

أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية

دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد

الدكتور لؤي لطيف

الدكتورة سمراء عبد الجبار

كلية السياحة-الجامعة المستنصرية

المستخلص

إعتمد هذا البحث الدراسة التطبيقية للتعرف على أثر إدارة التمكين في المنظمات الفندقية ومدى التغيرات التي يحدثها مع البيئة المهمة (الضيوف، الوسطاء، المنافسون)، والتي تم تطبيقها عملياً على ثلاث فنادق في بغداد (فندق قصر السدير وفندق بغداد وفندق أرض سومر) من خلال توزيع 45 إستمارة إستبانة لكل فندق بمعدل 15 إستمارة إستبانة لكل فندق، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود تأثير كبير بين إدارة التمكين وبيئة المهمة والتي تنعكس على عائدات المنظمة بشكل متواصل.

Abstract :

The Impact of Empowerment Management in the Task Environment of Hotel Organization. This Research employs an applied study that helps to identify the impact of empowerment in hotel organizations and the extent of the changes it makes on the task environment (guests/intermediaries, and competitors). It is Practically applied in three hotels in Baghdad (Al-Sadeer Palnce, Baghdad Hotel, and Sumer Land Hotel). 45 questionnaire forms were distributed, is forms for each hotel. It appears from the conclusions of the research that empowerment management has a great impact on the task environment which in turn has its effect continuously on the organization's incomes.

المقدمة

في ظل المتغيرات المتسارعة ببيئة الأعمال وإستخدام التقنيات الحديثة، ووسائل الإتصال المتنوعة التي سهلت عمليات الإتصال بين المستهلك (الضيف) والمنتج وإنفتاح الأسواق العالمية، إذ أصبح توجه المنظمات بصورة عامة والمنظمات السياحية والفندقية بصورة خاصة الإهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. كما تسعى تلك المنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير الأداء والتنبؤ للمستقبل من خلال إستخدام مفهوم إدارة التمكين، الذي بات محط إهتمام الباحثين والكتاب لما يلعبه من دور رئيسي ببناء نمط ديموغرافي أكثر إنفتاحاً وذو مرونة عالية ويحقق السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة. كما أن التمكين لا يتم دون تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق ومعالجة المعوقات والتخطيط، لغرض بناء فريق ناجح يتعامل بشكل فعال مع تحديات البيئة المتجددة بإستمرار.

ومن هذا المنطلق وجد ضرورة للبدء في فهم متغير البحث لتجسيدها بالمنظمات السياحية والفندقية داخل بغداد، لتتمكن القيادات الإدارية الإستفادة من هذه الدراسة وتطبيقها بالشكل الصحيح لتحقيق التوازن بين منظماتها وبيئة المهمة التي تتعامل معها بشكل متواصل دون إنقطاع، وتحقيق حصة ومكانة سوقية تتلاءم مع مكانتها بسوق العمل.

المبحث الأول : إدارة التمكين Empowerment Management

أولاً - مفهوم التمكين : يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى أدبيات إدارة الأعمال، وهي من المداخل المعاصرة، إذ تناولت المنظمات مفهوم التمكين بشكل أكثر شعبية من باقي المفاهيم الإدارية المنظمة وشاع إستعماله بكثير من المنظمات المعاصرة نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة، ويمكن إستعراض مجموعة من المفاهيم :

- **التمكين باللغة :** عند البحث في الأصل اللغوي لمفهوم التمكين، فهو يعني مَكَّنَ (تمكيناً)، من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله، (المنجد، 1973: 111). كما يقصد به إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القدرة لشخص أو مجموعة أشخاص، وذلك لتحقيق أهداف معينة يتوخى المُمَكَّنُ له تحقيقها، (المرهون، 1999: 17). وفي معجم أكسفورد يقصد بها الإستثمار الرسمي أو القانوني من خلال السلطة والتحويل والترخيص والسماح، (Lashly & McGoldrick, 1994: 254).

- **التمكين بالمنظمة:** فقد عرف (Conger & Kanungo, 1988: 471) التمكين بأنه عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأثير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف، والعمل على تغييرها إيجابياً من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية. أما (Bowen & Lawler, 1992: 31) أكدوا بأنها إستراتيجية الإدارة في مشاركة المعلومات مع الأفراد العاملين في الخط الأول، والمعرفة التي تمكنهم من فهم الأداء الوظيفي المنظمي، والمشاركة بسلطة صنع القرار.

- **تأثير التمكين بالسلوك:** أما (Cook, 1994: 14) فعرفها بأنها ظاهرة إجتماعية تتعلق بنماذج السلوك والمرونة. ويضيف (MaxWell, 1997: 120) العملية التي من خلالها يساعد المديرين الآخرين على إكتساب وإستخدام القوة المطلوبة. وأشار (Argyris, 1998: 98) تمكين العاملين على تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها على طريق منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمات للضيوف. ويضيف (Robbins, 1998: 379) بأنه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لإتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للضيوف. وأكد (Drucker, 2001: 247) تنازل الأفراد الأقوياء في المنظمة عن جزء من القوة إلى الأفراد الأقل قوة. كما يعرف التمكين هو العملية التي يعززها شعور التأثير الذاتي بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تكفل لهم القوة، وإلغاء كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنية غير الرسمية، وذلك بتوفير المعلومات الكافية للعاملين. وبين (اللوزي، 2008: 256) إن التمكين هو إندماج الأشخاص في كل خطوة من العملية الإنتاجية.

