

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء

أسم الطالب
عبد العزيز أحمد علي الشهراني

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/02/23 - الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	قائمة المراجع

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع التجاري المعاصر، أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضرورة إستراتيجية تملئها تحديات العولمة، والتقدم التقني، واشتداد المنافسة المؤسسية. وقد برز في هذا السياق مفهوم تمكين العاملين كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة الرامية إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من جودة الخدمات. حيث لم تعد المنظمات الرائدة تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على التراتبية الصارمة والرقابة المباشرة، بل اتجهت نحو منح العاملين الثقة والسلطة والمسؤولية التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين وجودة تجربتهم مع المنظمة.

يُعدّ إشباع المستفيدين في الوقت الراهن مؤشراً مهماً لقياس أداء المنظمات وضمان استمراريتها في السوق، إذ يرتبط هذا الإشباع بقدرة المنظمة على تلبية توقعات المستفيدين وتجاوزها. ومن هذا المنطلق، اكتسبت العلاقة بين تمكين العاملين وإشباع المستفيدين اهتماماً متزايداً في الدراسات الإدارية الحديثة، لكون العامل يمثل حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة والمستفيد، ويؤثر مباشرة في تكوين الانطباع العام عن مستوى الخدمة المقدّمة. فالعامل الممكن يمتلك مهارات أعلى وثقة أكبر واستقلالية أوسع في التعامل مع المشكلات، مما يمكنه من الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين ومعالجة ملاحظاتهم بمرونة وكفاءة.

إن تمكين العاملين لا يقتصر على منح صلاحيات شكلية أو مسؤوليات جزئية، بل يشمل منظومة متكاملة تتضمن التدريب المستمر، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتهيئة بيئة عمل داعمة تشجع على المبادرة والإبداع. وعندما يشعر العامل بالثقة والتقدير والانتماء، يزداد التزامه ويقدم جهداً إضافياً يسهم في إرضاء المستفيدين وتعزيز ولائهم. كما أن المنظمات التي تتبنى ثقافة تمكينية تبرهن على قدرتها العالية في التكيف مع التغيرات السوقية وتطوير جودة الخدمات بشكل مستمر.

وتتضاعف أهمية التمكين في القطاعات الخدمية تحديداً، نظراً للطبيعة التفاعلية المباشرة بين العامل والمستفيد. فكل لحظة تفاعل تُعدّ "لحظة حاسمة" تؤثر في رضا المستفيد وانطباعه عن المنظمة. وفي هذا السياق، يسهم تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الفورية دون تعقيدات إدارية في تحسين تجربة المستفيد، وتقليص وقت الانتظار، ورفع مستوى الإشباع العام. وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين وجودة الخدمة، حيث ينعكس تمكين العاملين بصورة مباشرة على مستوى رضا المستفيدين.

ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين، فإن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات في تطبيقه بفعالية، مثل ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة، أو التخوف من فقدان السيطرة، أو نقص برامج التدريب والتأهيل. كما أن التطبيق الفعال للتمكين يتطلب تحقيق توازن دقيق بين منح الصلاحيات وضمان وجود آليات محاسبة رقابية تحافظ على الانضباط التنظيمي. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة متعمقة تبين الأثر الحقيقي لتمكين العاملين في تعزيز رضا المستفيدين، وتوضح أفضل الأساليب لتطبيقه في بيئات العمل المختلفة.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين وإشباع المستفيدين، واستكشاف الكيفية التي يمكن للمنظمات من خلالها استثمار إستراتيجيات التمكين لتحسين جودة الخدمة وتعزيز ميزتها التنافسية. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد المتعددة للتمكين الوظيفي وتطبيقاته العملية في بيئات العمل المعاصرة. وتتبع أهميتها من كونها تجمع بين بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة، هما إدارة الموارد البشرية وإدارة علاقات العملاء، مما يجعلها إطاراً علمياً يمكن أن يساعد الباحثين والممارسين في تطوير سياسات إدارية فاعلة تحقق رضا العملاء واستدامة الأداء التنظيمي في بيئة أعمال متغيرة ومتنامية التنافسية.

2. مشكلة الدراسة

في سياق التنافس المتصاعد بين المنظمات الخدمية والإنتاجية، بات تحقيق إرضاء العملاء مسعى استراتيجياً تتطلع إليه الهيئات لكفالة البقاء وترسيخ التفوق التنافسي. إلا أن التطبيقات العملية العديدة تكشف عن هوة واضحة بين مستوى الخدمة المأمول من العملاء والمستوى الفعلي المقدم إليهم. وتُرجع نسبة كبيرة من هذه الهوة إلى تقييد صلاحيات العاملين في الصفوف الأولى، وضآلة إشراكهم في صنع القرار، وانعدام البيئة المؤسسية المساندة للتمكين، مما ينعكس بصورة عكسية على سرعة تلبية متطلبات العملاء وجودة التعامل معهم.

