

دراسة فاعلية تفويض العمالة في صناعة الضيافة في مصر - دراسة ميدانية بالتطبيق على فنادق الخمسة نجوم في شرم الشيخ

يحيى زكريا السيد - حازم توفيق حليم - عبد الرحمن عبد الفتاح محمد - سعيد سلامة إبراهيم.

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

ملخص الدراسة

يعد مفهوم تفويض العمالة إحدى التقنيات الإدارية التي انتشرت استخدامها مؤخراً كوسيلة للتعامل مع متطلبات واحتياجات العمل العالمية وأساليب لتفعيل الخطط الإدارية والنواحي التنظيمية بشكل عام ويقطاع السياحة بشكل خاص. ويهدف البحث إلى دراسة مدى فاعلية تفويض العمالة في صناعة الضيافة في مصر مع وضع منهجية واضحة حول طرق التدريب وأدوات تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين. وأوضحت الدراسة عدم فاعلية تفويض العمالة كمفهوم في صناعة الضيافة، كما أثبتت الدراسة محدودية طرق تدريب العاملين على تطبيق ذلك المفهوم. لذا تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها لزيادة فاعلية تفويض العمالة وتعظيم فوائده تطبيقه في الفنادق المصرية.

الدراسات السابقة

تفويضها بشكل مستمر، الثقة في قدرات العاملين، استمرار توقع مستوى عالٍ من الأداء مع إعطاء العاملين الحرية والاستقلالية لتأدية وظائفهم (Littrell، ٢٠٠٧).

ويشير Davison and Martinsons (٢٠٠٢) إلى أن التحفيز يعد عنصراً أساسياً لتقبل العاملين لمزيد من المسؤوليات والسلطات وضمن فاعلية التفويض الممنوح للعاملين.

كما يوضح المرسي (٢٠٠٣) أن تفويض مزيد من السلطات للعاملين يعد أحد مبادئ سياسة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل والعمل على التحسين المستمر للمنشأة.

ويرى أفندي (٢٠٠٣) أن العمل بأسلوب فرق العمل يساعد في تحسين فاعلية المهام المفوضة، توقع المشكلات قبل حدوثها، تقديم حلول مبتكرة، تحسين مستوى ونوعية القرارات ويوضح أيضاً أن هناك العديد من الأنماط وهي فرق عمل المهام الكبيرة، فرق عمل المهام المحددة، فرق عمل دوائر الجودة، فرق العمل الموجهة ذاتياً، فرق عمل الإدارة الذاتية.

هذا ويؤكد Neher and Natale (١٩٩٧) أن التدريب يعد عنصراً أساسياً لتطبيق مهارات التفويض للعاملين. ويضيف Cacioppe (١٩٩٨) أن التدريب يعمل على زيادة معرفة العاملين لكيفية استخدامهم للسلطة المضافة إليهم وأداء الأعمال المفوضة إليهم، تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب للوصول إلى درجة من الفهم المشترك بين العاملين والإدارة على أسس تطبيق سياسة التفويض داخل المنشأة (Klagge، ١٩٩٨).

وقد أوضح شحادة وآخرون (٢٠٠٠) أن تدريب العاملين على التفويض له العديد من الفوائد التي تعود على كل من العاملين، المنشأة، العملاء إذ يعمل على ربط أهداف العاملين بأهداف المنشأة، ترشيد القرارات وزيادة الإنتاجية. ويضاف إلى ما سبق (بروكس، ٢٠٠٠) تحسين معدلات رضا العملاء، الخدمة الفندقية المقدمة وتقديم مستوى أفضل من الجودة وتحسين العلاقة بين العاملين والنزلاء.

ويبين توفيق (٢٠٠٤) بعض المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب وتتمثل في الاعتماد على أسلوب التعليم "التدريس" أكثر

يعد مفهوم تفويض العمالة أحد التقنيات الإدارية التي انتشرت استخدامها مؤخراً كوسيلة للتعامل مع متطلبات واحتياجات العمل العالمية وأساليب لتفعيل الخطط الإدارية والنواحي التنظيمية. ويرجع Black and Porter (٢٠٠٠) الاتجاه لتفويض العاملين في صناعة الضيافة إلى رغبة الفنادق في التوجه للعملاء بشكل أكبر وسرعة الاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم.

وتتعدد تعريفات التفويض وفقاً للعلم الذي يتناوله والهدف المرجو منه حيث يعرف Dessler (٢٠٠٤) تفويض السلطة للعاملين بأنه "إعطاء الصف الأول من العاملين درجة من التحكم والمسئولية في الأعمال التي توكل إليهم وتمكينهم من استخدام السلطة المناسبة لجعل أعمالهم أكثر فاعلية". بينما Luthans (٢٠٠٢) تفويض السلطة للعاملين بأنه "اللامركزية في اتخاذ القرار وإعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرار في منطقة عملهم بدون موافقة إشرافية من الإدارة أو إذن مع تحمل نتائج مسئولية تلك القرارات". ويوضح علي (٢٠٠٥) أن هناك بعض المظاهر والأنماط الرئيسية التي يتمثل فيها التفويض وهي تفويض العاملين من خلال المشاركة، تفويض العاملين من خلال الارتباط ببيئة العمل، تفويض العاملين من خلال زيادة الالتزام، تفويض العاملين من خلال تسطيح الهيكل الإداري.

هذا وحدد Yip (٢٠٠٠) بعض الشروط الهامة لضمان فاعلية التفويض الممنوح للعاملين في تحديد مفهوم التفويض ومدى السلطات الممنوحة للعاملين مع التكافؤ بين السلطات والمسئوليات ووضوح الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال التفويض، تدريب العاملين على هذا المفهوم وتعزيز أساليب الاتصال بين العاملين والمدراء مع إجراء التعديلات اللازمة في الهياكل الإدارية وأنظمة وسياسات العمل مع تحديد أسلوب تقييم السلطات المفوضة للعاملين.

ويوضح DuBrin (٢٠٠٦) أن دور الإدارة لتعزيز تفويض العاملين يتمثل في تحديد الأعمال والواجبات للأفراد المناسبين، تفويض الأعمال كلها كاملة، تقديم النصح والتوجيهات عند الحاجة، الحصول على التغذية العكسية حول المهام التي تم

وضع أو تحديد تعريف محدد وواضح للتفويض، الثاني اختلاف نوع الخدمة المقدمة والثالث اختلاف السياسة الإدارية المتبعة في العديد من منشآت الضيافة مع عدم تحديد المدراء لمدى الفوائد المتوقع الحصول عليها من التفويض.

