
دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر

إعداد

أ/ يحيى شحاته حسن

مدرس مساعد بقسم الدراسات السياحية كلية
السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

أ/ محمد أحمد محمود السعيد

معيد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة
والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الأول يونيو ٢٠١٧
الخاص بالمؤتمر العلمي الأول السياحة والآثار - الفرص والتحديات

دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر

إعداد

بجيه شحاته حسن^٢

محمد أحمد محمود السعيد^١

المخلص

تعد إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها الحديثة من أهم متطلبات تطوير الأداء في المؤسسات الإدارية، فالتركيز علي العنصر البشري وتمكينه من أداء دوره يعد من أساليب نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، ومن هنا يأتي أهمية التمكين الإداري كسبيل لتحقيق الارتقاء بالمؤسسات السياحية والفندقية، وتمثلت أهداف البحث في إلقاء الضوء علي مفهوم تمكين العاملين وأهميته وأهدافه، والتطرق إلي مضاهيم الاستغراق الوظيفي وأهميته وأبعاده، وكذلك التعرف علي أثر تمكين العاملين علي الاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية، اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي باستعراض الدراسات النظرية، وكذلك الدراسة الميدانية واعتمدت علي استقصاء آراء مجموعة من العاملين في الشركات السياحية فئة (أ) والفنادق فئة (هـ) نجوم بالقاهرة الكبرى، تم تحليل ٣٣٤ استمارة استقصاء صالحة للتحليل، وتوصل البحث إلي وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر.

الكلمات الدالة: تمكين العاملين، الاستغراق الوظيفي، الشركات السياحية، الفنادق، مصر.

The Role of Employees' Empowerment in Promoting Job Involvement in Hotel and Tourist Establishments in Egypt

Mohamed Ahmed Elsaied³

Yehia Shihata Hassan⁴

Abstract

There is no doubt that human resource management and its new trends has become one of the most important requirements for the tourist and hotel establishments; to improve their performance. The importance of human resource management in the tourism and hotel sector emerged from the fact that tourism is considered a major source of national income in Egypt. One of the most important new trends in human resource management is job involvement and its relationship with employees' empowerment. Thus, the present paper attempts to investigate the role of employees' empowerment in promoting job involvement. The research aims to define the concepts and the importance of employees' empowerment, job involvement and the relation between them. The descriptive analytical method is used to review the paper's variables. A questionnaire forms were distributed to employees of Egyptian travel agencies and hotels and SPSS program was used to analyze data. Based on the findings of the research a number of recommendations were proposed.

Key words: employees' empowerment, job involvement, travel agencies, hotels, Egypt

مقدمة

تعد التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة المقاصد السياحية بصفة خاصة، وما نتج عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمؤسسات بما فيها المؤسسات السياحية والفندقية من أهم الأسباب التي جعلت الباحثين والكتاب الإداريين يتخلون عن المفاهيم التقليدية للإدارة، إذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى لتلك المؤسسات لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية المحيطة، ومن أهم هذه المفاهيم التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي (عبدالمؤمن وقوي، ٢٠١٥)، ويأتي ذلك في محاولة للاستفادة من هذين المفهومين في تكريس اهتمام العاملين نحو عملهم والشعور الإيجابي تجاهه ومنحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى الرجوع لرئيس العمل لإعطاءهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المؤسسات السياحية والفندقية (علي وأحمد، ٢٠١٣).

مشكلة البحث

تعاني غالبية الشركات السياحية والفنادق في مصر من الاعتماد علي أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية وعدم مواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال، ومع تزايد حدة المنافسة في القطاع السياحي والفندقي أصبح علي المؤسسات السياحية والفندقية البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أدائها حتي تتمكن من الصمود أمام منافسيها، ومن أهم هذه الأساليب تمكين العاملين وما يرتبط به من متغيرات كالاستغراق الوظيفي، وذلك في محاولة لتطوير أداء المؤسسات السياحية والفندقية في مصر.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في التعرف علي أهمية تمكين العاملين ودوره في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية متمثلة في شركات السياحة والفنادق في محاولة لرفع كفاءة العاملين بهم والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات السياحية والفندقية، مما يساهم في رفع الأداء والنهوض بالقطاع السياحي ككل.

أهداف البحث

- ❖ التعرف علي تمكين العاملين وأبعاده وفوائده في المؤسسات السياحية والفندقية.
- ❖ تسليط الضوء علي الاستغراق الوظيفي وأبعاده في المؤسسات السياحية والفندقية.
- ❖ توضيح العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي واتجاهات العاملين نحوهم باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الإطار النظري

مفهوم تمكين العاملين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، نتيجة لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها، كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المؤسسات السياحية والفندقية أكدت على أهمية تبني إستراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المؤسسات الخدمية لاعتمادها بصورة أساسية على العنصر البشري (عبدالمؤمن وقوي، ٢٠١٥).

