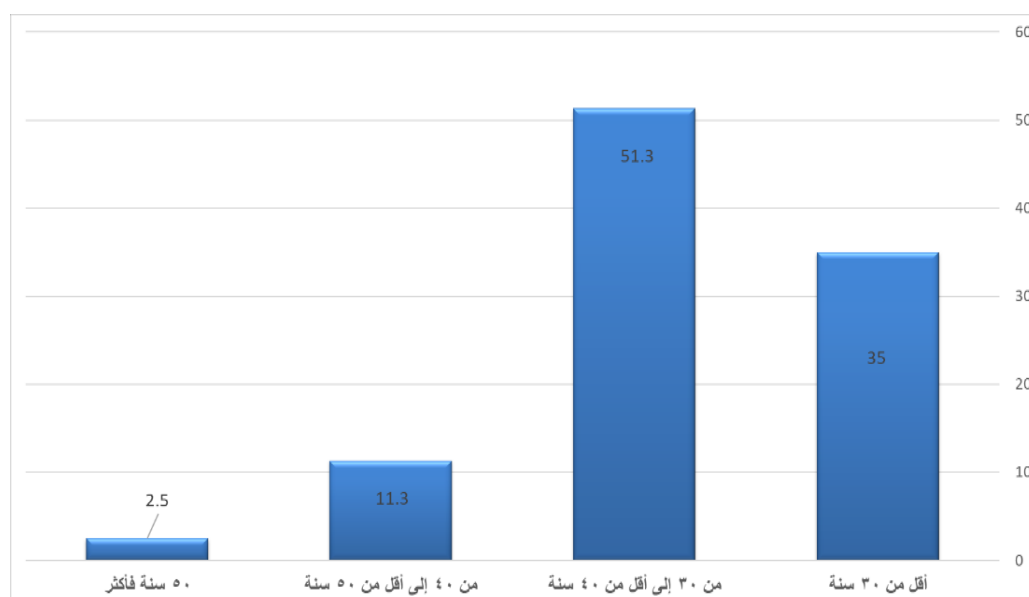
٢ - العمر:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٢٨	٣٥.٠
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤١	٥١.٣
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٩	١١.٣
٥٠ سنة فأكثر	٢	٢.٥
الإجمالي	٨٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث يتبين أن (٤١) من أفراد الدراسة بنسبة (٥١.٣٪) أعمارهم تتراوح من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وأيضاً وجد أن (٢٨) من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة ويمثلون ما نسبته (٣٥٪)، وأيضاً وجد أن (٩) من أفراد الدراسة تراوحت أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة وبلغت نسبتهم (١١.٣٪)، وفي الأخير وجد أن (٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٢.٥٪) تراوحت أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر، وهذه النتيجة تدل على تنوع مستوى أعمار أفراد الدراسة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



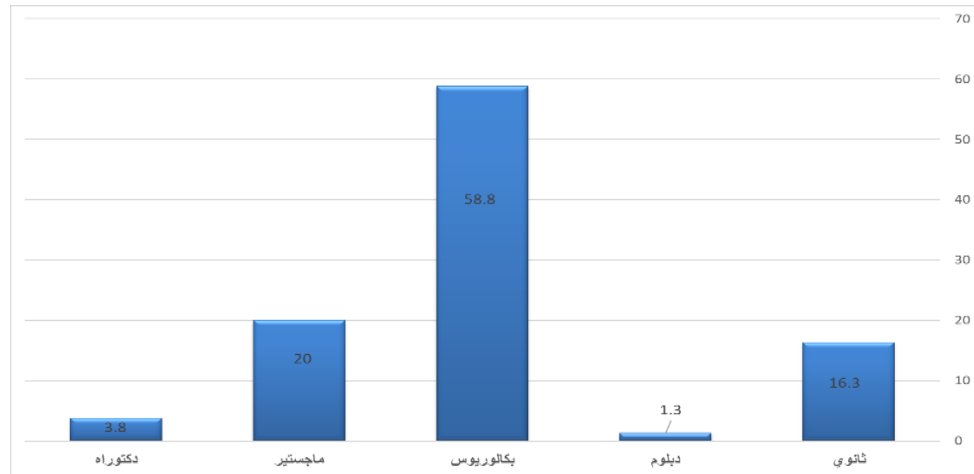
٣- المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	١٣	١٦.٣
دبلوم	١	١.٣
بكالوريوس	٤٧	٥٨.٨
ماجستير	١٦	٢٠.٠
دكتوراه	٣	٣.٨
الإجمالي	٨٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتبين أن (٤٧) من أفراد الدراسة بنسبة (٥٨.٨٪) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير وبلغت نسبتهم (٢٠٪)، وأيضاً وجد أن (١٣) من أفراد الدراسة بنسبة (١٦.٣٪) مؤهلهم العلمي ثانوي، ووجد أن (٣) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه وبلغت نسبتهم (٣.٨٪)، وفي الأخير وجد أن (١) من أفراد الدراسة بنسبة (١.٣٪) مؤهله العلمي دبلوم، وهذه النتيجة تدل على تنوع المؤهلات العلمية لدى أفراد الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



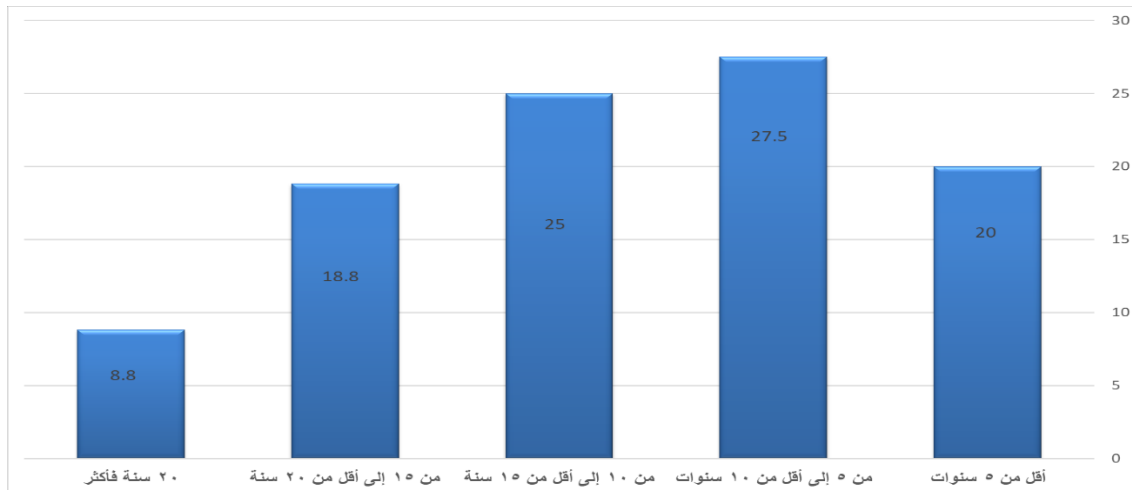
٤ - عدد سنوات التعامل مع الفندق:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات التعامل مع الفندق

عدد سنوات التعامل مع الفندق	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٦	٢٠.٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٢٧.٥
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢٠	٢٥.٠
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٥	١٨.٨
٢٠ سنة فأكثر	٧	٨.٨
الإجمالي	٨٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات التعامل مع الفندق ، حيث يتبين أن (٢٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٧.٥٪) عدد سنوات تعاملهم مع الفندق من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ويليهم (٢٠) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٥٪) عدد سنوات تعاملهم مع الفندق تراوحت من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، وأيضاً وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة عدد سنوات تعاملهم مع الفندق أقل من ٥ سنوات وبلغت نسبتهم (٢٠٪)، كما وجد أيضاً أن (١٥) من أفراد الدراسة بنسبة (١٨.٨٪) عدد سنوات تعاملهم مع الفندق تتراوح من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة، وفي الأخير تبين أن (٧) من أفراد الدراسة بنسبة (٨.٨) عدد سنوات تعاملهم مع الفندق تتراوح من ٢٠ سنة فأكثر، وهذه النتيجة تدل على تنوع عدد سنوات تعامل أفراد الدراسة مع الفندق والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات التعامل مع الفندق.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات التعامل مع الفندق



