

## Employees Empowerment and its Relationship to Competitive Advantage

### A Case Study / Hotel Sector / Sultanate of Oman

Mr. Khalaf Sulaiman Albahri

Modern College Business and Science | Sultanate of Oman

Received:  
24/06/2024

Revised:  
05/07/2024

Accepted:  
20/07/2024

Published:  
30/09/2024

\* Corresponding author:  
[khalafsulaiman786@gmail.com](mailto:khalafsulaiman786@gmail.com)

Citation: Albahri, KH. S. (2024). Employees Empowerment and its Relationship to Competitive Advantage. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(11), 104 – 127. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M240624>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to clarify the extent of the relationship between employee empowerment, which is represented in its dimensions (delegation of authority, training, motivation, work teams, and active participation) and competitive advantage, which is represented in its dimensions (cost leadership, focus, creativity) in the hotel sector in the Sultanate of Oman, in addition to identifying the differences. Statistics through the workers' answers attributed to demographic variables, through testing the study hypotheses. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach, where he used the Social Statistical Package (SPSS.V\_25) program to analyze the study data to suit the nature of the study in terms of its objectives and questions. The study population consists of workers in the hotel sector in the Sultanate of Oman, numbering five thousand two hundred and thirty employees distributed among several Six hundred and twelve hotel establishments in all categories in the Sultanate of Oman. A simple random sampling method was used. The sample amounted to three hundred and fifty-seven (357) working employees. The study also reached a set of results, the most important of which are: the existence of a positive relationship to employee empowerment, whose dimensions are represented by delegation of authority, training, motivation, work teams, and active participation in competitive advantage, and its combined dimensions of cost leadership, focus, and creativity. There are also no statistically significant differences. For the areas of employee empowerment, which is represented by the dimension of delegation of authority, in addition to the absence of statistically significant differences in the averages of the areas of employee empowerment due to the experience variable. The study recommended several recommendations, the most prominent of which are: paying attention to forming work teams and activating teamwork, developing an effective system of incentives, studying the factors of empowerment strategies, especially those related to training, in addition to identifying the obstacles that obstruct the process of implementing effective participation that encourages creativity and the creation of new ideas.

**Keywords:** employee empowerment, competitive advantage, hotel sector.

### تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية حالة دراسية/ القطاع الفندقي/ سلطنة عُمان

أ. خلف بن سليمان البحري

الكلية الحديثة للتجارة والعلوم | سلطنة عُمان

المستخلص: هدفت الدراسة إلى توضيح مدى العلاقة بين تمكين العاملين والتي تتمثل في أبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وبالميزة التنافسية والتي تتمثل في أبعادها (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان بالإضافة إلى معرفة الفروق الإحصائية من خلال إجابة العاملين التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS.V\_25) لتحليل بيانات الدراسة لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها وأسئلتها، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الفندقي بسلطنة عمان والبالغ عددهم خمسة آلاف ومئتين وثلاثين موظفاً متوزعين على عدد ستمئة واثنى عشرة منشأة فندقية على مستوى سلطنة عمان بجميع فئاتها، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد بلغت العينة ثلاثمئة وسبعة وخمسين (357) موظفاً عاملاً، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية لتمكين العاملين والتي تتمثل في أبعاده تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية أبعادها مجتمعة والمتمثلة في قيادة الكلفة، التركيز والإبداع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين والذي يتمثل في بُعد تفويض السلطة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات مجالات تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومن أبرزها: الاهتمام بتشكيل فرق العمل وتفعيل العمل الجماعي، ووضع نظام فعال للحوافز ودراسة عوامل استراتيجيات التمكين وبخاصة تلك المتعلقة بالتدريب بالإضافة التعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة التي تشجع على الإبداع وخلق أفكار جديدة

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الميزة التنافسية، القطاع الفندقي.

## 1. الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

أدت التغيرات العالمية إلى ظهور توجهات جديدة تحدثت عنها المؤسسات في جميع مستوياتها حيث كشفت عن واقع جديد وأضافت مفاهيم وتقنيات حديثة تتميز بخصائص ورؤى تتناسب مع طبيعة العالم المعاصر الذي يقوم على الحركة الديناميكية وسرعة التغيير.

ولكي تلي المؤسسات متطلباتها في بيئة الأعمال المعاصرة يتحتم عليها إجراء مراجعة شاملة وإجراء دراسات متعمقة لسياساتها وخططها ووضع برامجها ضمن ظروف بيئية ديناميكية سريعة التغيير، بحيث إنها تشكل نظامًا مفتوحًا ينمو ويتطور ويتفاعل مع الفرص والتحديات البيئية التي تعمل فيها وذلك من أجل ضمان استقرارها والحفاظ على مركزها التنافسي وتطويره.

ومن هنا جاء اهتمام الفكر الإداري الحديث بالإنسان كعامل أساسي لإنجاز التغيير والانتقال من المؤسسة المركزية والمتحكمة إلى المؤسسة المشاركة والمبدعة التي تستخدم مفاهيم وأساليب إدارية متطورة.

لذا يُعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي حظيت باهتمام كبير خلال التسعينيات من القرن الماضي على المستويين النظري والتطبيقي خاصة مع تطور الفكر الإداري والاتجاه نحو نموذج التنظيم المحتمل الذي يتبع الهيكل التنظيمي. كما يُعد التمكين في الإدارة الحديثة من الاستراتيجيات الإدارية المهمة التي تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والحرية في أداء أعمالهم وتفويضهم ببعض السلطات التي تمكّنهم من القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن إضافة إلى تأمين بيئة العمل المناسبة لهم، كما يشير مفهوم التمكين إلى تزويد العاملين بالمعلومات والموارد والفرص، وفي الوقت نفسه وجب عليهم تحمل مسؤولية نتائج عملهم ليصبحوا أكثر إنتاجية ولدهم رضا وظيفي أعلى.

يعتقد البعض أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والعمل على إظهار الميزة التنافسية؛ لأن العاملين هم الأداة التي تقوم بتنفيذ كل هذه الأفكار والخطط والأحداث التي تنقل بالمؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي ينتج عنها خلق ميزة تنافسية تختلف عن المؤسسات المنافسة لها أي أن أسعار منتجاتها منخفضة مقارنة بمنافسها أو أنها تقدم منتجات ذات خصائص فريدة تدفع بالعملاء لشراؤها حتى وإن كانت بأسعار مرتفعة مما يعني أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين.

كما أن السياحة من أهم الأنشطة الاقتصادية للدول إذ إنه نشاط يتنقل فيه الأفراد بين مختلف الأماكن أو لعدد من البلدان وذلك من أجل الترفيه أو تلقي العلم أو القيام بمهمة معينة أو لغرض السياحة بجميع أنواعها مما يساهم ذلك في خلق استثمارات فندقية جديدة مما يؤثر ذلك مباشرة في الدخل القومي للدولة بصورة إيجابية وخلق فرص للتوظيف.

وتتضمن رؤية عُمان 2040 عددًا من المستهدفات في القطاع السياحي والتي تتمثل في جلب الاستثمار والاستدامة المالية وإسهام القطاع الفندقي في سوق العمل، كما يتم العمل جنبًا إلى جنب مع وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040 لتطوير مستهدفات وزارة التراث والسياحة المرتبطة بالرؤية والتي تتمثل في القطاع الفندقي بسلطنة عمان.

## 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مع التغيرات الديناميكية السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة وارتفاع حدة المنافسة وتوسعها المستمر وندرة الكفاءات من القوة (القوى) العاملة أصبحت المؤسسات أكثر اقتناعًا بالحاجة إلى تحقيق مزايا تنافسية، ومع الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية كمصدر أساسي للمزايا التنافسية أصبح من الضروري لإدارة المؤسسات الفندقية العثور على الموظف وتمكينه بالقوة والسلطة والدافعية وإمكانية المشاركة في صنع القرار الإداري مع مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى ضرورة تطوير تلك المهارات والقدرات من أجل حل المشكلات التي يواجهونها في بيئة الأعمال على مختلف المستويات الإدارية بمؤسسات القطاع الفندقي وذلك لإتاحة الفرصة لهم لأخذ زمام المبادرة وقبول المخاطر وتقويمها مما يساعد على الابتكار والإبداع وتحسين الإنتاجية والاستجابة السريعة بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات العملاء، وبما يحقق مزايا تنافسية تتصف بجودة عالية تنعكس كنقاط قوة للتميز في أداء المؤسسة بما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة سؤال الإشكالية الرئيسية على النحو الآتي:

## 1.3 أسئلة الدراسة

## 1.3.1 السؤال الأول

ما مدى علاقة تمكين العاملين والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) بالميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟

وعلى ضوء هذا السؤال تنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى علاقة تمكين العاملين من حيث تفويض السلطة في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟
- 2- ما مدى علاقة تمكين العاملين من حيث التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟
- 3- ما مدى علاقة تمكين العاملين من حيث التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟
- 4- ما مدى علاقة تمكين العاملين من حيث فرق العمل في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟
- 5- ما مدى علاقة تمكين العاملين من حيث المشاركة الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟

### 1.3.2 السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إجابة العاملين التي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية ك:(الجنس، الخبرة، المؤهل، المستوى الوظيفي وفئة الفندق) في تمكين العاملين وعلاقتها بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان؟

### 1.4 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح العلاقة بين تمكين العاملين في القطاع الفندقي بسلطنة عمان والميزة التنافسية.
2. التعرف على مدى علاقة تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) بالميزة التنافسية أبعادها مجتمعة (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.
3. اختبار الفروق في تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
4. تقديم جملة من التوصيات التي من المتوقع أن يكون لها الإسهام في زيادة تطبيق تمكين العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق بجميع فئاتها في سلطنة عمان.