- **التمكين بالفكر الإداري :** إن العديد من النظريات الإدارية أسهمت في بلورة وإرساء هذا المفهوم ، فمدرسة الإدارة العلمية (Taylor) أكدت بأن العاملين لا يمتلكون الكثير من الحرية بالتصرف، أي إن الصفة البارزة بين الإدارة والعاملين هي إذعان العاملين لإدارتهم، وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها هذه المدرسة، إلا أنها ولدت مشكلة الإغتراب الوظيفي الناتج عن تقسيم العمل إلى مهمات صغيرة قد إنعكس على إرتفاع نسب دوران العمل والصراع والتغيب المتعمد إلى وترك العمل الفعلي، (Wilkinson, 1998: 43). وأكدت المدرسة الصناعية عام 1850، حيث ظهر تشكيل أول نقابة دائمة مع التحولات التي خلقتها الثورة الصناعية بالطلب على الإنتاج

وحجمه وكلفه المنخفضة بأقصر مدة زمنية، ومن أبرز رواد هذه المدرسة (Gant) الذي وصف الأدوار بين المديرين والعاملين بوضوح، والذي أسهم بشكل كبير في تشذيب إدارة العاملين، (الملوك، 2002: 19).

ثانياً - أبعاد التمكين: بعد توضيح بعض المفاهيم التي أشارت إلى أبعاد التمكين ومحتواه ومضامينه، يمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) يوضح أبعاد التمكين

ت	الباحث	السنة	الصفحة	الأبعاد
1	Thomas & Velthouse	1990	98	الإنسجام والتفاعل داخل بيئة العمل، الكفايات، حق الاختيار، التأثير
2	Lashely & McGoldrick	1994	25	المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة
3	Brown	1996	197	الجودة، الموارد، التفويض، المعلومات
4	Blanchard, et.al.	1996	265	المشاركة بالمعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية
5	Maxwell	1997	485	حرية الاختيار، الكفاية الذاتية، قيمة العمل، الفاعلية
6	Rafiq & Ahmed	1998	688	المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، المكافآت، المعرفة
7	Worren & Ruddle & Moore	1999	243	الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل المنظمي.
8	Daft	2001	504	إتاحة المعلومات، إمتلاك المعرفة، القوة، المكافآت
9	Melhem	2006	588	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات
10	البريدي والرشيدي	2012	170	المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية والنمو الذاتي، التقليد والمحاكاة
11	عبد الحسين	2012	84	التفويض، التدريب والتعلم، الإستقلالية والدافعية

إعداد : الباحثان

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تحديد أبعاد التمكين التي تتناسب مع المنظمات الفندقية المتمثلة بـ (التفاعل داخل بيئة العمل، الثقافة، بناء فرق العمل الذاتية، التدريب والتعلم، الدعم، المعرفة) وفق وجهة النظر البحثية.

ثالثاً - خطوات التمكين: أكد كل من (Kizilos, 1990:47) و (Bowen & Lawler, 1995:73) و (Ford & Fottler, 1995:21) يمكن تحديد خطوات التمكين على أساس :

• **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

- تحسين خدمة الضيوف.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

- **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوك المديرين: تُعد إحدى التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة.
- **الخطوة الثالثة :** تحديد القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسين.
- **الخطوة الرابعة :** تكوين فريق العمل.
- **الخطوة الخامسة :** المشاركة في المعلومات.
- **الخطوة السادسة :** إختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين.
- **الخطوة السابعة:** إعتتماد التدريب

وأشار (Kotler & Armstrong, 2012:45) إلى أن المنظمة تعتمد أسلوب التمكين من خلال توفير الظروف البيئية الملائمة والقناعة لتحقيق خطوات نجاح التمكين، وكما يلي :

- **الخطوة الأولى:** إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية.
- **الخطوة الثانية :** رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية.
- **الخطوة الثالثة :** إدراك العاملين للتمكين.
- **الخطوة الرابعة :** الأداء.

رابعاً - فوائد التمكين :أشار كل من (Argyris, 1998:25) و (Worren & Ruddle & Moore, 1999:35) و (Drucker, 2001:45) إلى أهمية التمكين:

1. التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المنظمات ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.
 2. الإهتمام بإدارة الوقت وإستغلاله على نحو مناسب.
 3. تحقق الإلتزام من قبل العاملين لإنجاز الأهداف التي يشتركون بوضعها وإظهار كفاءتهم بتنفيذ المهام التي يشتركون بتخطيطها.
 4. التطور التكنولوجي والتقدم بالإتصالات وتوفير المعلومات التي تساهم في زيادة أداء وظائف المنظمة.
 5. تغير فلسفة العمل من القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.
- كما أضاف كل من (ملحم، 2006: 112) و (Mullius, 2010:41) إلى الفوائد الناجمة عن إستخدام التمكين، وكما يلي :

1. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
2. تحسين مستوى إنتاجية العاملين كماً ونوعاً.
3. زيادة فرص الإبداع والإبتكار.
4. مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد.
5. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.
6. تسريع عملية إتخاذ القرارات من خلال إستغلال الوقت بصورة أفضل.

