

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد

اسم الطالب

عماد محمد الشريف

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلقه أجمعين. يسعدني في ختام هذا العمل أن أتقدم بخالص الشكر

والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا المشروع وإخراجه إلى النور.

وأخص بالشكر أستاذي المشرف على ما قدمه من توجيهات قيّمة وملاحظات سديدة رافقت مراحل البحث كافة، فكان لها أكبر الأثر في إثراء

هذا العمل. كما أتوجه بالشكر إلى كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن على ما وفّرت من بيئة علمية محفزة.

والشكر موصول إلى إدارة المركز الوطني للأرصاد والعاملين فيه لتعاونهم في توفير البيانات وتسهيل إجراءات الدراسة الميدانية، وإلى كل

من شاركني الرأي والمشورة من الأهل والزملاء والأصدقاء.

## الإهداء

إلى من حملا في سبيل تعليمي مشقة السنين... والديّ الكريمين، أهدي ثمرة هذا الجهد عرفاناً بفضلهما ودعائهما.

وإلى أساتذتي الذين أناروا لي درب العلم، وإلى زملائي ورفاق المسيرة، وإلى كل باحث يسعى إلى تطوير بيئة العمل وخدمة المتعاملين...

إليكُم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تمكين الموظفين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، إتاحة المعلومات، التدريب والتطوير، والتحفيز) على مستوى رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية عبر استبانة وُضعت على عينة من موظفي المركز ومن المتعاملين معه، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS من خلال أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار والارتباط.

### النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، وأن أبعاد التمكين تفسّر نسبة معتبرة من التباين في رضا العملاء، وكان بُعد التدريب والتطوير وبُعد تفويض الصلاحيات من أكثر الأبعاد تأثيراً.

### التطبيقات والأهمية:

تسهم الدراسة في تزويد إدارة المركز الوطني للأرصاد بمؤشرات عملية لتعزيز سياسات التمكين بما ينعكس على جودة الخدمة ورضا المتعاملين، كما تضيف إلى الأدب الإداري في بيئة القطاع الحكومي الخدمي.

### الكلمات المفتاحية:

تمكين الموظفين، رضا العملاء، تفويض الصلاحيات، جودة الخدمة، المركز الوطني للأرصاد.

## جدول المحتويات

|    |                                                |       |
|----|------------------------------------------------|-------|
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              | 1     |
| 8  | المقدمة:                                       | 1.1   |
| 8  | مشكلة الدراسة                                  | 1.2   |
| 9  | فجوات على المستوى النظري                       | 1.2.1 |
| 9  | فجوات على المستوى التطبيقي                     | 1.2.2 |
| 9  | أهمية الدراسة                                  | 1.3   |
| 9  | على المستوى النظري:                            | 1.3.1 |
| 9  | على المستوى التطبيقي:                          | 1.3.2 |
| 10 | أسئلة الدراسة                                  | 1.4   |
| 10 | أهداف الدراسة                                  | 1.5   |
| 10 | فرضيات الدراسة                                 | 1.6   |
| 11 | نموذج الدراسة                                  | 1.7   |
| 11 | الدراسة الميدانية                              | 1.8   |
| 11 | مخطط المشروع                                   | 1.9   |
| 12 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 | 2     |
| 13 | المقدمة:                                       | 2.1   |
| 14 | المتغير المستقل                                | 2.2   |
| 14 | المتغير التابع                                 | 2.3   |
| 14 | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع    | 2.4   |
| 15 | الخاتمة                                        | 2.5   |
| 16 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                   | 3     |
| 17 | المقدمة                                        | 3.1   |
| 17 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث             | 3.2   |
| 17 | تصميم البحث (بصلة البحث)                       | 3.3   |
| 18 | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات           | 3.4   |
| 18 | طريقة جمع البيانات                             | 3.5   |
| 18 | أنواع البيانات                                 | 3.6   |
| 18 | إجراءات التحليل الإحصائي                       | 3.7   |
| 19 | الخاتمة                                        | 3.8   |
| 20 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج | 4     |
| 21 | المقدمة                                        | 4.1   |