### 1.5 أهمية الدراسة

على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية، إلا أنه لا توجد أي دراسة سابقة تناولت موضوع تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان وذلك حسب حدود علم الباحث، حيث تعد الدراسة الحالية على قدر من الأهمية من أن تسهم في إثراء الباحثين في مجال التمكين الإداري وخلق الميزة التنافسية كما أنها تقدم إضافة لرصيد الدراسات السابقة والمعرفة التراكمية المتوفرة حول موضوع التمكين الإداري، وتكمن أهمية الدراسة في الأهمية العلمية والعملية وهي كالاتي:

#### 1,5,1 الأهمية العلمية

تنقسم الأهمية العلمية للبحث إلى جانبين، وهما:

الجانب الأول: يكتسب البحث الحالي أهميته في كونه يوضح مفهومًا إداريًا معاصرًا وهو تمكين العاملين ومدى قدرتهم على حل المشكلات التي تواجه عمل القطاع الفندقي، والتي هي اليوم في أمس الحاجة إلى اعتماد أساليب معاصرة تُمكنها من تعزيز قدراتها في مواجهة تحدياتها الحالية وبما يحقق ميزة تنافسية.

الجانب الثاني: من خلال مراجعة الدراسات السابقة وخاصة الدراسات العربية منها، يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان، لذلك يأمل الباحث أن يكون في هذه الدراسة إضافة جديدة للمعرفة والتطبيق في القطاع الفندقي خاصة وللمكتبة العربية عامة.

#### 1.5.2 الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة حيث تكمن أهميتها في العلاقة بين تمكين العاملين والميزة التنافسية لدى القطاع الفندقي بسلطنة عُمان حيث تساعد الدراسة في تزويد القطاع الفندقي في الجوانب التالية:

1. تقديم المقترحات والتي من شأنها أن تخلق الميزة التنافسية لكافة الفنادق بسلطنة عُمان بمختلف فئاتها حول تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وعلاقته الإيجابية بالميزة التنافسية وأبعادها المتمثلة في (قيادة التكلفة، التركيز، الإبداع) لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تمكين العاملين.
2. قياس مدى أهمية تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.
3. إفادة القائمين على إدارة القطاع الفندقي من خلال نتائج الدراسة للمساعدة في وضع الخطط والبرامج المتعلقة بتمكين العاملين في القطاع الفندقي لتحقيق الميزة التنافسية.
4. الإسهام في كسب أساليب جديدة لإعطاء العاملين الصلاحيات في تحمل المسؤولية والتقليل من عملية الرقابة مما يدفع بالعاملين إلى ضرورة تنمية قدراتهم ومهاراتهم لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم في بناء المؤسسة الفندقية بأكثر كفاءة وفعالية.

### 1.6 فرضيات الدراسة

#### 1.6.1: 1H الفرضية الرئيسية الأولى

يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تمكين العاملين والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وعلاقته بالميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة التكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

وتنبثق عنها خمس فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

#### 1.6.2 الفرضيات الفرعية

H:1\_1 يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

H:1\_2 يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

H:1\_3 يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

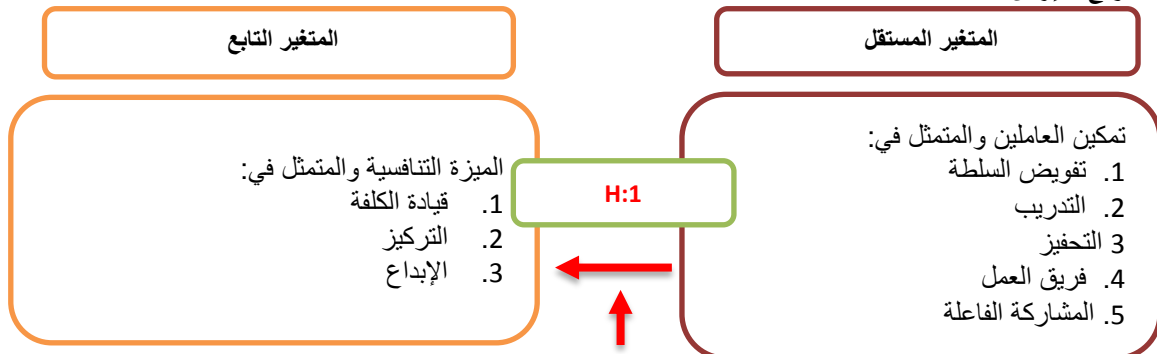
H:1\_4 يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفرق العمل على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

H:1\_5 يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

#### 1.6.3 H:2 الفرضية الرئيسية الثانية

يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على إجابة العاملين والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ك: (الجنس، الخبرة، المؤهل، المستوى الوظيفي، فئة الفندق) في تمكين العاملين وعلاقتها بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

### 1.7 نموذج الدراسة



المتغير الديموغرافي  
ويشمل على (الجنس، الخبرة، المؤهل والمستوى الوظيفي، فئة الفندق)

المصدر: الباحث

## 1.8 حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2023م.
- الحدود المكانية: الفنادق بسَلطنة عُمان بمختلف فئاتها.
- الحدود البشرية: العاملين في الفنادق بسَلطنة عُمان.
- الحدود الموضوعية: تمكين العاملين والمتمثلة في (تفويض السُلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وعلاقته بالميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة الكُلفة، التركيز، الإبداع).

## 1.9 التعريفات والمصطلحات

## 1.9.1 التمكين

يُقصد بتمكين العاملين منحهم حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة عمل مناسبة لتفعيله (الخطاب، 2020، ص:1-26).

التمكين هو العملية التي تحدد المسؤولية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ودعم العاملين من أجل الرقي والتميز في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة (حمزة، 2021، ص:28).

## 1.9.7 الميزة التنافسية

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز التي تسمح للمؤسسة بإنتاج قيم ومزايا للعملاء تتفوق على ما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث إنها تسعى لتحقيق المزيد من الفوائد والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون (الياس، 2021، ص:233).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1 تمكين العاملين

يُعد التمكين الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات ورفع مستوى تنافسيهما من خلال منح العاملين الحق بتحمل المسؤولية في أداء مهامهم والمشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم ما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم وإبداعهم، ويستلزم التمكين إنشاء بيئة عمل مواتية ومحفزة تدعم العاملين للتعلم والتطوير الدائم، ويضم التمكين جوانب عديدة مثل التفويض، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة" (الخطاب، 2020، ص:1-26).

"تعتبر عملية تمكين العاملين من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال منح العاملين الصلاحية والمسؤولية للقيام بوظائفهم بشكل أفضل والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً وولاء للمؤسسة وأكثر إبداعاً وابتكاراً في تقديم خدمات متميزة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية عن منافسيها" (الشامشي، 2020، ص:1-24).

## 2.2 مفهوم تمكين العاملين

التمكين هو تمكين العامل من أداء عمله بشكل أفضل من خلال نقل السلطة والمسؤولية إليه وتوفير الدعم والتدريب والمعلومات اللازمة له وحثه على الإبداع والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما التفويض هو تفويض العامل بسلطة محدودة لإنجاز مهمة محددة تحت رقابة المدير الذي يبقى مسؤولاً عن النتائج النهائية (الخطيب، 2020، ص:1-20).

التمكين هو استراتيجية تتحلى بالمهارة وحسن التنظيم هدفها إعطاء العاملين جميع الصلاحيات والحرية في أداء عملهم دون تدخل من الإدارة بشكل مباشر مع توافر الموارد الأساسية وتهيئة بيئة العمل الملائمة لتأهيلهم سلوكياً ومهنياً (الباحث).

## 2.3 أساليب تمكين العاملين

هناك العديد من أساليب تمكين العاملين، أهمها:

2.3.1 أسلوب تمكين الفريق: يعتمد هذا الأسلوب على تشجيع العاملين بالمشاركة الجماعية في صنع القرار والتعاون في حل المشكلات، مما يساهم في رفع جودة الأداء الجماعي والتوافق مع طبيعة المؤسسات الحديثة ذات البنية المسطحة؛ وبالتالي ينتج عنه توحيد الآراء والخبرات والقيمة المضافة بحيث تكون أعلى من الاعتماد على الرأي الفردي (العوضي، 2020، ص:1-32).

