

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
اثر تمكين الموظفين على رضا العملاء

أسم الطالب
هاجر اكرم بن شمالان

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لله سبحانه وتعالى على نعمه وتوفيقه في إتمام هذا البحث. كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدموه من دعم علمي ومعرفي أسهم في إنجاز هذا المشروع.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذ المقرر والمشرف على هذا البحث / د. عبد الرحيم نادر على توجيهاته القيمة وملاحظاته العلمية التي كان لها أثر كبير في تطوير هذا العمل وإخراجه بالشكل المناسب.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم في تقديم المساعدة أو المشورة خلال مراحل إعداد هذا البحث، سواء من الزملاء أو من العاملين في القطاع الفندقي الذين ساهموا في تسهيل الحصول على المعلومات.

وفي الختام، أرجو أن يكون هذا العمل المتواضع إضافة علمية مفيدة في مجال الإدارة والخدمات الفندقية، وأن يسهم في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بتمكين الموظفين وتحسين رضا العملاء.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتشجيع في مسيرتي التعليمية، فلهما مني كل الحب والامتنان.

كما أهديه إلى عائلتي الكريمة التي وقفت بجانبني وساعدتني على مواصلة جهودي حتى إتمام هذا البحث.

وإلى أساتذتي الكرام الذين أفادوني بعلمهم وخبراتهم خلال سنوات الدراسة.

وإلى كل من يسعى للعلم والمعرفة وتطوير نفسه، أهدي هذا الجهد المتواضع آملاً أن يكون فيه فائدة ولو بسيطة في مجال الإدارة والخدمات الفندقية.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في الفنادق، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري مثل تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير المعلومات والتدريب، وبين مستوى رضا العملاء عن الخدمات الفندقية المقدمة لهم.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث. وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين والعملاء في الفنادق، وذلك بهدف قياس مستوى تمكين الموظفين ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

النتائج:

من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في القطاع الفندقي، حيث تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم عن الخدمات الفندقية.

التطبيقات والأهمية:

تسهم هذه الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات العملية لإدارات الفنادق حول أهمية تطبيق ممارسات تمكين الموظفين، لما لها من دور في تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء وزيادة قدرتها التنافسية في سوق الخدمات الفندقية.

الكلمات المفتاحية:

تمكين الموظفين – رضا العملاء – جودة الخدمة – القطاع الفندقي – الخدمات الفندقية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٥	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٦	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٧	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٨	١,٩. مخطط المشروع.....
٢٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢١	٢,١. المقدمة:.....
٢١	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٢	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٢	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣	٢,٥. الخاتمة.....
٢٤	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٥	٣,١. المقدمة.....
٢٦	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٧	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٨	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٨	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٩	٣,٦. أنواع البيانات.....

٢٩	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٠	٣,٨. الخاتمة
٣١	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٢	4.1. المقدمة
٣٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٢	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٣	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٣	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٣	٤,٦. الخاتمة
٣٤	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٥	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٣٥	٥,٢. توصيات الدراسة
٣٥	٥,٣. الخاتمة
٣٦	قائمة المراجع
٣٧	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

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 النزول 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 يساهم في رفع جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء، إلا أن معظمها ركّز 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 بيّنت دراسة (Prebeg, 2021) أن الموظفين المُمكنين يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والانخراط في العمل، وهو ما يساهم 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 تفسر 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 العريفي (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 أثره الإيجابية (العريفي، 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.
- التعرّف 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 الرئيسة:

• **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.