منهجية البحث:

تم الإستعانة بأهم آراء الباحثين والعلماء المنشورة بالكتب والتقارير والدوريات العلمية حول مفهوم تفويض العمالة والفوائد والمعوقات التي تحد من تفويض مزيد من السلطات للعاملين مع توضيح أساليب التدريب المتبعة لتطبيق هذا المبدأ في الإدارة الفندقية، أدوات تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين.

وتم إجراء البحث الميداني من خلال تحديد مجتمع البحث المتمثل في مدينة شرم الشيخ وذلك لاعتبارها أكبر تجمع لفنادق الخمس نجوم (٣٥%) من إجمالي الخمس نجوم، مصر العربية) بالإضافة الفندقية لفنادق الخمس نجوم لسعيها الدائم لتحسين جودة الخدمات المقدمة، القدرة على التعامل مع التنافس المتنامي بين الفنادق والإسراع في اتخاذ القرارات لزيادة رضا العملاء. تم اختيار ٢٥ فندقاً ومنتجعا كعينة عشوائية بسيطة، إلا أن هناك ٤ فنادق لم يكن لديهم الرغبة في الاشتراك لأسباب خاصة بسياسة فنادقهم. وبعد استبعاد الفنادق التي لم تشارك في إتمام هذه الدراسة العملية أصبح إجمالي الفنادق المشاركة (٢١) فندقاً ومنتجعا وهم كالتالي (إبروتيل بالاس- اورينتال- بيراميزا- تروبوئيل نعمة باى- جراند أزور- جراند روتانا- جولى فيل موفمبيك الجولف- حياة ريجنسى- راديسون ساس- سافوى- سونستا- شيراتون- صن رايز ايلاند فيو- كراون بلازا- كونراد- كونكورد السلام- كيروسيز ثرى كورنرز- لاجونا فيستا- ماريوت- نوفوتيل- هيلتون دريمز). تم تصميم نموذج مكون من مجموعتين من الأسئلة، اشتملت كل مجموعة على هدف من أهداف البحث وإجراء المقابلة الشخصية Structured depth face to face interview format مع مدراء المكاتب الأمامية، الأذنية والمشروبات، الإشراف الداخلي للوقوف على مدى فاعلية السلطات المفوضة للعاملين، وكذلك مدراء التدريب، شؤون العاملين لتحديد أساليب التدريب المتبعة وأساليب تقييم فاعلية السلطات المفوضة للعاملين، إلى جانب تصميم استمارة استبيان للعاملين أصحاب الاتصال المباشر مع العملاء.

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المدراء عن طريق مقارنة نتائج إجابات المدراء مع الدراسات السابقة ومقارنة نتائج إجابات مدراء العينة بأهم ما ورد من آراء في الدراسات السابقة، مع عرض أهم آراء مدراء العينة في كل مجموعة، كما تم تحليل البيانات الخاصة بالعاملين باستخدام برنامج SAS للتحليل الإحصائي (Statistical Analyses Software) مع استخدام التكرارات والنسب المئوية وحساب قيمة Chi-Square لعناصر الاستبيان ومدى معنوياتها، مما ساعد على الوصول إلي نتائج البحث .

من الاعتماد على الأساليب التدريبية، أتباع المفاهيم التقليدية عند التخطيط للتدريب وعدم مواكبة الأنشطة التدريبية للتطوير الهائل الذي حدث في السنوات الأخيرة.

هذا ووضع Cacioppe (١٩٩٨) نموذجاً للتدريب يلائم مبدأ التفويض في صناعة الضيافة للعاملين والمدراء من خلال التعريف بمفهوم التفويض وأشكاله وأساليبه، توضيح أساليب وطرق تقديم الخدمة في أوقات الذروة، وتعريف المدراء بأساليب السيطرة على المخاطر الناتجة عن سلوك العاملين نتيجة تغير المفاهيم مع وضع بعض الخطوات الإرشادية لهم، التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين، إيجاد الحلول لها، إضافة إلى توضيح أساليب اعتدال العاملين للنزلاء في حالة عدم المقدرة لتلبية رغباتهم وأخيراً طريقة تسليم السلطة للإدارة العليا في حاله تعدى نطاق سلطة العاملين في حل مشكلات النزلاء.

ويوضح Nesan and Holt (٢٠٠٢) أن الطريقة المثلى لتدريب العاملين على تفويض السلطة تحتاج إلى توفر نوعين من المعلومات الأول منهما توفر معلومات عن المنشأة والمهمة المطلوب إنجازها والثاني توفر معلومات عن مستوى الأداء الواجب الالتزام به لإنجاز تلك المهمة، إلى جانب زيادة وعى العاملين بأهمية التفويض من خلال النشرات الداخلية.

ويشير Smith (١٩٩٨)، هلال (١٩٩٩) إلى ضرورة تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين وذلك لتحديد مدى مرونة القرارات المتخذة، تأثير العاملين في مجريات الأمور وتأثيرهم في المهام المفوضة إليهم.

هذا وقد أوضح Matthews et al. (٢٠٠٣) عدم وضع المتخصصين والباحثين أي معايير يمكن من خلالها تحديد مدى جودة التفويض وفاعليته. إلا أن Melhem (٢٠٠٤) كان له رأى آخر هو " يمكن قياس فاعلية تفويض العاملين من خلال تحديد تأثير التفويض الممنوح للعاملين على زيادة رضا العملاء ولولائهم للمنظمة".

هذا بينما يظهر Yagil and Gal (٢٠٠٢) أنه يمكن قياس مدى فاعلية التفويض الممنوح للعاملين من خلال أربعة عناصر وهي مدى استماع الإدارة والمدراء إلى أفكار واقتراحات العاملين، مدى الاستفادة من اقتراحات العاملين في القرارات التي تؤثر على مسار العمل، إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم، سياسة الإدارة تجاه كافة أفكار العاملين حتى التي تختلف مع خطط العمل.

في حين أوضح Ugboro and Obeng (٢٠٠٠)، Robbins et al. (٢٠٠٢) أن قياس فاعلية التفويض الممنوح للعاملين يمكن إدراكها من خلال درجة سيطرة العاملين على مجريات الأمور والحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله، إدراك الفرد بقيمة المهام التي يؤديها بالنسبة له وللآخرين داخل المنشأة، والتأثير على القرارات التي يتم اتخاذها.