- 2.3.2 أسلوب التمكين متعدد الأبعاد: وهو الأسلوب الذي يستند إلى دمج الطرق المختلفة لتحقيق التمكين ويتطلب ذلك وجود عوامل تساعد على تفعيل التمكين، مثل: القيادة الفعالة والحافزة والتطوير المستمر للعاملين (القاضي، 2018، ص:141).
- 2.3.3 أسلوب التواصل الفعال: هو عملية تبادل المعلومات والآراء والمشاعر بين الإدارة والعاملين بطريقة تسهل فهمها مما يساهم في تعزيز الثقة والاندماج والتفاهم بين الجانبين كما يساعد التواصل الفعال في نشر رؤية ورسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها (الخطيب، 2020، ص:1-20).
- 2.3.4 أسلوب التمكين النفسي: هو شعور العامل بأن لديه القدرة والصلاحيات على التأثير في مجال عمله والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، ويتألف التمكين النفسي من أربعة عوامل، هي: معنى العمل والكفاءة والتأثير والثقة بالذات (الخطاب، 2020، ص:1-21).
- 2.3.5 أسلوب التمكين التنظيمي: يقوم هذا الأسلوب بمنح العاملين الحرية والصلاحيات لأداء مهامهم وواجباتهم دون تدخل أو رقابة من الإدارة، ويتضمن التمكين التنظيمي عدة جوانب مثل نقل السلطة ودعم المبادرة وإعطاء الملاحظات وتأمين الموارد وتكريم الجهود (الشامشي، 2020، ص:1-24).
- وبناء على ما سبق، نرى أن أساليب التمكين تتعدد عند الباحثين والمختصين، ومنها ما هو فردي أو جماعي، وفي نهاية الأمر فإن الجميع يقوم بالعمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل وأجواء الاتصال الإيجابي، ويتم ذلك بزرع الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين مما يعمل على انتماء العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي مما ينتج عنه الحد من معدل دوران العمل (الباحث).

#### 2.4 المناخ الملائم لتمكين العاملين

- ومن أجل خلق بيئة تلائم عملية تطبيق تمكين العاملين، هناك بعض العوامل المهمة، وهي: الأمن الوظيفي والاختيار الأمثل والانتقائية في عملية التوظيف وارتفاع نسبة الأجور والتدريب والحوافز وتنمية المهارات (مصباح، 2019، ص:33).
- ومن الاتجاهات التنظيمية التي تتناسب مع التمكين ما يلي: (Artha,2018,P5)
- 2.4.1 الهيكل التنظيمي المقلوب: في هذه الطريقة يتم وضع العميل أو المستفيد في مركز الاهتمام والأولوية وتنظيم العمل يتم بحسب احتياجاته ورغباته، وتقديم خدمات عالية الجودة تحقق رضا.
- 2.4.2 تسطيح الهيكل التنظيمي: ويعني ذلك التقليل من عدد المستويات الإدارية بين أعلى مستوى وأدنى مستوى في التسلسل الرئاسي؛ بهدف تسهيل عملية التواصل والتنسيق والتفويض والابتكار وزيادة كفاءة المؤسسة (Al-bdareen,2020,P7).
- 2.4.3 التنظيم الأفقي: يستند هذا التنظيم إلى تعزيز روابط التعاون بين العاملين بما يتيح لهم المشاركة في عملية تنفيذ المهام الرئيسية للمؤسسة بهدف تحقيق الرؤية المشتركة.
- 2.4.4 الهيكل التنظيمي المعاصر: هو التنظيم المنفتح حيث يساهم في إطلاق طاقات العاملين، كما يُعد من الفرق ذاتية التنظيم ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبالفرق ككل مما يعمل على زيادة الشفافية ويصبح النظام أكثر انفتاحاً وفعالية (Aainain,2023,P13).

#### 2.5 أبعاد التمكين ومستوياته

- هناك اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين والمتخصصين في تحديد أبعاد تمكين العاملين، وهناك إجماع قد أجمع عليه الأغلبية في تحديد أبعاد التمكين، وهي على النحو الآتي:
- 2.5.1 تفويض السلطة
- إن التفويض هو قيام رئيس المؤسسة بتفويض ممارسة جزء من المهام الوظيفية التي يؤديها إلى أحد الأفراد الأكفاء من العاملين في المؤسسة؛ بحيث يصبح المفوض مفضلاً للقيام بالصلاحيات الممنوحة له وكذلك له الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون استشارة أو الرجوع إلى الرئيس (الحميدي، 2017، ص:15).
- وبناء على ذلك يعد تفويض السلطة من أهم الجوانب الأساسية لعملية تمكين العاملين لكونه يمنح العاملين في المؤسسة الشعور بالحرية والانتماء بالإضافة إلى تحفيزهم لبذل المزيد من إمكانياتهم لأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية (كواديك، 2021، ص:1-28).
- واستخلاصاً لما سبق فإن تفويض السلطة له العديد من المزايا تعود بالفائدة على المؤسسات ومن أبرزها:
- تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة، بحيث إن المدير الذي يقوم بتفويض السلطات بشكل أكبر يكون لديه القبول والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية.

- يؤدي إلى صياغة قرارات سليمة وسريعة في الوقت نفسه.
- يقود إلى اتخاذ القرار في موقع تنفيذ المهام مما يؤدي إلى الارتقاء بنوعية القرار المتخذ.
- تخفيف الأعباء على الإدارة العليا بحيث يصبح أمامها مجال ومتسع من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية (البوايزرة، 2011، ص:17).

### 2.5.2 التدريب

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في بيئة الأعمال المتغيرة والمتطورة والتي يتطلب منها مراجعة أهدافها وطموحاتها باستمرار، لذلك فإن تطوير العاملين فيها يعد أمراً ضرورياً ومهماً لأنهم يشكلون رأس المال الفكري الذي يحقق التنافسية والتميز للمؤسسة، وتتم عملية التطوير من خلال إقامة الدورات والمحاضرات والمؤتمرات والتي تزيد من معارف ومهارات وقدرات العاملين تُحقق لهم فوائد متعددة منها: (أمان، 2018، ص:36).

- تطوير العلاقات بين العاملين والإدارة بالإضافة إلى زيادة التواصل والاتصال الفعال.
  - رفع إمكانية الفرد بغية التكيف مع المستجدات والقدرة على حل المشكلات.
  - تطوير مفهوم العاملين لأدوارهم في المؤسسة ودور المؤسسة.
  - إيجاد اتجاهات إيجابية.
  - العمل على رفع الدافعية بما يقود إلى زيادة الإنتاجية.
- أما الأهداف التدريبية فهي تعني الأهداف التي يسعى التدريب للوصول إليها بكفاءة وفعالية. وقد صنفها أودوري عام 1970 إلى ثلاث مجموعات رئيسية: (يحيوي، 2019، ص:88):

- أ. أهداف التدريب المستمر: وهي الأهداف التي تهدف إلى تحقيقها البرامج التدريبية والتي تتناسب مع المواقف العملية التي تحدث بشكل متكرر في المؤسسة وتتطلب من العاملين تحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار.
  - ب. أهداف التدريب لحل المشكلات: هو تنمية قدرات العاملين في المؤسسة على تحديد المشكلات وتحليلها وحلها والتي تؤثر على جودة وفعالية الأداء، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والطرق العلمية اللازمة لذلك.
  - ج. الأهداف التدريبية الرائدة: هي الأهداف التي تسعى إلى تطوير مستوى الأداء بطرق جديدة ومبتكرة بحيث تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج متميزة.
- ويمكننا أن نستنتج عدداً من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عند تطوير البرامج التدريبية وهي: (مصباح، 2019، ص:33).

- يساعد التدريب على تحسين مستوى الأداء الفردي مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- يساهم التدريب في تغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.
- يساعد التدريب في عملية تخطيط وتطوير القوى العاملة مما يؤدي إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المؤسسة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المتنوعة التي تساعد على تحسين أدائهم.

### 2.5.3 التحفيز

لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع العاملين وزيادة حماسهم للعمل كما أنها تؤثر على ولائهم والتزامهم وارتباطهم بالمؤسسة وهي مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج (العامري، 2021، ص:757-903).

### 2.5.4 فرق العمل

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون ضمن نظام محدد يتناسب مع جميع الأعضاء وفرق العمل تستمد أهميتها من قدرتها كقوة دافعة تؤثر في مواجهة المشكلات والقضايا المعاصرة بالإضافة إلى زيادة الإنتاج ومواجهة التحديات بشرط أن تكون هذه الفرق متسقة ومتاحة بين أعضائها.

هناك عوامل مشتركة لا بد من أن تتوفر في فرق العمل، مثل: الاهتمامات والتطلعات والنظرة المستقبلية وتتكامل الاختلافات في الصراعات والتحيزات بينهم، مما يؤدي إلى تبادل الثقة بينهم وهذا يعزز عملية التعلم المستمر والابتكار والإبداع والتكامل وتدفق المعلومات بطريقة أكثر حرية وراحة بين العاملين، وبالتالي تنسحب الإدارة من بعض الصلاحيات وتمنحها لفرق العمل مما يعمل على زيادة التمكين وزيادة الميزة التنافسية (العامري، 2021، ص:757-903).

## 2.5.5 المشاركة الفاعلة

يعتبر تبادل المعلومات بين العاملين وإدارتهم عامل مهم لتحقيق التمكين إلا إنه يساعد على تفعيل دور العاملين في صنع القرار والتحسين المستمر وذلك بشرط أن تكون المعلومات متاحة وموثوقة وذات صلة بالأداء والأهداف الأساسية للمؤسسة (الشامسي، 2020، ص:1-24).

