

أثر التمكين الإداري على رضا الزبائن دراسة ميدانية في قطاع الفنادق في الأردن⁽¹⁾

«ضياء الحق» أحمد الزغيلات ونضال فريد الجعيدي

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية
الزرقاء، الأردن

الملخص

برز دور العنصر البشري كأحد أهم أسباب نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها. وظهر مفهوم التمكين الإداري كمنهجية إدارية حديثة تساعد في تعزيز فرص نجاح المؤسسة من خلال تقديم خدمات أفضل وعلاقات أكثر إيجابية مع العملاء. وعليه، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على مستوى رضا الزبائن في واحد من أكثر القطاعات مساهمة في الاقتصاد الأردني، وهو قطاع الفنادق، ومعرفة ما إذا كان تأثير التمكين الإداري مباشرًا أو غير مباشر على رضا الزبائن. استخدمت الدراسة استبانة معدة مسبقًا تم توزيعها على جميع الفنادق فئة خمس نجوم في العاصمة الأردنية (عمان)؛ حيث تم اختيار عينة غير عشوائية من الموظفين العاملين بوظيفة مشرف أو (كابتن)؛ كونهم الفئة الأكثر اتصالًا بالزبائن ضمن الوظائف الإشرافية، وتم توزيع (204) استبانة، استرجع منها (138) استبانة، وتم استبعاد (9) استبانات؛ لعدم صلاحيتها في التحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (129) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا غير مباشر للتمكين الإداري على رضا الزبائن، أي إن التأثير على رضا الزبائن ظهر من خلال المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي وجودة الخدمات). وتوصي الدراسة بالاهتمام برضا الموظفين من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مفهوم التمكين الإداري على أرض الواقع بصفته النظرية والعملية؛ لما له من تأثير على رضا الموظفين وبالتالي تقديم خدمات بجودة أفضل. الكلمات المفتاحية: جودة الخدمات، رضا الزبائن، الرضا الوظيفي، قطاع الفنادق.

المقدمة

من انتماء لأهداف المؤسسة (ملحم، 2006). وبدأ التوجه نحو التمكين من قبل المنظمات في بداية القرن الحادي والعشرين كأداة لتعزيز التنافسية والربحية (Savery and Luks, 2001)، بحيث بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في السنوات العشر الأخيرة بشكل أكبر. وعليه، قام العديد من الباحثين بدراسة التمكين الإداري وقياس أثره على متغيرات مختلفة، فضلًا عن ذلك اتضح التوجه من قبل المؤسسات نحو تمكين العاملين لديهم بشكل أكبر. ولقد شق هذا المفهوم طريقه وبدأ يطرُق الأبواب كإستراتيجية حديثة أساسها العنصر البشري القادر على الرقي والوصول إلى تحقيق النجاح المستمد من إدارتهم ومن ثقتهم بأنفسهم. وعليه برز مفهوم التمكين كعنصر أساسي في تحقيق نظرية سلسلة الربح والخدمات (Service-Profit-Chain) التي تفترض أن تحسين رضا الموظفين سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة رضا الزبائن (Heskett et al., 1997).

وعليه، يعد التمكين الإداري أداة مهمة في مساعدة العنصر البشري في منظمات الأعمال على

يشهد القرن الحالي صراعًا كبيرًا نحو التطور والإبداع والخروج بكفاءات بشرية ومادية تحمل صفة التجديد المستمر، وفي عالم الإدارة برزت عديد من المفاهيم والمصطلحات المهمة؛ نتيجة للبحث المستمر والمتنوع، ومن أهم المواضيع التي تم طرحها في ساحات العمل الإداري موضوع التمكين الذي ظهر في نهاية الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لتطور الفكر الإداري خصوصًا في مجال التحول من منظمة الحكم والأوامر إلى المنظمة المحكّمة (العساف، 2007)، وزاد الاهتمام بمفهوم التمكين في التسعينيات على يد العديد من العلماء والباحثين (العبيدين، 2004)، حيث برز من ضمنهم العالم (2001) Lashely من خلال تقسيمه للتمكين إلى عدة أصناف، مثل: التمكين بالمشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه

(1) البحث مستل من رسالة ماجستير بالجامعة الهاشمية (الزرقاء، 2013م)، وهي من إعداد الباحث الثاني، إشراف الباحث الأول، بعنوان: أثر التمكين الإداري على مستوى رضا الزبائن دراسة ميدانية تحليلية في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم.

- في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.
2. قياس مستوى تطبيق التمكين الإداري، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ورضا الزبائن في الفنادق عينة الدراسة.
3. معرفة ما إذا كان تأثير التمكين الإداري مباشر أو غير مباشر على رضا الزبائن.
4. تقديم توصيات من شأنها أن ترفع مستوى تطبيق التمكين الإداري وزيادة الوعي بأهمية هذا المفهوم في هذا القطاع الخدمي.

أهمية الدراسة:

تتطرق هذه الدراسة لمفاهيم تنظيمية حديثة ومعاصرة تسعى المنظمات إلى تبنيها وتطبيقها كضرورة حتمية. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة، هو أنها طبقت في قطاع الفنادق في الأردن وهو من أهم وأنشط عناصر القطاع السياحي في الاقتصاد الأردني. وفي هذا السياق، يعد قطاع السياحة في الأردن من أهم القطاعات الخدمية التي تزود خزينة الدولة بالعملية الصعبة. حيث يسهم هذا القطاع بنسبة 14% من الناتج المحلي الإجمالي، والتي تقدر بنحو 2.4 مليار دينار أردني لعام 2010 (هيئة تنشيط السياحة، 2011). كما يقدر عدد السياح القادمين إلى الأردن من مختلف دول العالم بنحو 4.5 مليون زائر كل عام. كما تشير إحصائيات هيئة تنشيط السياحة الأردنية بأن القطاع السياحي من أهم مصادر فرص العمل في الأردن. وبعبارة أخرى، أشارت الإحصائيات إلى أن قطاع الفنادق في الأردن يشغل أكثر من 36% من نسبة العاملين في القطاع السياحي لعام 2013. حيث يوفر القطاع السياحي نحو 42 ألف فرصة عمل مباشرة، بينما يقدر عدد العاملين فيه بشكل غير مباشر بنحو 130 ألف عامل، مما يعني عوائد اقتصادية كبيرة ومجزية (هيئة تنشيط السياحة، 2011).

ومما لا شك فيه، أن هذه المؤسسات الخدمية تسعى دوماً إلى وجود كادر مميز قادر على تقديم أفضل الخدمات؛ لكي تتمكن من تحقيق درجات مرتفعة من الرضا لزبائنها. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة أيضاً، هو أن موضوع رضا الزبائن من المواضيع الحساسة التي تشغل فكر الإدارة

تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة (العبيدين، 2004). ومما لا شك فيه أن نجاح المنظمات يتوقف على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها بوصفه الغاية والوسيلة في تطوير المنظمات وإجراء التغييرات المطلوبة (الحوامدة، 2004). ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال التركيز على العنصر البشري بتطويره وتدريبه وإكسابه المهارات العلمية والعملية المطلوبة. وعليه، فقد ظهر مفهوم التمكين الإداري كمفهوم حديث في تطوير هذا العنصر ودفعه إلى القيام بمستويات أعلى تبدأ بتعزيز شعور الأفراد بثقتهم بأنفسهم وتحفيزهم إلى اعتماد سلوكيات جديدة (أندراوس، 2006).

وفيما يتعلق بالأردن، يعد موضوع التمكين من المواضيع الحديثة نسبياً من حيث التطبيق والدراسة، حيث أشارت دراسة أجراها (2008) Odeh عن واقع التمكين في الأردن، إلى أن هناك نقصاً حاداً في دراسة وبحث موضوع التمكين في الأردن في مختلف القطاعات. وفي هذا المجال أيضاً قام (Melhem 2004, 2005, 2006) بدراسة واقع التمكين والعوامل المؤثرة فيه في ثلاثة قطاعات في الأردن هي: البنوك، والفنادق، وقطاع الاتصالات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها ملحم أن قطاع الخدمات في الأردن بكافة أشكاله لديه معرفة وإدراك لمفهوم التمكين، ولكن للأسف ما زال هذا المفهوم في مراحلها البدائية. وبعبارة أخرى، تلقى مفهوم التمكين في الأردن اهتماماً متواضعاً نسبياً من حيث الدراسة والفهم والتطبيق في المنظمات الأردنية. وبالتالي، ما زال هذا المفهوم غير مدروس بشكل كافٍ من حيث معرفة العوامل التي تساعد على تطبيقه أو من حيث معرفة نتائج وعواقب تطبيق هذا المفهوم على رضا الزبائن وتنافسية منظمات الأعمال.

وبناء على ما ذكر، تبرز الحاجة الماسة لإجراء بحث متخصص في الأردن يهدف إلى قياس وفهم هذا المفهوم، وإلى قياس أثر التمكين الإداري للعاملين في الفنادق الموجودة في الأردن فئة خمس نجوم على جودة الخدمة المقدمة فيها.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. تعرف أثر التمكين الإداري على رضا الزبائن

وفي دراسة مشابهة لمعرفة تأثير التمكين الإداري قامت الرضي (2008) بدراسة تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. حيث توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن المؤسسات العامة تمتاز بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين، وتبين أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية ملموسة لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي.

وفي دراسة شبيهة، قام البشباشة (2008) بدراسة أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن. وتوصلت دراسة البشباشة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية عالية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات) من خلال الحصول على قيمة عالية لمؤشر الانحدار $R^2 = 78\%$ وباستخدام المفهوم نفسه من العلاقات بين المتغيرات قام كل من الهيتي والحراشنة (2006) بمحاولة معرفة أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. حيث قام الهيتي والحراشنة (2006) بالتوصل إلى أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بمقدار متوسط من خلال الحصول على قيمة مقبولة لمؤشر الانحدار R^2 ، ولكن كان للتمكين الإداري تبايناً أعلى في السلوك الإبداعي من خلال الحصول على قيمة $Beta = 31\%$ أعلى من قيمة $Beta$ للتباين الحاصل من الدعم التنظيمي 22% .

وفي السياق نفسه، قامت دراسة Schermuly *et al.* (2011) بتعرف أثر التمكين النفسي لنواب المديرين على الرضا الوظيفي والإرهاق في ألمانيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة غير مباشرة مع الإجهاد العاطفي عن طريق الرضا الوظيفي، وأن العلاقة المباشرة بين التمكين والإجهاد العاطفي لم تصل إلى الأهمية الإحصائية.

وفي دراسة ذات صلة بأهداف الدراسة الحالية، قام (2011) *Abbasi et al.* بتعرف أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمة ورضا الزبائن لدى البنوك في باكستان. بمعنى آخر، هدفت الدراسة

العليا لدوره المهم في تحقيق الربح والوصول إلى أهداف المنظمة.

كما تعد الدراسة من الدراسات القليلة أو المحدودة التي تتناول موضوع التمكين الإداري وربطه برضا الزبائن في قطاع الفنادق في الأردن، والذي قد يعود بتوصيات ناجعة ومفيدة للفنادق فئة خمس نجوم في الأردن خصوصاً ولقطاع الخدمات عمومًا.

محددات الدراسة:

من أهم محددات هذه الدراسة أنها تقتصر على الموظفين أصحاب الاتصال المباشر مع الزبائن في الفنادق فئة خمس نجوم فقط، ولم تشمل على الوظائف الأخرى في الفندق. ومن محددات هذه الدراسة أيضاً أنها أجريت فقط على الفنادق فئة خمس نجوم الواقعة في حدود العاصمة عمان وذلك لصعوبة الوصول لباقي الفنادق الموجودة في أنحاء الأردن. ومن محددات هذه الدراسة أيضاً صعوبة جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث إن مجتمع الفنادق فئة خمس نجوم يعد من البيئات المغلقة، فكانت عملية توزيع وجمع الاستبانات صعبة؛ وذلك لاشتراط قسم الموارد البشرية في كل فندق على توزيع أعداد محدودة من الاستبانات بإشرافه.

أدبيات الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير التمكين على عوامل ومتغيرات مختلفة في قطاعات مختلفة باستخدام طرق وأساليب متعددة وفي دول متعددة. فقام المعاني وأخو أرشيدة (2009) بدراسة التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية من أجل معرفة أبعاد التمكين الإداري وقياس أثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. حيث توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري؛ حيث إن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري.

العلاقة بين طاقة مقدم الخدمة وتقارير الزبائن حول رضاهم عن الخدمة. وأظهرت النتائج أن مقدمي الخدمة سيصبحون أكثر إنهاكا نتيجة للعلاقة المجهدة مع الزبائن، ولكن ستكون النتيجة عكسية بعد تمكين هؤلاء العاملين، أي أن النتائج أظهرت أن العلاقة السلبية بين إرهاق مقدمي الخدمة ورضا الزبائن ستكون أقوى في حالة كان مقدمو الخدمة في درجة عالية من التمكين.

وفي منظور آخر، قامت دراسة (Savery 2001) بتعرف العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ومستويات التوتر، وما يميز هذه الدراسة أنها تطرقت للعلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي، ومدى تأثير التمكين في زيادة الإنتاجية والتقليل من التوتر الناتج عن مختلف الأحداث التنظيمية التي قد يمر بها العاملون. وتوصلت الدراسة إلى أنه مع زيادة تأثير التمكين فإن الرضا الوظيفي للعاملين سيزيد وفي المقابل ستقل مستويات التوتر في العمل التي ستوصل العاملين إلى الشعور بالاستقلالية.

وقامت دراسة (Goodale et al. 1997) بتحليل أثر تمكين مقدمي الخدمة على تصورات جودة الخدمة. حيث أظهرت النتائج أن مقدمي الخدمة الممكنين أصبحوا قادرين على الوصول إلى جودة ذات أثر إيجابي وقوي في المنظمة، كما أوضحت الدراسة أن هناك ارتباطا مهما وقويا بين التمكين وجودة الخدمة المقدمة.

أما فيما يتعلق بالارتباط بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، فظهرت العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة بين المتغيرين، على سبيل المثال، جاءت دراسة (Sureshchandar 2002) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن ومعرفة الرابط بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، وأظهرت النتائج أن زيادة جودة الخدمات تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن. وفي دراسة شبيهة قام (Haddad 2010) بدراسة إدراك جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء في شركة الاتصالات الأردنية حيث بينت النتائج أن جودة الخدمات لها تأثير إيجابي على رضا العملاء.

مشكلة الدراسة ونموذجها:

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد

إلى تحديد تأثير التمكين الوظيفي على جودة الخدمة ورضا الزبائن في قطاع البنوك في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي وجودة الخدمة حيث إنه بتطبيق التمكين على الموظفين فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن والتي ينتج عنها زيادة المبيعات والحصة السوقية للشركة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي ورضا الزبائن؛ بحيث إن الموظفين الممكنين قادرين على إرضاء وتلبية حاجات الزبون والرد على المشاكل والمقترحات التي من الممكن أن يتلقوها من الزبائن والتي تصبو نحو زيادة رضا الزبون.

وفي دراسة تتعلق بمعرفة متطلبات تحقيق التمكين في قطاع الاتصالات في الأردن، قام (Melhem 2006) بتحديد أربعة شروط أو متطلبات كأساس لتحقيق التمكين هي: الثقة، والحوافز، والاتصال، وتدفق المعلومات، والمعرفة والمهارة. وتوصل Melhem إلى أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين المتطلبات الأربعة للتمكين للحصول على أداء أفضل لموظفي تقديم الخدمات في قطاع الاتصالات في الأردن.

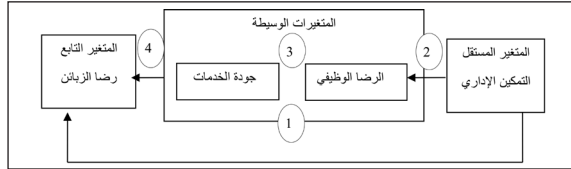
وفي الإطار نفسه أيضا، قامت دراسة (Chan et al. 2010) بقياس أثر العلاقة بين التمكين النفسي وأداء جودة الخدمة، وقد أوضحت النتائج أن التمكين والحاجة للإنجاز مرتبطان إيجابيا نحو جودة الخدمة، وأوضحت أيضا أن العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة مرتبط مع الحاجة نحو الإنجاز. وقامت دراسة (Ueno 2008) بالإجابة عن التساؤل المتمثل في معرفة مدى مساهمة التمكين واعتباره عاملا مساهما لجودة الخدمة. حيث أشارت نتائج الدراسة التي أجريت في القطاع الخدمي أن تمكين الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية مرتبط بجودة الخدمة إلى حد ما، ولكن ما زال الجمع بين التمكين وجودة الخدمة في قطاع الخدمات التقنية لا يظهر أهمية إحصائية حسب نتائج الدراسة.

وفي دراسة شاملة للعديد من العوامل ذات الصلة، جاءت دراسة (Yagil 2006) لتعرف تأثير التمكين على طاقة مقدم الخدمة، بالإضافة إلى

- إن كانت العلاقة غير مباشرة، هل تعد جودة الخدمات ورضا الموظفين عوامل وسيطة بين التمكين ورضا الزبائن؟

نموذج الدراسة:

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة والعلاقات بين جميع المتغيرات:



شكل (1): نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة (المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغيرات الوسيطة) حيث تكمن العلاقة الأولى في توضيح علاقة وتأثير المتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (رضا الزبائن). وتكمن العلاقة الثانية في معرفة أثر التمكين الإداري على رضا الموظفين. بينما تكمن العلاقة الثالثة في معرفة أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، أما العلاقة الرابعة فتفترض وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات المفترضة على رضا الزبائن.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على جودة الخدمات عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات على رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).

أنها تطرقت إلى علاقة التمكين مع الرضا الوظيفي كما في دراستي; Savery (2001) Schermuly et al. (2011) حيث تبين من خلالهما العلاقة الإيجابية التمكين والرضا الوظيفي. أيضا ظهرت العلاقة الإيجابية بين التمكين والأداء المؤسسي والإبداع التنظيمي في دراسة الربضي (2008)، كما تطرقت الدراسات السابقة إلى العلاقة بين التمكين والإبداع السلوكي للعاملين كما في دراسة الهيتي والحراشنة (2006) التي أظهرت وجود تأثير قوي للتمكين على الإبداع السلوكي، كما تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التمكين وجودة الخدمات وذلك في دراسة Chan et al. (2010); Goodale et al. (1997) Abbasi et al. (2011); السابقة أيضا إلى أثر جودة الخدمة في رضا الزبائن كما في دراسة الجريري (2006)، ودراسة هياجنة (2008)، ودراسة Haddad (2010).

وفي ظل ذلك تقوم الدراسة الحالية باستكمال وربط العلاقة بين التمكين الإداري ورضا الزبائن باستخدام متغيرات وسيطة، بافتراض وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي من جهة، ووجود علاقة إيجابية أيضا بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للزبائن من جهة أخرى، وأخيرا افتراض علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن.

ومن هنا تأتي مشكلة هذه الدراسة في تعرف أثر التمكين الإداري على رضا الزبائن من خلال معرفة ودراسة بعض العوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في قطاع الفنادق في الأردن. ومع اختلاف مجتمعات الدراسة التي طبقت عليها الدراسات السابقة وطرق عرض العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ستتطرق الدراسة الحالية إلى قطاع الفنادق في الأردن كمجتمع دراسة، والتي تعد من أهم القطاعات الخدمية في الأردن، حيث إنها تسعى باستمرار نحو التميز والتغيير والتطوير. لذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الأسئلة الآتية:

- ما أثر التمكين الإداري على رضا الزبائن في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم؟
- هل العلاقة مباشرة أو غير مباشرة بين التمكين الإداري ورضا الزبائن؟

تعريفات المفاهيم:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

إن من أهم التعريفات وأوضحها هو ما جاء عن Bowen and Lawler (1995, 73) حيث أوضحوا أن "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف التي تعد حالة ذهنية وسياقاً إدراكياً لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إنما التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبين من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". أيضاً عرف (Brown and Harrey (2006, 241) التمكين بأنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛ وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها".

ويمكن تقسيم التمكين الإداري إلى الأنواع التالية:

1. التمكين التحفيزي أو النفسي (Motivational Empowerment):

يسمى هذا الأسلوب من التمكين بالتمكين النفسي (Psychological Empowerment)، الذي يركز على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. فمدخل التمكين التحفيزي يركز على كيفية إدراك العاملين، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقتهم بمنظمتهم (Spreitzer, 2007).

ويعد (Conger and Kanungo (1988) من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز الكفاءة الذاتية، وأوضحا في بحثهما أن المدخل الهيكلي الاجتماعي غير مكتمل؛ لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية، فالتمكين هو عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور

بالعجز. ثم قام (Thomas and Velthouse (1990 بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز، ومن خلال ربط التمكين بالتغيير في إدراك المتغيرات التي أطلقوا عليها اسم "تقييم المهام"، والتي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج (Spreitzer (1995 الذي ارتكز على نظرية Thomas and Velthouse حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على أربعة أبعاد إدراكية هي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير).

2. التمكين الهيكلي:

(Structural Empowerment)

يركز مدخل التمكين الهيكلي على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات ويختلف عن المدخل النفسي (المعاني، 2007). وبالتالي فإن مفهوم التمكين الهيكلي ينص على أن القوة تسكن داخل الأفراد، وعلى كافة المستويات في الأنظمة المختلفة (Prasad and Eylou, 2001). وبالتالي فإن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي يمكن تمكينهم إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد. ويتمثل هذا الأسلوب بوجود عدد أقل من المستويات الإدارية، مما سيحد من انتقال المعلومات باتجاهين.

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يمر بها الفرد نتيجة العوامل البيئية والمادية التي تحيط به لتجعله راضٍ أو غير راضٍ عن العمل (Robbins et al., 2011). ويعرف Landy and Trumbo (1980, 25) الرضا الوظيفي بأنه "عملية وصف للموظفين تجاه العمل الذي يقومون به، وأن هذا الوصف الذي يعطيه العامل لعمله ينطبق تماماً على الوصف الذي يعطيه الإنسان ضمن انطباعات وردود فعله عن الحياة بصفة عامة". وعرف الصيرفي (2007, 241) الرضا الوظيفي على أنه «تمثيل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل، مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات».

المقدمة وتوقعاتهم عنها، والزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز الأداء الفعلي للخدمة عن تخطي توقعات الزبائن، أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضا، ويكون في حال رضا عال عندما يتجاوز الأداء تلك التوقعات مما يولد ولاءه للمنظمة". أما كل من (Richard et al. 1996, 3) فقد حاولوا ربط الرضا بجودة الخدمات حيث أشاروا إلى أن "إنتاج وتقديم الخدمة بالجودة الكافية يؤدي إلى الرضا من قبل الزبائن، وأن الرضا ظاهرة يمكن إدراكها والتعبير عنها من قبل الزبائن وإيصالها بالرسالة المكتوبة أو غير المكتوبة"، أما (Zeithaml et al. 2006) فتعرف رضا الزبائن بأنه "تقييم العملاء لخدمة أو منتج ما، وهل حققت حاجاتهم وتوقعاتهم؟ وأن الفشل في تحقيق هذه الحاجات والتوقعات يؤدي إلى عدم الرضا عن هذه الخدمة، كما يمكن تحديد مستوى الرضا من خلال مقارنة الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاته لهذا الأداء، فإذا كان الأداء الفعلي أقل من توقعاته فالعميل غير راضٍ، وإذا كان الأداء الفعلي يعادل توقعاته فالعميل راضٍ".

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي الذي يركز على الدراسة الميدانية في الحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بهدف تعرف أثر التمكين الإداري لموظفي الفنادق فئة خمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان على رضا الزبائن لديها، من خلال الاعتماد على استبانة معدة مسبقاً تتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى أبحاث ودراسات سابقة.

أداة الدراسة وقياس المتغيرات: تم استخدام استبانة مكونة من أسئلة ومقاييس معدة مسبقاً في دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالي تم تطويرها والتأكد من صحتها من قبل باحثين سابقين. واستخدمت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي (1) يدل على لا أوافق بشدة، و (5) يدل على أوافق بشدة، ويوضح الجدول (1) عدد أسئلة الاستبانة ومصادرها:

ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة

عرف (Parasuraman et al. 1985, 48) جودة الخدمة بأنها "الفرق بين توقعات الزبائن لأداء الخدمة المقدمة وتقييمهم للخدمة المستلمة". وعرفت النادي (2007) جودة الخدمة بأنها "مدى تطابق الخدمة للمقاييس أو المعايير المحددة لإنتاجها، وهذه المعايير والمقاييس يمكن الوصول إليها من خلال التعرف إلى إدراكات العملاء وتقديرهم لما يعتقدون بأنه مصدر رضاهم عن الخدمة المقدمة، وبالتالي لا بد من الربط بين احتياجات العملاء وصفات الخدمة المصممة". وأشارت الأدبيات السابقة إلى وجود خصائص أو ميزات للخدمة، وهي حسب الطائي والعلاق (2009):

اللامادية: أي بمعنى ليس لها وجود مادي ملموس يمكن للمتلقي الحكم عليها من خلال حواسه الخمس قبل الشراء، أو معرفة النتيجة بشكل كامل.

التلازمية (عدم الانفصال): أي يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في الوقت نفسه، كما أن بعض الخدمات تنظر إلى المستهلك على أنه جزء لا يتجزأ من إنتاج الخدمة، وبالتالي لا بد من وجود المستهلك للخدمة في مكان تقديم الخدمة نفسه.

اللانمطية أو عدم التجانس: المقصود هنا عدم القدرة على إنتاج الخدمة نفسها كل مرة، وبخاصة التي تعتمد على الإنسان في تقديمها بنفس المستوى أو الدرجة.

الخدمة لا تخزن: حيث إن الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين وذات طبيعة فائتية لا يمكن الاحتفاظ بها كمخزون، وهذا يجعل تكلفة التخزين منخفضة نسبياً (الضمور، 2005).

اللاملكية: يقصد هنا بأن تقديم الخدمة لا يترتب عليها نقل الملكية لأي شيء ملموس للزبون كما هو الحال في بيع السلع المادية.

رابعاً: مفهوم رضا الزبائن

عرف (Luo and Bhattacharya 2006, 3) رضا الزبون بأنه "تقييم عام وكي مبني على الشراء الإجمالي للعميل وخبرته لاستهلاك المنتج أو الخدمة على مر الزمن". ويعرف Hoffman (1997, 270) and Basteson الرضا بأنه "السعادة والسرور الناتجين عن مقارنة الزبائن بين الخدمات

جدول (1): مصادر قياس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة	المصدر
التمكين (التفويض)	4	المعاني وأخو أرشيدة (2009)
التمكين (التدريب)	4	المعاني وأخو أرشيدة (2009) الضمور (2009)
التمكين (التحفيز)	4	الضمور (2009) الماضي ونصيرات (2011)
التمكين (التقليد والمحاكاة)	4	الزيدانيين (2006)
التمكين (فرق العمل)	4	المعاني وأخو أرشيدة (2009)
التمكين (الاتصال الفعال)	4	المعاني وأخو أرشيدة (2009)
الرضا الوظيفي	3	Melhem (2003)
جودة الخدمات	6	Abbasi et al. (2011)
رضا الزبائن	4	Melhem (2003) Ekinici et al. (2006)

مجتمع الدراسة والعينة:

1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن (أصحاب الرتب الإشرافية)، والتي شملت وظيفة مشرف و(كابتن) في كافة الفنادق فئة خمس نجوم الموجودة والعاملة في عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية عمان والبالغ عددها (12) فندقاً: (عمان ماريوت، فندق الكمبينسكي، فندق حياة عمان، فندق الفور سيزونز، فندق الهولندي إن، فندق الإنترنتنتال، فندق الميريديان، فندق الشيراتون، فندق لي رويال، فندق الريجينسي، فندق كراون بلازا، فندق لاند مارك) وذلك تبعا لمراجعة الدليل الصادر عن جمعية الفنادق الأردنية للعام 2012.

2- عينة الدراسة:

لصعوبة تحديد حجم مجتمع الدراسة بسبب عدم تجاوب الفنادق في تقديم معلومات حول أعداد الموظفين العاملين لديها كونها معلومات سرية، فقد تم اختيار عينة غير عشوائية هادفة من مجتمع الدراسة (Sekaran, 2009)، وبعد إجراء عدة اتصالات مع الفنادق في مجتمع الدراسة تم الاتفاق على توزيع 10 استبانة لكل فندق على حدة على أن يتم تعبئتها من شاغلي وظيفتي مشرف أو

(كابتن) (Supervisor and Captain) كونهم الفئة الأكثر احتكاكاً بالزبائن ضمن الوظائف الإشرافية. وفي هذا السياق قامت مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة باستخدام وجهة نظر الموظفين مزودي الخدمة في الحكم على رضا الزبائن وانطباعاتهم عن الخدمات المقدمة.

وعند التوزيع الفعلي للاستبانة تم توزيع 17 استبانة لكل فندق بهدف الوصول إلى أكبر قدر من الاستبانة الصالحة في التحليل أي بواقع 204 استبانة، واسترجع منها 138 استبانة من الاستبانة الموزعة حيث كانت نسبة الاستجابة بواقع 68%. وعند إجراء عملية التحليل، تم استبعاد 9 استبانة لعدم صلاحيتها في التحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانة الداخلة في التحليل 129 استبانة أي بنسبة استجابة فاعلة 63% من الاستبانة الموزعة و93% من الاستبانة المسترجعة.

تحليل النتائج

خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول (2) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

الدراسات السابقة والمقاييس المستخدمة في الأبحاث العلمية المحكمة السابقة، ومن ثم فقد قام الباحثان بتحكيم الاستبانة من قبل تسعة أساتذة جامعيين في جامعات مختلفة من أجل قياس الصدق الظاهري (Face Validity) لهذه الأداة.

ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، والاستبانة ككل؛ وذلك للتحقق من ثبات الاستبانة؛ حيث يوضح الجدول (3) النتائج النهائية لاختبار الثبات.

جدول (3): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

المتغير	قيمة معامل كرونباخ ألفا
التمكين الإداري	0.901
الرضا الوظيفي	0.729
جودة الخدمة	0.665
رضا الزبائن	0.639
الاستبانة ككل	0.932

يبين الجدول (3) قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة، والاستبانة ككل، ويتضح منه أن محوري (التمكين الإداري والرضا الوظيفي) تمتعا بقيمة مرتفعة من معامل كرونباخ ألفا؛ فكانا أكبر من (0.70)، في حين جاء محورا (جودة الخدمة، ورضا الزبائن) أكبر من (0.60) وقد يرجع هذا إلى قلة عدد فقرات الاختبار في كل محور؛ لأن زيادة عدد الفقرات يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى وبالتالي ثبات أكبر لأداة الدراسة، إضافة إلى أن أسئلة الاستبانة للمتغيرات سابقة الذكر ترجمت من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وبالعكس، مما قد يكون له أثر على مقدار الثبات لهما، إلا أن الوضع عموما مقبول إحصائيا حيث إن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل بلغت 93.2% وهي قيمة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بمحاور أداة الدراسة:

لتعرف وجهات نظر أفراد العينة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب

جدول (2): مواصفات عينة الدراسة

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
العمر	18 - 22	31	24.0 %
	23 - 27	47	36.4 %
	28 - 34	36	27.9 %
	35 فأكثر	15	11.6 %
الجنس	ذكور	94	72.9 %
	إناث	35	27.1 %
الخبرة	أقل من 5	69	53.5 %
	5 - 10	34	26.4 %
	أكثر من 10	26	20.2 %
المؤهل العلمي	أقل من ثانوية	20	15.5 %
	ثانوية عامة	18	14.0 %
	دبلوم	28	21.7 %
	بكالوريوس	57	44.2 %
	دراسات عليا	6	4.7 %

يوضح الجدول (2) أن النسبة الأعلى لأعمار أفراد عينة الدراسة كانت الفئة (23-27) وبلغت 36.5%، تلتها الفئة (28-34) بنسبة 27.9%، ثم الفئة (18-22) بنسبة 24%، وشكلت الفئة (35 فأكثر) النسبة الأقل، والتي بلغت 11.6% من عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير الجنس يظهر أن الذكور شكلوا النسبة الأعلى التي بلغت 72.9% من عينة الدراسة، في حين شكلت فئة الإناث النسبة الأقل، والتي بلغت 27.1% من عينة الدراسة. وأما متغير الخبرة يظهر أن الفئة (أقل من 5) شكلت النسبة الأعلى، والتي بلغت 53.5% من عينة الدراسة، في حين شكلت الفئة (أكثر من 10) النسبة الأقل، والتي بلغت 20.2% من عينة الدراسة. ويظهر في متغير المؤهل العلمي أن الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس شكلوا النسبة الأعلى، والتي بلغت 44.2% من عينة الدراسة، في حين شكلت نسبة الموظفين الحاصلين على درجات علمية عليا (ماجستير ودكتوراه) النسبة الأقل، والتي بلغت 4.7% من عينة الدراسة.

صدق الأداة:

من أجل قياس متغيرات هذه الدراسة قام الباحثان باستخدام استبانة معتمدة على أدبيات

لكل محور من محاور الدراسة، حيث تم حساب تدرّيج يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة:

التمكين الإداري:
يوضح الجدول (4) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة والترتيب لمتغيرات الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	كبيرة	0.591	3.89	التفويض
4	كبيرة	0.565	3.81	التدريب
6	كبيرة	0.682	3.62	التحفيز
3	كبيرة	0.663	3.84	المحاكاة
2	كبيرة	0.532	3.89	فرق العمل
5	كبيرة	0.671	3.79	الاتصال
	كبيرة	0.477	3.81	التمكين الإداري ككل

على متوسط حسابي قيمته (3.81)، ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن واقع التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من التمكين.

الرضا الوظيفي:
يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية لمتغير الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول (4) أن بعدي التفويض وفرق العمل حصلا على أعلى موافقة لدى أفراد العينة؛ حيث حصلا على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.89)، تلاه بعد المحاكاة، وحصل على متوسط حسابي قيمته (3.84)، تلاه بعد التدريب، وحصل على متوسط حسابي قيمته (3.81)، تلاه بعد الاتصال، وحصل على متوسط حسابي قيمته (3.79)، تلاه بعد التحفيز، وحصل على متوسط حسابي قيمته (3.62)، كما بين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل حصل

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	كبيرة	0.815	4.02	أشعر بالرضا بالعمل الذي أقوم به.
2	كبيرة	0.958	3.74	أمتلك الحرية في أداء عملي بشكل أفضل.
3	كبيرة	1.261	3.50	أفكر كثيرا في ترك وظيفتي (*).
	كبيرة	0.615	3.73	المجموع

* عبارة سلبية تم عكسها

حيث حصلت العبارة (أشعر بالرضا بالعمل الذي أقوم به) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.02)، في حين حصلت العبارة (أفكر كثيرا في ترك وظيفتي) بعد عكسها على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.50)، كما بين الجدول (5) أن

يبين الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.50 - 4.02) وجميعها جاءت بدرجة كبيرة،

عالية من الرضا الوظيفي.

جودة الخدمة:

يبين الجدول (6) المتوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمات.

إجمالي العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي حصلت على متوسط حسابي قيمته (3.73) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على تحقق الرضا الوظيفي بشكل كبير، وبالتالي فإن أفراد العينة يتمتعون بدرجة

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	كبيرة	0.820	3.75	يقدم الموظفون الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.
2	كبيرة	0.679	4.01	يقدم الموظفون الخدمة بشكل سريع للزبائن.
5	كبيرة	0.898	3.89	يستجيب الموظف لاحتياجات الزبون مهما كانت درجة انشغاله.
3	كبيرة	0.706	3.97	يولي الموظفون اهتماما شخصيا بكل زبون.
4	كبيرة	0.817	3.94	لدى الموظفين المعرفة للإجابة عن استفسارات الزبائن.
1	كبيرة	0.808	4.14	يعكس سلوك الموظفين الثقة في التعامل لدى الزبائن.
	كبيرة	0.484	3.95	المجموع

متوسط حسابي وقيمته (3.75)، كما يبين الجدول (6) أن إجمالي العبارات المتعلقة بجودة الخدمة حصلت على متوسط حسابي قيمته (3.95) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على تحقق جودة الخدمة بشكل كبير.

رضا الزبائن:

يبين الجدول (7) المتوسط الحسابي لمتغير رضا الزبائن.

يبين الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة بجودة الخدمة، حيث تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.75 - 4.14) وجميعها بدرجة كبيرة، حيث حصلت العبارة (يعكس سلوك الموظفين الثقة في التعامل لدى الزبائن) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.14)، في حين حصلت العبارة (يقدم الموظفون الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة) على أقل

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة حول رضا الزبائن

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	كبيرة	0.622	4.16	أعتقد أن الزبائن سعداء بالخدمة التي أقدمها لهم.
3	كبيرة	0.635	4.07	يشعر العملاء بأنني أستطيع إدراك حاجاتهم ورغباتهم.
1	كبيرة	0.667	4.18	يشعر الزبائن بالرضا حول الخدمة التي يقدمها لهم الفندق.
3	كبيرة	0.720	4.07	يشعر الزبائن بأنني أستطيع معالجة مشاكلهم مباشرة.
	كبيرة	0.459	4.12	المجموع

ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة برضا الزبائن، حيث تراوحت قيم متوسطاتها بين

يبين الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الإداري ورضا الزبائن

المتغير	قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	0.412	0.078	5.094	0.000

معامل التحديد $(R^2) = 0.170$

يظهر الجدول (8) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) للتمكين الإداري على رضا الزبائن، وهذا يعني قبول الفرضية، وذلك يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري ارتفع مستوى رضا الزبائن، كما بينت النتائج في الجدول (8) أن التمكين الإداري فسر ما نسبته (17.0%) من التباين الحاصل في درجات رضا الزبائن، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي ولكن غير قوي للتمكين الإداري على رضا الزبائن.

أما فيما يتعلق بدراسة تأثير أبعاد التمكين الإداري على رضا الزبائن، فإنه تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك لمعرفة مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على رضا الزبائن، كما يبين الجدول (9) نتائج تأثير أبعاد التمكين الإداري على رضا الزبائن.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري ورضا الزبائن

المتغير	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)
التفويض	0.464	4.737	0.000
التدريب	- 0.216	- 1.918	0.058
التحفيز	0.055	0.486	0.628
المحاكاة	0.062	0.700	0.485
فرق العمل	0.048	0.402	0.688
الاتصال	0.153	1.291	0.199

تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى على رضا الزبائن، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التفويض ارتفع مستوى رضا الزبائن.

(4.07 - 4.18) وجميعها بدرجة كبيرة، حيث حصلت العبارة (يشعر الزبائن بالرضا حول الخدمة التي يقدمها لهم الفندق) على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.18)، في حين حصلت العبارتان (أعتقد أن الزبائن سعداء بالخدمة التي أقدمها لهم) و(يشعر الزبائن بأنني أستطيع معالجة مشاكلهم مباشرة) على أقل متوسط حسابي وقيمتها (4.07)، كما يبين الجدول (7) أن إجمالي العبارات المتعلقة برضا الزبائن حصلت على متوسط حسابي قيمته (4.12) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على تحقق رضا الزبائن بشكل كبير.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).

التمكين الإداري ككل:

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير التمكين الإداري على رضا الزبائن، كما يبين الجدول (8) نتائج تأثير التمكين الإداري ككل على رضا الزبائن.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التمكين

يظهر الجدول (9) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) لبعد التفويض فقط على رضا الزبائن، بينما لا يوجد

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).

التمكين الإداري ككل:

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، كما يبين الجدول (10) نتائج تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي

المتغير	قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)
التمكين الإداري	0.756	0.075	13.034	0.000

معامل التحديد $(R^2) = 0.572$

يظهر الجدول (10) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية، وذلك يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، كما بينت النتائج أن التمكين الإداري فسر ما نسبته (57.2%) من التباين الحاصل في درجات الرضا الوظيفي، وهذا يعني وجود تأثير كبير للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بدراسة تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، فإنه تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، كما يبين الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي

المتغير	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)
التفويض	0.370	5.145	0.000
التدريب	0.158	1.913	0.058
التحفيز	0.279	3.330	0.001
المحاكاة	0.084	1.305	0.194
فرق العمل	-0.016	-0.181	0.856
الاتصال	0.114	1.304	0.195

تأثير ذو دلالة إحصائية على التمكين الإداري.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على جودة الخدمات عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمات، كما يبين الجدول (12) نتائج تأثير الرضا الوظيفي على جودة الخدمات.

يظهر الجدول (11) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) للتفويض وللتحفيز على الرضا الوظيفي، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى على الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التفويض أو التحفيز ارتفع مستوى الرضا الوظيفي. وتم التوصل لهذه النتيجة من خلال معرفة قيم (B)؛ حيث تبين أن التأثير الأكبر من أبعاد التمكين الإداري كان للتفويض؛ حيث بلغت قيمة B (0.385) وتلاها التحفيز؛ حيث بلغت قيمة B (0.252)، أما الأبعاد المتبقية فلم يكن لها

الزبائن، وهذا يعني وجود تأثير كبير نوعاً ما لجودة الخدمات على رضا الزبائن.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

بينت الدراسة وجود تأثير كبير لبعدين فقط من أبعاد التمكين الإداري، هما: التفويض والتحفيز على الرضا الوظيفي، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى: التدريب، والمحاكاة، وفرق العمل والاتصال، على الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التفويض أو التحفيز ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الفنادق، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Savery 2001) التي أشارت في نتائجها إلى أن زيادة قوة تأثير التمكين سيؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بينت الدراسة وجود تأثير كبير للرضا الوظيفي على جودة الخدمات، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى جودة الخدمات، حيث اتفقت مع هذه النتيجة دراسة هياجنة (2008) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة الرضا للموظفين وجودة الخدمة المقدمة منهم.

بينت الدراسة وجود تأثير كبير لجودة الخدمات على رضا الزبائن، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى جودة الخدمات ارتفع مستوى رضا الزبائن، حيث اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Abbasi et al. 2011) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، ودراسة الفقهاء (2012) التي توصلت إلى وجود تأثير لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الإسلامية مجتمعة على رضا العملاء لديها، ودراسة هياجنة (2008) التي أوضحت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمة ودرجة الرضا لدى العملاء.

بينت الدراسة وجود تأثير مقبول لبعده التفويض فقط على رضا الزبائن، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى على رضا الزبائن، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التفويض ارتفع مستوى رضا الزبائن.

أظهرت الدراسة أن بعد التفويض أهم أبعاد التمكين الإداري تأثيراً على رضا الزبائن، وذلك كما ظهر في نتائج التحليل لأبعاد التمكين الإداري

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات

المتغير	قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)
الرضا الوظيفي	0.502	0.060	6.546	0.000

معامل التحديد $(R^2) = 0.252$

يظهر الجدول (12) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) للرضا الوظيفي على جودة الخدمات، وهذا يعني قبول الفرضية، وذلك يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى جودة الخدمات، كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي فسر ما نسبته (25.2%) من التباين الحاصل في درجات جودة الخدمات، وهذا يعني وجود تأثير متوسط للرضا الوظيفي على جودة الخدمات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات على رضا الزبائن عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)؛ وذلك لمعرفة مدى تأثير جودة الخدمات على رضا الزبائن، كما يبين الجدول (13) تأثير جودة الخدمات على رضا الزبائن.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين جودة الخدمات ورضا الزبائن

المتغير	قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)
الرضا الوظيفي	0.566	0.069	7.731	0.000

معامل التحديد $(R^2) = 0.320$

يظهر الجدول (13) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) لجودة الخدمات على رضا الزبائن، وهذا يعني قبول الفرضية، وذلك يدل على أنه كلما ارتفع مستوى جودة الخدمات ارتفع مستوى رضا الزبائن، كما بينت النتائج أن جودة الخدمات فسرت ما نسبته (32.0%) من التباين الحاصل في درجات رضا

خدمات بجودة أفضل، وبالتالي زيادة رضا الزبائن متلقي الخدمة.

8. إعداد دراسات مستقبلية تختص بالتمكين الإداري في كافة الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم في جميع المحافظات، فضلاً عن إعداد دراسات في إمكانية تطبيق هذا المفهوم في الفنادق ذات الدرجات الفندقية الأقل.

9. ضرورة إدراك الإدارات العاملة في القطاع الفندقي أن تأثير التمكين الإداري هو تأثير غير مباشر على رضا الزبائن؛ وأن على هذه الإدارات الاستثمار في برامج رضا الموظفين، وبرامج تحسين الخدمات المقدمة لديها؛ من أجل الوصول لزبائن راضين عن أداء هذه الفنادق وعن العاملين فيها.

المراجع

أندراوس، رامي. 2006. درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

البشاشة، سامر. 2008. أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، يصدرها مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص 213 - 257.

الجريري، صالح. 2006. أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون «دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية». رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

الحوامدة، نضال. 2004. العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية «دراسة ميدانية». مجلة جامعة الملك سعود، إصدار العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 61 - 99.

الربضي، تمارا. 2008. تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

على الرضا الوظيفي ونتائج التحليل لأبعاد التمكين الإداري على رضا الزبائن.

بينت الدراسة أن تأثير التمكين الإداري على رضا الزبائن هو تأثير غير مباشر مروراً بالمتغيرات الوسيطة (رضا الموظفين - جودة الخدمات) وذلك بسبب وجود تأثير مقبول للتمكين على رضا الزبائن ($R^2 = 0.17$).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة اهتمام الفنادق فئة خمس نجوم بتحفيز الموظفين لديها لما له من أثر إيجابي نحو تحقيق نسب مرتفعة من الرضا الوظيفي.

2. ضرورة تبنى ودعم الإدارة لمبدأ تفويض السلطات خصوصاً لموظفي الخطوط الأمامية؛ لما في ذلك من أهمية كبيرة في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي زيادة حس المسؤولية وتحقيق الانتماء والولاء لديهم، ولما لذلك أيضاً من أهمية كبيرة في زيادة الرضا لدى الزبائن متلقي الخدمة فيما بعد.

3. تركيز الإدارة على وضع نظام حوافز مناسب وعادل يشمل الحوافز المادية والمعنوية وربطه بالأداء المتميز لأداء الأفراد والجماعات معاً.

4. تطوير دليل للإجراءات المقدمة للزبائن يوضح آلية تقديم الخدمة من قبل الموظفين بجودة عالية وبشكل صحيح وبأقل فترة زمنية من أول مرة وفي كل مرة.

5. أهمية تطبيق برامج رضا الزبائن بوصفه مؤشراً رئيساً لقياس نتائج الأداء في القطاع الفندقي عن طريق تمكين الموظفين من أجل إدراك وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن، ومعالجة مشاكلهم الاعتراضية بشكل مباشر وسريع.

6. ضرورة تبنى ودعم الإدارة لمبدأ تفويض السلطات؛ لما في ذلك من أهمية كبيرة في تحقيق الانتماء والولاء للموظفين وتحسين الكفاءة والفاعلية في الأداء، فضلاً عن اكتساب الخبرات وتطوير المهارات الشخصية للموظف التي تعود بشكل مباشر إلى زيادة رضا الزبائن.

7. ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الإداري على أرض الواقع بصفتيه النظرية والعملية؛ لما له من تأثير على رضا الموظفين، وبالتالي تقديم

عبد الله الثاني للتميز. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

المعاني، أيمن، وأخو أرشيده، عبد الحكيم. 2009. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "دراسة ميدانية تحليلية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص ص 234 - 259.

ملحم، يحيى. 2006. التمكين كمفهوم إداري معاصر. بدون رقم الطبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

النادي، أسماء. 2007. قياس جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية الزرقاء من وجهة نظر المستفيدين «دراسة ميدانية». رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

هيابنة، عمر. 2008. أثر جودة الخدمة على رضا عملاء مجموعة الاتصالات الأردنية «دراسة ميدانية». رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

الهيبي، صلاح الدين، والحراشنة، محمد. 2006. أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية «دراسة ميدانية». مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، ص ص 240 - 266.

هيئة تنشيط السياحة. 2011. حقائق وأرقام عن السياحة والاقتصاد. تاريخ الاسترجاع 1/13/2012، على الرابط:

www.jitoe.org/application/uploads/assets/file_1296470688_9398.doc.

Abbasi, M., Mushtaq, K., and Kashif, R. 2011. Employee empowerment, service quality and customer satisfaction in Pakistani banks. The IUP Journal of Bank Management. 10(4): 47-60.

Bowen, D., and Lawler, E. 1995. Empowering service employees. Sloan Management Review. 36(4): 73-83.

Brown, D., and Harry, D. 2006. An External Approach to Organizational Development. Person Prentice Hall, USA.

الزيدانيين، محمد. 2006. أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الصيرفي، محمد. 2007. السلوك الإداري «العلاقات الإنسانية». بدون رقم الطبعة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

الضمور، صفاء. 2009. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، المجلد (36)، العدد (1)، ص ص 78 - 94.

الضمور، هاني. 2005. تسويق الخدمات. بدون رقم الطبعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطائي، حميد، والعلاق، بشير. 2009. تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي. بدون رقم الطبعة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

العبيدين، بثينة. 2004. العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية «دراسة مقارنة». رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

العساف، حسين موسى. 2007. التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الفقهاء، سالم. 2012. العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص ص 236 - 263.

الماضي، نائرة، ونصيرات، فريد. 2011. أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية "دراسة حالة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن، المجلد السابع، العدد الرابع، ص ص 527 - 556.

المعاني، أحمد. 2007. أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك

- Melhem, Y. 2005. Significant conditions in employees' empowerment: The case of Jordanian five star hotels. *Jordan Journal of Business Administration*. 1(2): 143-158.
- Melhem, Y. 2006. Prerequisites of employee empowerment: The case of Jordanian mobile phone companies, *Jordan Journal of Business Administration*. 2(4): 585-598.
- Odeh, K. 2008. The Impact of frontline employee empowerment on service quality in the Jordanian restaurant industry. Unpublished PhD Thesis, University Of Surrey, UK.
- Parasuraman. A., Zeithaml, V., and Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implication. *Journal of Marketing*. 49(4): 41-50.
- Prasad, A., and Eylou, D. 2001. Narrative past tradition of participation and inclusion: Historic perspectives on workplace empowerment. *Journal of Applied Behavioral science*. 37(1): 5-14.
- Richard, A., Scott, B., and Cool, B. 1996. A Reexamination of the determination of customer satisfaction. *Journal of Marketing*. 60(3): 15-32.
- Robbins, S., Coulter, M., Sidani, Y., and Jamali, D. 2011. *Management*, Arab World Edition, Pearson, USA.
- Savery, L., and Luks, A. 2001. The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: Some Australian evidence. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(3): 97 – 104.
- Schermuly, C., Schermuly, R., and Meyer, B. 2011. Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*. 25(3): 252–264.
- Sekaran, U. 2009. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Fifth Edition, John Wiley, and Sons. USA.
- Spreitzer. G. 1995. Psychological empowerment in the work place: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38: 1442-1465.
- Spreitzer. G. 2007. *A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*. Sage Publications, USA.
- Chan, T., Nagee Ng, K., and Caimir, G. 2010. The diminished effect of psychological empowerment on the self-empowered. *Managing Service Quality*. 20(6): 531-543.
- Conger, J., and Kanungo, R. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 3(13): 471-782.
- Ekinci, Y., Dawes, P., and Massey, G. 2006. An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*. 42(1/2): 35-68.
- Goodale, J., Koerner, M., and Roney, J. 1997. Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization. *Journal of Quality Management*. 2(2): 191–215.
- Haddad, A. 2010. Perceived service quality and customers satisfaction: An empirical investigation of rebranded telecommunication companies in Jordan. Master thesis, University of Jordan.
- Heskett, J., Sasser, J., and Schlesinger, L. 1997. *The Service Profit Chain*, Free Press, USA.
- Hoffman. K., and Basteson. J. 1997. *Essentials of Services Marketing*, Dryden Press, USA.
- Landy, F., and Trumbo, D. 1980. *Psychology and Work Behavior*. Second Edition, Homewood, USA.
- Lashely, C. 2001. *Empowerment HR Strategies for Service Excellence*, Rochester, Kent.
- Luo, X., and Bhattacharya C. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*. 70(4): 1-18.
- Melhem, Y. 2003. Employee customer relationships: An investigation into the impact of customer-contact employees' capabilities on customer satisfaction in Jordan banking sector, PhD Thesis. The University of Nottingham, UK.
- Melhem, Y. 2004. The attendances of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*. 26(1): 72-93.

- Yagil, D. 2006. The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*. 17(3): 258 – 270.
- Zeithaml, V., Bitner, M., and Gremler, D. 2006. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Fourth Edition, McGraw-Hill, USA.
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., and Anatharaman, R. 2002. The relationship between service quality and customer satisfaction. A factor specific approach. *Journal of Services Marketing*. 16(4): 363 – 379.
- Thomas, K., and Velthouse, B. 1990. Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.
- Ueno, A. 2008. Is empowerment really a contributory factor to service quality? *The Service Industries Journal*. 28(9): 1321-1335.

The Impact of Managerial Empowerment on Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Jordanian Hotel Industry

"Dia Alhaq" Ahmad Zeglat and Nidal Farid Aljaidi

Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Hashemite University
Jordan, Zarqa

ABSTRACT

Human resources emerged as an important success reason for all types and forms of organizations. Managerial empowerment emerged as a contemporary managerial tool that help in enhancing business performance through offering better services and positive relationships with customers. The study aims to explore the impact of managerial empowerment on customer satisfaction in a critical sector in Jordan, the hotel industry. The study attempts to answer the question whether managerial empowerment impact on customer satisfaction is direct or indirect. The present study adopted a previously used questionnaire containing two hundred and four questionnaires that was distributed in five-star hotels operating in Amman. A non-random purposive sampling technique was selected from supervisors and captains in hotels under investigation because their supervising jobs are directly connected to customers. Two hundred forms were distributed with 138 retrieved. Nine questionnaires were rejected leaving one hundred twenty nine usable questionnaires for the data analysis stage.

The Findings of the study showed that there is an indirect positive impact of managerial empowerment on customer satisfaction. Managerial empowerment contributes positively to customer satisfaction through several mediating variables, i.e. employee satisfaction and service quality. The study recommends managers to apply the concept of managerial empowerment of their staff and employees to improve their service level thus gain customer satisfaction and increase their market share. It also indicated the need to apply both theoretical and practical side of empowerment to assure their employees' satisfaction and consequently better services quality.

Key Words: Customer satisfaction, Hotel sector, Job Satisfaction, Services Quality.