



The role of empowering workers in improving the quality of tourism services - a case study of a sample of travel and tourism offices in the city of Baghdad

Prof. Abdel Majeed *¹ Eng. Hatem*² Eng. Naif*³

(1)Prof. Mohamed Hamid Abdel Majeed (2) Eng. Firas Naji Hatem (3) Eng. Abbas Mahmoud Naif.

Department of Tourism Studies ,
College of Tourism Sciences ,
Mustansiriyah University, Baghdad ,
Iraq

Article info:

Received: April 27, 2025

Revised: May 23, 2025

Accepted: May 30, 2025



© 2025 by the author (s).Published by Mustansiriyah University. This article is anOpen Access article distributedunder the terms and condi-tions of the Creative Commons Attribution (CC BY) li-cense

Abstract:

The research aims to know the role of employee empowerment in improving the quality of tourism services for a sample of travel and tourism companies in the city of Baghdad. The study relied on the descriptive analytical approach. The questionnaire was designed to collect data and information, with regard to the research variables. It represents the independent variable in employee empowerment and includes three dimensions. (sharing information, freedom and independence, self-work teams) The dependent variable is improving the quality of tourism services and includes five dimensions: (tangible aspects, reliability, responsiveness, empathy, safety),

The questionnaire was distributed to a sample of employees of travel and tourism companies in the city of Baghdad, to determine the level of employee empowerment.

The research found that there is a positive correlation between employee empowerment and the quality of tourism services, and that there is a positive effect of the dimensions of empowerment combined on improving the quality of tourism services provided in the tourism companies in the research sample.

Keywords: employee empowerment, hotel services, quality of hotel services.

المقدمة :

في السنوات الأخيرة احتل قطاع الخدمات السياحية مكانة أساسية واكتسب أهمية بالغة ضمن اقتصاديات العديد من الدول، خاصة تلك التي تملك مقومات جذب سياحية نظرا لأهميته في تنمية القطاع السياحي الذي له دور كبير في التنمية الاقتصادية، كما تعتبر الصناعة السياحية أحد أهم ركائز السياحة لكونها من أهم القطاعات التي تستوعب عمالة كثيفة ذات كفاءات مختلفة في العديد من أوجه العمل السياحي. ونظرا للتغيرات والتحولات الكثيرة التي تشهدها الساحة العالمية، أصبح لزاما على المنظمات السياحية أن تهتم بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وهذا ليس بالأمر الهين نظرا للخصائص التي تتصف بها الخدمات السياحية والصعوبات التسويقية التي تنتج عنها، ولأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للنشاط في هذه المنظمات، وجب على هذه الأخيرة إعادة النظر في أساليبها التقليدية في التعامل معه، ومحاولة إيجاد المدخل الذي تستطيع من خلاله هذه المنظمات التأثير على سلوك العاملين بها، في هذا السياق برز مفهوم تمكين العاملين الذي يقوم على منح العاملين الاستقلالية والحرية في التصرف عند أداء مهامهم، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

1.1. إشكالية البحث:

لقد جاء هذا البحث لمعرفة وتحديد الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في شركات السفر والسياحة ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات السياحية في شركات السفر والسياحة؟

وتنبثق عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمكين؟ وما هي أهم الأبعاد التي يركز عليها؟
- ماذا نقصد بجودة الخدمات السياحية؟ وما هي أبعادها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وتحسين جودة الخدمات السياحية في الشركات السياحية محل البحث عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$ ؟

1.2. الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

*** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات السياحية في شركات السفر والسياحة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$ وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحسين جودة الخدمات السياحية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والحرية وتحسين جودة الخدمات السياحية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات السياحية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$

1.3. أهداف البحث :

- يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تحديد دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات السياحية في شركات السفر والسياحة، كما يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى تمكين العاملين في شركات السفر والسياحة.
- التعرف على مستوى الخدمات السياحية المقدمة من قبل شركات السفر والسياحة.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية التأثيرية بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات السياحية في شركات السفر والسياحة.

- إبراز أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في شركات السفر والسياحة

1.4 منهج البحث:

من أجل معالجة إشكالية البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري للدراسة، وذلك من خلال استغلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر لها من أجل إبراز المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين وجودة الخدمات السياحية. أما في الجزء التطبيقي للدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

2- (الجانب النظري)

2.1 مفهوم تمكين العاملين:

يعتبر التمكين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو من أهم الأساليب التي تساعد الإدارة في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات. ولقد تعددت التعاريف والمفاهيم التي أدرجها الباحثون والمفكرون لهذا المصطلح، وسنحاول من خلال ما يلي عرض أهم هذه التعاريف:

* التمكين هو نقل السلطة من المدراء في المستويات العليا في المؤسسة إلى العاملين في المستويات الدنيا، بهدف تعزيز قدرات العاملين عن طريق منح الأفراد حق المشاركة في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام والتقدير في الأمور التي لها تأثير على حياتهم العملية . (A.POTTERFIELD, 1999, p. 2)