## 2.6 نتائج تمكين العاملين

ينتج عن تطبيق تمكين العاملين عدة فوائد تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهي كالآتي:

## 2.6.1 نتائج خاصة بالعاملين

1. تحقيق الانتماء والولاء: وهذا يعني أن التمكين يساعد على رفع مستوى الرضا والتفاني لدى العاملين، وبذلك يؤثر إيجاباً على جودة وكفاءة العمل، ويقلل من نسبة الهروب أو التغيير من الوظائف (الخطاب، 2020، ص:1-26).
2. تحسين جودة الأداء: ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تمنح العاملين فيها الثقة والسلطة والصلاحيات للقيام بمهامهم بحرية واستقلالية وأن تشجعهم على المشاركة في صنع القرار، وأن التحسين المستمر يزيد من كفاءتهم وإبداعهم (Abdellkareem, 2019, P1004-1027).
3. تحقيق الرضا عن المؤسسة: من أهم النتائج التي تتحقق نتيجة تمكين العاملين هو الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة حرية العمل لدى العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار والاستقلالية والمسؤولية.

## 2.6.2 نتائج خاصة بالمؤسسة

1. زيادة ولاء العاملين في المؤسسة: عندما يُمنح العامل الثقة والحرية في عمله من قبل المؤسسة ينعكس ذلك على زيادة الولاء والانتماء لعمله ومؤسسته.
2. زيادة فرص الابتكار والإبداع: ينتج من خلال التمكين وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والمبادرة.
3. زيادة قدرة المؤسسة التنافسية: ويكون ذلك من خلال رفع مستوى جودة المنتج والخدمات المقدمة وتخفيض التكلفة (بن سديرة، 2016، ص:19).
4. إعطاء فرصة أكبر للقيادات: وذلك من أجل الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية وكل ما هو متعلق بها (الأصقعة، 2010، ص 20-31).

## 2.6.3 نتائج خاصة بالمستفيد

- أن يحصل المستفيد على الخدمات حسب الطلب هو ناجم عن مرونة العامل الممكن مع المستفيدين.
- أن يحصل المستفيد على الخدمات بشكل جيد حول الخدمة المطلوبة أو السلعة.
- السرعة في إنجاز وتلبية الخدمات وهذا يعود إلى عدم رجوع العاملين إلى المدير في كل خدمة.
- الزيادة في رضا المستفيد ويعود ذلك إلى امتلاك العاملين المهارة والقدرة على حل جميع المشكلات وإيجاد علاقة طيبة مع المستفيدين (Honold, 1997, P4).

## 2.7 معوقات تمكين العاملين

هناك العديد من المعوقات التي تقف عائقاً في طريق تطبيق تمكين العاملين دون الوصول إلى المستويات المطلوبة نذكر أهمها (المازديني، 2020، ص:8):

- الهياكل التنظيمية والمركزية مثل الهيكل الهرمي والهيكل العمودي.
  - مقاومة المؤسسة للتغيير وخوفها منه وعدم رغبتها في الابتكار والمغامرة.
  - عدم تدريب العاملين وتعزيز نقاط ضعفهم وعدم تقبلهم للمسؤولية من أجل الوصول إلى إدارة الذات.
  - الفشل في تكوين فرق العمل بالإضافة إلى عدم القدرة على العمل بروح الفريق المتكامل.
- ويتضح أن هناك عدة عوامل تعيق تفعيل مبدأ تمكين العاملين في بعض الدول العربية، ومنها: عدم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة والتحفيز على المعلومات بسرية وأنها غير متاحة للجميع والتمسك بالهيكل التنظيمي المركزي والسلطوي



الذي يحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووجود اختلاف بين توجهات العاملين وأهدافهم وإدارتهم (أبو الهيجاء، 2020، ص:19-21).

## 2.8 الميزة التنافسية

"تسعى المؤسسات الفندقية إلى تحقيق ميزة تنافسية في سوق متغير ومتنوع وذلك بالاستفادة من الموارد والقدرات التي تميزها عن منافسيها، وتتأثر هذه الموارد والقدرات بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتحتاج إلى التكيف مع الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات والفرص، حيث تشكل هذه العملية مصدراً للتفاعل والتبادل بين المؤسسة الفندقية والعملاء والذي بدوره يؤثر على رضاهم وولائهم" (الجلندي، 2019، ص: 20-26).

وعُرفت أيضاً على أنها: "ميزة يتم اكتسابها على المنافسين من خلال توفير قيمة أكبر للعملاء إما أن يكون ذلك من خلال انخفاض الأسعار أو من خلال توفير مزايا وخدمات إضافية تبرر أسعاراً مماثلة أو ربما تكون أعلى" (Kole, 2020, P34).  
بناء على ما تقدم من الممكن القول إن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في إنجاز الأعمال ويكون ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها المؤسسة وجميع الأساليب التي تقود بها إلى أن تكون أكثر إبداعاً في مجالها أمام منافسيها، ويتمثل ذلك من خلال خفض الأسعار والإبداع في الإنتاج وتقديم المزايا الإضافية من أجل كسب ميزة تنافسية لها والقدرة على مواجهة التحديات والمنافسة بشكل عام (الباحث).

## 2.9 مفهوم الميزة التنافسية

قام بتعريفها المجلس التنافسي بأنها: "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات ومن ثم الثورة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالاجاذبية والهجومية (المقدامية) والعمولة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف" (بن الزين، 2018، ص:37)

كما يقصد أيضاً بالتنافسية هي: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وجميع الأنشطة الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ومناطق أوسع في الأسواق التي تهتم بها" (إلياس، 2021، ص:233-245)

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة الفندقية على الصمود بوجه المنافسين من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إنتاج السلع والخدمات التي تواجه تحديات المنافسة بين المؤسسات الفندقية المستثمرة من قبل الاستثمارات الدولية والمحلية مما يتطلب بذل كافة الجهود الإبداعية والابتكارات للحصول على مكانة عالية لدى العملاء (الباحث).

## 2.10 خصائص الميزة التنافسية

- وللميزة التنافسية العديد من الخصائص، من أبرزها ما يأتي: (إلياس، 2021، ص:233-245)
- تتحقق المنافسة عن طريق المقارنة فهي ليست مطلقة، بل نسبية.
- تؤدي المنافسة إلى تحقيق التفوق والنجاح والأفضلية على المنافسين.
- تنبع المنافسة من داخل المؤسسة ويحقق لها قيمة مضافة فعالة.
- تنعكس المنافسة من خلال كفاءة الأداء المتعلق بأنشطة المؤسسة، وأيضاً في قيمة ما يقدم للمستفيدين من خدماتها أو كليهما معاً.
- يجب التأثير على المستفيدين بالإضافة إلى التوعية الكاملة بالأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفيزهم على الشراء منها.

## 2.11 أهمية الميزة التنافسية

- تتمثل أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات فيما يأتي:
- إيجاد قيمة للعملاء وتلبية جميع احتياجاتهم حيث يتم ضمان ولائهم وتحسين صورة المؤسسة في أذهان العملاء.
- تعمل على تحقيق الميزة الاستراتيجية في المنافسة والسلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانيتها للتميز في الكفاءات والموارد والاستراتيجيات الممنهجة في البيئة المحيطة والتي تعرف على أنها شديدة التنافس.
- تقوم بتحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية كبيرة من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

## 2.12 محددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من المحددات، نذكر منها ما يأتي:

## 1- حجم الميزة التنافسية

وهي التي تقود الميزة التنافسية إلى الاستمرارية والحجم ويتم ذلك من خلال إمكانية المؤسسة في الحفاظ على ميزة التكلفة والأقل تميزاً للمنتج لمواجهة المنافسة وتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في:

1. مرحلة التقديم: وهي تُعد من أصعب وأطول المراحل لأنها تتطلب تسخير جميع موارد المؤسسة المادية والبشرية وخصوصاً لخلق الأفكار الجديدة.
2. مرحلة التبني: وهي عبارة عن مرحلة الانطلاق والتي من خلالها تبدأ المؤسسة في العمل على تبني الأفكار الإبداعية في بناء هذه الميزة.
3. مرحلة التقليد: ومن خلالها تبدأ المؤسسة بالتلاشي، وهذا يعود إلى سبب إمكانية تقليدها من قبل الجهات الأخرى المنافسة لأجل إيجاد ميزة أخرى وبدوره يمثل تهديداً للمؤسسة.
4. مرحلة الضرورة: تقوم هذه المرحلة على ظهور أساليب وتقنيات جديدة، والتي تقف حاجزاً أمام الميزة وهي لا تتماشى مع التطورات المستجدة بحيث تعمل هذا المستجدات عائقاً على تقدمها مما يفرض عليها البدء في البحث عن المستجدات البديلة وتطويرها.

## 2.13 مصادر الميزة التنافسية

إن مما لا شك فيه أن غالبية المؤسسات تسعى وبشكل دائم للحصول على بيئة تنافسية على الصعيدين المحلي والعالمي، ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية لا بد من الحديث عن مصادرها المتعددة، وهي على النحو الآتي:

## 1. التكنولوجيا والابتكار

إن الإبداع والابتكار له دور فعال ومهم في الدول الاقتصادية ذلك لأن المؤسسات التي تبتكر لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة غير موجودة، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات تحصل على حصة مهمة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً وتشتمل على الإبداع في المنتجات والخدمات بالإضافة إلى الابتكارات العلمية وكل ما هو حديث في مجال الإنتاج. وقد أكد (Dasgupta and Cupta) على الأهمية الكبيرة للإبداع والابتكار والدور الذي تقوم به قدرات التكنولوجيا الحديثة في مراحل نمو المؤسسات (سويسبي، الخفاجي، 2014، ص: 7-29).

مما سبق يمكن القول إن الإبداع والابتكار والتطور التكنولوجي تلعب دوراً رئيسياً في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال استمرارية التركيز على إبداعات وابتكارات العاملين التي تضاف إلى المنتج، ويرجع ذلك إلى كفاءة استخدام الموارد مما يؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية طويلة المدى (الباحث).