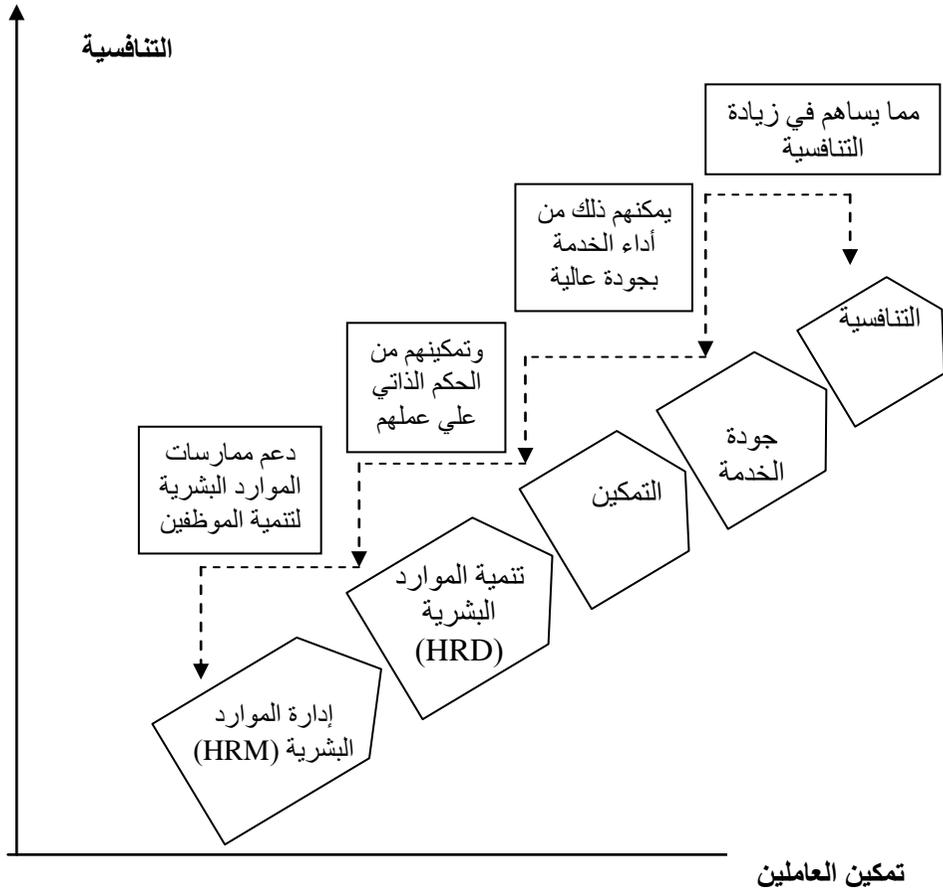
يعرف (أيوب، ٢٠٠٧) تمكين العاملين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء عملهم وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنياً وسلوكياً مع الثقة المطلقة فيهم، في حين تري حسين (٢٠٠٩) أنه فلسفة إدارية تهدف إلي تضجير الطاقات الكامنة لدي العاملين بإعطائهم حرية الاختيار والثقة فيهم مع إمدادهم بالمعلومات والموارد اللازمة وتدريبهم وتشجيعهم علي التفكير ودعمهم لاتخاذ القرارات بحرية واستقلال.

وفي نفس السياق يعرف تمكين العاملين علي أنه تلك العملية الإدارية التي تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء وزيادة فرص مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرار وإزالة أي قيود بين العاملين والإدارة العليا (Meyerson and Dewettinck, 2012)، كما يعرف أيضاً علي أنه توسيع المهام الوظيفية للعاملين بمنحهم الاستقلال وسلطة اتخاذ قرارات العمل دون الرجوع للرئيس المباشر وذلك للاستفادة من مهارات العاملين وقدراتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (Abou Elnaga and Imran, 2014).

أهمية تمكين العاملين للمؤسسات السياحية والفندقية

يعد تمكين العاملين من الأساليب الإدارية التي لها أهمية كبيرة لدي المؤسسات السياحية والفندقية، فتمكين العاملين يساهم في خفض مشكلة دوران العمالة، ويؤدي إلي زيادة التعاون بين العاملين لحل المشكلات مما يساهم في زيادة فاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، كما تأتي الأهمية القصوي بالنسبة لتمكين العاملين في المؤسسات السياحية والفندقية في زيادة القدرة التنافسية من خلال دعم ممارسات الموارد البشرية وتمكينهم من الحكم الذاتي علي عملهم وهو ما يمكنهم من أداءهم للخدمات المقدمة بجودة عالية، مما يساهم في تحقيق التنافسية في الأسواق السياحية (Kokkranikal et al. 2011)، ويوضح ذلك شكل رقم (١).

أما بالنسبة للعاملين تتمثل أهمية التمكين في زيادة درجة الرضا الوظيفي وولائهم وانتماهم للمؤسسة التي يعملون بها، كما يساهم في زيادة قدرة الموظف علي مقاومة ضغوط العمل وبذل أكبر طاقة ممكنة، يساعد التمكين أيضاً في تنمية الشعور بالمسئولية وبناء دافعية حقيقية لدى العاملين والتأثير في الآخرين، وزيادة تفاعلهم وانتمائهم للمهام المكلفين بها (مصطفى، ٢٠٠٤؛ Theron,2010;Wei et al.,2010).



المصدر: Kokkranikal et al., 2011.

شكل رقم (١): تمكين العاملين من أجل التنافسية في المؤسسات السياحية والفندقية.

أنواع تمكين العاملين

يشير علي (٢٠٠٢) إلى أن عملية تمكين العاملين تقسم إلى ثلاث أنواع كالآتي:

١. **التمكين الظاهري** : ويشير الى قدرة العاملين على إبداء آرائهم وتوضيح وجهة نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يقومون بها، وكذلك المشاركة في إتخاذ القرارات بالعمل والتي تعد أحد المكونات الرئيسية للتمكين الظاهري .
٢. **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة العاملين على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.
٣. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المؤسسة .