|         |                                                         |     |
|---------|---------------------------------------------------------|-----|
| 21..... | توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     | 4.2 |
| 22..... | اختبارات الصدق والثبات للاستبانة                        | 4.3 |
| 22..... | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) | 4.4 |
| 23..... | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         | 4.5 |
| 24..... | الخاتمة                                                 | 4.6 |
| 25..... | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات         | 5   |
| 26..... | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      | 5.1 |
| 26..... | توصيات الدراسة:                                         | 5.2 |
| 27..... | الخاتمة:                                                | 5.3 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد القطاع الحكومي اهتماماً متزايداً بتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لجودة الخدمة المقدمة للمتعاملين. ويُعدّ تمكين الموظفين من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تمنح العاملين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار وتزودهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ويكتسب تمكين الموظفين أهمية خاصة في المؤسسات ذات الطابع الفني والخدمي مثل المركز الوطني للأرصاد، إذ يتطلب تقديم خدمات الأرصاد والإنذار المبكر سرعة في الاستجابة ودقة في المعلومة وقدرة على التعامل المباشر مع احتياجات المتعاملين من الجهات والأفراد. وانطلاقاً من أن رضا العملاء يمثل المعيار الأهم لقياس نجاح المؤسسات الخدمية، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد، وتحديد أكثر أبعاد التمكين تأثيراً في تعزيز هذا الرضا. ويتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من حيث مشكلتها وأهميتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها ونموذجها، تمهيداً لما يليه من فصول نظرية وتطبيقية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من المؤسسات الخدمية الحكومية ما زالت تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، مما قد يحد من قدرة الموظفين على الاستجابة الفورية لاحتياجات المتعاملين وينعكس سلباً على مستوى رضاهم. وقد لوحظ من خلال الواقع العملي أن تفاوت مستوى تمكين الموظفين قد يرتبط بتفاوت مستوى رضا العملاء؛ ومن ثمّ تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن طبيعة هذه العلاقة وحجم أثرها في المركز الوطني للأرصاد، ويمكن تقسيم المشكلة إلى فجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت تمكين الموظفين ورضا العملاء كل على حدة، فإن الدراسات التي تجمع بينهما في بيئة القطاع الحكومي الخدمي العربي، وتحديدًا في قطاع الأرصاد، مازالت محدودة، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تفتقر كثير من المؤسسات الخدمية إلى مؤشرات دقيقة تربط ممارسات التمكين بمستوى رضا المتعاملين، وهو ما يحد من قدرة الإدارة على توجيه سياسات الموارد البشرية بفعالية.

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ومن طبيعة المؤسسة محل الدراسة، ويمكن إبراز هذه الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري المتعلق بتمكين الموظفين ورضا العملاء، وتقدم إطاراً نظرياً يربط بين المتغيرين في بيئة القطاع الحكومي الخدمي، كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في القطاع ذاته.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تزود الدراسة إدارة المركز الوطني للأرصاد بنتائج وتوصيات عملية تساعد على تبني سياسات تمكين فعالة بما يعزز جودة الخدمة ويرفع مستوى رضا المتعاملين، ويدعم متخذي القرار في تطوير أداء المؤسسة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيسي: ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية

الآتية:

- ما مستوى تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة في المركز الوطني للأرصاد؟
- ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المركز؟
- ما أثر تفويض الصلاحيات على رضا العملاء؟
- ما أثر إتاحة المعلومات على رضا العملاء؟
- ما أثر التدريب والتطوير على رضا العملاء؟
- ما أثر التحفيز على رضا العملاء؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها ما يأتي:

- التعرف على مستوى تمكين الموظفين بأبعاده في المركز الوطني للأرصاد.
- التعرف على مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
- قياس أثر تفويض الصلاحيات وإتاحة المعلومات على رضا العملاء.
- قياس أثر التدريب والتطوير والتحفيز على رضا العملاء.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز رضا العملاء من خلال تمكين الموظفين.