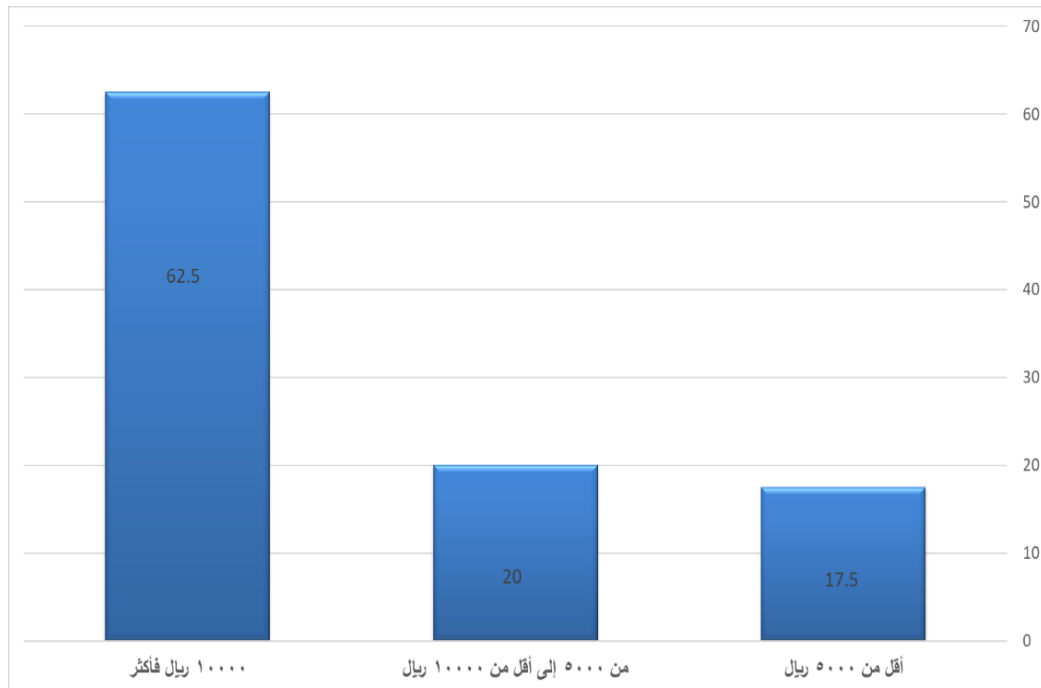
٥ - الدخل الشهري:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
١٧.٥	١٤	أقل من ٥٠٠٠ ريال
٢٠.٠	١٦	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال
٦٢.٥	٥٠	١٠٠٠٠ ريال فأكثر
١٠٠.٠	٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري، حيث يتبين أن (٥٠) من أفراد الدراسة بنسبة (٦٢.٥٪) دخلهم الشهر يتراوح من ١٠٠٠٠ ريال فأكثر، في حين وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٠٪) دخلهم الشهري يتراوح من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال، وفي الأخير تبين أن (١٤) أفراد الدراسة بنسبة (١٧.٥٪) دخلهم الشهري أقل من ٥٠٠٠ ريال، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع مستوى الدخل الشهري لأفراد الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري.

شكل رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري



أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٤، ص ١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"،

وقد تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء في القطاع الفندقي، بما ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

وتكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات التعامل مع الفندق، الدخل الشهري.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٤٦) عبارة تتناول أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، مقسمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

(١) المحور الأول: محور التمكين الإداري، ويتكون من ستة أبعاد:

- البعد الأول: تفويض الصلاحيات، ويتكون من (٨) عبارات.
- البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من (٨) عبارات.
- البعد الثالث: فرق العمل، ويتكون من (٦) عبارات.
- البعد الرابع: التدريب والتعليم، ويتكون من (٧) عبارات.

(٢) المحور الثاني: يتناول التعرف على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم في فندق

ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، ويتكون من (١٠) عبارة.

وقد راعى الباحث في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان، حتى تكون مفهومة للمبحوثين، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من فقرات المحور الأول قائمة تحمل الفقرات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق

بشدة)، بينما يقابل كل فقرة من فقرات المحور الثاني قائمة تحمل الفقرات التالية (راضي تماماً، راضي، محايد، غير راضي، غير راضي إطلاقاً) ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحث لكل استجابة على كل عبارة في كافة محاور الاستبانة قيمة محددة على النحو التالية (موافق بشدة، راضي تماماً) ٥ درجات، (موافق، راضي) ٤ درجات، (محايد، محايد) ٣ درجات، (غير موافق، غير راضي) درجتان، (غير موافق بشدة، غير راضي إطلاقاً) درجة واحدة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لأنه يعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة.

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "أثر جودة الخدمة المقدمة على رضا العملاء"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: تفويض الصلاحيات		البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٤٦٤	١	**٠.٦٥٧
٢	**٠.٥٣١	٢	**٠.٦٥٥
٣	**٠.٥٩٢	٣	**٠.٥٩٩
٤	**٠.٦٨٢	٤	**٠.٦٩٠
٥	**٠.٧١١	٥	**٠.٤٧٣
٦	**٠.٥٩٧	٦	**٠.٥٨٠
٧	**٠.٥٨٢	٧	**٠.٦٨٧
٨	**٠.٥٧٢	٨	**٠.٥٧٤
البعد الثالث: فرق العمل		البعد الرابع: التدريب والتعليم	
١	**٠.٥١٨	١	**٠.٧٤٦
٢	**٠.٤٨٦	٢	**٠.٦٥٦
٣	**٠.٦١٧	٣	**٠.٧٠٣
٤	**٠.٥٦٥	٤	**٠.٦٧٦
٥	**٠.٤٩٥	٥	**٠.٥٨٥
٦	**٠.٥٧٢	٦	**٠.٦٨٥
-	-	٧	**٠.٧٠٢

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن جميع عبارات محور " مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض " دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٤٦٤ إلى ٠.٧٤٦)، وهي معاملات ارتباط جيدة،

وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى رضا العميل عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
١	***.٧٥٠	٦	***.٧٧٧
٢	***.٦١١	٧	***.٧٨١
٣	***.٧٢٨	٨	***.٧٦٩
٤	***.٦٨٣	٩	***.٨٠٢
٥	***.٧١٤	١٠	***.٨١٨

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن جميع عبارات محور " مستوى رضا العميل عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض." دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٦١١ إلى ٠.٨١٨)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٢٩	٠.٩٣٦
٢	المحور الثاني: مستوى رضا العميل عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١٠	٠.٩٠٦
	الثبات الكلي	٣٩	٠.٩٥٦

يوضح الجدول رقم (٨) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٥٦) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٩٠٦ إلى ٠.٩٣٦)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٦. تم استخدام معادلة الانحدار للتأكد من تأثير مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول
- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني
- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: السؤال الأول: ما مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
البعد الأول: تفويض الصلاحيات														
١	يمنح المديرون في الفندق الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.	٤	٥	١٦	٢٠	٢١	٢٦.٣	٣٢	٤٠	٧	٨.٨	٣.٢٨	١.٠٤٣	٨
٢	يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات العمل عند تمكنهم دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة العليا.	٠	٠	٩	١١.٣	٢٣	٢٨.٨	٣٣	٤١.٣	١٥	١٨.٨	٣.٦٨	٠.٩١١	٥
٣	توفر إدارة الفندق مرونة كافية للموظفين لإنجاز مهامهم بكفاءة.	٣	٣.٨	٨	١٠	١١	١٣.٨	٤١	٥١.٣	١٧	٢١.٣	٣.٧٦	١.٠٢٢	٤
٤	يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند ممارسة التمكين.	٢	٢.٥	٤	٥	١٧	٢١.٣	٣٦	٤٥	٢١	٢٦.٣	٣.٨٨	٠.٩٤٦	٢
٥	يشجع المديرون الموظفون على ممارسة الأدوار القيادية في العمل.	٠	٠	٣	٣.٨	١٢	١٥	٤٤	٥٥	٢١	٢٦.٣	٤.٠٤	٠.٧٥٤	١