أبعاد تمكين العاملين

- تنقسم أبعاد التمكين كما يراها (Cavus et al. 2015) إلى أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في (
١. **معني وقيمة العمل**، حرية الإختيار، الكفاءة الذاتية، التأثير) وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:
١. **معني وقيمة العمل**: تعني شعور الموظف بقيمة عمله والهدف منه من خلال التوافق بين متطلبات العمل الذي يقوم به من جهة وإعتقاداته وقيمه من جهة أخرى، بمعنى الإهتمام بالمهام الوظيفية والقيام بها على أكمل وجه (Khany and Tazik, 2015) .
 ٢. **حرية الإختيار**: تعني شعور الموظفين بحرية الإختيار في السيطرة على العمل وفي تحديد أساليبه وإجراءاته دون الرجوع للإدارة العليا مما يعطى له فرصة أكبر للإبداع والمرونة. (Fock et al. 2011).
 ٣. **الكفاءة الذاتية**: تعني قدرة الموظفين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم كما هو متوقع (Zhou, 2011)، وتعني أيضاً إيمان الموظف بقدرته على أداء مهام وأنشطة عمله بمهارة فائقة في ظل توافر المعلومات والإمكانات المتاحة له (Huang, 2012).
 ٤. **التأثير**: يعني إدراك الموظف بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله (أيوب، ٢٠٠٧).

مراحل تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسات السياحية والفندقية

لا يختلف كثيراً تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات السياحية والفندقية عن تطبيقه في المؤسسات الإدارية بصفة عامة، فهي جزءاً من تلك المؤسسات، وفي هذا الإطار تتمثل مراحل تطبيق عملية تمكين العاملين فيما يلي (أيوب، ٢٠٠٧؛ الجميلي، ٢٠٠٨):

- ١- **مرحلة التهيئة المبدئية:** يتم فيها تحديد أسباب الحاجة للتغيير وتعريف الأفراد بعملية التمكين ودور كل موظف فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية وعلي دراية واسعة بعملية التمكين وإلى اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
- ٢- **مرحلة عدم الرضا:** وفيها تظهر بوادر عدم الرضا علي الأفراد حيث لم يتم تدريبهم من قبل علي العمل في فرق وعلي تحمل مسئولية اتخاذ القرارات، وهذه المرحلة تتطلب التغيير في سلوك المديرين والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين وهو جوهر التمكين.
- ٣- **مرحلة الاقتناع:** وفيها يصل العاملين إلى مرحلة الاقتناع بعملية التمكين وجوانبها ويتم تكوين فرق عمل ويتعلمون كيف يعملون معاً داخل هذه الفرق وفي هذه المرحلة يتم تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- ٤- **مرحلة التطوير:** في هذه المرحلة تعتمد فرق العمل علي نفسها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم، وفي هذه المرحلة لا ينبغي إستعجال نتائج التطوير، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف المؤسسة.

مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعد مصطلح الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية وأكثر حداثة في مجال إدارة المؤسسات السياحية والفندقية، وذلك لأهميته في فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل ورفع مستوى أداء العاملين (محمود، ٢٠١٣)، حيث لم يظهر المصطلح إلا نتيجة للحاجة الملحة لإيجاد مصطلح يصف شعور ارتباط العاملين العاطفي بالمؤسسة وشركائهم الآخرين والوظيفة، وفي هذه الحالة يكون الموظفون الذين يهتمون بالمؤسسة علي استعداد تام لاستثمار كل جهودهم لصالح المؤسسة (العبادي والجاف، ٢٠١٢)، ويشير الجدول رقم (١) إلي بعض المفاهيم التي تناولت الاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (١): مفاهيم الاستغراق الوظيفي

مفهوم الاستغراق الوظيفي	الباحث والسنة
إيمان الفرد بوظيفته العالية ومدى إشباع هذه الوظيفة حاجات الفرد الضرورية.	Carmeli, 2005
العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد وتوضيح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها.	المنطاوي، ٢٠٠٧
طريقة تطوير سلوك الفرد التي تربطه بعمله بما ينعكس على تحسين أداءه من خلال قيام الموظفين بإيلاء عملهم اهتماماً خاصاً لاستكمال مهامهم الوظيفية سعيًا للمشاركة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.	Rizwan et al., 2011
الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها.	العابدي، ٢٠١٢
مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداده للفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتمًا بالعمل المرتبط به.	محمود، ٢٠١٢

أهمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي بصفة عامة في كونه سمة هامة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى الفعالية التنظيمية والوصول إلى ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين، كما يعد الاستغراق الوظيفي المفتاح الرئيسي لتفعيل دافعية الموظف بالإضافة إلى كونه القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل، هذا ويساهم الاستغراق الوظيفي أيضاً في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئة العمل ويعمل كأساس للدافعية والسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف (عبدالعليم، ٢٠١٢).