## 2.14 أبعاد الميزة التنافسية

تتعدد الأبعاد التي يقوم عليها الباحثون بدراساتهم والتي تتعلق بالميزة التنافسية ولعلّ من أبرز هذه الأبعاد ما يلي:

- ❖ قيادة الكلفة تعد المؤسسات التي تسعى للحصول على تحقيق حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من منافسها، كما يمكن للمؤسسة خفض التكاليف من خلال الاستخدام الفعال للقدرة الإنتاجية المتاحة لها، وكذلك التحسين المستمر لجودة المنتج والابتكار المتمثل في عملية تصميم المنتج والتقنية العملية، حيث يُعد هذا أساساً مهماً لخفض التكلفة بالإضافة إلى ذلك مساعدة المديرين على دعم استراتيجية المؤسسة لتكون رائدة في مجال التكلفة، كما تسعى إدارة العمليات إلى خفض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية للمنتجات في السوق (إلياس، 2021، ص: 233-245).
- ❖ التركيز تهتم هذه الاستراتيجية بالتركيز على مجموعة محددة من المشتريين أو جزء من خط إنتاج أو سوق جغرافي محدد، هنا تسعى المؤسسة للاستفادة من ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين وذلك بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء وهناك بديلان لتنفيذ هذه الاستراتيجية، هما:

1. التركيز مع تقليل التكلفة: وذلك بالاعتماد على عملية تقليل تكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2. التركيز مع التمايز: وهو التركيز بامتياز ويعتمد هذا النموذج على تمييز المنتج من خلال استهداف شريحة محدودة من السوق وليس السوق ككل أو مجموعة من المشتريين (Artha & Mulyana, 2018, P2-5).

❖ الإبداع يُعد البعض الإبداع من عوامل الميزة التنافسية التي تميز المؤسسات، فالإبداع مفهوم له تعريفات متنوعة، ومنها ما ذكره ميد بأنه النشاط أو العملية التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي إلى إنتاج شيء أو منتج جديد له ميزة (Artha I. & Mulyana, 2018, P2-5) ويضيف الباحث على أن الإبداع هو عملية توليد أفكار جديدة ومفيدة وقابلة لتطبيقها عملياً، وهذا بدوره يحقق للمؤسسة فوائد عدة، مثل: تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة، والفعالية للتقليل من التكلفة وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في عملية الإنتاج لاستمرارية المنافسة على المدى البعيد.

## 2.15 الدراسات السابقة

### 2.15.1 الدراسات العربية

1. دراسة مصباح (2022) بعنوان أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمعها من منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية جميعهم بمحافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (1200) منتسباً ومنهم تكونت عينة الدراسة الكلية البالغة (300) مبحوث، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أساليب إحصائية عدة، أهمها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط (بيرسون)، وكان من أهم نتائج البحث أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية بدرجة متوسطة، وأنه يوجد أثرٌ لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، وكان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تعميق تطبيق التمكين الإداري.
2. دراسة عبادية وشراد (2022) بعنوان أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة: دراسة حالة -فندق مهية بالأس وفندق الأمير- تبسة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في فندق مهية بلاس والأمير- تبسة، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الخمس المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال، مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، التدريب) ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على جميع عمال الفندقين محل الدراسة والبالغ عددها (42) استبانة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وغيرها من الاختبارات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك أثر لتمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة على مستوى الفندقين مهية بلاس والأمير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في الفندقين محل الدراسة لأبعاد التمكين الآتية: تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل والتدريب، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في الفندقين محل الدراسة لأثر تمكين العاملين يرجع لبعد التحفيز.
3. دراسة حمد وآخرون (2021) بعنوان استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين /اربيل. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري مفاهيمي للمتغيرين واختيار جامعة صلاح الدين كميدان للتطبيق، ولهذا الغرض فقد صممت استبانة ووزعت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين، حيث تم توزيع (140) استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية واسترجاع (136) استبانة، بينما بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (132) استبانة، وقد تم بناء فرضيتين رئيسيتين انبثقت منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية ولمعالجة بيانات البحث تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات التي وضعت لمعالجة مشكلة البحث، حيث توصلت نتائج البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي عالي بين المتغيرين (استراتيجية تمكين العاملين) و(الميزة التنافسية)، ويشير هذا إلى أهمية استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، وبناء على نتائج البحث تم طرح عدة توصيات: من أهمها: ضرورة سعي الجامعات إلى دراسة استراتيجية تمكين العاملين، وبخاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين وفرق العمل لما لهما من أثر إيجابي على استراتيجية تمكين العاملين وانعكاسه في تعزيز الميزة التنافسية، فضلاً عن ضرورة توفير الدعم المالي والتسهيلات، وخاصة في مجال المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.
4. دراسة المازديني (2020) بعنوان دور تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية حول المصارف الإسلامية في سورية. هدف البحث إلى التعرف على مدى تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، كذلك التعرف على مدى تمتع المصارف الإسلامية في سورية بالميزة التنافسية وما طبيعة العلاقة ونوعها بين تمكين العاملين وتحقيق الميزة

التنافسية، حيث تمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين في المصارف الإسلامية في سورية، وقد أوضحت النتائج أن المصارف الإسلامية في سورية استطاعت تحقيق مستويات عالية من تمكين العاملين لديها إلا أنها تفتقد إلى تحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة أبو الهيجاء (2020) بعنوان أثار استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظة عمان. هدفت الدراسة إلى تقص وتحديد أثار استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظة عمان، تكونت عينة الدراسة من (235) فرداً من كافة المستويات الإدارية في مستشفيات خاصة مختارة في عمان، واعتمدت البيانات على الاستبانة التي صممت لهذا الغرض ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS\_V\_25) لتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في أبعادها: (مشاركة المعلومات، تقرير المصير، فريق الإدارة الذاتية، تفويض السلطة) على الميزة التنافسية المستدامة في أبعادها (الاستجابة لاحتياجات العملاء والجودة وقيادة التكلفة والتميز) في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان.

6. دراسة يحيواوي وبليلي (2019) بعنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية. سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الأسمنت سيدي موسى، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الخمسة المتمثلة في (الاستقلالية، فرق العمل، التكوين، الالتزام، الثقافة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (108) مفردة، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائية للعلوم الاجتماعية الحاسوبية لتحليل بيانات الاستبانة بمختلف الاختبارات كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومرجع كأي للاستقلالية، تحليل التباين الأحادي وغيرها من الاختبارات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها:

1. يتبنى مصنع الأسمنت سيدي موسى سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين به.
2. ارتفاع مستوى تحقق ميزة تنافسية مستدامة بمصنع الإسمنت سيدي موسى.
3. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها مجتمعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمختلف أبعادها بمصنع الإسمنت سيدي موسى.

## 2.15.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Gustiarti et. al,2022) بعنوان:

Effect of Structural Empowerment and Work Autonomy on Innovative Work Behavior in Plantation Companies.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التمكين الهيكلي واستقلالية العمل على سلوك العمل المبتكر في شركات المزارع، كان المستجيبون في هذه الدراسة (173) وظيفاً على مستوى شركات المزارع المملوكة في إندونيسيا والذين تم اختيارهم بتقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضية هذا البحث، أظهرت نتائج البحث أن استقلالية العمل لها تأثير إيجابي ومهم على سلوك العمل المبتكر، كما أن التمكين الهيكلي ليس له أي تأثير على زيادة سلوك العمل المبتكر، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي الحاجة إلى متغير وسيط بحيث يمكن للتمكين الهيكلي تحسين سلوك العمل المبتكر.

2. دراسة (Pamleila, et.al,2021) بعنوان:

The Influence of Employee Empowerment on Competitive Advantage in Hospitals within Nairobi, Kenya.

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير تنفيذ تمكين الموظفين على الميزة التنافسية في المستشفيات داخل نيروبي، نظرت الدراسة في الجوانب الآتية: تمكين الموظفين، الكفاءة والعمل الجماعي، والتحفيز، والمكافأة، والتقدير، ويستمد تمكين الموظفين من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقدمها ميزة تنافسية تنتج عن مستويات رضا العملاء العالية ورضا الموظفين وكفاءة العمليات. تم جمع البيانات من جميع المستشفيات الخاصة والعامة داخل نيروبي واستهدفت المرضى الذين تم قبولهم في هذه المستشفيات لأكثر من ثلاثة أيام خلال فترة الدراسة وكبار الموظفين في المستشفيات المعنية، بلغ عدد المشاركين 308 مشاركين (154) موظفا بالمستشفى و154 مريضاً من 31 مستشفى داخل نيروبي. بعد الحصول على الموافقة المؤسسية والفردية، قام المشاركون بملء استبانة ذاتي تم ترميز البيانات التي تم جمعها وتحليلها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS25V. وتم التحليل باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستنتاجية، أوضحت النتائج أن تمكين الموظفين توقع بشكل كبير ميزة تنافسية الاستجابة العالية والموقف الجيد، كونك موثوقاً به، والتعاطف، وطمأننة المرضى في حالتهم بشكل أفضل يعزز رضا المرضى والموظفين.