* يرى **Blanchard and all** أن الجوهر الحقيقي للتمكين يكمن في تحرير الخبرة والمعرفة والقوة التحفيزية الموجودة بالفعل لدى الأفراد ، (Ken Blanchard, 2001, p6)
* التمكين هو منح العاملين صلاحيات وسلطات واسعة في تنفيذ مهامهم وتصميم وبناء عملهم، واتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الرئيس ، (المدهون، 1999: 78)
* التمكين هو منح العاملين القوة والسلطة والاستقلالية لأداء مهامهم بأفضل طريقة مع مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم، وهذا ما يعني منحهم فرصة المشاركة في إدارة المؤسسة التي يعملون بها، محمد (بلكبير، 2013: 224)

* التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحية والاستقلالية وحرية التصرف في الأمور التي لها علاقة بالوظيفة التي يقوم بها العامل من جهة، ومنحه فرصة إبداء الرأي وحق المشاركة في أمور خارج إطار الوظيفة من جهة أخرى. (ملحم، 2009: 18)
من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك تباين في الآراء حول مصطلح التمكين، إلا أنها تتفق في مجملها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العامل مزيد من الصلاحيات والحرية في أداء مهامه ومنحه حق المشاركة وإبداء الرأي.

وعليه يمكن تعريف التمكين على أنه العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الحرية والاستقلالية في طريقة أداء مهامهم، ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات بما يعزز الثقة بهم وينمي روح المسؤولية لديهم.

2.2 أهمية تمكين العاملين:

احتل تمكين العاملين مكانة هامة في المنظمات نظرا لما حققه من نتائج ايجابية سواء للمنظمة أو العاملين بها، ويمكن إبراز هذه الأهمية في ما يلي: (مطلق الدوري و علي صالح، 2018، 14-15)

- يعتبر التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة.
- التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين .

- جعل المؤسسات مرنة وقادرة على التعلم والتكيف ومواكبة المنافسة وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة .
- شعور العاملين بحس المسؤولية والملكية، وزيادة رضاهم وولائهم للمنظمة.

2.3. أبعاد تمكين العاملين:

حتى يحقق التمكين النتائج المرجوة منه لابد من تطبيق المرتكزات التي تمثل جوهره ، ولقد تعددت أبعاد التمكين واختلفت باختلاف نظرة كل باحث ومهتم بهذا الموضوع، فحدد كل من VELTHOUSE THOMAS and أربعة أبعاد للتمكين تتمثل في: التأثير، الكفاءة، المعنى والاختيار (Kenneth W & Velthouse, 1999, p. 666).

ويرى SPREITZER أن التمكين يتكون من الأبعاد التالية: معنى العمل، الكفاءة في أداء المهام، الاستقلالية في طريقة أداء المهام والتأثير. (Spreitzer, 1995, p. 1444). أما KEN BLANCHARD مع زملائه فقد وضع ثلاثة أبعاد للتمكين تتمثل في: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف واستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية (Ken Blanchard, 2001, pp. 10- 12).

و في هذا البحث سيتم الاعتماد سواء في الجانب النظري أو التطبيقي على هذا النموذج لعدة اعتبارات أهمها أن اهتمام الباحثين بموضوع تمكين العاملين ، وذلك من خلال نشر العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى أن دراسته من أكثر الدراسات شيوعاً وانتشاراً . وكما ذكرنا سابقاً يحدد هذا النموذج ثلاثة أبعاد رئيسية للتمكين وهي:

2.3.1. المشاركة بالمعلومات:

تعد مشاركة المعلومات أساس عملية التمكين، بحيث يتم من خلال هذه الخطوة مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل، الخطط، الأهداف وطريقة الوصول إليها والاستراتيجيات المتبعة. (شماسي ، 2019 ، : 39)

إن مشاركة العاملين بجميع المعلومات التي تتعلق بمهامهم وطريقة أدائها سيجعل العاملين أكثر التزاماً بأعمال وإجراءات المنظمة، علاوة على ذلك يصبح الاتصال بين العاملين والإدارة مباشراً دون وساطة وهو ما يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بكل حرية.

(Wilkinson, 1998, p. 47)

ونظراً للأهمية البالغة للمشاركة بالمعلومات أصبح لزاماً على المنظمات تبني مفهوم الإدارة بالمشفوف، التي تقتضي اطلاع العاملين على كل ما يحدث داخل المنظمة وإعلامهم بكل النتائج التي يتم تحقيقها، والقصد من وراء ذلك أن يكون العاملون في صورة ما يجري داخل المنظمة بشكل دائم، وأن يكونوا مزودين بجميع البيانات المتعلقة بسيرورة العمل بغرض الاستفادة من آرائهم وأفكارهم، ودفعهم نحو العمل من أجل تحقيق المزيد من النتائج الايجابية. (محمد بلكبير ، 2013: 228)

2.3.2. الاستقلالية والحرية:

يتجلى دور هذا البعد في تمكين العاملين من سرعة التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم بفضل حرية التصرف التي يمتلكونها، بالإضافة إلى منح العاملين الحرية في طريقة أداء مهامهم وتخطيط وتنفيذ أعمالهم، مع ضرورة تحمل العاملين لنتائج أعمالهم ومسؤوليتهم عنها. (سلخان و بن عيشاوي، 2017 : 158) .