يمثل الاستغراق الوظيفي أيضاً أهمية كبيرة للمؤسسات السياحية والفندقية والعاملين بها، حيث أن استغراق العاملين في عملهم يساهم فيما يلي (Sadique, 2014):

- ١- التزام العاملين بالبقاء في العمل أطول فترة ممكنة والاهتمام بمنتجات وخدمات المؤسسات السياحية والفندقية التي يعملون بها.
- ٢- تحفيز العاملين لأداء الخدمات السياحية والفندقية بشكل جيد.
- ٣- خلق ارتباط عاطفي بين العاملين في تلك المؤسسات والعملاء مما يساهم في تدعيم التواصل بينهم وتكرار الزيارة مرة أخرى.
- ٤- تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين مستويات الخدمة المقدمة لهم.
- ٥- يساعد العاملين على بذل أقصى طاقة ممكنة لديهم في بيئة العمل.

أبعاد الاستغراق الوظيفي

تشمل أبعاد الاستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية هي كالتالي (Rich et al., 2010):

أولاً: الاستغراق الإدراكي المعرفي: ويعني استغراق الأفراد شعورياً وفكرياً بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ثانياً: الاستغراق العاطفي: وهي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.

ثالثاً: الاستغراق الجسدي: يركز على الجهود الجسدية والطاقات المادية التي يبذلها الفرد لاستكمال مهام عمله.

الدراسة الميدانية

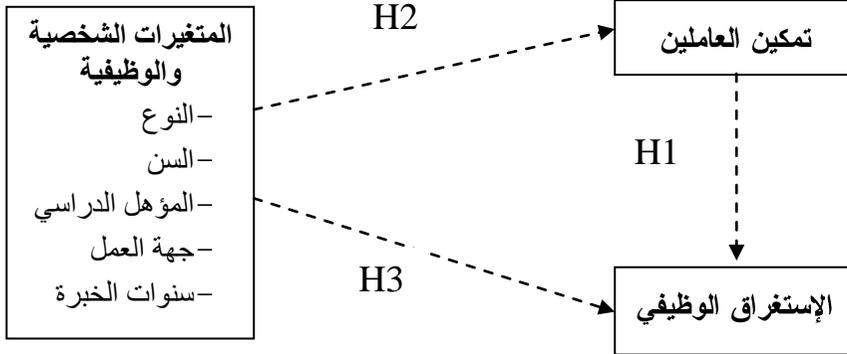
منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبذلك تنقسم طرق جمع البيانات إلى قسمين:

- أ- المصادر الثانوية: وتعتمد على الدراسات النظرية والأدبيات السابقة والأبحاث والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية ومواقع الإنترنت.
- ب- المصادر الأولية: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والعاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى.

فروض البحث

- اعتمد البحث على ثلاثة فروض يوضحها نموذج البحث في شكل رقم (٢)، وتشمل ما يلي:
- ١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية.
 - ٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات السياحية والفندقية تجاه تمكين العاملين تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع - السن - المؤهل الدراسي - جهة العمل - سنوات الخبرة).
 - ٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات السياحية والفندقية تجاه الاستغراق الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع - السن - المؤهل الدراسي - جهة العمل - سنوات الخبرة).



شكل رقم (٢): نموذج البحث

أداة البحث

اعتمد البحث علي أسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها علي عينة البحث، وانقسم هذا الاستقصاء إلي ثلاث محاور كالتالي:
المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية متمثلة في (٥) أسئلة بخصوص النوع والسن والمؤهل الدراسي وجهة العمل وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: ويضم الأسئلة التي تقيس تمكين العاملين بشركات السياحة والفنادق، واشتمل هذا المحور علي (١٠) أسئلة تم الاستقرار عليهم من خلال دراسة علي وأحمد (٢٠١٣)، ودراسة سهلة (٢٠١٦).
المحور الثالث: ويضم (١٠) أسئلة تقيس محور الإستهراق الوظيفي للعاملين في شركات السياحة والفنادق بناء علي مراجعة الدراسات السابقة في هذا الصدد، حيث شملت هذه الدراسات دراسة المغربي (٢٠٠٤)، ودراسة العابدي (٢٠١٢)، ودراسة ماضي (٢٠١٤). واعتمد الاستقصاء علي مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة بقيمة (١) حتي موافق بشدة بقيمة (٥) .

طبيعة وحجم ونوع العينة العينة

تم توزيع عدد ٤٠٠ استمارة باستخدام العينة الطبقية (Stratified sample) علي الشركات السياحية فئة أ والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وتم استرداد ٣٥٠ استمارة وُجد منهم ٣٣٤ استمارة صالحة للتحليل بمعدل استجابة ٨٣,٥٪، ووصل عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بشركات السياحة ١٣٧ استمارة وبالنسبة للفنادق بلغت ١٩٧، ويوضح ذلك الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) توزيع استمارات العينة

البيان	الموزعة	المستلمة	الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
عدد الاستمارات	٤٠٠	٣٥٠	٣٣٤	٨٣,٥٪

ثبات الاستقصاء

يوضح الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل ألفا بلغ ٠.٨٩١ وهي أعلى من ٠,٦، وهو ما يشير إلى ثبات الاستقصاء وصلاحيته الاعتماد عليه في الدراسة.