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٦	تمنحني إدارة الفندق صلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية.	١	١.٣	٤	٥	١٥	١٨.٨	٤٦	٥٧.٥	١٤	١٧.٥	٣.٨٥	٠.٨١٣	٣
٧	تتق إدارة الفندق بقدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.	١	١.٣	٧	٨.٨	٢٦	٣٢.٥	٣٧	٤٦.٣	٩	١١.٣	٣.٥٨	٠.٨٥٤	٦
٨	تتيح وظيفتي في الفندق فرصة اتخاذ القرارات بشكل مستقل.	٤	٥	٨	١٠	٢٤	٣٠	٣٣	٤١.٣	١١	١٣.٨	٣.٤٩	١.٠١٩	٧
المتوسط الحسابي العام لبعء تفويض الصلاحيات														
البعء الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات														
٩	تتيح إدارة الفندق للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	١	١.٣	٢	٢.٥	١٤	١٧.٥	٤٣	٥٣.٨	٢٠	٢٥	٣.٩٩	٠.٨٠٣	١
١٠	يتمكن الموظفون من الوصول إلى متخذي القرار في الفندق بسهولة.	١	١.٣	١	١.٣	١٨	٢٢.٥	٤٧	٥٨.٨	١٣	١٦.٣	٣.٨٨	٠.٧٣٦	٣
١١	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل الفندق.	٣	٣.٨	٣	٣.٨	٣٠	٣٧.٥	٣١	٣٨.٨	١٣	١٦.٣	٣.٦٠	٠.٩٣٦	٧
١٢	تسهم مشاركتي في اتخاذ القرارات في تحسين جودة القرارات المتخذة.	٢	٢.٥	٦	٧.٥	٢١	٢٦.٣	٤١	٥١.٣	١٠	١٢.٥	٣.٦٤	٠.٨٨٩	٦
١٣	تتق إدارة الفندق بقدرتي على اتخاذ قرارات مناسبة.	٢	٢.٥	٦	٧.٥	٢٣	٢٨.٨	٣٤	٤٢.٥	١٥	١٨.٨	٣.٦٨	٠.٩٥٢	٥
١٤	تعزز المشاركة في اتخاذ القرار قدرتي على معالجة مشكلات العمل.	٠	٠	٤	٥	٢٤	٣٠	٣٦	٤٥	١٦	٢٠	٣.٨٠	٠.٨١٨	٤
١٥	أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في اتخاذها.	٠	٠	١	١.٣	١٦	٢٠	٤٩	٦١.٣	١٤	١٧.٥	٣.٩٥	٠.٦٥٤	٢
١٦	أمتلك المهارات اللازمة للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات.	١	١.٣	١١	١٣.٨	٢٥	٣١.٣	٢٧	٣٣.٨	١٦	٢٠	٣.٥٨	١.٠٠٣	٨
المتوسط الحسابي العام لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات														
البعء الثالث: فرق العمل														
١٧	تتبنى إدارة الفندق ثقافة العمل الجماعي وتشجع عليها.	٠	٠	١	١.٣	٤	٥	٤٦	٥٧.٥	٢٩	٣٦.٣	٤.٢٩	٠.٦٢٠	٣
١٨	تسود أجواء من التعاون والدعم بين موظفي الفندق.	٠	٠	١	١.٣	٦	٧.٥	٣٣	٤١.٣	٤٠	٥٠	٤.٤٠	٠.٦٨٦	٢
١٩	تركز الإدارة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي.	٠	٠	٠	٠	٢	٢.٥	٤٣	٥٣.٨	٣٥	٤٣.٨	٤.٤١	٠.٥٤٤	١
٢٠	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الفندق.	٠	٠	٠	٠	١٢	١٥	٣٥	٤٣.٨	٣٣	٤١.٣	٤.٢٦	٠.٧٠٧	٤
٢١	يتم إشراك الموظفين في حل المشكلات من خلال فرق العمل.	٠	٠	٦	٧.٥	١٦	٢٠	٢٩	٣٦.٣	٢٩	٣٦.٣	٤.٠١	٠.٩٣٤	٦

م	الفقرة	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
٢٢	يتم تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء فرق العمل داخل الفندق بشكل مستمر .	١	١.٣	٠	٠	٩	١١.٣	٣٧	٤٦.٣	٣٣	٤١.٣	٠.٧٥٩	٤.٢٦	٥
-	المتوسط الحسابي العام لعدد فرق العمل										٠.٥٥٦	٤.٢٧	-	
البعد الرابع: التدريب والتعليم														
٢٣	يساعد التمكين الموظفين على الاعتماد على مهاراتهم ومعارفهم في حل مشكلات العمل.	٠	٠	٣	٣.٨	١٦	٢٠	٤٤	٥٥	١٧	٢١.٣	٠.٧٥٢	٣.٩٤	٢
٢٤	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تطبيق ما اكتسبوه من تدريب.	١	١.٣	١	١.٣	٢٠	٢٥	٤٤	٥٥	١٤	١٧.٥	٠.٧٥٩	٣.٨٦	٥
٢٥	تتيح بيئة العمل في الفندق فرصًا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	٢	٢.٥	١	١.٣	١٥	١٨.٨	٤٢	٥٢.٥	٢٠	٢٥	٠.٨٤٩	٣.٩٦	١
٢٦	توفر الإدارة فرصًا متكافئة للتدريب والتطوير لجميع الموظفين.	٥	٦.٣	٧	٨.٨	٢٢	٢٧.٥	٣٠	٣٧.٥	١٦	٢٠	١.١٠١	٣.٥٦	٧
٢٧	يسهم التمكين في إعداد قيادات إدارية مستقبلية داخل الفندق.	٠	٠	٤	٥	١٧	٢١.٣	٤٠	٥٠	١٩	٢٣.٨	٠.٨٠٨	٣.٩٣	٣
٢٨	يسهم التمكين في تطوير قدرات ومعارف الموظفين.	٠	٠	٥	٦.٣	١٤	١٧.٥	٤٤	٥٥	١٧	٢١.٣	٠.٧٩٩	٣.٩١	٤
٢٩	يوفر الفندق برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	٢	٢.٥	٥	٦.٣	١٩	٢٣.٨	٣٧	٤٦.٣	١٧	٢١.٣	٠.٩٤١	٣.٧٨	٦
-	المتوسط الحسابي العام لعدد التدريب والتعليم										٣.٨٥	٠.٦٧٥	-	
-	المتوسط الحسابي العام لمحوّر مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض										٣.٨٧	٠.٥١١	-	

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٨٧) بانحراف معياري (٠.٥١١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مس مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، كما يتضح من الجدول أعلاه أن محور مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض اشتمل على أربعة أبعاد فيما يلي عرض وتوضيح لهذه الأبعاد:

بالنسبة للبعد الأول: تفويض الصلاحيات:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد تفويض الصلاحيات بلغ (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠.٦٤٠)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على بعد تفويض

الصلاحيات، كما يتضح أن هذا البعد اشتمل على ثمانية عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٢٨ إلى ٤.٠٤) وهذه متوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة واللتين تشير إلى درجة (محايد، موافق)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

١- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يشجع المديرون الموظفين على ممارسة الأدوار القيادية في العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وبانحراف معياري (١.٧٥٤)، وهذا يدل على أن وجود مستوى مرتفع من تشجيع الإدارة للموظفين على تولي أدوار قيادية، مما يعكس ثقافة تمكين إيجابية داخل الفندق تعزز الثقة في قدرات العاملين.

٢- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند ممارسة التمكين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبانحراف معياري (١.٩٤٦)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي لدى العاملين ووعيهم بحدود الصلاحيات، مما يساهم في تقليل الأخطاء الإدارية وتحقيق كفاءة في الأداء.

٣- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تمنحني إدارة الفندق صلاحيات كافية لإنجاز مهام الوظيفية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٨١٣)، وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بدرجة جيدة من الاستقلالية في أداء مهامهم، وهو ما يعزز سرعة الإنجاز وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

٤- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (توفر إدارة الفندق مرونة كافية للموظفين لإنجاز مهامهم بكفاءة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبانحراف معياري (١.٠٢٢)، وهذا يدل على أن بيئة العمل تتسم بقدر من المرونة التنظيمية التي تساعد الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة.

٥- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يمنح المديرون في الفندق الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة) بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وبانحراف معياري (١.٠٤٣)، وهذا يدل على وجود مستوى متوسط من التركيز على تفويض الصلاحيات بناءً على الخبرة، مما يشير إلى إمكانية تطوير آليات أكثر عدالة وشمولية في توزيع الصلاحيات بين الموظفين.

بالنسبة للبعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ (٣.٧٦) بانحراف معياري (٠.٥٩٥)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يتضح أن هذا البعد اشتمل على ثمانية عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٥٨ إلى ٣.٩٩) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة (موافق)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

١- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (٩.تتيح إدارة الفندق للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٨٠٣)، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تُشرك الموظفين بشكل فعّال في اتخاذ القرارات، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء الوظيفي.

٢- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (أتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في اتخاذها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٦٥٤)، وهذا يدل على أنه ارتفاع مستوى تحمل الموظفين لمسؤولية القرارات التي يشاركون في صنعها، مما يعكس نضجاً مهنيّاً لديهم.

٣- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يمكن الموظفين من الوصول إلى متخذي القرار في الفندق بسهولة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٣٦)، وهذا يدل على أن سهولة التواصل بين الموظفين ومتخذي القرار، وهو ما يعزز سرعة حل المشكلات وتحسين الأداء الإداري.

٤- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (تعزز المشاركة في اتخاذ القرار قدرتي على معالجة مشكلات العمل) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٨١٨)، وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في تعزيز القدرة على معالجة مشكلات العمل بشكل أكثر فاعلية.

