

أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

dr.wagih2015@gmail.com

قسم الدراسات الفندقية - المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

ملخص:

يعد التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التغيرات الإدارية، ويعد التميز التنظيمي الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المنظمات ومنها المؤسسات الفندقية، وهو أحد الأهداف الأساسية من تطبيق سياسات التمكين الإداري داخل هذه المؤسسات. لذا تهتم الدراسة الحالية بدراسة أثر تطبيق سياسات التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع، وهذا يشير إلى أنه حال تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل الإدارات الفندقية سيترتب عليه بعض النتائج المهمة منها منح العاملين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال والمشاركة في إتخاذ القرار مما سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة والمرؤسين والهيكل التنظيمي والثقافة.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري - التميز التنظيمي - الفنادق المصرية.

التمكين الإداري

يعرف التمكين الإداري بأنه الطريقة التي يتم من خلالها زيادة دافعية العمل الداخلي للعاملين، ويتم ذلك من خلال استغراقهم في مهام عملهم، وكذلك تميزها بأخذ المبادرات المؤثرة إيجابياً في طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم بالتأثير في أبعاد التمكين الإداري والتي تشمل الأثر والقدرة ومعنى العمل والخيار (الضلاعين، 2010). كما يعرف بأنه الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية وأنها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتحديات والتطورات المتلاحقة (الكعبي، 2016).

كما أنها الأداة التي تحقق الكفاءة العالية والفاعلية ويجعل للمنظمة قدرة على مواجهة التغيرات، كما أنها وسيلة لزيادة انتماء العاملين لعملهم ويشعرهم بالفخر (Yazdani, 2011)، وأنها وسيلة لإزالة القيود الرقابية الموضوعية من قبل المدراء على موظفيهم في العمل وتحويلها إلى رقابة مجموعة العمل نفسها (kumar and Ananda, 2017) كما تزيل مفهوم البيروقراطية في العمل إلى إقرار مبدأ الثقة في الموظفين الحاليين (حمود، 2010).

تتم أهمية التمكين الإداري في كونه يساهم في سرعة إتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت وإطلاق العنان للإبداع والابتكار، تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بصورة كبيرة، تخفيف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا، تقليل فرص المراجعة والإشراف المباشر على المرؤسين، الإسهام في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الذاتية لدى العاملين وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي (مصباح، 2016 ; Hamzeh, 2016).

ولتحقيق التمكين الإداري يلزم إتباع عدة خطوات منها إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية بإجراء تغييرات في التنظيم والتدريب والممارسة، رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية من خلال إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع شأن وقيمة الوظائف والأعمال من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الأدوار، توعية العاملين بالتمكين الإداري وأهميته وإقناعهم بالأثر الإيجابي للتمكين الإداري في تطوير الأداء (Heizer et al., 2012 ; عبد الحسين، 2012).

ولكن يرى البحيسى (2014) أن هناك بعض المعوقات أمام تحقيق التمكين الإداري منها ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية، رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، وجود مناخ تنظيمي غير صحي لا يسمح بفرص التمكين الإداري، عدم إتباع العدالة في تطبيق نظام الحوافز، حرص المدراء على مراكزهم وخوفهم من مشاركة الغير في إتخاذ القرارات معهم وعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري.

وتشمل أبعاد التمكين الإداري تفويض السلطة بمعنى التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهمة معينة، تطوير الشخصية الذي يتضح من خلال تطوير مهارات وشخصية الموظف من قبل إدارة شركته، التقليد والمحاكاة بمعنى اكتساب مهارات جديدة من خلال المحاكاة للنماذج الأفضل وتقليد السلوك المميز للموظفين المتميزين في المنظمة، تنمية السلوك الإبداعي والذي يشير إلى محاكاة التطوير الفكري السائد وإدخال مفاهيم ومصطلحات جديدة وما يعقبه من تطوير وتنمية الأداء الكلي للمنظمة والمشاركة التي تتضح من خلال منح الإدارة الفرصة لإتخاذ قراراتهم دون تقييد بهدف تحسين رفع روحهم المعنوي (الضلاعين، 2010).

وتشير عفانة (2013) ، الكعبي (2016) إلى أبعاد أخرى للتمكين وهي المعلومات التي تتمثل من خلال إتاحة المعلومات عن جميع أقسام وإدارات المنظمة وتقديمها للعاملين كنوع من الشفافية في التعامل، المكافآت ودورها البارز في تمكين العاملين لإعطائهم انطبعا بالرضا عن سلوكهم، القوة وتعنى القدرة في التأثير في الأفراد والمواقف؛ فمُنح الموظف الثقة الكاملة يعطيه القوة لإتخاذ القرارات المناسبة والملائمة للمواقف الحادثة، والمعرفة وتعنى مقدار المعرفة لدى العاملين عن المكونات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ. ويمكن استنباط أبعاد وعناصر التمكين والتي يمكن اعتبارها المتغير المستقل للدراسة كما ذكرها النويقة (2014) ، صفاء (2012) وهي التفويض الذي يعنى منح السلطة والصلاحيات للعاملين من قبل المدير لإصدار تعليمات وقوانين تقتضيها مصلحة العمل دون الرجوع للرئيس المباشر، وكذلك منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف والتي تعتبر جزءاً أصيلاً في التمكين الإداري، التدريب والتعلم ويعنى اكتساب معارف وخبرات جديدة؛ حيث أن المنظمة التي تدعم التمكين الإداري تسعى إلى توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات، الإستقلالية وتعنى الثقة بالنفس واعطاء الحرية الكاملة للتصرف في المواقف المختلفة؛ فالتمكين الإداري يزود العاملين بالمهارات اللازمة من خلال ممارسة أدوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكاملة لإدارة الأعمال، الدافعية نحو إنجاز الاعمال حيث أن التمكين الإداري يسهم في زيادة فرص التفويض والثقة وبالتالي تزداد دافعية الفرد نحو إنجاز الأعمال.