خامساً - معوقات استخدام التمكين : قد تواجه المنظمة معوقات أثر إستخدامها التمكين كما أوضحها (الملوك، 2002: 54) و(المغربي، 2001: 4) وهي :

1. عدم الإعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنا التي يتمتع بها بعض القادة.
 2. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 3. لجوء بعض القادة الإداريين في شبكة المعلومات إلى حجبها ظناً منهم إلى تعزيز قوتهم وسيطرتهم.
 4. زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين.
 5. زيادة العبء والمسؤولية وإساءة استخدام القوة من قبل العاملين.
- وأضاف (اللوزي، 2008: 259) إلى أهم المعوقات للتمكين ، وهي :

1. الرقابة والتوسع بالعمليات.
 2. تحمل المسؤولية.
 3. البيروقراطية.
- ويُشير (العتيبي، 2005: 39) إلى وجود معوقات أخرى تُسهم في فشل التمكين الإداري، وكما يأتي :
1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
 2. المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرارات.
 3. عدم الرغبة في التغيير.
 4. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار والإبداع.
 5. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

المبحث الثاني: بيئة المهمة للمنظمات الفندقية Environment Important for Organization Hotel

أولاً - مفهوم بيئة المهمة : فهم البيئة بشكل عام والتسويقية بشكل خاص والذي يعني التحليل المعمق وبشكل إستراتيجي لبيئتها الداخلية ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل داخلها.

- **البيئة من الناحية اللغوية :** مشتق من الجذر الثلاثي (بؤأ) الذي أخذ من الفعل (باء) كما يستخلص التعريف اللغوي للبيئة على أنها المكان أو الوسط أو المنزل الحسن المهيأ للإقامة، (منور وفتحية، 2013: 334).
- **البيئة وفقاً للأهداف :** نظراً للأهمية وتعدد وتداخل مكوناتها، كان قد نشأ خلاف بين الباحثين حول مفهومها ليسعى كلٍ منهم إلى تعريفها وتحليلها وفقاً للأهداف المبرمجة، وإتفقت إمري وتريست على أنها مجموعة من القيود والتي حددت سلوك المنظمة، كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق للتعريف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها، (<http://www.hrdiscussion.com>). وإن دراسة البيئة هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة المحيط الذي يعيش به الكائن الحي، وبالتالي يدرس العلاقة بينهما كما هو إمتداد لعلم البيئة الطبيعية، لذلك فإن دراسة بيئة للمنظمة تركز على عمل ومكونات وسلوك هذه المنظمة ضمن محيطها، (<http://essam87.com>).

- **البيئة من وجهة النظر التسويقية السياحية:** إنها مجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، و تستلزم القيام بالأنشطة والعمليات والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين (الضيوف)، (Kotler ,

121:2004). وتمثل القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة والفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين (الضيوف)، (الصميدعي، 2005: 52).

ثانياً- أنواع بيئة المهمة :

1. **المنافسون Competition** : إن تأثير عوامل البيئة الخارجية في منظمات الأعمال يتم الشعور به غالباً من قبل المنافسين في بيئة المنظمة، (Pearce & Robinson, 1985: 109). وتعد الفعاليات التنافسية من أخطر الاتجاهات التي تهدد عمل المنظمات لأنها غير مستقرة وتتخذ إجراءاتها بناءً على أنشطة المنظمة، (Smith, et.al., 1991: 106). وتعتبر المنافسة جزء هام من عناصر النظام التسويقي لأنهم يؤثرن على تحقيق أهداف المنظمة، (عبد الهادي، 2001: 2). كما أكد (Porter, 2002: 91) إلى أن المنافسة تؤكد على المنافسين المباشرين والمحتملين والمنتجات البديلة والتكامل الأمامي بواسطة الموردين ونقاط القوة والضعف عند المنافسين وربحيتهم . ويضيف إن هدف إدارة التسويق بأي منظمة هو تلبية حاجات ورغبات الضيوف بشكل أفضل عما يفعله المنافسون لهم، (العمر، 2008: 58). ويحدد ذلك بتقديم المنظمة قيمة أعلى ورضا أكبر للمستهلكين عما يقدمه منافسوها كي تنجح، (Kotler & Armstrong, 2009: 173). وهنا يأتي دور بحوث التسويق بعملية جمع كافة المعلومات عن المنافسين والتي تُستخدم كأساس للإستراتيجيات المضادة للمنافسين، إضافة إلى أهمية المحافظة على المعلومات المتعلقة بالإستراتيجيات التسويقية للمنظمة وحمايتها وعدم تسريبها، (كوتلر، أرمسترونج، 2007: 58).