جدول رقم (٣): معامل ألفا كرونباخ للاستقصاء

عدد الأسئلة	معامل ألفا
٢٠	٠,٨٩١

التحليل الوصفي لمحاو البحث:

أولاً: المتغيرات الشخصية الوظيفية:

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن أغلب عينة البحث من الذكور ٢٤٦ بنسبة ٧٣,٧٪ أما الإناث فبلغت نسبتهم ٢٦,٣٪، كما شملت العينة اختلافاً في أعمار المستجيبين حيث بلغت نسبت من تراوحت أعمارهم بين ٢٠ - ٢٩ سنة ٨٢٪ وبلغ ومن تراوحت أعمارهم بين ٣٠ - ٣٩ سنة ١٥,٣٪، أما من تراوحت أعمارهم بين ٤٠ - ٥٠ سنة بلغت نسبتهم ٢,٧٪، كما تنوعت المؤهلات الدراسية الحاصل عليها مفردات العينة بين الحاصلين علي مؤهل متوسط أو فوق المتوسط بنسبة ١٠,٨٪، والحاصلين علي مؤهلات عليا بنسبة ٨٣,٨٪، وبلغت نسبة الحاصلين علي الماجستير ٤,٥٪، أما الحاصلين علي الدكتوراة فبلغت نسبتهم ٠,٩٪، كما نلاحظ أيضاً زيادة عدد المستجيبين من العاملين في الفنادق حيث بلغت نسبة المستجيبين من العاملين في شركات السياحة ٥٩٪، في حين بلغت نسبة العاملين في شركات السياحة ٤١٪، وهو ما قد يرجع إلي طبيعة الفنادق من ارتفاع أعداد العاملين بها عن شركات السياحة، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات ٦٠,٨٪، ومن بلغت خبرتهم من ٥ - ٩ سنوات ٣١,١٪، أما من تراوحت خبرتهم بين ١٠ - ١٥ سنة ٧,٢٪، وجاءت أقل نسبة من نصيب من زادت خبرتهم عن ١٥ سنة حيث بلغت نسبتهم ٠,٩٪.

جدول رقم (٤) التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

م	الخصائص الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٧٣,٧
	أنثى	٨٨	٢٦,٣
٢	السن	٢٩-٢٠ سنة	٨٢
		٣٩-٢٠ سنة	١٥,٣
		٥٠-٤٠ سنة	٢,٧
		أكثر من ٥٠ سنة	—
٣	المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط أو فوق متوسط	١٠,٨
		مؤهل عالي	٨٣,٨
		ماجستير	٤,٥
		دكتوراة	٠,٩
٤	جهة العمل	شركات سياحة	٤١
		فنادق	٥٩

٦٠,٨	٢٠٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	٥
٣١,١	١٠٤	من ٥ إلى ٩ سنوات		
٧,٢	٢٤	من ١٠ إلى ١٥ سنة		
٠,٩	٣	أكثر من ١٥ سنة		

ثانياً: محور تمكين العاملين

نلاحظ من الجدول رقم (٥) اتجاه عينة البحث نحو الموافقة علي العبارات الواردة بمحور تمكين العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٦٦ عند انحراف معياري ٠,٦٦، وهو ما يدل علي تمكين العاملين بشركات السياحة والفنادق محل البحث.

جدول رقم (٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمحور تمكين العاملين

العبارة	النسبة	الإستجابة				المتوسط	الانحراف المعياري
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة		
١	النسبة	٢٢,٨	٥١,٨	١٦,٢	٥,٤	٢,٩	٢,٨٤
٢	النسبة	١١,١	٢٢,٤	٢٩,٣	٢٧,٨	٨,٤	٢,٠١
٣	النسبة	٢٩,٩	٥٧,٥	٩	٠,٩	٢,٧	٤,١١
٤	النسبة	١٧,١	٥٢,٩	١٥,٦	٩	٤,٥	٢,٧٠
٥	النسبة	٩	٣٠,٨	٢٥,١	٢٤,٣	١٠,٨	٢,٠٣
٦	النسبة	٢٢,٥	٤٢,٥	١٨	١٢,٦	٤,٥	٢,٦٦
٧	النسبة	٢٢,٨	٤٠,١	١٩,٢	١٥,٣	٢,٧	٢,٦٥
٨	النسبة	١٧,١	٤٨,٢	٢٧,٥	٤,٥	٢,٧	٢,٧٢
٩	النسبة	٣١,٧	٤٣,١	١١,٧	١١,٧	١,٨	٢,٩١
١٠	النسبة	٢٧,٤	٣٦,٥	١٨	٥,٤	٢,٧	٤,٠١
متوسط استجابات عينة الدراسة تجاه محور تمكين العاملين							
							٢,٦٦

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

نلاحظ من الجدول رقم (٦) اتجاه عينة البحث بصفة عامة نحو الموافقة علي العبارات الواردة بمحور الاستغراق الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٩٧ عند انحراف معياري ٠.٦٢، وهو ما يدل علي اتساق العاملين علي استغراقهم الوظيفي في العمل بشركات السياحة والفنادق محل البحث. جدول رقم (٦): التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور الاستغراق الوظيفي