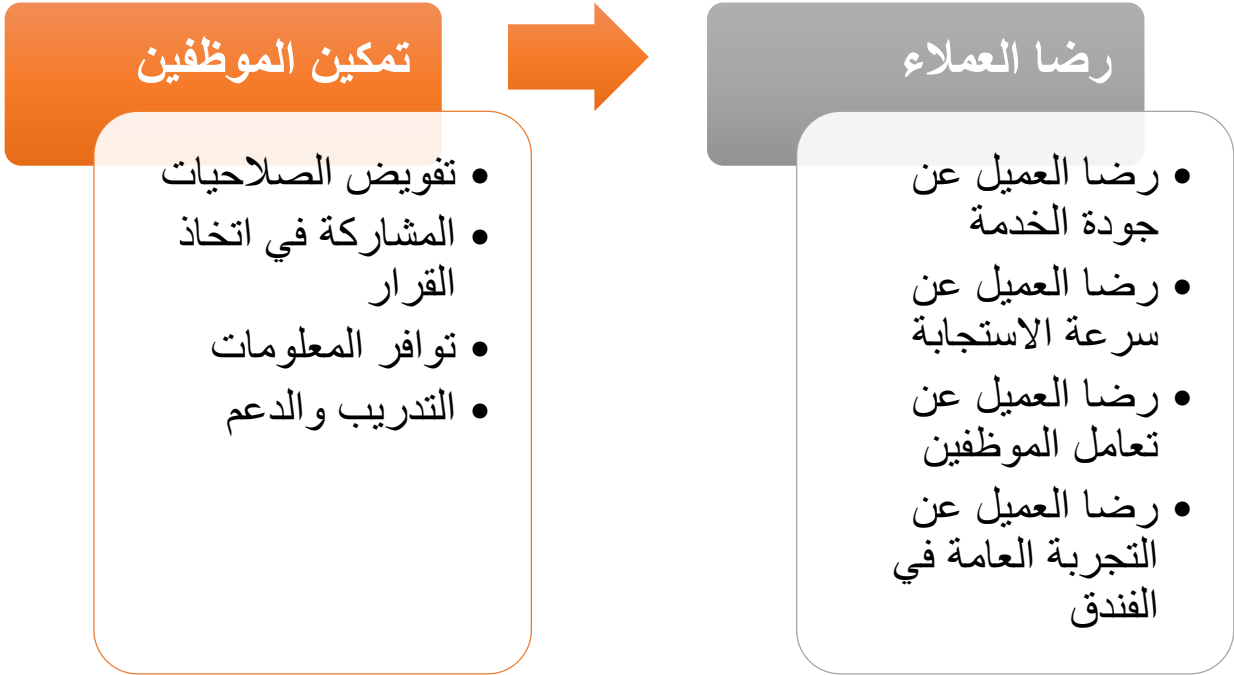
• **H1-2** : تختلف درجة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء تبعًا لنوع الفندق أو فئته (عدد النجوم).

• **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 . 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.

١,٩. مخطط المشروع

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.

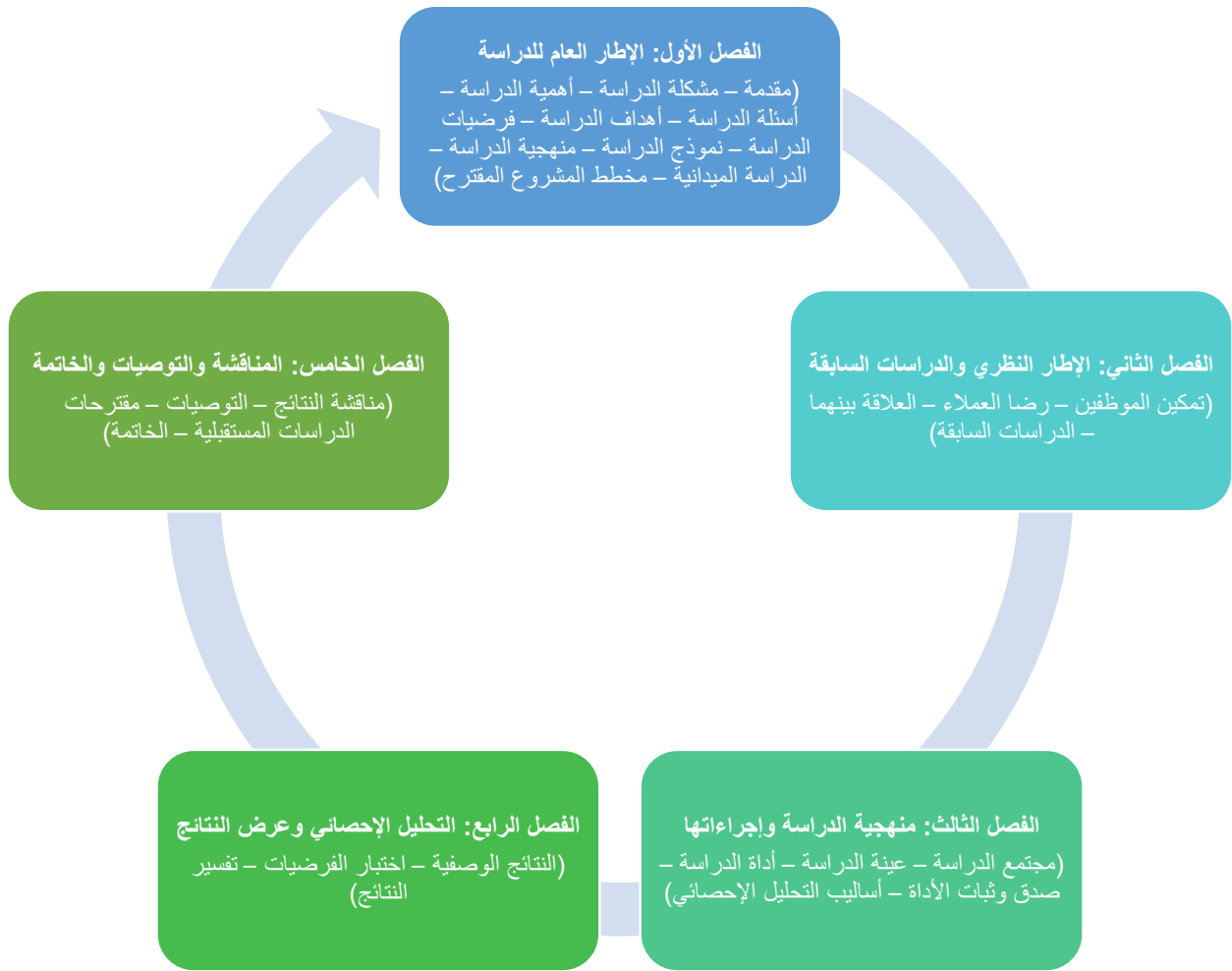
٤. التحليل الإحصائي وعرض النتائج (الفصل الرابع):