2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات التطبيقية في البيئات المؤسسية المتنوعة، خاصة العربية: على الرغم من الاهتمام الإداري بمفهوم تمكين العاملين، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية التي تقيس العلاقة بين تمكين العاملين ورضا العملاء في سياقات مختلفة، وخاصة في المؤسسات العربية، للتأكد من طبيعة هذه العلاقة وقوتها وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

- التفاوت في استيعاب مفهوم التمكين: يوجد تفاوت في فهم وتطبيق مفهوم التمكين داخل المؤسسات، حيث يخط البعض بينه وبين التفويض المؤقت، أو يركز على الجانب الهيكلي دون الجانب النفسي للتمكين (الشعور بالكفاءة والاستقلالية والمعنى في العمل). هذا يؤدي إلى تطبيقات غير منهجية لا تحقق النتائج المرجوة.
- نقص الأدلة الميدانية الواضحة: إن عدم وجود أدلة ميدانية كافية وواضحة يقود إلى تردد صانعي القرار في تبني برامج تمكين شاملة، أو إلى تطبيقها بطرق قد لا تكون فعالة.
- الحاجة إلى تحليل علمي منهجي: يتطلب فهم العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء تحليلاً علمياً منهجياً يوضح هذا الأثر ويكشف عن مواطن القصور في التطبيق الحالي ويقترح حلولاً.

1.1. فجوات على المستوى التطبيقي

- الفجوة بين مستوى الخدمة المأمول والفعلي: توجد فجوة واضحة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة والمستوى الفعلي الذي يتلقونه، مما يؤثر سلباً على رضاهم.
- تقييد صلاحيات العاملين في الصفوف الأولى: العاملون الذين يتفاعلون مباشرة مع العملاء يعانون من صلاحيات محدودة، ضالة إشراكهم في صنع القرار، وعدم وجود بيئة مؤسسية داعمة للتمكين. هذا يعيق تلبية متطلبات العملاء بفعالية وسرعة.
- التطبيق الشكلي أو الجزئي للتمكين: على الرغم من الاهتمام الإداري بالتمكين، إلا أن تطبيقه في كثير من المنظمات يكون صورياً أو جزئياً، ويقتصر على تفويض محدود للمسؤوليات دون توفير المقومات الأساسية للتمكين مثل التأهيل الجيد، تدفق المعلومات، الثقة المؤسسية، وأنظمة الحوافز.
- عجز الموظفين عن التعامل بمرونة مع مشكلات العملاء: نتيجة لغياب التمكين الفعال، يجد الموظفون صعوبة في التعامل بمرونة مع مشكلات العملاء، مما يؤدي إلى تأخير في الخدمة، تكرار الأخطاء، وتدهور رضا العملاء وولائهم.
- التناقض بين شعارات المنظمة وواقع خدمة العملاء: تعلن المؤسسات عن شعارات تدعو إلى التميز في خدمة العملاء، ولكن العملاء لا يزالون يعانون من بطء الإجراءات، ضعف الاستجابة، وانعدام المرونة.
- الاعتماد على أساليب قيادية تقليدية: بعض الإدارات لا تزال تعتمد على أساليب قيادية مركزية ورقابية تقليدية، مما يحد من فعالية مبادرات التمكين ويضعف تأثيرها على رضا العملاء.
- فجوات محتملة بين الممارسات الفعلية للتمكين ومتطلبات تحسين تجربة العميل: يسعى البحث إلى كشف هذه الفجوات لضمان أن برامج التمكين تخدم بصدق أهداف تحسين تجربة العميل.

1. أهمية الدراسة

تتعلق قيمة هذه الدراسة من تناولها لموضوع تمكين العاملين وارتباطه بإرضاء العملاء، وهما من القضايا التي تلقى اهتماماً متنامياً في الأدبيات الإدارية الحديثة بسبب دورهما الأساسي في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتقوية المركز التنافسي. ففي ظل بيئة عمل تتميز بالتطور المتسارع وارتفاع تطلعات العملاء، لم تعد الممارسات الإدارية التقليدية مجدية، بل غدا الاستثمار في الطاقات البشرية وتمكينها من الركائز الأساسية للنجاح المديد. وعليه تظهر قيمة هذه الدراسة في دمجها لمجالين أساسيين هما تسيير الموارد البشرية وتدبير العلاقات مع الزبائن في منظور تحليلي موحد.

1.1. على المستوى النظري:

تكمن القيمة النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في تطوير المكتبة العربية المختصة بتمكين العاملين وإرضاء العملاء، إذ لا تزال الحاجة ماسة لمزيد من البحوث التطبيقية التي تستكشف طبيعة الصلة بين هذين العاملين في الأوساط التنظيمية المتنوعة. كما تهدف الدراسة إلى تجلية المفاهيم النظرية المتصلة بالتمكين المهني وجوانبه التنظيمية والسيكولوجية وطرق قياسه، مما يعين الباحثين والمختصين على تشييد إطار مفاهيمي أوضح وأدق.

ومن المتوقع أن تساهم الدراسة في ملء ثغرة معرفية تتجسد في قلة البحوث التي تصل بصورة مباشرة بين درجة تمكين العاملين ونوعية تجربة العميل في المحيط العربي، حيث اقتصر بعض الأعمال السابقة على أحد العنصرين دون الآخر أو تناولتهما بطريقة منقوصة. وبناء عليه فإن هذه الدراسة تطرح معالجة شاملة تساعد على استيعاب أعمق لكيفية انتقال تأثير التمكين من الداخل التنظيمي إلى الخارج عبر تصرفات الموظف في تفاعله مع الزبائن

كما تتضح القيمة الأكاديمية في سعي الدراسة لقياس الرابطة بين المتغيرين بالاعتماد على مؤشرات كمية أو نوعية قابلة للاستخدام في أبحاث مقبلة، مما يفسح المجال للمقارنة والتعميم النسبي للنتائج. وتدعم الدراسة أيضاً الاتجاهات البحثية المعاصرة التي تتعامل مع التمكين كعملية متعددة الجوانب تضم التفويض والمشاركة وتداول المعلومات والمساندة النفسية، وليس مجرد إجراء إداري صوري.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة قاعدة نظرية يمكن أن يستند إليها باحثون مستقبلون في دراسات تتناول عوامل وسطية، أو معدلة كالثقافة المؤسسية، أو أسلوب القيادة، أو الرضا المهني، مما يفتح الطريق لتطوير نماذج تفسيرية أشمل للعلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية ومخرجات الأداء المتجهة نحو العميل.

1.2. على المستوى التطبيقي:

تظهر القيمة التطبيقية لهذه الدراسة فيما يمكن أن تقدمه من مؤشرات عملية لمتخذي القرارات والمسيرين في المنظمات المختلفة، وبخاصة تلك التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين العاملين والزبائن. فالنتائج المرتقبة من الدراسة يمكن أن تعين الإدارات العليا على إدراك الدور الفعلي لتمكين العاملين في رفع نوعية الخدمة، وبالتالي توجيه السياسات المؤسسية نحو تطبيق ممارسات تمكين أكثر نجاعة. كما يمكن أن تفيد إدارات الموارد البشرية من هذه الدراسة في وضع برامج تدريب وتطوير تركز على إكساب العاملين مهارات حل المشكلات وصنع القرار والتواصل مع الزبائن، بما يقوي ثقتهم الذاتية ويحسن مستوى أدائهم الخدمي. وتساعد الدراسة كذلك في توجيه أنظمة الحوافز والتقييم المهني لتكون أكثر ارتباطاً بسلوكيات التمكين وجودة خدمة الزبائن بدلاً من الاكتفاء بمؤشرات الأداء التقليدية. ومن الجانب التشغيلي، تتيح الدراسة مؤشرات عملية يمكن أن تساهم في تخفيض شكاوى الزبائن وزيادة سرعة تلبية متطلباتهم، من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات الملائمة ضمن إطار منضبط من المحاسبة والمراقبة. كما تساعد في إرساء ثقافة مؤسسية مبنية على الثقة والمبادرة والعمل التشاركي، وهي مكونات جوهرية لتحسين تجربة العميل وتقوية انتمائه. وتبرز أهمية البحث كذلك في دعم توجه المؤسسات نحو التحول من الإدارة المركزية الجامدة إلى الإدارة المرنة القائمة على فرق العمل الممكنة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة. كما يمكن أن تستفيد المؤسسات التعليمية والتدريبية من نتائج البحث في تطوير مناهج وبرامج متخصصة في إدارة التمكين وخدمة العملاء. وعليه، فإن هذا البحث لا يقتصر على الإسهام النظري، بل يمتد ليقدم قيمة تطبيقية ملموسة يمكن أن تسترشد بها المؤسسات في تطوير سياساتها وممارساتها، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء واستدامة الأداء التنظيمي في بيئة تنافسية متنامية.

قائمة المراجع

1. حجازي، نجلاء فريد، & العيس، محمد علي، & السيد، غادة جاد، (2025) تأثير رضا العملاء على القيمة الدائمة للعميل: الدور الوسيط للولاء والاحتفاظ بالعملاء. *مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية*، 2. (5)
2. إسماعيل، عمار فتحي موسى، والبردان، محمد فوزي أمين، والمذن، محمد جاسم محمد عبد الله. (2022). دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء: دراسة تطبيقية على العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 14(1)، 1-36.