م	المبارات	الإستجابة					النسبة	النسبة
		أوافق بشدة	أوافق	معايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
١	أقوم بأداء عملي باندماج وانتباه شديد.	٤٢,٥	٤٦,٤	٧,٥	١,٨	١,٨	٤,٢٦	٠,٨١
٢	أشعر بالحماس أثناء القيام بعمل.	٢٨	٣٧,٧	١٧,١	٦,٣	٠,٩	٤,٠٦	٠,٩٣
٣	أشعر بسعادة غامرة في عملي.	٣١,١	٣٢,٦	٢٧,٢	٦,٣	٢,٧	٢,٨٣	١,٠٢
٤	أبذل أقصى طاقة في أداء العمل بشكل جيد.	٤٢,٧	٤٥,٥	٧,٢	٢,٧	٠,٩	٤,٢٨	٠,٧٨
٥	أسعي جاهداً بكل ما أوتيت لإنجاز عملي.	٤٨,٢	٤٢,٨	٤,٥	٤,٥	—	٤,٣٥	٠,٧٦
٦	يمثل لي عملي أكبر إشباع في حياتي.	٢٥,٤	٣٢,٩	٢٢,٧	١٤,٤	٢,٦	٢,٦٢	١,١١
٧	أفكر كثيراً في عملي حتي بعد انتهاء وقته	١٨	٢٩,٩	٢٩,٣	١٢,٩	٩,٩	٢,٣٣	١,١٩
٨	أقوم بأداء عملي بدقة شديدة.	٤٠,١	٥١,٨	٤,٥	٢,٧	٠,٩	٤,٢٨	٠,٧٤
٩	يستغرق عملي معظم وقتي.	٣٢,٢	٣٧,١	٢٢,٥	٦,٣	١,٨	٢,٩٢	٠,٩٧
١٠	أشعر بمتعة حقيقية في أداء عملي.	٢٣,٧	٥٠,٣	١٥,٣	٩	١,٨	٢,٨٥	٠,٩٤
متوسط استجابات عينة الدراسة تجاه محور الاستغراق الوظيفي							٢,٩٧	٠,٦٢

اختبار الفروض

١ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية.

جدول رقم (٧): العلاقة بين تمكين العاملين والإستغراق الوظيفي

تمكين العاملين		الإستغراق الوظيفي	
معامل الارتباط	١,٠٠٠	معامل الارتباط	٠,٤٩٧
المعنوية	٠	المعنوية	٠,٠٠٠
حجم العينة	٣٣٤	حجم العينة	٣٣٤
معامل الارتباط	٠,٤٩٧	معامل الارتباط	١,٠٠٠
المعنوية	٠,٠٠٠	المعنوية	٠
حجم العينة	٣٣٤	حجم العينة	٣٣٤

*دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

من خلال الجدول رقم (٧) يتضح وجود علاقة معنوية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي في الشركات السياحية فئة أ والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى حيث بلغ مستوي المعنوية ٠,٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ ، وبلغ معامل الارتباط ٠,٤٩٧، وهو ارتباط طردي ما يعني أنه كلما زاد تمكين العاملين في شركات السياحة والفنادق كلما أدى ذلك إلي تعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم. بذلك يثبت صحة الفرض الأول، ولتحديد نسبة التأثير تم استخدام اختبار الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٨): انحدار تمكين العاملين علي الاستغراق الوظيفي

النموذج	الانحدار	معامل التحديد (R2)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
١	٠,٥٢٣	٠,٢٧٣	٠,٢٧١	٠,٥٣٥

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل التحديد بلغت ٠,٢٧٣ ومعامل التحديد المصحح ٠,٢٧١ وهذا الانخفاض في الفارق بينهم يدل علي دقة النتائج وذلك عند انحراف معياري ٠,٥٣، ومن خلال تلك النتائج يتضح أن المتغير المستقل وهو تمكين العاملين يفسر ما نسبته ٢٧,١٪ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الاستغراق الوظيفي.

٢ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات السياحية والفندقية تجاه التمكين تعزي إلي المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن - المؤهل الدراسي - جهة العمل - سنوات الخبرة).

أ - السن

جدول رقم (٩): اختبار كروسكال والاس لبيان الفروق بين استجابات العينة تجاه تمكين العاملين وفقاً للسن

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (X2)	متوسط الرتب		
		٢٩٠٠ سنة	٢٩٠٠ سنة	٥٠٤٠ سنة
٠,٠١١	٩,٠٣٠	٢٠٣,٨٣	٢٠٠,٩١	١٦٠,٠٩

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

من خلال نتائج الجدول رقم (٩) نلاحظ وجود فروق معنوية بين مفردات العينة باختلاف أعمارها حول تمكين العاملين في الشركات السياحية والفنادق محل البحث حيث بلغت المعنوية ٠,٠١١ وهي أقل من ٠,٠٥ .

ب- المؤهل الدراسي: يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) وجود فروق معنوية بين مفردات العينة وفقاً للمؤهل الدراسي حول تمكين العاملين في شركات السياحة والفنادق حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٢ وهي أقل من ٠,٠٥ .

جدول رقم (١٠) اختبار كروسكال والاس لبيان الفروق بين استجابات العينة حول تمكين العاملين وفقاً للمؤهل الدراسي

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (x2)	متوسط الرتب			
		مؤهل متوسط و فوق المتوسط	مؤهل عالي	ماجستير	دكتورة
٠,٠٠٢	١٤,٤٦٨	١٦٧,٥٥	١٠٢,٦٠	٧١,٠٠	٢٠٢,١٧

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

ج- جهة العمل (شركات سياحة أو فنادق)

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق معنوية بين مفردات العينة وفقاً لجهة العمل، حيث بلغت المعنوية ٠,٦٠٩ وهي أكبر من مستوي المعنوية ٠,٠٥.

جدول رقم (١١): اختبار مان ويتني لبيان الفروق بين استجابات العينة حول تمكين العاملين وفقاً لجهة العمل

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (Z)	متوسط الرتب	
		العاملين بالفنادق	العاملين بشركات السياحة
٠,٦٠٩	٠,٥١١	١٦٤,٢٧	١٦٩,٢٥

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

د- سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) وجود فروق معنوية بين اتجاهات العينة نحو تمكين العاملين،

حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥.

