



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / إدارة المشاريع

العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية
للتأمين بالشرقية

Examining the Relationship Between Employee Empowerment and Customer Satisfaction: An Applied Study on Al-Tawuniya Insurance Company in the Eastern Province"

أسم الطالب

إيمان إبراهيم الأجود

الرقم الجامعي

242000176

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

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
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	النموذج المقترح للمشروع المصدر: الطالبة، 2026	1
11	منهجية البحث المصدر: الطالبة، 2026	2
21	اتجاهات التمكين) المصدر (الصباغ، 2021)	3
25	خصائص رضا العملاء المصدر : بلحسن (2012)	4
28	العلاقة بين تمكين العاملين ورضا العملاء المصدر: المذن، وآخرين (2022)	5

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	مجتمع العينة الطالب، 2026	1
34	عينة الدراسة الطالب، 2026	2
35	المتغير المستقل الطالب، 2026	3
36	المتغير التابع الطالب، 2026	4

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم تعد المنظمات تعمل بالأساليب التقليدية ذاتها، بل أصبحت تواجه بيئة تنافسية معقدة تتطلب مرونة أكبر وقدرة أعلى على الاستجابة لاحتياجات العملاء ومع التطور التكنولوجي واتساع حجم المؤسسات وتعاضم أدوارها، برز العنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق وقد تزايد الاهتمام بمفهوم تمكين الموظفين منذ أواخر القرن العشرين باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم على إشراك العاملين في صنع القرار، وتوسيع نطاق مشاركتهم في إدارة العمل، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ومستوى رضا العملاء. (معراج، 2015)

ويقوم تمكين العاملين على منحهم قدرًا أوسع من الصلاحيات والاستقلالية في أداء مهامهم، مع تفويضهم بجزء من المسؤوليات المرتبطة بالعمل فبدلاً من حصر القرار في المستويات الإدارية العليا، يُتاح للموظفين مساحة أكبر لاتخاذ قرارات تتعلق بوظائفهم اليومية، مما يعزز إحساسهم بالثقة ويقوي ارتباطهم بعملهم وعندما يشعر الموظف بأن رأيه محل تقدير وأن لديه حرية التصرف ضمن إطار واضح، يزداد دافعه للمبادرة وابتكار حلول جديدة، ويتجه إلى التفكير بطرق غير تقليدية لمعالجة المشكلات هذا المناخ الإيجابي ينعكس على السلوك الإداري داخل المنظمة، فيصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات كما يسهم التمكين في ترسيخ مبدأ المساءلة، إذ يتحمل العاملون نتائج قراراتهم وأدائهم، الأمر الذي يدفعهم إلى الالتزام بالمعايير المهنية والسلوكية المطلوبة ومن جانب آخر، ينعكس التمكين على أسلوب القيادة ذاته؛ حيث ينتقل دور المدير من الرقابة المباشرة والتدخل التفصيلي إلى التوجيه والدعم والإرشاد، مما يعزز نمط قيادة أكثر فاعلية وثقة داخل بيئة العمل. (بوالعير، وآخرون، 2024)

كما ينطلق مفهوم التمكين الإداري من توسيع مساحة الحرية المتاحة للعاملين، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، ومنحهم صلاحيات أوسع تساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وترسيخ ولائهم للمؤسسة ولهذا السبب سارعت كثير من المنظمات خاصة في القطاعين الصناعي والخاص إلى تبني هذا التوجه باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم التطوير المؤسسي وتحسن الأداء ومع ذلك، لم يحظَ التمكين بقبول كامل في جميع المؤسسات؛ إذ أبدت بعض الإدارات تحفظها تجاه تطبيقه، انطلاقاً من مخاوف تتعلق باحتمال تداخل الأدوار أو غموض المسؤوليات، وما قد يترتب على ذلك من إضعاف للتسلسل التنظيمي كما يرى البعض أن توسيع الصلاحيات ينطوي على درجة من المخاطرة، خصوصاً إذا لم يكن العاملون مهيين بالشكل الكافي لتحمل

المسؤولية، مما قد يؤثر في استقرار العمل وانضباطه وعليه، فإن نجاح التمكين الإداري لا يرتبط بمجرد منح الصلاحيات، بل يتطلب وضوحاً في الأدوار، وتأهيلاً مناسباً للعاملين، ونظاماً إدارياً يوازن بين الحرية والمسؤولية. (سابق، 2024)

تقوم إدارة علاقات العملاء على بناء تفاعل مستمر وفعل بين المؤسسة وعملائها، بحيث تُوجّه المنظمة مواردها وإمكاناتها نحو إنشاء علاقة طويلة الأمد قائمة على المنفعة المتبادلة ويتحقق ذلك عبر مجموعة من المراحل المتكاملة، تبدأ باكتساب العملاء الجدد، ثم تعزيز العلاقة معهم، والعمل على الاحتفاظ بهم، وبناء ولائهم، وصولاً إلى تحقيق رضاهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة وتُعد الثقة والالتزام والرضا من العوامل الأساسية التي تسهم في تكوين ولاء العميل؛ فعندما يشعر العميل بأن المؤسسة تلبي احتياجاته وتحترم توقعاته، يزداد ارتباطه بها ويقل احتمال انتقاله إلى منافس آخر كما يصبح أكثر استعداداً لتكرار التعامل، بل وقد يتحول إلى عميل مميز أو شريك طويل الأمد ولهذا تحرص المؤسسات على تنمية علاقة العميل بها تدريجياً، منذ مرحلة الاهتمام الأولي وحتى مرحلة الشراكة، مع التركيز على تقديم عروض وخدمات تتوافق مع احتياجاته المعلنة وتوقعاتهم. (علي، 2016)

أما ما يقصد برضا العملاء فهو مستوى الشعور الإيجابي الذي يكون لدى العميل نتيجة المقارنة بين توقعاته المسبقة والأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة فإذا جاء الأداء مساوياً أو متفوقاً على تلك التوقعات، تحقق الرضا، أما إذا كان أقل منها فقد ينشأ شعور بعدم الرضا. وتسعى المؤسسات إلى تحقيق هذا التوازن بل وتجاوزه، من خلال تحسين جودة خدماتها والاهتمام بتجربة العميل، بما ينعكس على استمرارية العلاقة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تمكين الموظفين لم يعد خياراً إدارياً ثانوياً، بل أصبح مدخلاً استراتيجياً يؤثر بصورة مباشرة في جودة الأداء المؤسسي وتجربة العميل. فكلما مُنح العاملون صلاحيات أوسع، ودُعموا بالثقة والتدريب والتحفيز، انعكس ذلك على مستوى تفاعلهم مع العملاء، وسرعة استجابتهم لاحتياجاتهم، وقدرتهم على تقديم خدمة أكثر كفاءة ومرونة ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية، بوصفها إحدى المؤسسات الخدمية التي يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على جودة التفاعل بين موظفيها وعملائها وتسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثير أبعاد التمكين المختلفة في تعزيز رضا العملاء، بما يسهم في تقديم تصور علمي يمكن أن يدعم متخذي القرار في تطوير السياسات الإدارية وتحسين مستوى الخدمة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الخدمية اليوم تحديات كبيرة في تحقيق التوازن بين تطوير قدرات الموظفين وتحسين تجربة العملاء، خاصة في ظل بيئة عمل تنافسية وسريعة التغير ومن أبرز هذه التحديات القدرة على تمكين الموظفين بشكل فعال بحيث ينعكس هذا التمكين على جودة الخدمات ورضا العملاء، بما يسهم في تعزيز ولائهم واستمرارية تعاملهم مع المؤسسة وعلى الرغم من أهمية تمكين الموظفين وارتباطه المباشر بأداء العمل ورضا العملاء، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى فهم واضح لكيفية تطبيق استراتيجيات التمكين بشكل متكامل وقياس تأثيرها الفعلي على رضا العملاء.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- معظم الدراسات السابقة ركزت على السياقات العامة أو القطاعات الصناعية، مع قلة التركيز على القطاع التأميني أو المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- ندرة الدراسات التي تربط بين أبعاد التمكين المختلفة (الصلاحيات، الحرية، المشاركة، التدريب) وتأثيرها المباشر على رضا العملاء.
- قلة البحوث التي تقدم نموذجاً متكاملًا يوضح العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بشكل شامل ومفصل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب آليات واضحة لتطبيق سياسات التمكين بشكل فعال داخل شركات التأمين، مما يحد من استفادة المؤسسة من قدرات الموظفين.
- نقص أدوات قياس تأثير التمكين العملي على رضا العملاء وولائهم، رغم تطبيق بعض المؤسسات لهذه السياسات.
- الحاجة لدراسة تطبيقية محددة على شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية لتحديد كيفية تأثير التمكين على جودة الخدمة وتجربة العملاء.

