



أثر التمكين النفسي على أداء الخدمة لدى العاملين في فندق ماريوت قسنطينة

The Impact of Psychological Empowerment on the Service Performance of Employees at the Constantine Marriott Hotel

بوشريية محمد

بوسنة نسرين*

جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر

المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة عبد الحميد

مهري، قسنطينة 2، الجزائر

mohamedboucheriba@hotmail.com

nesrine.boussena@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/04/25

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين النفسي على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة، عبر التعرف على مستوى التمكين النفسي وأداء الخدمة وتحديد العلاقة بينهما، وهذا للمساعدة على تطوير الفنادق وتحسين أداء المورد البشري فيها باستخدام الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت المعلومات باستخدام الاستبيان المقدم إلى مجتمع الدراسة البالغ 75 ع امل، تم تحليل البيانات من خلال بعض الأدوات الإحصائية في برنامج spss v.23. توصلت الدراسة إلى توفر إدراك مقبول للتمكين النفسي وأداء مقبول للخدمة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على أداء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: أداء خدمة؛ تأثير؛ تمكين نفسي؛ حرية تصرف؛ كفاءة؛ معنى، فندق ماريوت.

Abstract :

The study aims to identify the extent of psychological empowerment Impact on service performance at the Constantine Hotel Marriott, by identifying the level of psychological empowerment and service performance and determining the relationship between them, this is to help develop hotels and improve the performance of the human resource inside it, using management methods that had been proven its effectiveness. We have relied on the analytical descriptive approach, the information was collected using the questionnaire provided to the study population of 75 employees, the data were analyzed through some statistical tools in SPSS software v.23. The study found an acceptable perception of psychological empowerment and acceptable service performance, in addition the existence of a statistically significant effect of psychological empowerment on service performance

Key Words: competence; impact; Meaning; performance service ;psychological empowerment; self- determination; Marriott hotel.

JEL Classification: M12.

*مرسل المقال: بوسنة نسرين (nesrine.boussena@univ-constantine2.dz)



المقدمة:

تتنافس الفنادق فيما بينها من أجل تقديم خدمة متكاملة متنوعة ومتميزة، إذ تحرص على توفير مختلف المستلزمات المادية وتهيئة البيئة الملائمة لإرضاء العميل بتقديم خدمة تفوق توقعاته وتتناسب مع حاجاته وأذواقه المتعددة والمتغيرة، إلا أن المستلزمات المادية وحدها غير كافية للارتقاء بمستوى الخدمات فالآلات والمعدات على الرغم من أهميتها إلا أنها عناصر جامدة ومساعدة، يجب استعمالها من قبل مورد بشري يمتلك قدرات ومهارات بشكل صحيح وفعال. ولما كان المورد البشري هو المسؤول الأساسي على تقديم الخدمة وأدائه يحدد نجاحها من عدمه عبر ما يقدمه من أفكار وتفاعلات وردات فعل يستطيع من خلالها إقناع العميل والاستجابة له. فإنه يستلزم على الفنادق الاهتمام بتطويره وتسهيل اندماجه وتلبية حاجاته النفسية والبيئية والوظيفية بخلق مناخ وبيئة داعمة تساعد على التحفيز النفسي له بمنحه المزيد من الصلاحيات وجعله يدرك أهميته ودوره وتأثيره في مختلف النتائج والمخرجات أي منحه شعورا داخليا يتمكنه وقدرته.

إشكالية الدراسة:

تتبنى سلسلة فنادق الماريوت قيم تؤمن بأهمية المورد البشري فشعارها الأساسي هو " اعتني بموظفيك وسيعتنون بالعملاء"¹، حيث يعمل الفندق باستمرار على توفير الفرص للموارد البشرية وإعطاءهم الحرية اللازمة وتزويدهم بالتدريب والتحفيز، فالثقافة السائدة في الفندق هي ثقافة الابتكار والتجديد المستمر والحث على إطلاق العنان للأفكار المبدعة للتمكن من توقع حاجات العملاء المتغيرة ومواجهة المنافسة بتقديم أداء خدمة متميز. فالفندق يتبنى فلسفة التمكين النفسي الذي يعمل على تحسين شعور الفرد الداخلي بقدرته. ولأن الماريوت قسنطينة جزء من هذه السلسلة العالمية، تبرز معالم إشكاليتنا في التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما مدى تأثير التمكين النفسي على

أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى إدراك العاملين للتمكين النفسي في فندق ماريوت قسنطينة؟

- ما مستوى أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للعاملين على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في فندق ماريوت قسنطينة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) حول مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في فندق ماريوت قسنطينة؟.

فرضيات الدراسة: بناء على إشكالية الدراسة والدراسات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في فندق ماريوت قسنطينة.



ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعنى على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق ماريوت قسنطينة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية التصرف على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق ماريوت قسنطينة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق ماريوت قسنطينة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق ماريوت قسنطينة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) حول مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق ماريوت قسنطينة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في :

- أهمية الفنادق ودورها الكبير في السياحة والاقتصاد الوطني وحثمية العمل على تطويرها؛ أهمية توفير كفاءات بشرية في الفنادق من أجل تحسين تنافسيتها وتنافسية السياحة بشكل عام؛ أهمية التمكين النفسي ودوره الأساسي في التحسين من قدرات وكفاءات المورد البشري؛ ضرورة التحسين من أداء الخدمات من أجل تحسين أداء الفنادق.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تقديم إطار مفاهيمي نستعرض من خلاله مفهومي التمكين النفسي وأداء الخدمة؛ التعرف على مستوى إدراك العاملين للتمكين النفسي في فندق ماريوت قسنطينة؛ التعرف على مستوى أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة؛ إبراز أثر التمكين النفسي على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة؛ صياغة بعض التوصيات التي تساهم في تطوير التمكين النفسي وأداء الخدمة.

منهجية الدراسة: لتحقيق غاية هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم لوصف واستعراض المفاهيم الأساسية للتمكين النفسي وأداء الخدمة من خلال جمع مختلف المعلومات وتحليلها بغرض الإلمام بالجوانب النظرية للدراسة جمعت المعلومات من المراجع والكتب والبحوث والدراسات والمواقع الكترونية. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بأسلوب دراسة حالة من خلال استقراء المعلومات المتحصل عليها من العاملين في فندق ماريوت قسنطينة، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على آراء ووجهات نظر عينة الدراسة لمعالجتها وتحليلها واستخلاص جملة من النتائج.