#### 1.6. فرضيات الدراسة

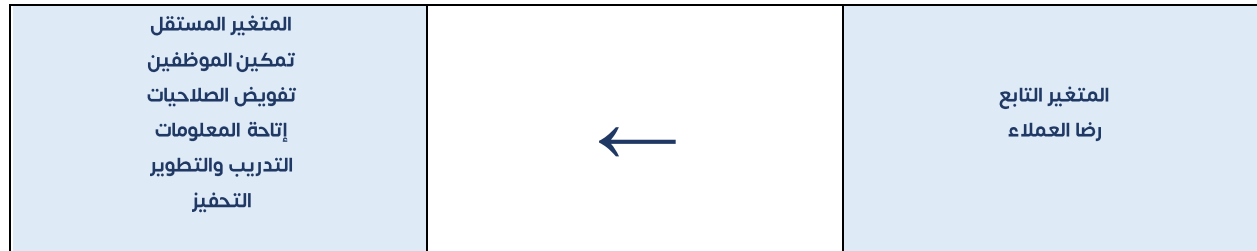
لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، صيغت الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتاحة المعلومات على رضا العملاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على رضا العملاء.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رضا العملاء.

## 1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل هو (تمكين الموظفين) بأبعاده الأربعة: تفويض الصلاحيات، وإتاحة المعلومات، والتدريب والتطوير، والتحفيز؛ ومتغير تابع هو (رضا العملاء). ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة من أبعاد التمكين على رضا العملاء، على النحو الموضح في الشكل التالي.



شكل (1): نموذج الدراسة

## 1.8. الدراسة الميدانية

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي المركز الوطني للأرصاد ومن المتعاملين معه، باستخدام استبانة صُممت لقياس متغيري الدراسة. وقد روعي في تصميمها وضوح العبارات وملاءمتها لبيئة العمل، وجرى التحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها على العينة النهائية.

## 1.9. مخطط المشروع

ينقسم هذا المشروع إلى خمسة فصول: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويستعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري، ويُعنى الفصل الثالث بمنهجية الدراسة، ويخصص الفصل الرابع للتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، ويتضمن الفصل الخامس حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات، تليها قائمة المراجع والملاحق.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة واستعراضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث: تمكين الموظفين بوصفه المتغير المستقل، ورضا العملاء بوصفه المتغير التابع، ثم يستعرض العلاقة بينهما، بما يساهم في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وصياغة فرضياتها.

وفيما يأتي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث:

دراسة كونجر وكانونجو (Conger & Kanungo, 1988): هدفت إلى تأصيل مفهوم التمكين نظرياً، وقدمت تصوراً له بوصفه عملية تحفيزية تقوم على تعزيز شعور الموظف بالكفاءة الذاتية عبر إزالة معوقات الأداء وتفويض السلطة، وخلصت إلى أن التمكين يرفع دافعية الموظفين والتزامهم تجاه عملهم.

دراسة باون ولولر (Bowen & Lawler, 1992): تناولت تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية، وميّزت بين مدخل التمكين ومدخل خط الإنتاج، وأظهرت أن تمكين موظفي الخط الأمامي عبر مشاركة المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة يرفع سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وجودة الخدمة ومستوى رضاهم، مع تحديد الشروط التي يكون فيها التمكين أكثر ملاءمة.

دراسة سبريتزر (Spreitzer, 1995): سعت إلى بناء مقياس متعدد الأبعاد للتمكين النفسي في بيئة العمل، وحددت أربعة أبعاد هي: المعنى، والكفاءة، وحرية الاختيار، والتأثير، وأكدت النتائج صدق المقياس وارتباط التمكين النفسي بفاعلية الموظف وأدائه.

دراسة باراسورامان وزملائه (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988): قدمت نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة عبر خمسة أبعاد (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)، وبيّنت أن رضا العملاء يتحدد بالفجوة بين توقعاتهم وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة.

دراسة أوليفر (Oliver, 1980): طرحت نموذج عدم تأكيد التوقعات لتفسير رضا العملاء، وأوضحت أن الرضا ينشأ من المقارنة بين الأداء المدرك للخدمة وتوقعات العميل المسبقة، فيتحقق الرضا عند تجاوز الأداء للتوقعات.

التعقيب على الدراسات السابقة: يتبين من استعراضها أنها تناولت التمكين ورضا العملاء كلاً على حدة في الغالب، في حين تأتي الدراسة الحالية لتربط بينهما مباشرة في بيئة قطاع الأرصاد الحكومي، وهو ما يميزها ويساهم في سدّ فجوة في الأدب الإداري.