مشكلة الدراسة هي : ما دور العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالشرقية؟

1.3. أهمية الدراسة

ان الالهية العلمية والعملية لموضوع الدراسة تتعلق بتوجيه كل الانتباه الى تمكين الموظفين لدورهم الكبير في رضا العملاء، ذلك أن موضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء موضوع ثري ويحتاج الى تعميق الدراسات أكثر فأكثر، والتي من شأنها رفع الأداء المؤسسي من خلال البحث والاطلاع أكثر بالموضوع وخاصة أن المعرفة العلمية تبنى على أساس تراكمي، وتنقسم أهمية هذه الدراسة الى مستويين رئيسيين هما:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في بيئة العمل الخدمية.
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير أبعاد التمكين المختلفة (الصلاحيات، الحرية، المشاركة، التدريب) على رضا العملاء.
- تقديم إطار نظري متكامل يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية حول الإدارة والخدمات المؤسسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة إدارة شركة التعاونية للتأمين في تحسين سياساتها الإدارية المتعلقة بتمكين الموظفين.
- دعم تطوير استراتيجيات تعزيز رضا العملاء وولائهم من خلال تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرار والمبادرة.
- توفير تصور عملي لقياس أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العملاء.

1.4. أسئلة الدراسة

- كيف يؤثر تمكين الموظفين على تحقيق ولاء العملاء لشركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية؟
- إلى أي مدى يسهم رضا العملاء في ارتفاع تقييم شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية؟
- ما التحديات التي قد تحد من تطبيق تمكين الموظفين مما يؤثر على جودة الانتاج داخل الشركة؟
- ما الطرق الأمثل لتدريب الموظفين للتعامل مع العملاء لكسب رضاهم داخل شركة التعاونية للتأمين؟
- ما أثر أبعاد تمكين الموظفين على أبعاد رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام : التعرف على دور العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية

الاهداف الفرعية:

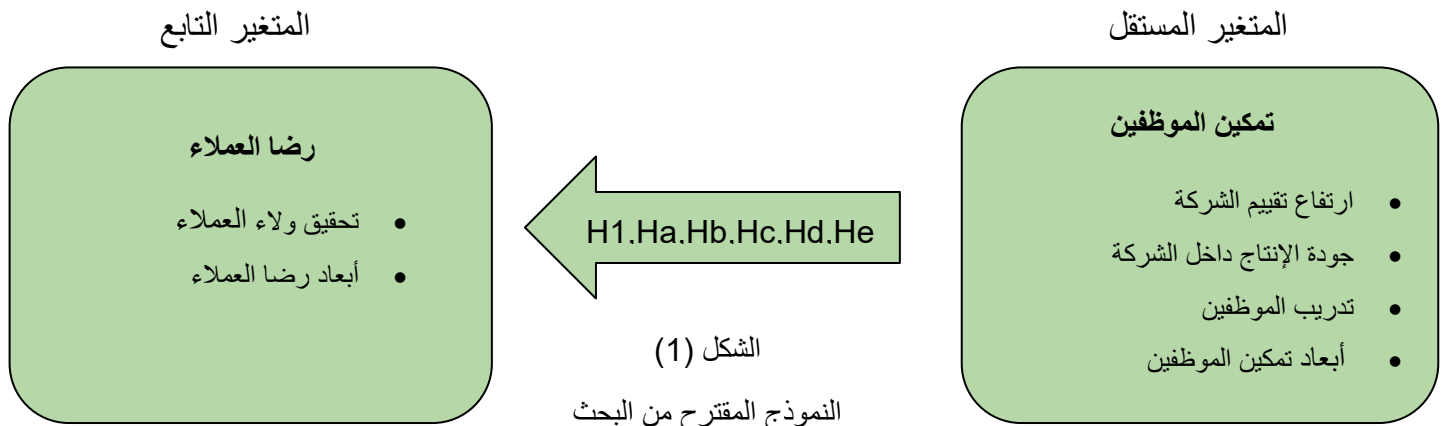
- دراسة تأثير تمكين الموظفين على تحقيق ولاء العملاء لشركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية.
- قياس مدى مساهمة رضا العملاء في ارتفاع تقييم شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية.
- التعرف على التحديات التي قد تحد من تطبيق تمكين الموظفين وتأثيرها على جودة الإنتاج داخل الشركة.
- تحديد الطرق الأمثل لتدريب الموظفين للتعامل مع العملاء لكسب رضاهم داخل شركة التعاونية للتأمين.
- دراسة أثر أبعاد تمكين الموظفين على أبعاد رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالشرقية
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين الموظفين وتحقيق ولاء العملاء لشركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين رضا العملاء وارتفاع تقييم شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين التحديات التي قد تحد من تطبيق تمكين الموظفين وجودة الإنتاج داخل الشركة
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين طرق تدريب الموظفين للتعامل مع العملاء وكسب رضاهم داخل شركة التعاونية للتأمين
- He: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين الموظفين وأبعاد رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



النموذج المقترح من البحث

المصدر : الطالب، 2026

1.8. الدراسة الميدانية

تُعد دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء من الموضوعات الحيوية في الوقت الحالي، لما لها من أهمية كبيرة في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمثل تمكين الموظفين أداة فعّالة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العملاء وكفاءة العمليات التشغيلية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية على شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، وتُعتبر هذه الشركة من أبرز الشركات العاملة في قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، حيث تعرف بكفاءتها التشغيلية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في متطلبات السوق، وبناء علاقات متينة وثقة متبادلة مع عملائها من خلال تقديم خدمات سريعة وفعّالة.

وتغطي أنشطة الشركة مجموعة واسعة من برامج التأمين، تشمل التأمين الصحي، وتأمين المركبات، والتأمين على الممتلكات، بالإضافة إلى برامج التأمين الجماعية المقدمة للقطاعات العام والخاص، وتعمل الشركة وفق أطر تنظيمية صارمة، مع تطبيق أفضل الممارسات المهنية لضمان جودة الخدمات وكسب رضا العملاء، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

كما تتميز شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية بموقعها المتميز في بيئة اقتصادية حيوية، حيث تتميز المنطقة بكثافة النشاط الاقتصادي وتنوع القطاعات الصناعية والتجارية.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والمتمثل في العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، وذلك بهدف بناء إطار معرفي يوضح الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تدعيم الدراسة الحالية، ونظرًا لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء – في حدود علم الباحثة – فسوف يتم استعراض الدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة الرئيسية بصورة غير مباشرة، مع تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم زمنيًا، وذلك على نحو ما أشار إليه الشاويش (2022).

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وما يصاحبها من اشتداد المنافسة المحلية والعالمية، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة خدماتها المقدمة للعملاء، وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن تمكين الموظفين يمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي، وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم على تحمل المسؤولية والمبادرة في أداء مهامهم الوظيفية (محيمديه، 2016).

كما أن المنظمات المعاصرة تواجه تحديات متعددة ناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتلاحقة، الأمر الذي يتطلب منها تطوير قدرات مواردها البشرية ورفع مستوى كفاءتهم بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا العملاء وتعزز قدرتها التنافسية في السوق، وفي هذا السياق يشير بشير علي (2023) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى التميز والريادة لا بد أن تتبنى أساليب إدارية حديثة تدعم الابتكار والإبداع، ومن أبرزها تمكين العاملين ومنحهم المرونة في اتخاذ القرار بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة.

ويُعد رضا العملاء من أهم المؤشرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم نجاحها واستدامتها، خاصة في القطاع الخدمي الذي ترتبط فيه جودة الخدمة بشكل مباشر بكفاءة الموظفين وطريقة تعاملهم مع العملاء، لذلك اتجهت العديد من المنظمات إلى الاستثمار في مواردها البشرية وتطوير قدراتهم المهنية

والسلوكية، باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المؤسسي (القحطاني، 2023).

وتتضح أهمية تمكين الموظفين بصورة أكبر في قطاع التأمين، نظرًا للطبيعة الخاصة للخدمات التأمينية التي تعتمد على سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، ودقة معالجة الطلبات، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تقديم الخدمة، ومن ثم فإن تمكين الموظفين داخل شركات التأمين يعد من العوامل الجوهرية التي يمكن أن تسهم في رفع جودة الخدمة التأمينية وتعزيز رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

وانطلاقًا مما سبق، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بتمكين الموظفين ورضا العملاء، بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في بيئة شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية.

2.2. المتغير المستقل (تمكين الموظفين)

تعريف تمكين الموظفين:

يعد تمكين الموظفين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور مهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء، ويُقصد بالتمكين لغويًا القدرة والاستطاعة ومنح السلطة، حيث ورد في لسان العرب بمعنى المقدرة، وفي المعجم الوسيط بمعنى جعل الشخص ذا سلطان وقدرة على التصرف، أما اصطلاحًا فيُعرف بأنه منح العاملين الصلاحيات والسلطات والحرية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، بما يعزز ثقتهم بأنفسهم واستقلاليتهم في العمل، كما يُعد أسلوبًا إداريًا يقوم على تبادل المعلومات والسلطة والمكافآت بين الإدارة والموظفين بما يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحسين الأداء، ويستند هذا المفهوم إلى تزويد العاملين بالمهارات والموارد اللازمة مع تحميلهم مسؤولية نتائج أعمالهم، مما يرفع من مستوى كفاءتهم ويزيد رضاهم الوظيفي، وينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمبادرة وتحمل المسؤولية (الصباغ، 2021).

تطور مفهوم التمكين في الفكر الإداري من كونه مجرد تفويض للسلطة من المدير إلى المرؤوسين إلى كونه عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تعزيز ثقة العاملين بقدراتهم وتمكينهم نفسياً ومهنيًا من التأثير في بيئة العمل، إذ كان يُنظر إليه في بداياته على أنه تقاسم للسلطة الرسمية والموارد التنظيمية بين الإدارة والعاملين، ثم تطور لاحقاً ليشمل إشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز قدرتهم على التحكم في أعمالهم وتحمل مسؤولية نتائجها، كما يُعرف تمكين الموظفين بأنه عملية إدارية يسعى من خلالها المديرون إلى مساعدة العاملين على اكتساب المهارات اللازمة وتوظيف الصلاحيات المتاحة لاتخاذ القرارات المؤثرة في أعمالهم، وذلك عبر منحهم القوة والحرية والمعلومات الكافية التي تتيح لهم المشاركة الفاعلة في صنع القرار، ويُنظر إلى التمكين كذلك بوصفه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في بناء المنظمة وتطويرها، انطلاقاً من أن نجاح المنظمة يرتبط بمدى تكامل احتياجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية (الحداد ومهدي، 2023)

وقد تأثر مفهوم التمكين الإداري بالفكر الإداري الياباني، لا سيما مفهوم كايزن (Kaizen) الذي يقوم على التحسين والتطوير المستمر، حيث عزز هذا التوجه أهمية منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمرونة للمشاركة في تحسين العمليات التنظيمية ورفع كفاءة الأداء، وفي هذا السياق يُنظر إلى التمكين على أنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وإشراكهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات والتصرف كشركاء في العمل، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا. (بشير علي، 2023)

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف تمكين الموظفين إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنه: منح موظفي شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية الصلاحيات والموارد والمعلومات والحرية المناسبة لأداء مهامهم الوظيفية واتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة العملاء بكفاءة وفاعلية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء.

أهمية التمكين

تتبع أهمية التمكين من كونه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تعزيز مرونتها

وقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية، وتقليل المستويات الإدارية بما ينعكس على سرعة اتخاذ القرار، إضافة إلى تمكين الإدارة العليا من التفرغ للقضايا الاستراتيجية بدل الانشغال بالأعمال اليومية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مع تعزيز سرعة الإنجاز وإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء لديهم، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التكيف مع بيئة المنافسة المتسارعة، كما يُعد التمكين مدخلًا أساسيًا لتطوير الإبداع داخل المنظمة وجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف ومواجهة التحديات المستقبلية. (الصباغ، 2021)

كما تتجلى أهمية التمكين الإداري في نتائجه المتعددة على مستويات مختلفة؛ فعلى مستوى الموظف يساهم التمكين في تعزيز الانتماء والمشاركة الفاعلة، ورفع مستوى الأداء، وتطوير المهارات والمعارف، وتحقيق الرضا الوظيفي، أما على مستوى المنظمة فإنه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ودعم التطوير التنظيمي وتعزيز الإبداع، وعلى مستوى العملاء، فإن التمكين يرفع من كفاءة العاملين في التعامل مع متطلبات العملاء بمرونة وسرعة وجودة أعلى، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز العلاقة معهم. (حداد ومهدي، 2023)

وتبرز أهمية التمكين الإداري أيضًا من خلال ارتباطه بعدة جوانب تنظيمية واستراتيجية، فهو يرتبط باللامركزية وإعادة هندسة العمليات والعمل الجماعي والمؤسسات المتعلمة، كما يتطلب إشراك العاملين في اتخاذ القرار باعتبارهم مصدرًا مهمًا للمعرفة والخبرة، كما يرتبط التمكين بالموارد البشري بوصفه موردًا استراتيجيًا حيويًا لاستمرارية المنظمة وبقائها، إضافة إلى ارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تفرض على المؤسسات إعادة هيكلة أعمالها وتطوير مهارات العاملين لمواكبة التطورات الحديثة، كذلك يُعد التمكين ضمانًا لاستمرارية المنظمة من خلال إعداد صف ثانٍ من القادة القادرين على اتخاذ القرار، بينما يؤدي غيابه إلى نتائج سلبية مثل ضعف الكفاءة القيادية. (بشير علي، 2023)

خصائص التمكين

تتمثل خصائص التمكين برجوع الى دراسة (الصباغ، 2021) فيما يلي:

- 1- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.

- 2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.
- 3- يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- 4- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
- 5- المشاركة في القوة وخلق الجراءة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال

أبعاد تمكين الموظفين

تتمثل أبعاد تمكين الموظفين في عدة عناصر أساسية، يمكن توضيحها كما يلي:

• حرية الاختيار:

ويقصد بها مدى الحرية التي يتمتع بها الموظف في اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ مهامه الوظيفية، ويقترّب هذا المفهوم من مفاهيم المشاركة والإدارة الذاتية، ويسهم هذا البعد في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، وزيادة الدافعية نحو الإنجاز، إضافة إلى تقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

• الفعالية الذاتية:

تعبر عن قدرة الفرد على أداء مهامه الوظيفية بكفاءة اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعارفه، ويُعد هذا البعد من الأسس المهمة للتمكين، حيث إن تكليف الموظف بمهام ومسؤوليات أكبر لا يُعد تمكيناً حقيقياً إلا إذا كان لديه ثقة بقدرته على النجاح في تنفيذها وتحمل مسؤوليتها.

• معنى العمل (الأهمية أو القيمة):

ويقصد به إدراك الموظف أن العمل الذي يؤديه يحمل قيمة ومعنى له وللمنظمة والمجتمع، فكلما شعر الفرد بأهمية وظيفته ازداد التزامه وانتماؤه، بينما يؤدي غياب هذا الإحساس إلى الشعور بالاغتراب وضعف الرغبة في المشاركة.

• التأثير:

يشير إلى إدراك الموظف بأن له دورًا في التأثير على القرارات والسياسات داخل المنظمة، خاصة تلك المرتبطة بعمله، ويتعزز هذا البعد عندما يشارك الموظف في قرارات مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يزيد من دافعيته للإنجاز ويعزز شعوره بأهمية دوره داخل العمل (المذن، واخرين، 2022)

مبادئ التمكين الإداري الشاويش (2022)

يشتمل مفهوم التمكين الإداري على مجموعة من المبادئ الأساسية المرتبطة بخصائصه، وقد أشار الشاويش (2022) إلى أن هذه المبادئ تمثل الركيزة الأساسية لتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة داخل الشركات والمؤسسات، وتتمثل أبرز مبادئ التمكين الإداري فيما يلي:

1- تعليم العاملين:

يرتكز هذا المبدأ على نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين داخل المؤسسات، لما لذلك من أثر في رفع كفاءتهم وتعزيز فاعليتهم وتشجيعهم على النجاح وإنجاز المهام بكفاءة.

2- الدافعية:

يتمثل هذا المبدأ في تحفيز العاملين على تقبل مفهوم التمكين الإداري، مع توضيح دورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشجيعهم على العمل الجماعي، إلى جانب تعزيز سياسة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا لتلقي ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

3- وضوح الأهداف:

يقوم هذا المبدأ على ضمان فهم العاملين الكامل للأهداف التنظيمية، وإيضاح فلسفة الإدارة العليا وتوجهاتها لهم، مع توظيف الإمكانيات المتاحة بشكل منظم ومخطط لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- الإنجاز:

يركز هذا المبدأ على تقبل العاملين للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم، مع التأكيد على أهمية تحقيق الإنجاز بما يتناسب مع حجم المسؤولية الموكلة إليهم.

5- الرغبة في التغيير:

يسهم هذا المبدأ في دفع المؤسسات إلى تبني الأساليب الحديثة ومواكبة التطورات المعاصرة، كما يشجع الإدارة العليا على تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر بين العاملين.

6- نكران الذات:

يعبر هذا المبدأ عن ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ورفض التسلط والسيطرة، بما يعزز بيئة عمل أكثر مرونة وتعاونًا.

7- الاحترام:

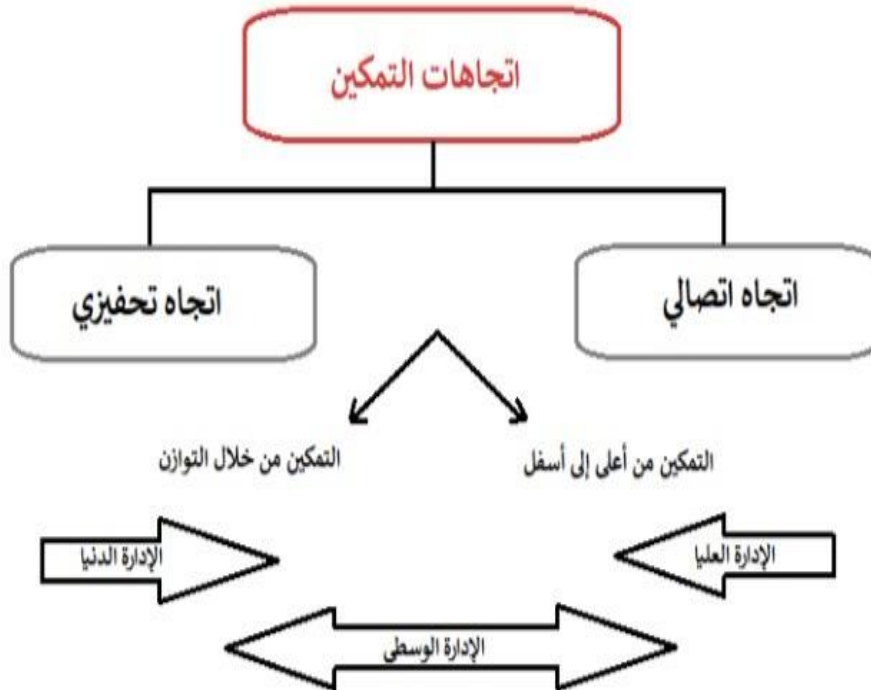
يتمثل في تقدير أهمية جميع العاملين داخل المؤسسة من خلال دعم تطويرهم المهني وتشجيع الإبداع لديهم، كما يعد الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة العليا أساسًا جوهريًا لتعزيز بيئة العمل وتحسين قنوات الاتصال والتواصل.

اتجاهات التمكين

وفقاً لدراسة الصباغ، 2021

1- الاتجاه الاتصالي: هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بالإدارة الذاتية والاستقلالية في فرق العمل.

2- الاتجاه التحفيزي: يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام، ويتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يتضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال، مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها، وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزود العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي، ويوضح الشكل التالي اتجاهات التمكين كالاتي:



شكل ٢ (اتجاهات التمكين)

المصدر (الصباغ، 2021)

2.3. المتغير التابع (رضا العملاء)

مفهوم رضا العملاء

(بلحسن، 2012)

رضا العملاء هو الحالة النفسية والشعور العاطفي الذي يتكون لدى العميل بعد تجربة شراء أو استهلاك منتج أو خدمة، حيث ينتج هذا الشعور من مقارنة توقعات العميل المسبقة مع الأداء المدرك فعليًا للمنتج أو الخدمة، فإذا تساوى الأداء مع التوقعات أو تجاوزها تحقق الرضا، بينما يؤدي انخفاض الأداء عن التوقعات إلى عدم الرضا.

ويُعرف رضا العملاء بأنه الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به العميل تجاه تجربة الشراء أو الاستهلاك، وهو ناتج عن المقارنة بين توقعات العميل تجاه المنتج وأدائه المدرك، كما يمكن النظر إليه من خلال مدخلين رئيسيين هما:

• **الرضا المبني على تبادل تجاري محدد:** ويشير إلى تقييم العميل لتجربة معينة ومدى تفاعله واستجابته تجاه خدمة أو منتج محدد.

• **الرضا التراكمي:** ويعبر عن التقييم العام لتجارب العميل مع المؤسسة عبر فترة زمنية طويلة (المذن، بدون تاريخ).

كما يُعرف رضا العملاء بأنه درجة الرضا الناتجة عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات العميل، ويهدف إلى تحقيق التوافق بين توقعات العميل وأداء المؤسسة، بما يساهم في إسعاد العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة (جيا علي، 2016).

ويُعرف أيضًا بأنه حالة يتم فيها تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبون أو تجاوزها، مما يؤدي إلى إعادة طلب الخدمة أو المنتج، كما يُنظر إليه على أنه حالة نفسية تحدث بعد عملية الشراء والاستهلاك، وتترجم إلى شعور مؤقت ناتج عن الفجوة بين التوقعات والأداء المدرك، وهو حكم تقييمي غير مباشر يعتمد على الخبرة والمقارنة.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن رضا العملاء يمثل استجابة نفسية وعاطفية ناتجة عن عملية مقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة وتوقعات العميل المسبقة، وهو يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمة المدركة، حيث إن مستوى إشباع احتياجات العميل يحدد درجة الرضا، والتي بدورها تؤثر على سلوك إعادة الشراء والولاء.

أهمية رضا العملاء

تتجلى أهمية رضا العملاء في عدة جوانب أساسية يرجوع الى بلحسن، 2012، من أبرزها:

- يساعد في وضع البرامج والخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات وتعزيز الميزة التنافسية في السوق.
- يدعم تحقيق الأرباح من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء.
- يعمل على بناء ولاء العملاء تجاه المؤسسة.
- يزيد من معدل تكرار تعامل العملاء مع المؤسسة واستمرار العلاقة معها.

توقعات العملاء

يمكن تصنيف توقعات العملاء إلى ثلاثة أنواع رئيسية وفقاً للعوضي 2022:

(أ) التوقعات المتعلقة بطبيعة وأداء السلعة أو الخدمة:

وهي المنافع التي ينتظر العميل الحصول عليها من شراء السلعة أو الخدمة واستخدامها.

(ب) التوقعات المتعلقة بتكاليف السلعة أو الخدمة:

وهي جميع التكاليف التي يتوقع العميل تحملها للحصول على المنتج، مثل الوقت والجهد المبذول في البحث وجمع المعلومات عن العلامات التجارية المتوفرة في السوق، بالإضافة إلى سعر الشراء.

(ج) التوقعات المتعلقة بالمنافع أو التكاليف الاجتماعية:

وهي ردود فعل الآخرين، مثل الأصدقاء والأقارب، تجاه قرار شراء المنتج، سواء كانت بالقبول أو الرفض.

كما يوجد تصنيف آخر لتوقعات العملاء يقسمها إلى ثلاثة أنواع أيضاً، وهي:

(أ) التوقعات التنبؤية:

وهي اعتقادات العميل حول الخصائص والصفات التي يتوقع توفرها في المنتج.

(ب) التوقعات المعيارية:

وهي تصور العميل لمستوى الأداء الذي ينبغي أن يقدمه المنتج.

(ج) التوقعات المقارنة:

وهي اعتقادات العميل حول أداء منتج معين عند مقارنته بالمنتجات المنافسة الأخرى

العناصر التي تساهم في رضا العملاء

وفقاً لجيا علي، 2016 هذه أبرزها:

1. مرونة تقديم الخدمة بما يناسب احتياجات العميل.
2. الالتزام بالوعود وجودة الخدمة بما يحقق توقعات العميل.
3. بناء علاقة ثقة مع العميل وإشراكه في المؤسسة.
4. التقييم المستمر لرضا العملاء وتحسين الخدمة.
5. تقديم برامج ولاء ومكافآت للعملاء المتميزين

خصائص الرضا العملاء

يمكن فهم طبيعة رضا العملاء من خلال ثلاث خصائص رئيسية يرجوع الى دراسة بلحسن، (2012) ، وهي:

الرضا الذاتي:

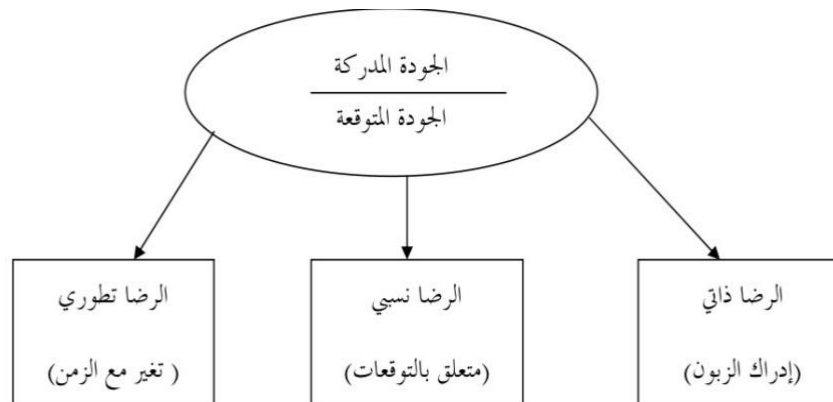
يعتمد رضا العميل على توقعاته الشخصية من الخدمة من جهة، وعلى إدراكه الذاتي لجودة الخدمة المقدمة من جهة أخرى، حيث لا يقوم العميل بالحكم بشكل موضوعي مطلق، بل يقيم الخدمة بناءً على ما كان يتوقعه مسبقاً.

الرضا النسبي:

يتمثل في أن رضا العميل يكون ناتجاً عن المقارنة مع معايير السوق أو البدائل المتاحة، إذ لا يشترط أن تكون الخدمة الأفضل مطلقاً، وإنما الأهم أن تكون الأقرب لتوقعات العميل وتلبي احتياجاته بشكل مناسب.

الرضا التطوري:

يتغير رضا العميل بمرور الوقت نتيجة تطور توقعاته وتحسن إدراكه لجودة الخدمة، حيث تتأثر هذه التوقعات بظهور خدمات جديدة وتطور معايير الجودة، مما يجعل مستوى الرضا في حالة تغيير مستمر.



شكل ٣ خصائص رضا العملاء

المصدر : بلحسن (2012)

أبعاد رضا العملاء

برجوع الى دراسة (المذن، واخرين، 2022) تتمثل أبعاد رضا العملاء في مجموعة من العناصر التي تعكس مستوى جودة الخدمة المقدمة، ويمكن توضيحها كما يلي:

• إجراءات سير المعاملات:

وتشمل سرعة إنجاز المعاملات ضمن الوقت المحدد دون تأخير، إضافة إلى وضوح الإجراءات وسهولتها، والابتعاد عن التعقيد والروتين الإداري، بما يسهم في تحسين تجربة العميل.

• كفاءة العاملين وحسن تعاملهم:

وتعبر عن مدى كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم، وحسن تعاملهم مع العملاء من خلال اللباقة والاستجابة لاحتياجاتهم، والالتزام بالمواعيد، وإنجاز المعاملات دون تمييز، مع التواجد المستمر لخدمة العملاء.

• الخدمات المقدمة:

وتشمل مدى فاعلية خدمات الدعم المقدمة مثل خدمة العملاء، وتوفير المرافق المساندة كأماكن الانتظار ومواقف السيارات، ووضوح اللوحات الإرشادية، وتوفير النماذج والوثائق اللازمة، إضافة إلى توافر المرافق الصحية وخدمات النسخ والتصوير، وكذلك كفاءة وسائل الاتصال الهاتفي مع الجهة المقدمة للخدمة

خطوات قياس رضا العملاء: جيا علي، 2016

الخطوة الأولى: تحليل السوق وتقسيم العملاء

تُعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق الأساسية نحو تعزيز ربحية المنظمة وبناء ولاء العملاء على المدى الطويل، حيث يتم فيها قياس مستوى رضا العملاء من خلال تقسيم السوق إلى شرائح مختلفة بناءً على طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة، خاصة في الحالات التي يتعامل فيها العملاء مع أكثر من مورد، ويساعد هذا التقسيم في تكوين فهم أعمق لاحتياجات كل فئة من العملاء، وتحديد الفروقات في توقعاتهم وسلوكهم الشرائي، مما يمكن المنظمة من تصميم استراتيجيات أكثر دقة وفعالية تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

الخطوة الثانية: تحديد أسباب فقدان العملاء

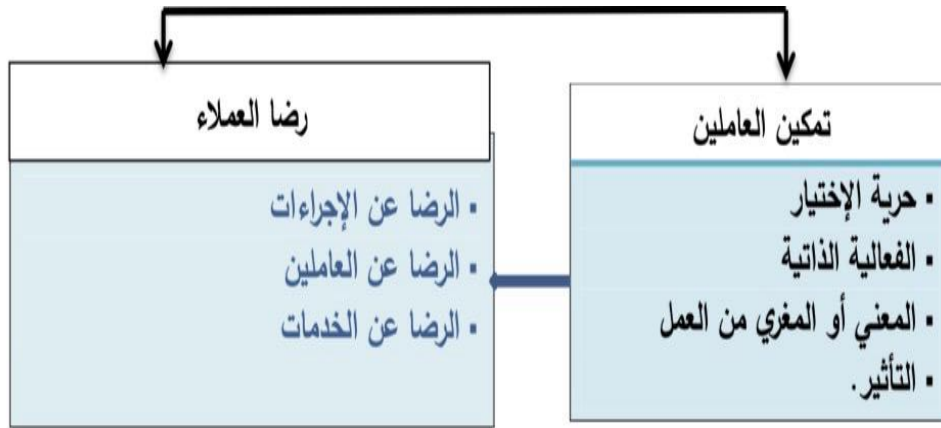
تركّز هذه الخطوة على تحليل الأسباب التي تدفع العملاء إلى التوقف عن التعامل مع المنظمة والانتقال إلى منافسين آخرين، ويُعد هذا التحليل ضرورياً، لأن أدوات قياس رضا العملاء التقليدية مثل الاستبيانات غالباً ما تكون محدودة في قدرتها على تعميم النتائج أو الكشف عن المشكلات الحقيقية، لذلك، ينبغي التعمق في تحديد الأسباب الجذرية بشكل دقيق وواضح، سواء كانت مرتبطة بجودة المنتج، أو مستوى الخدمة، أو تجربة العميل بشكل عام، ويسهم هذا الفهم في تقييم مدى قدرة المنظمة على تطبيق برامج فعالة للاحتفاظ بالعملاء وتقليل معدلات فقدانهم.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية

تتمثل هذه المرحلة في ترجمة النتائج المستخلصة إلى إجراءات عملية تهدف إلى تحسين مستوى رضا العملاء، وتشمل هذه الإجراءات التزام الإدارة العليا بدعم مبادرات التحسين، والعمل على تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم، لما لذلك من أثر مباشر على جودة الخدمة المقدمة، كما تتطلب هذه الخطوة تبني سياسات واستراتيجيات تركز على بناء علاقات مستدامة مع العملاء، قائمة على الثقة والتواصل المستمر، بما يحقق رضاهم ويعزز ولاءهم للمنظمة على المدى البعيد.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، حيث يُعد تمكين العاملين وتحسين بيئة العمل الداخلية من العوامل التي تنعكس بشكل مباشر وغير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي على مستوى رضاهم، فكلما ارتفعت كفاءة ممارسات الجودة الداخلية مثل إدارة الموظفين، وتوجيه العمليات، والتركيز على العميل، زاد ذلك من تحسين تجربة العميل ورفع مستوى رضاه، كما أن جودة الخدمة وصورة المؤسسة تلعبان دوراً مهماً في تعزيز القيمة المدركة لدى العملاء ورفع درجة رضاهم، كذلك أظهرت بعض الدراسات أن أبعاد جودة الخدمة المختلفة مثل الاعتمادية والاستجابة والتعاطف والأمان والملموسية تؤثر بشكل مباشر في رضا العملاء، وأن تحسين هذه الأبعاد يساهم في بناء ولاء العملاء وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، كما بينت نتائج عدد من الدراسات أن رضا العاملين داخل المؤسسة يعد وسيطاً مهماً في تعزيز جودة الخدمة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع رضا العملاء بشكل أكبر، حيث إن الموظف المُمكّن والمحفّز يكون أكثر قدرة على تقديم خدمة ذات جودة عالية تستجيب لتوقعات العملاء وتحقق رضاهم، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تمكين الموظفين لا يقتصر أثره على تحسين الأداء الداخلي فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز رضا العملاء وتحسين صورة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق (المذن، بدون تاريخ)



شكل ٤ : العلاقة بين تمكين العاملين ورضا العملاء

المصدر ؛ المذن 2022,

2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتضح أن تمكين الموظفين ورضا العملاء يشكلان محورين أساسيين في الفكر الإداري المعاصر، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والتنافس المتزايد بين المؤسسات الخدمية.

فقد أكدت الأدبيات أن تمكين الموظفين يُعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء التنظيمي، من خلال منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، بما يرفع من مستوى مسؤوليتهم والتزامهم تجاه العمل، ويزيد من قدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية (الصباغ، 2021؛ الحداد ومهدي، 2023).

كما أظهرت الأدبيات أن رضا العملاء يمثل أحد أهم المؤشرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم جودة خدماتها ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها والمحافظة على مركزها التنافسي في السوق، حيث يرتبط رضا العملاء بدرجة توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العميل المسبقة، وكلما ارتفعت جودة الخدمة وتحسنت تجربة العميل زاد مستوى رضاه وارتفع احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة وتكرار طلب الخدمة منها (بلحسن، 2012؛ جيا علي، 2016).

ويعكس ذلك أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات إدارية تركز على العميل وتعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة بصورة مستمرة.

وقد بينت نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها وجود علاقة إيجابية واضحة بين ممارسات التمكين الإداري وجودة الأداء المؤسسي، كما أكدت العديد من الدراسات أن تحسين جودة الخدمة الناتج عن تمكين الموظفين يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى رضا العملاء، وتوضح هذه النتائج أن الموظف المُمكن يمتلك قدرة أكبر على سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، واتخاذ القرارات المناسبة أثناء تقديم الخدمة، ومعالجة المشكلات بكفاءة ومرونة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إدراك العميل لجودة الخدمة وعلى مستوى رضاه عن المؤسسة، كما أظهرت بعض الدراسات أن رضا العاملين وجودة الخدمة الداخلية يمثلان متغيرات وسيطة تعزز من أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء، مما يؤكد الطبيعة التفاعلية للعلاقة بين هذه المتغيرات داخل البيئة التنظيمية.

