

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء

أسم الطالب
هاجر أكرم بن شمالان

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
2025/10/31 - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٩	١,٤. أسئلة الدراسة
١٠	١,٥. أهداف الدراسة
١١	١,٦. فرضيات الدراسة
١٢	١,٧. نموذج الدراسة
١٣	١,٨. منهجية الدراسة
١٥	١,٩. الدراسة الميدانية
١٦	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٩	٢,١. المقدمة:
١٩	٢,٢. المتغير المستقل
٢٠	٢,٣. المتغير التابع
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢١	٢,٥. الخاتمة
٢٢	قائمة المراجع

١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تواجه المنظمات الخدمية في الوقت الحاضر، ولا سيما الفنادق، تحديات متزايدة في الحفاظ على رضا العملاء في ظل حدة المنافسة وتنوع البدائل أمامهم. ويُعد رضا العملاء أحد أهم المؤشرات الجوهرية للحكم على نجاح المنظمة، لما له من أثر مباشر على تكرار الشراء، والسمعة، والقدرة على الاستمرار في السوق. وفي هذا السياق، برز مفهوم **تمكين الموظفين** كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات والثقة، بما يتيح لهم الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء.

يشير تمكين الموظفين إلى منحهم السلطة المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتوفير المعلومات والتدريب اللازمين، وإشراكهم في حل المشكلات وتحسين الخدمات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. وقد بينت إحدى الدراسات أن تمكين الموظفين يساهم في تعزيز مبادراتهم وقدرتهم على تقديم خدمة أفضل للعملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضاهم عن المنظمة وجودة الخدمات المقدمة لهم (Ukil, 2016, p. 180).

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن تمكين العاملين يرتبط بشكل إيجابي بكل من جودة الخدمة ورضا العملاء في المنظمات الخدمية (Prebeg, 2021, p. 5).

وفي قطاع الفنادق على وجه الخصوص، يُعدّ الموظف في الخطوط الأمامية (موظف الاستقبال، خدمة الغرف، الحجز، ونحوها) حلقة الوصل المباشرة بين الفندق والعميل؛ وبالتالي فإن مستوى تمكين هؤلاء الموظفين يؤثر بشكل واضح في تجربة النزيل وانطباعه عن الخدمة. وقد أظهرت بعض الدراسات في السياق العربي أن ممارسات التمكين الإداري تساهم في تحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء، إلا أن مستوى تطبيق هذه الممارسات لا يزال متوسطاً في العديد من المؤسسات (العريقي، ٢٠٢٠، ص ٥٢).

ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر **تمكين الموظفين على رضا العملاء** في فنادق مدينة الرياض، بهدف فهم طبيعة هذه العلاقة في بيئة محلية تشهد نمواً وتطوراً في قطاع الضيافة، وتعمل على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية.

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك العديد من المنظمات الخدمية لأهمية رضا العملاء، إلا أن بعضها يعاني من شكاوى متكررة وتراجع في مستوى الرضا، رغم توفر الموارد المادية والتقنية المناسبة. ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف ممارسات **تمكين الموظفين** أو عدم تطبيقها بصورة فعّالة، الأمر الذي يحدّ من قدرة الموظف على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لخدمة العميل.

كما تُظهر الأدبيات أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء؛ فبعض الدراسات تؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بينهما، في حين تشير دراسات أخرى إلى أن أثر التمكين يعتمد على عوامل تنظيمية وثقافية وسياقية مختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات في البيئة العربية ركزت على أثر التمكين في الرضا الوظيفي أو الأداء الداخلي، في حين أن الدراسات التي ربطت بين التمكين ورضا العملاء بشكل مباشر لا تزال محدودة.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود **فجوات نظرية وتطبيقية** في فهم أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في السياق العربي والسعودي، وخاصة في قطاع الفنادق في مدينة الرياض، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تسعى إلى قياس هذا الأثر وتحليله.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين الموظفين يسهم في رفع جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء، إلا أن معظمها ركز على بيانات غير عربية أو على قطاعات خدمية مختلفة. فقد أوضح (Ukil, 2016) أن تمكين الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التي يقدمها العاملون، مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء عن المنظمة (Ukil, 2016, p. 180) كما بينت دراسة (Prebeg, 2021) أن الموظفين المُمكنين يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والانخراط في العمل، وهو ما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء (Prebeg, 2021, p. 5).