2. **الوسطاء Intermediaries** : يعرف الوسطاء بأنهم تجار الجملة والتجزئة، ومنظمات التوزيع المادي، ووكالات الخدمات وكذلك المنظمات المالية والتي تساعد المنظمة بترويج وبيع وتوزيع سلعها وخدماتها للضيوف النهائيين، (حداد وسويدان، 1998: 35). ويُشير (ستانتون وآخرون، 2006: 47) إلى أنها منظمات تجارية مستقلة تساعد مباشرة في تدفق السلع والخدمات بين منظمات التسويق والأسواق الخاصة بها. ويحدد (العمر، 2008: 57) الوسطاء هم المنظمات التي تساعد بنقل وتوزيع وبيع المنتجات لتصل إلى المشتري النهائيين ووكلاء خدمة التسويق والوسطاء الماليين. وأضاف (Kotler & Armstrong, 2008: 171) الوسطاء هم الذين يساعدون المنظمة في ترويج سلعها، وبيعها للمشتري النهائيين، وتوزيعها عليهم، ويشملون معيدي البيع ومنظمات التوزيع الطبيعي ووكالات خدمات التسويق والوسطاء الماليين. وأشار (الطائي وآخرون، 2010: 63) بأنها حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء على جزء من فعاليات المنظمة.

• أنواع الوسطاء :

- **منظمات التوزيع المادي Physical Distributions Firms** : تساعد منظمات التوزيع المادي للمنظمة على خزن ونقل السلع من مصدرها إلى نهاياتها المقصودة.
- **وكالات الخدمات التسويقية Services Agencies** : تشمل هذه الوكالات منظمات بحوث التسويق والإستشارات والوكالات الإعلانية والتي تؤدي دورها بمساعدة المنظمة بإستهداف وترويج منتجاتها للأسواق

- المناسبة، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب إختيار هذه الوكالات إعتماًداً على عدة عوامل منها : الإبداع والجودة والخدمة والسعر ، (حداد وسويدان، 1998: 36).
- وأضاف (العمر، 2008: 57) إلى أنواع أخرى من الوسطاء المتمثلة بـ :
- **السماسرة Brokers**: هم منظمات متخصصة بقنوات التوزيع التي تساعد المنظمة على إيجاد مستهلكيها أو إيصال السلع والخدمات لهم.
 - **الوسطاء الماليون** : وهم البنوك ومنظمات التأمين والإعتماد وغيرها من الخدمات التي تساعد إدارة الشراء والتأمين ضد الأخطار المرافقة لعمليات البيع.

3. **الضيف أو المستهلك** : على المنظمة أن تدرس بعناية ضيوف أسواقها، وهؤلاء الضيوف يصنفون تبعاً لنوعية السوق :

- **أسواق المستهلكين (الضيوف) Consumer (Guest) Markets** : وهم الأفراد والأسر الذين يشترون المنتجات (السلع والخدمات ومنها السياحية) للإستهلاك الشخصي.
- **الأسواق الصناعية Industrial Markets** : وهي المنظمات التي تشتري المنتجات (السلع والخدمات) لعمليات إضافية أو لإستخدامها بعمليات الإنتاجية.
- **الأسواق التجارية Reseller Markets** : وهي المنظمات التي تشتري المنتجات (السلع والخدمات) لإعادة بيعها بهدف الربح.
- **الأسواق الحكومية Government Markets** : وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لإنتاج خدمات للجمهور أو لنقل هذه السلع والخدمات للآخرين عند الحاجة إليها.
- **الأسواق الدولية International Market** : وهم المشترون الأجانب ويتضمن المستهلكون المنتجون، معيدو البيع والأسواق التجارية والحكومات، (حداد وسويدان، 1998: 36).

ويُشير (العمر، 2008: 58) إلى وجود تصنيف آخر للمستهلكين تبعاً إلى :

- **أسواق المنظمات العامة والخاصة Markets, Public and Private Organizations** : مثل المدارس والمستشفيات والجامعات التي تقدم خدمات وبيع للأشخاص الذين هم تحت رعايتها.
 - **أسواق الأعمال Markets Business**: يتم فيها شراء السلع والخدمات لإستخدامها بعمليات الإنتاج.
- ويُشير كل من (الطائي وآخرون، 2010: 62) بأن المستهلكين يشكلون الحجر الأساس للنشاط التسويقي وفحوى نجاحه.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً - منهجية البحث :

1. مشكلة البحث : تحاول المنظمات الفندقية استخدام وسائل متطورة عدة لعرض المعلومات للوصول إلى إظهار فاعلية القرارات التي يتم إتخاذها إتجاه المسؤوليات المحددة لغرض تكافؤ طبيعة بيئة المهمة لتنمية التوافق بين المتطلبات المتجددة (المنافسون والضيف والوسطاء)، ما ينعكس ذلك على ضرورة استخدام إدارة التمكين التي تعمق مشاعر المقدرة الذاتية بتجديد الفرص الحقيقية، والشعور بمكانم الضعف، ما يساعد على إنجاز ووضع القرارات الصائبة التي تتناسب مع بيئة المهمة.

2. أهمية البحث :تتلخص بإيضاح ما يأتي :

- أ. إظهار مكانم الأهمية التي تحتويها إدارة التمكين بإعتبارها ظاهرة عميقة الجذور داخل النظريات الإدارية.
- ب. تعزيز وزيادة قدرة الفرد على التواصل والتحاور والتأثير بطبيعة العلاقات والتعامل مع الآخرين.