جدول رقم (١٢) اختبار كروسكال والاس لبيان الفروق بين استجابات العينة حول تمكين العاملين وفقاً لسنوات الخبرة

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (x2)	متوسط الرتب			
		أقل من ٥ سنين	٩.٥ سنين	١٥.١٠ سنة	أكثر من ١٥ سنة
٠,٠٠٠	٢٩,٣٧٦	١٩٦,٢٥	٢٢٤,٢٥	٢٢٢,٥٠	١٤٥,٢٥

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات السياحية والفندقية تجاه الاستغراق الوظيفي تُعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن - المؤهل الدراسي - جهة العمل - سنوات الخبرة).

أ- السن

يوضح الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث تجاه الاستغراق

الوظيفي علي أساس السن، حيث بلغت المعنوية ٠,٨٤٨ وهي أكبر من ٠,٠٥.

جدول رقم (١٣): اختبار كروسكال والاس يبين فروق استجابات العينة حول الاستغراق الوظيفي وفقاً للسن

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (x2)	متوسط الرتب		
		سنة ٢٩.٢٠	سنة ٢٩.٣٠	سنة ٥٠.٤٠
٠,٨٤٨	٠,٣٣٠	١٦٦,٦٠	١٧٢,٩٤	١٥٨,٥٠

دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

ب- المؤهل الدراسي

من خلال الجدول رقم (١٤) نلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين عينة البحث باختلاف المؤهل الدراسي نحو الاستغراق الوظيفي، حيث بلغت المعنوية ٠,٢٢٥ وهي أكبر من ٠,٠٥.

جدول رقم (١٤) اختبار كروسكال والاس لبيان الفروق بين استجابات العينة حول الاستغراق الوظيفي وفقاً للمؤهل الدراسي

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (X ²)	متوسط الرتب			
		دكتورة	ماجستير	مؤهل عالي	مؤهل متوسط وفوق المتوسط
٠,٢٢٥	٤,٣٦٥	١١١	١٧٣,٧٠	١٧٢,٠٤	١٤٩,٣٣

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

ج- جهة العمل (شركات سياحة أو فنادق)

جدول رقم (١٥)

اختبار مان ويتني يبين فروق استجابات العينة حول الاستغراق الوظيفي وفقاً لجهة العمل

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (Z)	متوسط الرتب	
		العاملين بالفنادق	العاملين بشركات السياحة
٠,٠٧٢	١,٨٠١	١٧٥,٤٢	١٥٦,١١

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

يوضح الجدول رقم (١٥) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث تجاه الاستغراق الوظيفي علي أساس جهة العمل، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٧٢ وهي أكبر من ٠,٠٥.

د- سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم (١٦) وجود فروق معنوية بين استجابات العينة تجاه الاستغراق

الوظيفي تختلف باختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٩ وهي أقل من ٠,٠٥.

جدول رقم (١٦)

اختبار كروسكال والاس لبيان الفروق بين استجابات العينة حول الاستغراق الوظيفي وفقاً

لسنوات الخبرة

الاحتمال Sig.	إحصائي الاختبار (X ²)	متوسط الرتب			
		أقل من ٥ سنوات	٥-٩ سنوات	١٠-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
٠,٠٠٩	١١,٦٩	١٨٥,٨٠	٢٠٤,٤٤	١٨٦,٥٠	١٥٣,٤٨

* دال عند مستوي ٠,٠٥ أو أقل.

النتائج

- ١- يمثل تمكين العاملين أهمية كبيرة للشركات السياحية والفنادق من حيث خفض دوران العمالة والمساهمة في رفع جودة الخدمة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية في السوق السياحي للشركات السياحية والفنادق أمام منافسيها.
- ٢- يساهم الاستغراق الوظيفي في زيادة اهتمام العاملين نحو عملهم وتحفيزهم لأداء الخدمات السياحية والفندقية بشكل جيد وتحقيق رضا العملاء.
- ٣- أظهرت النتائج اتفاق العينة حول تطبيق الشركات السياحية والفنادق محل البحث لسياسات التمكين الإداري بداخلها، كما اتفقوا أيضاً على استغراقهم الوظيفي في عملهم، إلا أن اتفاقهم حول استغراقهم الوظيفي كان أعلى من اتفاقهم حول التمكين الإداري لهم.
- ٤- توجد علاقة ارتباطية طردية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي في شركات السياحة والفنادق، فكلما زادت الشركات السياحية والفنادق من سياسيات تمكين العاملين كلما زاد ذلك في استغراقهم الوظيفي واهتمامهم والتزامهم تجاه عملهم.
- ٥- اتضح من النتائج عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في الشركات السياحية والفنادق تجاه تمكين العاملين على أساس جهة العمل، في حين وجدت هذه الفروق على أساس السن والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.
- ٦- أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في شركات السياحة والفنادق محل البحث تجاه الاستغراق الوظيفي على أساس السن والمؤهل الدراسي وجهة العمل، في حين وجدت هذه الفروق على أساس سنوات الخبرة.