٥- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (أمتلك المهارات اللازمة للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات) بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وبانحراف معياري (١.٠٠٣)، وهذا

يدل على وجود حاجة لتعزيز مهارات الموظفين في مجال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

بالنسبة للبعد الثالث: فرق العمل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد فرق العمل بلغ (٤.٢٧) بانحراف معياري (٠.٥٥٦)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة بشدة على بعد فرق العمل، كما يتضح أن هذا البعد اشتمل على ست عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٠١ إلى ٤.٤١) وهذه متوسطات تقع بالفئتين (الرابعة، الخامسة) واللتين تشيرا إلى درجة (موافق، موافق بشدة)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

١- جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (تركز الإدارة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٥٤٤)، وهذا يدل على أنه تركيز قوي من الإدارة على العمل الجماعي باعتباره أساس النجاح التنظيمي.

٢- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على (تسود أجواء من التعاون والدعم بين موظفي الفندق) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٦٨٦)، وهذا يدل على وجود بيئة عمل إيجابية يسودها التعاون والدعم بين الموظفين.

٣- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (تتبنى إدارة الفندق ثقافة العمل الجماعي وتشجع عليها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٦٢٠)، وهذا يدل تبني الإدارة لثقافة العمل الجماعي بشكل واضح ومستمر.

٤- جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الفندق) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٧٠٧)، وهذا يدل على أن ارتفاع مستوى الثقة بين أعضاء فرق العمل مما يعزز الاستقرار التنظيمي.

٥- جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على (يتم تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء فرق العمل داخل الفندق بشكل مستمر) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٧٥٩)، وهذا يدل على وجود تبادل معرفي وخبراتي مستمر بين الموظفين بما يرفع من كفاءة الأداء.

٦- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (يتم إشراك الموظفين في حل المشكلات من خلال فرق العمل) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.٢٠١٦) وبانحراف معياري (٠.٩٣٤)، وهذا يدل على مشاركة الموظفين في حل المشكلات من خلال فرق العمل، مما يعزز العمل التشاركي.

بالنسبة للبعد الرابع: التدريب والتعليم:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التدريب والتعليم بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٦٧٥)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة على بعد التدريب والتعليم، كما يتضح أن هذا البعد اشتمل على سبعة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٥٦ إلى ٣.٩٦) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة (موافق)، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

١- جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (تتيح بيئة العمل في الفندق فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري (٠.٨٤٩)، وهذا يدل على أن بيئة العمل توفر فرصاً جيدة لاكتساب مهارات جديدة تدعم التطوير المهني.

٢- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (يساعد التمكين الموظفين على الاعتماد على مهاراتهم ومعارفهم في حل مشكلات العمل) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبانحراف معياري (٠.٧٥٢)، وهذا يدل على أن التمكين يساعد الموظفين على توظيف مهاراتهم في حل المشكلات بفعالية.

٣- جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على (يسهم التمكين في إعداد قيادات إدارية مستقبلية داخل الفندق) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٨٠٨)، وهذا يدل على أن التمكين يسهم في إعداد كوادر قيادية مستقبلية داخل الفندق.

٤- جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على (يسهم التمكين في تطوير قدرات ومعارف الموظفين) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٩١) وبانحراف معياري (٠.٧٩٩)، وهذا يدل على أن التمكين يعزز تطوير مهارات ومعارف العاملين بشكل مستمر.

٥- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (توفر الإدارة فرصاً متكافئة للتدريب والتطوير لجميع الموظفين) بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وبانحراف معياري (١.١٠١)، وهذا يدل على وجود حاجة لتوسيع فرص التدريب بشكل أكثر عدالة وتكافؤ بين الموظفين.

ويتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحور التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء بلغ (٣.٨٧) بانحراف معياري (٠.٥١١)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة لدى أفراد الدراسة على أن التمكين الوظيفي يُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر وإيجابي في رفع مستوى رضا العملاء داخل فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض. ويشير هذا المستوى المرتفع من الاتفاق إلى أن بيئة العمل داخل الفندق تتسم بدرجة جيدة من التفويض، والعمل الجماعي، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي عناصر تُعد من الركائز الأساسية في فلسفة التمكين الإداري الحديثة.

كما أوضحت النتائج ترتيب الأبعاد، حيث جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جداً، مما يدل على أن العمل الجماعي يمثل المحرك الأساسي في تعزيز التمكين داخل الفندق، ويُفسر ذلك بأن طبيعة العمل الفندقي تعتمد بدرجة كبيرة على التنسيق بين الفرق المختلفة وتكامل الأدوار، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للعميل. يلي ذلك بعد التدريب والتعليم، وهو ما يشير إلى إدراك الإدارة لأهمية تطوير مهارات الموظفين كمدخل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي. ثم جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعكس وجود درجة جيدة من إشراك العاملين في القرارات التشغيلية، بينما جاء بعد تفويض الصلاحيات في المرتبة الأخيرة نسبياً، وهو ما قد يشير إلى أن التفويض ما زال بحاجة إلى مزيد من التوسع والمرونة لضمان رفع مستوى التمكين بشكل أكبر.

وعند مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، نجد أنها تتسق بشكل واضح مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) التي أكدت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، حيث أوضحت الدراسة أن زيادة مستويات التمكين داخل المنظمات يؤدي إلى تحسين تجربة العميل ورفع مستوى رضاه. ويعزز هذا التوافق فكرة أن التمكين ليس مجرد ممارسة إدارية داخلية، بل هو عامل مؤثر في جودة الخدمة النهائية المقدمة للعميل.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة ناصر (٢٠٢٢) التي بينت أن تمكين الأفراد يساهم في تعزيز الابتكار، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على رضا العملاء. ويمكن ربط ذلك بنتائج الدراسة الحالية من حيث أن التمكين داخل الفندق لا يقتصر على منح الصلاحيات فقط، بل يمتد ليشمل بيئة عمل محفزة على الإبداع والتطوير، وهو ما يفسر ارتفاع مستوى رضا العملاء.

وفي السياق ذاته، تدعم دراسة كوايك (٢٠٢١) النتائج الحالية، حيث أكدت أن تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي رفع مستوى رضا الزبائن،

خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء مثل قطاع الفنادق. وهذا يتوافق تماماً مع طبيعة فندق ماندارين أورينتال الفيصالية الذي يعتمد على جودة التفاعل الإنساني والخدمة المباشرة كعنصر أساسي في تجربة العميل.

كما يمكن الإشارة إلى أن هذه النتائج تتقاطع بشكل غير مباشر مع دراسة حسان (٢٠١٤) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وجودة الخدمة ورضا العملاء، حيث أكدت أن التمكين يسهم في تحسين الأداء الخدمي العام، وهو ما ينعكس على رضا المستفيد النهائي. وهذا يعزز الفكرة الأساسية في الدراسة الحالية بأن التمكين الوظيفي يُعد متغيراً وسيطاً مهماً في تحسين تجربة العميل داخل المؤسسات الخدمية.

وبشكل عام، يمكن القول إن هذه النتائج تؤكد أن التمكين الوظيفي داخل بيئة العمل الفندقية لا يُعد مجرد ممارسة تنظيمية، بل هو استراتيجية إدارية متكاملة تسهم في رفع كفاءة الأداء الداخلي وتحسين جودة الخدمة الخارجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء وتعزيز تنافسية المؤسسة في قطاع الضيافة.

السؤال الثاني: ما مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

للتعرف على مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		غير راضي اطلاقاً		غير راضي		محايد		راضي		راضي تماماً				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	يقدم موظفو الفندق الخدمة للنزلاء بطريقة احترافية تلبي توقعاتهم.	٠	٠	٤	٥	١٤	١٧	٤٣	٥٣.٨	١٩	٢٣.٨	٣.٩٦	٠.٧٨٧	٣
٢	يتميز موظفو الفندق بسرعة الاستجابة لطلبات النزلاء.	٢	٢.٥	٦	٧.٥	٢٥	٣١.٣	٢٩	٣٦.٣	١٨	٢٢.٥	٣.٦٩	٠.٩٨٨	٧
٣	تُعد مدة انتظار الحصول على الخدمة في الفندق قصيرة نسبياً.	١	١.٣	٤	٥	١٨	٢٢.٥	٤٢	٥٢.٥	١٥	١٨.٨	٣.٨٣	٠.٨٣٩	٥
٤	يحرص موظفو الفندق على تقديم اهتمام شخصي لكل نزيل.	٠	٠	١	١.٣	٩	١١.٣	٣٩	٤٨.٨	٣١	٣٨.٨	٤.٢٥	٠.٧٠٣	١
٥	يتمتع موظفو الفندق بدرجة عالية من المصداقية في تقديم المعلومات.	٥	٦.٣	١٣	١٦.٣	٢٧	٣٣.٨	٣٠	٣٧.٥	٥	٦.٣	٣.٢١	١.٠٠٢	١٠
٦	يُعد معدل الأخطاء في تقديم الخدمة منخفضاً ومقبولاً.	١	١.٣	٢	٢.٥	٢٣	٢٨.٨	٣٧	٤٦.٣	١٧	٢١.٣	٣.٨٤	٠.٨٣٤	٤
٧	ينوي النزلاء الاستمرار في التعامل مع الفندق مستقبلاً.	٢	٢.٥	٥	٦.٣	٢٦	٣٢.٥	٣٢	٤٠	١٥	١٨.٨	٣.٦٦	٠.٩٤١	٨
٨	يتمتع موظفو الفندق بالمرونة في تعديل الخدمة وفق احتياجات النزلاء.	٣	٣.٨	٧	٨.٨	٢٣	٢٨.٨	٣٣	٤١.٣	١٤	١٧.٥	٣.٦٠	١.٠٠١	٩
٩	يملك الموظفون الصلاحية لمعالجة المشكلات فور حدوثها دون الرجوع للإدارة.	٣	٣.٨	٦	٧.٥	١٦	٢٠	٣٩	٤٨.٨	١٦	٢٠	٣.٧٤	٠.٩٩٠	٦

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير راضي اطلاقاً		غير راضي		محايد		راضي		راضي تماماً				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١٠	يتعامل موظفو الفندق مع شكاوى النزلاء بكفاءة وسرعة.	٠	٠	٢	٢.٥	١١	١٣.٨	٤٥	٥٦.٣	٢٢	٢٧.٥	٤٠.٩	٠.٧١٥	٢
-	المتوسط الحسابي العام لمحوّر رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض											٣.٧٩	٠.٦٥٣	-

يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض بلغ (٣.٧٩) بانحراف معياري (٠.٦٥٣)، وهو ما يشير إلى أن مستوى رضا العملاء جاء بدرجة (راضٍ) وفق مقياس الدراسة، مما يعكس أن الخدمات المقدمة داخل الفندق تحظى بقبول جيد من وجهة نظر العملاء، مع وجود تفاوت بسيط في مستوى الرضا بين أبعاد الخدمة المختلفة.

كما تشير النتائج إلى أن أغلب استجابات أفراد الدراسة تركزت ضمن فئتي (راضٍ - راضٍ تماماً)، وهو ما يدل على أن الفندق يتمتع بمستوى جيد من جودة الخدمة، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بالتعامل المباشر مع العملاء، وسرعة الاستجابة، وحل المشكلات، وهي عناصر أساسية في قطاع الضيافة تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل واستمرارية تعامله مع الفندق.

وقد تصدرت عبارة الاهتمام الشخصي بالنزلاء المرتبة الأولى، مما يعكس أن البعد الإنساني في تقديم الخدمة يُعد من أهم عناصر رضا العملاء داخل الفندق، يليه التعامل مع الشكاوى بكفاءة وسرعة، وهو ما يشير إلى قدرة الفندق على إدارة المواقف الحرجة واستعادة رضا العميل عند حدوث خلل في الخدمة. بينما جاءت المصادقية في تقديم المعلومات في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز جانب الدقة والشفافية في التواصل مع العملاء.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٧٩) بانحراف معياري (٠.٦٥٣)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة راضون عن مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، مما يؤكد أن مستوى الرضا العام جاء بدرجة جيدة تميل إلى الارتفاع، ويعكس ذلك كفاءة نسبية في أداء الخدمات الفندقية المقدمة للنزلاء من حيث التفاعل الإنساني وسرعة الاستجابة وجودة التنفيذ.

مما يؤكد على أن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية نسبياً، ومن أبرز ما يوضح ذلك: ارتفاع مستوى الاهتمام الشخصي بالنزلاء، وكفاءة التعامل مع الشكاوى، وجودة الأداء المهني للعاملين، وانخفاض معدلات الأخطاء في تقديم الخدمة، وهو ما يعكس قدرة الفندق على تحقيق تجربة خدمة إيجابية إلى حد كبير لدى العملاء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كواديك (٢٠٢١) والتي أكدت أن تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الفندقية يرتبط بشكل مباشر برفع مستوى رضا العملاء، خصوصاً عندما يتم التركيز على البعد الإنساني في تقديم الخدمة والتفاعل المباشر مع الزبائن.

كما تتفق أيضاً مع دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) التي أوضحت أن تمكين العاملين ينعكس إيجاباً على رضا العملاء، حيث يؤدي منح الموظفين الصلاحيات الكافية وتحسين بيئة العمل إلى رفع جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت رضاً عاماً عن جودة الخدمات.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يحرص موظفو الفندق على تقديم اهتمام شخصي لكل نزيل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وبانحراف معياري (١.٧٠٣)، وهذا يدل على الفندق يركز بشكل كبير على التخصيص في الخدمة والاهتمام الفردي بالعميل، مما يعزز الشعور بالرضا والتميز لدى النزلاء ويعكس جودة عالية في التفاعل الإنساني داخل بيئة الخدمة الفندقية.

٢- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (م يتعامل موظفو الفندق مع شكاوى النزلاء بكفاءة وسرعة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٧١٥)، وهذا يدل على أن الفندق يمتلك قدرة جيدة على إدارة شكاوى العملاء ومعالجتها بشكل سريع وفعال، مما يساهم في استعادة رضا العميل وتقليل أثر المشكلات الخدمية.

٣- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يقدم موظفو الفندق الخدمة للنزلاء بطريقة احترافية تلبي توقعاتهم) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري (٠.٧٨٧)، وهذا يدل على أن مستوى الاحترافية في تقديم الخدمة مرتفع نسبياً، ويعكس التزام العاملين بمعايير الجودة المهنية في قطاع الضيافة.

٤- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يُعد معدل الأخطاء في تقديم الخدمة منخفضاً ومقبولاً) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٨٣٤)، وهذا يدل على أن العمليات التشغيلية داخل الفندق تتم بدرجة جيدة من الدقة، مع وجود رقابة إدارية تسهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء.

٥- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تُعد مدة انتظار الحصول على الخدمة في الفندق قصيرة نسبياً) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٨٣٩)، وهذا يدل على أن تنظيم تقديم الخدمة يتم بشكل جيد نسبياً، مما يسهم في تقليل وقت الانتظار وتحسين تجربة العميل داخل الفندق.

٦- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يمتلك الموظفون الصلاحية لمعالجة المشكلات فور حدوثها دون الرجوع للإدارة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وبانحراف معياري (٠.٩٩٠)، وهذا يدل على وجود مستوى متوسط من التمكين في التعامل مع المشكلات الفورية، مع إمكانية تطوير منح الصلاحيات بشكل أكبر لتعزيز سرعة الاستجابة.

٧- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يتميز موظفو الفندق بسرعة الاستجابة لطلبات النزلاء) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وبانحراف معياري (٠.٩٨٨)، وهذا يدل على أن سرعة الاستجابة جيدة لكنها ليست في أعلى مستوياتها، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب الحيوي من الخدمة.

٨- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (ينوي النزلاء الاستمرار في التعامل مع الفندق مستقبلاً) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٩٤١)، وهذا يدل على أن مستوى الولاء لدى العملاء جيد نسبياً، ويعكس رضا مقبولاً عن التجربة الحالية مع وجود فرص لتعزيزه بشكل أكبر.

٩- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يتمتع موظفو الفندق بالمرونة في تعديل الخدمة وفق احتياجات النزلاء) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وبانحراف معياري (١.٠٠١)، وهذا

يدل على أن مستوى المرونة في تقديم الخدمة يحتاج إلى مزيد من التطوير لمواكبة تنوع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة.

١٠- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يتمتع موظفو الفندق بدرجة عالية من المصادقية في تقديم المعلومات) بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.٠٠٢)، وهذا يدل على أن جانب المصادقية في المعلومات المقدمة يُعد الأضعف نسبياً مقارنة بباقي الأبعاد، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الدقة والشفافية في التواصل مع العملاء لتحسين مستوى الثقة والرضا العام.