3.3. فرق العمل الذاتية:

فرق العمل ذاتية التوجيه هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوو مهارات فنية علمية وإنسانية مختلفة، يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، بحيث يشترك أعضاء

الفريق في إدارة العمل من خلال وضع الخطط وتحديد الأهداف وتوزيع المهام وتنفيذ الأعمال، ويكون أعضاء الفريق مسؤولين بشكل جماعي عن نتائج الأداء . تعتمد هذه الفرق في اتخاذ القرارات على الأسلوب الجماعي مما يسمح بالوصول إلى الحلول الناجعة في أقل مدة ممكنة نظرا للتنسيق والتعاون وتكامل المهارات الذي يميز هذه الفرق.

(شمامي ، 2019: 47- 48)

3. جودة الخدمات السياحية:

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمات السياحية، سنقوم أولاً بعرض مفهوم جودة الخدمة. جودة الخدمة هي: " ادراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعاته أو تجاوز تلك التوقعات" (اسماعيل و بن حدو ، 2021: 169)

حسب هذا التعريف ترتبط جودة الخدمة بدرجة تلبية الخدمة لتوقعات ومتطلبات الزبون، فكلما استطاعت الخدمة إشباع طلبات الزبائن كانت ذات جودة عالية.

3.1 مفهوم جودة الخدمة السياحية:

يعرف **Kotler** الخدمة السياحية على أنها : " أي فعل أو انجاز مقدم من الفندق إلى الزبون، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو لا يكون متصلاً بشيء مادي ." (أري و دلمان خوشفي ، 2017، صفحة 17)

أما جودة الخدمة السياحية فيمكن القول أنها تتحقق من خلال المقارنة التي يجريها النزيل بين الخدمة المقدمة له فعلياً وبين ما يتوقع الحصول عليه من هذه الفنادق، أي مدى أو درجة تطابق توقعات الزبائن للخدمة السياحية التي يقدمها الفندق مع الأداء الفعلي لهذه الخدمة .

(البردقاوي و صالوم حموي ، 2017: 52)

كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة السياحية على أنها : " مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها " (نصور و محمود ابراهيم ، 2016: 422)

3.2 أبعاد جودة الخدمة السياحية:

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في مجال الخدمات على تحديد أبعاد جودة الخدمات بشكل دقيق، وقد حاول "بارسومان" وزملاؤه تحديد هذه الأبعاد من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المعمقة، وتوصل إلى تحديد عشرة أبعاد، ولكن لاحقاً قام "بارسومان" وزملاؤه بدمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط أطلق عليها اسم نموذج

SURVQUAL لقياس جودة الخدمة. (صكري و بن عيشاوي ، 2017: 200) وتتمثل أبعاد جودة الخدمات السياحية في:

3.2.1 الجوانب الملموسة: يقصد بها الجوانب المادية والملموسة التي تتعلق بالفندق كالمظهر الخارجي للشركة السياحية، تصميمه الداخلي، التجهيزات المستعملة في تقديم الخدمات، الأثاث، مظهر العاملين بالشركة (أري و دلمان خوشفي ، 2017: 19)

3.2.2 الاعتمادية: تعني اعتماد العميل بدرجة عالية من الصحة والدقة على الخدمات المقدمة له والتي توافق توقعاته وتلبي احتياجاته فعلياً. (نصور و محمود ابراهيم ، 2016: 422)

3.2.3 الاستجابة: تعبر الاستجابة عن مدى استعداد مقدم الخدمة لتقديم الخدمات للزبائن ، والاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيةها بشكل دائم وفي الوقت المحدد. (سامر و عيسى ، 2019: 132)

3.2.4 التعاطف: يشير التعاطف إلى مقدرة مقدم الخدمة على فهم احتياجات الزبون وتحديددها، والعناية به بشكل خاص، بالإضافة إلى الاهتمام بمشاكله والعمل على حلها.

(سامر و عيسى ، 2019: 132)

3.2.5 الأمان: هي اطمئنان الزبون بأن الخدمة تخلو من مختلف المخاطر سواء على نفسه أو على ممتلكاته. (سامر و عيسى ، 2019: 132).