## 2.16 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يتضح وجود تشابه بين كل من الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة خاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي تتضمن (المتغير المستقل: التمكين، المتغير التابع: الميزة التنافسية). واتفقت معظم الدراسات السابقة بأن هناك علاقة وثيقة بين التمكين والميزة التنافسية، وقد حثت جميع الدراسات على تطبيقها لما لها من أهمية في تحسين الأداء، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها وصياغة أسئلة الدراسة وتحديد أهدافها وبناء أدوات القياس والأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج ومناقشتها فجاءت هذه الدراسة تأكيداً على ما جاء في العديد من الدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

## 2.17 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

1. الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة واستكمالاً لها من حيث تناول موضوع تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية حيث تحاول هذه الدراسة معرفة أثر تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان، وأنها أجريت على قطاع حيوي له أهمية كبيرة على مستوى الدولة في تحقيق أهداف رؤية عمان 2040 واستراتيجياتها والمتمثلة في القطاع السياحي وتمكين الكوادر الوطنية.
2. تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات والتي تبحث في أثر تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان وفق توجهات الباحث، وذلك بعد الاطلاع وقراءة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والدراسة المستفيضة التي أجراها الباحث.

## 3. منهجية الدراسة

## 3.1 منهج الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها وأسئلتها إذ تسعى الدراسة إلى معرفة تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية بالقطاع الفندقي بسلطنة عُمان. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لكونه يهتم بوصف الظاهرة المطروحة للدراسة وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهمها وتطويرها، كما يتيح تحديد علاقات التشابه والاختلاف بين الظواهر، كما أن البحوث الوصفية على دراسة المشكلات يهيئها الطبيعية وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة على صورة أسئلة وفروض، تم استخدام أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى النتائج وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.25) ودراسة العلاقة بين مختلف المكونات والأراء المطروحة في هذا الشأن.

## 3.2 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على مصدرين أساسيين وهما:

1. مصادر ثانوية للمعلومات وهي التي اشتملت على جميع المنشورات والمقالات العلمية والأطروحات البحثية والدراسات السابقة التي تتعلق بتمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية بالإضافة إلى البحث والاستقصاء من المجالات العلمية وقراءة مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. مصادر أولية للمعلومات قام الباحث بجمع البيانات الأولية لدراسة تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية بالقطاع الفندقي بسلطنة عُمان باستخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.25).

## 3.3 أداة الدراسة (طرق جمع البيانات)

هناك العديد من الأدوات لجمع البيانات مما سمح للباحث باختيار الأداة التي تناسب الدراسة، حيث تم تحديد أداة الدراسة في ضوء منهج البحث المستخدم والمشكلة والأهداف والفرضيات وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى لها الباحث في قياس تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية بالقطاع الفندقي بسلطنة عُمان وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة مجالات أساسية، وهي: المجال الأول: المتغير الديموغرافي ويتمثل في (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وفئة الفندق)، المجال الثاني: قياس تمكين العاملين من

خلال خمسة محاور تتمثل في (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل، المشاركة الفاعلة)، أما المجال الثالث: كان لقياس مدى تأثير محاور المجال الأول على المجال الثاني: الميزة التنافسية من خلال ثلاثة محاور، وهي: (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع)، كما تم اعتماد قياس سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة والموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (1)

درجة المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

وقام الباحث بترتيب وتنسيق محاور الاستبانة حيث تكونت الاستبانة من المجالات التالية:

المجال الأول: المتغيرات الديموغرافية

المجال الثاني: المتغير المستقل ويتناول الفقرات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين وعددها (20) فقرة.

المجال الثالث: المتغير التابع ويتناول الفقرات المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية وعددها (12) فقرة.

والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على متغيرات الدراسة:

جدول (2)

المجال	البُعد	الفقرات
أبعاد تمكين العاملين	تفويض السلطة	1-4
	التحفيز	5-8
	التدريب	9-12
	فرق العمل	13-16
	المشاركة الفاعلة	17-20
أبعاد الميزة التنافسية	قيادة الكلفة	1-4
	التركيز	5-8
	الإبداع	9-12

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يُعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي يدرسها الباحث، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الفندقي بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (5230) عاملاً متوزعين على عدد 612 منشأة فندقية المتوزعة على مستوى سلطنة عُمان بجميع فئاتها. بما أن مجتمع الدراسة محدد ومعروف فإنه يتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة استناداً إلى الدراسات السابقة وحفاظاً على الموضوعية وإعطاء فرص متساوية ومتكافئة للجميع من أجل الدخول في العينة، حيث تم توزيع الاستبانات من أجل دراسة تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية بالقطاع الفندقي بسلطنة عُمان، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بناء على اختلاف طبيعة المجتمع مما أعطى استجابات متنوعة على المقاييس، علماً بأنه تم نشر الاستبانات على العاملين إلكترونياً وذلك للحصول على أكبر قدر من الاستجابة وقد بلغت عينة الدراسة (357) عاملاً حسب العينة المتاحة إلكترونياً والجدول رقم (3) يوضح نتائج التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة.

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	286	80.1
	أنثى	71	19.9
المؤهل التعليمي	دبلوم	250	70.0
	بكالوريوس	93	26.1
	ماجستير	14	3.9
	دكتوراه	0	0
المستوى الإداري	مدير	14	3.9

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
	مساعد مدير	17	4.8
	إدارة غرف	32	9.0
	التسويق والمبيعات	83	23.2
	المحاسبة	36	10.1
	الموارد البشرية	33	9.2
	الأغذية	106	29.7
	الهندسة والصيانة	36	10.1
	فندق خمس نجوم	84	23.5
فئة الفندق	فندق أربع نجوم	91	25.5
	فندق ثلاث نجوم	79	22.1
	فندق نجمتين	81	22.7
	بيت ضيافة	22	6.2
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	111	31.1
	5- أقل من 10 سنوات	173	48.5
	10- أقل من 15 سنة	55	15.4
	15 سنة فأكثر	18	5.0
	المجموع	357	100%

وبوضوح معطيات الجدول رقم (3) أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (80.1%)، كما وقد تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي هم من حملة (الدبلوم) وقد بلغت النسبة (70.0%) كما وقد تبين من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة والمتعلق بالمستوى الإداري قد كانوا من (الأغذية والمشروبات) أي بما نسبته (29.7%) من عينة الدراسة وقد بلغ عدد (التسويق والمبيعات) 83 فرداً وقد بلغت النسبة (23.2%) ويتبين أيضاً من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة والمتعلقة في مجال فئة الفندق فقد بلغت (فندق أربع نجوم) وقد بلغ عددهم 91 وبلغت النسبة (25.5%)، كما وقد بين الجدول أيضاً إلى أن معظم أفراد العينة والمتعلق بالخبرة الوظيفية (5- أقل من 10 سنوات) وقد بلغت النسبة (48.5%)، وهذا يدل على مقدرة الأفراد على استيعاب فقرات الاستبانة.

#### 3.4 صدق أداة الدراسة

يهدف التأكد من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمتها لمتغيرات الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (8) جميعهم من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال ومن مختلف مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، حيث تم توجيه الباحث لإجراء عدد من التعديلات، تجلّت التعديلات التي اقترحها المحكمون بأهمية تبسيط صياغة الفقرات وعدم تكرار وازدواجية الأسئلة، قام الباحث بالامتنال لتلك التوجيهات الصادرة من الدكاترة المحكمين بإجراء التعديلات حسب الملاحظات التي وردت من المحكمين إلى أن وصلت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### 3.5 ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات الدراسة وللتأكد من درجة وضوحها وموضعيته ودقتها ومدى التماسك بين الفقرات وترابطها بالإضافة إلى إمكانية الحصول على درجة ثبات نسبية في إجاباتها وللتحقق من ذلك طُبِّق مقياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) حيث يشير هذا المقياس بأن النتيجة مقبولة إحصائياً، فقد تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا بين (0.70) أو أكبر منها فكلما اقتربت قيمة المعامل من القيمة (100%) دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة وبلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.84)، والجدول الآتي يبيّن نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (4)

المجالات	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
تفويض السلطة	4	0.87
التحفيز	4	0.77
التدريب	4	0.78
فِرَق العمل	4	0.85
المشاركة الفاعلة	4	0.88
قيادة الكلفة	4	0.88
التركيز	4	0.93
الإبداع	4	0.78
الدرجة الكلية	4	0.84

## 3.6 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

استعملت الأساليب الإحصائية ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS-V-25)، وهي كما يأتي:

1. أساليب الإحصاء الوصفي متمثلة بالتكرارات والنسبة المئوية.
2. الوسط الحسابي Statistical Mean الذي يُعدّ من المؤشرات الأكثر أهمية لقياس النزعة المركزية ويستعمل على نطاق واسع في الدراسات واستعمل لقياس متوسط الإجابات في عينة استبانة الدراسة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
4. اختبار (Cronbach Alpha) واستعمل هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصدقيتها.
5. اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار تأثير كل متغير مستقل على حده في المتغير التابع.
7. اختبار (One Sample T\_TesT) لاختبار العينة الواحدة للفرضيات.
8. اختبار Anova تحليل التباين الأحادي لاختبار العوامل الديموغرافية على مجالات الدراسة.