## 2.2. المتغير المستقل

يُعرّف تمكين الموظفين بأنه منح العاملين الصلاحيات والمعلومات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتحمل مسؤوليتها. وقد ميّز كل من كونجر وكانونجو (Conger & Kanungo, 1988) بين التمكين بوصفه ممارسة إدارية هيكلية والتمكين بوصفه حالة نفسية لدى الموظف.

وطوّرت سبريتزر (Spreitzer, 1995) مفهوم التمكين النفسي عبر أربعة أبعاد هي: المعنى، والكفاءة، وحرية الاختيار، والتأثير. وفي سياق الخدمات، أكد باون ولولر (Bowen & Lawler, 1992) أن تمكين العاملين في الخط الأمامي يرفع سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وجودة الخدمة المقدمة. وتتبنى هذه الدراسة أبعاد التمكين الإجرائية الأكثر ملاءمة لبيئة المركز الوطني للأرصاد، وهي: تفويض الصلاحيات، وإتاحة المعلومات، والتدريب والتطوير، والتحفيز.

## 2.3. المتغير التابع

يُعرّف رضا العملاء بأنه الحالة الناتجة عن مقارنة العميل بين توقعاته عن الخدمة وأدائها الفعلي، وفق نموذج عدم تأكيد التوقعات (Oliver, 1980)؛ فكلما تجاوز الأداء الفعلي توقعات العميل ارتفع مستوى رضاه. ويرتبط رضا العملاء ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة التي قاسها باراسورامان وزملاؤه (Parasuraman et al., 1988) عبر نموذج (SERVQUAL) بأبعاده الخمسة: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. ويُعد رضا العملاء مؤشراً أساسياً على نجاح المؤسسات الخدمية وعاملاً في ولاء المتعاملين واستمرار التعامل معها.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين ورضا العملاء؛ فالموظف الممكّن يمتلك صلاحية معالجة مشكلات العملاء فوراً دون الرجوع المتكرر إلى الإدارة العليا، مما يقلل زمن الاستجابة ويرفع جودة الخدمة المدركة.

وقد أظهرت دراسات عدة أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التمكين تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم، نتيجة شعور الموظفين بالمسؤولية والدافعية وتحسّن تفاعلهم مع المتعاملين. وعلى هذا الأساس صيغت فرضيات الدراسة التي تربط أبعاد التمكين الأربعة برضا العملاء.

## 2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن تمكين الموظفين ورضا العملاء متغيران مترابطان، وأن أبعاد التمكين المعتمدة في الدراسة تمثل مدخلات يُتوقع أن تنعكس إيجاباً على رضا العملاء. ويمهّد هذا الإطار النظري للفصل التالي الذي يعرض منهجية الدراسة وأدواتها.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، ويتناول التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات وأنواعها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتبنى الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية لمتغيراتها بما يتيح قياسها كميًا من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة:

- تفويض الصلاحيات: منح الموظف سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله ومعالجة طلبات المتعاملين دون الرجوع المتكرر إلى الرؤساء.
- إتاحة المعلومات: تمكين الموظف من الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مهامه وخدمة المتعاملين بكفاءة.
- التدريب والتطوير: البرامج والأنشطة التي ترفع معارف الموظف ومهاراته اللازمة لتقديم خدمة عالية الجودة.
- التحفيز: الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع الموظف إلى بذل الجهد والالتزام بخدمة المتعاملين.
- رضا العملاء: مدى تقييم المتعاملين لجودة الخدمات المقدمة ومدى تلبيةها لتوقعاتهم.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة على نموذج «بصلة البحث» (Research Onion) لساوندروز وزملائه في تحديد خياراتها المنهجية؛ فمن حيث الفلسفة تبنت

الفلسفة الوضعية (Positivism)، ومن حيث المدخل اتبعت المنهج الاستنباطي (Deductive)، واعتمدت الاستراتيجية المسحية

(Survey) عبر الاستبانة، ضمن مقارنة كمية (Quantitative)، وأفق زمني مقطعي (Cross-sectional) جمعت فيه البيانات مرة

واحدة خلال فترة الدراسة.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المركز الوطني للأرصاد والمتعاملين معه من الجهات والأفراد. ونظراً لكبر حجم المجتمع، اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الميسّرة في جمع البيانات. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة نحو (200) مفردة وُزعت عليهم الاستبانة، واسترُدّ منها العدد الصالح للتحليل الإحصائي.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وصُمّمت وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة. وتكوّنت الاستبانة من قسمين: الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لقياس متغيري الدراسة عبر فقرات تغطي أبعاد التمكين الأربعة ومحور رضا العملاء. ووُزعت الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة.

