

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات الفندقية
دراسة حالة المركب السياحي لحمام ريغة (فندق زكار والقرية السياحية ريغة)
Employee Empowerment as an entrance to Improve The Quality of Hotel
Services
Case study of the tourist complex of Hammam Righa
(Zakkar Hotel and Righa Tourist Village)

البعة حنان 1، غيدة فلة 2

¹ ط.د، مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، hanane.elbaa@univ-dbk.m.dz.
² أستاذ التعليم العالي، مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، f.ghida@univ-dbk.m.dz.

تاريخ النشر: 1.9.2022

تاريخ القبول: 26.2.2022

تاريخ الاستلام: 19.2.2022

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية في المركب السياحي لحمام ريغة بفرعيه فندق زكار والقرية السياحية ريغة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبيانين لجمع البيانات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، يتمثل المتغير الأول (المتغير المستقل) في التمكين ويضم ثلاثة أبعاد، وقد تم توزيعه على موظفي المركب السياحي لتحديد مستوى تمكين العاملين، أما المتغير الثاني (المتغير التابع) فيتمثل في جودة الخدمات الفندقية ويضم خمسة أبعاد، وقد تم تطبيقه على عينة عشوائية من زبائن المركب.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات الفندقية، كما أن هناك تأثير ايجابي لأبعاد التمكين مجتمعة على تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، الخدمات الفندقية، جودة الخدمات الفندقية.

تصنيف JEL: M12, M540, Z32.

المؤلف المرسل: البعة حنان، الإيميل: hanane.elbaa@univ-dbk.m.dz

Abstract:

This study aims to find out the role of employee empowerment in improving the quality of hotel services in the tourist complex of Hammam Righa in its two branches: Zakkar Hotel and Righa Tourist Village. The study relied on the descriptive analytical approach, two questionnaires were designed to collect data

regarding study variables, the first variable (independent variable) is employee empowerment which composes of two dimensions, we applied this questionnaire on the employees of the tourist complex to determine the level of employee empowerment, the second variable(dependent variable) is the quality of hotel services, which includes five dimensions, it was applied on the customers of the complex.

The study found that there is a positive correlation between employee empowerment and quality of hotel services. Furthermore, the dimensions of employee empowerment are positively affecting the quality of hotel services provided in the studied institution.

Keywords: employee empowerment, hotel services, quality of hotel services.

Jel Classification Codes: M12, M540, Z32.

1. مقدمة:

احتل قطاع الخدمات الفندقية في السنوات الأخيرة مكانة أساسية واكتسب أهمية بالغة ضمن اقتصاديات العديد من الدول، خاصة تلك التي تملك مقومات جذب سياحية نظرا لأهميته في تنمية القطاع السياحي الذي له دور كبير في التنمية الاقتصادية، كما تعتبر الصناعة الفندقية أحد أهم ركائز السياحة لكونها من أهم القطاعات التي تستوعب عمالة كثيفة ذات كفاءات مختلفة في العديد من أوجه العمل الفندقية.

ونظرا للتغيرات والتحولات الكثيرة التي تشهدها الساحة العالمية، أصبح لزاما على هذه المنظمات أن تهتم بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وهذا ليس بالأمر الهين نظرا للخصائص التي تتصف بها الخدمات والصعوبات التسويقية التي تنتج عنها. ولأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للنشاط في هذه المنظمات، وجب على هذه الأخيرة إعادة النظر في أساليبها التقليدية في التعامل معه، ومحاولة إيجاد المدخل الذي تستطيع من خلاله هذه المنظمات التأثير على سلوك العاملين بها. في هذا السياق برز مفهوم تمكين العاملين الذي يقوم على منح العاملين الاستقلالية والحرية في التصرف عند أداء مهامهم، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

1.1. إشكالية الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة وتحديد الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المركب السياحي لحمام ريغة، وعليه ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية في المركب السياحي لحمام ريغة؟

- وتنتيق عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما المقصود بالتمكين؟ وما هي أهم الأبعاد التي يركز عليها؟
- ماذا نقصد بجودة الخدمات الفندقية؟ وما هي أبعادها؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وتحسين جودة الخدمات الفندقية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$ ؟
1.2. الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

* **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات الفندقية في المركب السياحي لحمام ريغة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$** وتتنبأ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحسين جودة الخدمات الفندقية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والحرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات الفندقية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$

1.3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تحديد دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية في المركب السياحي لحمام ريغة، كما تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين في المركب السياحي لحمام ريغة.

- التعرف على مستوى الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المركب السياحي لحمام ريغة

- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية التأثيرية بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات الفندقية في المركب السياحي لحمام ريغة.