أداة الدراسة: استنادا إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الذي تكون من جزأين: اشتمل الجزء الأول على الخصائص والشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية. أما الجزء الثاني فقد اشتمل على محورين يضم كل منهما مجموعة من الأسئلة التي تجيب على تساؤلات الدراسة وأهدافها والتي وزعت كما يلي:

- المحور الأول: حول التمكين النفسي ويتضمن (14) فقرة، موزعة على 4 أبعاد: المعنى (4)، حرية التصرف (4)، الكفاءة (3)، التأثير (3).
- المحور الثاني: حول أداء الخدمة وتضمن (12) فقرة، موزعة على 3 أبعاد: لقاء الخدمة (4)، البيئة المادية (4)، رضا العملاء (4).

وجرى تقسيم الدراسة إلى خمس فئات حسب مقياس ليكارت الخماسي مرتبة تنازليا من الخيار الخامس موافق تماما، إلى الخيار الرابع موافق، إلى الخيار الثالث موافق إلى حد ما، والخيار الثاني غير موافق، وأخيرا الخيار غير موافق تماما كأسلوب واسع الاستخدام يعرض بنودا ذات صياغة إيجابية وأخرى ذات صياغة سلبية، لتكون هذه الدرجات أداة للقياس من خلال مقارنة متوسط هذه الأخيرة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وقد حددت مستويات الأهمية النسبية طبقا للمقياس التالي:

طول الفئة: الحد الأعلى للإجابة الحد - الأدنى للإجابة / عدد المستويات

$$1.33 = 3/1 - 5$$

وبهذا يكون مستوى الأهمية المنخفض أقل من 1-2.33، ومستوى الأهمية المتوسط 2.33-3.66، ومستوى

الأهمية المرتفع 3.66-5

الأساليب الإحصائية: في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية (الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي) باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23) في إدخال ومعالجة البيانات المحصلة من الاستمارات وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

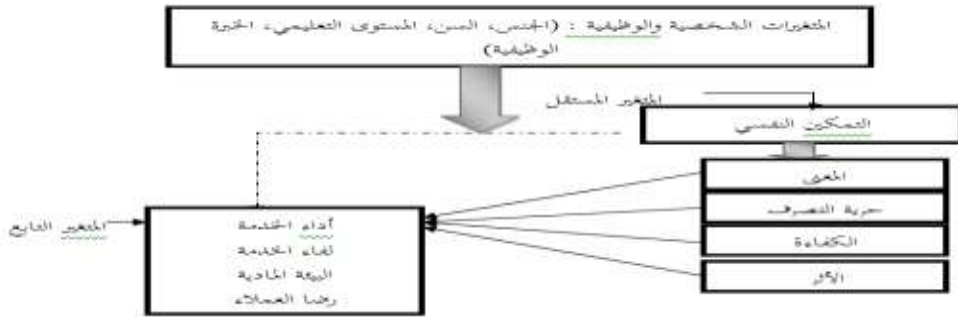
- معامل الصدق وألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق الاستمارة؛ اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي الاختبارات سيتم استعمالها لدراسة الفرضيات معلمية أولا معلمية ؛ الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛ معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة بين المتغير التابع والمستقل؛ اختبارات الانحدار البسيط للتأكد من علاقة الأثر بين المتغير التابع والمستقل، اختبار *anova one way* لاختبار الفروق.

نموذج الدراسة: استكمالا لمعالجة الإشكالية وتحقيقا لأهدافها، فقد تم بناء نموذج افتراضي للدراسة الذي يعكس

علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع:



الشكل 01: "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في فندق ماريوت قسنطينة؛ الحدود الزمنية: دامت الدراسة في الفترة الممتدة بين سبتمبر ونوفمبر 2020؛ الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على متغيري التمكين النفسي وأداء الخدمة؛ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في فندق ماريوت قسنطينة.

الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات موضوع التمكين والتمكين النفسي من زوايا مختلفة، وحاولت تحديد علاقته وأثره على متغيرات مختلفة بما فيها أداء الخدمة الذي اعتبرته جزءاً من الأداء الوظيفي، وعليه سنستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية بهدف تحديد إسهامات كل دراسة وكذا تحديد أوجه التشابه والاختلاف.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Hechanova, Alampay, & Edna, 2006): هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة التمكين النفسي بالرضا الوظيفي والأداء في خمسة قطاعات خدمية مختلفة وهي: الفنادق، المطاعم، البنوك، مؤسسات الاتصال وشركات الطيران. باستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 954 من العاملين والمشرفين في هذه القطاعات وبعد التحليل بالاعتماد على الأساليب الإحصائية اللازمة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وكل من الرضا الوظيفي والأداء، كما توصلت إلى اختلاف في إدراك التمكين النفسي حسب الجنس إذ وجدت أن الذكور أكثر إدراكاً له من الإناث. واختلاف فالتمكين النفسي حسب القطاعات حيث أن قطاع الاتصال سجل أقل مستوى للتمكين النفسي حسب نتائج الدراسة

- دراسة (Al-makhadmah, Al nadjdawi, & Al-muala, 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التمكين النفسي (المعنى والأثر والكفاءة وتقرير المصير) على أداء العامل. وكذا استكشاف ما إذا كان المستوى التعليمي للعامل يؤثر على العلاقة بين التمكين النفسي وأدائه في الفنادق. استخدمت هذه الدراسة الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية قدرها 200 عامل من عملي فنادق أربع وخمس نجوم في الأردن. بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن المعنى وتقرير المصير لهما تأثير على أداء العاملين، في حين أن التأثير



والكفاءة ليس لهما تأثير على أداء العاملين بالإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن المستوى التعليمي يؤثر على العلاقة بين التمكين النفسي وأداء العاملين لعملهم.

الدراسات العربية:

- دراسة (دحو، شيخي، و برزوق، 2020): هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي عن طريق الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، تحقيقاً لهذا الغرض وزع استبيان على عينة عشوائية من العاملين في القطاع المصرفي قدرها 85 عامل، بعد تحليل النتائج واعتماداً على برنامج smartPLS3 توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي وتأثير موجب للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، ومنه تأثير ايجابي للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي.