وعلى الرغم من ثراء الأدبيات السابقة وتعدد الدراسات التي تناولت تمكين الموظفين أو رضا العملاء بصورة منفصلة، إلا أن الملاحظ وجود محدودية نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء ضمن إطار واحد، خاصة في قطاع التأمين وفي البيئة السعودية على وجه الخصوص، وتُعد هذه الفجوة البحثية ذات أهمية كبيرة، نظرًا للطبيعة الخاصة لقطاع التأمين الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري، وسرعة الاستجابة، ودقة معالجة طلبات العملاء، وجودة التفاعل المباشر معهم أثناء تقديم الخدمات التأمينية.

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، بما يسهم في تقديم إضافة علمية للأدبيات العربية في هذا المجال، ويوفر نتائج تطبيقية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الخدمية عمومًا وشركات التأمين خصوصًا في تطوير سياساتها الإدارية وتحسين جودة خدماتها.

الفصل الثالث: منهجية البحث

المقدمة :

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المعتمدة لدراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، كما يستعرض بصورة تفصيلية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث ومنهجيته، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأساليب وتقنيات اختيار العينة، وطرق جمع البيانات وأنواعها، بالإضافة إلى الإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة بما يسهم في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداةً أساسية تمكن الباحث من تحديد وقياس متغيرات الدراسة بصورة واضحة ومحددة، إذ يوضح التعريف الإجرائي الكيفية التي يتم من خلالها قياس كل من تمكين الموظفين ورضا العملاء، أو ملاحظتهما من خلال مؤشرات وأبعاد قابلة للتطبيق والتحليل، بما يسهم في تعزيز اتساق الدراسة، ورفع مستوى موثوقيتها، ودعم صدق النتائج التي يتم التوصل إليها.

تمكين الموظفين

يُقصد به عملية منح العاملين صلاحيات أوسع لممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وتوظيف قدراتهم بكفاءة، مع تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار بمفهومه الشامل، ويعكس هذا المفهوم مستوى من الشراكة بين الإدارة العليا والعاملين، يقوم على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: إتاحة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وتوفير المعرفة التي تمكن العاملين من فهم طبيعة أعمالهم والإسهام في تحسين الأداء العام للمنظمة، وربط أنظمة المكافآت بمستوى أداء المنظمة، إضافة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء المنظمة وتوجهاتها المستقبلية (محيميدية، ٢٠١٦).

رضا العملاء

هو الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يتكوّن لدى العميل تجاه تجربة الشراء أو الاستفادة من الخدمة، والذي ينتج عن مقارنة توقعاته المسبقة بمدى الأداء المدرك فعلياً للمنتج أو الخدمة المقدمة، وكما يمكن النظر إلى رضا العميل من خلال مدخلين رئيسيين: يتمثل الأول في الرضا المرتبط بتجربة تبادل تجاري محدد، حيث يعكس تقييم العميل لتجربة خدمة أو منتج معين واستجابته لها، بينما يتمثل المدخل الثاني في الرضا التراكمي الذي يعبر عن التقييم العام لتجربة العميل مع المنظمة عبر فترة زمنية ممتدة بناءً على مجموع خبراته السابقة (المنذ ، ٢٠٢٢).

تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

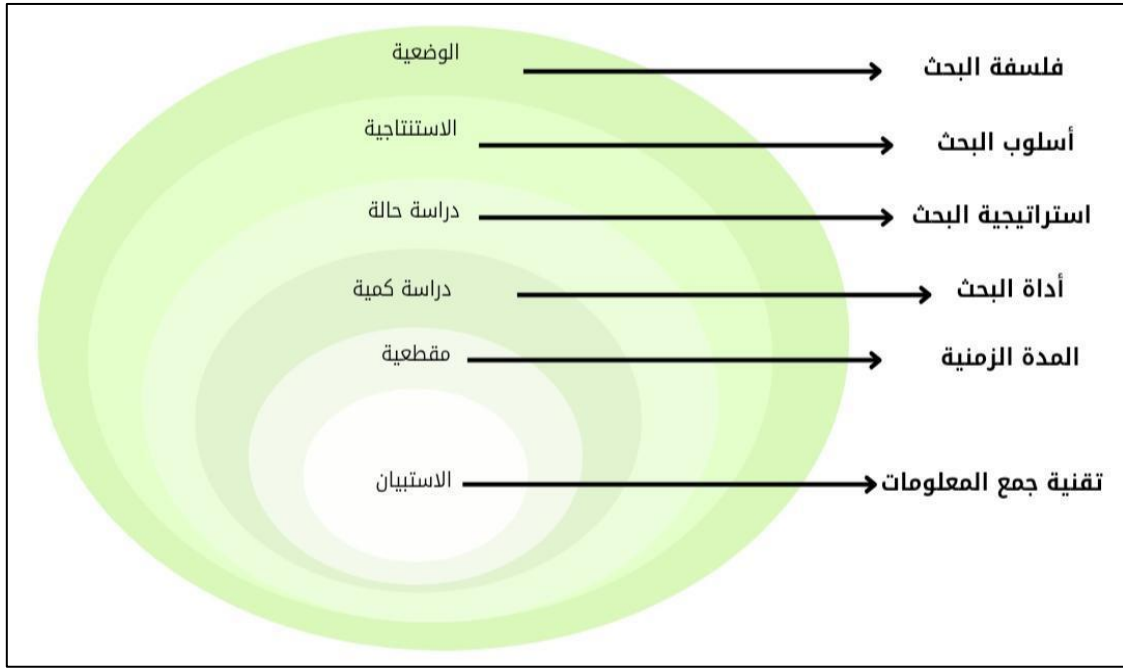
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل ٥ ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب 2026

مجتمع البحث وتقنيات اختيار العينة:

يمثل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة أحد المراكز الأساسية في الدراسات العلمية، إذ تتوقف دقة النتائج ومصادقيتها إلى حد كبير على مدى تمثيل العينة لمجتمع العملاء محل الدراسة، فكلما كانت العينة مختارة وفق أسس علمية دقيقة وموضوعية زادت قدرتها على عكس خصائص المجتمع الحقيقي، مما يعزز من موثوقية التحليل الإحصائي وواقعية نتائجه.

ومن هذا المنطلق تتحمل الباحثة مسؤولية اختيار العينة بأسلوب منهجي يضمن سلامة الإجراءات ودقة المخرجات، وفي هذا الجزء سيتم عرض مجتمع الدراسة، وعينة البحث، والأساليب المعتمدة في اختيارها بصورة مفصلة على النحو التالي:

مجتمع العينة:

القطاع	التصنيفات	عدد العملاء
شركة التعاونية للتأمين في الشرقية	الموظفين	15
	العملاء	30

جدول رقم: 1

المصدر: الطالب (2026)

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
شركة التعاونية للتأمين في الشرقية	30

جدول رقم: 2

المصدر الطالب (2026)

طريقة وتقنيات أخذ العينة:

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات:

سيتم إخضاع البيانات التي جُمعت للتحليل الإحصائي بهدف تنظيمها ومعالجتها وتفسيرها بصورة علمية دقيقة، حيث يشمل ذلك تصنيف البيانات الأولية وترميزها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وكما يساعد هذا التحليل في الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في تمكين الموظفين، والمتغير التابع المتمثل في رضا العملاء، بما يدعم الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج واتخاذ القرارات المناسبة

تمكين الموظفين :

اعتمد الطالب على استبانة صقر، ع، ٢٠١٨، من أجل قياس المتغير المستقل (تمكين الموظفين) بإجمالي ٢٠ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير المستقل (تمكين الموظفين)

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
تمكين الموظفين	تفويض السلطة التدريب التحفيز فرق العمل	20	صقر، ع. 2018 أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة

جدول رقم 3:

المصدر: الطالب (2026)

رضا العملاء :

اعتمد الطالب على استبانة لبيب، ح، ٢٠٢٠، من أجل قياس المتغير التابع (رضا العملاء) بإجمالي ١٥ عنصر للمتغير ، كما ان نوع الأداء المستخدمة هي: لكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المتغير التابع (رضا العملاء)

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
رضا العملاء	رضا العملاء	15	لبيب، ح. 2020 تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة

جدول رقم : 4

المصدر : الطالبة (2026)

أنواع البيانات:

تنقسم البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، كما يلي:

أولاً: البيانات الأولية

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على آراء وتقييمات كل من موظفي وعملاء شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، وذلك لقياس مستوى تمكين الموظفين ومدى انعكاسه على رضا العملاء عن الخدمات التأمينية المقدمة، كما تم إجراء مقابلات مع عدد من الموظفين والعملاء في مختلف الأقسام للتعرف على واقع التمكين الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة، وقياس مستوى رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على الملاحظات الميدانية من خلال متابعة سير العمل داخل أقسام الشركة بهدف التعرف على مدى تطبيق ممارسات تمكين الموظفين وأثرها في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء.

ثانياً: البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء، والاستفادة من نتائجها في دعم الدراسة الحالية، وكما تم الاطلاع على التقارير والمقالات المتعلقة بشركات التأمين والمنافسين بهدف المقارنة بين مستوى ممارسات تمكين الموظفين وجودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء في بيئات أعمال مشابهة، بالإضافة إلى ذلك تمت مراجعة التقارير السنوية لشركة التعاونية للتأمين للحصول على معلومات حول الخدمات المقدمة للعملاء، ومؤشرات الأداء، ومستوى تكرار طلب العملاء للدعم أو حل المشكلات المتعلقة بخدماتهم.

طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم إخضاعها للتحليل الإحصائي بهدف تنظيمها وتفسيرها واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات. في البداية تم إجراء التحليل الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يساعد في فهم السمات العامة للمستجيبين، ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها لضمان دقة النتائج، حيث استُخدم التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق البناء وقياس مدى صلاحية الأداة في قياس متغيرات الدراسة (تمكين الموظفين ورضا العملاء)، بينما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بما يعزز موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

الخاتمة:

استعرض هذا الفصل منهجية الدراسة بشكل شامل، حيث تضمن المقدمة، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب اختيار العينة، وطرق جمع البيانات وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك تمهيداً لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

قائمة المراجع

- بلحسن، سميحة (2012) تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
- بشير علي، مهيمن (2023) أثر التمكين الإداري على الأداء الإبداعي وأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم)، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بوالبعير، مخلوفي (2024) دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري دراسة حالة: دار المالية لولاية ميلة.
- حداد، محمد، مهدي، غاضب (2023) دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة، المجلة العربية لنشر العلمي، الإصدار السادس - العدد واحد وستون.
- سابق (2024) دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية: بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة.
- الشاويش، عماد (2022) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا (دراسة حالة لبلدية معان الكبرى)، المجلة العربية لنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، تاريخ الإصدار: 2 أيلول 2022.
- الصباغ، رنيم (2021) أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيريتيل، الجامعة الافتراضية السورية.
- صقر، ع. 2018 أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة، جامعة قاصد مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية
- علي، جيا (2016) العلاقة بين رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات دراسة ميدانية على شركات صناعة المشروبات الغازية في إقليم كوردستان.

- العوضي، العوضي (2022) تأثير جودة أداء الخدمات على رضا العملاء دراسة ميدانية، جامعة 6 أكتوبر، كلية الاقتصاد والإدارة.
- القحطاني، شريفة (2023) أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع - الإصدار الثامن والأربعون، تاريخ النشر: 20 أكتوبر 2023م.
- لبيب، ح. (2020) تحليل اتجاهات المديرين والعملاء نحو دور إدارة توقعات العملاء في تحقيق رضا العميل، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة، مجله البحوث المالية والتجارية، المجلد (21) العدد (4).
- المذن، محمد، وآخرون (2022) دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء (دراسة تطبيقية على العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت)، جامعة مدينة السادات.
- محيمدية، عمر (2016) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية (دراسة حالة)، جامعة الشرق الأوسط.
- معراج (2015) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية: بمدينة الصيانة لشركة سوناطر اك.

الملاحق

في إطار الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين، ونأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقراته من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم بكل موضوعية ودقة.

ونود التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالغرض من هذا الاستبيان هو التعرف على آرائكم وتوجهاتكم حول مستوى تمكين الموظفين وأثره في تحقيق رضا العملاء، كما ستُعامل جميع المعلومات والبيانات المقدمة بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذه الدراسة.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ 51 فأكثر ☐
- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
تفويض السلطة					
					تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					تثق الإدارة في قدراتي على أداء مهام الموكلة إلي
					تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي
					لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض

التدريب					
					تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب
					تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها
					توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مدة العمل
					توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
التحفيز					
					تقدر الإدارة جهودي في العمل
					يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
					يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
					ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي
فرق العمل					
					تتوافر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
					تركز الإدارة على أداء الفريق الى جانب الأداء الفردي
					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
					فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					ساعات العمل بالمنظمة تناسب جميع العملاء.
					أشعر بالرضا عن تشكيلة الخدمات المعروضة للعملاء.
					أشعر بالرضا عن أسلوب التعامل من جانب العاملين في منظمة الخدمة.
					أشعر بالرضا عن كفاءة العاملين بمنظمة الخدمة.
					أشعر بالأمان في التعامل مع منظمة الخدمة.
					يحرص العاملين في منظمة الخدمة على تكوين العلاقات الشخصية مع العملاء.
					يهتم العاملين في منظمة الخدمة باحترام العملاء.
					أشعر بالرضا عن أسعار (تكاليف) الحصول على الخدمة.
					أشعر بالرضا عن موقع منظمة الخدمة.
					أشعر بالرضا عن مستوى تأهيل العاملين واستعدادهم لأداء الخدمة لكافة العملاء.
					أشعر بالرضا عن مستوى توافر أماكن ملائمة لانتظار السيارات.
					أشعر بالرضا عن مستوى الوقت المستغرق لأداء الخدمة للعملاء.
					أشعر بالرضا عن مستوى توافر أماكن ملائمة للانتظار والراحة داخل منظمة الخدمة.

					أشعر بالرضا عن مستوى الدقة في أداء الخدمة (قلة الأخطاء)
					أشعر بالرضا عن مستوى تفهم العاملين بمنظمة الخدمة لاحتياجات العملاء.