ومع ذلك، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين ورضا العملاء في السياق العربي والسعودي لا تزال محدودة، وغالباً ما تركز على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الأداء التنظيمي. كما أن النماذج النظرية التي تقسّر آليات انتقال أثر التمكين الداخلي إلى نتائج خارجية مثل رضا العملاء لم تُختبر بشكل كافٍ في بيئة الفنادق السعودية. ومن ثم، تظهر **فجوة نظرية** تتمثل في الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في سياق محلي محدد (فنادق الرياض)، وبناء نموذج يربط بين هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات الحديثة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتشير بعض الدراسات العربية إلى أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات لا يزال دون المستوى المطلوب، وأن هناك فجوة بين التوجهات النظرية والممارسات الفعلية. فقد توصلت دراسة العريقي (٢٠٢٠) – التي أجريت على موظفي خدمة العملاء في شركات خاصة بمنطقة عسير – إلى أن التمكين الإداري يؤثر تأثيراً إيجابياً على رضا العملاء، إلا أن مستوى تطبيق التمكين في بعض المؤسسات كان متوسطاً، مما يحدّ من الاستفادة الكاملة من آثاره الإيجابية (العريقي، ٢٠٢٠، ص ٥٢).

كما أظهرت دراسة (Shedid, 2019) في القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة أن برامج تمكين الموظفين لا تحقق دائماً النتائج المرجوة على مستوى رضا العملاء بسبب ضعف الدعم الإداري وعدم كفاية برامج التدريب

(Shedid, 2019, p. 41) وهذا يعكس وجود **فجوة تطبيقية** تتمثل في قصور بعض المؤسسات العربية في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، مثل الثقافة التنظيمية، ونظم التحفيز، وتفويض الصلاحيات، والتدريب المستمر.

وبناءً عليه، تظهر الحاجة إلى دراسة ميدانية تُطبّق على فنادق مدينة الرياض؛ لقياس مستوى تمكين الموظفين من جهة، ومستوى رضا العملاء من جهة أخرى، وتحليل أثر الأول في الثاني، واستكشاف المعوقات التطبيقية التي قد تحدّ من فاعلية التمكين في رفع رضا العملاء

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض؟

١,٣. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة، والمتمثل في تمكين الموظفين وعلاقته برضا العملاء في القطاع الفندقي بمدينة الرياض. ففي ظل التنافس المتزايد بين الفنادق على استقطاب النزلاء والاحتفاظ بهم، أصبحت جودة الخدمة ورضا العملاء من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنشأة واستدامتها. ويُعد تمكين الموظفين من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الخدمة، من خلال تعزيز قدرة العاملين على الاستجابة الفعّالة لاحتياجات النزلاء وحل مشكلاتهم بسرعة ومرونة.

كما تنسجم هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على تطوير القطاع السياحي والفندقي والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للزوار، الأمر الذي يجعل من دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية في آن واحد، يمكن أن تستفيد منه إدارات الفنادق وصنّاع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية وخدمة العملاء.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع التمكين الوظيفي وعلاقته برضا العملاء، إذ تركز معظم الدراسات السابقة على أثر التمكين في الرضا الوظيفي أو الأداء الداخلي، دون التعمق في انعكاساته على رضا العملاء بوصفهم مخرجات رئيسية لعملية تقديم الخدمة.

فقد أوضح (Ukil, 2016) أن "التمكين الإداري يسهم في رفع جودة الخدمة المقدمة من الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز رضاه عن المؤسسة (Ukil, 2016) "كما أشارت دراسة (Makhamreh et al., 2022) إلى أن "تمكين العاملين يُعدّ متغيراً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا العملاء، حيث يربط بين التحفيز الداخلي والنتائج الخارجية للمؤسسة (Makhamreh et al., 2022) "

بناءً على ذلك، تُسهم هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، من خلال تقديم نموذج بحثي يربط بين الجوانب التنظيمية الداخلية (التمكين بأبعاده المختلفة) والنتائج الخارجية للمنظمة (رضا العملاء)، في سياق محلي ممثل في فنادق مدينة الرياض، وهو سياق لم يُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات عملية لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية ومديري الفنادق حول كيفية تطبيق سياسات تمكين فعّالة تسهم في تحقيق رضا العملاء ورفع مستوى تنافسية الفندق. فتمكين الموظفين يمكن أن يكون أداة فعّالة لرفع مستوى جودة الخدمة وتسريع الاستجابة لاحتياجات النزلاء، وبالتالي زيادة رضاهم وولائهم للفندق.

وقد بيّنت دراسة العريقي (٢٠٢٠) أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر بوضوح على رضا العملاء في المؤسسات السعودية الخاصة، إلا أن مستوى التطبيق الفعلي لهذه الأبعاد ما زال متوسطاً، مما يشير إلى وجود فرصة كبيرة لتحسين ممارسات التمكين وتعظيم أثرها الإيجابي (العريقي، ٢٠٢٠، ص ٥٣). كما تؤكد بعض الدراسات التطبيقية أن تمكين الموظفين في الخطوط الأمامية يسهّل الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء واحتياجاتهم، ويزيد من قدرتهم على اتخاذ قرارات فورية لصالح العميل دون الحاجة إلى إجراءات معقدة أو طويلة.

وعليه، يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة فنادق مدينة الرياض في:

- تشخيص مستوى تمكين الموظفين الحالي.
- التعرف على مدى انعكاس هذا التمكين على رضا العملاء.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين سياسات التمكين (مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في القرار، التدريب، توفير المعلومات) بما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم للفندق.

كما يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة مديري الفنادق على تصميم برامج تدريبية وسياسات تحفيزية مناسبة تدعم تمكين الموظفين في الخطوط الأمامية، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية وتعزيز تجربة الزائر داخل مدينة الرياض. وبذلك، تجمع هذه الدراسة بين البعد العلمي النظري والبعد التطبيقي العملي، بما يخدم كلاً من الباحثين ومديري الفنادق وصنّاع القرار.

١,٤ . أسئلة الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية، يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

١. ما مستوى تمكين الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟
٢. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فنادق مدينة الرياض؟
٣. ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض؟
٤. هل تختلف درجة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء تبعًا لبعض الخصائص الديموغرافية (مثل نوع الفندق، عدد النجوم، سنوات خبرة الموظفين)؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ . قياس مستوى تمكين الموظفين في فنادق مدينة الرياض.
- ٢ . قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فنادق مدينة الرياض.
- ٣ . تحليل أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض.
- ٤ . التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (نوع الفندق، فئته، سنوات الخبرة، إلخ).

١,٦. فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

١. الفرضية الرئيسية:

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض.

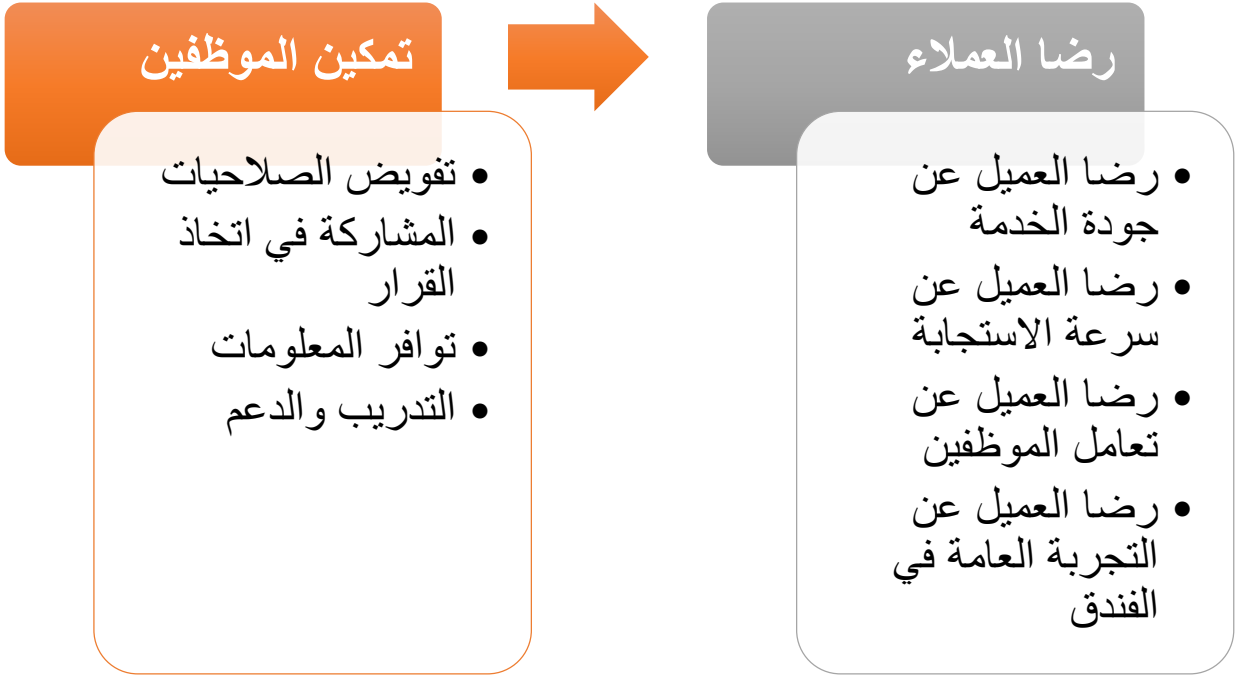
٢. فرضيات فرعية:

- H1-1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين الموظفين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، توفير المعلومات، التدريب) على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض.
- H1-2 : تختلف درجة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء تبعًا لنوع الفندق أو فئته (عدد النجوم).
- H1-3 : تختلف درجة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء تبعًا لسنوات خبرة الموظفين في الفندق.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغير مستقل هو تمكين الموظفين، ومتغير تابع هو رضا العملاء.

- المتغير المستقل: تمكين الموظفين
 - تفويض الصلاحيات
 - المشاركة في اتخاذ القرار
 - توافر المعلومات
 - التدريب والدعم
- المتغير التابع: رضا العملاء
 - رضا العميل عن جودة الخدمة
 - رضا العميل عن سرعة الاستجابة
 - رضا العميل عن تعامل الموظفين
 - رضا العميل عن التجربة العامة في الفندق



١,٨ . منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في تناول موضوع «أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض» على منهجية علمية منظمة تستند إلى نموذج بصلة البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: فلسفة البحث

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) ، حيث تقوم على استخدام الأساليب العلمية الكمية والاعتماد على الملاحظة المنظمة والقياس الإحصائي لدراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء. وتركز هذه الفلسفة على الموضوعية في جمع البيانات وتحليلها بعيداً عن التفسيرات الذاتية، بما يسمح باستخلاص نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: نهج البحث

يعتمد البحث على النهج الاستنباطي (Deductive Approach) ، إذ ينطلق من الأطر والنماذج النظرية والدراسات السابقة التي تناولت تمكين الموظفين ورضا العملاء، ثم تُبنى في ضوءها فرضيات محددة يتم اختبارها ميدانياً من خلال البيانات التي سيتم جمعها من موظفي وعملاء الفنادق في مدينة الرياض.

ثالثاً: استراتيجية البحث

تستخدم الدراسة استراتيجية المسح (Survey Strategy) ، وذلك من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من موظفي الخطوط الأمامية في الفنادق (مثل موظفي الاستقبال وخدمة النزلاء) وإلى عينة من عملاء/نزلاء هذه الفنادق، بهدف قياس مستوى تمكين الموظفين ومستوى رضا العملاء، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما.

رابعاً: خيارات البحث (Choices)

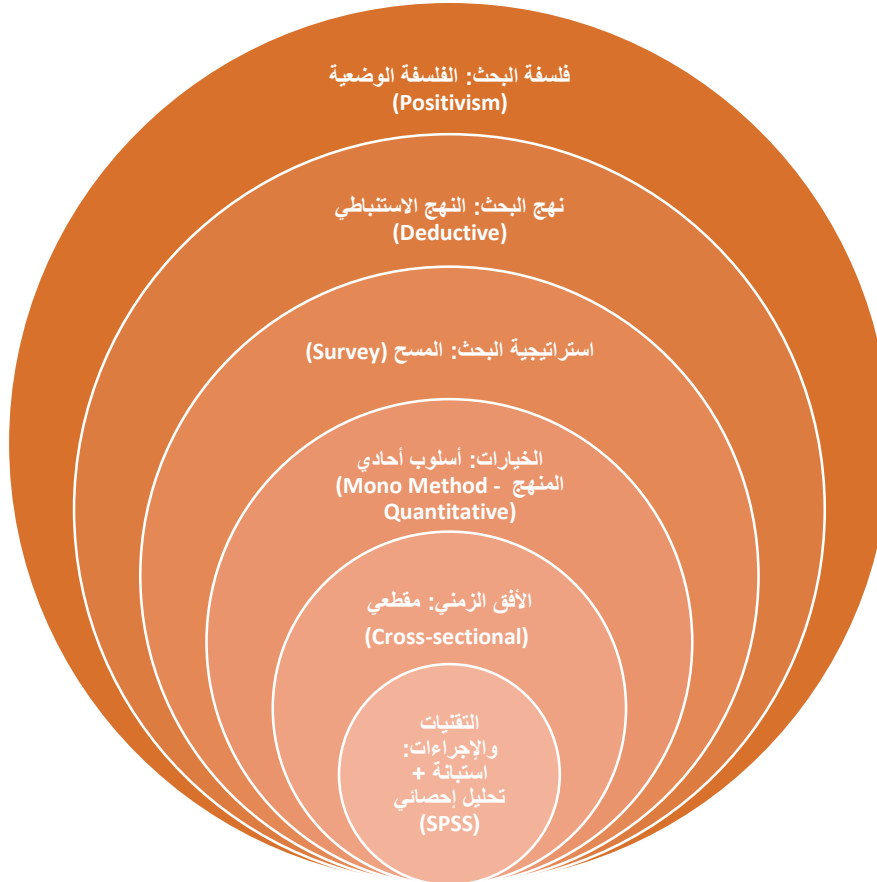
تتبع الدراسة أسلوب أحادي المنهج (Mono Method) قائماً على المنهج الكمي فقط، حيث يتم الاعتماد على أداة واحدة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبانة، ثم يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية دون اللجوء إلى أساليب نوعية مثل المقابلات أو الملاحظات الميدانية.

خامساً: الأفق الزمني

تتبنى الدراسة الأفق الزمني المقطعي (Cross-Sectional Study) ، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة محددة من عينة الدراسة في فنادق مدينة الرياض، دون تتبع التغيرات عبر فترات زمنية متعددة، وذلك بما يتناسب مع طبيعة مشروع التخرج والمدة الزمنية المتاحة لتنفيذه.

سادساً: التقنيات والإجراءات

- **أداة جمع البيانات:** سيتم استخدام **استبانة مغلقة** مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتتضمن عدداً من الفقرات التي تقيس أبعاد تمكين الموظفين (مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، توافر المعلومات، التدريب والدعم) وفقرات أخرى تقيس رضا العملاء عن الخدمات الفندقية المقدمة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يضم مجتمع الدراسة فنادق مدينة الرياض، وسيتم اختيار **عينة ملائمة (Convenience Sample)** من موظفي الخطوط الأمامية وعمالء هذه الفنادق الذين يمكن الوصول إليهم خلال فترة جمع البيانات.
- **إجراءات جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبانة ورقياً أو إلكترونياً بعد توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والتأكيد على سرية البيانات وأنها تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع عدم إلزام أي مشارك بكتابة اسمه أو أي بيانات شخصية مباشرة.
- **أساليب تحليل البيانات:** سيتم ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المناسبة مثل **SPSS**، واستخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والتكرارات) لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام الإحصاءات الاستدلالية المناسبة (مثل معامل الارتباط، واختبار الفروق، واختبار الفرضيات) لدراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض.



١,٩ . الدراسة الميدانية

ستتم الدراسة ميدانيًا في عدد من فنادق مدينة الرياض، وذلك من خلال توزيع استبانات على عينة من:

١. **الموظفين:** لقياس مستوى تمكين الموظفين من خلال مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التمكين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في القرار، المعلومات، التدريب).
٢. **العملاء (الزلاء):** لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة في الفندق (جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، تعامل الموظفين، الرضا الكلي).

وسيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية احدها بالتنسيق مع إدارة الفنادق، ثم إدخالها في برنامج إحصائي مثل (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج التي تُجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

يهدف هذا المشروع إلى دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فنادق مدينة الرياض، وذلك من خلال بناء إطار متكامل يبدأ بتحديد المشكلة وصياغة الأهداف والأسئلة والفرضيات، ويمرّ بجمع البيانات وتحليلها، ثم ينتهي بالمناقشة والتوصيات. ويمكن عرض مخطط المشروع المقترح على النحو الآتي:

١. الإطار العام للدراسة (الفصل الأول):

يتضمن عرض مقدمة عن موضوع الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، وبيان أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجية البحث، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع المقترح. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة عن موضوع البحث وحدوده العامة.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة (الفصل الثاني):

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين الموظفين ورضا العملاء، وأبعاد كل منهما، والإطار النظري الذي يربط بين المتغيرين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة. كما يوضح هذا الفصل الفجوات النظرية والتطبيقية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، ويُعدّ الأساس العلمي لبناء النموذج المفاهيمي والفرضيات.