ويقوم التمكين الإداري على العديد من المبادئ منها التعليم (Education) الذي يمثل حجر الأساس في تنمية قدرات الفرد وزيادة فاعليته في العمل ، الدافعية (Motivation) وهي ركن أساسي لتشجيع العاملين لتقبلهم فكرة التمكين الإداري وتتم من خلال برامج التوعية ، وضوح الهدف (Purpose) حيث أن نجاح التمكين يتوقف على اقتناع الفرد بأهمية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، الملكية (Ownership) وتتضح من خلال تشجيع العاملين على امتلاك جزء من أصول المنظمات وبالتالي زيادة الولاء ومن ثم السعي نحو تحقيق الأهداف العامة ، الاستعداد للتغيير (Willingness to change) فالتمكين الإداري يتحقق من خلال تشجيع إحداث تغييرات على المستويات الإدارية لمواجهة التطوير، نكران الذات (Ego- elimination) ويعنى توحيد كافة الجهود الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة (الحراحشة والهيبي، 2006 ; Hanaysha, 2016).

للمتمكين الإداري العديد من الآثار الجانبية التي تزيد من قوة العمل ومنها التأثير (Impact) الذي يتعلق بعوامل تطوير العمل والتقدم في الأداء حيث أن مهمة الفرد تؤثر إيجابياً في التمكين حال تولد قناعة لديه بأهمية التطوير في وضعه الوظيفي، القدرة والمنافسة (Competence) حيث أن تطوير الفرد لقدراته ومهاراته سيزيد من القدرات والكفاءات في العمل من خلال تطوير المنافسة وبالتالي التأثير إيجابياً في العمل، معنى العمل (Meaningfulness) حيث أنه حال فهم العامل للمهام الموكولة إليه والنظر إلى عمله على أنه ذو أهمية وفاعلية يزداد معه أهمية التمكين الإداري ، الخيار (Choice) حيث تتعدد خيارات المهام التي تمكن الفرد من إنجاز أفضلها (الحراحشة والهيبي، 2006).

التميز التنظيمي

يعرف التميز التنظيمي بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام المدرك برؤية مشتركة يسودها كفاية المصادر والحرص على الأداء ووضوح الهدف (الأيوبي، 2015 ; العمري، 2017)، كما يعرف بتميز وتفوق المنظمات باستخدام أفضل الممارسات العالمية في أداء مهمتها وكذلك توضيح درجة الترابط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف للمنافسين وكذلك البيئة الخارجية المحيطة (Mona et al., 2018).

تتمثل خصائص التميز التنظيمي في العديد من النقاط وهي الانحياز نحو العمل بالخروج من أنماط الإدارة البيروقراطية ، الصلة الوثيقة بالعملاء والاستجابة لتطلعاتهم ورغباتهم ، زيادة إنتاجية العاملين بزيادة الثقة والمشاركة ، السماح بالاستقلالية في العمل ، السماح بالمشاركة في إتخاذ القرار ، الإهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وارتباطها بأعمال المنظمة ، البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات الهيكل التنظيمي وتفعيل الرقابة الضمنية الفعالة بإتباع المركزية واللامركزية في الإدارة (الشروقي، 2018). وللمتميز التنظيمي العديد من المبادئ التي يقوم عليها منها مبدأ ديمقراطية القيادة والذي يعنى الاهتمام بمبدأ الاتصالات غير الرسمية والخروج عن البيروقراطية في إتخاذ القرار، مبدأ القابلية للتغيير ويشير إلى صحة المناخ التنظيمي والمواقف الإيجابية والثقافة البناءة مع ظهور عوامل التحفيز الإيجابي البناء، مبدأ الإستقلالية والذي يشير إلى الإستقلال الفني والإداري وفتح التنافس لإبراز الإبداعات مع فرض رقابة على أنظمة العمل، مبدأ الاقتراب من العملاء، والذي يشير إلى التقرب من العملاء لتقديم خدمات متميزة، مبدأ الإنتاجية من خلال التركيز على تحقيق مخرجات عالية متميزة وفق المعايير الدولية المعتمدة بالإضافة إلى مجموعة مبادئ أخرى مثل الابتكارية والتعددية في مصادر المعرفة والبساطة والتسهيل والمركزية واللامركزية والتنافسية وأخيراً مبدأ الشراكة المجتمعية (Samy et al., 2017).

كما تفند نادية (2017) مجموعة أخرى للمبادئ ومنها مبدأ تحقيق نتائج متوازنة من خلال توازن الخطة مع النتائج المحققة الملمية لرغبات وتطلعات العملاء المقيمين، مبدأ إضافة قيمة للزبائن من خلال تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، مبدأ القيادة عن طريق الرؤية، مبدأ النجاح من خلال الأفراد والذي يشير إلى أهمية دور العاملين في تحقيق التميز، مبدأ رعاية الابتكار والإبداع، مبدأ بناء الشراكات من خلال بناء شراكات في نفس ذات التخصص مع العميل والمجتمع المحيط والموردين ومبدأ تحمل المسؤولية من خلال تبنى أخلاقيات العمل ووضع قيم ومعايير للسلوك التنظيمي.

هناك أبعاد لتحقيق التميز منها تحقيق نتائج غير مسبقة، وتحقيق الجودة الفائقة الكاملة، بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد غير الملموسة، التفوق بالتركيز على العمليات للإسهام في تحقيق التفوق، التفوق بالتركيز على النتائج، التفوق من خلال التركيز على الأداء المتميز (الشروقي، 2018).

وهناك بعض النماذج العالمية الداعية لتحقيق التميز التنظيمي ومنها نموذج مالكوم بالدريج والذي يهدف إلى تطوير وتسهيل وسائل الاتصالات، والنموذج الأوروبي للتميز والهادف لمساعدة المنظمات الأوروبية لاكتساب رضا العملاء، والنموذج الأسترالي لتطبيق مبادئ الجودة، والنموذج الكندي والداعي إلى تبنى مبادئ الجودة وإقرارها داخل كندا، نموذج ديمنج والذي يهدف إلى تقييم تطبيق الجودة داخل المنظمات اليابانية، النموذج البرازيلي والهادف إلى تطبيق الجودة وتسهيل الاتصالات داخل البرازيل (نادية، 2017).

ولتحقيق التميز التنظيمي لابد من الوقوف على معايير تميز الأداء التي يتوقف عليها تحقيق التميز التنظيمي من عدمه ومنها معيار القيادة والذي يشمل عنصرين هما القيادة العليا والتي تشمل دور القائد في التواصل وتحديد القيم والاتجاهات وخلق التوازن، والعنصر الآخر هو المسؤوليات الاجتماعية، معيار التخطيط الإستراتيجي والذي يشمل تميز الموظف من ابتكار وتطوير الاداء لصالح المنظمة، معيار التركيز على العملاء، معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة، معيار التركيز على الموارد البشرية ويشمل بيئة العمل والعنصر البشري ومدى تقبله لإحداث التغييرات داخل المؤسسة، معيار التركيز على العمليات التي تشمل إجراءات العمل والتأكيد على فاعلية العمليات للحصول على بيئة آمنة (العزب والعزوي، 2013).

كما أن هناك بعض المتطلبات لتحقيق التميز منها وجود هيكل تنظيمي من لكل وحدة إدارية تتناسب مع متطلبات الاداء وقابلة للتطوير، وجود مجموعة من السياسات الحاكمة لإنجاز الأعمال، وجود بناء إستراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها، وجود نظام متطور ومتكامل لإعداد الموارد البشرية وتقويم أدائها، وضع نظام قوى للمعلومات لدعم إتخاذ القرارات المطلوبة، بناء نظام متطور للجودة الشاملة لكل إدارة في المنظمة، الوعي التام بمفهوم التميز، القيادة الفعالة المتناسبة مع عصر التطور (النويقة، 2014؛ الطائي وحمد القيسي، 2016).

العلاقة بين التمكين الإداري وبين التميز التنظيمي:

تسعى المنظمات الكبرى إلى تحقيق التميز الإداري من خلال المقارنة بين أدائها وبين مثيلاتها من المنظمات الأخرى والوقوف على مدى تحقيق الأهداف التنظيمية، ويندرج ذلك تحت مسمى التميز التنظيمي والذي يشمل السرعة في تغيير الاستراتيجيات حسب متطلبات السوق ووضع أخرى بديلة، تخطيط مجموعة من الأهداف لسد الفجوة بين الممارسات الخارجية والداخلية، تحقيق الاستمرارية دون توقف للتميز التنظيمي (النويقة، 2014).

ويرتبط التميز التنظيمي بالتمكين الإداري كون التمكين يبدأ من خلال المراحل الأولى لعمليات الاختيار المناسب والتدريب المناسب والسعي نحو تحقيق المهارات والقدرات اللازمة تحت رؤية وتنفيذ إدارة فاعلة تسعى إلى خلق مناخ من المشاركة من قبل العاملين في إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف التنظيمية، كما يتطلب التميز التنظيمي هيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية ويطور المهارات والقدرات، توجيه وتدريب العاملين، الإبقاء على قنوات الإتصال بين العاملين والإدارة العليا مفتوحة، تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية التنظيمية (الضالعين، 2010؛ Saed, 2016).

ويشير إلى أن إقرار مبدأ التمكين الإداري بمبادئ وأهدافه وجوانبه يساهم في التحول الإداري من الإدارة التقليدية إلى مبدأ الإدماج الإداري بين الإدارة العليا والعاملين والذي يتيح مساهمة العاملين في حل المشكلات الإدارية والذي يساهم في تحقيق التميز الإداري الرامى إلى الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ودرجة رضا أعلى للمستهلك (البحيصي، 2014).

ولتطبيق التميز في المؤسسات الفندقية والسياحية العديد من الإشرطاطات وهي وجود فرص لتمكين الموظفين، نقل رؤية الإدارة العليا للمؤسسات إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتعلق بالتميز التنظيمي، السعي نحو تقويم سياسات المنظمة لتعزيز فرص التميز، توظيف التقنية الحديثة في تطوير الأداء، ربط التميز بعمليات وأنشطة المنظمة وتشجيع التعلم واكتساب المعرفة على مستوى الفرد والجماعة (الضالعين، 2010).

وبالنظر إلى محددات التميز التنظيمي، والتي تتمثل في وجود قيادة ذات رؤية في المنظمات تستطيع تمكين العاملين لديها، التركيز على المستقبل دوماً، تنشيط التعلم الفردي والتنظيمي وتفعيل دور المعرفة، تشجيع العاملين على أداء الأعمال الإدارية وتزويدهم بالمصادر وتقويض السلطات لهم، منحهم الحريات من خلال تخفيف حجم الرقابة على التعليمات والسياسات

أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية

الموكولة إليهم وإعطائهم الفرصة لتحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات والقيام بأعمالهم، فعند الالتزام بتحقيق هذه المحددات والتي نراها بأنها محققة للتمكين الإداري داخل المؤسسات حينئذ سيتم تحقيق التميز التنظيمي داخل هذه المؤسسات (النويقة، 2014).
منهج البحث:

تم تصميم وتوزيع استبيان استبيان على عينة من العاملين بالفنادق، هدفت الاستمارة الأولى إلى الكشف عن مدي تطبيق أبعاد التمكين الإداري داخل الفنادق، بينما استطلعت الاستمارة الثانية رأي العينة حول مدى تحقيق الفنادق المصرية لمعايير التمييز التنظيمي. وقد تمت الإستعانة ببعض المقاييس لتكوين أسئلة الإستمارة وهي النويقة (2014) ، صفاء (2012) ، الضالعين (2010) ، بوسالم (2017) ، العمرى (2017) ، (2017) ، Samy et al (2017) .

تم تحديد مدينة شرم الشيخ لتوزيع الاستبيان على العاملين بالفنادق المصرية وذلك لاشتمالها على أغلب فنادق الخمس نجوم التابعة لسلاسل الادارة الفندقية الدولية في جمهورية مصر العربية،

تم توزيع 300 استمارة على 25 فندقا من فنادق الخمس نجوم وبلغ عدد الاستمارات المتحصل عليها والصالحة للتحليل 268 استمارة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 18) لتحليل البيانات.

التكرارات النسبية والانحراف المعياري لاستمارة العاملين بالفنادق
أولاً: التمكين الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: تفويض الصلاحيات
غير موافق	.93	2.4	-	15	29	40	16	1 تسمح الإدارة للعاملين المشاركة في إتخاذ القرار
محايد	1.3	3	12	31	22	21	14	2 يمنح المدير الصلاحيات الكاملة للعاملين ذوي الخبرة والمهارة
محايد	1.2	3	10	28	18	30	13	3 يستطيع العاملون إتخاذ القرار المناسب عند تمكينهم دون الرجوع للمدير
محايد	1.2	3	11	25	34	17	12	4 تمنح إدارة الفندق المرونة الكاملة للعاملين لإنجاز أعمالهم
محايد	1.3	3	12	31	22	21	14	5 يمنح المدير المباشر بالفندق الصلاحيات الكاملة للعاملين الذي يثق في قدراتهم
محايد	1.3	3.3	19	33	20	19	10	6 يلتزم العاملون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم إذا تم تمكينهم
محايد	.84	2.5	-	13	38	39	10	7 يشجع الرئيس مؤسسه على ممارسة الدور القيادي
ثانياً: الاستقلالية								
محايد	1.2	3	10	17	41	13	18	1 يتمتع العاملون بدرجة من الإستقلالية عند تمكينهم
محايد	1	3	13	13	44	27	3	2 يشجع المدراء العاملين على الرقابة الذاتية على أعمالهم
محايد	1	4	22	38	20	20	-	3 يشعر العاملون بالرضاء عن ادانهم عند تمكينهم
محايد	1.1	3	7	22	28	31	12	4 يسمح المدراء للعاملين بحرية التصرف في أداء اعمالهم دون قيود او مراجعة
محايد	1.1	3.2	16	21	38	19	6	5 يشعر العاملون بالإحترام والتقدير من مدراءهم إذا تم تمكينهم
محايد	1.2	3.2	16	25	33	17	10	6 يساعد تطبيق التمكين الإداري على تخفيف العبء على الرؤساء
محايد	1.2	3.2	15	23	35	19	9	7 يقل الإشراف المباشر على العاملين إذا تم تطبيق التمكين الإداري
ثالثاً: التعليم والتدريب								
محايد	1.2	3	13	20	33	24	10	1 يملك العاملون المعارف والقدرات التي تمكنهم من حل المشكلات إذا تم تمكينهم
محايد	.89	3.3	11	30	43	17	-	2 يشجع التمكين الإداري العاملين على الإستفادة من الخبرات المكتسبة من الدورات التدريبية المختلفة
محايد	.90	3.4	11	35	37	17	-	3 يستطيع العاملون اكتساب المهارات والخبرات إذا تم تمكينهم
محايد	.87	3.5	11	37	38	14	-	4 يستطيع العاملون من تنفيذ مهامهم وواجباتهم بشكل جيد عند تمكينهم
محايد	.99	3.4	12	44	19	25	-	5 توفر الإدارة الفندقية الفرص المتساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم
موافق	.99	3.7	23	39	27	11	-	6 يسهم التمكين الإداري في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية
موافق	.90	3.7	18	38	32	11	-	7 يسهم التمكين الإداري في تطوير أداء وقدرات ومعارف العاملين
رابعاً: الدافعية								
محايد	1.2	3.4	13	44	23	9	11	1 يستطيع العاملون إنجاز أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم
محايد	1.2	3.4	13	36	26	16	10	2 يمنح التمكين الإداري العاملين الفرصة لإثبات قدراتهم
محايد	.98	3.5	19	27	38	16	-	3 يساعد التمكين الإداري العاملين على الترقى للمناصب الأعلى
محايد	.99	3.3	15	24	39	23	-	4 يشجع التمكين الإداري العاملين على تحمل المسؤولية
محايد	.95	3	-	13	46	22	19	5 تعتمد الإدارة في تمكين العاملين على استعدادهم لتحمل المسؤولية
محايد	1	3.4	15	31	31	23	-	6 يسهم التمكين الإداري في دفع العاملين نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل
محايد		3.2		المتوسط العام				

التحليل والمناقشة :

تشير نتائج التحليل لإستمارة العاملين فيما يخص أبعاد التمكين الإداري إلى أن معظم آراء العاملين تنحصر عند درجة (محايد) ويشير ذلك إلى تفاوت آراء العاملين حول الموافقة على مدى إتباع العاملين لسياسات التمكين الإداري. فأغلب العاملين يرون أن الإدارة لا تسمح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ بعض القرارات، ويرون أنه في حالة تطبيق سياسات التمكين الإداري فإن ذلك سيسهم في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية، كذلك يسهم التمكين الإداري من وجهة نظرهم في تطوير أداء وقدرات ومعارف العاملين ، ويرون أن التمكين الإداري سيسهم بقدر كبير في تحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل ، ويتفق ذلك مع مايراه مصباح (2016)، (Hamzeh 2016) من أن من فوائد التمكين الإسهام في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والإلتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الذاتية لدى العاملين وتنمية شعورهم بالمسئولية وتعزيز ولائهم التنظيمي

**أولاً: التكرارات النسبية والانحراف المعياري لاستمارة العاملين بالفنادق
التميز التنظيمي**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	أولاً : تميز القيادة
محايد	1.2	3	9	15	35	24	17	1 توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والتميز
محايد	1.1	3	8	25	33	24	10	2 تقوم الإدارة بتسيخ ثقافة التميز في كافة أرجاء الفندق
محايد	1.2	3	9	34	16	27	15	3 يميل المدراء لتحويل الصلاحيات للعاملين على حسب قدراتهم ورغبتهم في العمل
محايد	1.2	3	9	34	16	27	15	4 يشجع المدراء العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتنفيذها .
موافق	1	3.7	22	41	19	18	-	5 يتعامل المدراء بدرجة استجابة كبيرة في حالات الغموض والتعقيد التي تواجهه في العمل
محايد	1.2	3.3	14	37	24	16	8	6 تقوم الإدارة بإجراء استطلاعات للرأى باستمرار للوقوف على مستوى أدائها
محايد	1.2	3.3	18	30	30	11	11	7 تضع الإدارة الخطة الفعالة والمعلنة لاستقطاب المهارات والإمكانات والمحافظة عليهم
ثانياً : تميز المرؤسين								
موافق	1.1	3.7	28	41	17	10	5	1 يمتلك العاملون القدرة على التفكير والإبداع في العمل
محايد	1.2	3.4	19	33	28	13	8	2 يتكيف العاملون مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية
موافق	.97	3.6	34	25	34	7	-	3 يرغب العاملون في التدريب والتعليم باستمرار
محايد	1	3	7	31	33	20	10	4 يتجنب العاملون مشاركة أداء المنظمة في اتخاذ القرارات وتنفيذها
موافق	.96	3.6	32	38	20	10	-	5 يستطيع العاملون وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة
موافق	.96	3.6	32	38	20	10	-	6 يعمل العاملون في المنظمة بروح الفريق الواحد
ثالثاً: تميز الإستراتيجية والهيكل التنظيمي								
محايد	1.1	3	9	25	30	24	12	1 تهتم إستراتيجيات الفندق بتحقيق الاداء المتميز على مستوى ادارات الفندق ككل
محايد	1.2	3.1	17	20	33	22	8	2 توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في الفندق
محايد	1	3.4	17	28	31	25	-	3 يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للفندق وخرائط تنظيمية واضحة
موافق	1.1	3.7	27	38	12	24	-	4 توجد وحدة للجودة ولجان للتقييم المستمر
موافق	1.1	3.7	27	38	12	24	-	5 يوجد جائزة للتميز (الموظف المثالي) مقابل جودة الأداء
محايد	1.1	3	5	30	21	31	12	6 توزيع الأعمال والمسئوليات بشكل منظم بين الموظفين
محايد	1	3.3	16	25	26	23	-	7 التطوير المستمر للهيكل الإداري بشكل دوري مع ما يتناسب أو يلائم ما يستحدث لمواكبة سير العمل
رابعاً: تميز الثقافة								
محايد	.82	3	-	21	41	34	4	1 تستطيع ادارة الفندق التكيف والتأقلم على حسب ظروف العمل
محايد	1.1	3.1	10	33	25	24	8	2 يتوفر مستوى من الثقافة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل الفندق
موافق	.96	3.7	22	22	44	12	-	3 تتعامل ادارة الفندق بمهنية ومصداقية مع المعلومات المتحصل عليها
محايد	.94	3.4	21	34	35	19	-	4 يؤمن العاملون بأهمية النهوض والإرتقاء بالفندق
محايد	.71	3	-	27	50	23	-	5 تسعى إدارة الفندق إلى تكييف العاملون مع التكنولوجيا الحديثة
موافق	1.1	3.7	29	35	19	17	-	6 المعايير السائدة بين العاملين في الفندق تساعد على وجود مناخ تشجيعي للإبداع والابتكار
محايد		3.3		المتوسط العام				

• التحليل والمناقشة :