- إبراز أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المركب السياحي لحمام ريغة

1.4. منهج الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري للدراسة، وذلك من خلال استغلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر لها من أجل إبراز المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين وجودة الخدمات الفندقية. أما في الجزء التطبيقي للدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

2. تمكين العاملين:

1.1. مفهوم تمكين العاملين:

يعتبر التمكين احد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو من أهم الأساليب التي تساعد الإدارة في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات. ولقد تعددت التعاريف

والمفاهيم التي أدرجها الباحثون والمفكرون لهذا المصطلح، وسنحاول من خلال ما يلي عرض أهم هذه التعاريف:

* التمكين هو نقل السلطة من المدراء في المستويات العليا في المؤسسة إلى العاملين في المستويات الدنيا، بهدف تعزيز قدرات العاملين عن طريق منح الأفراد حق المشاركة في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام والتقديرات في الأمور التي لها تأثير على حياتهم العملية.

(A.POTTERFIELD, 1999, p. 2)

* يرى **Blanchard and all** أن الجوهر الحقيقي للتمكين يكمن في تحرير الخبرة والمعرفة والقوة التحفيزية الموجودة بالفعل لدى الأفراد. (Ken Blanchard, 2001, p. 6)

6)

* التمكين هو منح العاملين صلاحيات وسلطات واسعة في تنفيذ مهامهم وتصميم وبناء عملهم، واتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الرئيس. (المدھون، 1999، صفحة 78)

* التمكين هو منح العاملين القوة والسلطة والاستقلالية لأداء مهامهم بأفضل طريقة مع مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم، وهذا ما يعني منحهم فرصة المشاركة في إدارة المؤسسة التي يعملون بها. (محمد بلکبير، 2013، صفحة 224)

* التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحية والاستقلالية وحرية التصرف في الأمور التي لها علاقة بالوظيفة التي يقوم بها العامل من جهة، ومنحه فرصة إبداء الرأي وحق المشاركة في أمور خارج إطار الوظيفة من جهة أخرى. (ملحم، 2009، صفحة 18)

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك تباين في الآراء حول مصطلح التمكين، إلا أنها تتفق في مجملها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العامل مزيد من الصلاحيات والحرية في أداء مهامه ومنحه حق المشاركة وإبداء الرأي.

وعليه يمكن تعريف التمكين على أنه العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الحرية والاستقلالية في طريقة أداء مهامهم، ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات بما يعزز الثقة بهم وينمي روح المسؤولية لديهم.

2.2. أهمية تمكين العاملين:

احتل تمكين العاملين مكانة هامة في المنظمات نظرا لما حققه من نتائج ايجابية سواء للمنظمة أو العاملين بها، ويمكن إبراز هذه الأهمية في ما يلي: (مطلبك الدوري و علي صالح، 2018، الصفحات 14-15)

- يعتبر التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة.
- التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين.
- جعل المؤسسات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف ومواكبة المنافسة وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة.
- شعور العاملين بحس المسؤولية والملكية، وزيادة رضاهم وولائهم للمنظمة.

2. 3. أبعاد تمكين العاملين:

حتى يحقق التمكين النتائج المرجوة منه لا بد من تطبيق المرتكزات التي تمثل جوهره، ولقد تعددت أبعاد التمكين واختلفت باختلاف نظرة كل باحث ومهتم بهذا الموضوع، فحدد كل من THOMAS and VELTHOUSE أربعة أبعاد للتمكين تتمثل في: التأثير، الكفاءة، المعنى والاختيار (Kenneth W & Velthouse, 1999, p. 666). ويرى SPREITZER أن التمكين يتكون من الأبعاد التالية: معنى العمل، الكفاءة في أداء المهام، الاستقلالية في طريقة أداء المهام والتأثير. (Spreitzer, 1995, p. 1444) أما الباحث KEN BLANCHARD مع زملائه فقد وضع ثلاثة أبعاد للتمكين تتمثل في: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف واستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية. (Ken Blanchard, 2001, pp. 10- 12). وسنقوم في هذه الدراسة سواء النظرية أو التطبيقية بالاعتماد على هذا النموذج لعدة اعتبارات أهمها أن هذا الباحث وزملائه من أكثر الباحثين اهتماما بموضوع التمكين، وذلك من خلال نشر العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى أن دراسته من أكثر الدراسات شيوعا وانتشارا. وكما ذكرنا سابقا يحدد هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسية للتمكين وهي:

2. 3. 1. المشاركة بالمعلومات:

تعد مشاركة المعلومات أساس عملية التمكين، بحيث يتم من خلال هذه الخطوة مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل، الخطط، الأهداف وطريقة الوصول إليها والاستراتيجيات المتبعة. (شمامي، 2018/ 2019، صفحة 39) إن مشاركة العاملين بجميع المعلومات التي تتعلق بمهامهم وطريقة أدائها سيجعل العاملين أكثر التزاما بأعمال وإجراءات المنظمة، علاوة على ذلك يصبح الاتصال بين العاملين والإدارة مباشرا دون وساطة وهو ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بكل حرية.