- دراسة (ديدوني و برحو ملياني، 2020): هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر التمكين النفسي بأبعاده (الكفاءة، الاستقلالية، معنى العمل، التأثير) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو، وباستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 62 عامل توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين، ووجود تأثير تحديداً للكفاءة والاستقلالية معنى العمل على التمكين النفسي فيما لا يوجد تأثير للتأثير على الأداء الوظيفي.

- من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن القول أنها ساعدت في فهم التأثير الذي يخلقه التمكين النفسي على الأداء الوظيفي بشكل عام حيث نجد أن معظم الدراسات تدمج أداء الخدمة مع الأداء الوظيفي كون الخدمة تكون غالباً جزءاً من الوظيفية. أكدت هذه الدراسات على وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي رغم عدم تأثير بعض أبعاده دراسة (ديدوني و برحو ملياني، 2020) و (Al-makhadmah, Al najdawi, & Al-muala, 2020). تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا في أبعاد قياس التمكين النفسي إذ اعتمدت كلها على الأبعاد التي اقترحتها 1995 spreitzer، وفي اهتمامها بالمتغيرات الشخصية دراسة (Hechanova, Alampay, & Edna, 2006) و (Al-makhadmah, Al najdawi, & Al-muala, 2020) وكذا في المنهج المتبع وأداة جمع البيانات. وما يميز دراستنا هي تناولها لأداء الخدمة كأداء مستقل بأبعاد خاصة وكذا تطبيقها على مجتمع وعينة مختلفة في مجال زمني ومكاني مختلف.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة: يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم التمكين النفسي وأداء الخدمة.

1. التمكين النفسي:

1.1. مفهوم التمكين: ظهر مفهوم التمكين النفسي في الربع الأخير من القرن العشرين، لكن ممارسته تعود إلى ممارسات عملية الإثراء الوظيفي حيث ذكر Thomas and Velthouse بأن الإثراء الوظيفي يتضمن الأبعاد الإدراكية الأربعة لمفهوم التمكين النفسي فالمعنى مثال لأهمية العمل، والكفاءة تشبه تنوع المهارات، والإدارة



الشخصية تكافئ الاستقلالية، ولكن ما ينقصه هو بعد التأثير ما يجعل التمكين النفسي حالة نفسية أشمل من الإثراء الوظيفي (شرع، 2015، صفحة 79) ، يعرف التمكين النفسي أيضا بالتمكين الداخلي والتمكين الفردي أو الذاتي. على العموم عرف هذا المفهوم من قبل الباحثين انطلاقا من زوايا مختلفة:

عرف من قبل Conger and Kanugo 1988 كونه عملية تعزيز مشاعر الفاعلية الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد نواحي العجز ومحاولة إزالتها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (Özaralli, 2015, p. 369). بالنسبة Thomas and Velthouse 1990 فالتمكين النفسي هو زيادة الدافع الجوهري الذي يجعل العاملين يثقون في قدرتهم على أداء أعمالهم والذي يبرز من خلال عدد من المدركات (المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير) (mazlina, abu kazim, & Shazrul Ekhmar, 2016, p. 2) وحسب Liden Wayne and Sparrowe 2000 التمكين النفسي هو أداة تمكن العاملين من تجاوز متطلبات الوظيفة وتطبيق رؤيتهم الخاصة في أداء أعمالهم (Kesari Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, 2019, p. 04)، هذا الشعور أو الدافع الذاتي لا ينتج عن العامل وحده وإنما يحتاج لمقومات هيكلية وتنظيمية وعلاقات إدارية ملائمة بين المديرين والعاملين أساسها الثقة الدعم والاتصال المتبادل (زرروخي، بن عابد، و كربوش، 2020، صفحة 70). وبعد استعراضنا لأدبيات التمكين النفسي يمكننا تعريفه بأنه حالة نفسية أو شعور داخلي بالفاعلية الذاتية يحفز العاملين لبذل جهد أكبر في العمل، ناتج عن إحساسهم بالمقدرة وقيمة العمل وتمتعهم بجرية التصرف وقدرتهم على التأثير، هذا الشعور الداخلي يستلزم توفر متطلبات خارجية مصدرها الإدارة والمنظمة.

2.1. أبعاد التمكين النفسي: من أجل تفعيل مفهوم التمكين النفسي اعتمد Spreitzer 1995 على النموذج النظري الذي أنشأه Thomas and Velthouse 1990 وطور نموذج رباعي الأبعاد لقياس التمكين النفسي:

أ. **المعنى Meaning:** يقصد به الاعتقاد الذي يتولد لدى العامل بأن العمل الذي يقوم به مهم وذو مغزى بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة وللعاملين الآخرين الأمر الذي يولد اتصال قوي مع العمل يتجاوز الأطر الرسمية أو الرتب والحوافز ويؤدي إلى صلة عميقة وبالتالي التزام أكبر بالمسؤوليات (خالدي، 2018، صفحة 74).

ب. **حرية التصرف Self- Determination:** تعكس إحساس العامل بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولة السببية عن الأحداث الشخصية والاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلته (بوسالم، 2016، صفحة 401).

ت. **الكفاءة Competence:** هي إيمان العامل بمهارته وقدرته الذاتية ومعارفه التي تؤدي إلى أداء عمله بنجاح. ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والتدريب على مهارات اتخاذ القرار والابتكار (برني، 2015، صفحة 68).



ث. التأثير **Impact** : إحساس العامل بقدرته على التأثير في النتائج ومساهمته في المخرجات، أي إدراكه بأن له تأثير في القرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تخص عمله(دروم، قهيري، و حيماني، 2019، صفحة 481).
تمكن الأبعاد السابقة من الحكم على مستوى التمكين النفسي للعاملين فحتى لو توفرت المتطلبات التنظيمية والإدارية فإن العملية لن تنجح إلا من خلال إحساس العامل الداخلي بتمكّنه من أداء عمله.