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 بدءًا من تحديد المشكلة نظريًا وتطبيقيًا، مرورًا 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 تسهم 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 يُسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية، مما ينعكس إيجابًا 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.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا الفصل وصف تصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع البحث والعينة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

كما يوضح هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في القطاع الفندقى.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تمكين الموظفين

يقصد بتمكين الموظفين في هذه الدراسة مدى منح العاملين في الفنادق الصلاحيات والموارد والمعلومات التي تساعد على أداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. ويقاس تمكين الموظفين من خلال عدة أبعاد هي:

- تفويض الصلاحيات
- المشاركة في اتخاذ القرار
- توفير المعلومات
- التدريب والدعم

رضا العملاء

يقصد برضا العملاء في هذه الدراسة مستوى شعور العملاء بالرضا عن الخدمات الفندقية المقدمة لهم، وذلك نتيجة مقارنة توقعاتهم المسبقة بالخدمة مع مستوى الأداء الفعلي الذي يحصلون عليه أثناء تعاملهم مع الفندق.

ويتم قياس رضا العملاء من خلال مجموعة من المؤشرات مثل:

- جودة الخدمة
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء
- أسلوب تعامل الموظفين
- الرضا العام عن تجربة الإقامة في الفندق

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد هذه الدراسة على تصميم البحث الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها.

وتتمثل عناصر تصميم البحث في الآتي:

فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تعتمد على دراسة الظواهر بشكل موضوعي باستخدام البيانات الكمية.

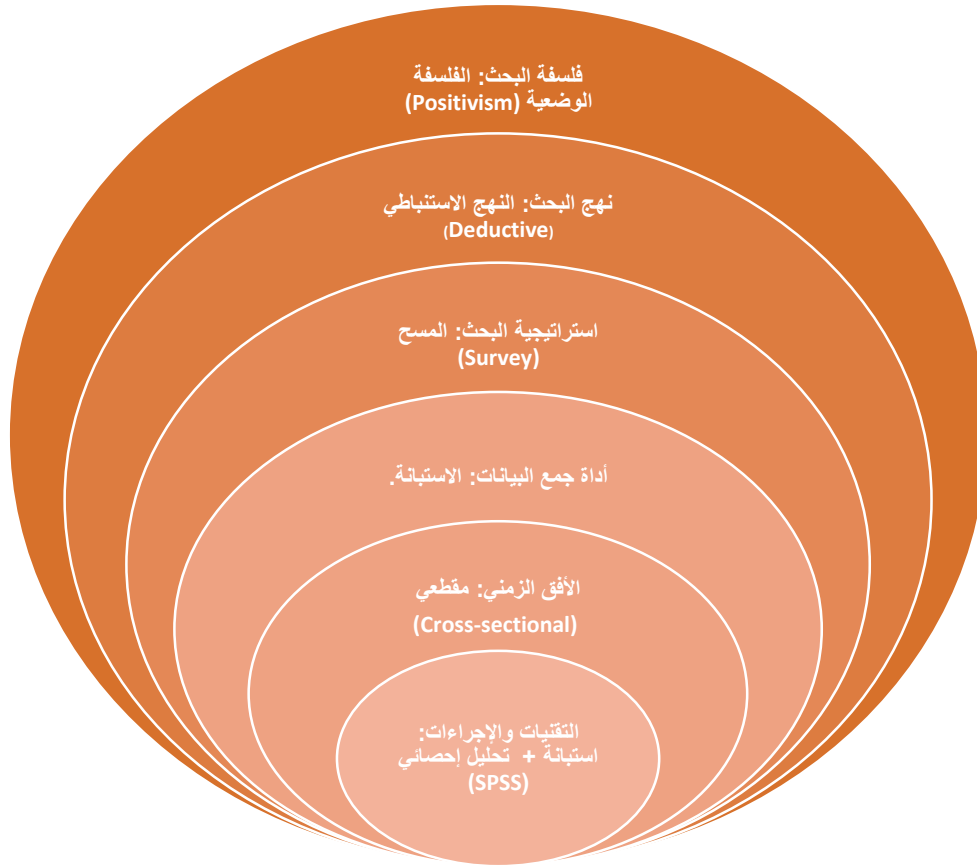
نهج البحث: المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث تنطلق الدراسة من النظريات والدراسات السابقة لتكوين فرضيات يتم اختبارها ميدانيًا.

