

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

## 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 (الوطيفي، 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 الفندقى فى تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين تجربة العملاء.

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

### تساؤلات الدراسة

فى ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتى:

#### التساؤل الرئيس:

- ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء فى فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض؟

#### التساؤلات الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق تمكين الموظفين فى فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة فى الفندق؟
٣. ما أثر أبعاد تمكين الموظفين (تفويض الصلاحيات، المشاركة فى اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، التحفيز، فرق العمل) على رضا العملاء؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، القسم الوظيفى)؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

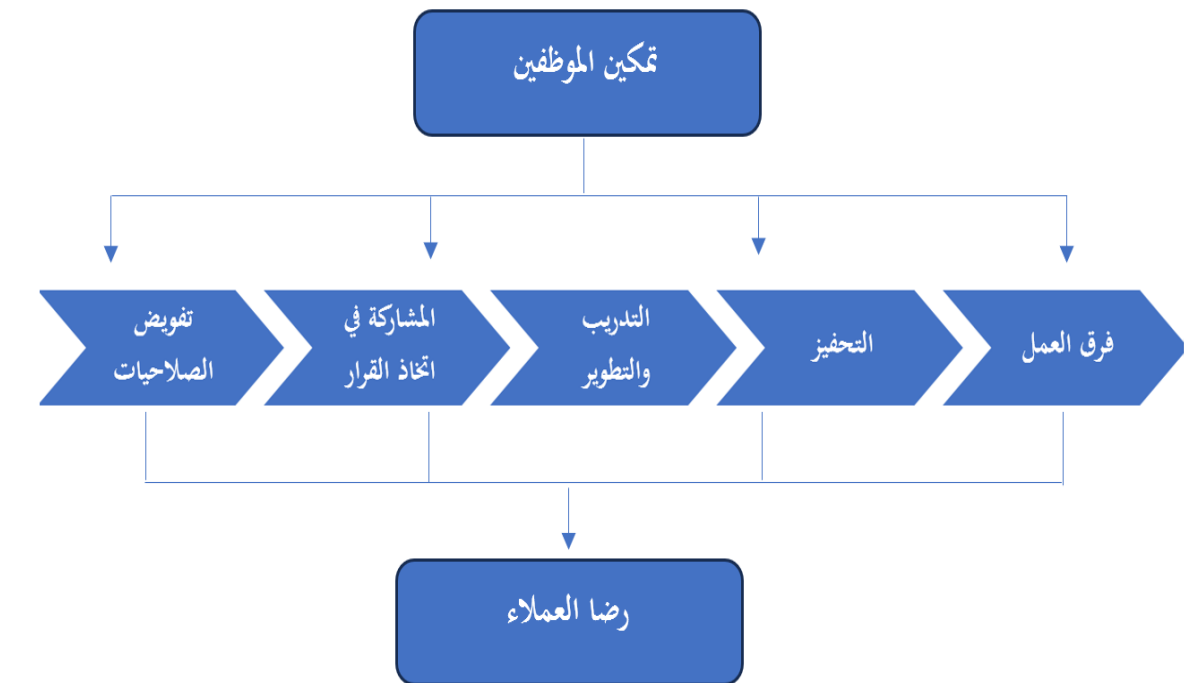
١. التعرف على مستوى تطبيق تمكين الموظفين فى فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض.
٢. قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة فى الفندق.
٣. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد التمكين فى تحقيق رضا العملاء.
٤. اختبار ما إذا كان الأثر مباشراً أم غير مباشر.
٥. تقديم توصيات عملية لإدارة الفندق لتعزيز سياسات التمكين وتحسين تجربة العملاء.

## فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة في صورتها الصفرية على النحو الآتي:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين الموظفين على رضا العملاء في فندق ماندارين أورينتال الفيصلية بمدينة الرياض.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على رضا العملاء.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على رضا العملاء.
٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رضا العملاء.
٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على رضا العملاء.
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

## المخطط المقترح لنموذج الدراسة



## مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية)

سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً 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.

### **وسيستهدف 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 مناسباً لكونه بيئة خدمية تعتمد على المورد البشري بوصفه محور تقديم الخدمة، مما يجعله نموذجاً مثالياً 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

- مفهوم تمكين الموظفين
- أبعاد التمكين الإداري
- مفهوم اتخاذ القرار وسرعته
- مفهوم رضا العملاء
- العلاقة بين التمكين ورضا 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

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. الجعيدي، 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.
٢. الزغيلات، ضياء الحق أحمد عبدالمهدي، & الجعيدي، 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.
٣. الطراونة، إخلاص، 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.
٤. ملحم، يحيى. (٢٠٠٩). *التمكين: مفهوم إداري معاصر (رسالة ماجستير)*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
٥. الوطيفي، 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.