### 3.6. أنواع البيانات

استخدمت الدراسة نوعين من البيانات: البيانات الأولية التي جمعت ميدانياً عبر الاستبانة من أفراد العينة، والبيانات الثانوية المستمدة من الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين على رضا العملاء.

### 3.8. الخاتمة

عرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث التصميم والمجتمع والعينة وأداة جمع البيانات وأنواعها وأساليب التحليل الإحصائي. بما يمهد لعرض نتائج التحليل ومناقشتها في الفصل التالي.

#### **4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج**

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت من أفراد العينة، بدءاً من توصيف خصائص العينة الديموغرافية، ثم اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة للإجابة عن أسئلتها، وانتهاءً باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. (ملاحظة: الأرقام الواردة توضيحية يمكن استبدالها بنتائج التحليل الفعلي).

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (180) استبانة. ويوضح الجدول الآتي توصيف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول (1): توصيف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

| النسبة % | التكرار | الفئة             | الخاصية       |
|----------|---------|-------------------|---------------|
| 61.1     | 110     | ذكر               | الجنس         |
| 38.9     | 70      | أنثى              |               |
| 25.0     | 45      | أقل من 30 سنة     | العمر         |
| 44.4     | 80      | من 30 إلى 40 سنة  |               |
| 30.6     | 55      | أكثر من 40 سنة    |               |
| 16.7     | 30      | دبلوم فأقل        | المؤهل العلمي |
| 66.7     | 120     | بكالوريوس         |               |
| 16.7     | 30      | دراسات عليا       |               |
| 27.8     | 50      | أقل من 5 سنوات    | سنوات الخبرة  |
| 47.2     | 85      | من 5 إلى 10 سنوات |               |
| 25.0     | 45      | أكثر من 10 سنوات  |               |

يتبين من الجدول تنوع خصائص العينة، إذ شكّل الذكور النسبة الأكبر، وغلبت الفئة العمرية (30-40) سنة، وحملت شهادة البكالوريوس، وذوو الخبرة من (5-10) سنوات، مما يعكس تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة عُرِضَت الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين وأُجريت التعديلات وفق ملاحظاتهم (الصدق الظاهري)،

كما حُسِبَ معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللأداة ككل، ويوضح الجدول الآتي قيم معامل الثبات:

جدول (2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المحور           |
|--------------------|-------------|------------------|
| 0.842              | 5           | تفويض الصلاحيات  |
| 0.811              | 5           | إتاحة المعلومات  |
| 0.867              | 5           | التدريب والتطوير |
| 0.824              | 5           | التحفيز          |
| 0.889              | 6           | رضا العملاء      |
| 0.913              | 26          | الأداة ككل       |

يتبين أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت (0.70)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.913)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة

عالية من الثبات وصلاحتها للتحليل.

### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يعرض هذا الجزء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور الدراسة للإجابة عن أسئلتها وتحديد مستوى

كل متغير، وفق المعيار الآتي: من 1 إلى 2.33 (منخفض)، ومن 2.34 إلى 3.67 (متوسط)، ومن 3.68 إلى 5 (مرتفع):

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور                 |
|---------|---------|-------------------|-----------------|------------------------|
| 2       | مرتفع   | 0.78              | 3.71            | تفويض الصلاحيات        |
| 3       | متوسط   | 0.82              | 3.65            | إتاحة المعلومات        |
| 1       | مرتفع   | 0.71              | 3.88            | التدريب والتطوير       |
| 4       | متوسط   | 0.85              | 3.52            | التحفيز                |
| —       | مرتفع   | 0.74              | 3.69            | تمكين الموظفين (الكلي) |
| —       | مرتفع   | 0.69              | 3.79            | رضا العملاء            |

يتبين أن المستوى العام لتمكين الموظفين جاء مرتفعاً بمتوسط (3.69)، وتصدر بُعد التدريب والتطوير الأبعاد بمتوسط (3.88)، بينما جاء بُعد التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52). كما بلغ متوسط رضا العملاء (3.79) وهو مستوى مرتفع يشير إلى تقييم إيجابي للخدمات المقدمة.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد التمكين ورضا العملاء، ثم تحليل الانحدار لقياس الأثر.