2. أداء الخدمة :

1.2. مفهوم أداء الخدمة: يشير أداء الخدمة إلى العروض والعمليات المقدمة من قبل مقدمي الخدمة خلال لقاء الخدمة والتي تؤدي إلى تقييم العميل للخدمة، يرى Zeithaml 1988 بأنه حكم العميل على التفوق أو التقدير أو التميز لعلامة تجارية من بين العلامات الموجودة والعاملة ويكون هذا الحكم أو التقييم على أساس أداء الخدمات حيث يدمج العميل أداء الخدمة لتقييم للجودة. ويرى rove, Fisk and Dorsch وHuang and Wu 2008 و1998 أن أداء الخدمة يشمل كل ما يتم توفيره للعميل من قبل مقدم الخدمة فالجودة الوظيفية للخدمة تتعلق بأداء مقدمها أثناء عملية تقديمه (ali, hussain, & ryu, 2017, p. 2). وهكذا يخلق أداء الخدمة تجارب مباشرة تتيح للعملاء التعود على الوعي بالعلامات التجارية وتكرار شراء خدماتها وبالتالي يبني الولاء.

2.2. أبعاد أداء الخدمة: اقترح Brady and Cronin 2015 أن أداء الخدمة يقيم من خلال ثلاثة

أبعاد (لقاء الخدمة، البيئة المادية، رضا العملاء) (hosseini, Zainal, & Sumarjan, 2015, p. 158):

أ. لقاء الخدمة: هي عملية التفاعل الثنائي بين مقدم الخدمة والعميل بمعنى أنها الفترة الزمنية التي من خلالها يتم التفاعل المباشر، فهي شكل من أشكال التفاعل البشري لكل الأطراف المشاركة في عملية تقديم الخدمة، وهي تفاعل اجتماعي مؤقت يخضع لجميع العوامل الدينامكية والهيكلية التي تؤثر على التفاعل الاجتماعي بشكل عام(علي، 2016، صفحة 62).

ب. البيئة المادية : تساعد على تكوين انطباعات حسنة عن المؤسسة وعن خدماتها لدى العملاء من جهة، وفي تهيئة ظروف عمل مريحة للموظفين من جهة أخرى، وهذا من شأنه الرفع من إنتاجيتهم وزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين أداءهم، وتشير البيئة المادية للمؤسسات إلى البيئة المادية المحيطة بالعاملين والعملاء في أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة(بن شنيينة و مطاي، 2019، صفحة 585).

ت. رضا العملاء: رضا العميل هو حكم ناتج عن تجارب العميل الاستهلاكية وخبرته مع الخدمة لفترة زمنية معينة، وعليه فهو عبارة عن حالة نفسية وشعورية إيجابية أو سلبية تتولد لدى العميل نتيجة المقارنة بين إدراكه لمستوى الأداء الفعلي للخدمة بعد اقتنائها مع مستوى التوقعات عنها قبل الشراء(مرازقة و مخلوف، 2017، صفحة 392).



3. العلاقة النظرية بين التمكين النفسي وأداء الخدمة:

يساهم التمكين النفسي وأبعاده في تحسين أداء الخدمة حيث أن إحساس العامل بأهمية ومغزى عمله يجعله أكثر استعداد لبذل جهد أكبر في أداءه وأكثر إيمانا بضرورة إطلاق العنان لإبداعه من أجل تقديم خدمة مبتكرة ومتميزة، كما أن إحساسه بالكفاءة والمقدرة تجعل لقاء الخدمة مثمر وتجعل العميل راضي عبر الاستجابة السريعة والقدرة على معالجة الشكاوي بفعالية، فالعامل له تأثير كلي ويعد مسؤول عن المخرجات خاصة إذا كانت له حرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات واختيار طريقة أداء عمله والأدوات التي يستعملها. (عبد الله، 2018، صفحة 13).

II. النتائج ومناقشتها:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للتمكين النفسي وأداء الخدمة وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تم التطبيق في فندق الماريوت Marriot قسنطينة. وبعد تطبيق أداة الدراسة وتوزيع الإستبانة وباستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فندق الماريوت قسنطينة البالغ عددهم 100 عامل (قلص العدد بسبب الجائحة)، وعن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة تم توزيع 100 استمارة، استرجع منها 85 بعد الفحص والتدقيق استبعدت 10 لعدم صلاحيتها لتشكل بذلك عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 75 أي %75.

2. صدق وثبات الدراسة:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس عباراتها كل ما وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدقها من خلال:

1.2. صدق المحكمين: قبل توزيع الاستبانة على العينة، تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص وذلك لإبداء آرائهم حول الأداة بالنسبة لعبارتها ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة صياغتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله ووفقا لذلك تم تعديل وإلغاء بعض عبارات الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة محل الدراسة.

2.2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث من خلال معامل الارتباط بيرسون pearson لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (أداء الخدمة)

الجدول 01: "صدق الاتساق الداخلي للاستبيان"

العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
عبارات التمكين النفسي	**0.963	0.000
عبارات أداء الخدمة	**0.933	0.000



يتضح من معامل أن كل من عبارات المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (أداء الخدمة) تفوق 50 % مع قيمة احتمالية أقل من (0.005)، وعليه فإن العبارات التي تتضمنها محاور المتغيرين ترتبط بعلاقة قوية وهذا دليل صدق واتساق فقرات ومحاور الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي الاعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقا للسياق العلمي الذي أعدت من أجله.

3.2. معامل ألفا كرومباخ: ثبات الاستبانة هو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمت إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهو ما يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بواسطة معامل ألف كرومباخ.

الجدول 02: "معامل ألفا كرومباخ"

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
التمكين النفسي	10	0.921
أداء الخدمة	10	0.932
الاستمارة ككل	20	0.960

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرومباخ على مستوى بعدي الدراسة وعلى المستوى الكلي يقدر بـ (0.960)، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات (معدل ألفا يساوي أو يزيد عن 0.6) وعليه تزيد مصداقيته كأداة لجمع البيانات ما من شأنه الرفع من درجة موثوقية النتائج المحصل عليها.

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

لتحقيق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، فقد اعتمدنا على اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" Kolmogorov-Smirnov لمعرفة إذا كانت إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل "التمكين النفسي" والمتغير التابع "أداء الخدمة" موزعة توزيعا طبيعيا.