تشير نتائج التحليل لإستمارة العاملين فيما يخص أبعاد التميز التنظيمي إلى أن معظم آراء العاملين تنحصر عند درجة (محايد) ويرون أن هناك فرصاً كبيرة لتحقيق التميز التنظيمي على كافة إدارات الفندق ، فهم يوافقون على دور القيادة في التعامل بإستجابة كبيرة في حالات الغموض والمشكلات الطارئة التي قد تواجههم في العمل بينما هم محايدون تجاه بقية البنود فيما يخص تميز القيادة ، كما تشير النتائج إلى موافقتهم حول أغلب البنود فيما يخص تميز المرؤسين فهم يرون أنه ينطبق عليهم معظم المهارات التي تجعلهم متميزين، وتشير النتائج أيضاً إلى موافقتهم حول بعض بنود تميز الهيكل التنظيمي والإستراتيجية مثل إقرارهم بوجود وحدة للجودة داخل الفندق والمعنية بالحفاظ على جودة الخدمات وتقييمها وتطويرها المستمر ، كذلك تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين من خلال منحهم جوائز عينية نظير جهودهم المبذولة في العمل. فتميز القادة كما يراها الضالعين (2010) ، بوسالم (2017) ، العمرى (2017) ، (Samy et al., 2017) هو الذى يسهم في تطوير الأعمال وإدخال فرص التحدى والمنافسة داخل بيئة العمل وزيادة قدرة الفرد على مواجهة فترات الأزمات والإضطرابات ، تميز المرؤسين والتي تشير إلى مدى قدرة الموظفين على أداء مهامهم من خلال زيادة حماسهم المطلوبة في العمل ومدى إمتلاكهم لقدرات عقلية متميزة تساعد على مواجهة العقبات وتشجيع مبدأ المشاركة الفعالة المحققة لأهداف المنظمة.

تحليل معامل الارتباط والانحدار لمتغيرات الدراسة :

1- تحليل معامل الارتباط بين تفويض الصلاحية للعاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين التميز التنظيمي بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (0.60). بإرتباط معنوى عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية جيدة بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط بين تفعيل سياسات التمكين الإداري داخل الفنادق وبين تحقيق التميز التنظيمي للإدارة الفندقية ككل.

2- تحليل معامل الارتباط بين تفويض الصلاحية للعاملين كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين التميز التنظيمي

نموذج	قيمة المعامل البائى	الخطأ المعياري للمعامل البائى	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	1.613	.107		15.027	.000
التميز التنظيمي	.392	.032	.603	12.316	.000

بتحليل معامل الانحدار بين تفويض الصلاحية للعاملين كمتغير مستقل وبين التميز التنظيمي كمتغير تابع، وجد ان معامل الانحدار (Beta = 0.60) أى أنه كلما سعت الإدارة إلى تطبيق سياسات التمكين الإداري ومنها تفويض الصلاحية للعاملين لإتخاذ القرارات المناسبة وإعطاء الصلاحيات الكاملة للعاملين لإنجاز أعمالهم ثقة فيهم كلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز التنظيمي المتمثل فى تميز المرؤسين والقيادة والهيكل التنظيمي.

3- تحليل معامل الارتباط بين الإستقلالية كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (-0.36). بإرتباط معنوى عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة عكسية بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط العكسى فى حال شعور العاملين بعدم الإستقلالية ونتيجة لهيمنة الإدارة على سلطة إتخاذ القرار منفردة دون مشاركة من العاملين وبين تحقيق التميز التنظيمي للإدارة الفندقية ككل.

4- تحليل معامل الانحدار بين الإستقلالية كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

نموذج	قيمة المعامل البائى	الخطأ المعياري للمعامل البائى	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	3.680	.088		42.026	.000
التميز التنظيمي	-.164	.026	-.362	-6.331	.000

بتحليل معامل الانحدار بين استقلالية العاملين كمتغير مستقل وبين التميز التنظيمي كمتغير تابع، وجد ان معامل الانحدار Beta (-0.36) أى نتيجة لعدم شعور العاملين بالإستقلالية والمتمثلة فى عدم تمكينهم من إتخاذ القرارات الإدارية وكذلك عدم الشعور بحرية التصرف فى اداء الاعمال وشعورهم بالنقيد وزيادة الأعباء الملقاة على عاتقهم من المدراء المباشرين ، كل هذا يؤدي إلى ضعف فرص التميز التنظيمي المرتبط بالتمكين الإداري للعاملين ، فتعتبر الإستقلالية من الأبعاد المحددة للتمكين الإداري كما يراها النويقة (2014) ، صفاء (2012) وتعنى الثقة بالنفس واعطاء الحرية الكاملة للتصرف فى المواقف المختلفة ؛ فالتمكين الإداري يزود العاملين بالمهارات اللازمة من خلال ممارسة أدوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكاملة لإدارة الأعمال.

5- تحليل معامل الارتباط بين التعليم والتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (-0.33). بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة عكسية بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى الارتباط العكسي بين شعور العاملين بعدم منحهم الفرص الكافية للتعليم والتدريب وبين التميز التنظيمي .

6- تحليل معامل الانحدار بين التعليم والتدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	3.980	.097		40.922	.000
التميز التنظيمي	-.165	.029	-.331	-5.716	.000

بتحليل معامل الانحدار بين تعليم وتدريب العاملين كمتغير مستقل وبين التميز التنظيمي كمتغير تابع، وجد ان معامل الانحدار Beta (-0.33) أى أنه نتيجة لشعور العاملين بعدم منحهم الفرص الكافية للتعليم والتدريب المستمر وإقرارهم بأهمية التمكين الإداري فى تدعيم المعرفة وكذلك فرص التدريب ، كل ذلك يؤثر على فرص التميز التنظيمي الذى ينخفض بإنخفاض فرص التمكين الإداري داخل الإدارات الفندقية المختلفة.