السؤال الثالث: ما أثر التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

للتعرف على أثر التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض على رضا العملاء؛ قام الباحث باستخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (١١)

ترتيب المتغيرات في النموذج

المتغيرات الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	١
رضا العملاء	٢

يعرض الجدول السابق خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار متعدد مرتبة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع، ويتضح من الجدول أن متغير (التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض) تم إدراجه في الخطوة الأولى، بينما تم إدراج متغير (رضا العملاء) على المتغير التابع، وللتأكد من صلاحية النموذج اختُبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis Of Variance كالتالي:

جدول رقم (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

المتغير التابع	المصدر	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
رضا العملاء	الانحدار	٠.٦٨٠	٢٢.٩٣٤	٤	٥.٧٣٣	٣٩.٨٨٤	٠.٠٠٠
	الخطأ		١٠.٧٨١	٧٥	٠.١٤٤		
	المجموع		٣٣.٧١٥	٧٩			

يوضح الجدول علاقة بين التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ومستوى رضا العملاء، نظراً لمعنوية قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٩.٨٨٤)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) ودرجات حرية (٧٩، ٧٥)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين التمكين الوظيفي في فندق

ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ومستوى رضا العملاء، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

جدول رقم (١٣)

يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض على رضا العملاء

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	٠.٢٩٥	٠.٣٦٠	-	٠.٨٢١	٠.٠١
البعد الأول: تفويض الصلاحيات	٠.١١٢	٠.١٦٧	٠.١٠٢	٠.٦٦٧	٠.٠٠
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٠١٧	٠.١١٩	٠.٠١٤	٠.١٤٢	٠.٠٠
البعد الثالث: فرق العمل	٠.٠٤٦	٠.١٤٠	٠.٠٤٧	٠.٣٢٨	٠.٠٠
البعد الرابع: التدريب والتعليم	٠.٧٤٥	٠.١٢٣	٠.٣٠٨	٠.٣٨٢	٠.٠٠
التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ككل	١.٠٩٩	٠.٣٣٦	٠.٨٦٠	٣.٢٧٤	٠.٠٠٢

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائية، وكذلك وجود تأثير دال إحصائيًا بين التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ومستوى رضا العملاء، وهذا يؤكد أنه يمكن الاعتماد على التمكين الوظيفي كأحد المحددات الرئيسة لرفع مستوى رضا العملاء داخل القطاع الفندقي، وأن تعزيز ممارسات التمكين مثل تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب والعمل الجماعي يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢)، والتي أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، حيث بينت أن زيادة مستوى تمكين الموظفين داخل المؤسسات يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا العملاء بشكل ملحوظ، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت وجود تأثير مباشر للتمكين الوظيفي على رضا العملاء في البيئة الفندقية.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كواديك (٢٠٢١) والتي أظهرت زيادة مستوى رضا العملاء في المؤسسات الخدمية التي تطبق ممارسات التمكين الوظيفي للعاملين، حيث أكدت أن تمكين الموظفين يمنحهم القدرة على التعامل السريع مع احتياجات العملاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة، مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن، وهو ما يدعم نتائج هذه الدراسة التي أظهرت ارتفاع مستوى التأثير للتمكين الوظيفي على رضا العملاء.

كما تدعم دراسة حسان (٢٠١٤) هذه النتيجة، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وجودة الخدمة ورضا العملاء، وأكدت أن تمكين الموظفين يرفع من مستوى الأداء الخدمي ويزيد من رضا العميل النهائي، وهو ما يتسق مع نتائج الدراسة الحالية من حيث قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن التمكين الوظيفي لا يُعد مجرد أسلوب إداري داخلي، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الخدمي في المؤسسات الفندقية، حيث إن منح الموظفين الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي، وتوفير التدريب المناسب، يسهم في بناء بيئة عمل مرنة وسريعة الاستجابة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تجربة العميل ودرجة رضاه.

كما يمكن تفسير ارتفاع قيمة التأثير بأن طبيعة القطاع الفندقي تعتمد بشكل كبير على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل، مما يجعل من التمكين الوظيفي عنصراً حاسماً في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء وزيادة سرعة الاستجابة، وبالتالي تعزيز الولاء المؤسسي للفندق.

الإجابة على فرضيات الدراسة:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	٨٠	٣.٦٩	٠.٦٤٠	*٠.٦٩٤	٠.٠٠٠
رضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٨٠	٣.٧٩	٠.٦٥٣		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥)، مما يشير إلى قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك يمكن القول إنه كلما ارتفع مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة للموظفين داخل الفندق، ارتفع مستوى رضا العملاء بشكل واضح، وذلك لأن تفويض الصلاحيات يساهم في تسريع اتخاذ القرار، وتحسين الاستجابة لاحتياجات النزلاء، وتقليل الوقت المستغرق في معالجة المشكلات، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة.

كما تعكس هذه النتيجة أن بيئة العمل التي تسمح بقدر مناسب من الاستقلالية للموظفين تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الخدمي، وتعزيز قدرة العاملين على التعامل الفوري مع المواقف المختلفة، وهو ما يزيد من رضا العملاء ويعزز تجربتهم داخل الفندق.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، حيث بينت أن منح الموظفين صلاحيات أوسع في أداء أعمالهم يساهم في تحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت وجود علاقة طردية بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة كواديك (٢٠٢١) التي أوضحت أن تفويض الصلاحيات داخل المؤسسات الخدمية يؤدي إلى تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء ورفع جودة الخدمة، وبالتالي زيادة رضا الزبائن، وهو ما يعزز النتائج الحالية التي أكدت قوة العلاقة بين المتغيرين. وتدعم دراسة حسان (٢٠١٤) هذه النتيجة أيضاً من خلال تأكيدها على أن تمكين العاملين، ومن ضمنه تفويض الصلاحيات، يرتبط بشكل مباشر بجودة الخدمة ورضا العميل، حيث يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة رضا المستفيدين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تفويض الصلاحيات يُعد من أهم أبعاد التمكين الوظيفي التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل، حيث يمنح الموظف القدرة على اتخاذ القرار الفوري دون انتظار الرجوع للإدارة، مما يقلل من التعطيل ويزيد من سرعة الاستجابة، وهو عنصر حاسم في القطاع الفندقي الذي يعتمد على الخدمة اللحظية والتفاعل المباشر مع النزلاء.

كما أن ارتفاع قيمة معامل الارتباط (٠.٦٩٤) يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، مما يعزز أهمية إعادة النظر في سياسات التفويض داخل الفنادق وتوسيع نطاقه بما يتناسب مع طبيعة العمل الخدمي.

▪ الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	٨٠	٣.٧٦	٠.٥٩٥	* ٠.٦٨٤	٠.٠٠٠
رضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٨٠	٣.٩٧	٠.٦٥٣		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على وجود علاقة قوية نسبياً بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل الفندق تؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء، وذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تمنح العاملين شعوراً بالمسؤولية والانتماء، وتزيد من قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة أثناء تقديم الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على تجربة العميل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) والتي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، حيث أوضحت أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا العملاء.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كواديك (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الخدمية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي زيادة رضا الزبائن، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية.

وتتسق أيضًا مع دراسة حسان (٢٠١٤) التي بينت أن تمكين العاملين، وخاصة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، يرتبط بشكل إيجابي بجودة الخدمة ورضا العملاء، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين التفاعل مع العملاء وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشاركة في اتخاذ القرار تُعد من أهم أبعاد التمكين الوظيفي التي تؤثر على سلوك الموظف داخل بيئة العمل، حيث تمنحه شعورًا بالثقة والدافعية، وتجعله أكثر قدرة على التعامل مع المواقف التشغيلية المختلفة بشكل مرن وسريع، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء.

كما أن ارتفاع قيمة معامل الارتباط (٠.٦٨٤) يدل على وجود علاقة قوية نسبيًا بين المتغيرين، مما يؤكد أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل الفنادق يُعد عنصرًا مهمًا في تحسين جودة الخدمة وتعزيز تجربة العميل. كما أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في تحسين جودة القرارات التشغيلية داخل الفندق، ويجعلها أكثر واقعية وملاءمة لاحتياجات النزلاء، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا العام عن الخدمات المقدمة.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ورضا عملاء

فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول رقم (١٦) قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ورضا عملاء فندق

ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	٨٠	٤.٢٧	٠.٥٥٦	*٠.٥٧٩	٠.٠٠٠
رضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٨٠	٣.٩٧	٠.٦٥٣		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ورضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٧٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن ارتفاع مستوى العمل الجماعي داخل الفندق يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العملاء، حيث إن فرق العمل الفعالة تسهم في تحسين التنسيق بين الموظفين، وتسريع تقديم الخدمة، وتوزيع المهام بشكل أكثر كفاءة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة التجربة المقدمة للنزيل.

كما أن بيئة العمل التي تعتمد على التعاون والتكامل بين الموظفين تساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعزيز الاتساق في تقديم الخدمة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى رضا العملاء عن الفندق.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كواديك (٢٠٢١) والتي أكدت أن العمل الجماعي داخل المؤسسات الخدمية يُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا

العملاء، حيث أوضحت أن فرق العمل الفعالة تسهم في تعزيز سرعة الأداء وتحسين التجربة الكلية للعميل، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن تمكين العاملين من خلال تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي رفع مستوى رضا العملاء، مما يدعم العلاقة الإيجابية التي ظهرت في هذه الدراسة. وتدعم دراسة حسان (٢٠١٤) هذه النتيجة أيضًا من خلال تأكيدها أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بمدى التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، حيث يسهم العمل الجماعي في تحسين الأداء العام وزيادة رضا المستفيدين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن فرق العمل تمثل أحد أهم أبعاد التمكين الوظيفي التي تعزز التكامل بين الموظفين داخل بيئة العمل، حيث يؤدي التعاون وتبادل الخبرات إلى تحسين سرعة الإنجاز وجودة الخدمة المقدمة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء.