الجدول 03: "اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات"

التوزيع	كلموغوروف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov"		المتغيرين
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
طبيعي	0.156	1.173	التمكين النفسي
طبيعي	0.142	1.125	أداء الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن القيمة الإحصائية للتمكين النفسي بلغت (1.173) ومستوى الدلالة الموافق (0.156) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما بلغت القيمة الإحصائية لأداء الخدمة



(1.125) ومستوى الدلالة الموافق (0.142) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي فالبيانات تتخذ التوزيع الطبيعي لكل من المتغيرين، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

4. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية

الجدول 04: "الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة"

القيم			البيانات الشخصية	
			73.3% ذكور	26.7% إناث
65-56	55-46	45-36	أقل من 25	35-25
%0	%8	%30.7	%10.7	%50.7
جامعي %54.7		ثانوي %29.3	ابتدائي %0	متوسط %16
أكبر من 10 %12		من 5 إلى 10 %44	أقل من 5 سنوات %44	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- **الجنس:** نجد أن نسبة الذكور تبلغ 73.3% وهي أعلى من نسبة الإناث 26.7%، المؤسسات الفندقية مقصد للذكور أكبر من الإناث نظرا لاعتبارات ثقافية ومجتمعية لا تزال تحد المرأة وتمنعها عن العمل، بالنسبة لعمل الإناث يتمركز في وظائف الاستقبال والوظائف الإدارية.

- **السن:** يتضح أن فئة ما بين 35-25 تمثل الفئة الأعلى بنسبة 50.7%، تليها فئة ما بين 45-36 بنسبة 30.7% ثم فئة أقل من 25 بنسبة 10.7% وأخيرا فئة 55-46 بنسبة 8%، الملاحظة الأساسية من خلال استقراء أعمار مفردات العينة أن غالبيتهم شباب مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل وعليه يطلب منهم السعي لتطوير قدراتهم المعرفية بغية تحسين أداءهم.

- **المؤهل العلمي:** يحمل أفراد عينة الدراسة شهادات جامعية إذا قدرت نسبة العاملين ذوي المستوى الجامعي 54.7% الأمر يدل على سعي الفندق لتوظيف كوادر بشرية تتلاءم مؤهلاتها مع متطلبات الوظيفة، يليها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 29.3% فالمستوى المتوسط بنسبة 16% أعمالهم متعلقة بالنظافة والأمن، هذا التنوع يعطي آراء متنوعة اتجاه فقرات الاستبيان.

- **الخبرة الوظيفية:** معظم العاملين في الفندق ذوي خبرة قليلة إلى متوسطة، الأمر يرجع إلى أن العاملين في الفندق معظمهم شباب، كما أن الفندق حديث بدأ العمل سنة 2015.



5. الإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل النتائج:

1.5. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ينص السؤال الأول على " ما مستوى إدراك العاملين للتمكين النفسي في فندق ماريوت قسنطينة؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين النفسي بأبعاده المعنى، حرية التصرف، الكفاءة، التأثير. وجاءت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 05: "نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير التمكين النفسي"

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	المعنى	3.60	0.944	متوسط	3
2	حرية التصرف	3.39	0.741	متوسط	4
3	الكفاءة	3.63	0.7989	متوسط	2
4	التأثير	3.72	0.775	مرتفع	1
/	التمكين النفسي	3.58	0.714	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين النفسي جاء مقبول بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف قدره 0.714، حيث يدرك العاملون في الفندق مسؤوليتهم ومساهماتهم الحاسمة في نتائجه، كما يملكون الثقة والقدرة على الانجاز ويعلمون أهمية ومعزى عملهم، غير أن ما ينقصهم هو حرية التصرف وهو ما يبرر الإدراك المقبول لمستوى التمكين النفسي، حيث جاءت الأبعاد المشكلة له مرتبة كالأتي:

- التأثير: ضمن مجال المرتفع وبمتوسط قدره 3.72، حيث يؤمن العاملون في الفندق بقدرتهم على تغيير مجريات العمل فهم أهم عنصر في الخدمة الفندقية وهم أساس نجاح الفندق وفشله، هذا الإيمان بدورهم المفتاحي يزيد من اندماجهم ويرفع من دافعتهم لتحقيق إنتاجية أعلى.

- الكفاءة: ضمن مجال المتوسط وبمتوسط قدره 3.63، إذ يرى العاملون في الفندق أنهم يتمتعون بكفاءة وثقة وقدرة عالية ومهارة متميزة، قادرين من خلالها على مواجهة مختلف التغيرات وتأدية العمل تحت أي ظرف وأي طارئ.

- المعنى: ضمن مجال المتوسط وبمتوسط قدره 3.60، حيث يشعر العاملون بقيمة النشاطات التي يمارسونها وبمعزى وأهمية الأعمال التي يقومون بها ويعتبر هذا انعكاس طبيعي لإيمانهم بتأثيرهم الكبير في نتائج الفندق وثقتهم العالية في قدرتهم على الأداء.

- حرية التصرف: ضمن مجال المتوسط وبمتوسط قدره 3.39، إذ لا تتوفر في الفندق الحرية الكاملة في اختيار طرق العمل وفي اتخاذ القرارات التي تخصه، فالعامل مجبر دائما أن يرجع إلى رئيس الفريق ولا يمكنه رفض الأعمال التي لا يرغب فيها.



2.5. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على "ما مستوى أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الخدمة بأبعاده لقاء الخدمة، البيئة المادية، رضا العملاء، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 06: "الإحصاء الوصفي لمتغير أداء الخدمة"

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
1	مرتفع	0.782	3.79	لقاء الخدمة	1
2	مرتفع	0.881	3.69	البيئة المادية	2
3	متوسط	0.742	3.32	رضا العملاء	3
/	متوسط	0.717	3.60	أداء الخدمة	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن مستوى أداء الخدمة وحسب ما يبينه المتوسط الحسابي لمجموع عبارات المحور البالغ 3.60 والانحراف المعياري 0.717 جاء أيضا مقبول، حيث ترى عينة الدراسة أن لقاء الخدمة جيد وأن البيئة والمستلزمات المادية تسمح بتقديم أداء عالي، لكن رضا العملاء لا يمكن التنبؤ به غير أنها تؤكد بذلك الجهد المطلوب لتحقيق هذا الرضا. حيث جاءت الأبعاد المشككة له مرتبة كالتالي:

- لقاء الخدمة: بدرجة موافقة مرتفعة يقدر المتوسط الحسابي للعبارات 3.79، الثقة والقدرة العالية والمهارة المتميزة وكذا تلاءم متطلبات الوظيفة مع صاحبها، كلها عوامل تحفز على بذل الجهد الضروري لجعل لقاء الخدمة متميز.
- البيئة المادية: بدرجة موافقة مرتفعة يقدر المتوسط الحسابي للعبارات 3.69، تصنيف الفندق 5 نجوم وانتماءه لعلامة تجارية رائدة يجعل من توفير العناصر الملموسة التي تسهل أداء الخدمة الغير ملموس أمر ضروري وحاسم.
- رضا العملاء: بدرجة متوسطة يقدر المتوسط الحسابي للعبارات 3.32، يبذل العاملون الجهد الكافي والضروري لإقناع العميل وكسب رضاه ولكن لا يمكن لهم الجزم بهذا الرضا لتعدد العوامل النفسية المؤثرة فيه ثقافة العميل توقعاته وكذا تجربته.