3. أهداف البحث : يهدف البحث إلى الإرتقاء بمستوى إدارة التمكين من قبل المنظمات الفندقية والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وذلك عن طريق ما يلي :

- أ. إعداد برامج تدريب وتطوير مستمرة تساعد العاملين على إتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.
- ب. منح أصحاب القرار الصلاحيات الوسعة لإتخاذ القرارات الخاصة بأوجه بيئة المهمة.
- ت. على المنظمات أن تقوم بتعليم الأفراد العاملين بها مهارات على نحو غير مباشر من خلال إستيفاء الدروس من المنظمات التعليمية ليصبحوا أكثر كفاءة وثقة وولاء للمنظمة.
- ث. على المنظمات الفندقية تقديم المنتجات المتميزة والمنفردة من خلال استخدام إدارة التمكين للحصول على ولاء الضيوف والحد من تهديدات المنافسين.

4. فرضية البحث : تمثلت بـ :

- أ. تؤثر إدارة التمكين في بيئة المهمة.
- ب. لا تؤثر إدارة التمكين في بيئة المهمة.

5. إنموذج البحث :



المصدر: إعداد الباحثان

6- مجتمع وعينة البحث : على وفق مايتطلبه البحث من تحليل للظواهر ذات العلاقة بمتغيرات البحث ومثلما جاء بإنموذج البحث الافتراضي ، تم إختيار منه مبدجة (أعضاء مجلس الإدارة ، المديرين المفوضين، رؤساء الأقسام) مجتمعاً للدراسة الذي تألف من (45) فرداً موزعين على (3) فنادق من الدرجة الأولى ببغداد (فندق قصر السدير وفندق بغداد وفندق أرض سومر) بواقع (15) إستمارة للقيادات الإدارية لكل فندق منهم ، وبعد أن أُشرت من قبل المعنيين، حيث كانت إجاباتهم سديدة بما يُفيد لمشروع البحث الحالي، وكان تجميعها صالحة.

7-أدوات تحليل البيانات: تم إعتداد مجموعة من الأدوات الإحصائية لعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها وهي: التكرارات والنسب، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار البسيط، إختبار (F).

$$y = a + B \text{ xi} \quad \text{المعادلة}$$

ثانياً- عرض وتحليل نتائج البحث: منالبيانات المستحصلة أثر الإجابات المؤشرة بإستمارات الإستبيان وتحليلها ضمن البرنامج الإحصائي، كانت النتائج كالآتي :

1. تبين أن إدارة التمكين تحقق حرية كافية لمتخذي القرار للتواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة، حيث كانت إجابات (100%) من أفراد العينة متفقين تماماً على ذلك بوسط حسابي (4.30)، وإنحراف معياري (0.46)، وكما موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تحقق إدارة التمكين حرية كافية لمتخذي القرار للتواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة.	12	30	28	70	0	0.0	0	0.0	0	0	4.30	0.64

2. أشارت إجابات (72.5%) من أفراد عينة البحث بالإنفاق على أن إدارة التمكين تستطيع وضع القياسات العالية عن القيم الواضحة والحفاظ على السلوكيات التي تتبع هذه القيم، وإن (17.5%)، منهم غير متأكدين، وكانت نسبة الغير متفقين (10%)، بوسط حسابي (3.87)، وإنحراف معياري (0.91).

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تستطيع إدارة التمكين وضع القياسات العالية عن القيم الواضحة والحفاظ على السلوكيات التي تتبع هذه القيم.	10	25	19	47.5	7	17.5	4	10	0	0.0	3.87	0.91

3. تباينت آراء أفراد عينة البحث بخصوص قدرة التمكين على إستبعاد القيود الإدارية والفنية كافة الغير الضرورية للوصول إلى مستوى أداء نموذجي، إذ كان (32.5%) متفقين على ذلك، وإن (42.5%) منهم غير متأكدين، و (25%) لم يتفقوا على ذلك، بوسط حسابي (3.02)، وإنحراف معياري (0.86)، كما موضح في الجدول (4).

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
للتمكن القدرة على إستبعاد القيود الإدارية والفنية عامة الغير ضرورية للوصول إلى مستوى أداء نموذجي.	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	3.02	0.86
	0	0.0	13	32.5	17	42.5	8	20	2	5		

4. بالنظر للجدول رقم (5)، إتفق (70%) من أفراد عينة البحث بأن التمكين يُعَدُّ العلاج المضمون لحل مشكلة مزمنة للمنظمة الفندقية من خلال تعزيز الرقابة الذاتية، وأن (22.5%) منهم لم يتأكد من ذلك، ولم يتفق (7.5%) منهم، بوسط حسابي (3.90)، وإنحراف معياري (0.90).