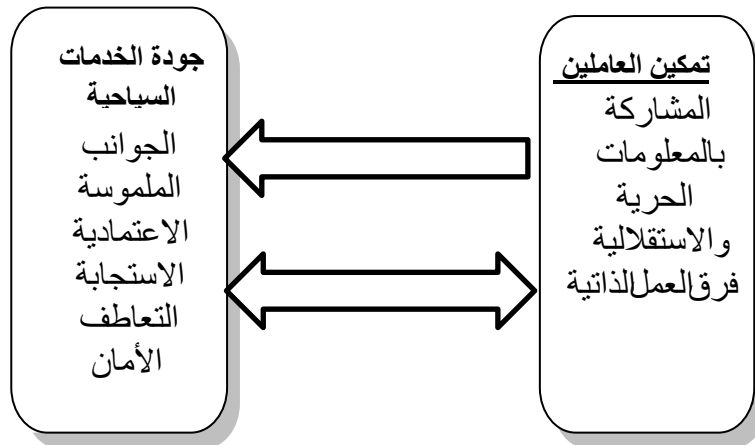
4. الطريقة والأدوات المستخدمة:

4.1. نموذج البحث:

لتحقيق أهداف البحث وبعد الاطلاع على عدة دراسات في موضوعي التمكين وجودة الخدمات السياحية تم تطوير نموذج خاص لهذه الدراسة، وقد اعتبر هذا النموذج التمكين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الذاتية) كمتغير مستقل، بينما اعتبرت جودة الخدمات السياحية والمكونة من خمسة أبعاد (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) كمتغير تابع . والشكل رقم (1) يوضح نموذج البحث:

4.3 مجتمع البحث :

لقد تم اختيار عينة من العاملين في الشركات السياحية (شركة الزعيم كروب ، شركة شبعاد للسفر والسياحة وشركة الفجان للسفر والسياحة) لتحديد مدى وجود سياسة لتمكين العاملين في الشركات محل البحث، و عينة أخرى من الزبائن لتحديد مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة لهم من طرف الشركات السياحية محل البحث .



4.3. أداة الدراسة:

في إطار العمل الميداني ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة تم تطوير استبيانين اثنين من أجل قياس المتغير التابع والمتغير المستقل بحسب مقياس ليكرت الخماسي، مكون من خمس درجات تبدأ بالرفض التام بوزن 1 وتنتهي بالموافقة التامة بوزن 5.

وجه الاستبيان الأول لموظفي الشركات السياحية المبحوثة ، اشتمل على 12 عبارة مقسمة على أبعاد التمكين، وقد تم توزيع 90 استبانة، استرجع منها 71 استبيان صالح للدراسة، أما الاستبيان الثاني فقد وجه لزبائن الشركات السياحية عينة البحث لقياس مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة، وضم 20 عبارة مقسمة على 5 أبعاد، تم توزيع 90 استبيان استرجع منها 74 استبيان صالح للدراسة .

4.4. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مستوى ثبات الاستمارتين، تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (1) يبين نتائج هذه القيم:

جدول 1: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
تمكين العاملين	12	0,829
جودة الخدمات السياحية	20	0,785
المجموع	22	0,795

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات الكلي للاستمارتين قد بلغ (0,795)، كما أن قيمة معامل الثبات لكل من متغير التمكين ومتغير جودة الخدمات قد بلغت على التوالي (0,829) و (0,785) وهي قيم جيدة ومقبولة جداً للدلالة على ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق كلى المتغيرين.

هـ. عرض وتحليل نتائج البحث:

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج البحث التي قمنا بتحليلها عن طريق برنامج spss

1. خصائص عينة البحث:

بهذه التعرف على توزيع مفردات البحث حسب المتغيرات الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص كل عينة وكانت النتائج كما يمثلها الجدول رقم (2) الخاص بعينة الموظفين، والجدول رقم (3) الخاص بعينة الزبائن.

جدول 2: توزيع أفراد عينة البحث الخاصة بالموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	60,6%
	أنثى	28	39,4%
العمر	أقل من 30 سنة	17	23,9%
	بين 30 و 50 سنة	46	64,8%
	أكثر من 50 سنة	8	11,3%
المستوى التعليمي	أقل من المتوسط	8	11,3%
	ثانوي	30	42,3%
	جامعي	33	46,5%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	21	29,6%
	من 5 إلى 10 سنوات	22	31%
	أكثر من 10 سنوات	28	39,4%
المجموع		71	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 60,6 % من أفراد عينة البحث هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 39,4 %، كما أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة، حيث بلغ عددهم 46 عامل بنسبة 64,8 %، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 23,9 %، وأخيرا الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة والتي بلغت نسبتها 11,3 %. أما عن المستوى التعليمي لأفراد العينة فنلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من فئة المستوى الجامعي بنسبة 46,5 %، تليها فئة المستوى الثانوي بحيث بلغ عددهم 30 عامل بنسبة 42,3 %، أما باقي أفراد العينة فهم في فئة أقل من المتوسط بنسبة 11,3 %. وفيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية كانت نسبة كالأتي: 29,6 %، 31 %، 39,4 % لكل من فئة الموظفين على التوالي:

أقل من 5 سنوات، ما بين 5 و 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات .

جدول 3 : توزيع أفراد عينة البحث الخاص بالزبائن حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	41,9%
	أنثى	43	58,1%
العمر	أقل من 30 سنة	25	33,8%
	بين 30 و 50 سنة	36	48,6%
	أكثر من 50 سنة	13	17,6%
الجنسية	عراقي	74	100%
	أجنبي	00	0%
عدد مرات النزول	مرة واحدة	19	25,7%
	مرتين	25	33,8%
	أكثر من ثلاث مرات	30	40,5%
المجموع		74	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 58,1 % من أفراد العينة هم إناث، بنما بلغ عدد الذكور 31 زبون بنسبة 41,9 %، كما أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة بنسبة 48,6 %، تليها الفئة العمرية لأقل من 30 سنة بنسبة 33,8 %، وأخيرا فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 17,6 % . بالإضافة إلى أن جميع أفراد العينة هم عراقيون ولا وجود لأجانب، نظرا إلى أن الفترة التي أقيم فيها البحث تميزت بوضع استثنائي وهو ان العراق بلد مستقر ومختلف عما يتناوله الاعلام

5.2. النتائج ومناقشتها:

5.2.1. تحليل نتائج قياس مستوى تمكين العاملين في الشركات السياحية عينة البحث:

بهذه التعرف على مستوى تمكين العاملين في الشركات السياحية عينة البحث، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة البحث عن مستوى التمكين في الشركات السياحية عينة البحث، والجدول رقم (4) يبين النتائج المتحصل عليها:

جدول 4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن مستوى التمكين

الرقم	فقرات الاستبيان	المعالجة الإحصائية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	توفر الإدارة للعاملين جميع المعلومات اللازمة لأداء عملهم	3,45	,788	متوسط
2	تخبر إدارة الشركة العاملين عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها وتقديمها للعملاء .	3,20	,965	متوسط
3	تقوم إدارة الشركة بإعلام العاملين عن كل ما يحدث داخل الشركة وتصارحهم بالنتائج التي تحققها .	2,10	,973	منخفض
4	يملك العاملون حرية الوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم في أي وقت .	3,37	,914	متوسط
	بعد المشاركة بالمعلومات	3,10	,5741	متوسط
5	يأخذ الرئيس المباشر باقتراحات العاملين إذا كانت ايجابية عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم .	3,52	1,329	متوسط
6	يستطيع العاملون في الشركة اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر .	3,13	1,298	متوسط
7	تمنح إدارة الشركة للعاملين حرية التصرف لحل المشاكل الطارئة .	3,51	1,453	متوسط
8	يُنحى المشرفون في الشركة للعاملين فرصة انجاز أعمالهم دون رقابة مستمرة .	3,42	1,142	متوسط
	بعد الحرية والاستقلالية	3,39	,8960	متوسط
9	تشجع إدارة الشركة على القيام بالأعمال بشكل جماعي	3,48	1,382	متوسط
10	يشترك الجميع باقتراح الأفكار للخروج بالحلول فيما يخص مواجهة المشاكل .	3,49	1,229	متوسط
11	يعمل الأفراد في الشركة بروح الفريق الواحد .	3,61	1,062	متوسط
12	تحرص الشركة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي .	3,51	1,413	متوسط
	بعد فرق العمل الذاتية	3,52	,993	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير التمكين	3,33	,6955	متوسط

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير تمكين العاملين متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (3,33) بانحراف معياري قدره (6959,0) وهذا ما يعني إلى حد ما ضعف سياسة تمكين العاملين بالشركات السياحية عينة البحث، وبالرجوع إلى أبعاد التمكين نجد:

1- **بعد المشاركة بالمعلومات:** كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,10) والانحراف المعياري (5741,0) وهذا يعني أن إدارة الشركة لا تقدم للعاملين المعلومات الكافية عن عملهم ولا تتيح لهم حرية الوصول إلى المعلومات في كل وقت وقد حصلت الفقرة رقم (3) على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2,10) وانحراف معياري قدره (973,0) والتي يؤكد العاملون في الشركة من خلالها أن الإدارة لا تعلمهم بكل ما يحدث داخل الشركة ولا تصارحهم بالنتائج التي تحققها.

2- **بعد الحرية والاستقلالية:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,39) والانحراف المعياري (8960,0) بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3,13) و (3,52) مما يدل على أن إدارة الشركة لا تمنح الحرية الكافية للعاملين لأداء عملهم، كما أنه لا يمكن للعاملين اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر وهو ما نجده في الفقرة رقم (6) التي بلغ المتوسط الحسابي لها (3,13).