6. اختبار الفرضيات:

يركز هذا الجانب على اختبار فرضيات التأثير للتمكين النفسي على أداء الخدمة وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson لدراسة العلاقة واختبار الانحدار البسيط للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وتم اختيار هذه الاختبارات بناء على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

1.6. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فندق ماريوت قسنطينة.



الجدول 07: "نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى"

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البيان
0.000	198.156	0.855	0.731	0.855	التمكين النفسي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

-أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين النفسي على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة Marriott، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.855 وهو ما يعني وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.731 بمعنى أن ما قيمته 73% من التغيير في أداء الخدمة مرده التمكين النفسي كما بلغت قيمة معامل التأثير B 0.855 مما يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحد بالتمكين النفسي في الفندق يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة ب 0.855، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 198.156 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، فيما بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من قيمة 0.005 وهو ما يقود لعدم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وتأكيده الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فندق ماريوت قسنطينة".

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعنى على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق Marriott قسنطينة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية التصرف على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق Marriot قسنطينة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء الخدمة البشري على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق Marriott قسنطينة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق Marriott قسنطينة.

الجدول 08: "نتائج اختبار الفرضيات الفرعية"

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	البيان
0.000	45.015	0.618	0.381	0.618	المعنى
0.000	76.872	0.716	0.513	0.716	حرية التصرف
0.000	148.505	0.819	0.670	0.819	الكفاءة
0.000	229.615	0.817	0.759	0.871	التأثير

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS



أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعنى على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة Marriott ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.618 وهو ما يعني وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.381 بمعنى أن ما قيمته 38 % من التغيير في أداء الخدمة مرده المعنى، كما بلغت قيمة معامل التأثير B 0.618 مما يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالمعنى في الفندق يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة ب 0.618 ، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 45.015 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، فيما بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من قيمة 0.005 وهو ما يقود لعدم قبول الفرضية الفرعية الأولى وتأكيد الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعنى على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فندق ماريوت قسنطينة".

و أكدت النتائج كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لحرية التصرف على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة Marriott ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.716 وهو ما يعني وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.513 بمعنى أن ما قيمته 51 % من التغيير في أداء الخدمة مرده حرية التصرف، كما بلغت قيمة معامل التأثير B 0.716 مما يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بحرية التصرف في الفندق يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة ب 0.716 ، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 76.872 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، فيما بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من قيمة 0.005 وهو ما يقود لعدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وتأكيد الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحرية التصرف على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فندق ماريوت قسنطينة".

وأكدت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للكفاءة على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة Marriott ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.819 وهو ما يعني وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.670 بمعنى أن ما قيمته 67 % من التغيير في أداء الخدمة مرده الكفاءة، كما بلغت قيمة معامل التأثير B 0.819 مما يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالكفاءة في الفندق يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة ب 0.819 ، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 148.505 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، فيما بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من قيمة 0.005 وهو ما يقود لعدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وتأكيد الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فندق ماريوت قسنطينة".

وأخيرا أكدت النتائج كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتأثير على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة Marriott ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.871 وهو ما يعني وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.759 بمعنى أن ما



قيمته 75 % من التغيير في أداء الخدمة مرده التأثير ، كما بلغت قيمة معامل التأثير $B = 0.871$ مما يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالتأثير في الفندق يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة ب 0.817 ، حيث يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 229.615 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، فيما بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من قيمة 0.005 وهو ما يقود لعدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وتأكيدها الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فندق ماريوت قسنطينة".

2.6. اختبار الفرضية الثانية: التي نصت على:

الفرضية الرئيسية الثانية: : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) حول مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في فندق ماريوت قسنطينة.

-من أجل التأكد من صحة الفرضية وانطلاقاً من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي سيتم الاعتماد على اختبار (Anova one way)، بحيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05.

الجدول 09: "نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية"

المتغير	مستوى الدلالة sig	قيمة f
الجنس	0.319	1.007
السن	0.221	3.400
المؤهل العلمي	0.003	3.700
الخبرة الوظيفية	0.984	0.386

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة الوظيفية) حول مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ نظراً لأن مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) فهدف الفندق هو تقديم خدمة متميزة وتحسين أداء العاملين لهذه الخدمة ولهذا يسعى إلى زيادة شعورهم الذاتي بالمقدرة والتأثير بغض النظر عن جنسهم لذا لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ، كما لا توجد فروق من حيث السن والخبرة الوظيفية كون أغلبية العاملين من الفئة الشابة ومعظم ذوي الخبرة المتوسطة وقليلة اختبروا العمل الفندقي في فندق الماريوت فقط وتحت إشراف إدارة واحدة لا يملكون تجارب وخبرة كبيرة حول الأساليب الإدارية المعتمدة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمستوى التعليمي حول مستوى إدراك أفراد العينة لأثر التمكين النفسي على أداء الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ نظراً لأن مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية



المعتمد في الدراسة (0.05). فالعاملين ذوي المستوى الجامعي يشكلون الفئة الغالبة ويشغلون الوظائف المهمة ولهذا هم أكثر إدراكاً لتأثيرهم وقدرتهم من باقي الفئات.