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
يُعدُّ التمكين العلاج المضمون لحل مشكلة مزمنة للمنظمة الفندقية من خلال تعزيز الرقابة الذاتية.	11	27.5	17	42.5	9	22.5	3	7.5	0	0.0	3.90	0.90

5. تُشير إجابات (90%) من المجيبين بالإتفاق على إن إمتلاك المعرفة وإتاحة المعلومات للعاملين يجعل المنظمة قادرة على فهم التمكين، ما يُشجع متخذي القرار على إدراك التعاطف مع ميول الضيف، وإن (10%) منهم فقط كانوا غير متأكدين من ذلك، بوسط حسابي (4.42)، وإنحراف معياري (0.67).

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
إن إمتلاك المعرفة وإتاحة المعلومات للعاملين يجعل المنظمة قادرة على فهم التمكين ما يُشجع متخذي القرار على إدراك التعاطف مع ميول الضيف.	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	4.42	0.67
	21	52.5	15	37.5	4	10	0	0.0	0	0.0		

6. تؤكد إجابات (100%) من أفراد العينة بالاتفاق التام على أن بيئة المهمة لها دور كبير ومباشر على أداء المنظمة والذي ينعكس على عمليتي الإنتاج والإستهلاك في آن واحد، بوسط حسابي (4.57)، وإنحراف معياري (0.50)، وكما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
إن بيئة المهمة لها دور كبير ومباشر على أداء المنظمة والذي ينعكس على عمليتي الإنتاج والإستهلاك في آن واحد.	23	57.5	17	42.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.57	0.50

7. إتفق (59.5%) من أفراد العينة على أن المنظمات الفندقية تتعامل مع المنافسين المباشرين والمحتملين بشكل متواصل دون توقف، وكان (20%) منهم غير متأكدين، وإن (17.5%) كانوا غير متفقين، بوسط حسابي (3.80)، وإنحراف معياري (1.11)، وكما مبين بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
تسعى المنظمات الفندقية للتعامل مع المنافسين المباشرين والمحتملين بشكل متواصل دون توقف.	14	35	11	24.5	8	20	7	17.5	0	0.0	3.80	1.11

7. إتفق (72.5%) من المجيبين على أهمية الوسطاء في ترويج وتوزيع وبيع المنتجات وتدفقها من المنظمات الفندقية إلى الضيوف الحاليين، وإن (15%) منهم لم يتأكدوا من ذلك، ولم يتفق (12.5%) منهم، بوسط حسابي (3.82)، وإنحراف معياري (0.93)، وكما مبين بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
أهمية الوسطاء في ترويج وتوزيع وبيع المنتجات وتدفقها من المنظمات الفندقية إلى الضيوف الحاليين.	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	3.82	0.93
	9	22.5	20	50	6	15	5	12.5	0	0.0		

8. كانت إجابات (100%) من أفراد عينة البحث متفقة تماماً بأن طبيعة الخدمات المقدمة في جميع القطاعات السوقية الفندقية المتشابهة تتلاءم مع متطلبات الضيف، بوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.49)، والجدول رقم (10) يؤكد ذلك.

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
تتلاءم طبيعة الخدمات المقدمة بجميع القطاعات السوقية المتشابهة مع متطلبات الضيف.	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	4.40	0.49
	16	40	24	60	0	0.0	0	0.0	0	0.0		

9. تبين إجابات (62.5%) من أفراد عينة البحث أنهم إتفقوا على أن تركيبة الخدمات المتشابهة التي يتم تقديمها من قبل عدة منظمات سياحية تتفاوت من حيث الجودة، وكان (20%) منهم غير متأكدين، ولم يتفق (17.5%) على ذلك، بوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.11)، ويتضح ذلك بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث

البيان	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
تتفاوت تركيبة الخدمات المتشابهة التي يتم تقديمها من قبل عدة منظمات سياحية من حيث الجودة.	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	3.80	0.011
	14	35	11	27.5	8	20	7	17.5	0	0.0		

ثالثاً - إختبار نتائج الفرضية :

من خلال ما تم عرضه لنتائج التحليل الإحصائي لموضوع البحث الموسوم ((أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية))، إذ تم التحليل الإحصائي لإختبار الفرضية (هناك تأثير لإدارة التمكين في بيئة المهمة)، ليكون لإدارة التمكين المتغير المعتمد تأثير كبير على المتغير المستقل بيئة المهمة، فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (8.44) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.39)، وكان إنموذج الإنحدار معنوياً بمستوى دلالة ($P > 0.001$)، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (0.717)، وأن قيمة ثابت الإنحدار كانت (7.957)، وكما موضح بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12) يوضح إختبار الفرضية

معامل Beta	1.156
قيمة F	8.44
معنوية F (قيمة P)	0.001
قيمة ثابت الإنحدار	7.957
معامل التحديد R^2	0.717
نوع التأثير	معنوي

من خلال إثبات الفرضية يؤكد إهتمام المتخصصين والمستفيدين بمجال السياحة إدارة التمكين بأبعادها ومستوياتها الطبيعية ويستندون إليها عند إتخاذ قراراتهم الإدارية للوصول إلى تقديمهم أفضل ما هو مناسب من الخدمات داخل السوق المستهدفة، كذلك فإنهم يستندون بإدارة التمكين لغرض تطوير الخدمات بشكل مناسب ما يتلاءم بتوافق تلك الخدمات مع طبيعة الحاجات والرغبات والأذواق والميول المطلوبة من قبل ضيوف السوق الفندقية المستهدفة.

المبحث الرابع - الإستنتاجات والتوصيات

أولاً - الإستنتاجات

1. إن إدارة التمكين لا تقتصر على فرع واحد من العلوم الإدارية بل إنها تكون نظرة شاملة ومتوازنة لمنع المشاكل الإدارية وحلها وإيجاد الفرص المناسبة لتطوير الخدمات داخل المنظمات الفندقية.
2. تحقق إدارة التمكين إمكانية التنبؤ بطبيعة وقوة المتغيرات في بيئة المنظمة الفندقية الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر بعملية اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.
3. تعطي إدارة التمكين مستخدميها مؤشراً واضحاً لتحديد أهداف العمل وحرية التصرف بمعالجة المشكلات التي تواجههم، وحلها ضمن مجالات السلطة الإدارية.
4. استخدام إدارة التمكين يتطلب الحرية والإستقلالية بتقليص الهيكلية الإدارية كما هو معروف، ولكن يتبين من خلال الدراسات النظرية والجانب العملي أن المديرين يهتمون بعملية التمكين من خلال توسيع هذه الهيكلية لا تقليصها في أغلب الأحيان.
5. تؤدي إدارة التمكين إلى تلاءم طبيعة الخدمات المقدمة بجميع القطاعات السوقية المتشابهة مع متطلبات الضيف.
6. يُعد التمكين العلاج المضمون لمشكلة مزمنة تعاني منها الكثير من المنظمات الفندقية والتي هي (عمليات الرقابة واختيار النمط الإداري المناسب)، للوصول إلى وضع أهداف التمكين مرتبطة بتطوير الخدمات.

ثانياً - التوصيات

1. الإهتمام بموضوع إدارة التمكين لما يتميز به من أهمية لوصف وتحديد المستوى الفردي والجماعي والبيئي لغرض تطوير الخدمات المقدمة.
2. على المنظمات الفندقية التركيز على صفة التلازمية لأنها تؤدي إلى الترابط الوثائق بين تقديم الخدمة وطالب الخدمة (الضيف).
3. على المنظمات الفندقية استخدام إستراتيجية الإثراء الوظيفي والتي هي واحدة من مكونات إدارة التمكين لوضع برنامجاً تدريبياً مفصلاً يشجع أصحاب القرار على إدراك التعاطف مع ميول الضيف.
4. يجب على المنظمات الفندقية عند استخدام إدارة التمكين الإنتباه إلى أن الحرية والإستقلالية بتقليص الهيكلية الإدارية، هو يعني إمكانية التوسع بشكل كبير بالأعمال الإدارية على أساس هذا الإختزال ليكون البدء من الأجزاء الصغيرة إلى التكامل الكلي للمجموعة.
5. التأكيد على المنظمات الفندقية باستخدام إدارة التمكين يعطي القدرة على إستبعاد كافة القيود الإدارية والفنية الغير ضرورية للوصول إلى مستوى أداء نموذجي.
6. إن استخدام إدارة التمكين يحقق ثقة العاملين بالمنظمة، وتزيد من إحساسهم بالتحكم بقوة إدارة العمل، ويتيح ذلك الوصول لكافة المعلومات لتطوير التوجه الإستراتيجي وتحقيق الأهداف للمنظمة بفاعلية.

المصادر :

1. بازرعة، محمود صادق، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
2. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن والرشد، نورة بنت محمد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية : دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني، مارس، 2012.
3. حداد، شفيق إبراهيم وسويدان، نظام موسى، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
4. ستانتون، وليام وإيتزل، مايكل وووكر، بروس، التسويق، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
5. الصميدعي، محمود، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
6. الطائي، حميد والصميدعي، محمود والعلاق، بشير والقرم، إيهاب علي، التسويق الحديث (مدخل شامل)، اليازوري، عمان، 2010.
7. عبد الحسين، صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، المعهد الطبي التقني-المنصور، بغداد، 2012.
8. عبد الهادي، أحمد إبراهيم، إدارة التسويق وحماية المستهلك، مكتبة الجامعة، بنها، 2001.
9. العتيبي، سعد بن مرزوق، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة مقدمة في الإجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
10. العمر، رضوان المحمود، مبادئ التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
11. كوتلر، فيليب وأرمسترونج، جيرى، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007.
12. اللوزي، حمود موسى، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى إسرائ للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. المرهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة دارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الإدارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 24، 1999.
14. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة لمحافظة دمايط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل- كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
15. ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبعة الأولى، 2006.
16. الملوك، جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، إطروحة دكتوراه- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
17. المنجد، دار المشرق، الطبعة الثالثة والعشرين، بيروت، 1973.
18. منور، أوسرير وفتحية، بن حاج جيلالي مغراوة، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، الجزائر، 2013.
19. Argyris, C., Empowerment in the Emperors new Cloths, Harvard Business Review, 76(3), 1998.
20. Blanchard, Ken & Carlos, John P. & Randolph, Alan, Empowerment "Takes more Than a Minute", Beret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1996.