(Wilkinson, 1998, p. 47)

ونظرا للأهمية البالغة للمشاركة بالمعلومات أصبح لزاما على المنظمات تبني مفهوم الإدارة بالمكشوف، التي تقتضي اطلاع العاملين على كل ما يحدث داخل المنظمة وإعلامهم بكل النتائج التي يتم تحقيقها، والقصد من وراء ذلك أن يكون العاملون في صورة ما يجري داخل المنظمة بشكل دائم، وان يكونوا مزودين بجميع البيانات المتعلقة بسيرورة العمل بغرض الاستفادة من آرائهم وأفكارهم، ودفعهم نحو العمل من أجل تحقيق المزيد من النتائج الايجابية. (محمد بلكبير، 2013، صفحة 228)

2. 3. 2. الاستقلالية والحرية:

يتجلى دور هذا البعد في تمكين العاملين من سرعة التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم بفضل حرية التصرف التي يمتلكونها، بالإضافة إلى منح العاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم وتخطيط وتنفيذ أعمالهم، مع ضرورة تحمل العاملين لنتائج أعمالهم ومسئوليتهم عنها. (سلخان و بن عيشاوي، 2017، صفحة 158)

2. 3. 3. فرق العمل الذاتية:

فرق العمل ذاتية التوجيه هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوو مهارات فنية علمية وإنسانية مختلفة، يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، بحيث يشترك أعضاء الفريق في إدارة العمل من خلال وضع الخطط وتحديد الأهداف وتوزيع المهام وتنفيذ الأعمال، ويكون أعضاء الفريق مسؤولين بشكل جماعي عن نتائج الأداء. تعتمد هذه الفرق في اتخاذ القرارات على الأسلوب الجماعي مما يسمح بالوصول إلى الحلول الناجعة في أقل مدة ممكنة نظرا للتنسيق والتعاون وتكامل المهارات الذي يميز هذه الفرق. (شمامي، 2018/2019، الصفحات 47-48)

3. جودة الخدمات الفندقية:

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمات الفندقية، سنقوم أولاً بعرض مفهوم جودة الخدمة. جودة الخدمة هي: " ادراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعاته أو تجاوز تلك التوقعات" (اسماعيل و بن حدو، 2021، صفحة 169)

حسب هذا التعريف ترتبط جودة الخدمة بدرجة تلبية الخدمة لتوقعات ومتطلبات الزبون، فكما استطاعت الخدمة إشباع طلبات الزبائن كانت ذات جودة عالية.

3.1 مفهوم جودة الخدمة الفندقية:

يعرف **Kotler** الخدمة الفندقية على أنها: " أي فعل أو انجاز مقدم من الفندق إلى الزبون، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو لا يكون متصلاً بشيء مادي". (أري و دلمان خوشفي، 2017، صفحة 17)

أما جودة الخدمة الفندقية فيمكن القول أنها تتحقق من خلال المقارنة التي يجريها النزيل بين الخدمة المقدمة له فعليا وبين ما يتوقع الحصول عليه من هذه الفنادق، أي مدى أو درجة تطابق توقعات الزبائن للخدمة الفندقية التي يقدمها الفندق مع الأداء الفعلي لهذه الخدمة. (البردقاوي و صالح حموي، 2017، صفحة 52)

كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة الفندقية على أنها: " مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها " (نصور و محمود ابراهيم، 2016، صفحة 422).

3.2 أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في مجال الخدمات على تحديد أبعاد جودة الخدمات بشكل دقيق، وقد حاول "بارسومان" وزملاؤه تحديد هذه الأبعاد من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المعمقة، وتوصل إلى تحديد عشرة أبعاد، ولكن لاحقاً قام "بارسومان" وزملاؤه بدمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط أطلق عليها اسم نموذج **SURVQUAL** لقياس جودة الخدمة. (صكري و بن عيشاوي، 2017، صفحة 200)

وتتمثل أبعاد جودة الخدمات الفندقية في:

3.2.1 الجوانب الملموسة: يقصد بها الجوانب المادية والملموسة التي تتعلق بالفندق كالمظهر الخارجي للفندق، تصميمه الداخلي، التجهيزات المستعملة في تقديم الخدمات، الأثاث، مظهر العاملين بالفندق..... (أري و دلمان خوشفي، 2017، صفحة 19)

2.2.3 الاعتمادية: تعني اعتماد العميل بدرجة عالية من الصحة والدقة على الخدمات المقدمة له والتي توافق توقعاته وتلبي احتياجاته فعلياً. (نصور و محمود ابراهيم، 2016، صفحة 422)

2.3.3 الاستجابة: تعبر الاستجابة عن مدى استعداد مقدم الخدمة لتقديم الخدمات للزبائن، والاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيتها بشكل دائم وفي الوقت المحدد. (سامر و عيسى، 2019، صفحة 132)

2.3.4 التعاطف: يشير التعاطف إلى مقدرة مقدم الخدمة على فهم احتياجات الزبون وتحديدتها، والعناية به بشكل خاص، بالإضافة إلى الاهتمام بمشاكله والعمل على حلها. (سامر و عيسى، 2019، صفحة 132)

2.3.5 الأمان: هي اطمئنان الزبون بأن الخدمة تخلو من مختلف المخاطر سواء على نفسه أو على ممتلكاته. (سامر و عيسى، 2019، صفحة 132).

4. الطريقة والأدوات المستخدمة:

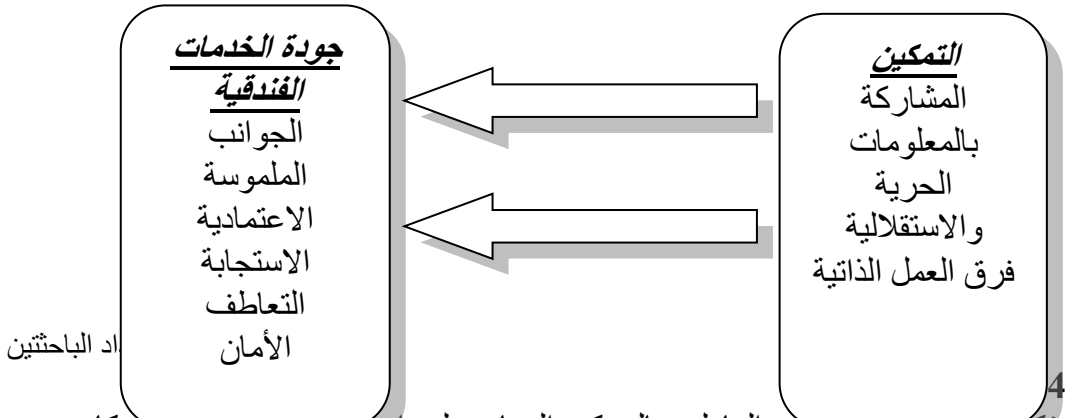
4.1. نموذج البحث:

لتحقيق أهداف البحث وبعد الاطلاع على عدة دراسات في موضوعي التمكين وجودة الخدمات الفندقية تم تطوير نموذج خاص لهذه الدراسة، وقد اعتبر هذا النموذج التمكين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الذاتية) كمتغير مستقل، بينما اعتبرت جودة الخدمات الفندقية والمكونة من خمسة أبعاد (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) كمتغير تابع. والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمركب السياحي لحمام ربيعة بولاية سطيف زكار، القرية السياحية ربيعة) وكذا الزبائن المستفيدين من خدماتها. ولقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين لتحديد مدى وجود سياسة لتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، و عينة

عشوائية أخرى من الزبائن لتحديد مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة لهم من طرف المؤسسة محل الدراسة.

4.3. أداة الدراسة:

في إطار العمل الميداني ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة تم تطوير استبيانين اثنين من أجل قياس المتغير التابع والمتغير المستقل بحسب مقياس ليكرت الخماسي، مكون من خمس درجات تبدأ بالرفض التام بوزن 1 وتنتهي بالموافقة التامة بوزن 5. وجه الاستبيان الأول لموظفي المؤسسة محل الدراسة، اشتمل على 12 عبارة مقسمة على أبعاد التمكين، وقد تم توزيع 90 استبانة، استرجع منها 71 استبيان صالح للدراسة، أما الاستبيان الثاني فقد وجه لزبائن المؤسسة محل الدراسة لقياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وضم 20 عبارة مقسمة على 5 أبعاد. تم توزيع 90 استبيان استرجع منها 74 استبيان صالح للدراسة.

4.4. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مستوى ثبات الاستمارتين، تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (1) يبين نتائج هذه القيم:

جدول رقم (1): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
التمكين	12	0,829
جودة الخدمات الفندقية	20	0,785
المجموع	22	0,795

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات الكلي للاستمارتين قد بلغ (0,795)، كما أن قيمة معامل الثبات لكل من متغير التمكين ومتغير جودة الخدمات قد بلغت على التوالي (0,829) و (0,785) وهي قيم جيدة ومقبولة جدا للدلالة على ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق كلي المتغيرين.

5. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الدراسة التي قمنا بتحليلها عن طريق برنامج spss

5.1. خصائص عينة الدراسة:

بهدف التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص كل عينة. وكانت النتائج كما يمثلها الجدول رقم (2) الخاص بعينة الموظفين، والجدول رقم (3) الخاص بعينة الزبائن.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة الخاصة بالموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	60,6%
	أنثى	28	39,4%
العمر	أقل من 30 سنة	17	23,9%

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات الفندقية

46	بين 30 و 50 سنة	64,8%
8	أكثر من 50 سنة	11,3%
8	أقل من المتوسط	11,3%
30	ثانوي	42,3%
33	جامعي	46,5%
21	أقل من 5 سنوات	29,6%
22	من 5 إلى 10 سنوات	31%
28	أكثر من 10 سنوات	39,4%
71	المجموع	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 60,6% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 39,4%، كما أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة، حيث بلغ عددهم 46 عامل بنسبة 64,8%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 23,9%، وأخيرا الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة والتي بلغت نسبتها 11,3%. أما عن المستوى التعليمي لأفراد العينة فنلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من فئة المستوى الجامعي بنسبة 46,5%، تليها فئة المستوى الثانوي بحيث بلغ عددهم 30 عامل بنسبة 42,3%، أما باقي أفراد العينة فهم في فئة أقل من المتوسط بنسبة 11,3%. وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية كانت نسبه كالتالي: 29,6%، 31%، 39,4% لكل من فئة الموظفين على التوالي: أقل من 5 سنوات، ما بين 5 و 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة الخاص بالزبائن حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	41,9%
	أنثى	43	58,1%
العمر	أقل من 30 سنة	25	33,8%
	بين 30 و 50 سنة	36	48,6%
	أكثر من 50 سنة	13	17,6%
الجنسية	جزائري	74	100%
	أجنبي	00	0%
عدد مرات النزول	مرة واحدة	19	25,7%
	مرتين	25	33,8%
	أكثر من ثلاث مرات	30	40,5%
المجموع		74	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 58,1% من أفراد العينة هم إناث، بنما بلغ عدد الذكور 31 زبون بنسبة 41,9%، كما أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة بنسبة 48,6%، تليها الفئة العمرية لأقل من 30 سنة بنسبة 33,8%، وأخيرا فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 17,6%. بالإضافة إلى أن جميع أفراد العينة هم جزائريون ولا وجود

لأجانب، نظرا إلى أن الفترة التي أقيمت فيها الدراسة تميزت بوضع صحي استثنائي وهو وباء كورونا.

بالنسبة لمتغير عدد مرات النزول في الفندق، فإن اغلب زبائن عينة الدراسة نزلوا في الفندق أكثر من ثلاث مرات بنسبة 40,5 %، ثم تليها فئة الزبائن الذين نزلوا مرتين في الفندق وهذا بنسبة 33,8 %، وفي الأخير الزبائن الذين كانت لهم تجربة واحدة فقط في الفندق محل الدراسة بنسبة 25,7 %.

5.2. النتائج ومناقشتها:

5.2.1. تحليل نتائج قياس مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة:

بهدف التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مستوى

التمكين في المؤسسة محل الدراسة، والجدول رقم (4) يبين النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن مستوى التمكين

المعالجة الإحصائية			الرقم	فقرات الاستبيان
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسط	,788	3,45	1	توفر الإدارة للعاملين جميع المعلومات اللازمة لأداء عملهم
متوسط	,965	3,20	2	تخبر إدارة المؤسسة العاملين عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها وتقديمها للزلاء
منخفض	,973	2,10	3	تقوم إدارة المؤسسة بإعلام العاملين عن كل ما يحدث داخل المؤسسة وتصارحهم بالنتائج التي تحققت
متوسط	,914	3,37	4	يملك العاملون حرية الوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم في أي وقت
متوسط	,5741	3,10		بعد المشاركة بالمعلومات
متوسط	1,329	3,52	5	يأخذ الرئيس المباشر باقتراحات العاملين إذا كانت ايجابية عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم
متوسط	1,298	3,13	6	يستطيع العاملون في المؤسسة اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر
متوسط	1,453	3,51	7	تمنح إدارة المؤسسة للعاملين حرية التصرف لحل المشاكل الطارئة
متوسط	1,142	3,42	8	يتيح المشرفون في المؤسسة للعاملين فرصة انجاز أعمالهم دون رقابة مستمرة
متوسط	,8960	3,39		بعد الحرية والاستقلالية
متوسط	1,382	3,48	9	تشجع إدارة المؤسسة على القيام بالأعمال بشكل جماعي
متوسط	1,229	3,49	10	يشترك الجميع باقتراح الأفكار للخروج بالحلول فيما يخص مواجهة المشاكل
متوسط	1,062	3,61	11	يعمل الأفراد في المؤسسة بروح الفريق الواحد
متوسط	1,413	3,51	12	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي
متوسط	,993	3,52		بعد فرق العمل الذاتية

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات الفندقية

المتوسط	6955,	3,33	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير التمكن
---------	-------	------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير تمكين العاملين متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (3,33) بانحراف معياري قدره (0,6959) وهذا ما يعني إلى حد ما ضعف سياسة تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وبالرجوع إلى أبعاد التمكن نجد:

- 1- بعد المشاركة بالمعلومات: كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,10) والانحراف المعياري (0,5741) وهذا يعني أن إدارة المؤسسة لا تقدم للعاملين المعلومات الكافية عن عملهم ولا تتيح لهم حرية الوصول إلى المعلومات في كل وقت. وقد حصلت الفقرة رقم (3) على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2,10) وانحراف معياري قدره (0,973) والتي يؤكد العاملون في المؤسسة من خلالها أن الإدارة لا تعلمهم بكل ما يحدث داخل مؤسستهم ولا تصارحهم بالنتائج التي تحققها.
- 2- بعد الحرية والاستقلالية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,39) والانحراف المعياري (0,8960) بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا البعد بين (3,13) و (3,52) مما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تمنح الحرية الكافية للعاملين لأداء عملهم، كما انه لا يمكن للعاملين اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر وهو ما نجده في الفقرة رقم (6) التي بلغ المتوسط الحسابي لها (3,13)
- 3- بعد فرق العمل الذاتية: كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط قريب إلى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحساب لهذا البعد (3,52) والانحراف المعياري (0,993)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا البعد بين (3,48) و(3,61) مما يدل على أن العاملين داخل المؤسسة يعملون بشكل جماعي، وقد حصلت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3,61) حيث أكد من خلالها العاملون أنهم يعملون بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.

5.2.2. تحليل نتائج قياس مستوى جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة:

يهدف التعرف على مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة، والجدول رقم (5) يبين النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة

الرقم	فقرات الاستبيان	المعالجة الإحصائية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات الفندقية

متوسط	,803	3,42	يمتاز المظهر العام للفندق من ناحية التصميم والديكور بالجاذبية	1
متوسط	,965	3,20	يحتوي الفندق على مرافق ملائمة (صالة رياضية، حديقة.....)	2
منخفض	,962	2,08	يقدم الفندق الخدمات للنزلاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة	3
متوسط	,913	3,35	يتميز موظفو الفندق بالمظهر اللائق	4
متوسط	,5710	3,08	بعد الجوانب الملموسة	
متوسط	1,284	2,46	يقدم الفندق الخدمات للنزلاء بشكل جيد وفي الوقت المحدد	5
منخفض	1,072	2,31	يحرص موظفو الفندق على حل المشاكل التي يواجهها النزلاء	6
منخفض	1,123	2,16	الخدمات التي يقدمها الفندق تلبي حاجات ورغبات النزلاء	7
متوسط	1,088	2,47	يقدم الفندق الخدمات المعلن عنها فعليا	8
منخفض	,7284	2,35	بعد الاعتمادية	
متوسط	1,140	2,35	يحرص موظفو الفندق على تلبية طلبات الزبائن بشكل سريع وفوري	9
منخفض	1,003	2,30	يقدم الفندق الخدمات التي يحتاجها النزلاء على مدار الساعة	10
متوسط	1,024	2,51	يحرص موظفو الفندق على الرد السريع على شكاوى واستفسارات النزلاء	11
متوسط	1,172	2,55	يراعي الفندق الدقة في إعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمة	12
متوسط	,6536	2,42	بعد الاستجابة	
مرتفع	1,084	3,69	يتميز موظفو الفندق بالابتسام والبشاشة في التعامل مع النزلاء	13
متوسط	1,138	3,50	يعامل موظفو الفندق النزلاء معاملة حسنة ويحترمونه ويقدرهم ظروفهم	14
متوسط	1,175	3,35	يسعى موظفو الفندق لمعرفة احتياجات النزلاء بشكل دائم	15
متوسط	1,084	3,31	يولي موظفو الفندق للنزلاء الاهتمام بأمورهم الشخصية	16
متوسط	,5294	3,46	بعد التعاطف	
متوسط	1,119	3,62	يشعر النزلاء بالأمان داخل الفندق وفي محيطه الخارجي	17
متوسط	1,070	3,61	تتعامل إدارة الفندق مع معلومات النزلاء بسرية تامة	18
مرتفع	,746	3,93	يتصف موظفو الفندق بالأمانة والصدق	19
مرتفع	,800	3,93	سلامة الأغراض وعم فقدانها عند تركها في الغرفة	20
مرتفع	,502	3,77	بعد الأمان	
متوسط	,3344	3,02	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير جودة الخدمات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور قد بلغ (3,02) بانحراف معياري قدره (0,3344) وهذا ما يفسر أن هناك موافقة متوسطة عن مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، حيث يرى اغلب أفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تقدم خدمات فندقية ذات جودة متوسطة. وبالرجوع إلى أبعاد جودة الخدمات نجد:

1- بعد الجوانب الملموسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,08) والانحراف المعياري (0,5710) بمستوى أهمية نسبية متوسط، وقد حصلت العبارة رقم (2) على أدنى متوسط

- حسابي بقيمة (2,08) وانحراف معياري قدره (0,962) والتي تتعلق بتقديم الخدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يرى أفراد العينة أن الفندق لا يوفر هذه الخدمات.
- 2- بعد الاعتمادية: كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط قريب إلى المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2,35) والانحراف المعياري (0,7284)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (2,16) و (2,77) ما يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن الفندق لا يقدم خدماته في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة، ولا يفي بالتزاماته اتجاه الزبائن.
- 3- بعد الاستجابة: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,42) بانحراف معياري قدره (0,6536)، وبهذا كان مستوى الأهمية النسبية له متوسط قريب إلى المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (2,30) و (2,55) وهذا يعني أن أفراد العينة غير راضين عن طريقة تعامل الفندق مع شكاوى واستفسارات الزبائن.
- 4- بعد التعاطف: كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,46) والانحراف المعياري (0,5294) مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون أن موظفي الفندق يتعاملون مع الزبائن معاملة حسنة ويحرصون على راحتهم والاهتمام بخدماتهم وتلبية طلباتهم.
- 5- بعد الأمان: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,77) والانحراف المعياري (0,5202) وهو متوسط حسابي بمستوى أهمية نسبية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالأمان على أنفسهم وممتلكاتهم داخل الفندق وخارجه.

5.2.3 اختبار صحة الفرضيات:

*اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات الفندقية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$ قبل اختبار صحة هذه الفرضية يجب أن نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها أولاً، والتي تدرس طبيعة العلاقة الإحصائية بين كل بعد من أبعاد التمكين والمتمثلة في: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الذاتية، والمتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية) وذلك من خلال إخضاعها إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وبعدها نقوم بدراسة علاقة الأبعاد الثلاثة مجتمعة بجودة الخدمات.

**اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وجودة الخدمات الفندقية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (6) النتائج المتحصّل عليها بعد اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تحسين جودة الخدمات الفندقية

جدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تحسين جودة الخدمات الفندقية

جودة الخدمات الفندقية المقدمة					المشاركة بالمعلومات
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,001	0,229	3,566	0,156	0,394	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,349$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مبدئية بين المشاركة بالمعلومات وتحسين جودة الخدمات الفندقية، وهي علاقة ايجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,229$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,156$ أي أن 15,6% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات الفندقية تعود للتغير في المشاركة بالمعلومات.

وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (3,566) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $sig=0,001$ وهو أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

****اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (7) النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحرية والاستقلالية على تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة

جدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحرية والاستقلالية على تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة

جودة الخدمات الفندقية المقدمة					الحرية والاستقلالية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,001	0,153	3,738	0,168	0,410	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,410$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مبدئية بين الحرية والاستقلالية وتحسين جودة الخدمات الفندقية، وهي علاقة ايجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,153$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,168$ أي أن 16,8% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات الفندقية تعود للتغير في الحرية والاستقلالية.

وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (3,738) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $sig=0,001$ وهو أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

****اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (8) النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل الذاتية على تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة

جودة الخدمات الفندقية المقدمة					فرق العمل الذاتية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,00	0,141	3,854	0,177	0,421	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,421$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مبدئية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات الفندقية، وهي علاقة ايجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,141$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,177$ أي أن 17,7% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات الفندقية تعود للتغير في فرق العمل الذاتية

وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (3,854) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0,00$ وهو اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

***اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (9) النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) على تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة

جودة الخدمات الفندقية المقدمة					تمكين العاملين
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,00	0,233	4,608	0,224	0,485	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,485$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مبدئية بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات الفندقية، وهي علاقة ايجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,233$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,224$ أي أن التمكين بأبعاده الأربعة مجتمعة قد فسّر 22,4% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل

الدراسة، مما يعني أن (22,4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية المقدمة) مصدرها المتغير المستقل (تمكين العاملين) بينما النسبة المتبقية المقدره ب (77,6%) فمصدرها متغيرات أخرى.

وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (4,608) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة sig=0,00 وهو اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

6. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المركب السياحي لحمام ريغة، وبعد التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كان مستوى ممارسة تمكين العاملين في المركب السياحي لحمام ريغة بدرجة متوسطة، وهذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات الخاصة بالتمكين، حيث بلغت هذه القيمة (3,33).

- حصل بعد فرق العمل الذاتية على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3,52) وهذا ما يدل على تشجيع الإدارة للعاملين على القيام بالأعمال بشكل جماعي.

- تمنح الإدارة حرية نسبية للعاملين لأداء أعمالهم وحل المشاكل المتعلقة بها.

- لا توفر الإدارة المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها العاملون في أعمالهم.

- كان مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات الخاصة بجودة الخدمات (3,02) .

- حصل بعد الأمان على اكبر متوسط حسابي بقيمة (3,77)، أما بعد الاستجابة فقد حصل على أدنى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته (2,42)، وهذا ما يعني أن المؤسسة بحاجة لتبني إستراتيجية التمكين من أجل رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها خاصة ما تعلق

بالجانب التفاعلي بين الموظف والزبون والذي يمثل بعد الاستجابة جانبا مهما منه

- من خلال اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة وجودة الخدمات

الفندقية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة تبين أن هذه العلاقة ذات تأثير ايجابي لكنها

ضعيفة حيث بلغت قيمة التأثير (22,4%)، وهذا ما يفسر أن هناك عوامل أخرى غير

تمكين العاملين ساهمت في تحقيق هذا المستوى من جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات:

بعد مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن صياغة بعض التوصيات من أجل العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في المركب السياحي لحمام ريغة وغيرها من المؤسسات الفندقية كما يلي:

- ينبغي على إدارة المؤسسة أن تتبنى مفهوم التمكين فلسفة وممارسة، وذلك عن طريق إعطاء العاملين حيزا من الحرية للقيام بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لاتخاذ القرارات، وتزويدهم بكل المعلومات اللازمة لذلك، وذلك يعني التخلي عن الأسلوب التقليدي للإدارة المبني على التوجيه والأوامر والتوجه نحو الإدارة بالمشاركة والتشاور والعمل الجماعي. ففي النهاية الموظف الممكن يعني خدمة جيدة، وزبونا راضيا وبالتالي أهدافا محققة.

- يجب على إدارة المؤسسة ضرورة التعرف على احتياجات الزبائن كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمات الفندقية المقدمة، والعمل على تصميم هذه الخدمات وفقا لتوقعات الزبائن.

- يجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على التحسين المستمر للخدمات الفندقية المقدمة من خلال الحرص على تقديم الخدمات في الوقت المحدد والوفاء بالالتزامات، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتقبل الشكاوى والاقتراحات ومعالجتها، وأخيرا التيقن التام أن حسن المعاملة والضيافة الجيدة تلعب دورا هاما في استقطاب الزبائن والحفاظ على وفائهم لأطول فترة ممكنة.

7. قائمة المراجع:

A.POTTERFIELD, T. (1999). *The Business of Employee Empowerment, Democracy and Ideology in The Workplace*. United State of America: Greenwood Publishing Group.

Ken Blanchard, J. P. (2001). *The 3 Keys to Empowerment Release The Power Within People For Astonishing Results*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Kenneth W, T., & Velthouse, B. A. (1999). Cognitive Elements of Empowerment; An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* , 15 (4).

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace; Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Review* , 38 (5).

Wilkinson, A. (1998, february). Empowerment: theory and practice. *Personnel review* , 27 (1).

أيوب صكري، و أحمد بن عيشاوي. (2017). اثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، 03 (02)، 192- 216.

خليفة محمد بلكبير. (ماي، 2013). واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد (8)، الصفحات 221-238.

رفيقة شامي. (2018/ 2019). اثر تمكين العاملين على تحسين الاداء في المنظمة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

ريزان نصور، و نور محمود ابراهيم. (2016). قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 38 (04)، 415-432.

زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2018). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- سمية سامر، و سماعيل عيسى. (2019). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كألية تحسين جودة لخدمات الفندقية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية* ، 12 (01)، 129-142.
- محمد علي أري، و رمضان شرفاني دلمان خوشفي. (2017). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية. *مجلة الابتكار والتسويق* (04)، 11-29.
- محمد منير البردقاوي، و فواز صالح حموي. (2017). دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الايرادات. *مجلة جامعة البعث* ، 39 (74)، 45-73.
- مراد اسماعيل، و فاطمة بن حدو. (2021). دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة. *مجلة الاقتصاد الجديد* ، 12 (01)، 165-184.
- موسى توفيق المدهون. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة خاصة لادارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة* ، 13 (2)، الصفحات 73-95.
- هنية سلخان، و احمد بن عيشاوي. (2017). اثر تمكين العاملين على تحسين جودة اخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص. *مجلة اداء المؤسسات الجزائرية* ، 12 ، الصفحات 155-170.
- يحيى سليم ملحم. (2009). *التمكين كمفهوم اداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.