الخلاصة:

تناولت الدراسة ومن خلال التحليل التمكيني النفسي وأثره على أداء الخدمة في فندق ماريوت قسنطينة، وذلك من خلال دراسة حالة ، ولقد مكنت مجريات الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج، وبناءاً عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات وتمثلت أهم النتائج المستخلصة في ما يلي:

- أظهرت الدراسة إدراك مقبول للتمكين النفسي من قبل العاملين في فندق ماريوت قسنطينة، وهو ما يعكس شعورهم ايجابي اتجاه العمل لذا على إدارة الفندق العمل على تطويره لضمان مساهمتهم الفعالة في النتائج والقضاء على أي شعور بالإحباط والاعترا ب. فكلما توفر التمكين النفسي ارتفع الشعور الايجابي للعامل وأصبح بذله للجهد أمر طبيعي فالعاملون يميلون لبذل الجهد الكلي في العمل كلما أحسوا أنهم جزء أساسي منه وهو ما يوفره التمكين النفسي الاندماج بين العامل وعمله؛

- بينت الدراسة إدراك مرتفع للتأثير فالعاملون يدركون مساهمتهم الأساسية ودورهم المحوري في نتائج عملهم وفي نتائج الفندق، حيث أن طبيعة الخدمة الفندقية تجعل العامل أساس لها فأداءه هو الذي يحدد نجاحها و نجاح الفندق من عدمه لذا فإنه صاحب التأثير الأعلى؛

- وضحت الدراسة وجود إدراك مقبول للكفاءة ينبع من إيمان العاملين بمهاراتهم وقدرتهم ويجد من أي شعور ينتابهم بالعجز، سبب الإدراك المقبول للكفاءة ناتج عن قلة بعد العناصر التي تساهم في زيادتها و تشجع على التعامل مع مختلف المتغيرات والمشاكل كالتدريب والتعليم المستمر؛

- أفادت الدراسة إدراك مقبول لمعنى العمل وأهميته والمغزى منه، الأمر الذي يسهل الاندماج ويزيد من الرضا، معنى العمل ناتج عن الكفاءة والقدرة والفهم الصحيح لمختلف حيثياته وتفصيله لذا فإن الإدراك المقبول للكفاءة يعكس الإدراك المقبول كذلك للمعنى فكلما زادت القدرة على الأداء الصحيح زادت أهمية العمل واتضح معناه؛.

- كشفت الدراسة أن أقل أبعاد التمكين النفسي توفرها هو حرية التصرف، فالعاملون لا يملكون الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات التي تخض عملهم وهو ما يصعب عليهم التعامل مع الظروف الطارئة ويجد من المبادرة وإطلاق العنان للأفكار الإبداعية، فالركن الأساسي لتمكين العاملين يتطلب فتح صلاحيات للعمل أوسع وإتاحة المعلومات التي يحتاجونها للتصرف السريع في المواقف التي يواجهونها، مما يساعد على تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام؛

- أظهرت الدراسة مستوى أداء خدمة مقبول، فالعاملون يرون أنهم يبذل الجهد الكافي والضروري لتحقيق أداء عالي ومتميز تحت أي ظرف أو طارئ فهم يعلمون باستمرار لتلبية احتياجات العامل بسرعة وبدقة ومهما كانت هذه الاحتياجات؛



- كشفت النتائج إيمان العاملين بقدرتهم على تحقيق لقاء خدمة متميز نابع من توفر المستلزمات الملموسة المتمثلة في التجهيزات المادية وغير الملموسة المتمثلة في القدرة والمهارة، حيث أن لقاء الخدمة الجيد يتحقق كلما توفرت المستلزمات المادية الضرورية وكذا مهارة العنصر البشري التي تجعل من هذه المستلزمات تحقق ما وضعت لأجله؛

- بينت النتائج عدم تأكد كلي للعاملين من رضا العملاء يرجع إلى تعدد العوامل التي تحقق هذا الرضا فالعمل قبل استهلاكه للخدمة يحمل مجموعة من التوقعات و يتأثر بأفكار مختلفة سببها الخبرة و التجربة والرغبة؛

- أكدت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على أداء الخدمة وهو ما يتفق مع دراسة (AL-MAKHADMAH, AL NAJDAMI, & Edna, 2006)، (AL-MUALA, 2020)، (دحو، شيخي، و برزوق، 2020)، (ديدوني و برحو ملياني، 2020) كون التمكين النفسي أهم الأساليب التي ترفع من الشعور الفردي الداخلي بتمكّنه وقدرته على أداء الخدمة الذي يعتمد على الحالة النفسية للعامل والعمل فكلما كانت الحالة النفسية للعامل ايجابية انعكست على حالة العمل وزادت من رضاه عن الخدمة عبر أداء متميز؛

- أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي الأربعة (المعنى، حرية التصرف، الكفاءة، التأثير) وهو ما وما يختلف مع دراسة (ديدوني و برحو ملياني، 2020)، (AL-MAKHADMAH, AL NAJDAMI, & AL-MUALA, 2020)، التي تأكد عدم وجود أثر للتأثير والكفاءة بالتالي دراستنا تؤكد أهمية الأبعاد الأربعة في تقديم أداء خدمة متميز فمن أجل تقديم أداء متميز يجب إدراك معنى ومغزى العمل المتمتع بالقدرة و الكفاءة الضرورية للأداء مع إدراك التأثير الأساسي للعامل ومنحه الحرية للتصرف الآني اتجاه المشاكل التي تواجهه؛

- أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وهو ما يختلف مع دراسة (Hechanova, Alampay, & Edna, 2006) التي أكدت وجود فروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزى للمؤهل العلمي وهو ما يتفق ودراسة (Al-makhadmah, Al nadjawi, & Al-muala, 2020)، أي أن المؤهل العلمي يؤثر على إدراك تأثير التمكين النفسي على أداء الخدمة نظرا لغالبية فئة المستوى الجامعي وتأثيرها أكثر على القرارات المهمة.

استنادا مما توصلنا إليه من نتائج نقدم التوصيات التالية:

- تركيز البرامج التدريبية على تنمية مهارة التفكير الإبداعي من أجل تفعيل القدرة على حل المشكلات وزيادة الإحساس بالكفاءة والقدرة؛

- توفير التقدير والاهتمام الكافي للعاملين والتخطيط الجيد لبرامج ونظم الحوافز وربطها بمستوى الأداء المحقق، لزيادة إدراك العامل لأهمية عمله ومعناه؛

- إيمان الفندق بكفاءة العامل ومهارته وتزويده بالحرية اللازمة والصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تخص عمله وتساعد في حل المشكلات الآنية التي تواجهه؛



- القياس المستمر لرضا العميل باستعمال الطرق اللازمة لذلك من أجل التغلب على مختلف النواقص والعيوب.
- الدراسة يمكن اعتمادها كقاعدة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها في ميدان التمكين النفسي وميدان أداء الخدمة، إذ يمكن دراسة التمكين النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية، التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، المناخ التنظيمي وأداء الخدمة، التمكين المعرفي وأداء الخدمة وغيرها من المواضيع المهمة.
قائمة المراجع:

- أبوبكر بوسالم. (2016). دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط-الجزائر. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 47، الصفحات 395-410.
- أحمد دروم، فاطمة قهيري، وصبرينة حيماني. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي-دراسة ميدانية-. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3 (3)، الصفحات 477-500.
- خضراء دحو، مليكة شيخي، و عامر برزوق. (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة. مجلة التنظيم والعمل، 8 (3)، الصفحات 42-60.
- خيرية خالددي فضل. (2018). التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي -دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية - . مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8، الصفحات 68-88.
- عادل محمد عبد الله. (2018). استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري في صناعة القرارات (المجلد 1). عمان: دار اليازوري.
- عيسى مرازقة، وسهام مخلوف. (2017). أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12 (1)، الصفحات 356-404.
- فرح علي. (2016). البيئة المادية للقاء الخدمة ودورها في إعادة شراء الخدمات المصرفية -دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 41(4)، الصفحات 405-440.
- فيروز زروخي، مختار بن عابد، ومحمد كربوش. (2020). التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة استطلاعية-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، الصفحات 68-81.
- كريمة بن شنينة، وعبد القادر مطاي. (2019). أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية للبنوك. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(1)، الصفحات 578-601.
- لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والخاصة. رسالة دكتوراة. علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- مريم شرع. (2015). الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية -دراسة ميدانية-. رسالة دكتوراة. قسم علوم التسيير، جامعة الشلف.



- يوسف ديدوني، و زبيدة برحو ملياني. (2020). التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة المركز الجامعي بأفلو،. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، 6 (2)، الصفحات 46-59.
- Ali, F., Hussain, K., & Ryu, K. (2017). Resort Hotel Service Performance (Reserve) An Instrument To Measure Tourists' Perceived Service Performance Of Resort Hotels. Journal Of Travel And Tourism Marketing , 34, Pp. 556-569.
- Issam Mohammad Al-Makhadmah, Bashar M. Al Najdawi, Imad Mohmad Al-Muala. (2020). Impact Of Psychological Empowerment On The Performance Of Employee In The Four-And Five Star Hotel Sector In Dead Sea-Jordan Tourist Area. Geojournal Of Tourism And Geosites , 30 (2), Pp. 896-904.
- Hechanova, M. R., Alampay, R. B., & Edna, P. F. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction And Performance Among Filipino Service Workers. Asian Journal Of Psychology , 9 (1), Pp. 72-78.
- Hosseini, R. S., Zainal, A., & Sumarjan, N. (2015). ,The Effects Of Service Performance Of Hotel Customers On Quality Of Experience And Brand Loyalty In Iran. Procedia - Social And Behavioral Sciences , 201, Pp. 156-164.
- Kesari Jena, L., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I Empowered Through Meaningful Work? The Moderating Role Of Perceived Flexibility In Connecting Meaningful Work And Psychological Empowerment. Iimb Management Review , 31 (3), Pp. 298-308.
- Mazlina, M., Abu Kazim, N. A., & Shazrul Ekhmar, A. R. (2016). The Effect Of Balanced Scorecard On Psychological Empowerment And Managerial Performance In Malaysian Hotel Secto. Journal Of Technology Management And Business , 3 (2), Pp. 2298-7224.
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader To Creativity: The Moderating Role Of Psychological (Felt) Empowerment. Procedia - Social And Behavioral Sciences , 181, Pp. 366-376.

الملاحق:

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) أمام المربع المناسب لاختيارك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 36 إلى أقل من 45 سنة من 46 إلى أقل من 55 سنة من 56-65
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات



المحور الأول: التمكين النفسي

من فضلك حدد مدى موافقتك على هذه العبارات بوضع علامة (x) في الخانة التي تُعبر عن رأيك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	العبارات	الرقم
					أبذل كل وقتي لأداء عمل مهم وذو معنى	1
					يخطئ عملي بأهمية بالغة ضمن أعمال الفندق	2
					يوفر لي عملي فرصا للشعور بالإنجاز	3
					أستطيع من خلال عملي بتقديم خدمات للمجتمع	4
					أقوم بعملي بالطريقة التي أراها مناسبة	5
					أستطيع اتخاذ القرارات دون الرجوع باستمرار للرئيس	6
					أتحمل المسؤولية الكلية عن عملي وعن نتائجه	7
					أستطيع رفض الأعمال التي لا أرغب فيها	8
					املك القدرة على تأدية عملي بالكفاءة والفعالية المطلوبة	9
					استطيع حل المشكلات التي تواجهني وباستمرار	10
					استطيع التأقلم مع مختلف الظروف	11
					أستطيع التأثير في نتائج وظيفتي	12
					أستطيع التأثير في نتائج عمل الفندق	13
					أستطيع التأثير في القرارات التي تخص عملي	14

المحور الثاني: أداء الخدمة

					أملك الحرية في طريقة تقديم الخدمة	1
					أملك الصلاحية والقدرة على تنفيذ ما يطلبه العميل	2
					أراعي السرعة و الدقة عند تقديمي للخدمة للعميل	3
					أحاول ابتكار أساليب جديدة ومبدعة في تقديمي للخدمة	4
					يوفر الفندق الأثاث الملائم ويحرص على النظافة المستمرة	5
					تتوفر التجهيزات الالكترونية الضرورية لتقديم خدمة جيدة	6
					يضع الفندق اللوائح الضرورية لإرشاد العميل	7
					يحرص الفندق على الصيانة والتجديد المستمر للوسائل.	8
					يحرص الفندق على تقديم خدمات متنوعة ومختلفة	9
					يستمتع الفندق باستمرار لشكاوي ومشاكل العميل	10
					يحرص الفندق على معرفة اقتراحات العميل	11
					يوفر الفندق طرق لقياس رضا العملاء	12

¹الموقع الالكتروني: <https://www.arabic.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>