## 4. تحليل النتائج

## 4.1 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة كما يعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول للدراسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## 4.2 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الوصفي)

إن الدراسة الحالية قد قامت بالإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول والتي طرحت عن طريق مشكلتها وفرضياتها التي بُنيت عليها، بالإضافة إلى استخراج جميع المتوسّطات الجسائية والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والجدول الآتية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة وهي على النحو الآتي:

## 4.3 النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (تمكين العاملين)

جدول (4) المتوسّط الجسائي والرتبة لمجالات الدراسة للمتغير المستقل

الرقم	المجالات	المتوسّط الجسائي	الرتبة	مستوى التأثير
1	تفويض السلطة	3.27	الرابعة	متوسطة
2	التحفيز	3.18	الخامسة	متوسطة



الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى التأثير
3	التدريب	3.33	الثالثة	متوسطة
4	فرق العمل	3.47	الأولى	متوسطة
5	المشاركة الفاعلة	3.33	الثانية	متوسطة
تمكين العاملين		3.31	متوسطة	

جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات ابعاد تمكين العاملين بالدرجة المتوسطة وهذا يدل على مستوى إمكانية تطبيق لأبعاد تمكين العاملين في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان.

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة من جميع شاغلي الوظائف في المؤسسات الفندقية حول مستوى الميزة التنافسية بأبعادها وكانت النتائج على النحو التالي:  
جدول (5) المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة للمتغير التابع

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى التأثير
1	قيادة الكلفة	3.71	الثانية	مرتفعة
2	التركيز	4.00	الأولى	مرتفعة
3	الإبداع	3.40	الثالثة	متوسطة
الميزة التنافسية		3.71	مرتفعة	

يشير الجدول (5) أن المجال (قيادة الكلفة) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.71)، وجاء المجال (التركيز) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.00)، وجاء المجال (الإبداع) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.40).

#### الجدول (6) المتغيرات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط	الرتبة
1	تمكين العاملين	3.40	1.01	متوسط	2
2	الميزة التنافسية	3.71	0.73	مرتفع	1

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) احتل متغير الميزة التنافسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.73) تلاه متغير تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.01)

#### 4.5 الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات)

##### 4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) وعلاقته بالميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان. ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (7) ما يأتي:

#### الجدول (7) الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) تمكين العاملين وأثره على الميزة التنافسية

البيان	R	R <sup>2</sup>	F	B	df	sig
الارتباط	معامل	معامل	الانحدار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	
تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية	.850	.722	182.55	.754	356	0.000

يوضح الجدول (7) معنوية المعامل عند مستوى دالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) بالميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عمان.

## 4.5.2 اختبار الفرضيات الفرعية

تنص جميع هذه الفرضيات على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان. ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين

البيان	R الارتباط	R2 معامل التحديد	قيمة T	B	Sig الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	.604	.365	14.278	.547	0.000
التدريب	.727	.528	19.929	.724	0.00
التحفيز	.828	.686	8.741	.807	0.00
فرق العمل	.732	.536	13.030	.722	0.00
المشاركة الفاعلة	.744	.554	10.976	.722	0.00

يوضح الجدول رقم (8) نتائج الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

## 4.5.2.1 الفرضية الأولى

أثر تفويض السلطة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان، تؤكد معنوية المعامل عند مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) لتفويض السلطة على الميزة التنافسية في "القطاع الفندقي بسلطنة عُمان".

## 4.5.2.2 الفرضية الثانية

أثر التدريب على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان، تؤكد معنوية المعامل عند مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) للتدريب على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان".

## 4.5.2.3 الفرضية الثالثة

أثر التحفيز على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان، تؤكد معنوية المعامل مستوى ( $0.05\alpha \leq$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $0.05\alpha \leq$ ) للتحفيز على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان".

## 4.5.2.4 الفرضية الرابعة

أثر فرق العمل على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان، تؤكد معنوية المعامل عند مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) لفرق العمل على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان".

## 4.5.2.5 الفرضية الخامسة

أثر المشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان، تؤكد معنوية المعامل مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ )، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) للمشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان".

## 4.6 الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05\alpha \leq$ ) على إجابة العاملين والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في علاقة تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان.

## 4.6.1 الجنس

الجدول رقم (9) نتائج اختبار "t للفروق بين متوسطات مجالات تمكين العاملين لمتغير الجنس الموضح بالجدول رقم (9)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	ذكر	286	3.22	1.01	1.769	355	0.081

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
			0.88	3.45	71	أنثى	
0.005	355	0.854	0.93	3.16	286	ذكر	التحفيز
			0.73	3.26	71	أنثى	
0.00	355	1.065	0.98	3.30	286	ذكر	التدريب
			0.62	3.43	71	أنثى	
0.00	355	2.050	0.97	3.42	286	ذكر	فريق العمل
			0.60	3.67	71	أنثى	
0.00	355	2.024	1.02	3.27	286	ذكر	المشاركة الفاعلة
			0.77	3.54	71	أنثى	

بين الجدول (9) عدم وجود فروق لمجالات تمكين العاملين المتمثل بـ(تفويض السلطة) وقد بلغ مستوى الدلالة لجميع المجالات أعلى من (0.05) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لأثر الجنس في مجالات تمكين العاملين والمتمثل بـ(التحفيز، التدريب، فريق العمل، المشاركة الفاعلة) وهذه النتيجة تعزى للإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث أعلى من الذكور.

#### 4.6.2 الخبرة

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تمكين العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

المحور	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	دبلوم	250	3.14	0.93
	بكالوريوس	93	3.57	1.06
	ماجستير	14	3.54	1.01
	دكتوراه	0		
التحفيز	دبلوم	250	3.04	0.86
	بكالوريوس	93	3.51	0.92
	ماجستير	14	3.32	0.79
	دكتوراه	0		
التدريب	دبلوم	250	3.20	0.93
	بكالوريوس	93	3.62	0.84
	ماجستير	14	3.57	0.70
	دكتوراه	0		
فريق العمل	دبلوم	250	3.36	0.90
	بكالوريوس	93	3.79	0.83
	ماجستير	14	3.32	1.17
	دكتوراه	0		
المشاركة الفاعلة	دبلوم	250	3.18	0.94
	بكالوريوس	93	3.69	0.97
	ماجستير	14	3.50	1.12
	دكتوراه	0		

يوضح الجدول رقم (10) أعلاه أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجانب المتعلق بتمكين العاملين وهذا يعود الى الاختلاف في فئات متغير الخبرة ولتبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (11).

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمجالات تمكين العاملين تبعاً لمتغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.001	7.666	7.171	2	14.342	بين المجموعات	تفويض السلطة
		0.935	354	331.128	داخل المجموعات	
			356	345.47	الكلية	
0.00	9.75	7.453	2	14.907	بين المجموعات	التحفيز
		0.764	354	270.626	داخل المجموعات	
			356	285.533	الكلية	
0.00	7.862	6.389	2	12.779	بين المجموعات	التدريب
		0.813	354	287.679	داخل المجموعات	
			356	300.458	الكلية	
0.00	8.166	6.577	2	13.155	بين المجموعات	فِرَق العمل
		0.805	354	285.146	داخل المجموعات	
			356	298.301	الكلية	
0.00	9.787	8.939	2	17.879	بين المجموعات	المشاركة الفاعلة
		0.913	354	323.329	داخل المجموعات	
			356	341.208	الكلية	

بين الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مجالات تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة وهذه النتيجة تعزى لحملة البكالوريوس حيث بلغ المتوسط الحسابي له أعلى من الفئات الأخرى

## 5. مناقشة النتائج والتوصيات

### 5.1 التمهيدي

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وكما تتضمن أبرز التوصيات التي خلصت لها الدراسة في ضوء نتائجها المتعلقة بالإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لكل فرضيات الدراسة على النحو التالي:

### 5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي

1. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (تمكين العاملين) قد جاء بدرجة تقدير متوسط حيث بلغ (3.31)، حيث احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ (3.47) تلاه في المرتبة الثانية بُعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ (3.33) بينما جاء في المرتبة الثالثة بُعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وجاء في المرتبة الرابعة بُعد المشاركة الفاعلة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وهذا يؤكد على إمكانية تطبيق أبعاد تمكين العاملين واهتمام القطاع الفندقية لخلق الميزة التنافسية وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (مصالح، 2022) ودراسة (أحمد وآخرون، 2021) التي كان المتوسط الحسابي فيها لأبعاد تمكين العاملين متوسطاً.
2. أوضحت النتائج على أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس المتغير التابع: الميزة التنافسية قد جاء بدرجة مرتفعة وقد بلغ (3.71)، حيث احتل بُعد التركيز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) تلاه بُعد قيادة الكلفة بمتوسط حسابي (3.71) بينما جاء بُعد الإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وتُشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد تمكين العاملين تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية مما يجعلها قادرة على المنافسة بالقطاع الفندقية بسلطنة عُمان، وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (حمد وآخرون، 2021) التي كان المتوسط الحسابي فيها لأبعاد تمكين العاملين مرتفعاً.