كما أن قيمة معامل الارتباط (٠.٥٧٩) تشير إلى علاقة إيجابية متوسطة، مما يعني أن فرق العمل عامل مهم لكنه يعمل بشكل تكاملي مع بقية أبعاد التمكين الأخرى مثل التدريب والمشاركة في القرار وتقويض الصلاحيات في التأثير على رضا العملاء.

▪ الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم ورضا عملاء

فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم ورضا عملاء

فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب والتعليم	٨٠	٣.٨٥	٠.٦٧٥	٠.٧٢٨	٠.٠٠٠
رضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٨٠	٣.٩٧	٠.٦٥٣		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم ورضا العملاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية نسبيًا بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى التدريب والتعليم داخل الفندق يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العملاء، حيث إن التدريب المستمر يرفع من كفاءة الموظفين، ويطور مهاراتهم في التعامل مع النزلاء، ويعزز قدرتهم على حل المشكلات بسرعة واحترافية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة.

كما أن الاهتمام بالتعليم والتطوير المهني يسهم في رفع وعي الموظفين بمعايير الخدمة الفندقية عالية الجودة، ويجعلهم أكثر قدرة على تلبية توقعات العملاء والتعامل مع احتياجاتهم المتغيرة، وهو ما يؤدي إلى تحسين تجربة العميل بشكل عام وزيادة مستوى رضاه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) التي أكدت أن التدريب والتطوير المهني للعاملين يعد من أهم أبعاد التمكين المؤثرة في تحسين رضا العملاء، حيث أوضحت أن رفع كفاءة العاملين ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة كواديك (٢٠٢١) التي بينت أن الاستثمار في تدريب العاملين داخل المؤسسات الخدمية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التفاعل المباشر مثل القطاع الفندقي.

وتدعم دراسة حسان (٢٠١٤) هذه النتيجة من خلال تأكيدها على وجود علاقة إيجابية بين مهارات العاملين وجودة الخدمة ورضا العميل، حيث أوضحت أن التدريب والتأهيل المستمر يسهم في تحسين الأداء العام ورفع مستوى رضا المستفيدين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب والتعليم يمثلان أحد أهم أدوات التمكين الوظيفي التي ترفع من كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يؤدي اكتساب المهارات والمعارف الجديدة إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

كما أن قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٨) تعكس وجود علاقة قوية نسبياً بين التدريب والتعليم ورضا العملاء، مما يؤكد أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين يعد عنصراً أساسياً في تحقيق رضا العملاء في القطاع الفندقي.

▪ الفرضية الفرعية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ممثلة بـ (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم) ورضا العملاء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) قيم معامل الارتباط للتأكد من وجود هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ممثلة بـ (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم) ورضا العملاء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٨٠	٣.٨٧	٠.٥١١	٠.٨٢٢	٠.٠٠٠
رضا عملاء فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض	٨٠	٣.٩٧	٠.٦٥٣		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض ورضا العملاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٢٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى التمكين الوظيفي بجميع أبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والتعليم) يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء داخل الفندق، حيث إن التمكين الوظيفي يساهم في رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار، وتحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات النزلاء، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن التمكين الوظيفي لا يؤثر من خلال بعد واحد فقط، بل من خلال

تكامل أبعاده المختلفة، حيث يعمل كل بعد على دعم الآخر، مما يخلق بيئة عمل أكثر مرونة وكفاءة، تنعكس إيجاباً على تجربة العميل ومستوى رضاه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل وآخرون (٢٠٢٢) التي أكدت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، حيث أوضحت أن رفع مستوى التمكين بشكل عام ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة ورضا العملاء، وهو ما يتوافق بشكل مباشر مع نتائج هذه الدراسة.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة ناصر (٢٠٢٢) التي بينت أن تمكين الأفراد داخل المنظمات يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري وجودة الخدمات المقدمة، مما يسهم في زيادة رضا العملاء، وهو ما يدعم فكرة أن التمكين الوظيفي يعد أحد المحركات الأساسية لرضا العميل.

وتتفق كذلك مع دراسة كواديك (٢٠٢١) التي أكدت أن تطبيق مفهوم التمكين داخل المؤسسات الخدمية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة بشكل ملحوظ، وبالتالي رفع مستوى رضا الزبائن، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التفاعل المباشر مثل القطاع الفندقي.

كما تدعم دراسة حسان (٢٠١٤) هذه النتيجة من خلال إظهار وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وجودة الخدمة ورضا العملاء، حيث أوضحت أن التمكين يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة رضا المستفيدين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التمكين الوظيفي يمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تعزيز استقلالية الموظف وتحسين قدرته على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة سرعة الاستجابة، وتحسين جودة الخدمة. كما أن قوة العلاقة (٠.٨٢٢) تعكس ارتباطاً قوياً جداً بين التمكين الوظيفي ورضا العملاء، مما يؤكد أن المؤسسات الفندقية التي تطبق التمكين بشكل فعال تستطيع تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمؤسسات التي تقل فيها ممارسات التمكين.

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

- أولاً: خلاصة الدراسة
- ثانياً: نتائج الدراسة
- ثالثاً: توصيات الدراسة
- رابعاً: مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: خلاصة الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة فصول رئيسية بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها ومصطلحاتها العلمية.

وقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي ورضا العملاء، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟
- ما مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات التي يقدمها فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر التمكين الوظيفي وأثره على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض؟

أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم النظرية المرتبطة بالتمكين الوظيفي ورضا العملاء، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، مع تقديم تحليل نقدي لها.

في حين عرض الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع مكون من (٨٧) عيّناً، واستجاب منهم (٨٠) استبانة صالحة للتحليل، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتأكد من صدقها وثباتها.

أما الفصل الرابع فقد تناول تحليل البيانات ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، بينما خُصص الفصل الخامس لعرض أهم النتائج والتوصيات والمقترحات.

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

أ) النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

بيّنت نتائج الدراسة أن (٩٠٪) من أفراد الدراسة من الذكور، في مقابل وجد (١٠٪) من أفراد الدراسة من الإناث.

كما بيّنت نتائج الدراسة أن (٥١.٣٪) من أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وأيضاً وجد أن (٣٥٪) من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن (٥٨.٨٪) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين وجد أن (٢٠٪) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن (١٦.٣٪) مؤهلهم العلمي ثانوي.

وبيّنت نتائج الدراسة أن (٢٧.٥٪) من أفراد الدراسة عدد سنوات تعاملهم مع الفندق من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ويليهم (٢٥٪) من أفراد الدراسة عدد سنوات تعاملهم مع الفندق تراوحت من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن (٦٢.٥٪) من أفراد الدراسة دخلهم الشهر يتراوح من ١٠٠٠٠ ريال فأكثر، في حين وجد أن (٢٠٪) من أفراد الدراسة دخلهم الشهري يتراوح من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال.

ب) النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، مما يدل على وجود مستوى جيد من تطبيق ممارسات التمكين الوظيفي داخل الفندق. وقد اشتمل محور التمكين الوظيفي على أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- تفويض الصلاحيات
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- فرق العمل
- التدريب والتعليم

كما بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد تفويض الصلاحيات، اشتمل هذا البعد على ثمانية عبارات، تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين المحايدة والموافقة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يمنح المديرون في الفندق الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة
- تمنحني إدارة الفندق صلاحيات كافية لإنجاز مهامي الوظيفية
- توفر إدارة الفندق مرونة كافية للموظفين لإنجاز مهامهم بكفاءة

وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، اشتمل هذا البعد على ثمانية عبارات، جاءت جميعها بدرجة موافقة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تتيح إدارة الفندق للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
- يتمكن الموظفون من الوصول إلى متخذي القرار في الفندق بسهولة
- أتحمّل مسؤولية تنفيذ القرارات التي أشارك في اتخاذها

كما بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد فرق العمل، اشتمل هذا البعد على ست عبارات، جاءت جميعها بدرجة موافقة بشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تسود أجواء من التعاون والدعم بين موظفي الفندق
- تركز الإدارة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي
- يتم تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء فرق العمل داخل الفندق بشكل مستمر

وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على بعد التدريب والتعليم، اشتمل هذا البعد على سبع عبارات، تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة بشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تتيح بيئة العمل في الفندق فرصًا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة
- يسهم المتمكنين في تطوير قدرات ومعارف الموظفين
- يسهم المتمكنين في إعداد قيادات إدارية مستقبلية داخل الفندق

وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة راضون عن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، مما يؤكد على أن مستوى رضا العملاء جاء بدرجة عالية نسبيًا، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يحرص موظفو الفندق على تقديم اهتمام شخصي لكل نزيل
- يتعامل موظفو الفندق مع شكاوى النزلاء بكفاءة وسرعة
- يقدم موظفو الفندق الخدمة بطريقة احترافية تلبي توقعات النزلاء
- يُعد معدل الأخطاء في تقديم الخدمة منخفضًا ومقبولًا
- يتمتع موظفو الفندق بالمرونة في تعديل الخدمة وفق احتياجات النزلاء

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، أي أنه كلما ارتفع مستوى تفويض الصلاحيات لدى الفندق كلما ارتفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العملاء، أي أنه كلما ارتفع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى الفندق كلما ارتفع مستوى رضا العملاء عنه.