7- تحليل معامل الارتباط بين الدافعية كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (0.34). بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية متوسطة بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى بين الدافعية التى ترتفع بارتفاع فرص التمكين الإداري الذى يتطلع إليه العاملون بالفندق ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي .

8- تحليل معامل الانحدار بين الدافعية كأحد أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	2.458	.134		18.400	.000
التميز التنظيمي	.231	.040	.336	5.825	.000

بتحليل معامل الانحدار بين تعليم وتدريب العاملين كمتغير مستقل وبين التميز التنظيمي كمتغير تابع، وجد ان معامل الانحدار Beta (0.34) أى أنه كلما زادت فرص تطبيق سياسات التمكين الإداري كلما زادت معها الدافعية لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب وكلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز التنظيمي المراد تحقيقه ، فالتمكين الإداري كما ذكره مصباح (2016) ، Hamzeh (2016) يسهم في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الذاتية لدى العاملين وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.

9- تحليل معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

بتحليل معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (0.32). بارتباط معنوي عند (1%)، بمعنى وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أى كلما سعت الإدارة إلى تحقيق التمكين الإداري بكافة أبعاده والتي تشمل تفويض الصلاحية للعاملين وتحقيق إستقلالية العاملين وزيادة فرص التعلم والتدريب وأخيراً زيادة الدافعية فإن الإدارة سوف تصل إلى تحقيق الهدف الرئيسى وهو تحقيق التميز التنظيمي .

10- تحليل معامل الانحدار بين أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد التميز التنظيمي

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	2.950	.041		71.474	.000
التميز التنظيمي	.068	.012	.321	5.518	.000

بتحليل معامل الانحدار بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع، وجد ان معامل الانحدار Beta (0.32) أى كلما زادت فرص تطبيق كافة أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض الصلاحية للعاملين وتحقيق إستقلالية العاملين وزيادة فرص التعلم والتدريب وأخيراً زيادة الدافعية كلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز التنظيمي المراد تحقيقه. ويرتبط التميز التنظيمي بالتمكين الإداري كما يذكر الضلاعين(2010)، (2016) Saed كون التمكين يبدأ من خلال المراحل الأولى لعمليات الاختيار المناسب والتدريب المناسب والسعى نحو تحقيق المهارات والقدرات اللازمة تحت رؤية وتنفيذ إدارة فاعلة تشعى لخلق مناخ من المشاركة من قبل العاملين فى إتخاذ القرارات التى تحقق الأهداف التنظيمية. كما يتطلب التميز التنظيمي هيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية ويطور المهارات والقدرات ، توجيه وتدريب العاملين ، الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بين العاملين والإدارة العليا ، تشجيع العاملين لتحمل مسؤولية القرارات التى تعمل على تحقيق الرؤية التنظيمية.

النتائج :

1- أغلب العاملين محايدون حول تفويض الصلاحية لهم من حيث إتخاذ القرار وحرية انجاز الاعمال وكذلك منحهم فرص الرقابة الذاتية حيث يرون أنها من اختصاصات الإدارة العليا ونتيجة لضعف مفهوم التمكين الإداري لدى العاملين بالفندق ، وكذلك رؤيتهم بأن الإدارة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ، وقد يرجع ذلك إلى عدم تعميم مفهوم التمكين على كافة المستويات الإدارية بالفندق ، كذلك خشية الإدارة منح العاملين الحرية التامة في اتخاذ القرار مما يؤثر سلباً على إنجاز الأعمال من وجهة نظرهم .

2- أغلب العاملين يرون أن لديهم المهارات التي يمكن من خلالها تطبيق سياسات التمكين ومنها قدرتهم على التفكير والإبداع في العمل والقدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة ورغبتهم المستمرة في التعليم والتدريب وقدرتهم على وضع حلول لبعض المشكلات التي قد تواجههم في العمل وكذلك يرون بأنهم يعملون تحت مظلة روح الفريق الواحد وبالتالي تزداد فرص تحقيق التميز التنظيمي .

3- أغلب العاملين محايدون حول توافر فرص التدريب والتعلم كجزء اساسي للتمكين الاداري ، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة الفندقية تتبنى تدريب العاملين على سلسلة من المهارات التخصصية في العمل دون غيرها ، ولكن اغلبهم موافقون الرأي حول مساهمة التمكين الإداري في اعداد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية وأيضاً يسهم في تطوير أداء وقدرات العاملين ، وكل هذه الاجراءات تؤثر سلباً أو إيجاباً في تحقيق التميز التنظيمي .

4- معظم العاملين محايدون حول مدى توافر الدافعية لديهم لإنجاز الأعمال فقد يكون ضعف الدافعية ناتجا من قلة فرص التمكين وبالتالي قلة فرصهم لإثبات قدراتهم وكذلك قلة فرص الترقى وتولى المناصب الأعلى مما يؤثر سلباً في مدى استعدادهم لتحمل المسؤولية نتيجة لقلة فرص الثقة الممنوحة لهم من قبل مدراءهم للإبداع وتطوير العمل ، الأمر الذي يؤثر سلباً في تحقيق التميز التنظيمي .