## 5.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالإحصاء الاستدلالي (أختبار الفرضيات)

1. يتبين من نتائج أختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية تؤكد معنوية المعامل عند مستوى دالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين والمتمثل في (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) بالميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عمان.
2. وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى أظهرت نتائج تحليل البيانات للفرضية الفرعية الأولى وجود أثر لتفويض السلطة على الميزة التنافسية وأن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.000) وهي دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد اتفقت ما توصلت له دراسة (حسن، 2017) بوجود أثر لتفويض السلطة على الميزة التنافسية، حيث تعزى هذه النتيجة إلى حرص القطاع الفندقي على تمكين العاملين فيها بالشكل الذي يخلق الميزة التنافسية بين مختلف الفنادق.
3. وفيما يخص الفرضية الثانية فقد بلغ مستوى الدلالة sig بلغت (0.000) وتشير النتيجة بأن هناك علاقة موجبة بين التدريب والميزة التنافسية وهذا يعني أن التدريب قد فسّر ما مقداره (52.8%) من التباين في الميزة التنافسية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان" وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبادية وشرادة، 2022) إلى أهمية التدريب في تمكين العاملين لخلق الميزة التنافسية.
4. أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة أثبتت النتائج ان هناك أثر لُبُعد التحفيز في خلق الميزة التنافسية بالقطاع الفندقي، وتؤكد وأن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.000) وهي قيمة تؤكد دالة إحصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان" واتفقت هذه الدراسة مع ما إشارة الية دراسة (Pamleila, et.al, 2021) حول أهمية بُعد التحفيز على الميزة التنافسية.
5. كما اشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة أن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.000) هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر لُبُعد فرق العمل على الميزة التنافسية، حيث اتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (حمد وآخرون، 2021) التي أكدت على أثر فرق العمل الإيجابية على تحقيق الميزة التنافسية.
6. وفيما يخص الفرضية الخامسة فقد أظهرت النتائج وجود أثر المشاركة الفاعلة على الميزة التنافسية في القطاع الفندقي بسلطنة عمان، وتبين أن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد على أهمية تمكين العاملين بالمشاركة في خلق الميزة التنافسية، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Gustiarti et. al, 2022) التي أكدت على وجود أثر إيجابي للمشاركة الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية.

## 5.4 التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. على إدارة الفنادق أن تهتم أكثر بتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي الذي يشجع على الإبداع وخلق أفكار جديدة تميز الفندق عن منافسيه، ووضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن تقدم في وقتها المناسب.
  2. الاهتمام بتوسعة مشاركة العاملين من خلال فرق العمل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية لأنه من شأن ذلك أن يخلق الدافع والالتزام بتحقيق الأهداف وتنفيذ القرارات التي شاركوا في صناعتها.
  3. إنشاء وحدات للبحث والتطوير مع ضرورة إقامة دورات تدريبية متكاملة الأهداف تُعنى بتوضيح استراتيجية التمكين ومدى تأثيرها في أداء العاملين في القطاع الفندقي بهدف تطوير وتنمية قدرات العاملين وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وانعكاس ذلك على مستوى الميزة التنافسية.
  4. زيادة فعالية نظم الاتصال وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
  5. ضرورة قيام الإدارات ومنتخذي القرار في الفنادق بالتعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف الفندق ويعزز موقفها التنافسي.
  6. العمل على خلق جو تنظيمي يشجع على تكوين فرق عمل لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
  7. التركيز على تعزيز إبعاد التمكين لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية.

8. وضع قواعد وإجراءات واضحة تعتمد من قبل العاملين بهدف إزالة كافة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز المرغوب.
9. إجراء دراسات وبحوث ميدانية في المؤسسات الفندقية والخدمات السياحية وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

## المراجع

1. المراجع باللغة العربية
  - أبو الهيجاء، محمد موسى. (2020). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان، (أطروحة ماجستير). جامعة الإسرء، الأردن، ص: 14-36.
  - أبو عشة، محمد كمال. (2009). أبعاد الميزة التنافسية للشركات العربية دبي: منشورات، مركز الخليج للبحاث.
  - الأصبقة، محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد 7، العدد 17.
  - البوايزرة واصل عبد الرزاق. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، رسالة لنيل الماجستير، جامعة مؤتة، ص: 17.
  - الجندي نزار نزيه. (2019). أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في محافظة دمشق.
  - الحميدي مهدي عبد الجار الله. (2017). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص: 1-45.
  - الخطاب، روان عبد الرحمن. (2020). أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم بالأردن. مجلة جامعة الشرق الأوسط للإدارة، (2)5، 1-26.
  - الخطيب، أحمد عبد الرحمن. (2020). دور التمكين الإداري في تحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في شركة زين للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، (2)17، 1-20.
  - الشامسي، سعود عبد الله. (2020). دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق الخمس نجوم بإمارة دبي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1)17، 1-24.
  - الصميدعي، محمود جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان. (2011). التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
  - العامري، نور، البعداني، فؤاد (2021). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، (2)3، 857-903، اليمن.
  - العوضي، محمد عبد الله. (2019). معايير تمكين العاملين في المؤسسات: دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين. مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، (1)21، 1-32.
  - الفياض، محمود أحمد العبد الله (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية، الأردن.
  - القاضي، نجاح. (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد الأردن.
  - القاضي، نعيم سلامة. (2018). أثر استراتيجية التمكين المجلة العربية للإدارة، مجلد 38 العدد 1، ص: 141.
  - المازديني، مزنة. (2020). دور تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية حول المصارف الإسلامية في سورية، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، ص: 8.
  - المبيرات، عماد علي. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
  - الوادي محمود حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 21.
  - الياس، سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، ص: 233-245.

- أماني عبد العظيم. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه تخصص أصول تربية، ص:36.
- بشرى علوي. (2020). استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة: دراسة ميدانية ببلدية النشامية - ولاية قالمة.
- بلكبير، خليفة محمد. (2013). تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- بن الزين، حمزة. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص:35-41.
- بن سيدرة، نور الدين. (2016). دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- حسن، بشرى محمد. (2017). أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
- حمزة بن الزين. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- خليل، نبيل مرسى. (2012). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- رضوان محمود عبد الفتاح. (2014). تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سويبي، عز الدين؛ الخفاجي، نعمة. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، ص:7-29.
- عبادة صلاح، شراد لطيفة. (2022) أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة، دراسة حالة: فندق مهية بلاس وفندق الأمير تيسة.
- عبد الحسين باسم. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلد 21، العدد 31.
- عبد القادر يحيوي وآخرون. (2019). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الإسمنت سيدي- موسى أدار، مجلة الاقتصاد، مجلد 3، العدد 2، ص:88.
- علي، عالية جواد، وأحمد، سيف الدين عماد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 159-186.
- قالي، عبد الغني. (2016). أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الأوراس باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خير بسكرة.
- قطب، معي الدين. (2012). الخيارات الاستراتيجية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص:82.
- كواديك حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، ص:128.
- لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضاء الوظيفي: مفاهيم ونظريات الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، ص:10.
- مخلل زوينة، سارة حاج. (2020). تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط.
- مصباح، عائشة؛ بوخمم، عبد الفتاح. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد1، جوان، ص:33.
- يحيوي، عبد القادر، بلبالي، عبد السلام. (2019). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد3، العدد.

## 2. المراجع باللغة الأجنبية

- Aainain, Mohammed. (2023). The mediating role of empowering workers in the relationship between the entrepreneurial orientation and operational performance of Bahraini family businesses, Res Militaris, Vol. 13No. 1

- Abdelkareem, E. R., Sherif, E. A., & Ahmed, S. A. (2019). Administrative Empowerment as an Approach to Total Quality Management in Kindergarten. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7(10), 1004–1027
- Al Deeb, H., Samman, A. A., & Sulaibeekh, D. A. A. (2019). Total Quality Management Approach and how it Affects the Institutional Performance a Case Study from the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Social and Administrative Sciences*, 4(2), 141–154
- Artha I. & Mulyana B, (2018). The Effect of Internal and External Factors of Companies on Profitability and its Implications on Stock Price Index of State-Owned Banks, "The Economics and Finance Letters", ..(2)5
- Bowen, D. and Lawler, E. (1992), *the Empowerment of Service Workers: What, why, How, and When*, Sloan Management Review, Spring..
- Gustiarti, Leila; Hamidah, Dede; Rahmat, Hidayat. (2022). Effect of Structural Empowerment and Work Autonomy on Innovative Work Behavior in Plantation Companies, *International Journal of Research and Review*, Vol. 9; Issue: .1
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organization*, 5(4), 212-202
- Jean\_marie Pertti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert edition, France. 2008, p: 107
- Karl aiginger, (2013) Susanne braenthaller, sieber Johanna, vogel, competitiveness under new perspectives, report, working paper n44, www for Europe.
- Kole ehmk, ms. (2020). strategies for competitive advantage, weetem center for risk management, western, extension marketing committee, university of Wyoming wemc, fs, 5, 08, p.1
- Mead, M., (2000). Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), *Creativity and Its Cultivation*, N. Y., Harper and Row.
- Mwesigye, J., Warren, K. J., & Shukla, J. (2016). The Impact of Employee Empowerment on Sustainable Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Rwanda Case Study: Tigo Rwanda. *The International Journal of Business & Management*, 4(5). Retrieved from <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/126405>
- Pamleila N Ntwiga, Maina Muchara, and Peter Kiriria. (2021). The Influence of Employee Empowerment on Competitive Advantage in Hospitals within Nairobi, Kenya, *East Afr Health Res*, vol5, no.1
- Ratmawati, D. (2007). Managerial competency and management commitment to employee empowerment: Banking companies case. Paper presented at the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Wong wen- cheng, lin chien – hung, chu ying- chien. (2011). types of competitive advantage and analysis, *international journal of business and management*, Taiwan r.o.c.vol6,no.5