

العنوان:	دور الفنادق في التمكين الإداري للعاملين
المصدر:	مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق
المؤلف الرئيسي:	إبراهيم، كاميليا محمد فوزي
المجلد/العدد:	مج8, عدد خاص
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	105 - 114
رقم MD:	829014
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة الفنادق، التمكين الإداري، إدارة الموارد البشرية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/829014">http://search.mandumah.com/Record/829014</a>

## دور الفنادق في التمكين الإداري للعاملين

كاميليا محمد فوزي إبراهيم

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية- ايجوف

ملخص:

يعتبر التمكين الإداري أحد الأساليب الحديثة والمفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير الابتكاري وروح المبادرة . التمكين يتمركز حول منح وإعطاء المرؤوسين حرية أداء العمل ومشاركة أكبر في تحمل المسؤولية ومزيد من الصلاحيات والسلطات مما يعطى العاملين الإحساس بالرضا الذي ينعكس في أسلوب تقديم الخدمة للعملاء ، ولكن تكمن مشكلة التمكين في الدرجة التي يسمح بها الرؤساء والمدراء من الصلاحيات والتفويض للمرؤوسين لديهم ويهدف البحث إلى بيان أي مستويات التمكين هي السائدة في قطاع الفنادق .

مقدمة:

في ظل المتغيرات المتلاحقة والمشاركة في بيئة الأعمال والضغوط التي تسببها المنافسة العالمية في مجال السياحة الدولية بصفة خاصة تولى المنشآت السياحية والفندقية اهتماماً كبيراً لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية ولضمان الحفاظ على العملاء واكتساب المزيد منهم والاحتفاظ بولائهم. ولذلك فإن الاهتمام بالموارد البشرية عن طريق المفاهيم الحديثة مثل مفهوم التمكين الإداري والأخذ به يعمل على تحسين أداء العاملين وتحقيق الرضاء الوظيفي ، كما يعمل على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين .

مشكلة البحث:

الفكرة الرئيسية في عملية التمكين هي أن سلطة اتخاذ القرار تفوض للعاملين في الصفوف الأولى ، وذلك حتى يكون لديهم القدرة على الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء وحل المشكلات التي قد تحدث وتلبية احتياجات ومطالب هؤلاء العملاء<sup>(١)</sup>. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والصلاحيات لهذه القيادات ، كما يكون من اختصاص عملها التوجيه والرقابة على العاملين. والتغيير المطلوب هو أن يتحول النمط الإداري للمدير إلى إدارة قيادية تؤمن بالمشاركة والتشاور ، وهذا يعني تغييراً جذرياً في ادوار العمل وفي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، كما يتطلب من المدير أو الرئيس أن يتحول من التحكم والتوجيه والرقابة إلى الثقة والتفويض<sup>(٢)</sup>. وهذا يتطلب من العاملين أو المرؤوسين التحول من إتباع التعليمات والقواعد وتنفيذ الأوامر إلى المشاركة في اتخاذ القرار ، ولذلك فإن دور القيادة القادرة على إدارة مرحلة التحول إلى التمكين هي الإدارة التي تملك الرؤية والتي يمكن أن تخلق وتوفر مناخ المشاركة وتبهيئ الظروف المساعدة للتمكين للعاملين ، كما تعمل على خلق السلوك الابتكاري والإبداعي الذي يعزز قدرة العاملين في الأخذ بالتمكين وتعزيز فاعليتهم. ولذلك يجب أن يتم التمكين

تدريجياً وعلى مراحل حتى يتمكن الجميع من فهم واستيعاب وتنفيذ عملية التمكين .

أهمية البحث:

- ١- يعد التمكين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تفتقر إليها المكتبة العربية؛
- ٢- هناك نقص في الأبحاث التي تناولت التمكين وبصفة خاصة في القطاع الفندقي ؛
- ٣- يعد تمكين العاملين أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس أثره في الشعور بالرضا لدى العاملين و ينعكس أثره أيضا في رضا العملاء ؛
- ٤- توضيح دور القيادة الإدارية في عملية التمكين ومدى تقبلها لهذا الاتجاه ؛
- ٥- تكمن أهمية التمكين في أنه يعطى صلاحيات وحرية أكبر للعاملين في القطاع الفندقي مما يولد إحساسا بالثقة في النفس ويدعم القدرة على التميز والإبداع في مجال العمل .

أهداف البحث:

- ١- توضيح مفهوم تمكين العاملين وبيان أهم ملامحه وركائزه ؛
- ٢- بيان أهمية وأسباب تمكين العاملين في المنشآت الفندقية ؛
- ٣- توضيح المناخ المناسب لأسلوب التمكين وتدرج مستوياته والفوائد والأعباء الناتجة عن تطبيقه ؛
- ٤- توضيح عناصر التمكين لكل مستوى من مستويات التمكين ؛
- ٥- توضيح دور الإدارة في منح التمكين للعاملين .

فرضا البحث :

الفرض الأول:

" لا يقبل المدراء التنازل عن بعض سلطاتهم للعاملين بالإدارات التابعة "مرؤوسيهـم" على الرغم من إقرار هذا الأسلوب بالفنادق " .

الفرض الثاني:

والمقترحات للاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وامكانياته<sup>(٣)</sup>. والتمكين مفهوم من المفاهيم المعاصرة التي ترتقى بالعنصر البشرى فى منظمات الاعمال إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة<sup>(٤)</sup>. ويعنى هذا اعطاء صلاحيات ومستويات القيادة الادارية الى المرؤوسين وتخفيف عبء الرقابة والتوجيه عن المدراء وما يترتب على ذلك من سحب هذه الصلاحيات والمسئوليات من القيادة الادارية وتغيير نمط وطبيعة العلاقة والتعامل بين كل من الرؤساء والمرؤوسين فألى أى مدى يتقبل المدراء هذا الاتجاه ؟ وهل تختلف القيادات الادارية فى درجة منح العاملين للتمكين ؟ أم أن كل القيادات الادارية تقبل بهذا المنح بنفس الدرجة أو المستوى .

#### تعريف التمكين :

هناك أكثر من تعريف لتمكين العاملين منها<sup>(١)</sup>:

١- التمكين هو العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه ؛

٢- الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين فى اتخاذ القرارات ؛

٣- عملية اعادة توزيع السلطة بين العاملين بالمنظمة ؛

٤- قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، فالفرد الذى يشعر بدرجة مرتفعة من التمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتى والأداء الفعال والتقدم فى العمل . وترى الباحثة أنه يمكن تعريف التمكين : أنه توسيع نطاق الوظيفة واعطاء صلاحيات ومسئوليات أكبر للعاملين مع دعم المشاركة فى اتخاذ القرارات داخل المنشأة .

التمكين كمفهوم ادارى :

تمكين العاملين يعنى اعطاء جزء من الصلاحيات والمسئوليات إلى العاملين لتسهيل وتيسير الأعمال وسرعة الانجاز .

تمكين العاملين وتفويض السلطة :

تفويض السلطة يعنى تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الاهداف التنظيمية ، ولكن التفويض لا يشمل تفويض المسؤولية لأن المسؤولية لا تفوض فيظل المدير هو المسئول عن النتائج النهائية للعمل<sup>(٥)</sup>. ولكن التمكين يكون بمنح السلطة والمسئولية للزمين لأداء الاعمال مع مسؤولية انجاز الاعمال أو عدم انجازها ، والتمكين ليس مؤقتاً مثل التفويض<sup>(٦)</sup>.

تمكين العاملين والمشاركة:

تعتبر عملية المشاركة جزءاً من عملية التمكين وركناً أساسياً فيها ، إذ تعطى الفرصة للعاملين للحصول على المعلومات

تختلف مستويات التمكين المطبقة فى الفنادق طبقاً لرؤية الإدارة الفندقية نحو التمكين .

#### منهجية البحث:

تقوم منهجية الدراسة على استخدام أسلوبين لجمع البيانات وهما:-

١- الدراسة المكتبية:

وتتمثل فى البيانات الثانوية التى يتم تجميعها لأغراض البحث العلمي من الكتب والمراجع العلمية والأبحاث والتقارير والمواقع الالكترونية من شبكة الاتصالات العالمية .

٢- الدراسة الميدانية:

وذلك عن طريق قائمتي استقصاء القائمة الأولى موجهة إلى العاملين ومدراء الإدارات بالفنادق عينة البحث من فنادق خمس نجوم وأربع نجوم، والقائمة الثانية موجهة إلى مديري الإدارات بالفنادق عينة البحث.

#### مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث فى مدراء إدارات الفنادق والعاملين بها من فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم فى كل من القاهرة والغردقة وشرم الشيخ .

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مدراء الإدارات والعاملين بالفنادق عينة البحث والتي بلغت خمسة فنادق ، اثنان بالقاهرة واثنان بشرم الشيخ وفندق بالغردقة ، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء الأولى عشرة أسئلة حول مدى استجابة المدراء لعملية التمكين الإداري للعاملين فى مستويات مختلفة من التنظيم الإداري للفندق ، وتضمنت قائمة الاستقصاء الثانية تساؤلات عن درجات التمكين الممنوحة للمرؤوسين(العاملين) بالفنادق عينة البحث . وقد تم توجيه استمارات الاستقصاء إلى المستقيمين من مدراء الإدارات والعاملين وكانت نسبة الاستجابة فى الاستمارة الأولى ٨٥% ، حيث تم توزيع ٣٥ استمارة ورد منها ٣٠ استمارة صحيحة ، وبالنسبة لاستمارة الاستقصاء الثانية فكانت النسبة ٧١% ، حيث تم توزيع ٣٥ استمارة ورد منها ٢٥ استمارة صحيحة ، وقد تم عمل التحليل الأحصائي لبيانات البحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات بالإضافة إلى اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) واختبار تي (T) .

#### الإطار النظري :

تهتم أدبيات الإدارة بموضوع التمكين الذى يتضمن منح المرؤوسين حرية واستقلالية فى العمل وفرصة للمشاركة فى اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل أكبر . والتمكين يتمثل فى اطلاق حرية العاملين واعطاء صلاحيات ومسئوليات أكبر فى مجال العمل وتحريره من القيود والرقابة التقليدية مع منح حق المشاركة فى اتخاذ القرارات وحرية ابداء رأى .

ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة مع التركيز على التدريب والتطوير مع زيادة الاستثمار فى مجال التدريب<sup>(٨)</sup>.

العلاقة بين العاملين والإدارة :

يكمن سر نجاح الكثير من شركات الأعمال العالمية والمنظمات الكبرى فى التوافق بين ثقافتها وأهدافها مع رضا العملاء ، وذلك لأنها تركز جهودها وتعمل على اكساب العاملين لديها من التمكين والرؤية والرضا ، والثقافة التى تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المنشأة أو الشركة التى يعمل بها من خلال إرضاء العملاء فيتولد لدى العاملين شعور بالتوافق والانسجام بين دوره فى التعامل مع العملاء فى حدود ومساحة العمل الذى يشغله وبين دوره فى التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي تجاهها وشعور الإدارة الإيجابي نحوه . وذلك أن العلاقة بين العاملين والإدارة يمكن أن تأخذ عدداً من الأشكال التالية :-

١- التوافق السلبى : وذلك بأن تكون العلاقة بين العاملين والإدارة سلبية وعدائية تنجم عنها علاقة سلبية وعدائية بين العاملين والعملاء ؛

٢- التوافق الإيجابى : وذلك بأن تكون العلاقة بين العاملين والإدارة علاقة إيجابية ينتج عنها علاقة إيجابية مع العملاء ؛

٣- التناقض الإيجابى : وذلك بأن تكون العلاقة بين العاملين والإدارة علاقة إيجابية ولكن العلاقة بين العاملين والعملاء علاقة سلبية ، أو العكس تكون العلاقة مع الإدارة سلبية ومع العملاء إيجابية من جهة العاملين . وهذه الحالة قد تكون ناشئة عن سوء الإدارة فى بعض أو معظم الممارسات الإدارية التى قد تكون متعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل سوء التعيين أو الانتقاء أو قصور التدريب وغير ذلك من الأسباب<sup>(٨)</sup>.

ولذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على طبيعة العلاقة بين العاملين فى كل المستويات الإدارية وبين الإدارة من ناحية أخرى ، وهذا يحتاج دائماً إلى التواصل مع العاملين وتشخيص العلاقة القائمة بينهم وبين الإدارة والوقوف على أسباب التذمر أو عدم الرضا حتى يمكن إزالة مصادر التذمر أو الشكوى ، وذلك حرصاً على الوصول بالخدمة إلى أفضل ما يمكن للعملاء الذين ينعكس كل ذلك على شعورهم أو احساسهم بالرضا عن المنشأة أو للفندق الذى يقدم لهم الخدمات المطلوبة بطريقة مرضية وإيجابية تضمن ولاء هؤلاء العملاء . والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة وبين العاملين . والتمكين ليس مجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ

والقدرة على التصرف فى المواقف الجديدة التى يواجهونها والمساعدة فى حل الأزمات التى تعترض العمل<sup>(٧)</sup>.

التمكين والإثراء والظيفى :

الإثراء الوظيفى هو إعادة تصميم الوظائف فى أنشطة الوظيفة مع الاستقلالية والحرية للعاملين فى السيطرة على الوظيفة ، مع توضيح كيفية تنفيذ هذه الوظائف والرقابة الذاتية عليها. هذا بالإضافة إلى الحصول على نتائج عملهم واتصال مباشر مع من يستخدم إنتاج وظيفة . ومن هنا يمكن القول أن الأثراء الوظيفى يعد أساساً لتطبيق عملية تمكين العاملين. والتمكين مثل الإثراء الوظيفى يتطلب إعادة تقييم العمل وأحداث تغيير فيه حتى يشعر العاملون بالفعالية الذاتية والقدرة فى التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته<sup>(٧)</sup>.

مستويات تمكين العاملين :

هناك عدة مستويات لتمكين العاملين . وكل منشأة تطبق المستوى الذى يتوافق مع طبيعة نشاطها وموقعها :

أولاً : التمكين من خلال المشاركة

فى ظل هذا المستوى تقوم المنشأة الفندقية بإعطاء سلطة اتخاذ القرار فى بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتى كانت فى الأساس من اختصاص المدراء إلى العاملين وذلك تمكيناً لهم من خلال عملية المشاركة فى اتخاذ قرارات استجابة لطبقات العملاء الفورية وتولى خدمتهم . ويتم دعم وتشجيع هذا الإتجاه من خلال التدريب على الاهتمام بالعملاء<sup>(١)</sup>.

ثانياً : التمكين من خلال الاندماج

فى ظل هذا المستوى من التمكين تقوم المنشأة الفندقية بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد فى تقديم الخدمة للعملاء وذلك بالاستشارة والمشاركة فى حل المشكلات . ويحفظ المدراء بسلطة اتخاذ القرارات ، ومشاركة العاملين تكون بتقديم المعلومات أو الآراء والمقترحات ، إذ تستخدم وتعدد اجتماعات دورية دائمة لتوصيل هذه المعلومات والمقترحات والآراء لمتخذى القرارات .

ثالثاً : التمكين من خلال الالتزام

فى هذا المستوى يتم تمكين العاملين من خلال الالتزام بأهداف المنشأة الفندقية وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. ويمكن للمنشآت الفندقية أن تحقق التزام العاملين من خلال تحسين رضائهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنشأة<sup>(٢)</sup>.

رابعاً : التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

فى هذا المستوى للتمكين يكون البناء التنظيمى أكثر تسطحاً وبيئته عن الشكل الهرمى ، وتكون المستويات الإدارية وخطوط السلطة أقل ، فهذا يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.

والاستقلالية فى اتخاذ القرار. وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن العاملين المتمكنين. هذا الأسلوب يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم فى متطلبات العمل ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية ، وإن كان ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه تجربة فردية فى التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية (١٠)؛

٣- أسلوب تمكين الفريق

٤- أسلوب فريق العمل :

ويمثل أهمية كبرى تتجاوز الأسلوب الفردى ، إذ أن أسلوب فريق العمل بدأ مع فكرة دوائر الجودة التى ظهرت فى الإدارة اليابانية. يقوم هذا الأسلوب على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعى والشراكة والعمل بروح الفريق ، وفريق العمل يعد أسلوباً لتمكين العاملين وطريقاً لتطويرهم وتعزيز أداء الأعمال . وهذا الأسلوب يتسم أيضاً بالتوافق مع التغييرات الهيكلية داخل منظمات الأعمال والمؤسسات ، حيث يوسع نطاق الاشراف ويحول المنشأة أو المنظمة إلى التنظيم المسطح أو المنبسط بدلاً من التنظيم الهرمى. هذا ومنح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر فى تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي الى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ؛

٥- أسلوب الأبعاد المتعددة فى التمكين

يقوم مفهوم الجودة الشاملة على مبدأ أساسى هو عملية التحسين المتواصل والتدرجى فى كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة فى عملية التطوير وتحسين الجودة ، وهذا يحتاج الى منح العاملين نوع من الحرية فى التصرف ونوع من الاستقلالية والمساهمة فى اتخاذ القرار وفى تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنشأة. ومن هنا نشأ أسلوب يجمع بين الأساليب السابقة ويرفض الاعتماد على بعد واحد ، وبذلك تكون عملية التمكين أكثر فاعلية ونجاحاً مع توفر عدد من الأسس مثل القيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والتدريب والتشجيع المستمر وأيضاً الهيكلية المناسبة .

مزايا التمكين : مزايا التمكين للعاملين

يحقق التمكين عدداً من المزايا للعاملين وأهمها :-

١- تحقيق الانتماء

يساهم التمكين فى زيادة الانتماء الداخلى للعاملين كما يساهم فى زيادة انتمائهم للمهام التى يؤدونها وزيادة انتمائهم للعمل وللفندق ولفريق العمل الذى ينتمى اليه (٦). ويعتبر الشعور بالانتماء للعمل ودعم هذا الانتماء

الطبقية فى التعامل . بمعنى أن يتعامل المدراء مع العاملين دون تقليل لأهمية دورهم.

أبعاد التمكين :

هناك خمسة أبعاد للتمكين توضح المهام والمسئوليات والصلاحيات التى ينبغى أن تكون معلنة وواضحة لجميع العاملين حتى يمكن تطبيق التمكين :

البعد الاول : المهمة Task

يجب فى ظل عملية التمكين أن تحدد المهام التى يسمح للأفراد تمكينهم منها والتى من أجلها يتم تنفيذ نظام التمكين ؛

البعد الثانى : تحديد المهمة Task allocation

مع تحديد المهام التى يسمح للأفراد بمزاوتها يجب منحهم قدر من الاستقلالية للتحرك داخل التنظيم من أجل انجاز المهام المحدد القيام بها ، ويجب أن تكون السياسات والإجراءات داخل المنشآت الفندقية أو غيرها واضحة ومفهومة لجميع العاملين حتى لا يكون هناك تضارب أو تعارض تنظيمى يعوق تحقيق الأداء الفعال أو الاهداف المطلوبة ؛

البعد الثالث : القوة Power

يقصد بمفهوم القوة هنا القوة النابعة من الصلاحيات والمسئوليات التى يتحملها الفرد ، وأيضاً القوة الشخصية التى يكتسبها الفرد من تلك الصلاحيات المخولة له وإلى أى درجة يمكن للأفراد استخدام هذه القوة لانجاز المهام المطلوبة منهم ؛

البعد الرابع : الألتزام Commitment

يأخذ هذا البعد مدى التزام الأفراد ومصادر هذا الألتزام تجاه التنظيم ويدعم هذا البعد الحدود المتاحة والتى يجب أن يلتزم بها الافراد العاملون ؛

البعد الخامس : الثقافة Culltur

ثقافة المنظمة يجب أن تكون قادرة على تعزيز الشعور بالتمكين لدى العاملين ولا يجب أن تشكل عائقاً لبيئة التمكين (٦).

أساليب التمكين

هناك عدة اتجاهات واساليب للتمكين منها :-

١- أسلوب القيادة

هو أحد أساليب التمكين التى تساهم فى زيادة فاعلية منظمات الأعمال على أن يقوم المدير بدور القائد فى تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يمنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا فى المنظمة أو المؤسسة ، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من أعلى الى أسفل ؛

٢- أسلوب تمكين الافراد

يدور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ، يبدأ بإدراك الفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية

٣- تحقيق برامج التطوير والتجديد ؛  
ان تمكين العاملين يجعلهم أكثر قدرة وقبولاً للتغيير  
والتطوير مما يحقق نتائج أداء جيدة وربحية عالية  
وسمعة طيبة للفندق .

#### فوائد التمكين للعملاء

العملاء المتعاملون مع العاملين الممكّنين يعبرون عن  
مستويات عالية من الرضا وبصفة خاصة في منظمات  
الاعمال الخدمية والفنادق والمطاعم ، وهذا يساعد في  
زيادة قدرة العاملين على التعامل بمستويات عالية من  
المرونة والفهم والتكيف والاستجابة بما يؤدي الى  
سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات .

#### أعباء التمكين

رغم المزايا العديدة التي يحققها التمكين للعاملين وللبنود  
والعملاء فهناك بعض الأعباء التي يفرضها تطبيق التمكين  
وهي :-

- ١- زيادة الأعباء الناتجة عن زيادة المسؤولية والمساءلة  
للعاملين ؛
- ٢- تحمل نتائج المسؤوليات والصلاحيات الناتجة عن  
التمكين ؛
- ٣- تحمل مخاطر المشاركة واتخاذ القرار وما ينتج عن  
ذلك لا يكون ايجابياً دائماً ، وهذا يجعل العاملين أكثر  
حرصاً على تجنب الاخطاء وتجنب التكاليف الزائدة  
وتجنب النتائج ذات الاثر السئ في الفندق؛
- ٤- زيادة التكاليف نتيجة قلة الخبرة وانعدام التجربة لدى  
العاملين الممكّنين .

#### نتائج الدراسة:

للتحقق من صحة الفرض الأول الذي ينص على: "لا يقلل  
المدراء التنازل عن بعض سلطاتهم للعاملين بالإدارات  
التابعة (مروسيهم) على الرغم من إقرار هذا الأسلوب  
بالفنادق" استخدمت الباحثة:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات  
المعيارية لأجوبة أفراد العينة على جميع عبارات استقصاء  
تطبيق الفنادق عملية التمكين الإداري للعاملين لديها (١٠  
عبارات).
- اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لدراسة الفروق بين تكرارات  
أجوبة العينة عن عبارات استقصاء تطبيق الفنادق عملية  
التمكين الإداري للعاملين لديها.
- اختبار (ت) للعينة الواحدة لدراسة الفرق بين المتوسط  
الكلية لعينة الدراسة والمتوسط الفرضي (٦ درجات أي ٦٠  
% من الدرجة الكلية لاستقصاء تطبيق الفنادق عملية  
التمكين الإداري للعاملين لديها ، وعدد عباراته ١٠  
عبارات). والجدولان التاليان يوضحان هذه النتائج  
بالتفصيل:

من أهم مكاسب التمكين التي تؤدي إلى الرغبة في  
العمل ومن ثم ارتفاع مستوى الانتاجية وتقليل معدلات  
الغياب عن العمل وتناقص معدل دوران العمل ؛

#### ٢- المشاركة الفعالة

يساعد تمكين العاملين في رفع مستوى المشاركة التي  
تمكن من الفاعلية والمشاركة الايجابية التي تنتج من  
تحقيق انتماء الفرد واحساسه بالمسؤولية تجاه أهداف  
الفندق<sup>(١١)</sup>؛

#### ٣- تطوير مستوى أداء العاملين

تطبيق مفهوم التمكين الإداري يعمل على رفع مستوى  
أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لدى العاملين  
واكسابهم الثقة ومنهم السلطات والصلاحيات مع منح  
الاستقلال والحرية للعاملين في التصرف

#### ٤- اكتساب المعرفة والمهارة

نجاح برامج التمكين يتوقف على توفر المعرفة  
والمهارة للعاملين ، اللتين يجب أن تدعماً بالدورات  
التدريبية والدورات وورش العمل التي يمكن أن يكتسب  
العاملون منها المعارف والمهارات والقدرات  
والسلوكيات اللازمة لرفع ثقافة العاملين ورفع مستوى  
الانتاجية ؛

#### ٥- تحقيق الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المزايا التي تتحقق من  
التمكين الإداري بالفنادق ، فالشعور بالاستقلالية وحرية  
التصرف والمشاركة الفعالة يؤدي الى زيادة رضا  
العاملين واحساسهم بالسعادة .

#### مزايا التمكين للفنادق

يحقق التمكين عدداً من المزايا للفندق ولكل منظمات  
الأعمال التي تأخذ بهذا الأسلوب ، ومن هذه المزايا :  
زيادة ربحية الفندق يؤثر التمكين بشكل إيجابي في ربحية  
الفندق ، لأنه يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى  
العاملين في الفندق تؤيد وتبني تحقيق الأهداف والأرباح ؛

#### ١- زيادة ولاء العاملين بالفندق

تمكين العاملين يشعرهم بحرية التصرف في العمل ،  
وهذا بدوره يخلق علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة  
والعاملين تساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين  
للعمل واحساسهم بالرضا النفسي والثقة بالذات كما  
يخلق علاقات طيبة بين العاملين ؛

#### ٢- تحسين مستوى الانتاجية للعاملين

الأحاساس بالرضا والولاء للفندق يعطى حافزاً قوياً  
للعاملين للتفاني في العمل وتحسين  
الإنتاجية كما يشجع على روح المبادرة والابتكار  
والتفكير الخلاق وتقديم أفكار مبتكرة وخالقة مما  
يدعم الإنتاجية كماً ونوعاً؛

## جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي (ك<sup>٢</sup>) لأجوبة أفراد العينة من المدراء من جميع عبارات استقصاء تطبيق الفنادق عملية التمكين الإداري للعاملين لديها (ن = ٣٠)

مربع كاي ودلالته	لا يطبق التمكين الإداري		يطبق التمكين الإداري		الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
*٤,٨	٣٠,٠	٩	٧٠,٠	٢١	٠,٤٧	٠,٧٠	١
**١٠,٨	٢٠,٠	٦	٨٠,٠	٢٤	٠,٤١	٠,٨٠	٢
*٤,٨	٣٠,٠	٩	٧٠,٠	٢١	٠,٤٧	٠,٧٠	٣
*٤,٨	٣٠,٠	٩	٧٠,٠	٢١	٠,٤٧	٠,٧٠	٤
٠,٥٣	٤٣,٣	١٣	٥٦,٧	١٧	٠,٥٠	٠,٥٧	٥
٠,٥٣	٥٦,٧	١٧	٤٣,٣	١٣	٠,٥٠	٠,٤٣	٦
**١٠,٨	٢٠,٠	٦	٨٠,٠	٢٤	٠,٤١	٠,٨٠	٧
**٢٢,٥	٦,٧	٢	٩٣,٣	٢٨	٠,٢٥	٠,٩٣	٨
٠,٠	٥٠,٠	١٥	٥٠,٠	١٥	٠,٥١	٠,٥٠	٩
٠,٠	٥٠,٠	١٥	٥٠,٠	١٥	٠,٥١	٠,٥٠	١٠

\* المتوسط الفرضي يساوي ٦ درجة وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية للاستقصاء التي تساوي ١٠ درجات، وعند هذا المتوسط فأكثر يمكن اعتبار أن المنشآت الفندقية تطبق عملية التمكين الإداري، أما القيمة الأقل من هذا المتوسط فتشير إلى عدم تطبيق المنشآت الفندقية لعملية التمكين الإداري.

\* دال عند مستوى ٠,٠٥ \*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين تكرارات أجوبة أفراد العينة لصالح الاستجابة (تطبيق التمكين الإداري) على العبارات ذات الأرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٧)، (٨). أي أن أعلى نسبة من مدراء الإدارات بالفنادق يرون أنه يُطبق التمكين الإداري المتضمن في هذه العبارات الست.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات أجوبة أفراد العينة عن بقية عبارات الاستقصاء وهي العبارات ذات الأرقام (٥)، (٦)، (٩)، (١٠)، أي أنه يوجد تقارب بين تكرارات أجوبة مدراء الإدارات بالفنادق من حيث تطبيق أو عدم تطبيق التمكين الإداري المتضمن في تلك العبارات.
- ويلاحظ من الجدول أن متوسط درجات أفراد العينة من مدراء الإدارات بالفنادق لمعظم عبارات الاستقصاء (٦ عبارات من بين ١٠ عبارات) تجاز (٠,٦٠) وهو الحد الأدنى لاعتبار أن المنشآت الفندقية تطبق التمكين الإداري، مما يشير إلى أنه بوجه عام يتم تطبيق التمكين الإداري بالمنشآت الفندقية موضع الدراسة، والجدول التالي يؤكد ذلك.

## جدول (٢)

اختبار (ت) للعينة الواحدة لدراسة الفرق بين المتوسط الكلي لعينة الدراسة والمتوسط الفرضي

(٦ درجة وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية للاستقصاء (ن = ٣٠))

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للعينة على الاستقصاء	٦,٦٣	٣,٧٨	٠,٩٢	٠,٣٧

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات الدرجة الكلية للعينة على الاستقصاء والمتوسط الفرضي (٦ درجة وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية للاستقصاء)، أي أن متوسط العينة على الاستقصاء الذي يبلغ (٦,٦٣) أعلى من المتوسط الفرضي، ولكنه غير دال إحصائياً، وبغض النظر عن الدلالة الإحصائية فمتوسط العينة أكبر من (٦) وهذا يشير إلى أن المنشآت الفندقية بوجه عام تطبق التمكين الإداري. من إجمالي النتائج السابقة يتضح أن النتائج تشير إلى رفض فرض الدراسة الأول، حيث وجد أن المنشآت الفندقية بوجه عام تطبق عملية التمكين الإداري للعاملين لديها.

## الفرض الثاني

للتحقق من صحة الفرض الثاني الذي ينص على: تختلف مستويات التمكين المطبقة في الفنادق طبقاً لرؤية الإدارة الفندقية

نحو التمكين: ثم استخدم:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن جميع عبارات استقصاء مستويات التمكين الإداري بالفنادق (١٥ عبارة).
- اختبار مربع كاي (ك<sup>٢</sup>) لدراسة الفروق بين تكرارات أجوبة العينة عن عبارات استقصاء مستويات التمكين الإداري بالفنادق.

- اختبار (ت) للعينة الواحدة لدراسة الفرق بين المتوسط الكلي لعينة الدراسة والمتوسط الفرضي (٩ درجات وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية لاستقصاء مستويات التمكين الإداري بالفنادق وعدد عباراته ١٥ عبارة)\*\*.
- تحليل التباين ذي القياسات المتكررة repeated measures analysis of variance متبوعاً باختبار أقل فرق دال LSD (Least significant difference) للتعرف على اختلاف مستويات التمكين المطبقة في الفنادق طبقاً لرؤية الإدارة الفندقية نحو التمكين. والجدول التالي توضح هذه النتائج بالتفصيل:

## جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي (كأ<sup>١</sup>) لأجوبة أفراد العينة من العاملين على جميع عبارات استقصاء مستويات التمكين الإداري بالفنادق (ن=٢٥)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نعم		لا		مربع كاي ودلالته
				النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
١	لتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية	٠,٨٨	٠,٣٣	٢٢	٨٨	٣	١٢	٠٠١٤,٤٤
٢	يتم التكريب على الاهتمام بالعملاء	٠,٨٠	٠,٤١	٢٠	٨٠	٥	٢٠	٠٠٩,٠٠
٣	يتم التكريب على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	٠,٨٤	٠,٣٧	٢١	٨٤	٤	١٦	٠٠١١,٥٦
٤	يتم التنقل بين مختلف الأقسام لاكتساب الخبرة	٠,٨٠	٠,٤١	٢٠	٨٠	٥	٢٠	٠٠٩,٠٠
٥	المشاركة في حل المشكلات	٠,٧٢	٠,٤٦	١٨	٧٢	٧	٢٨	٠٤,٨٤
٦	اجتماعات دورية بكثرة واستمرار	٠,٨٨	٠,٣٣	٢٢	٨٨	٣	١٢	٠٠١٤,٤٤
٧	يتم استشارة العاملين للحصول على المعلومات	٠,٨٨	٠,٣٣	٢٢	٨٨	٣	١٢	٠٠١٤,٤٤
٨	للتعريف بأهداف المنظمة	٠,٦٨	٠,٤٨	١٧	٦٨	٨	٣٢	٣,٢٤
٩	يتم التشجيع على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب	٠,٦٠	٠,٥٠	١٥	٦٠	١٠	٤٠	١,٠٠
١٠	هناك اهتمام برضاء العاملين عن العمل	٠,٦٠	٠,٥٠	١٥	٦٠	١٠	٤٠	١,٠٠
١١	هناك اهتمام بدعم شعور العاملين بالانتماء	٠,٨٤	٠,٣٧	٢١	٨٤	٤	١٦	٠٠١١,٥٦
١٢	هل يتم إعادة توزيع العمالة على المستويات الإدارية	٠,٤٨	٠,٥١	١٢	٤٨	١٣	٥٢	٠,٠٤
١٣	هل يتم استبعاد بعض العمالة الزائدة بالتقاعد	٠,٣٢	٠,٤٨	٨	٣٢	١٧	٦٨	٣,٢٤
١٤	هل يتم استبعاد بعض العمالة الزائدة بإقصائها عن العمل	٠,٣٢	٠,٤٨	٨	٣٢	١٧	٦٨	٣,٢٤
١٥	هل يتم التركيز على التكريب والاستثمار فيه	٠,٦٨	٠,٤٨	١٧	٦٨	٨	٣٢	٣,٢٤

\*\* المتوسط الفرضي يساوي ٩ درجات وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية لاستقصاء التي تساوي ١٥ درجة، وعند هذا المتوسط فأكثر يمكن اعتبار أن المنشآت الفندقية تطبق عملية التمكين الإداري، أما القيمة الأقل من هذا المتوسط فتشير إلى عدم تطبيق المنشآت الفندقية لعملية التمكين الإداري.\*\*\*  
\* دال عند مستوى ٠,٠٥ \*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠١ أو ٠,٠٥) بين تكرارات أجوبة أفراد العينة لصالح الأجوبة (نعم) عن العبارات التالية:
  - اتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية.
  - يتم التكريب على الاهتمام بالعملاء.
  - يتم التكريب على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
  - يتم التنقل بين مختلف الأقسام لاكتساب الخبرة.
  - المشاركة في حل المشكلات.
  - اجتماعات دورية بكثرة واستمرار.
  - يتم استشارة العاملين للحصول على المعلومات.
  - هناك اهتمام بدعم شعور العاملين بالانتماء.
- أي أن أعلى نسبة من مدراء الإدارات بالفنادق يرون أن مستويات التمكين الإداري المتضمنة في العبارات السابقة مطبقة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات أجوبة أفراد العينة عن بقية عبارات الاستقصاء وهي العبارات ذات الأرقام (٨)، (٩)، (١٠)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥). أي أنه يوجد تقارب بين تكرارات أجوبة مدراء الإدارات بالفنادق من حيث مستويات التمكين الإداري المتضمنة في تلك العبارات.
- ونلاحظ من الجدول أن متوسط درجات أفراد العينة من مدراء الإدارات بالفنادق عن معظم عبارات الاستقصاء (١٢ عبارة من بين ١٥ عبارة) تجاوزت (٠,٦٠) وهو الحد الأدنى لاعتبار أن المنشآت الفندقية تطبق مستويات مختلفة من التمكين الإداري، مما يشير إلى أنه بوجه عام يتم تطبيق مستويات مختلفة من التمكين الإداري بالمنشآت الفندقية موضع الدراسة، والجدول التالي يؤكد ذلك.



## جدول (٤)

اختبار (ت) للعينة الواحدة لدراسة الفرق بين المتوسط الكلي لعينة الدراسة والمتوسط الفرضي (٩ درجات وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية للاستقصاء (ن=٢٥))

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى دلالة
الدرجة الكلية للعينة على الاستقصاء	١٠,٣٢	٥,١٧	١,٢٨	٠,٢١

يتضح من الجدول السابق : عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات الدرجة الكلية للعينة على الاستقصاء والمتوسط الفرضي (٩ درجات وهو ٦٠ % من الدرجة الكلية للاستقصاء) ، أي أن متوسط العينة على الاستقصاء الذي يبلغ (١٠,٣٢) أعلى من المتوسط الفرضي ولكنه غير دال إحصائياً، وبغض النظر عن الدلالة الإحصائية فمتوسط العينة أكبر من (٩) وهذا يشير إلى أن المنشآت الفندقية بوجه عام تطبق مستويات مختلفة من التمكين الإداري.

## جدول (٥)

نتائج تحليل التباين ذي القياسات المتكررة عند دراسة الفروق بين مستويات التمكين الإداري المختلفة بالمنشآت الفندقية (ن=٢٥)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين مستويات التمكين	٣٨,٣٢	٣,٠٠	١٢,٧٧	١٩,٢٢	٠,٠١
داخل مستويات التمكين (الخطأ)	٤٧,٨٥	٧٢,٠٠	٠,٦٦		

يتضح من الجدول السابق:

■ وجود فروق دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠١) بين مستويات التمكين الإداري المختلفة بالمنشآت الفندقية.

## جدول (٦)

نتائج اختبار أقل فرق دال LSD للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين مستويات التمكين الإداري المختلفة بالمنشآت الفندقية (ن=٢٥)

الترتيب	مستويات التمكين الإداري	المتوسط	الانحراف المعياري	(١)	(٢)	(٣)	(٤)
١	التمكين من خلال المشاركة	٣,٣٢	١,٤٤	-			
٢	التمكين من خلال الاندماج	٣,٣١	١,٣٤	٠,٠١			
٣	التمكين من خلال الالتزام	٢,٧٢	١,٦٧	٠,٦٠	٠,٥٩		
٤	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	١,٨٠	١,٦٨	٠,١٠٥٢	١,٥١	٠,٩٢	-

\* تشير إلى أن الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

■ وجود فروق دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) بين مستوى (التمكين من خلال المشاركة) وكل من: (التمكين من خلال الالتزام)، (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية) لصالح مستوى (التمكين من خلال المشاركة). أي أن مستوى (التمكين من خلال المشاركة) أكثر استخداماً بالمنشآت الفندقية بالمقارنة بكل من (التمكين من خلال الالتزام)، (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية).

■ وجود فروق دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) بين مستوى (التمكين من خلال الاندماج) وكل من: (التمكين من خلال الالتزام)، (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية) لصالح مستوى (التمكين من خلال الاندماج) ، أي أن مستوى (التمكين من خلال الاندماج) أكثر تطبيقاً بالمنشآت الفندقية بالمقارنة بكل من (التمكين من خلال الالتزام)، (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية).

■ وجود فروق دالة إحصائياً (عند مستوى ٠,٠٥) بين مستوى (التمكين من خلال الالتزام) ومستوى (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية) لصالح مستوى (التمكين من خلال الالتزام) ، أي أن مستوى (التمكين من خلال الالتزام) أكثر استخداماً بالمنشآت الفندقية بالمقارنة بمستوى (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية).

■ الجدول السابق يوضح ترتيب مستويات التمكين الإداري حسب درجة تطبيقه بالمنشآت الفندقية، ومنه يتضح أن أكثر مستويات التمكين تطبيقاً هو مستوى (التمكين من خلال المشاركة)، بينما أقلها تطبيقاً هو مستوى (التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية). من إجمالي النتائج السابقة يتضح أن النتائج تشير إلى قبول فرض الدراسة الثاني، أي أن المنشآت الفندقية تطبق مستويات مختلفة من عملية التمكين الإداري للعاملين لديها.

## توصيات البحث

- ١- العمل على دعم تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة ومنها تمكين العاملين بدرجات أعلى لما له من أثر كبير فى تحسين اداء العاملين ورفع الروح المعنوية لهم ؛
- ٢- تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين فى مختلف المستويات الادارية ؛
- ٣- العمل على توسيع نطاق تفويض السلطة ودعم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات ؛
- ٤- دعم وتشجيع العاملين فى تحمل مسؤوليات أعلى من المطلوب ؛
- ٥- الأهتمام بدعم شعور الرضا عن العمل لدى العاملين ؛
- ٦- استغلال المعلومات المتاحة للعاملين والحصول عليها كتنغذية مرتدة للإدارة الفندقية .

## المراجع

- ١- سعد مرزوق العتيبي، ٢٠٠٥، جواهر تمكين العاملين : اطار مفاهيمي ، الملتقى السنوى العاشر لادارة الجودة الشاملة ، الخبر ، المملكة العربية السعودية .
- ٢- سعد مرزوق العتيبي ، ٢٠٠٤ ، تمكين العاملين وبيئة الادارة العربية ، المؤتمر العربى السنوى الخامس للإبداع والتجديد ، الرياض ، السعودية ، ٢٧-٢٩ نوفمبر .
- ٣- هشام كيلاى ، ٢٠١١ ، تمكين العاملين ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ، صص ٩-١٢ .
- ٤- ناصر محمد العديلى ، ٢٠٠٨ ، التمكين مفهومه واهدافه ، موقع عالم المعرفة الالكترونى .
- ٥- عبد الرحمن تينشورى ، ٢٠٠٩ ، تمكين الموظفين يزيد القدرة على الإنجاز، الشبكة العربية للتنمية المجتمعية وعالم الادارة ، الرياض ، السعودية ص ٢٤ .
- ٦- حامد عمر كنعان ، ٢٠١١ ، تمكين العاملين فى منظمات الاعمال ، صص ٢،٣ .
- ٧- احمد حسن البحراوى ، ٢٠١٠ ، نماذج التمكين الادارى ، صص ٣،٨،١٤ .
- ٨- سعد مرزوق العتيبي ، ٢٠٠٨ ، القيادة التحولية والتمكين ودورها فى تحقيق التمكين النفسى للعاملين فى بيئة الاعمال العربية ،جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ، ص ٢٣ .
- ٩- براين التراس ، (٢٠١١) ، كيف تقود الموظفين إلى النجاح ، ترجمة محمد أحمد العطار القاهرة .
- ١٠- الاجتماع الاقليمي الثانى عشر لشبكة الادارة وتنمية الموارد البشرية ، ٢٠٠٤ ، مسقط - عمان ، ١١-١٣ ديسمبر
- ١١- موسى توفيق المدهون ، ١٩٩٥ ، نموذج مقترح لتمكين العاملين فى المنشآت الخاصة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة ، م ١٣ ، ص ص ٧٣-٧٥ .

## استمارة استقصاء

السيد مدير/

نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة عن الاسئلة المرفقة بالاستمارة ولكم وافر الشكر والتقدير علما بان هذه البيانات والمعلومات لاغراض البحث العلمى فقط وان تستخدم لاي اهداف اخرى واذ نشكركم على حسن تعاونكم معنا فاننا نلتبس منكم الاجابة الصادقة والمعلومة المؤكدة التى تتسم بالثقة والموضوعية جزاكم الله خير الجزاء.

برجاء وضع علامة صح أو خطأ على الاجابة المناسبة .

م	العبارة	نعم	لا
١	اتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية		
٢	يتم التدريب على الاهتمام بالعملاء		
٣	يتم التدريب على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء		
٤	يتم التنقل بين مختلف الأقسام لاكتساب الخبرة		
٥	المشاركة في حل المشكلات		
٦	اجتماعات دورية بكثرة واستمرار		
٧	يتم استشارة العاملين للحصول على المعلومات		
٨	التعريف بأهداف المنظمة		
٩	يتم التشجيع على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب		
١٠	هناك اهتمام برضاء العاملين عن العمل		

## استمارة استقصاء

السيد /

نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة عن الاسئلة المرفقة بالاستمارة ولكم وافر الشكر والتقدير ، علما بان هذه البيانات والمعلومات لاغراض البحث العلمى فقط وان تستخدم لأي اهداف اخرى واذ نشكركم على حسن تعاونكم معنا فاننا نلتبس منكم الاجابة الصادقة والمعلومة المؤكدة التى تتسم بالثقة والموضوعية جزاكم الله خير الجزاء.

برجاء وضع علامة صح أو خطأ على الاجابة المناسبة .

م	العبارة	نعم	لا
١	اتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية		
٢	يتم التدريب على الاهتمام بالعملاء		
٣	يتم التدريب على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء		
٤	يتم التنقل بين مختلف الأقسام لاكتساب الخبرة		
٥	المشاركة في حل المشكلات		
٦	اجتماعات دورية بكثرة واستمرار		
٧	يتم استشارة العاملين للحصول على المعلومات		
٨	التعريف بأهداف المنظمة		
٩	يتم التشجيع على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب		
١٠	هناك اهتمام برضاء العاملين عن العمل		
١١	هناك اهتمام بدعم شعور العاملين بالانتماء		
١٢	هل يتم إعادة توزيع العمالة على المستويات الإدارية		
١٣	هل يتم استبعاد بعض العمالة الزائدة بالتقاعد		
١٤	هل يتم استبعاد بعض العمالة الزائدة بإقصائها عن العمل		
١٥	هل يتم التركيز على التدريب والاستثمار فيه		