هذا ويشير Lashley (٢٠٠١) إلى أن هناك بعض المعوقات لتقييم فاعلية تفويض العاملين وتتمثل في عده محاور، الأول عدم

النتائج والمناقشة:

المدرء أن السلطات التي تمنح للعاملين تقتصر على الأعمال الروتينية وفي حدود قدرة الموظف. وأشار ٢٤% من المدرء إلى اقتصر دور العاملين على تنفيذ تعليمات المدرء. وتباينت آراء المدرء في تحديد مواصفات العاملين المفوضين، حيث اتفق ٤٨% من المدرء إلى ضرورة توفر عنصر الخبرة لدى العاملين والإلمام بسياسة الفندق. وأشار ١٩% من مدرء العينة إلى أن يكون للعامل شخصية قيادية بالإضافة إلى توفر عنصر الثقة بالنفس والقدرة على العمل تحت ضغط. وحدد ٢٨% من المدرء أن عنصر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين يعد من أهم الصفات التي يجب توفرها في المفوض إليه بالإضافة إلى اتصاف العاملين بالأمانة. بينما أوضح ٥% من مدرء العينة إلى أن اللغة وارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين من المواصفات الأساسية الواجب توفرها في الشخص المفوض إليه.

واجمع كل المدرء في العينة على عدم وجود أي سياسة معدة لتفويض السلطات للعاملين، وإنما يقتصر على تكليف العاملين بالمهام بشكل شفهي وتبعاً للمدير نفسه. وبخصوص تأثير تلك السلطات على كفاءة قيام العاملين بعملهم الأصلي فقد أوضح ٤٨% من المدرء أن التفويض يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة أداء العاملين وذلك لإعطائهم الفرصة لاتخاذ القرار وعدم اعتبارهم أداة لتنفيذ القرار. بينما حدد ٥٢% من مدرء العينة أن إضافة بعض الأعمال للعاملين تؤثر بشكل سلبي على معدل أدائهم بسبب انشغالهم عن عملهم الأصلي والتركيز في أعمال ليس لديهم مهارة أو خبرة فيها وبالتالي تقليل كفاءة عملهم الأصلي.

هذا واتفق ٤٣% من مدرء العينة على أن دور الإدارة لتفعيل تفويض العاملين يتمثل في التدريب وتوعية وتطوير العاملين والمدرء والتأكيد على مدى تأثير تطبيق التفويض على زيادة نسبة رضا العملاء وتحسين الأداء وتخفيف العبء عن المدرء. بينما أوضح ٤٨% أن دور الإدارة يتمثل في تغيير سياستها الإدارية والتزامها بتطبيق تفويض العاملين والإصرار على إنجاحه رغم أخطاء العاملين. وحدد ٩% من مدرء العينة أن دور الإدارة يتمثل في إمداد العاملين بالمعلومات مع تنوع قنوات الاتصال فيما بين العاملين والمدرء.

اختلف مدرء العينة في تحديد مفهوم تفويض العمالة حيث أشار ٢٤% من مدرء العينة إلى إعطاء جزء من الصلاحيات والسلطات للعاملين الأقرب إلى المشكلات لاتخاذ قرارات محددة في مواقف معينة مع الرقابة على تصرفاتهم وسلوكياتهم. وعرف ٩% من مدرء العينة تفويض العمالة بأنه القدرة على اتخاذ العاملين للقرار دون الرجوع للمدير مع توفير المعلومات والتدريب مع تحمل كافة العواقب المتعلقة بكل قرار. في حين أشار ١٤% من مدرء العينة إلى أن تفويض العمالة هو تشجيع العاملين على إتباع بعض الأمور التي لا تحتمل التأخير وذلك بتوفير سقف من الحرية بين المدير والعاملين. وأفاد ٩% من المدرء بإعطاء جزء من المهام التي يقوم بها المدير للعاملين بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراته. وأوضح ١٤% من مدرء العينة أنه يسمح للعاملين في المستوى الأدنى من الإدارة باتخاذ قرارات متعلقة بمشكلات العملاء لزيادة معدل رضاهم. بينما أشار ٣٠% من المدرء إلى أن تفويض العمالة هو السماح للعاملين باتخاذ قرارات في بعض المواقف في جزئية معينة أعلى من سلطاتهم في حالة عدم وجود المدير وطبقاً للتعليمات.

كما أوضح ١٤% من مدرء العينة أنه يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق استطلاع آرائهم حول سياسة الفندق بواسطة استمارة استبيان توزع عليهم لمعرفة آرائهم عن ما يتعلق بالعاملين من شكاوى وسياسة الفندق في حل مشكلات العملاء. هذا في حين أشار ٢٩% من المدرء أن المشاركة تتمثل في اشتراك العاملين في الاجتماعات الدورية التي تعقد بين العاملين والمدرء. وأفاد ٣٨% من مدرء العينة أن حجم مشاركة العاملين يتمثل في حل الأمور البسيطة. وحدد ٥% من مدرء العينة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل مشكلات النزلاء تتم عن طريق تقديم اقتراحات العاملين في صندوق الاقتراحات. هذا بينما أفاد ١٤% من مدرء العينة بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو حل مشكلات العملاء.

وأختلف مدرء العينة فيما إذا كانت تلك الصلاحيات تمنح للعاملين بشكل مستمر وبسياسة واضحة أم تبعاً للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها الموظف، حيث أفاد ١٩% من المدرء أن تفويض العاملين يعد عملية مستمرة وبسياسة محددة. كما حدد ٥٧% من

وفيما يلي ملخص النسب المئوية لأهم آراء المدرء في المجموعة الأولى من الأسئلة.

العنصر	النسبة المئوية
١ - مفهوم تفويض العمالة.	<ul style="list-style-type: none"> • ٢٤% أفادوا بإعطاء جزء من الصلاحيات للعاملين الأقرب إلى المشكلات مع الرقابة على تصرفاتهم. • ٩% أشاروا إلى اتخاذ العاملين للقرار دون الرجوع للمدير مع توفير مصادر المعلومات. • ١٤% أشاروا إلى تشجيع العاملين على أتمام الأمور التي لا تستدعي تأخيراً. • ٩% أشاروا إلى إعطاء العاملين جزء من مهام المدير بما يتناسب مع إمكانياتهم. • ١٤% أشاروا بالسماح للمستوي الأدنى من الإدارة باتخاذ قرارات متعلقة بمشكلات العملاء لزيادة معدل رضاهم. • ٣٠% أفادوا بأنه السماح للعاملين باتخاذ قرارات في حالة عدم وجود المدير. • ١٤% يتم مشاركة العاملين من خلال استبيانات لاستطلاع آراء العاملين.
٢ - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	<ul style="list-style-type: none"> • ١٤% يتم مشاركة العاملين من خلال استبيانات لاستطلاع آراء العاملين.