٣. منهجية الدراسة وإجراءاتها (الفصل الثالث):

يركّز هذا الفصل على وصف المنهج الذي ستتبناه الدراسة (المنهج الكمي/الوصفي التحليلي)، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها (فنادق مدينة الرياض، وموظفو الخطوط الأمامية، والعملاء)، وأدوات جمع البيانات (الاستبانات)، وكيفية تصميمها وبنائها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

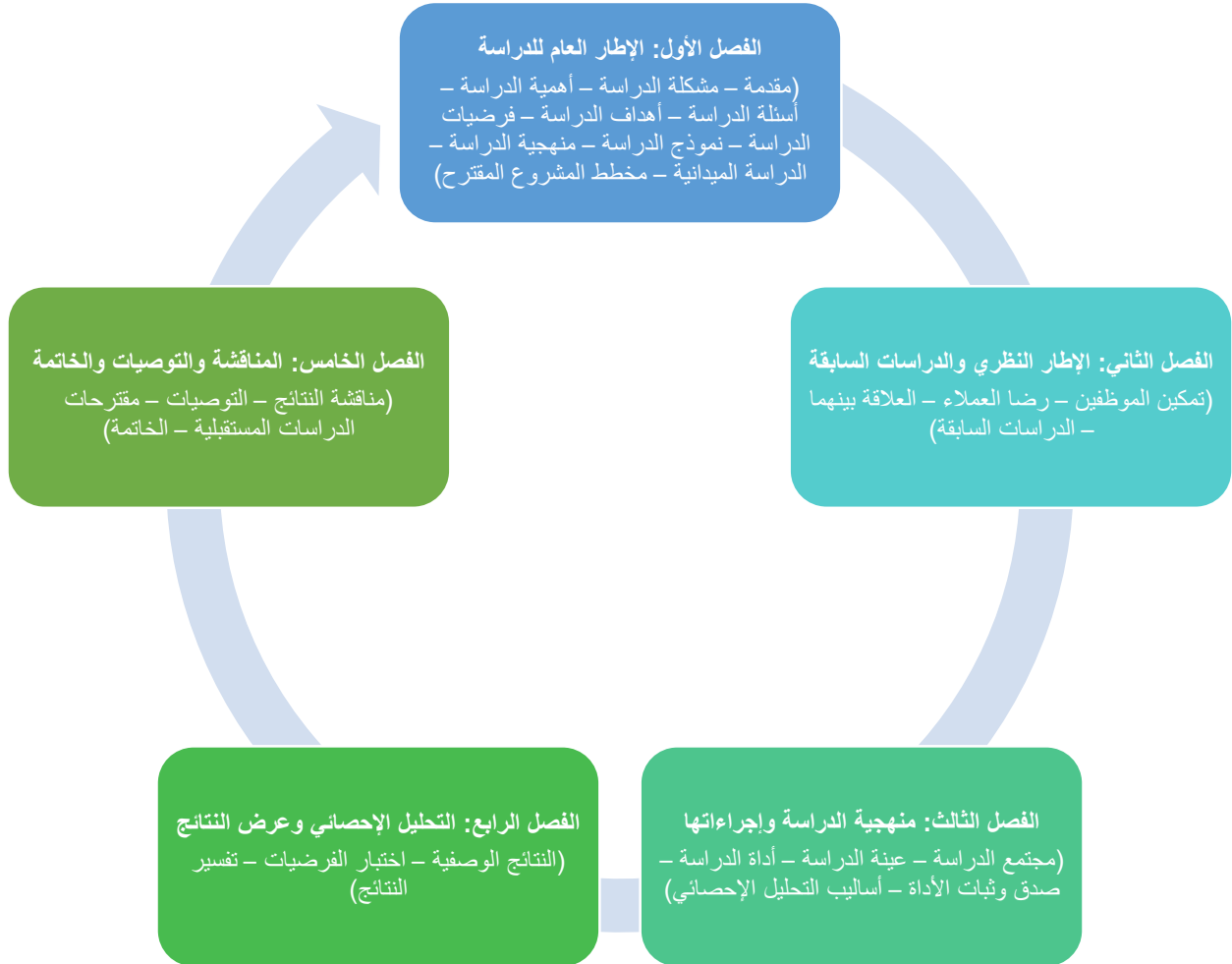
٤. التحليل الإحصائي وعرض النتائج (الفصل الرابع):

يتضمن هذا الفصل عرضاً وصفيّاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليلاً إحصائياً لبيانات محاور تمكين الموظفين ورضا العملاء، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معامل الارتباط، والانحدار، واختبارات الفروق). ويهدف هذا الفصل إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في فنادق مدينة الرياض.