21. Bowen, D. E. & Lawler, E. E., The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, an When, Sloan Management Review, Spring, 1992.
22. Bowen, D. E. & Lawler, E. E., Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, Summer, 1995.
23. Brown, Steven, Strategic Manufacturing for Competitive Advantage Prentice-Hill, Europe, London, 1996.
24. Conger, J. A. & Kanungo, R.N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol:19, No.:3, 1988.
25. Cook, Sarah, The Culture Implications of Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol:2, No:1, 1994.
26. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, 7th ed., South-Western College Publishing U.S.A., 2001.
27. Druker, Peter, Research Technology Management, Vol:23, No:7, 2001.
28. Ford, R. C. & Fottler, M. D., Empowerment : A Matter of Degree, Academy of Management Executivve, Vol:9, No:3, 1995.
29. Kizilos, P. Crazu About Empowerment, Training, Vol:27, No:12, 1990.
30. Kotler, Philip, Marketing Management, 7th ed., Prentice-Hill, 1991.
31. Kotler, Philip, Marketing Management Analysis-Planning Implementation and Control, Prantice-Hall, Inc., New Jersey, 2004.
32. Kotler, Philip & Armstrong, Gray, Principles of Marketing, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2008.
33. Kotler, Philip & Armstrong, Gray, Principles of Marketing, 15th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2009.
34. Lashley, C. & McGoldrick, J., The Limits of Empowerment : A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization, Vol:2, No:3, 1994.
35. Maxwell, G., Empowerment in the UK Hospitality Industry, Infoley, Hospitality, Tourism and Leisure Management, London, Cassel, 1997.
36. Melhem, Yahya S., Prerequisites of Employee Empowerment : The Case of Jordanian Mobile Phone Companies Jorden Journal of Business Administration, Vol:2, No:4, 2006.
37. Mullins, L., Management and Organizational Behavior, 9th ed., Essex: Person Education Limited, 2010.
38. Pearce, John A., Robison, Jr. Richard, Strategic Management : Strategy Formulation and Implementation, 2nd ed., Richard D. Irwin Inc., Boston, 1985.
39. Porter, M.F., Competitive Strategy, New York , Macmillan, 2002.

-
40. Robbins, S. & David, A. Decenze, Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications, 2ed., Prentice-Hall, U.S.A., 1998.
 41. Smith Garry & et.al., Business Strategy and Policy, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1991.
 42. Thomas, K. W. & Velthouse, B.A., Cognitive Elements of Empowerment : an "Interpretive" model of Intrinsic task Motivation, Academy of Management Review, Vol.:15, No.:4, 1990.
 43. Wilkinson, A., Empowerment Theory and Practice, Personnel Review, Vol:27, No:1, 1998.
 44. Worren, N. & Ruddle, K. & Moore, K., From Organizational Development to Change Movement, Journal of Applied Behavioral Science, Vol:35, No:3, 1999.
 45. <http://www.hrdiscussion.com>.
 46. <http://essam87.com>.

الجامعة المستنصرية
كلية السياحة وإدارة الفنادق

إستبانة

تحية طيبة

بين ايديكم الكريمة إستبانة تتضمن مجموعة أسئلة تخص مشروع بحث الموسم :

أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية

(دراسة ميدانية لآراء عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد)

ونشكر تعاونكم بالتأشير في الحقل الذي ترونه مناسباً للأسئلة المطروحة والذي سيرفد هذا البحث للوصول إلى نتائج دقيقة علمية وعملية تساهم في تطور المنظمات الفندقية والمحافظة عليها في سوق العمل السياحي .

المقياس					الأسئلة
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق جداً	
					1. تحقق إدارة التمكين حرية كافية لمتخذي القرار للتواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة.
					2. تستطيع إدارة التمكين وضع القياسات العالية عن القيم الواضحة والحفاظ على السلوكيات التي تتبع هذه القيم.
					3. للتمكين القدرة على إستبعاد القيود الإدارية والفنية عامة الغير ضرورية للوصول إلى مستوى أداء نموذجي .
					4. يُعَدُّ التمكين العلاج المضمون لحل مشكلة مزمنة للمنظمة الفندقية من خلال تعزيز الرقابة الذاتية.
					5. إن إمتلاك المعرفة وإتاحة المعلومات للعاملين يضع المنظمة قادرة على فهم التمكين مايشجع متخذي القرار على إدراك التعاطف مع ميولا لضيف.
					6. إن بيئة المهمة لها دور كبير ومباشر على أداء المنظمة والذي ينعكس على عمليتي الإنتاج والإستهلاك في أن واحد.
					7. تسعى المنظمات الفندقية للتعامل مع المنافسين المباشرين والمحتملين بشكل متواصل دون توقف.
					8. أهمية الوسطاء في ترويج وتوزيع وبيع المنتجات وتدفقها من المنظمات الفندقية إلى الضيوف الحاليين.
					9. تتلاءم طبيعة الخدمات المقدمة بجميع القطاعات السوقية المتشابهة مع متطلبات الضيف.
					10. تتفاوت تركيبة الخدمات المتشابهة التي يتم تقديمها من قبل عدة منظمات سياحية من حيث الجودة.