ويوضح الجدول الآتي معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين ورضا العملاء:

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين ورضا العملاء

| مستوى الدلالة | معامل ارتباط بيرسون | البعد                  |
|---------------|---------------------|------------------------|
| 0.000         | 0.612               | تفويض الصلاحيات        |
| 0.000         | 0.548               | إتاحة المعلومات        |
| 0.000         | 0.671               | التدريب والتطوير       |
| 0.000         | 0.503               | التحفيز                |
| 0.000         | 0.704               | تمكين الموظفين (الكلي) |

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التمكين ورضا العملاء، وكان أقوىها مع بُعد

التدريب والتطوير ( $r=0.671$ )، يليه تفويض الصلاحيات ( $r=0.612$ ).

ولقياس أثر أبعاد التمكين مجتمعة على رضا العملاء أجري تحليل الانحدار المتعدد، وجاءت نتائج معاملات النموذج كما في الجدول الآتي:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين على رضا العملاء

| مستوى الدلالة | القيمة التائية | معامل الانحدار (بيتا) | المتغير المستقل  |
|---------------|----------------|-----------------------|------------------|
| 0.000         | 3.95           | 0.241                 | تفويض الصلاحيات  |
| 0.004         | 2.88           | 0.187                 | إتاحة المعلومات  |
| 0.000         | 4.71           | 0.302                 | التدريب والتطوير |
| 0.017         | 2.41           | 0.156                 | التحفيز          |

بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R=0.738$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.545$ )، أي إن أبعاد التمكين مجتمعة تفسّر نحو (54.5%) من التباين

في رضا العملاء، وكان النموذج دالاً إحصائياً ( $\text{Sig}=0.000, F=52.3$ ). وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية، إذ ثبت

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد على رضا العملاء، وكان بُعد التدريب والتطوير الأكثر تأثيراً ( $\beta=0.302$ ).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة (مثل **Bowen & Lawler, 1992**) من أن تمكين العاملين ينعكس إيجاباً على جودة

الخدمة ورضا العملاء، وتؤكد أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين ومنحهم الصلاحيات لتحسين تجربة المتعاملين مع المركز الوطني

للأرصاء.

#### 4.6. الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وارتفاع مستوى تمكين الموظفين ورضا

العملاء، ووجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين على رضا العملاء. وتناقش هذه النتائج وتُستخلص منها التوصيات في الفصل

التالي.

## **5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على عدد من الحدود يمكن إجمالها في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس أثر تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، إتاحة المعلومات، التدريب والتطوير، التحفيز) على رضا العملاء دون متغيرات أخرى.
  - الحدود المكانية: اقتصرت على المركز الوطني للأرصاد.
  - الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة خلال الفترة الزمنية الحالية للفصل الدراسي.
  - الحدود البشرية: شملت عينة من موظفي المركز والمتعاملين معه.
- وفي ضوء ذلك تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة كالولاء الوظيفي وجودة الخدمة، وتطبيق الدراسة على قطاعات خدمية أخرى، أو استخدام مناهج نوعية تكمل النتائج الكمية.

## 5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي بالآتي:

- تعزيز سياسات تفويض الصلاحيات لموظفي الخط الأمامي بما يمكنهم من معالجة طلبات المتعاملين بسرعة وكفاءة.
- الاستمرار في تطوير برامج التدريب والتأهيل، لكونها البعد الأكثر تأثيراً في رضا العملاء.
- تحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية لرفع دافعية الموظفين، إذ جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة.
- تطوير قنوات إتاحة المعلومات للموظفين لتسهيل أداء مهامهم وخدمة المتعاملين.
- تبني قياس دوري لمستوى رضا العملاء لمتابعة أثر سياسات التمكين واتخاذ القرارات التطويرية.