<ul style="list-style-type: none"> • ٢٩% أفادوا بأنه يتم مشاركة العاملين من خلال الاجتماعات الدورية. • ٣٨% أفادوا بمشاركة العاملين في حل مشكلات العملاء في الأمور البسيطة. • ٥% أفادوا بمشاركة العاملين من خلال تقديم الأفكار لصندوق الاقتراحات. • ١٤% أفادوا بعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو حل مشكلات العملاء. 	
<ul style="list-style-type: none"> • ١٩% أفادوا بمنح العاملين بعض السلطات على الأعمال الروتينية بشكل مستمر وبسياسة محددة. • ٥٧% أشاروا إلى منح العاملين بعض السلطات على الأعمال الروتينية تبعاً لمواقف معينة وفي حدود قدرة الموظف. • ٢٤% أفادوا باقتصار دور العاملين على تنفيذ تعليمات المدراء. 	<p>٣ - تفويض سلطة اتخاذ القرار للصفوف الأولى من العاملين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ٤٨% أفادوا عنصر الخبرة والمعلومات عن سياسة الفندق. • ١٩% أفادوا إلى أن يكون صاحب شخصية قيادية. • ٢٨% أفادوا بالثقة المتبادلة بين المدير والعاملين. • ٥% أفادوا بارتفاع المستوي التعليمي وتوافر اللغة. • ١٠٠% أشاروا إلى عدم وجود سياسة معدة لتفويض العاملين. • في حين أفاد ٤٨% بالتأثير الإيجابي للتفويض على كفاءة أداء العاملين. 	<p>٤ - مواصفات اختيار العاملين المفوضة إليهم السلطة</p> <p>٥- وجود سياسة معدة لتفويض العاملين وتأثير التفويض على كفاءة العمل الأصلي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ٥٢% أفادوا بالتأثير السلبي للتفويض على أداء العاملين. • ٤٣% أشاروا إلى توفير برامج لتدريب العاملين والمدراء وتوعيتهم بأهمية التدريب. • ٤٨% أفادوا بتغير سياسة الإدارة والتزامها بتطبيق التفويض. • ٩% أشاروا إلى إمداد العاملين بالمعلومات مع تنوع قنوات الاتصال بين العاملين والمدراء. 	<p>٦ - دور الإدارة لتفعيل تفويض العاملين.</p>

السابقة ومدى قدرته على الاستجابة لطرق التدريب المختلفة. بينما حدد ١٤% انخفاض استجابات العاملين لذلك النوع من التدريب.

كما أجمع كل مدراء العينة على أن شروط التدريب الفعال تتمثل في أن يكون نشاطاً مستمراً وليس مجرد إجراء مؤقت لحل مشكلة ما، كما يجب أن يكون التدريب متكاملًا وموزعًا على كافة المستويات بالفندق. ويتفق ذلك مع عليه (٢٠٠١) في تحديد شروط التدريب الفعال وضرورة أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق، وأن يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للعامل وأن يستمر معه خطوة بخطوة لتطوره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للموظف، شمول التدريب لجميع الفئات في الهرم الوظيفي، تدرج التدريب في معالجة الموضوعات من الأمور البسيطة إلى الأكثر صعوبة مع مواكبة التطور وتناسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مستوياتهم.

كما أشار ٣٨% من مدراء العينة إلى أن معوقات فاعلية التدريب على حل المشكلات عند التفويض تتمثل في عدم تطبيق المدراء لما تم التدريب عليه، وعدم إتاحة الفرصة لتفويض السلطات بشكل حقيقي. في حين أفاد ٢٩% أن المعوق الأساسي هو عدم وجود برامج جاهزة للتدريب على الاتجاه لذلك المفهوم إضافة إلى عدم السماح بتطبيق مفهوم التفويض بالفندق. بينما أرجع ١٩% من مدراء العينة أن عدم فاعلية التدريب ترجع إلى خوف

هذا وأشار ٧٦% من مدراء العينة أنه يتم تدريب مدراء الأقسام ومساعدتهم والمشرفين على اتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء. بينما حدد ٢٤% من مدراء العينة أنه يتم تدريب الصف الأول من العاملين على اتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء عند تفويض السلطات بشكل مستمر ودائم.

كما يوضح ٨٠% من مدراء العينة أن الطريقة المتبعة لتدريب العاملين على اتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء تتم بواسطة المدير المباشر من خلال السماح للعاملين بتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة بأنواع المشكلات التي يمكن حلها حتى يتكون لديهم انطباع عن تلك المشكلات مع إعطاء الفرصة لهم لاتخاذ بعض القرارات في حلها. بينما حدد ٢٠% من مدراء العينة أن أسلوب تدريب العاملين يجمع بين التدريب بعيداً عن مكان العمل والتدريب في مكان العمل. وهنا يشير Lashley (٢٠٠١) إلى أن طريقة التدريب المثالية على اتخاذ القرارات وحل المشكلات عند تفويض العاملين يعتمد بالدرجة الأولى على التدريب في مكان العمل والذي يتركز على الأمور التقنية والفنية التي يتعرض لها العاملون في ظروف العمل العادية، التدريب بعيداً عن مكان العمل بهدف زيادة انتماء وولاء العاملين للمنشأة وتحسين معارفهم بالخدمات المقدمة ومهارات الاتصال المباشر مع العملاء.

أفاد ٤٨% من مدراء العينة أن استجابة العاملين لذلك النوع من التدريب عالية جداً وذلك لأنها تعد فرصة للتقدم وتحمل مسئوليات أكبر. هذا بينما أشار ٣٨% من مدراء العينة إلى تفاوت استجابات العاملين وذلك تبعاً لخبرة العامل والمواقف

المدراء إلى أن تقييم فاعلية السلطات الممنوحة للعاملين تعتمد على قياس كفاءة أداء العاملين المفوض إليهم سلطة اتخاذ القرار من خلال التقارير الكتابية. وحدد ٩% من المدراء أن كفاءة فاعلية تفويض العاملين تقاس من خلال المتابعة الشخصية للمدير عن مدى نجاح الموظف في القرارات المتخذة وتأييد الأعمال المكلف به. وأوضح ٩% ح

معها، ولكن من الصعب تحديد مدى نجاح أسلوب الحل للمشكلات التي تم التعامل معها.