٥. المناقشة، التوصيات والخاتمة (الفصل الخامس):

يقدم هذا الفصل مناقشة علمية للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يشتمل على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات العملية الموجهة لمديري الفنادق وصناع القرار لتحسين تمكين الموظفين ورفع مستوى رضا العملاء، بالإضافة إلى مقترحات دراسات مستقبلية، ثم خاتمة موجزة تلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يوضح مخطط المشروع المقترح التسلسل المنطقي للفصول بدءاً من تحديد المشكلة نظرياً وتطبيقياً، مروراً بالمنهجية والدراسة الميدانية، وانتهاءً بالتحليل والمناقشة والتوصيات، بما يضمن تكامل البناء العلمي للمشروع.



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وهي **تمكين الموظفين** بوصفه المتغير المستقل، و**رضا العملاء** بوصفه المتغير التابع، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما. وتُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي؛ إذ تساهم في بناء الإطار النظري للدراسة، وتوضيح المفاهيم الأساسية، وتحليل نتائج الأبحاث السابقة، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في **القطاع الفندقي**.

٢,٢ . المتغير المستقل : تمكين الموظفين

يحظى مفهوم تمكين الموظفين باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لما له من دور مهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى رضا العاملين والعملاء على حد سواء. ويُعرّف تمكين الموظفين بأنه منح العاملين الصلاحيات، والموارد، والثقة، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. (Spreitzer, 1995)

وقد أشار **Conger and Kanungo (1988)** إلى أن تمكين الموظفين يُساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي. كما أوضحت دراسة **Thomas and Velthouse (1990)** أن التمكين يتكون من عدة أبعاد نفسية، أبرزها:

- الشعور بالمعنى
- الشعور بالكفاءة
- الاستقلالية في اتخاذ القرار
- التأثير في نتائج العمل

وفي السياق الخدمي، خاصة في القطاع الفندقي، بينت دراسة **Bowen and Lawler (1992)** أن تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية يساعدهم على الاستجابة السريعة لمشكلات العملاء، وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

أما على المستوى العربي، فقد توصلت دراسة **العتيبي (2018)** إلى وجود أثر إيجابي لتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، مؤكدة أن بيانات العمل التي تدعم التمكين تحقق مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي.

٢,٣. المتغير التابع : رضا العملاء

يُعد رضا العملاء من المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات والتسويق، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الفنادق، حيث يعتمد تقييم الخدمة بشكل كبير على تجربة العميل. ويُعرّف رضا العملاء بأنه الشعور الناتج عن مقارنة توقعات العميل المسبقة بالأداء الفعلي للخدمة المقدمة (Kotler & Keller, 2016).

وقد أوضحت دراسة (Oliver (1997 أن رضا العملاء يُعد مؤشرًا مهمًا لنجاح المنظمات، حيث يرتبط بالولاء، وإعادة الشراء، وتحسين السمعة المؤسسية. كما أكدت دراسة (Parasuraman et al. (1988 من خلال نموذج SERVQUAL أن جودة الخدمة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء، خاصة في الخدمات التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل.

وفي القطاع الفندقي، أظهرت دراسة (Han and Ryu (2009 أن سلوك الموظفين، وطريقة تعاملهم مع النزلاء، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا العملاء وتقييمهم للخدمة. وفي دراسة عربية، توصل الزهراني (2020) إلى أن تحسين تجربة العميل في الفنادق يساهم في رفع مستوى الرضا وزيادة نية التوصية بالفندق للآخرين.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، وأكدت وجود ارتباط إيجابي بينهما، خاصة في المنظمات الخدمية.

فقد أوضحت دراسة (Bowen and Lawler (1995 أن تمكين الموظفين يتيح لهم المرونة اللازمة لاتخاذ قرارات فورية لحل مشكلات العملاء، مما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم.

كما توصلت دراسة (Spreitzer et al. (1997 إلى أن الموظفين الممكّنين يظهرون مستويات أعلى من المبادرة والالتزام، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. وفي السياق الفندقي، بينت دراسة (Karatepe (2012 أن تمكين العاملين في الفنادق يساهم في تقليل شكاوى العملاء وزيادة رضاهم عن الخدمات.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التطبيقية داخل القطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية، وهو ما يشكل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء، باعتبار تمكين الموظفين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في المنظمات الخدمية، نظرًا لدوره المحوري في تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في التساؤل حول مدى إسهام ممارسات تمكين الموظفين في تحقيق رضا العملاء، خاصة في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات الخدمية وارتفاع توقعات العملاء.

وقد تناولت الدراسة الإطار النظري لمفهوم تمكين الموظفين ورضا العملاء، حيث تم استعراض أهم التعريفات والنظريات والنماذج التي فسّرت هذين المفهومين، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أكدت في مجملها وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين وتحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء. كما أظهرت تلك الدراسات أن الموظفين المُمكّنين يتمتعون بدرجة أعلى من الثقة والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار، مما ينعكس بشكل مباشر على أسلوب تعاملهم مع العملاء واستجاباتهم لاحتياجاتهم.

وتوصلت الدراسة، من خلال التحليل النظري ومناقشة نتائج الدراسات السابقة، إلى أن تمكين الموظفين يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق رضا العملاء، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تحسين جودة الخدمة وسرعة الاستجابة وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات. كما أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين لا يقتصر على تفويض الصلاحيات فقط، بل يشمل أيضًا التدريب المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة تشجع على المبادرة والابتكار.

وفي ضوء ذلك، أكدت الدراسة أن المؤسسات الخدمية، ومنها القطاع الفندقي، بحاجة إلى تبني سياسات تمكين فعالة تركز على تطوير قدرات الموظفين، ومنحهم الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متطلبات العملاء بكفاءة ومرونة. كما أوضحت الدراسة أن تحقيق رضا العملاء لا يمكن أن يتم بمعزل عن الاهتمام بالموارد البشرية، باعتبارهم العنصر الرئيس في تقديم الخدمة وبناء العلاقة مع العميل.

كما تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في البيئة العربية، وتبسيط الضوء على أهمية الربط بين الجوانب التنظيمية الداخلية والنتائج الخارجية للمنظمة. وتكتسب الدراسة أهميتها أيضًا من كونها تقدم إطارًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مثل جودة الخدمة، والولاء، والصورة الذهنية للمنظمة.

وفي الختام، توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات العليا في المؤسسات الخدمية بتطبيق ممارسات تمكين الموظفين بشكل منهجي ومدرّس، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. كما تقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال، مع تطبيقها على قطاعات خدمية مختلفة واستخدام مناهج وأساليب بحثية متنوعة لتعميق الفهم حول هذا الموضوع.

قائمة المراجع

١- المراجع العربية

العريقي، عبد الله محمد. (2020).
التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير.
المجلة العربية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (2)، 60.٤٥-
<https://journals.ajsrp.com>

المذن، عبد الله بن محمد. (2022).
دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء في المؤسسات الخدمية بدولة الكويت.
مجلة دراسات إدارية، ١٤ (1)، 40.١٥-
<https://masf.journals.ekb.eg>

الشمري، عبد الله بن سعد. (2021).
أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمة ورضا العملاء في القطاع الخدمي السعودي.
مجلة العلوم الإدارية، ١٣ (3)، 55.٣٥-

العتيبي، عبد الله بن محمد. (2018).
أثر تمكين الموظفين على الأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية.
مجلة الإدارة الحديثة، ١٠ (2)، 62.٤٥-

الزهراني، أحمد بن سعيد. (2020).
دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء في الفنادق.
مجلة العلوم الإدارية، ١٢ (1)، 104.٨٨-

٢- المراجع الأجنبية

Makhamreh, Z., Khraisat, L., & Abu-Ali, M. (2022).
Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance: The moderating role of employee empowerment.
Business, Management and Economics Engineering, 20(2), 223–237.
<https://journals.vilniustech.lt>

Prebeg, K. (2021).
Motivating success: A study of employee empowerment's link to customer satisfaction and sales performance.
Scientific Journal of Applied Sciences, 1(2), 1–9.
<https://asestant.ceon.rs>

Ukil, M. I. (2016).

The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction.

Business: Theory and Practice, 17(2), 178–186.

<https://journals.vilniustech.lt>

Shedid, R. (2019).

Employee empowerment and customer satisfaction: An investigation from a UAE banking sector perspective.

Dubai: Emirates Institute for Banking Studies.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019).

Research methods for business students (8th ed.).

Harlow, England: Pearson Education.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992).

The empowerment of service workers: What, why, how, and when.

Sloan Management Review, 33(3), 31–39.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995).

Empowering service employees.

MIT Sloan Management Review, 36(4), 73–84.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988).

The empowerment process.

Academy of Management Review, 13(3), 471–482.

<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).

Marketing management (15th ed.).

Pearson Education.

Oliver, R. L. (1997).

Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer.

McGraw-Hill.

Spreitzer, G. M. (1995).

Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation.

Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.

<https://doi.org/10.2307/256865>