5- وجود علاقة إرتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع ، وهذا يشير إلى أنه حال تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل الإدارات الفندقية سيترتب عليه بعض النتائج المهمة منها منح العاملين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال والمشاركة في إتخاذ القرار مما سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة والمرؤسين والهيكل التنظيمي والثقافة .

6- تكمن أهمية نتائج البحث في الوقوف على ضرورة أن تراعى الفنادق تطبيق مفهوم التمكين الإداري والوقوف على العقبات التي تعوق تنفيذه داخل الإدارات الفندقية ومن ثم الكشف عن معدل الإرتباط بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي بكافة جوانبه

التوصيات:

1- ضرورة مراعاة الإدارات الفندقية الأخذ بمفهوم التمكين الإداري وتوظيف أبعاده في تحقيق التميز التنظيمي بكل أبعاده.
2- ضرورة تفعيل مبداء تفويض الصلاحية للعاملين لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم وكذلك تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين أنفسهم بهدف زيادة فرص إنجاز الأعمال .
3- ضرورة تفعيل مبدأ الإستقلالية للعاملين بهدف بث الثقة في نفوس العاملين ولتخفيف القيود عليهم بهدف تخفيف العبء على المدراء وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي .

4- توفير برامج تدريبية مكثفة بهدف زيادة الخبرات المعرفية والمهارية المكتسبة من البرامج التدريبية المقررة وبالتالي رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي .

5- ضرورة زيادة فرص تفعيل التمكين الإداري في العمل بهدف زيادة الدافعية لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية وزيادة فرص الإبداع وتطوير الأداء في العمل.

مراجع باللغة العربية:

- الأيوبي، منصور محمد علي (2015) ، بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة ، مجلة كلية فلسطين التقنية- دير البلح، فلسطين ، العدد الثاني ، ص 107-137 .
- البحيسى، عبد المعطى محمود (2014) ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- الحراشنة، محمد ، الهيتي، صلاح الدين (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية- دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية ، الاردن ، العدد الثاني ، ص 240-266 .

- الشروقي، خليفة علي (2018) ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الملكية للشرطة ، كلية تدريب الضباط ، مملكة البحرين .

- الضلاعين، على الفلاح (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة دراسات- العلوم الإدارية (الأردن) ، العدد الأول ، ص 64- 92.
- الطائي، على حسون ، حمد القيسي، سنان فاضل (2016) انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي ، بحث ميداني في وزارة المالية ، الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 87 ، ص 27- 49.
- العزب، حسين محمد ، العزى، فرج شليويح (2013) ، أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد الرابع ، المملكة العربية السعودية
- العمرى، محمد بن سعيد (2017) ، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع ، المملكة العربية السعودية ، ص 113- 148.
- الكعبي، حميد سالم (2016) ، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق . العدد السادس ، ص 121- 138.
- النويقة، عطا الله بشير (2014) ، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف :دراسة تطبيقية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الاردن ، العدد الثالث ، ص 426- 452.
- حمود ، خضير كاظم ، (2010) ، منظمة المعرفة "، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى.
- صفاء، جواد عبد الحسين (2012) ، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الثالث ، العراق ، ص 77- 98
- عبد الحسين ، صفاء جواد ، (2012) ، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون لسنة 2012 .
- عفانة ، حسن مروان ، (2013) ، " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، مقدمة إلى جامعة الأزهر - غزة.
- مصباح، بهاء الدين عمر (2016)، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والتعليم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- نادية، لطفى عبد الوهاب وسناء، محمود سليمان (2017) استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام ، مجلة دنانير ، العدد الثامن ، العراق ، ص 28.
- مرجع باللغة الانجليزية:**
- Hamzeh. A. (2016) The impact of administrative Empowerment on the organizatione performance at Jordinian industrial companiess. journal of Canadian social science. vol 12. pp19-29.
- Hanavsha. J. (2016) Testing the effects of employee Empowerment. teamwork . and employee on employee productivty in higher education sector. international journal of learning& development, v6 .
- Heizer,J. and Rrender,B.(2012)."Operations management",6th ed ., prentice Hall, New Jersey.
- kumar, p, J. and Ananda, K.,(2017) Employee Empowerment – An Empirical Study, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, VOL 17, PP 58-64.
- Mona, S, M.; Gamal, S, A.; Mohamed, N.; Ali, A.; Ahmed, H. and Abul- Hassan, E, A.,(2018) Effect of onizational Excellence and employee performance on organizational productivity within healthy sector in UAE, Journal of engineering and applied sciences, vol 15, pp6199- 6210 .
- Saed, A, M. (2016) The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol 2, pp 70-78.
- Samy, S.; Abu Naser; Mazen, J. and Al Shobaki (2017) Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staf, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering- ITEE. Journal. Vol 6. pp9-22.
- Yazdani. B.: Yaaghoubi. N. and Giri. E. (2011). "Factors affecting the Empowerment of Employees", European Journal of Social Sciences – Volume 20, Number 2.

The Effect of Implementing Administrative Empowerment Dimensions on Achieving Organizational Excellence in Egyptian Hotels

WAGIH SALAMA

This research aims to shed light on the impact of applying the dimensions of administrative empowerment on achieving organizational excellence in five-star Egyptian hotels, A survey was carried out in 25 hotels in Sharm El Sheikh. The results discussed the application of some dimensions of administrative empowerment to achieve organizational excellence. The study recommends applying the dimensions of administrative empowerment in order to achieve organizational excellence in all hotel departments.

Key Words : Administrative Empowerment - Organizational Excellence - Egyptian Hotels