### 5.3. الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد، وخلصت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأبعاد التمكين على رضا العملاء، وكان بُعد التدريب والتطوير أكثرها تأثيراً. وتؤكد الدراسة أن تبني المركز لسياسات تمكين فاعلة يمثل محضلاً أساسياً لتحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا المتعاملين. والله وليّ التوفيق.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي (2009). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2011). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- درة، عبد البارى إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. عمان: دار وائل للنشر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. Sloan Management Review, 33(3), 31–39.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471–482.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460–469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th ed.). Pearson.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465.

## الملاحق

الملحق رقم (1): استبانة الدراسة

عزيزي المشارك، تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في المركز الوطني للأرصاد. يُرجى قراءة العبارات واختيار درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. علماً بأن البيانات تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الأولية

| البيان        | الخيارات                                                                                                                     |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس         | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                   |
| العمر         | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 40 سنة     |
| المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا                  |
| سنوات الخبرة  | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات |

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك، حيث: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة.

أولاً: تفويض الصلاحيات

| م | العبرة                                                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يمنحني المركز صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.                 |   |   |   |   |   |
| 2 | أستطيع معالجة طلبات المتعاملين دون الرجوع المتكرر إلى رئيسي المباشر. |   |   |   |   |   |
| 3 | أشعر بحرية التصرف في حدود مسؤولياتي.                                 |   |   |   |   |   |
| 4 | تثق الإدارة في قدرتي على اتخاذ القرار المناسب.                       |   |   |   |   |   |
| 5 | تفوض إلي مهام تتناسب مع كفاءتي.                                      |   |   |   |   |   |

ثانياً: إتاحة المعلومات

| م | العبرة                                                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | أحصل على المعلومات اللازمة لأداء عملي في الوقت المناسب. |   |   |   |   |   |
| 2 | توفر الإدارة قنوات واضحة لتبادل المعلومات.              |   |   |   |   |   |
| 3 | أطلع على الأهداف والخطط المتعلقة بعملتي.                |   |   |   |   |   |
| 4 | تتوافر لدي البيانات اللازمة لخدمة المتعاملين.           |   |   |   |   |   |
| 5 | تتسم المعلومات المتاحة بالدقة والوضوح.                  |   |   |   |   |   |

### ثالثاً: التدريب والتطوير

| م | العبارة                                              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يوفر المركز برامج تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتي.     |   |   |   |   |   |
| 2 | تسهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي مع المتعاملين. |   |   |   |   |   |
| 3 | تُلبي البرامج التدريبية احتياجاتي الفعلية.           |   |   |   |   |   |
| 4 | يتيح المركز فرصاً للتطور الوظيفي.                    |   |   |   |   |   |
| 5 | أشجع على اكتساب مهارات جديدة.                        |   |   |   |   |   |

### رابعاً: التحفيز

| م | العبارة                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|----------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يوفر المركز حوافز مادية مناسبة لجهدي.  |   |   |   |   |   |
| 2 | تقدّر إنجازاتي معنوياً من قبل الإدارة. |   |   |   |   |   |
| 3 | يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء.      |   |   |   |   |   |
| 4 | تدفعني الحوافز إلى تقديم خدمة أفضل.    |   |   |   |   |   |
| 5 | أشعر بالعدالة في توزيع الحوافز.        |   |   |   |   |   |

### خامساً: رضا العملاء

| م | العبارة                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | أشعر بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة في المركز. |   |   |   |   |   |
| 2 | تُلبي الخدمة توقعاتي.                          |   |   |   |   |   |
| 3 | يتعامل الموظفون مع طلباتي بسرعة وكفاءة.        |   |   |   |   |   |
| 4 | تتسم المعلومات المقدمة لي بالدقة.              |   |   |   |   |   |
| 5 | أوصي الآخرين بالتعامل مع المركز.               |   |   |   |   |   |
| 6 | أنا راضٍ بشكل عام عن تجربتي مع المركز.         |   |   |   |   |   |

شكراً لتعاونكم.