استراتيجية البحث: استراتيجيية المسح الميداني (Survey).

أداة جمع البيانات: الاستبانة.

الأفق الزمني: دراسة مقطعية (Cross-Sectional)، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة.

نوع البيانات: بيانات كمية يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعملاء في الفنادق. ويشمل المجتمع موظفي الخطوط الأمامية في الفنادق مثل موظفي الاستقبال وخدمة العملاء وخدمة الغرف، بالإضافة إلى العملاء أو النزلاء الذين يتعاملون مع هذه الفنادق.

أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة.

وسيتم توزيع الاستبانات على عدد من الموظفين والعملاء في الفنادق، بهدف الحصول على بيانات تساعد في قياس مستوى تمكين الموظفين ومستوى رضا العملاء.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين مثل الجنس، سنوات الخبرة، ونوع الفندق.

الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي:

- تمكين الموظفين
- رضا العملاء

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، والذي يتراوح بين (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة).

٣,٦. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهما:

البيانات الأولية:

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة.

البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من الكتب العلمية والمقالات الأكاديمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات سيتم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية مثل برنامج SPSS، وذلك بهدف تحليلها واستخراج النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار لاختبار أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء.
- اختبار الفروق الإحصائية في حالة وجود متغيرات ديموغرافية.

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اعتمادها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته المتعلقة بأثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في القطاع الفندقي. وقد تم في هذا الفصل توضيح الأسس العلمية والإجراءات المنهجية التي سيتم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها بطريقة منظمة تساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

وفي بداية هذا الفصل تم تقديم مقدمة توضح أهمية المنهجية العلمية في البحوث الإدارية، حيث تساعد المنهجية الباحث على تنظيم خطوات البحث وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. كما تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والتي تمثلت في متغير تمكين الموظفين باعتباره المتغير المستقل، ومتغير رضا العملاء باعتباره المتغير التابع، وذلك بهدف تحديد كيفية قياس هذه المتغيرات داخل الدراسة.

كما تناول هذا الفصل تصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث، حيث تم تحديد فلسفة البحث والمنهج المستخدم في الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، لما له من قدرة على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما تم توضيح أن استراتيجية البحث تعتمد على المسح الميداني باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وتطرق الفصل كذلك إلى مجتمع الدراسة والعينة التي سيتم اختيارها، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعملاء في الفنادق، نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة. وتم توضيح طريقة اختيار العينة المناسبة التي تساعد على تمثيل مجتمع الدراسة بصورة جيدة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

كما تم توضيح طريقة جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تقيس متغيرات الدراسة المختلفة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على العبارات المطروحة. ويساعد هذا المقياس على الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

وفيما يتعلق بتحليل البيانات، فقد تم توضيح الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل نتائج الدراسة، مثل الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء.

وفي ضوء ما سبق، يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي ستعتمد عليه الدراسة في تنفيذ الجانب التطبيقي منها، حيث سيتم في الفصل التالي عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج تسهم في توضيح أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في القطاع الفندقي.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦ . الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق