

# مساهمة التمكين في ترقية الابداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة

- حالة فندق السوفيتال بالجزائر -

## *La contribution d'empowerment en promotion de marketing créatif des travailleurs avec l'entreprise d'accueil*

- cas hôtel Sovital à Alger -

د. الشيخ الداوي

جامعة الجزائر -3 / الجزائر

p.daouicheikh@gmail.com

أ. بوبكر عباسي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي / الجزائر

[boubakeur-abbassi@univ-eloued.dz](mailto:boubakeur-abbassi@univ-eloued.dz)

Received: 15/10/2016

Accepted: 15/12/2016

Published: 27/03/2017

### ملخص:

تعالج هذه الورقة البحثية علاقة تطبيق مفهوم التمكين في صناعة الضيافة، بإيجاد وتنمية الابداع التسويقي في تقديم الخدمات للزبائن (الضيوف)، من قبل العاملين، وخاصة اولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن (الضيوف). واسقاط ذلك على الواقع الميداني، من خلال دراسة حالة فندق السوفيتال بالجزائر العاصمة ذي الخمس (5) نجوم. ومن خلال التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بواقع تمكين العاملين، وأثره على الابداع التسويقي لهم. التمس هذا البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع التسويقي للعاملين، اضافة الى وجود عنصر التمكين، لكنه غير مفعّل دائما. وبالتالي تحتاج المؤسسة الى مزيد من الاهتمام بتمكين العاملين على اتخاذ القرارات، بكل حرية في حدود سلطاتهم، لينمو لديهم الحس الابداعي التسويقي في تعاملهم مع الزبائن (الضيوف).

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الابداع التسويقي للعاملين، مؤسسة الضيافة.

### Résumé:

Ce document traite la relation de l'application de de la notion d'empowerment et le secteur d'accueil, à partir de la recherche et le développement de marketing créatif pour fournir des services aux clients (invités), par les travailleurs. en particulier ceux qui sont directement en contact avec les clients (invités). En l'appliquant sur le terrain à travers l'étude de cas hôtel Sovital à Alger (5) étoiles. Grâce à l'analyse statistique des données concernant la réalité de l'empowerment de travailleurs et son impact sur leur marketing créatif. Cette recherche visait la présence de différences significatives entre l'empowerment et la relation de marketing créatif pour les employés, en plus de l'existence d'un élément d'empowerment, mais il n'est pas toujours activé. Et par conséquent, l'entreprise a besoin d'être plus d'attentive à habiliter les travailleurs à prendre des décisions, librement dans les limites de leurs pouvoirs, afin de grandir leur sentiment de marketing créatif dans leurs relations avec les clients (invités).

**Mots-clés:** empowerment des travailleurs, marketing créatif des travailleurs, l'entreprise d'accueil.

تمهيد:

تتميز مؤسسات الضيافة عن غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى بوجود اتصال كبير بين العاملين والزبائن، ولن يؤدي هذا الاتصال دوره، إلا إذا فوضت الإدارة العليا لمؤسسة الضيافة بعض سلطاتها للعاملين خاصة من هم على تماس كبير بالزبائن، ووفقا لمقولة المفكر بيتجرز وترمان: "إن سرّ الإبداع يمكن في تفجير طاقات البشر". تبرز أهمية التمكين في تحسين مستوى الخدمات الفندقية المقدمة جودة وابداعا. اشكالية البحث:

ووفقا لما تقدم، يمكن طرح اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن أن يساهم تمكين العاملين في ترقية الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسات الضيافة؟  
فرضية البحث:

ويمكن ابرازها كالتالي:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين ونمو الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسات الضيافة، وهي علاقة طردية.

أولا: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين:

1. مفهوم التمكين:

"تمكين العاملين" هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر التسييري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات<sup>1</sup>.

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي<sup>2</sup>:

- التمكين هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".

- التمكين هو: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات، يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والزبائن وغيرها".

- التمكين هو: "قدرة العاملين على القيام بأي تصرفات من شأنها إرضاء الزبون".

- التمكين هو: "إعطاء العاملين السلطة اللازمة لتحقيق رغبات الزبون".

ويعود اختلاف الكتاب حول تعريف التمكين، إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات، التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية. ومع كل هذا نلاحظ أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل على خدمة الزبون وإرضائه".

وهناك علاقة ضمنية وطيدة بين مفهومي التسويق الداخلي والتمكين، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن، حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المؤسسة. والعاملون الممكنون تكون لهم القدرة على الاستجابة لبرامج التسويق الداخلي، وتطبيقها بنجاح، مقارنة بالعاملين غير الممكنين. ومن هنا فان مفهوم التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين، بل ينسجم تماما معه ويعد مكملا له.

2. مزايا التمكين:

عدد Lawler و Brown و Frey وغيرهم، عدة مزايا للتمكين، يمكن إيجازها في ما يلي<sup>3</sup>:

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- استجابة سريعة لحاجات ورغبات الزبائن وتلبيةها، وترحيب العاملين بهم والتعامل معهم بعمق.

- زيادة روح المبادرة لدى العاملين، وتقديم أفكار ابتكارية، من خلال إحساسهم بالمسؤولية.

- إدماج وتحفيز العاملين، وكسب ولائهم.

3. أنواع حرية التصرف للموظف:

يتميز المفكر Kelley بين ثلاثة أنواع من حرية التصرف للموظف، وهي<sup>4</sup>:

- حرية التصرف الروتينية: وتحدث عندما يسمح للموظفين باختيار بديل من قائمة موضوعة مسبقا للأعمال الممكنة لأداء وظيفتهم.

- حرية التصرف الإبداعية: ويتم ممارستها حين يطلب من الموظفين وضع سبل بديلة وجديدة، لأداء مهمة ما (فمثلا: قد يكون لموظف الاستقبال في فندق ما مطلق الحرية في حل مشكلة زبون، مرتبطة مثلا بتردده في اختيار الغرفة أو الطابق... الخ).

- حرية التصرف المنحرفة: وينظر إليها صاحب العمل بطريقة سلبية، حيث تتضمن سلوكيات لا تعد جزءا من توصيف العمل الرسمي، وخارج نطاق السلطة.

ثانيا: محفزات ومعوقات التمكين في الصناعة الفندقية:

يوضح الجدول التالي العوامل التي تمكن أو تعوق تفويض السلطة للعاملين في تنظيمات الضيافة.

الجدول رقم (01): العوامل الممكنة والمعوقة لتفويض السلطة والتمكين في تنظيمات الضيافة.

العوامل التي تساعد على تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم	
العامل	الشرح
ارتباط الخدمة الفندقية بمقدمها	يحدث تسليم الخدمة عند "لحظة الصدق"، ويعني هذا أن العاملين في الخط الأمامي للفندق هم المسؤولون عن الخدمة وإخراجها في أحسن صورة ابداعية بالنسبة للزبون. وبالتالي يلعب التمكين دورا استراتيجيا في تحقيق ذلك
أماكن العمل المنتشرة	غالبا ما تنتشر مؤسسات الضيافة خاصة إذا كانت دولية النشاط في عدة مواقع جغرافية من العالم، مما يجعل تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم أمرا في غاية الأهمية.
الافتقار إلى المراقبة الدقيقة	غالبا ما تكون عملية الإشراف والرقابة على العاملين في غاية الصعوبة أو غير عملية، نظرا للتداخل المعقد بين العاملين والضيوف، وانتشار العاملين في جميع أرجاء الفندق.
تقاليد الصناعة	لتوفير خدمة ممتازة للضيوف، تشجع تقاليد صناعة الضيافة العاملين في الخط الأمامي على أخذ المبادرات الإبداعية الضرورية لتسليم مستويات ممتازة من الخدمة الفندقية.
العوامل التي تعيق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم	
العامل	الشرح
الأجر منخفض، ودوران العمالة المرتفع	تتطلب الكثير من الوظائف في صناعة الضيافة، أقل تعليم نظامي، وأقل خبرة ممكنة، لذا من البديهي أن تكون الأجور منخفضة في هذه الصناعة، وبالتالي يرتفع معدل دوران العمالة. ومعدل دوران العمالة في صناعة الضيافة أكثر من الصناعات الأخرى، فتميل الأجور إلى الانخفاض بالنسبة إلى المسؤولية، وفي بعض الحالات يوجد افتقار إلى الترقية لأعلى إلا إذا كان العامل مرحبا بنقله إلى موقع آخر.
الافتقار إلى التدريب	غالبا ما يحصل العاملون في هذه الصناعة على تدريب تقني بسيط، ونادرا ما يحصلوا على التدريب اللازم لفهم أدوارهم الأكبر في التنظيم، مما يجعل تفويض السلطة صعب التحقيق.
السعي نحو تحقيق الربح السريع	حيث أن الكثير من تنظيمات الضيافة تعمل بهوامش ربح منخفضة جدا، لذا تسعى هذه المنظمات لزيادة الربحية على حساب الاستثمار في التدريب أو التعليم أو التغيير التنظيمي اللازم لتفويض السلطة للعاملين.

المصدر: وليم شير نيش، "تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 323-324. بتصريف

يتضح من خلال الجدول السابق أن صناعة الضيافة لها جملة من الخصائص، تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى، الارتباط الشديد للخدمة الفندقية بمقدمها، التواجد الجغرافي الكبير لهذه المؤسسات، الافتقار إلى المراقبة الدقيقة للخدمة، وتقاليد المرونة، والاهتمام بعاملتي الصف الأمامي، التي تميز هذه الصناعة. وهذه

العوامل تساعد على تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك عوامل تعيق تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم، ومن أمثلتها: الأجر منخفض، دوران العمالة المرتفع، الافتقار إلى التدريب، والسعي نحو تحقيق الربح السريع. الأمر الذي ينبغي على مؤسسة الضيافة الانتباه له وأخذه بعين الاعتبار، والتخفيف منه، وجعله نقاط قوة<sup>5</sup>.

ثالثا: تمكين العاملين وعلاقته بترقية الإبداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة:

قبل التطرق الى هذه العلاقة، يمكن القول أن هناك شقين في الإبداع التسويقي الخدمي هما الإبداع في الخدمة ذاتها، والإبداع في عملية تقديم أو تسليم الخدمة، وهاذين الشقين يعملان بشكل متكامل. وباعتبار أن الخدمات الفندقية من بين الخدمات التي تتميز بكثافة الجانب الانساني فيها، أي أن جزء كبير من المنتج الفندقي يكمن في اللمسة الانسانية للعاملين في الخط الامامي، الأمر الذي جعل جزء كبير ومهم من الإبداع التسويقي الخدمي في قطاع الضيافة، مرتبط بالإبداع التسويقي للعاملين، من خلال خبرتهم وحنكتهم ودبلوماسيتهم ومدى تدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم لأداء خدمة ذات لمسة ابداعية مختلفة ومتقنة.

إن تحسن مستويات الإبداع في تسليم الخدمات الفندقية للضيوف، وفعالية الأداء الخدمي، يتوقف على قدرة العاملين في مؤسسة الضيافة على التصرف الحر في المواقف المختلفة التي يواجهون فيها زبائن متباينين<sup>6</sup>.

ويلعب التمكين دورا مهما في تحسين مستويات الإبداع في تسليم الخدمات الفندقية، من خلال:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن: إن الموظف المباشر (الذي هو على احتكاك دائم بالزبائن)، هو أفضل من بمقوره أن يلبي حاجات ورغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية<sup>7</sup>.

- تلبية حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم، من خلال منحهم الحرية والاستقلالية في التعامل مع الزبائن، وحل مشاكلهم بطرق ابتكارية.

- تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن.

- المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن، دون الحاجة إلى الرجوع للمسير أو للتعليمات.

- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب: وهذا لقدرة الموظف الممكن على مراعاة الاختلاف في رغبات الزبائن، وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.

- حصول الزبائن على معلومات وخبرات جديدة: فالموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل للمعلومات التي يحتاجها الزبائن حول الخدمة، وبمقدور الموظف الممكن حل مشاكل الزبائن بشكل أفضل وإبداعي.

- تحسين الأداء التنظيمي: يرى Lawler أن التنظيمات التي تطبق مدخل التمكين وتفويض السلطات للعاملين، ستنبت تفوقها، نظرا لما لتفويض السلطة والتمكين من أثر على الأداء التنظيمي من خلال<sup>8</sup>: "رفع مستويات الإبداع، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتفعيل الجودة، والسرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن".

وأثبتت بعض الدراسات في مجال تسويق الخدمات أن الزبائن يرغبون في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة كبيرة على التصرف، دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي رئيسه، ومن ناحية أخرى وجد أن احترام وتقدير الزبائن للموظف الذي هو على اتصال معهم، يمنحه تعزيزا وتشجيعا في ممارسة التمكين، وهذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن للموظف المباشر لها دور في ميله لتقديم خدمات ذات إبداع وجودة أفضل ورعاية أفضل للزبائن<sup>9</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن القول، أن زيادة إدراك الموظفين في الخطوط الأمامية لرؤية ورسالة مؤسسة الضيافة، وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، واندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المؤسسة الضيافة أن تتصف بالمرونة، وأن تمنح هؤلاء الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات التي تمكنهم من تسليم خدمة الضيافة ذات جودة وإبداع عاليين ترضي الضيوف<sup>10</sup>. وتفويض الصلاحيات للعاملين والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، لا يمكن أن يتحقق إلا

بتوفر الرغبة من قبل الإدارة العليا لمؤسسة الضيافة في إعطاء العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بحل مشاكل الزبائن دون الرجوع إلى موافقة المدير أو أي سلطة أعلى منهم<sup>11</sup>.

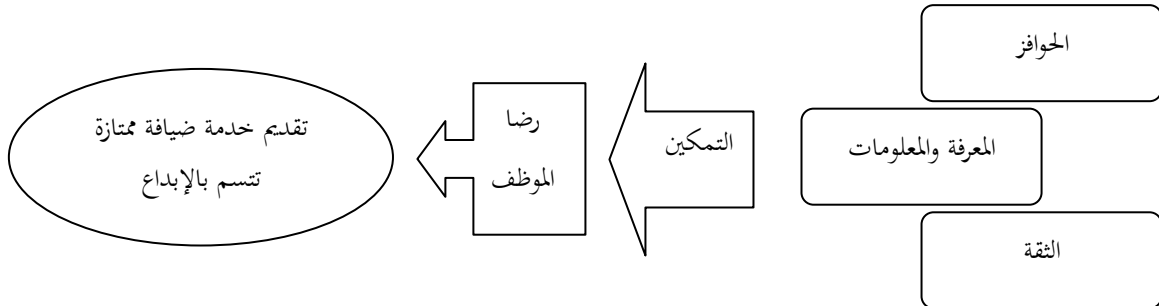
كما أن تفعيل مناخ التسويق الداخلي داخل مؤسسة الضيافة، سيؤدي إلى منح العاملين مزيداً من حرية التصرف والتمكن والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة قدرات الفندق التنافسية، من خلال تطوير العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع الزبائن، وهذا لأن سر نجاح مؤسسة الضيافة في التكيف والاستجابة مع التغييرات التي تواجهها يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك التغييرات بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة، وكل هذه العوامل تساعد على تحقيق استجابة متفوقة وسريعة وموقوتة لحاجات ورغبات الزبائن.

إن أحد الافتراضات الأساسية لدعاة التمكين هو أن قيم العاملين ستتفق مع قيم المؤسسة. وفي هذا الإطار سيتضمن التمكين ثقافة تشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة، وارتكاب الخطأ مع التعلم منه، مثل هذه الثقافة ستكون على اتساق أكبر مع صورة " المنظمة المتعلمة"<sup>12</sup>.

وبالتالي من أجل اخراج لحظات الصدق (أي جودة اللقاء الخدمي بين العاملين في الخط الامامي والزبائن) بشكل متقن وإبداعي، لا بد على مؤسسات الخدمات، ومن بينها مؤسسات الضيافة من إطلاق الحرية لموظفي الاتصال مع الضيوف لاستخدام تقديرهم في معالجة المواقف بأقصى قدر ممكن من الإبداع، أي تطوير مقدرتهم على حل المشكلات التي تبرز أمامهم، ومعالجة كل وضع على النحو الذي يلائم الزبون. وأن مؤسسات الضيافة ذات التسيير الجيد، ينبغي الا تخشى من إطلاق الحرية لموظفيها ليعالجوا أوضاع الزبائن بما تتطلبه من المرونة. لكن حرية التصرف هذه ينبغي أن تدعم بالمقدرة والأدوات والتفهم<sup>13</sup>.

ويمكن توضيح العلاقة بين تمكين العاملين وتقديم خدمة الضيافة بشكل إبداعي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج مقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وتقديم خدمة الضيافة بشكل إبداعي



المصدر: يحيى ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص130. يتصرف

يتضح من خلال الشكل أن هناك علاقة خطية بين التمكين ومقوماته التي تتمثل في (المعرفة والمهارة والاتصال، وتدفق المعلومات والحوافز)، كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين وتسليم خدمة ضيافة ممتازة وإبداعية.

رابعا: الدراسة الميدانية:

من أجل اسقاط المفاهيم النظرية لتمكين العاملين والإبداع التسويقي في تقديم الخدمات الفندقية والعلاقة بينها على الممارسات الميدانية في صناعة الضيافة تم القيام بدراسة حالة فندق السوفيتال ذو الخمس (5) نجوم بالجزائر العاصمة، وهذا باعتبار أن المؤسسات الفندقية من درجة (5) نجوم تكون مؤهلة لتبني المفاهيم التسييرية والتسويقية الحديثة لإنتاج خدمات ذات جودة ممتازة، وتم استخدام عدة أدوات لجمع المعلومات كالأستبيان، والمقابلة والملاحظة الميدانية لأساليب تقديم الخدمات من قبل العاملين في الخط الامامي. وزمنيا

كانت الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2015 والاول لسنة 2016

وبالنسبة لعينة الدراسة، أخذ ما مقداره 10% من مجتمع البحث (أي جميع العاملين بفندق السوفيتال) والمقدر بـ 450 عاملا، وبالتالي تقدر عينة الدراسة بـ 45 عاملا او مبحوثا، وقد تم توزيع 45 استبانة على هؤلاء، وتم استرجاع 35 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصحيحة 32 استبانة.

1. تحليل نتائج المقابلة:

من خلال المقابلة الشخصية التي جرت مع مسيري المؤسسة الفندقية محل الدراسة فيما يخص تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم، صرح هؤلاء بأن مؤسساتهم تقوم بتفويض الصلاحيات والسلطات إلى العاملين خاصة من هم على احتكاك كبير بالضيوف، والذين لهم أقدمية في العمل، وهذا لتلبية حاجات الضيوف بجودة عالية. 15

2. تحليل نتائج الاستبيان:

تم تغطية مجال تمكين الموظفين من خلال الأسئلة الواردة في الاستبيان، والتي تحمل الأرقام (01-02-03-04-05-06-07-08)، ويوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين في هذا المجال. الجدول رقم (02): الإحصاءات الوصفية الخاصة بتمكين العاملين وعلاقته بالإبداع التسويقي

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا		
01	تقوم ادارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على اتصال مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم	8	8	8	4	4	3.38	1.338
02	تأخذ ادارة المؤسسة اقتراحاتي بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل، خاصة في مجال وظيفتي	4	16	4	8	0	3.50	1.016
03	يتم اشراكي في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة	8	12	4	4	4	3.50	1.344
04	تعمل ادارة المؤسسة على تسهيل الاتصال بينها وبين العاملين	8	8	8	4	4	3.38	1.338
05	هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الادارة والعاملين	0	16	4	0	12	2.78	1.431
06	يتواصل مسؤولي المؤسسة مع العاملين بشكل دائم لحثهم على الإبداع في عملهم	8	8	4	4	8	3.06	1.501
07	تقوم ادارة المؤسسة بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم خاصة اولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن	4	16	0	0	12	3.00	1.606
08	تشجع ادارة المؤسسة العاملين خاصة الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة	0	16	8	0	8	3.00	1.244

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أنه وبالنسبة للعبارة رقم (01)، والتي كان مفادها "تقوم ادارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على اتصال مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن وخدمتهم"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا السؤال (3.38)، بانحراف معياري قدره (1.338)، وهذه الإحصائيات تؤكد على أن إدارة المؤسسة الفندقية محل الدراسة تقوم غالبا بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) وهذا لحل مشاكل الزبائن (الضيوف) وخدمتهم.

وبالنسبة للعبارة رقم (02) والتي كان مفادها "تأخذ ادارة المؤسسة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل"، بينت المعالجة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بلغ (3.50)، بانحراف معياري قدره (1.016)، وهذه المعطيات تؤكد على أن ادارة المؤسسة غالبا ما تأخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل.

وبالنسبة للعبارة رقم (03) والتي كان مفادها "يتم اشراكي في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة"، بينت المعالجة الإحصائية أن بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.50) بانحراف معياري قدره (1.344)، وهذه المعطيات تؤكد على أن المؤسسة تقوم غالبا بإشراك العاملين في حل المشكلات التي تواجهها. وبالنسبة للعبارة رقم (04) والتي كان مفادها "تعمل ادارة المؤسسة على تسهيل الاتصال بينها وبين العاملين"، بينت المعالجة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بلغ (3.38)، بانحراف معياري قدره (1.338)، وهذه المعطيات تؤكد على أن ادارة المؤسسة غالبا ما تعمل على تسهيل الاتصال بينها وبين العاملين.

وبالنسبة للعبارة رقم (05) والتي كان مفادها "هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الادارة والعاملين"، بينت المعالجة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بلغ (2.78)، بانحراف معياري قدره (1.431)، وهذه المعطيات تؤكد على أنه نادرا ما يكون هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الادارة والعاملين.

وبالنسبة للعبارة رقم (06) والتي كان مفادها "يتواصل مسؤولي المؤسسة مع العاملين بشكل دائم لحثهم على الابداع في عملهم"، بينت المعالجة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين بلغ (3.06)، بانحراف معياري قدره (1.501)، وهذه المعطيات تؤكد على أن مسؤولي المؤسسة يتواصلون مع العاملين أحيانا وليس بشكل دائم لحثهم على الابداع في عملهم.

وبالنسبة للعبارة رقم (07) والتي كان مفادها "تقوم ادارة المؤسسة بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم خاصة اولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن"، بينت المعالجة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين قدر بـ (3.00)، بانحراف معياري قدره (1.606)، وهذه المعطيات تؤكد على أن ادارة المؤسسة تقوم أحيانا فقط بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم خاصة اولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن.

وبالنسبة للعبارة رقم (08) والتي كان مفادها "تشجع ادارة المؤسسة العاملين خاصة الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة"، بينت المعالجة الإحصائية أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين قدر بـ (3.00)، بانحراف معياري قدره (1.244)، وهذه المعطيات تؤكد على أنه أحيانا فقط تشجع ادارة المؤسسة العاملين خاصة الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن على تقديم ومناقشة الأفكار التسويقية الجديدة.

وبالنسبة لاختبار t ستودنت البسيط لجميع العبارات الخاصة بتمكين العاملين وعلاقته بالابداع التسويقي للعاملين، كان مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.005، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين وترقية الابداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة محل الدراسة حيث 3. التعليق على نتائج المقابلة والاستبيان:

يتبين من خلال تحليل إجابات الموظفين بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة حول مدى تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات لتقديم الخدمات الفندقية بالسرعة والجودة المناسبين، أنه رغم قيام الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة بتمكين موظفيها وتفويض الصلاحيات لهم لتقديم الخدمات الفندقية بالسرعة والجودة واللمسة الابداعية المناسبة (حسب إجابات المسيرين على أسئلة المقابلة)، إلا أن المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين من الموظفين أثبتت أن أساليب التمكين لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب في هذا المجال، وهي بعيدة عن سياسات التمكين المهمة جدا في صناعة الضيافة، والتي تعتبر الركن الركيز في تبني الابداع التسويقي الخدمي وتطبيقه ميدانيا، حيث أنه باستثناء الإجابة على العبارات 01، 02، 03، و04، والذي كان المتوسط الحسابي لها اكبر من 03، كان المتوسط الحسابي لإجابات عينة الموظفين على العبارات المتبقية (05، 06، 07، 08) متدني ولم يتجاوز 03، وتوضح هذه الاحصاءات أن الموظفين لا يمتلكون بشكل كاف الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات لخدمة الضيوف، وعند مقارنة إجابات العبارة رقم (04) بإجابات العبارة رقم (05) يتضح أن هناك نوع من التناقض، حيث أجاب اغلب الموظفين على العبارة رقم (04) بأن الإدارة العليا لمؤسستهم غالبا ما

تعمل على تسهيل الاتصال بينها وبين العاملين، وعلى العبارة رقم (05) أجاب غالبية الموظفين بأنه نادرا ما يكون هناك تنسيق وتعاون على مستوى عال بين الإدارة والعاملين.  
خاتمة:

وكحوصلة لهذه الورقة البحثية، يمكن القول أن تطبيق مفهوم التمكين في صناعة الضيافة له أهمية وازنة في خلق روح الإبداع التسويقي لدى العاملين (خاصة من هم على اتصال واحتكاك كبير بالضيوف، وهذا من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الضيوف، والاستماع لشكاويهم، وحل مشاكلهم. وتسليم خدمات متفنة وبشكل غير تقليدي تبهر وتفاجئ الضيوف، وتحقق ولائهم للمؤسسة.

وقد أبرز التحقيق الميداني عدم كفاية السلطات الممنوحة للعاملين وكذا التواصل المستمر معهم في المؤسسة محل الدراسة فيما يخص تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات لخدمة الزبائن (الضيوف) والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم ورغباتهم، والقيام بمهامهم التسويقية، وبالتالي سيشكل هذا الوضع عقبة أمام فتح المجال لتحسين وترقية الإبداع التسويقي في تقديم الخدمات.

ومنه ينبغي للمؤسسة الفندقية محل الدراسة والمؤسسات الفندقية عموما بالجزائر، الاهتمام أكثر بالموارد البشرية خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن، وتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل مستقل وحر في ظل السلطات الممنوحة لهم، وهذا لخدمة الزبون وحل مشاكله المختلفة بشكل سريع ومتقن ومبدع.

#### المراجع والإحالات:

- 1) عطية حسين أفندي، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 9.
- 2) عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 10-11-12-13-14-15.
- 3) عطية حسين أفندي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 22-23؛
- J. BRILMAN, " Les meilleures pratiques de management", Edition Organisation, 3ème édition, Paris, 2001, P 320-321-4
- 4) أدريان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة: بهاء الدين وآخرون، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009، ص 625.
- 5) وليم شيرينيش، "تحويل السلطة لأفراد الخدمة لتسليم جودة الخدمة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 323-324. بتصرف
- 6) سعيد محمد المصري، "مقدمة في إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية"، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 18.
- 7) يحي ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 128.
- 8) جاي ككاندامبولي، "ضمان الخدمة: الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 339.
- 9) يحي ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 129.
- 10) بيت شلاجل ويست، "مفاهيم جودة الخدمة، وأبعادها المرتبطة بخدمات السياحة، والضيافة، ووقت الفراغ"، في: جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، "إدارة جودة الخدمة في الضيافة، والسياحة، ووقت الفراغ"، (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور)، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007، ص 110؛
- جاي ككاندامبولي، "مرجع سبق ذكره"، ص 341؛
- جهاد صياح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2007، ص 467، (بتصرف).
- 11) صالح عمرو كرامة الجريري، "الثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006، ص 49، (بتصرف).
- 12) أدريان بالمر، "مرجع سبق ذكره"، ص 625.
- 13) ريتشارد نورمان، " النظرية الأولى في لحظة الصدق -إدارة الخدمات- الاستراتيجية والقيادة في اعمال الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2005، ص 184.
- 14) يحي ملحم، "مرجع سبق ذكره"، ص 130. بتصرف
- 15) مقابلة شخصية مع مسيري المؤسسة الفندقية محل الدراسة، أجريت يوم 2015/11/15.