3- **بعد فرق العمل الذاتية:** كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط قريب إلى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحساب لهذا البعد (3,52) والانحراف المعياري (993,0)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3,48) و (3,61) مما يدل على أن العاملين داخل الشركة يعملون بشكل جماعي، وقد حصلت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3,61) حيث أكد من خلالها العاملون أنهم يعملون بروح الفريق الواحد داخل الشركة.

5.2.2. تحليل نتائج قياس مستوى جودة الخدمات السياحية في الشركات عينة البحث:

بههدف التعرف على مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة البحث عن مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث، والجدول رقم (5) يبين النتائج المتحصل عليها:

جدول 5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة عن مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة

الرقم	فقرات الاستبيان	المعالجة الإحصائية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يمتاز المظهر العام للشركات من ناحية التصميم والديكور بالجاذبية	3,42	,803	متوسط
2	يحتوي الشركات على مرافق ملائمة .	3,20	,965	متوسط
3	تقدم الشركات خدمات للزبائن باستخدام التكنولوجيا الحديثة .	2,08	,962	منخفض
4	يتميز موظفو الشركات بالمظهر اللائق .	3,35	,913	متوسط
	بعد الجوانب الملموسة	3,08	,5710	متوسط
5	تقدم الشركات خدمات للزبائن بشكل جيد وفي الوقت المحدد .	2,46	1,284	متوسط

6	يحرص موظفوا الشركات على حل المشاكل التي يوجهها الزبائن .	2,31	1,072	منخفض
7	الخدمات التي تقدمها الشركات تلبي حاجات ورغبات الزبائن .	2,16	1,123	منخفض
8	تقدم الشركات الخدمات المعلن عنها فعليا .	2,47	1,088	متوسط
	بعد الاعتمادية	2,35	,7284	منخفض
9	يحرص موظفو الشركات على تلبية طلبات الزبائن بشكل سريع وفوري	2,35	1,140	متوسط
10	تقدم الشركات الخدمات التي يحتاجها الزبائن على مدار الساعة	2,30	1,003	منخفض
11	يحرص موظفو الشركات على الرد السريع على شكاوى واستفسارات الزبائن	2,51	1,024	متوسط
12	تراعي الشركات الدقة في إعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمة .	2,55	1,172	متوسط
	بعد الاستجابة	2,42	,6536	متوسط
13	يتميز موظفو الشركات بالابتسامة والبشاشة في التعامل مع الزبائن .	3,69	1,084	مرتفع
14	يعامل موظفو الشركات الزبائن معاملة حسنة ويحترمونه ويقدرون ظروفه .	3,50	1,138	متوسط
15	يسعى موظفو الشركات لمعرفة احتياجات الزبائن بشكل دائم .	3,35	1,175	متوسط
16	يولي موظفو الشركات الزبائن الاهتمام بأمورهم الشخصية .	3,31	1,084	متوسط
	بعد التعاطف	3,46	,5294	متوسط
17	يشعر الزبائن بالأمان بالتعامل مع الشركة وفي محيطه الخارجي	3,62	1,119	متوسط
18	تتعامل إدارة الشركات مع معلومات الزبائن بسرية تامة .	3,61	1,070	متوسط
19	يتصف موظفو الشركات بالأمانة والصدق .	3,93	,746	مرتفع
20	سلامة الأغراض وعدم فقدانها عند نسيانها في الشركة .	3,93	,800	مرتفع
	بعد الأمان	3,77	,502	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير جودة الخدمات	3,02	,3344	متوسط

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور قد بلغ (3,02) بانحراف معياري قدره (3344,0) وهذا ما يفسر أن هناك موافقة متوسطة عن مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة من طرف الشركات السياحية عينة البحث ، حيث يرى أغلب أفراد العينة أن الشركات السياحية عينة البحث ، تقدم خدمات سياحية ذات جودة متوسطة .

وبالرجوع إلى أبعاد جودة الخدمات نجد ان :

1- بعد الجوانب الملموسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,08) والانحراف المعياري (5710,0) بمستوى أهمية نسبية متوسط، وقد حصلت العبارة رقم (2) على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2,08) وانحراف معياري قدره (962,0) والتي تتعلق بتقديم الخدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يرى أفراد العينة أن الشركات لا توفر هذه الخدمات.

٢- بعد الاعتمادية: كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط قريب إلى المنخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2,35) والانحراف المعياري (7284,0) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (2,16) و (2,77) ما يعني أن معظم أفراد العينة يرون أن الشركات لا تقدم خدماته في الوقت المحدد وبالدفعة المطلوبة، ولا يفي بالتزاماته اتجاه الزبائن.

٣- بعد الاستجابة: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,42) بانحراف معياري قدره (6536,0)، وبهذا كان مستوى الأهمية النسبية له متوسط قريب إلى المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (2,30) و (2,55) وهذا يعني أن أفراد العينة غير راضين عن طريقة تعامل الشركة مع شكاوى واستفسارات الزبائن.