ويقترح ٣٣% من العاملين تعميم مفهوم التفويض ووضع مفهوم واضح ومحدد له مع إشراف غرفة المنشآت الفندقية عليه ووضع مقاييس ومعايير ثابتة لتقييم فاعليته باعتباره أحد محددات الجودة. ويرى ٣٣% من المدراء ضرورة وجود معيار ثابت لتقدير مدى نجاح الشخص المفوض إليه السلطة بشكل صحيح مع عدم معاقبة الموظف إذا أخطأ لأول. بينما ابدي ٢٩% من المدراء أن يكون التقييم عن طريق قياس الأرباح المحققة للعاملين بالأقسام التي تفوض العاملين مع تسجيل ذلك وتوثيقه في التقييم الكتابي وذلك كل ثلاثة أشهر لمتابعة الأداء بشكل مستمر. كما أوصى ٥% من مدراء العينة عمل مقارنة بين الأقسام التي تفوض والأقسام التي لا تفوض عاملها والربط بين ذلك ومستوى الأداء والإنتاجية بكل قسم، وعقد مقارنة أخرى على مستوى الفنادق التي تفوض والتي لا تفوض عاملها والربط بين ذلك ومعدلات رضا العملاء.

العاملين من اتخاذ القرار بسبب عدم شرح المدرب لمفهوم التفويض بطريقة صحيحة. وحدد ١٤% من المدراء عدم وجود سياسة تحفيزية لإلزام العاملين بالتدريب وتطبيق ما تم التدريب عليه.

هذا كما أفاد ٧٣% من مدراء العينة عدم وجود طريقة محددة لقياس فاعلية التفويض الممنوح للعاملين، في حين أشار ٩% من

المدراء أنه يتم تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين من خلال متابعة شكاوى العملاء التي تقدم للإدارة عن مستوى جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تحديد مدى كفاءة العاملين في إنجاز المهام المفوضة إليهم.

كما أرجع باقي المدراء في العينة أن المعوق الأساسي الذي يمنع من وجود أداة قياس لتقييم فاعلية التفويض تتمثل في صعوبة قياس جودة القرارات المتخذة من العاملين إلى جانب عدم ملموسية التفويض مما يزيد من صعوبة وجود أداة لذلك. ويتفق ذلك مع آراء كل من Hope and Muhlemann (١٩٩٨)، Lashley (١٩٩٩) حيث أوضح أن هناك العديد من الصعوبات التي تحدد مدى جودة الخدمة المقدمة وذلك لأنها تعتمد على تقديم خدمات غير ملموسة إضافة إلى تفاوت درجة الرضا وتوقعات العملاء من نوعية الخدمات المقدمة تبعاً لتوقعاتهم واحتياجاتهم وخبراتهم. ويضيف Hope and Muhlemann (١٩٩٨) أنه من السهل تحديد عدد المشكلات التي يمكن للعاملين التعامل

وفيما يلي ملخص النسب المئوية لأهم آراء المدراء في المجموعة الثانية من الأسئلة.

العنصر	النسبة المئوية
١ - تدريب العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	• ٢٤% يتم تدريب الصف الأول من العاملين على اتخاذ القرارات. • ٧٦% يتم تدريب مدراء الأقسام ومساعديهم فقط على اتخاذ القرار.
٢ - طرق تدريب العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات عند التفويض.	• ٨٠% يتم تدريب العاملين في مكان العمل عن طريق المدير المباشر. • ٢٠% يتم تدريب العاملين في مكان العمل وبعيدا عن مكان العمل.
٣ - استجابة العاملين للتدريب.	• ٤٨% أفادوا بأن استجابة العاملين عالية.
٤ - المعوقات التي تقلل من فاعلية التدريب.	• ٣٨% أشاروا إلى تفاوت استجابات العاملين تبعاً للخبرة. • ١٤% أشاروا إلى انخفاض استجابة العاملين لذلك النوع من التدريب. • ٣٨% أفادوا بأن السبب الأساسي هو عدم تطبيق
	المدراء لما تم التدريب عليه. • ٢٩% أفادوا بعدم وجود برامج لتدريب العاملين على الاتجاه لذلك المفهوم في الإدارة. • ١٩% أشاروا إلى عدم فهم العاملين نتيجة عدم شرح المدرب للتفويض بطريقة صحيحة. • ١٤% أشاروا إلى عدم وجود سياسة تحفيزية لإلزام العاملين بالتدريب.
٥ - طرق قياس فاعلية تفويض العاملين.	• ٧٣% أفادوا بعدم وجود طريقة محددة لقياس فاعلية التفويض الممنوح للعاملين. • ٩% أفادوا باعتمادهم على التقارير الكتابية التي تقدم عن كفاءة أداء العاملين المفوض إليهم سلطة اتخاذ القرار. • ٩% أفادوا بمتابعة المدير للعاملين عن طريق نتائج القرارات التي يتخذها العاملون.

<ul style="list-style-type: none"> • ٩% أفادوا بأن قياس تفويض العاملين يتم من خلال متابعة شكاوى العملاء التي تقدم للإدارة عن مستوى الخدمة المقدمة. 	٦ - المعوقات التي تمنع من وجود أداة لقياس فاعلية التفويض للعاملين.
<ul style="list-style-type: none"> • أشار باقي مدراء العينة صعوبة وجود أداة لقياس جودة القرارات المتخذة من قبل العاملين وعدم ملموسية التفويض. 	٧ - المقترحات لتحسين أسلوب التقييم.
<ul style="list-style-type: none"> • ٣٣% أفادوا بتعميم مفهوم التفويض مع إشراف غرفة المنشآت الفندقية على وضع مقاييس ومعايير ثابتة للتقييم. • ٣٣% أفادوا بوجود معيار ثابت لقياس فاعلية التفويض. • ٢٩% أشاروا بقياس الأرباح المحققة من العاملين مع توثيق ذلك ومتابعته كل ٣ أشهر. • ٥% أفادوا بمقارنة بين الأقسام التي تفوض والتي لا تفوض وكذلك المقاضلة بين الفنادق وبعضها. 	

ملخص النسب المئوية والتكرارات لأهم آراء العاملين في استمارات الاستبيان الموزعة:

مدى سلطة العاملين في فنادق العينة محل الدراسة

مدى سلطة العاملين في فنادق العينة	ت	%	تفويض التعليمات	تفويض التعليمات بعد الاستشارة	اتخاذ القرار بعد استشارة المدير	سلطة مطلقة لاتخاذ القرار
سلطة العاملين في اتخاذ القرار في حل مشكلات العملاء	218	50.6%	112	26%	90	20.9%
	11	2.5%				

(٢٠,٩%)، ثم العاملون الذين لديهم تفويض لاتخاذ قرارات فورية لحل مشكلات العملاء دون الرجوع للمدير وهي النسبة الأدنى (٢,٥%) من العاملين.

يوضح لنا الجدول السابق لنا أن مدى سلطة نصف العاملين في العينة (٥٠,٦%) تنفيذ تعليمات وقرارات المدير والتي تعنى غياب مبدأ تفويض العمالة، بينما النصف الآخر من العاملين (٤٩,٤%) يتاح لهم قدر من السلطة يتراوح بين القدرة على تنفيذ تعليمات المدير بعد استشارة العاملين في حل المشكلة بنسبة (٢٦%)، إلى القادرين على اتخاذ القرار في حل المشكلة ولكن بعد استشارة المدير بنسبة

مدى فاعلية تفويض العاملين في فنادق العينة	ت	%	راض جدا	راض	لا أعرف	موافق	موافق جدا
تنفيذ أهداف وسياسات الفندق	52	12.1%	101	23.4%	19	4.4%	162
المدير هو صاحب سلطة اتخاذ القرار	44	10.2%	23	5.3%	4	0.9%	156
الشعور بالتأثير في سياسات الإدارة وإن العامل هو أحد أصول العمل	147	34.1%	121	28.1%	13	3%	68
مقدار الحرية لاتخاذ قرار وفقا لسياسة العمل	139	32.3%	116	27%	20	4.6%	92
							97

مدى فاعلية تفويض العاملين في فنادق العينة محل الدراسة

كما أن أكثر من نصف العاملين في فنادق العينة محل الدراسة (٦٢,٢%) لديهم قناعة بعدم الشعور بالتأثير في سياسات الإدارة وأنهم مجرد أدوات يمكن الاستغناء عنهم وتقوم الإدارة من خلالها بتنفيذ أهدافها مقارنة بالموافقين على ذلك (٣٤,٨%). يتضح من المؤشرات السابقة أن نسبة (٥٩,٣%) من العاملين ليس لديهم قدر من الحرية لاتخاذ قرار في حل مشكلات العملاء مقارنة بالموافقين على ذلك (٣٦,١%) من العاملين

يوضح لنا الجدول السابق مدى فاعلية تفويض العاملين والتي تعتمد على أربعة أبعاد أساسية هي مدى سلطة العاملين ، مقدار الحرية في اتخاذ القرار ، التأثير في القرارات المتخذة ، الإحساس بالقيمة في العمل. فبالنسبة لتنفيذ أهداف وسياسات الفندق كانت نسبة الراضين (٣٥,٥%) وكانت نسبة الموافقين (٦٠,١%) من العاملين في العينة. كما تركزت سلطة اتخاذ القرارات في أيدي المدراء وسيادة الفكر التقليدي في الإدارة بناء على نسبة الموافقين (٨٣,٦%) مقارنة بالراضين (١٥,٥%) من العاملين.

فوائد تفويض العاملين

فوائد تفويض العاملين	راض جدا	راض	لا أعرف	موافق	موافق جدا	الترتيب
----------------------	---------	-----	---------	-------	-----------	---------

١	294	114	12	7	4	ت	٤. تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء
	% 68.2	% 26.5	% 2.8	% 1.6	% 0.9	%	
٢	٢٤١	١٦٣	١٢	١٢	٣	ت	٥. تأهيل العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر
	% 50.9	% 37.8	% 2.8	% 2.8	% 0.7	%	
٣	212	189	15	10	5	ت	١. زيادة شعور العاملين بالأهمية والتأثير في بيئة العمل
	% 49.2	% 43.9	% 3.5	% 2.3	% 1.1	%	
٤	256	135	19	14	7	ت	٢. تطوير المستوى الشخصي للعاملين وزيادة الابتكار
	% 59.4	% 31.3	% 4.4	% 3.2	% 1.6	%	
٥	٢١٢	١٧٢	١٦	١٩	١٢	ت	٢. تقليل معدلات ترك العمل وزيادة رضا العاملين
	% 49.2	% 39.9	% 3.7	% 4.4	% 2.8	%	
٦	202	178	20	20	11	ت	٦. تخفيف العبء على المدير للاهتمام بالمسائل الكبرى
	% 46.9	% 41.3	% 4.6	% 4.6	% 2.6	%	

يظهر الجدول السابق فوائد تفويض العاملين وجاءت هذه الفوائد مرتبة تبعاً للنسب المئوية كما يلي:

- ١- تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء.
- ٢- تأهيل العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر.
- ٣- زيادة شعور العاملين بالأهمية والتأثير في بيئة العمل.
- ٤- تطوير المستوى الشخصي للعاملين وزيادة الابتكار.
- ٥- تقليل معدلات ترك العمل وزيادة رضا العاملين.
- ٦- تخفيف العبء عن المدير للاهتمام بالمسائل الكبرى.

معوقات تفويض العاملين

الترتيب	موافق جداً	موافق	لا أعرف	رفض	رفض جداً	معوقات تفويض العاملين	
١	١٣١	١٧١	٤٤	٥٠	٣٥	ت	٦. قلة العائد والتقدير الممنوح للعاملين لتقبل السلطات المفوضة
	% 30.4	% 39.7	% 10.2	% 11.6	% 8.1	%	
٢	١٢٦	١٦٥	٦٤	٤٦	٣٠	ت	٢. اعتقاد المدير أنه يقوم بالأعمال بشكل أفضل
	% 29.2	% 38.3	% 14.8	% 10.7	% 7	%	
٣	١٥٩	١٣٠	٤٤	٥٥	٤٣	ت	١. رغبة المدير في الاحتفاظ بالسلطة
	% 36.9	% 30.2	% 10.2	% 12.8	% 9.9	%	
٤	١٣٨	١٤٥	٦٢	٤٧	٣٩	ت	٧. عدم وضوح مفهوم التفويض للمدراء والعاملين
	% 31	% 33.6	% 14.4	% 11	% 9	%	
٥	١٢٧	١٥١	٤٤	٦١	٤٨	ت	٥. قلة أساليب المتابعة والاتصال للسلطات المفوضة
	% 29.5	% 35	% 10.2	% 14.2	% 11.1	%	
٦	٧٧	١٢٢	٣٥	٨٨	١٠٩	ت	٤. خوف العاملين من الانتقاد واللوم نتيجة اتخاذ قرار خطأ
	% 17.9	% 28.3	% 8.1	% 20.4	% 25.3	%	
٧	٦٥	١٠٢	٣٩	١٠٠	١٢٥	ت	٣. الاعتماد الزائد للعاملين على المدير بسبب نقص المعلومات والخبرة
	% 15.1	% 23.7	% 9	% 23.2	% 29	%	

يظهر الجدول السابق معوقات تفويض العاملين في صناعة الضيافة وجاءت هذه المعوقات مرتبة تبعاً للنسب المئوية كما يلي:

- ١- قلة العائد والتقدير الممنوح للعاملين لتقبل السلطات المفوضة
- ٢- اعتقاد المدير أنه يقوم بالأعمال بشكل أفضل.
- ٣- رغبة المدير في الاحتفاظ بالسلطة.
- ٤- عدم وضوح مفهوم التفويض للمدراء والعاملين.
- ٥- قلة أساليب المتابعة والاتصال للسلطات المفوضة.
- ٦- خوف العاملين من الانتقاد واللوم نتيجة اتخاذ قرار خطأ.
- ٧- الاعتماد الزائد للعاملين على المدير بسبب نقص المعلومات والخبرة.