وبينت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ورضا العملاء، أي أنه كلما ارتفع مستوى فرق العمل داخل الفندق كلما ارتفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم ورضا العملاء، أي أنه كلما ارتفع مستوى التدريب والتعليم داخل الفندق كلما ارتفع مستوى رضا العملاء عنه.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي ككل ورضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، أي أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الوظيفي داخل الفندق كلما ارتفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة تعزيز ممارسات تفويض الصلاحيات داخل فندق ماندارين أورينتال الفيصلية في مدينة الرياض، بما يتيح للموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة، ويسهم في رفع كفاءة الأداء وسرعة الاستجابة للعملاء.
٢. العمل على زيادة مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز الانتماء الوظيفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للنزلاء.
٣. تعزيز ثقافة العمل الجماعي (فرق العمل) داخل الفندق، من خلال دعم التعاون بين الموظفين وتشجيع روح الفريق بما ينعكس على تحسين تجربة العميل بشكل مباشر.
٤. الاهتمام ببرامج التدريب والتعليم المستمر للموظفين، وتطوير مهاراتهم المهنية والسلوكية، بما يرفع من جودة الأداء ويزيد من قدرتهم على التعامل مع مختلف مواقف الخدمة.
٥. منح موظفي الخطوط الأمامية صلاحيات أكبر للتعامل مع مشكلات النزلاء بشكل فوري دون الرجوع للإدارة العليا في كل موقف، بما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء.
٦. تحسين سرعة الاستجابة لطلبات النزلاء والعمل على تقليل زمن تقديم الخدمة، بما يعزز من جودة التجربة الفندقية.
٧. تعزيز المصداقية والشفافية في تقديم المعلومات للنزلاء، والعمل على تطوير أساليب التواصل مع العملاء لضمان وضوح الخدمة المقدمة.
٨. إجراء تقييم دوري لمستوى التمكين الوظيفي داخل الفندق وربطه بمؤشرات رضا العملاء بشكل مستمر لتحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: مقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:
١. إجراء دراسة حول أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمة الفندقية في فنادق خمس نجوم أخرى داخل مدينة الرياض أو خارجها.
 ٢. إجراء دراسة مقارنة بين مستوى التمكين الوظيفي في الفنادق العالمية والفنادق المحلية وأثره على رضا العملاء.

٣. دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء السلوكي للعملاء في قطاع الضيافة.
٤. دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الفندقية.
٥. إجراء دراسة تتناول أثر التدريب والتطوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين في القطاع
الفندقي.

المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الجعدي، نضال فريد محمد. (٢٠١٣). *أثر التمكين الإداري على مستوى رضا الزبائن: دراسة ميدانية تحليلية في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.

الزغيلات، ضياء الحق أحمد عبدالمهدي، & الجعدي، نضال فريد. (٢٠١٧). *أثر التمكين الإداري على رضا الزبائن: دراسة ميدانية في قطاع الفنادق في الأردن. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، ١٨ (١)، ١٢١-١٣٩.

الطراونة، إخلص، والنهدي، سميرة. (٢٠١٧). *التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ٣ (١)، ٥٦٣٥.

ملحم، يحيى. (٢٠٠٩). *التمكين: مفهوم إداري معاصر* (رسالة ماجستير). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

الوظيفي، كامل. (٢٠١٤). *التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث ميداني في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل*، ١٩ (١٢)، ١٠٧-١٢٢.

ناصر، أحمد رياض. (٢٠٢٢). *قياس أثر تمكين العملاء على الابتكار ورضا العملاء بالتطبيق على صناعة الأغذية العراقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٤٢ (١)، ٤٧٧-٥٠٢.

إسماعيل، عمار فتحي موسى، البردان، محمد فوزي أمين، & المذن، محمد جاسم محمد عبدالله صالح. (٢٠٢٢). *دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء: دراسة تطبيقية على العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٤ (١)، ١-٣٦.

كواديك، حمزة. (٢٠٢١). *دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، ٤ (١)، ١٢٥-١٤٠.

ثابت، جمال صادق الحوباني. (٢٠١٨). دور تقييم العميل لعملية علاج قصور الخدمة في العلاقة بين تمكين موظفي الخطوط الأمامية ورضا العملاء بعد علاج القصور: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الإنترنت المصرية. *في أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية* (المجلد ١)، جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة.

برهوم، أديب. (٢٠١٧). دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية*، ٣٩ (٦٦)، ٨١-١٠٤.

حسان، محمد عبدالله عبدالمقصود. (٢٠١٤). العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة ودافعية وتمكين العاملين "من وجهة نظر العميل": دراسة تطبيقية على قسم التقنية الإدارية بالكلية التقنية بحائل. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٢٨ (١)، ٤٠٩-٤٥٥.

المهيدب، رائد. (٢٠١٧). *رضا العملاء والمستفيدين - أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية*. مركز استراتيجيات التربية.

غوغل، سايا. (٢٠١٥). *أثر الإعلان عبر الهاتف المحمول في السلوك الشرائي للمستهلكين: دراسة ميدانية على عملاء شركات الهواتف في سوريا* (رسالة ماجستير). جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

الحديدي، جرجيس، & الشباعوي، هيثم. (٢٠١٩). أثر عناصر التسويق الإلكتروني في تعزيز رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملي شركة زين للاتصالات في محافظة كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٩ (١).

هياجنة، عمر محمد رؤوف محمود. (٢٠٠٨). *أثر جودة الخدمة على رضا عملاء مجموعة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية* (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.

منصور، صباح سمير محمود. (٢٠٢١). *أثر استخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق رضا العملاء لشركات التأمين في الأردن* (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.

الحوري، سليمان، شلاش، عنبر، & الشورة، محمد. (٢٠١١). *أثر استخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الأردنية: دراسة ميدانية*. جامعة آل البيت، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

- أفندي، عطية حسين. (٢٠٠٣). **تمكين العاملين: مدخل التنمية والتطوير المستمر**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البلوي، محمد. (٢٠٠٨). **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه** (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة.
- حمادي، أحمد، & خلف، ياسر. (٢٠١٦). **التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية**. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١(١٦)، ١٠٥-١٣٧.
- خليل، نانسي. (٢٠١٢). **التمكين وأثره على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية** (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك.
- الرشودي، خالد سليمان. (٢٠٠٩). **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه** (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزامل، يوسف إسماعيل. (٢٠١٣). **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية** (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة.
- العبيد، عبد الوهاب. (٢٠١٦). **أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي** (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.
- العتار، هيثم. (٢٠١٢). **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين** (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - فلسطين.
- العتاري، عارف، & الشنفرى، عبد الله. (٢٠٠٦). **تقدير المعلمين لدرجة تمكينهم من السلطة**. مجلة العلوم التربوية، ٢(٨)، ٢١٠-٢٤٣.
- المبيضين، محمد، & الطراونة، محمد. (٢٠١١). **أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**. مجلة جامعة الزيتونة، ٣٨(٢)، ١٢٠.
- النعمي، عبد الله محمد. (٢٠١٧). **التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية** (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58.
- Chakravarty, S., Widdows, R., & Feinberg, R. (1996). How moments of truth define bank customer relationships. *Journal of Retail Banking Services*, 18(1).
- Dimitriadis, Z. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80–92.
- Forrester, R. (2000). Empowerment rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67.
- Forza, C., & Filippini, R. (2007). TQM impact on quality conformance & customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1–20.
- Henkin, A. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkage between empowerment. *Journal of Educational Administration*, 260.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employee's empowerment. *Journal of Employee Relations*, 26(1), 72–93.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Spector, B. (1995). *Taking charge and letting go: A breakthrough strategy for creating and managing the horizontal company*. University of Michigan Press.
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality & satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2).
- Stevenson, W. (2005). *Introduction to operations management*. McGraw-Hill.
- Taguchi, G., & Clausing, D. (2008). Robust quality. *Harvard Business Review*, 68(1), 65–75.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (2005). An assessment of the relationship between service quality & customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 165.
- Vavra, T. (1995). Selling after the sale. *Bank Marketing*, 27(1).