4- بعد التعاطف: كان مستوى الأهمية النسبية لهذا البعد متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,46) والانحراف المعياري (5294,0) مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون أن موظفي الشركات يتعاملون مع الزبائن معاملة حسنة ويحرصون على راحتهم والاهتمام بخدمتهم وتلبية طلباتهم.

5- بعد الأمان: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,77) والانحراف المعياري (5202,0) وهو متوسط حسابي بمستوى أهمية نسبية مرتفع مما يدل أن أفراد العينة يشعرون بالأمان على أنفسهم وممتلكاتهم داخل الشركة .

5. 2. 3. اختبار صحة الفرضيات:

* اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات السياحية في الشركات السياحية عينة البحث عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0,05$ قبل اختبار صحة هذه الفرضية يجب أن نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها أولاً، والتي تدرس طبيعة العلاقة الإحصائية بين كل بعد من أبعاد التمكين والمتمثلة في:

المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الذاتية، والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية) وذلك من خلال إخضاعها إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وبعدها نقوم بدراسة علاقة الأبعاد الثلاثة مجتمعة بجودة الخدمات.

** اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وجودة الخدمات السياحية في الشركات السياحية عينة الدراسة ، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$

يمثل الجدول رقم (6) النتائج المتحصل عليها بعد اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تحسين جودة الخدمات السياحية .

جدول 6 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تحسين جودة الخدمات السياحية

جودة الخدمات السياحية المقدمة					المشاركة بالمعلومات
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,001	0,229	3,566	0,156	0,394	

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,349$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ما دون المتوسطة بين المشاركة بالمعلومات وتحسين جودة الخدمات السياحية، وهي علاقة ايجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,229$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=156,0$ أي أن 15,6 % من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات السياحية تعود للتغير في المشاركة بالمعلومات.

وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (566,3) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\text{sig}=001,0$ وهو اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث.

****اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (7) النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحرية والاستقلالية على تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة.

جدول 7: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحرية والاستقلالية على تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة

جودة الخدمات السياحية المقدمة					الحرية والاستقلالية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,001	0,153	3,738	0,168	0,410	

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,410$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ما دون المتوسطة بين الحرية والاستقلالية وتحسين جودة الخدمات السياحية، وهي علاقة ايجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,153$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=168,0$ أي أن 16,8 % من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات السياحية تعود للتغير في الحرية والاستقلالية.

وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (738,3) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\text{sig}=001,0$ وهو اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلالية وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث.

****اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (8) النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل الذاتية على تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة

جدول 8: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل الذاتية على تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة.

جودة الخدمات السياحية المقدمة					فرق العمل الذاتية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,00	0,141	3,854	0,177	0,421	

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,421$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مبدئية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات السياحية، وهي علاقة إيجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,141$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,177$ أي أن 17,7% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات السياحية تعود للتغير في فرق العمل الذاتية وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (3,854) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ وهو أصغر من مستوى المعنوية (0,05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل الذاتية وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث.

***اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ يمثل الجدول رقم (9) النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) على تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة

جدول 9 : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) على تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة

جودة الخدمات السياحية المقدمة					تمكين العاملين
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0,00	0,233	4,608	0,224	0,485	

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط $R=0,485$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ما دون المتوسطة بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات السياحية، وهي علاقة إيجابية طردية بالنظر إلى معامل الانحدار $B=0,233$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد $R^2=0,224$ أي أن التمكين بأبعاده الأربعة مجتمعة قد فسّر 22,4% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث، مما يعني أن (22,4%)

من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع) جودة الخدمات السياحية المقدمة(مصدرها المتغير (المستقل) تمكين العاملين(بينما النسبة المتبقية المقدرة ب (67,7%) فمصدرها متغيرات أخرى. وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي (608,4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة sig=0,00 وهو اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، والتي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (بأبعاده مجتمعة) وتحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث .

- الاستنتاجات :

جاء البحث ، لتحديد دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة في عينة من شركات السفر والسياحة ، وبعد التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كان مستوى ممارسة تمكين العاملين في الشركات السياحية عينة البحث بدرجة متوسطة ، وهذا ما عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات الخاصة بالتمكين ، حيث بلغت هذه القيمة (3,33).