تدريب العاملين على اتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء عند التفويض		نعم	لا
ت		139	292
%		32.3%	67.7%
٧. هل يتم تدريب العاملين على اتخاذ القرارات وحل مشكلات العملاء			
المتغير	في مكان العمل	خارج مكان العمل	الأشغال معاً
	ت	105	2
٨. طرق التدريب المتبعة على حل المشكلات واتخاذ القرارات			
%		75.5%	1.5%
%		22.3%	0.7%
طرق أخرى		1	31

تدريب العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات

كما أن (٧٥,٥%) من العاملين يتم تدريبهم في مكان العمل عن طريق المدير المباشر، و(١,٥%) يتم تدريبهم خارج مكان العمل، و(٢٢,٣%) منهم يتم تدريبهم في مكان العمل عن طريق المدير المباشر وكذلك عن طريق مدراء التدريب خارج مكان العمل، في حين حدد وأوضح (٠,٧%) من العاملين بأن أسلوب التدريب المتبع يكون عن طريق أعداد الأبحاث والمقالات التي تتناول موضوع التدريب .

يظهر الجدول السابق نتائج تدريب العاملين على اتخاذ القرار وحل مشكلات العملاء عند التفويض كما يلي:
أن النسبة الأدنى من العاملين (٣٢,٣%) يتم تدريبهم على حل مشكلات العملاء، بينما الغالبية (٦٧,٧%) لا يتم تدريبهم على اتخاذ القرارات، كما أن حل المشكلات يمضى بخطوات بطيئة وليس على المستوى المطلوب.

تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين		نعم	لا
٩. هل يتم تقييم فاعلية تفويض الممنوح للعاملين		139	292
%		32.3%	67.7%
تابع الجدول			
المتغير	تقييم أداء العاملين الشخصي	شكاوى العملاء عن جودة الخدمات المقدمة	نتائج القرارات المتخذة من العاملين
	ت	٩٠	٢٢
أ. الأسلوب المتبع في التقييم			
%		٦٤,٧%	١٥,٨%
%		١٧,٣%	٢,٢%
المتغير	بعد كل مهمة	كل ثلاثة أشهر	كل ستة أشهر
	ت	٣٣	16
ب. فترة التقييم			
%		٢٢,٧%	20.2%
%		11.5%	45%

تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين

يظهر الجدول السابق تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين في صناعة الضيافة، وجاءت آراء العاملين الذين أجرى عليهم الاستبيان كما يلي: (٣٢,٣%) من العاملين يتم تقييم فاعلية التفويض الممنوح إليهم، ومن ناحية أخرى (٦٧,٧%) منهم لا يتم تقييم فاعلية التفويض الممنوح إليهم. كما أن (٦٤,٧%) من العاملين يتم تقييم فاعلية التفويض بناء على تقييم الأداء الشخصي عن طريق التقارير الكتابية، وأشار (١٥,٨%) من العاملين إلى أنه يتم تقييم فاعلية التفويض من خلال شكاوى العملاء المقدمة للإدارة حول جودة الخدمات المقدمة بالفندق، بينما أشار (١٧,٣%) إلى أنه يتم تقييم فاعلية التفويض من خلال تأثير التوصيات:

نتائج القرارات التي يتخذها العاملون على مستوى الأداء للفندق، بينما أظهر (٢,٢%) أنه يتم تقييم فاعلية التفويض من خلال الأرباح التي يحققها العاملون للفندق كوسيلة لقياس مدى فاعلية التفويض. أظهرت آراء العاملين أنه يتم تقييم فاعلية التفويض بعد كل مهمة يتم إنجازها (٢٣,٧%)، بينما أشار (٢٠,٢%) منهم بأنه يتم تقييم فاعلية التفويض الممنوح للعاملين كل ثلاثة أشهر، وحدد (١١,٥%) من العاملين بأنه يتم تقييم فاعلية هذه السلطات كل ستة أشهر، وأشار (٤٤,٦%) من العاملين أنه يتم تقييم فاعلية السلطات الممنوحة للعاملين كل سنة من خلال استمارة التقييم السنوية التي تتضمن أداء العاملين ككل.

التفويض في صناعة الضيافة لتحقيق المزايا المرجوة منه وترتكز على:

أ- تنمية القدرات المهنية والمعرفية لدى الصفوف الأولى من العاملين لفهم سياسة التفويض وأساليب حل مشكلات العملاء.

ب- دعم وسائل التواصل بين المدربين والمتدربين لاستيعاب الأهداف العامة للتدريب، مع متابعته باستمرار وتطويره لتحقيق أهداف الفندق.

ج- وضع بعض الاختبارات والمواقف العملية للتأكد من فهم العاملين لسياسة التفويض بشكل صحيح.

٦- ضرورة وجود آلية لقياس مدى فاعلية تفويض العمالة على فترات متقاربة مع توثيق ذلك وكتابته بشكل دوري من خلال:

أ- قياس الأداء الشخصي للعاملين المفوض إليهم سلطة اتخاذ القرار من خلال مدى النجاح في حل الشكاوى التي يتم التعامل معها وعدد الأخطاء التي يتم ارتكابها أثناء حل المشكلات والوقت المستغرق في حل المشكلة.

ب- قياس رضا العاملين عن نسب مشاركتهم في السياسات المتبعة والتأثير في القرارات المتخذة.

٧- وضع الفنادق لشروط ومواصفات العاملين عند الاختيار والتعيين بما يتلاءم مع فلسفة التفويض.

٨- إشراف وزارة السياحة وغرفة المنشآت الفندقية على تطبيق مبادئ التفويض الفعال في الفنادق باعتباره أحد محددات الجودة.

٩- يعد مفهوم تفويض العمالة أحد المفاهيم الإدارية المستخدمة حديثاً في مجال الإدارة الفندقية ومع ذلك فهناك قلة في الدراسات والأبحاث العربية التي تناقش ذلك الموضوع، وأدعو الباحثين والدارسين لتوجيه مزيد من الضوء على هذا المفهوم

١- ضرورة زيادة نسب مشاركة العاملين في القرارات المتخذة وسياسات العمل المتبعة وأنباع سياسة الباب المفتوح من خلال توفير المعلومات الكافية والاستماع للمشكلات والشكاوى التي تواجه العاملين.

٢- ضرورة وجود سياسة واضحة ومحددة حول تفويض العاملين تستند إلى:

أ- اعتبار تفويض العمالة سياسة دائمة ومستمرة وليس كاتجاه شكلي في منح العاملين السلطات للمهام المفوضة.

ب- ارتباط السلطة المفوضة للعاملين بالمسئولية مع التكافؤ بينهما مع توفير كافة الصلاحيات للمفوض إليه حتى يتمكن من الابتكار والتجديد في أساليب حل مشكلات العملاء.

ج- إيجاد نظام فعال للحوافز يشجع العاملين على تقبل مزيد من السلطات والصلاحيات المفوضة ويقلل من خطر تدخل المصلحة الذاتية في القرارات المتخذة.

د- توفر عنصر الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين والتأكيد على أن الجميع يعمل لتحقيق هدف واحد.

٣- توفير التغذية المرندة للعاملين عن مستوى الأداء بشكل متكرر لتحسين جودة القرارات المتخذة مع تحديد طرق المتابعة للأعمال التي يتم تفويضها وأسلوب العمل الجديد.

٤- الربط بين أثر تطبيق التفويض للعاملين وبين النتائج الملموسة كالإيرادات المحققة للفندق وعدد الشكاوى التي يتم التعامل معها والوقت المستغرق في حل تلك المشكلات، وبين النتائج غير الملموسة كرضا العاملين عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورضا العملاء في تلبية طلباتهم ورغباتهم.

٥- ضرورة تصميم برامج تدريبية في مكان العمل وخارج مكان العمل تستهدف توعية كل من المدراء والعاملين بأهمية

مراجع باللغة العربية:

- ٥- شحادة، نظمي، الجبوسى، محمد، الباشا، محمد والحلبى، رياض (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦- عليوه، السيد (٢٠٠١) تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- ٧- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٨- هلال، محمد عبد الغني حسن (١٩٩٩) مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، بدون ناشر.

- ١- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢- بدران، نبيل علي علي أحمد (٢٠٠٥) تقييم تفويض السلطة للعاملين وأثرها على انتماء العاملين وجودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية السياحة والفنادق، جامعة القاهرة فرع الفيوم.
- ٣- بروكس، جل (٢٠٠١) قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ٤- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) منهج مهارات التدريب (متقدم): تطوير استراتيجيات التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

ثانياً مراجع باللغة الإنجليزية

2-Cacioppe, R. (1998) Structured Empowerment: An award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel,

1-Black, J. S. and Porter, L. P. (2000) Management: Meeting New Challenges, New Jersey: Prentice-Hall.

- 12-Neher, J. C. and Natale, S. M. (1997) Empowerment in Work and Welfare: a comparison between Employment issues and Human Services practices, Empowerment in Organizations, Vol. 5 No. 1, MCB University Press, pp. 26-32.
- 13-Nesan, L. J. and Holt, G. D. (2002) Assessment of organizational involvement in Implementing Empowerment, Integrated Manufacturing System, Vol. 13 No. 4, MCB UP Limited, pp. 201-211.
- 14-Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D. (2002) An integrative Model of the Empowerment Process, Human Resource Management Review, Vol. 12, Elsevier Science, pp. 419-443.
- 15-Smith, M. K. (1998) Empowerment Evaluation: Theoretical and Methodological Considerations, Evaluation and Program Planning, Vol. 21, Elsevier Science Limited, pp. 255-261.
- 16-Ugboro, I. O. and Obeng, K. (2000) Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol. 5, Elsevier Science, pp. 247-272.
- 17-Yagil, D. and Gal, I. (2002) The role of Organizational Service Climate in Generating Control and Empowerment among Workers and Customers, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 9, Elsevier Science Limited, pp. 215-226.
- 28-Yip, J. S. L. (2000) Quality Service Success – Property Management Development to Empowerment: a Hong Kong analysis, Structural Survey, Vol. 18 No. 4, MCB University Press, pp. 148 -154.
- Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19 No. 5, MCB University Press, pp. 264-274.
- 3-Davison, R. and Martinsons, M. G. (2002) Empowerment or Enslavement?: A case of process-based Organizational Change in Hong Kong, Information Technology & People, Vol. 15 No. 1, MCB UP Limited, pp.42-59.
- 4-Dessler, G. (2004) Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, 3rd Edition, New Jersey: Pearson Education.
- 5-DuBrin, A. J. (2006) Essentials of Management, 7th Edition, Thomson South-Western.
- 6- Klage, J. (1998) The Empowerment Squeeze –Views From the Middle Management Position, Journal of Management Development, Vol. 17 No. 8, MCB University Press, pp. 548 -558.
- 7-Lashley, C. (2001) Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, First Published, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 8-Littrell, R. F. (2007) Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 31, Elsevier Limited, pp. 87-110.
- 9-Luthans, F. (2002) Organizational Behavior, 9th Edition, New York, McGraw-Hill Companies.
- 10-Matthews, R. A., Michelle, Wendy, D. and Cole, S. G. (2003) The Organizational Empowerment Scale, Personal Review, Vol. 32 No. 3, MCB UP Limited, pp. 297-318.
- 11-Melhem, Y. (2004) The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment, Employee Relations, Vol. 26 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, pp. 72-93.

المخلص الإنجليزي

The concept of empowerment is one of the management techniques that is widely used as a way to deal with the requirements of global action and as a method for activating the management plans and organizational aspects in general and in tourism sector in particular.

So this research aims at studying the effectiveness of empowerment in the hospitality industry in Egypt, suggesting a clear methodology of training methods and tools used for evaluating the effectiveness of empowerment.

Methodology of the research depended on the Secondary data which were collected from previous studies, and The primary data collected through depth face to face interview with the front office, food and beverage, house keeping managers, in addition to training and human resources managers. Questionnaire form was distributed to a random sample employees in (25) five star hotels and resorts in Sharm El-Sheikh.

The results showed that the participation of the employees in making decisions was confined to the routine and simple tasks. Empowering employee as a concept in hospitality industry relied on formal practice of empowerment, lack of employees training on making decision and resolving customers' problems. So the study recommended the necessity of increasing the employees participation in making the decisions and policies and following open door policy through the provision of adequate information and listening to complaints and problems that employees face. There must be a clear and integrated policy about empowerment. Also there is a need for designing training programs in and off the job to educate and train both managers and employees about the importance of empowerment in the hospitality industry. Also it seems necessary to find a written mechanism to evaluate the effectiveness of empowerment to the employees at close intervals and periodically. The ministry of tourism and hotel association should Support applying effective empowerment as being one of the quality limits.