التوصيات

- ١- ضرورة تطبيق الشركات السياحية والفنادق سياسات تمكين العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات باستقلالية تامة وبدون الرجوع للرئيس المباشر.
- ٢- قيام الشركات السياحية والفنادق بتطبيق السياسات التي تعزز من الاستغراق الوظيفي والتي من أهمها تمكين العاملين لتنمية شعور الموظفين بالالتزام نحو عملهم والإهتمام به والإخلاص فيه.
- ٣- ضرورة اختيار متخذي القرار في الشركات السياحية والفنادق للأفراد والقادة المناسبين من حيث القدرات والمهارات والمؤهلات للقيام بعملية التمكين وإنجاحها.

- ٤ - قيام إدارة الموارد البشرية بشركات السياحة والفنادق بتوفير البرامج والدورات التدريبية لإعداد وتهيئة العاملين بها لعملية التمكين الإداري ومن ثم إكسابهم المهارات اللازمة لتلك العملية.
- ٥ - ضرورة تشجيع العاملين بالشركات السياحية والفنادق للعمل في جماعات لتنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيزهم للتعاون مع زملائهم في حل المشكلات مما يساهم في فاعلية عملية التمكين.

^١ معيد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق-جامعة المنصورة

^٢ مدرس مساعد بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

^٣ Faculty of tourism and hotels Mansoura university

^٤ Faculty of tourism and hotels University of Sadat city

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ❖ أيوب، حسن(٢٠٠٧). مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد(٢٩)، العدد(١)، ص ص ٤٩١ - ٥٩١.
- ❖ الجميلي، مطر (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص٤٧.
- ❖ العابدي، علي(٢٠١٢). الرشاقة التنظيمية:مدخل استراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين(دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(٨)، العدد(٢٤)، ص ص ١٤٧- ١٧٤.
- ❖ العبادي، هاشم؛ الجاف، ولاء(٢٠١٢). إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصري العراقي في أربيل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(٥)، العدد(٩)، ص ص ٧٢- ١٠٦.
- ❖ المغربي، عبد الحميد(٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي(دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد(٢٦)، العدد(٢)، ص ص ٢٥٣- ٣١٨.
- ❖ المنطاوي، إيمان(٢٠٠٧). أثر ثقافة المنظمة علي الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي مؤسسة الأهرام، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ١٠.
- ❖ حسين، سمر(٢٠٠٩). أثر تمكين العاملين علي تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي شركات الاستثمار ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد(١)، ص ص ٣٤٠- ٣٦٠.
- ❖ سهلة، صباح(٢٠١٦). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر الجزائر، ص ص ١٩١- ١٩٢.
- ❖ عبدالعليم، محمد(٢٠١٢). محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها علي الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد(٢٤)، العدد(٢)، ص ص ٩- ٤٦.
- ❖ عبدالمؤمن، حليلة؛ قوي، يمينة(٢٠١٥). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سام، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، ص ص ٢- ٣.
- ❖ علي، عالية؛ أحمد، سيف الدين(٢٠١٣). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(٣٦)، ص ص ١٥٩- ١٨٦.
- ❖ علي، عبد الوهاب(٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ص ٣٦.

- ❖ ماضي، أحمد(٢٠١٤). أثر الدعم التنظيمي علي تنمية الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأثوروا، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ص١٥٠.
- ❖ محمود، شيلان(٢٠١٣). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، ص ص٧٥، ٧٩.
- ❖ مصطفى، أحمد(٢٠٠٤). تمكين العاملين(السمات المميزة والمقاييس المؤشرة)، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية، الخبراء في الهندسة والإدارة، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ❖ Abou Elnaga, A. and Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study, *American Journal of Research Communication*, Vol.2, No.1, PP. 13-26.
- ❖ Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senior executives, *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.5, P. 457.
- ❖ Cavus, S., Tokmak, C. and Mambetova, N. (2015). Empowerment perceptions of employees in Hotel enterprises, *Journal of business research*, Vol.7, No.4, PP.6-23.
- ❖ Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M.K. (2011). The moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30, PP.310 328.
- ❖ Huang, G.T. (2012). Be Proactive as Empowerment? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and job performance, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, No.1, and PP.103-127.
- ❖ Khany, R. & Tazik, K. (2015). On the Relationship between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teacher, Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers, *Journal of Career Assessment*, Vol.20, No.20, and PP.1-18.
- ❖ Kokkranikal, J., Wilson, J. and Cronje, P. (2011). “Human Empowerment, Management and Tourism”, in L. Moutinho (ed.) *Strategic Management in Tourism*, 2nd Ed. CABI, PP.158-181.
- ❖ Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, Vol.2, PP.40-46.
- ❖ Rich, B., Jeffery, A., and Eeeanr., C. (2010). Job Engagement Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.3, PP.617–635.
- ❖ Rizwan, M., Pakistan, L, Khan, D. J., and Saboor, F. (2011). Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role, *Journal of Advanced Nursing*, Vol.46, No. 2, PP.134-143.
- ❖ Sadique, M. (2014). Employee Engagement in Hospitality Industry in India: An Overview, *Global Journal of Finance and Management*, Vol.6, No.4, PP.375-378.
- ❖ Theron, J. (2010). The Impact of Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Organization, MSc. University of the Western Cape.

- ❖ Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of transactional Leadership, Psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level Study. *Frontiers of Business Research in china*, Vol.4, No.1, PP.29-46.
- ❖ Zhou, L. (2011). Effects of Supervisors, Upward Exchange Relationship on Employee: Testing Multi Level Mediation Role of Empowerment, M.Sc. Thesis, University of Maryland.