- حصل بعد فرق العمل الذاتية على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3,52) وهذا ما يدل على تشجيع الإدارة للعاملين على القيام بالأعمال بشكل جماعي .
- تمنح الإدارة حرية نسبية للعاملين لأداء أعمالهم وحل المشاكل المتعلقة بها.
- لا توفر الإدارة المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها العاملون في أعمالهم.
- كان مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث، بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات الخاصة بجودة الخدمات (3,02) .
- حصل بعد الأمان على أكبر متوسط حسابي بقيمة (3,77) ، أما بعد الاستجابة فقد حصل على أدنى متوسط حسابي ، حيث بلغت قيمته (2,42) ، وهذا ما يعني أن الشركات السياحية عينة البحث بحاجة لتبني إستراتيجية التمكين من أجل رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها خاصة ما تعلق بالجانب التفاعلي بين الموظف والزبون والذي يمثل بعد الاستجابة جانبا مهما منه - من خلال اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد تمكين العاملين مجتمعة وجودة الخدمات السياحية المقدمة في الشركات السياحية عينة البحث تبين أن هذه العلاقة ذات تأثير ايجابي لكنها ضعيفة حيث بلغت قيمة التأثير (22,4%)، وهذا ما يفسر أن هناك عوامل أخرى غير تمكين العاملين ساهمت في تحقيق هذا المستوى من جودة الخدمات في الشركات السياحية عينة البحث .

التوصيات:

بعد مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن صياغة بعض التوصيات من أجل العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة في شركات السفر والسياحة وغيرها من المؤسسات السياحية كما يلي:

- ينبغي على إدارة الشركات السياحية أن تتبنى مفهوم التمكين فلسفة وممارسة، وذلك عن طريق إعطاء العاملين حيزا من الحرية للقيام بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لاتخاذ القرارات، وتزويدهم بكل المعلومات اللازمة لذلك، وذلك يعني التخلي عن الأسلوب التقليدي للإدارة المبني على التوجيه والأوامر والتوجه نحو الإدارة بالمشاركة والتشاور والعمل الجماعي .
- يجب على إدارة الشركات السياحية ضرورة التعرف على احتياجات الزبائن كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمات السياحية المقدمة، والعمل على تصميم هذه الخدمات وفقا لتوقعات الزبائن.
- يجب على إدارة الشركات السياحية، أن تعمل على التحسين المستمر للخدمات السياحية المقدمة من خلال الحرص على تقديم الخدمات في الوقت المحدد والوفاء بالالتزامات، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتقبل الشكاوى والاقتراحات ومعالجتها، وأخيرا التيقن التام أن حسن المعاملة والضيافة الجيدة تلعب دورا هاما في استقطاب الزبائن والحفاظ على وفائهم لأطول فترة ممكنة .

References :

- A. Potterfield, T.** (1999). The Business Of Employee Empowerment, Democracy and Ideology in The Workplace. United State of America: Greenwood Publishing Group .
- Ayoub Sakri,** and Ahmed Ben Aichaoui (2017) The Impact of Job Satisfaction on the Quality of Tourism Services, MELAV Journal for Research and Studies, 03(02), 192-216 .
- Hania Salkhan and Ahmed Ben Aichaoui** (2017) The Impact of Empowering Workers on Improving the Quality of Health Services in Private Sector Hospitals, Journal of the Performance of Algerian Institutions, 12, pp. 155-170 .
- Khalida Mohamed Belkabir May,** (2013). The reality of empowering employees of Algerian enterprise managers, Journal of the New Economy (8), pp. 221-238 .
- Ken Blanchard,** J. P. (2001). The 3 Keys to Empowerment Release The Power.
- Kenneth W, T., & Velthouse,** B. A. (1999). Cognitive Elements of Empowerment; An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review , 15 .
- Mohammad Ali Ari and Ramadan Sharfani** Dalman Khoshfi (2017) The Impact of Organizational Proficiency in Improving the Quality of Tourism Service Dimensions, Journal of Innovation and Marketing .
- Mohammed Munir Al-Bardaqawi,** and Fawaz Salloum Hamwi (2017) The role of the quality of tourism services in improving revenues Journal of Al-Baath University.
- Mourad Ismail and Fatima Ben Haddou** (2021) The Role of Marketing Innovation in Improving Service Quality .
- Musa Tawfiq Al-Madhoun** (1999) A proposed model for empowering workers in private establishments as a special tool for total quality management, Journal of King Abdulaziz University Economics and Management, 13(2), pp. 73-95.
- Rezan Nassour and Nour Mahmoud Ibrahim** (2016) Measuring the level of quality of tourism services provided in the hotels of Latakia Governorate from the point of view of guests, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, 38
- Rafiq Shamami** (2019). The impact of empowering employees on improving performance in the organization) PhD thesis. Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Algiers3 .

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace; Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Review , 38

Sumaya Samer and Ismail Issa (2019) Human resource development strategy as a mechanism to improve the quality of technical services for social studies and humanities.

Within People For Astonishing Results. San Francisco: Berret-Köhler Publishers .

Wilkinson, A. (1998, february). Empowerment: theory and practice. Personnel review , 27.

Yahya Salim Milhem (2009) Empowerment as a contemporary administrative concept. Cairo: Arab Organization for Administrative Development.

Zakaria Mutlak Al-Douri and Ahmed Ali Saleh (2018) Managing Empowerment and Trust Economics in Third Millennium Business Organizations. Amman: Dar Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution .