

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء
"دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة
بمدينة جدة- المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/ احمد جعدار

إشراف

DR/Alaa Ahmed

DR/Sara Faried

DR/Rokaya Salah

مستخلص البحث

سعى البحث الحالي إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة، بالإضافة إلى قياس مستوى التمكين لدى الموظفين، ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظف من موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء، كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين. كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية) ورضا العملاء.

كما أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على رضا العملاء، مما يعزز من أهمية تبني ممارسات التمكين الإداري كمدخل فاعل لتحسين جودة الخدمات. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على رضا العملاء، بما في ذلك تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرق العمل، والتدريب والتعليم، والاستقلالية، والدافعية.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين الإداري داخل الشركات الخاصة، من خلال دعم تفويض الصلاحيات، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير برامج التدريب، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموظفين؛ رضا العملاء.

Abstract

This study aimed to examine the relationship and impact between employee empowerment and customer satisfaction in private companies in Jeddah. It also sought to assess the level of employee empowerment and the level of customer satisfaction with the services provided. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection instrument. The sample consisted of (100) customer service employees working in private companies.

The findings revealed a high level of administrative empowerment among customer service employees, as well as a high level of customer satisfaction with the services provided, from the employees' perspective. The results also indicated a strong positive correlation between the dimensions of employee empowerment collectively—namely delegation of authority, participation in decision-making, teamwork, training and education, autonomy, and motivation—and customer satisfaction.

Furthermore, the study demonstrated that the dimensions of employee empowerment collectively have a statistically significant positive effect on customer satisfaction, highlighting the importance of empowerment practices as an effective approach to improving service quality. The hypothesis testing results confirmed that there is a statistically significant effect at the (0.05) level for each dimension of employee empowerment on customer satisfaction, including delegation of authority, participation in decision-making, teamwork, training and education, autonomy, and motivation.

The study recommends enhancing empowerment practices in private companies by strengthening delegation, encouraging participation in decision-making, and investing in training programs, as these practices contribute to improving employee performance and achieving higher levels of customer satisfaction

Keywords: Employee Empowerment; Customer Satisfaction

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	
الشكر والتقدير.....	
مستخلص باللغة العربية.....	١
مستخلص باللغة الانجليزية.....	٢
فهرس المحتويات.....	٣
قائمة الجداول.....	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة.....	٧
مُشكلة البحث.....	٩
أسئلة البحث.....	١٠
فرضيات البحث.....	١٠
أهداف البحث.....	١١
أهمية البحث.....	١١
مصطلحات البحث.....	١٢
الفصل الثاني: أدبيات البحث والدراسات السابقة	
المحور الأول: تمكين العاملين.....	١٤
المحور الثاني: رضا العملاء.....	٢٠
الدراسات السابقة.....	٢٥
التعقيب على الدراسات السابقة.....	٢٨
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.	
منهج البحث.....	٣٠
مجتمع البحث وعينته.....	٣٠
أداة البحث.....	٣٠
بناء أداة الدراسة.....	٣٠
الصدق الظاهري.....	٣٢
صدق بناء الأداة.....	٣٣
ثبات أداة البحث.....	٣٦
الأساليب الإحصائية.....	٣٦
الفصل الرابع: نتائج البحث	
المقدمة.....	٣٨

٣٩	 التحليل الوصفي لمحاو الدراسة الرئيسة
٣٩	 اجابة السؤال الأول
٣٩	 اجابة السؤال الثاني
٣٩	 اجابة السؤال الثالث
٤٠	 اختبار فرضيات الدراسة
٤٢	 نتائج الفرضية الرئيسة
٤٣	 نتائج الفرضية الاولى
٤٣	 نتائج الفرضية الثانية
٤٤	 نتائج الفرضية الثالثة
٤٥	 نتائج الفرضية الرابعة
٤٦	 نتائج الفرضية الخامسة
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
٤٨	 حدود البحث
٤٨	 الاستنتاجات
٤٩	 التوصيات
٤٩	 مقترحات
٥١	 المراجع العربية
٥٣	 المراجع الأجنبية
٥٤	 الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لخصائصهم الديموغرافية	٣٠
٢	ارتباط فقرات محور " تفويض الصلاحيات " مع الدرجة الكلية للمحور	٣٣
٣	ارتباط فقرات محور " المشاركة في اتخاذ القرارات " مع الدرجة الكلية للمحور	٣٤
٤	ارتباط فقرات محور " فرق العمل " مع الدرجة الكلية للمحور	٣٤
٥	ارتباط فقرات محور " التدريب والتعليم " مع الدرجة الكلية للمحور	٣٤
٦	ارتباط فقرات محور " الاستقلالية " مع الدرجة الكلية للمحور	٣٤
٧	ارتباط فقرات محور " الدافعية " مع الدرجة الكلية للمحور	٣٥
٨	ارتباط فقرات مقياس " رضا العملاء " مع الدرجة الكلية للمقياس	٣٥
٩	نتائج قيم معامل الثبات (الفكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبيان	٣٦
١٠	المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاور الاستبيان الرئيسية	٣٨
١١	الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد التمكين ورضا العملاء	٤١
١٢	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء	٤٢
١٣	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء	٤٣
١٤	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين فرق العمل ورضا العملاء	٤٤
١٥	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد التدريب والتعليم ومحور رضا العملاء	٤٥
١٦	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الدافعية ورضا العملاء	٤٦

الفصل الاول

الإطار العام

المقدمة:

تعمل المنظمات المعاصرة في سياق تنظيمي يتسم بتصاعد حدة المنافسة وتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، إلى جانب التحول الجوهري في سلوكيات العملاء وارتفاع سقف توقعاتهم، الأمر الذي أسهم في إعادة تعريف رضا العملاء من كونه مخرجًا تشغيليًا إلى كونه مؤشرًا استراتيجيًا حاسمًا يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التميز التنافسي والاستدامة التنظيمية. وفي هذا السياق، لم يعد رضا العملاء نتاجًا مباشرًا لجودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل أصبح انعكاسًا مركبًا لمنظومة متكاملة تتداخل فيها السياسات التنظيمية، ونمط القيادة، وكفاءة رأس المال البشري، ولا سيما مستوى تمكين الموظفين القائمين على تقديم الخدمة.

ويُعد تمكين الموظفين أحد المرتكزات النظرية والتطبيقية التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، بوصفه انتقالًا من النماذج الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والرقابة الصارمة، إلى نماذج أكثر مرونة تعتمد على الثقة، وتوزيع السلطة، وتعزيز الاستقلالية المهنية. ويُقصد بتمكين الموظفين تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تتيح للعاملين الوصول إلى المعلومات، واكتساب المهارات، والمشاركة في صنع القرار، وتحمل المسؤولية عن نتائج أداؤهم، بما يعزز شعورهم بالكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي (العساف، ٢٠١٨).

وتشير التحليلات النظرية والنتائج التجريبية إلى أن تمكين الموظفين لا يؤثر في الأداء التنظيمي بصورة مباشرة فحسب، بل يعمل كمتغير وسيط يعيد تشكيل العلاقة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة المقدمة. إذ يسهم التمكين في رفع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية، ويحد من السلوكيات السلبية المرتبطة بالاغتراب الوظيفي والانسحاب التنظيمي، وهو ما ينعكس بصورة غير مباشرة على تفاعل الموظفين مع العملاء، وجودة استجاباتهم لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، خاصة في المنظمات الخدمية التي يعتمد نجاحها على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل

(الطائي والعلاق، ٢٠١٢).

وفي هذا الإطار، يصبح الموظف المُمكن فاعلاً تنظيمياً يمتلك القدرة على تشخيص مشكلات العملاء واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب دون الاعتماد المفرط على المستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يسهم في تقليص زمن الاستجابة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين تجربة العميل بشكل عام. وتدعم الأدبيات الإدارية هذا التوجه، حيث تؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، عبر آليات متعددة تشمل تحسين جودة الخدمة، وتعزيز الثقة المتبادلة، وبناء علاقات طويلة الأمد بين المنظمة وعملائها (عبد الباقي، ٢٠١٨).

وفي ظل التحولات المتسارعة في الأسواق المعاصرة، لم يعد رضا العملاء يُنظر إليه كهدف تشغيلي مرحلي، بل كنتاج استراتيجي تراكمي يعكس فاعلية السياسات الإدارية ومدى مواءمتها لمتطلبات البيئة التنافسية. ويرتبط هذا الرضا ارتباطاً وثيقاً بعناصر مثل سرعة الاستجابة، ومرونة الإجراءات، وفعالية حل المشكلات، وهي عناصر تتأثر بصورة مباشرة بمستوى تمكين الموظفين، ولا سيما العاملين في الصفوف الأمامية. وقد أكدت دراسات حديثة في السياق العربي أن ضعف ممارسات التمكين يحد من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات فورية وفعالة، بما ينعكس سلباً على تجربة العميل ومستوى رضاه، في حين يسهم التمكين الفاعل في تعزيز القيمة المدركة للخدمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الشمري، ٢٠٢٠).

وانطلاقاً من ذلك، تتضح أهمية دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء بوصفها محاولة تحليلية لفهم الأبعاد التنظيمية والسلوكية التي تحكم هذه العلاقة، والكشف عن الآليات التي يمكن من خلالها توظيف ممارسات التمكين كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الخدمي وتعزيز رضا العملاء في البيئات التنظيمية المختلفة.

مشكلة البحث

على الرغم من تزايد الاهتمام بتمكين الموظفين كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحسين جودة الخدمة، إلا أن الأدبيات العلمية تكشف عن وجود فجوات نظرية وتطبيقية تتعلق بآليات تأثير التمكين على رضا العملاء

فجوات على المستوى النظري

ركزت العديد من الدراسات العربية على تمكين الموظفين بوصفه متغيراً تنظيمياً مستقلاً مرتبطاً بالأداء أو الرضا الوظيفي، في حين تناولت دراسات أخرى رضا العملاء بوصفه ناتجاً لجودة الخدمة أو التسويق، دون بناء إطار نظري تكاملي يفسر العلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في نموذج تحليلي موحد

فجوات على المستوى التطبيقي

أظهرت بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي قوي لتمكين الموظفين على رضا العملاء، بينما أشارت دراسات أخرى إلى تأثير محدود أو غير مباشر، ما يعكس الحاجة إلى دراسات ميدانية أكثر دقة تأخذ في الاعتبار طبيعة القطاع والسياق التنظيمي (العتيبي، ٢٠١٩؛ الشمري، ٢٠٢٠). لا تزال هناك قطاعات خدمية عربية لم تُدرس بصورة كافية من حيث العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتنافس المتزايد، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية حديثة في سياقات تنظيمية متنوعة. وانطلاقاً مما سبق تبرز الحاجة إلى فهم العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بشكل أكثر دقة وواقعية، خصوصاً في الشركات الخاصة السعودية وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة، في التساؤل الرئيس الآتي: ما مستوى تمكين الموظفين في مجال خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة، وما أثر ذلك على رضا العملاء؟

أسئلة البحث:

١. ما مستوى تمكين لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة جدة؟
٢. ما مستوى رضا العملاء عن خدمة العاملين في الشركات الخاصة بمدينة جدة؟
٣. هل هناك علاقة وأثر بين تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) على رضا العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة؟

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) على رضا العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة
١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد تفويض الصلاحيات في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)
 ٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)
 ٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد فرق العمل في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)
 ٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد التدريب والتعليم في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)
 ٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الاستقلالية في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الدافعية في رضا العملاء عند

مستوى معنوية (0.05)

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. معرفة مستوى تمكين لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة جدة
٢. تحديد مستوى رضا العملاء عن خدمة العاملين في الشركات الخاصة بمدينة جدة
٣. تحديد العلاقة والأثر بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة

أهمية البحث

على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال بناء إطار تحليلي متكامل يربط بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في نموذج تفسيري واحد، كما تسهم في توسيع نطاق البحث في مجال التمكين التنظيمي من خلال تفكيك المفهوم إلى أبعاده الأساسية (التفويض، المشاركة، التدريب، المعلومات، التحفيز، الاستقلالية)، واختبار أثر كل بعد على حدة، مما يدعم الدقة المفاهيمية ويعزز القدرة التفسيرية للنموذج البحثي، توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها في تطوير دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة

على المستوى التطبيقي

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار في المؤسسات الخدمية عند تصميم سياسات وبرامج تمكين الموظفين، من خلال تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تحقيق رضا العملاء، كما تساعد نتائج الدراسة الإدارات العليا على إعادة

النظر في أنماط القيادة المركزية التقليدية، والعمل على بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة، وتفويض الصلاحيات، وتوفير المعلومات والتدريب، بما يعزز قدرة الموظفين على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العملاء.

مصطلحات البحث:

تمكين الموظفين: يُعرّف تمكين الموظفين بأنه عملية إدارية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والموارد اللازمة، بما يُمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والمشاركة الفعالة في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، مما يعزز شعورهم بالثقة والانتماء ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (ملحم، ٢٠٠٩).

يُعرّف تمكين الموظفين إجرائيًا: بأنه الدرجة التي يُمنح فيها العاملون داخل المنظمة صلاحيات اتخاذ القرار، والمشاركة في حل المشكلات، والحصول على المعلومات والدعم اللازم لأداء مهامهم بكفاءة، كما يُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على أبعاد محددة تشمل (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) وذلك وفقًا لمقياس معدّ لهذا الغرض

رضا العملاء: يُعرّف رضا العملاء بأنه استجابة انفعالية أو تقييم إدراكي ناتج عن مقارنة العميل بين توقعاته المسبقة عن الخدمة أو المنتج والأداء الفعلي الذي حصل عليه، حيث يتحقق الرضا عندما يتوافق الأداء مع التوقعات أو يفوقها (Oliver, 2014)

يُعرّف رضا العملاء إجرائيًا: بأنه مستوى التقييم الذي يعبر عنه العملاء تجاه جودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال مدى توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاتهم، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من العبارات ضمن المقياس المستخدم

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

المحور الأول: تمكين العاملين:

يُعد تمكين الموظفين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لدوره في تحسين أداء العاملين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويشير تمكين الموظفين إلى منح العاملين السلطة والصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع توفير التدريب والدعم المناسبين بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية (السكران، ٢٠٢٠).

وقد أصبح تمكين الموظفين أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق رضا العملاء، حيث يؤدي منح الموظفين الثقة والاستقلالية في العمل إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم. كما يتيح التمكين للموظفين الفرصة للتعامل مع المشكلات التي تواجه العملاء بطريقة مرنة وفعالة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء (عبد المعطي، ٢٠٢١).

تعريف التمكين

التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة " تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنة من السلطان، أي تمكن " (ابن منظور، صفحة، ٤٢٥٠)

وأيضاً "مكن تمكيناً، له في أمر: جعل له عليه قدرة وسلطاناً" (الحمصي وضناوي، ٢٠١٥)

أما في اللغة الإنجليزية فمصطلح Empower يعني منح السلطة أو الحرية لفعل شيء ما، كما هو في قاموس كامبريدج الإلكتروني.

اصطلاحاً: تعددت تعاريف مصطلح تمكين العاملين وهذا باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين

لهذا المصطلح، ومن بين أهم التعاريف نجد ما يلي:

يرى (Bowen& Lawler,1992) أن التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية متعلقة بأداء المؤسسة وهي: المعلومات المتوفرة، والمعرفة التي من شأنها مساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في زيادة الأداء الكلي للمؤسسة، والمكافآت المادية والمعنوية (الرقيب، ٢٠١٠).

ويعرفه آخر بأنه يشير لمجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إعطاء العاملين صالحيات أوسع لإصدار المزيد من الأحكام والتعليمات والقرارات التي تتعلق بحياتهم العملية (Potterfield,1999). يعرف أيضا بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع وحرية أكبر في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم ومهاراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (أفندي، ٢٠٠٣).

ي حين ذكر (Brown,2006) أن التمكين هو عملية إدارية تمنح الموظفين القوة لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، ويعتبر استراتيجية تهدف إلى إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، من أجل المشاركة في عملية بناء وتسيير المنظمة، فالنجاح يقتضي مشاركة جميع الموظفين وتناغمهم مع أهداف ورؤية المنظمة (بومنقار وعيساوي، ٢٠١٤).

كما يرى (العدوان والخوالدة، ٢٠٠٨) أن تمكين العاملين هي الصيحة الحديثة التي اشتهرت وبقوة في مجال تطور الفكر الإداري في القرن الواحد والعشرين حيث تحول الاهتمام من نموذج منظمة الرقابة والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، وبالتالي الاختلاف في التنظيم الداخلي فالنظم القديمة تعتمد على التنظيم الهرمي أما المنظمات الحديثة فتتجه نحو الهياكل المفلطحة ذات القليل من المستويات الإدارية (جوال، ٢٠١٤).

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول بأن تمكين العاملين هو عملية إدارية يقوم بها المدبرون في المؤسسات يتم بموجبها منح العاملين جزء من السلطة بهدف إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات ومشاركتهم المعلومات، لإعطائهم القدرة على التغيير وحل المشاكل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية تمكين العاملين

تكمن أهمية التمكين من واقع التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسات العامة والخاصة، فهو متغير مهم ومؤثر في العمليات الإدارية، حيث يعتبر الكثير من الباحثين في علم الإدارة أن هذا الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين سببه تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة، التي تقتضي مشاركة كل الموظفين والتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق رضا الزبائن، وبالتالي يعد تمكين العاملين أمراً ضرورياً لزيادة الفعالية من أجل استخدام أقصى طاقات موظفيها، كما يعزز من شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به وبالتالي يعتبر تحفيز يدفعهم لبذل المزيد من الجهد (المحمدي، ٢٠٢١).

وتتجلى أهمية تمكين العاملين في عدة جوانب أساسية تسهم في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي، ومن أبرزها ما يأتي:

١ - تحسين الأداء الوظيفي

يسهم تمكين العاملين في تعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، حيث يؤدي منحهم الصلاحيات والثقة إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل، مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

٢ - تعزيز الرضا الوظيفي

يؤدي تمكين العاملين إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إذ يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، الأمر الذي يعزز إحساسهم بالتقدير والاحترام ويزيد من التزامهم تجاه العمل (عبد المعطي، ٢٠٢١).

٣ - تنمية الإبداع والابتكار

يساعد تمكين العاملين على توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، حيث يتيح للموظفين الفرصة لطرح الأفكار الجديدة والمشاركة في حل المشكلات، مما يسهم في تحسين أساليب العمل وتطوير الخدمات المقدمة.

٤- تحسين جودة الخدمات المقدمة

يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، حيث يكون الموظفون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء ومعالجة المشكلات بسرعة وكفاءة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى رضا العملاء.

٥ - تعزيز العمل الجماعي

يساعد تمكين العاملين على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بأنهم شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يسهم في تحسين العلاقات بين العاملين وزيادة مستوى التنسيق بينهم.

٦ - دعم القدرة التنافسية للمنظمة

يعد تمكين العاملين من العوامل المهمة التي تساعد المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال، حيث يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

يتضح أن تمكين العاملين يمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتعزيز رضا الموظفين والعملاء على حد سواء. كما أنه يعد أداة فعالة لتنمية القدرات البشرية داخل المنظمات وتحقيق التميز المؤسسي في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة.

أبعاد تمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي، إذ يركز على منح الموظفين القدرة والسلطة اللازمة للمشاركة الفاعلة في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم تمكين العاملين من خلال مجموعة من الأبعاد التي تمثل المكونات الأساسية لهذا المفهوم، والتي تسهم في تعزيز استقلالية العاملين وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة داخل المنظمة، ومن أبرز هذه الأبعاد ما يأتي:

١ - البعد الأول: الحرية والاستقلالية

يتجلى هذا البعد في منح صلاحيات واسعة والمقدرة على حرية التصرف للأفراد، بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وبالتالي السرعة في حل المشكلات اليومية (دايرة ومسعود، ٢٠١٦)

البعد الثاني: المشاركة بالمعلومات

إن المنظمة التي تشارك موظفيها المعلومات، وتعمل على توفير وتسهيل الوصول لمصادر المعرفة، هي منظمة مؤهلة لفلسفة التمكين، فتوفر المعلومات والفهم الجيد لها يساعد في سرعة اتخاذ القرارات، ويخفض من حالات عدم التأكد الذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي بحيث يزيد من مرونتها وانسجامها مع محيطها الخارجي، فامتلاك المعلومة يعني امتلاك القوة (جوادي، ٢٠١٥).

البعد الثالث: فرق العمل

تعرف فرق العمل على أنها "جماعات يتم إنشاءها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف (رضوان، ٢٠١٣).

وحتى يكون فريق العمل فعالاً، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الآتي (خالد، ٢٠١٠)

١. العدد المثالي لأعضاء الفريق، عادة ما يتراوح ما بين الثلاثة إلى عشرة أفراد فكلما زاد عن هذا الحد قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في إيجاد الحلول، والعكس يؤدي إلى التقليل من فعالية الفريق.

٢. تحديد أهداف الفريق ووضوحها للجميع.

٣. منح فرق العمل كامل الصلاحيات المرتبطة بالهدف.

٤. منح الفرق حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على بذل جهد أكبر.

٥. إقامة دورات تدريبية لأعضاء فرق العمل بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والاتصالية.

٦. توفير نظام للمعلومات، يضمن تزويد أعضاء فرق العمل بالمعلومات اللازمة لدعمه في اتخاذ القرارات.

٧. منح الفرق القدرة والاستقلالية في تنفيذ المهام وإصدار القرارات

البعد الرابع: تحفيز العاملين

تعرف على أنها مجموعة الأدوات التي توفرها الإدارة للموظفين من أجل المساهمة في اشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الرغبة في العمل مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتفترض هذه الرؤيا تقديم حوافز لقاء النشاط والفاعلية في العمل، وأن المكافآت

تقدم فقط مقابل جهد وأداء متميز للعاملين (الربعاوي وعباس، ٢٠١٥)

كما يظهر الفرق بين مفهومي الدوافع والحوافز كما يلي (منيف، ٢٠١٨)

الدوافع: هي قوى داخلية تحرك سلوك الفرد وتعمل على توجيهه نحو إشباع حاجات معينة، وتختلف هذه الدوافع من شخص لآخر

الحوافز: هي عوامل خارجية يجذب إليها الفرد تستهدف إثارة وتنشيط الدوافع الكامنة من أجل

تقديم أفضل أداء ممكن للعمل

المحور الثاني: رضا العملاء:

يُعد رضا العملاء من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال والتسويق وإدارة الخدمات، إذ يعكس مدى توافق أداء المنظمة أو الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء واحتياجاتهم. ويُنظر إلى رضا العملاء بوصفه مؤشرًا مهمًا لنجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية متزايدة. تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا عملائها باعتباره ركنًا من أركان بقاءها واستمراريتها ومنافستها في السوق، ويمثل رضا العملاء الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور أو عدم السرور، والذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج المستلم مع توقعات العميل، فإذا كان الأداء أقل من المتوقع سيكون العميل غير راضٍ والعكس إذا كان الأداء يلامس توقعات العميل سيكون العميل راضٍ، وإذا كان الأداء يتجاوز توقعات العميل سيكون العميل عالٍ الرضا أو في منتهى السعادة (Kotler, et al, 2013)

ويشير رضا العملاء أيضًا إلى التقييم الشامل للعميل للمنتج أو الخدمة بعد شرائها، ورضا العملاء هو نتيجة تجارب العميل أثناء عملية الشراء، ويلعب دورًا حاسمًا في التأثير بشكل مباشر على سلوك العملاء في المستقبل (Pham & Ahammad, 2017, p.5)

تعريف رضا العملاء

عرّف كوتلر وكيلر رضا العملاء بأنه الحالة الشعورية التي تنتج عن مقارنة العميل بين الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة وبين توقعاته السابقة؛ فإذا جاء الأداء مساويًا للتوقعات أو متجاوزًا لها تحقق الرضا، أما إذا كان أقل من التوقعات فينشأ عدم الرضا. (Kotler & Keller, 2016)

كما عرّفه أوليفر بأنه استجابة انفعالية أو تقييمية يصدرها العميل بعد تجربة استهلاك المنتج أو الخدمة، وتعكس درجة شعوره بالإشباع أو عدم الإشباع نتيجة تلك التجربة. (Oliver, 2014)

وفي السياق العربي، يشير الطائي والعبادي إلى أن رضا العملاء هو حالة إدراكية وانفعالية يشعر بها العميل نتيجة تقييمه الشامل لتجربته مع المنظمة ومدى قدرتها على تلبية احتياجاته ورغباته

(الطائي والعبادي، ٢٠١٠).

رضا العميل: العميل هو متلقي المنتج والمستفيد من منافعه وهو العنصر الأساسي للنظام حيث يشتري المنتج من نفس المكان كلما شعر بالحاجة للشراء، لأن رد فعله عن المنتج ضروري (معاذ، ٢٠٠٩)

رضا العميل هو درجة الرضا لدى العملاء على أداء المدرك للمنتج المرتبط بتوقعات العميل، ويهدف إلى مقابلة توقعات العميل مع أداء الشركة، والتي تعمل على إسعاد عملائها لتحقيق أهدافها (ميرزا، ٢٠١٣).

ان الرضا يمثل استجابة عاطفية للتجارب التي يمر بها العميل من خلال المنتجات المقدمة له من المنظمة، وارتباطه بهذه المنتجات، وأن الاستجابة العاطفية رد فعل العميل الناجمة من عملية التقييم والإدراك المعرفي للمنتج (الصميدعي وآخرون، ٢٠٠٨)

ان سلوك العميل ورضاه عبارة عن الأعمال والتصرفات التي يقوم بها الأفراد في العملية الشرائية وهو يمثل استجابة لمحفزات البيئة الخارجية والعوامل الذهنية من أجل تحقيق الإشباع والرضا المطلوب للزبائن (Alsamydai et, al. 2012)

ومما سبق نجد هناك تعريف أشمل لرضا العميل وهو ذلك الانطباع الإيجابي، أو السلبي الذي يشعر به عميل ما اتجاه تجربة شراء أو استهلاك للمنتج، وهو ناتج المقارنة بين توقعات العميل اتجاه منتج ما، وأدائه المدرك عموماً وأما فيما يخص رضا العميل فإنه يوجد مدخلين لتعريفه هما: "رضا العميل المبني على تبادل تجاري محدد، ورضا العميل التراكمي فالأول: يشير إلى تقييم العميل لتجربته ومدى استجابته وتفاعله اتجاه خدمة محددة، أما الرضا التراكمي فهو يشير إلى تقييم العميل العام لتجربة الاستهلاك عبر فترة زمنية (Kotler and Keller, 2012)

أهمية رضا العملاء

يُعد رضا العملاء أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئات الأعمال التنافسية، ويُنظر إليه على أنه مؤشر رئيسي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ومدى قدرتها على تلبية توقعات

العملاء واحتياجاتهم (ميرزا، ٢٠١٣). ويأتي الاهتمام برضا العملاء من كونه متغيراً استراتيجياً يؤثر مباشرة على استدامة المنظمة وربحيته، إذ أن العملاء الراضين يميلون إلى تكرار التعامل مع المؤسسة، ويوصون الآخرين بها، مما يخلق شبكة واسعة من التأثير الإيجابي على سمعة المنظمة وحصتها السوقية.

أولاً: تعزيز ولاء العملاء

يسهم رضا العملاء في تعزيز ولائهم للمنظمة، حيث يميل العملاء الراضون إلى الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، وإعادة شراء منتجاتها أو خدماتها، وهو ما يُشكل مصدراً مستمراً للإيرادات وتقليل التكاليف المتعلقة بجذب عملاء جدد (الطائي والعبادي، ٢٠١٠).

ثانياً: تحسين السمعة المؤسسية

تسهم مستويات الرضا المرتفعة في تعزيز صورة المنظمة وسمعتها في السوق، حيث يؤدي رضا العملاء إلى التوصية بالمنتجات أو الخدمات للآخرين، وهو ما يُعتبر استراتيجية تسويقية غير مباشرة لزيادة قاعدة العملاء (الصميدعي وآخرون، ٢٠٠٨).

ثالثاً: رفع جودة الخدمات والمنتجات

يشكل رضا العملاء مرجعاً لتقييم أداء المنظمة وتحسين خدماتها ومنتجاتها، إذ يُمكن من خلال التغذية الراجعة للعملاء تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير جودة الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع توقعاتهم. (Alsamydai et al., 2012).

رابعاً: تعزيز القدرة التنافسية

يُعتبر رضا العملاء أحد العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة، حيث تساعد المؤسسات التي تحقق مستويات رضا عالية على الاحتفاظ بعملائها وتوسيع حصتها السوقية، مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من انخفاض مستوى رضا العملاء. (Kotler & Keller, 2012).

خامساً: تقليل التكاليف وزيادة الأرباح

يساعد رضا العملاء في خفض تكاليف التسويق والدعاية المرتبطة بجذب عملاء جدد، إذ أن العملاء الراضين غالبًا ما يروجون للمنتج أو الخدمة بشكل طبيعي، مما ينعكس إيجابًا على الأرباح والإيرادات التنظيمية. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018)

يتضح أن رضا العملاء ليس مجرد استجابة عاطفية أو معرفية للمنتج أو الخدمة، بل هو عامل استراتيجي أساسي يؤثر على ولاء العملاء، سمعة المؤسسة، جودة الخدمات، الميزة التنافسية، والأداء المالي. لذلك تُولي المؤسسات الحديثة اهتمامًا كبيرًا بقياس رضا العملاء وتحليله لتطوير استراتيجيات الإدارة والتسويق بما يضمن استمرارية النجاح التنظيمي.

أبعاد رضا العملاء

أن رضا العملاء يتحدد من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تقيس تجربة العميل بشكل شامل، وهي أبعاد تساعد المؤسسات على تحليل وتحسين أداء خدماتها ومنتجاتها:

أولاً: جودة المنتج أو الخدمة

يشير هذا البعد إلى مدى مطابقة المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل، ويعتبر من أهم مؤشرات رضا العملاء. فكلما كانت جودة المنتج أو الخدمة عالية ومتوافقة مع توقعات العميل، زاد مستوى الرضا، والعكس صحيح. ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة تحافظ على رضا العملاء وتعزز ولائهم (الصميدعي ، ٢٠٠٨)

ثانياً: سرعة الاستجابة والكفاءة

يمثل هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة، ويشمل سرعة تقديم الخدمة، وحل المشكلات، ومعالجة الشكاوى. فالاستجابة السريعة والفعالة تعزز شعور العميل بالتقدير والرضا، كما تقلل من احتمالات شعوره بالإحباط أو الاستياء

(Alsamydai et al2012).

ثالثاً: الثقة والاعتمادية

يعكس هذا البعد مدى شعور العميل بالاعتماد على المؤسسة ومصداقيتها. فالعملاء الراضون يثقون بأن المؤسسة ستفي بالتزاماتها وتقدم ما وعدت به، وهو ما يزيد من ولائهم ويعزز العلاقة طويلة الأمد بينهم وبين المنظمة. (Kotler & Keller, 2012)

رابعاً: التعامل والاهتمام بالعميل

يشمل هذا البعد أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء واهتمامهم بتلبية احتياجاتهم، مثل اللباقة، الاحترام، القدرة على الاستماع، والرد على الاستفسارات. فالتعامل الإيجابي يعزز تجربة العميل ويزيد من شعوره بالرضا والارتياح. (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018)

خامساً: القيمة المدركة

يقيس هذا البعد مدى شعور العميل بأن ما يحصل عليه من فوائد يساوي أو يفوق ما يدفعه مقابل المنتج أو الخدمة. فالعميل يقيم قيمة المنتج بناءً على ما يقدمه من مميزات مقابل السعر، وبالتالي فإن إدراك القيمة العالية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا وتعزيز الولاء (ميرزا، ٢٠١٣).

سادساً: الرضا التراكمي

يشير الرضا التراكمي إلى تقييم العميل العام لتجربة الاستهلاك عبر فترة زمنية طويلة، وهو ما يعكس الصورة الكاملة عن العلاقة بين العميل والمؤسسة، مقارنة بالرضا اللحظي الذي يتعلق بتجربة معينة أو خدمة محددة. (Kotler & Keller, 2012)

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة ملحم (٢٠٠٣) إلى تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العاملين ورضا العملاء، وكذلك تحديد أهم المقومات المؤثرة في زيادة مستويات، تكونت عينة الدراسة من ١٥٠ موظف من الموظفين في المؤسسات الخدمية في الأردن، تم اختيارهم بطريقة عشوائية توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة خطية مباشرة بين تمكين الموظفين ورضا العاملين، حيث يؤدي التمكين إلى تعزيز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. كما توصلت الدراسة إلى أن رضا العاملين يرتبط مباشرة برضا العملاء، إذ أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر قدرة على تقديم خدمة عالية الجودة والتفاعل الإيجابي مع العملاء، مما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة، كما بينت الدراسة أن مقومات التمكين أيضا تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى الموظفين بنسب متفاوتة كان من أهمها وأقواها: المعرفة والمهارة ومن ثم الثقة بين المدير والموظف.

وهدف دراسة (Naeem & SaifYg, 2010) الي معرفة واقع تمكين العاملين ورضا العملاء دليل تجريبي من القطاع المصرفي في باكستان " أن تمكين الموظفين هو سمة أساسية من سمات أسلوب الإدارة الحديثة، وأن الموظفين المخولين من المتوقع أن يكونوا ذوي أداء أكبر فعالية مقارنة مع أولئك الذين يعملون في الثقافات التنظيمية التقليدية أو الاستبدادية، حيث قام الباحثان بعمل مقارنة لدراسة تأثير تمكين الموظفين على رضا العملاء من خلال مجموعة متعددة المراحل حيث تم اختيار عينة من ٦٤٤ مسؤول بنك من بنكين عاملين في باكستان: الأول كان البنك الأجنبي (ستاندرد تشارترد المحدودة)، حيث تم تمكين الموظفين، BWEE (البنك مع تمكين الموظفين). والثاني كان أحد البنوك المحلية العامة (بنك البنجاب) مع أسلوب الإدارة التقليدية، حيث لم يتم تمكين الموظفين، BWNEE (البنك مع عدم وجود تمكين الموظفين)، وأشار التحليل إلى عدم وجود علاقة بين تمكين الموظف ورضا العميل في القطاع المصرفي التجاري الباكستاني.

هدفت دراسة حسين (٢٠١٦) إلى وصف واقع تمكين الموظفين، وكذلك وصف واقع رضا العملاء في شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية، وكذلك التعرف على أثر أبعاد التمكين في شركات التأمين الخاصة في رضا العملاء، وإذا كان أثر التمكين النفسي في رضا العملاء أكرر من التمكين الهيكلي، وتم تصميم استمارة استبيان تشمل المتغيرات المستقلة المتمثلة ب:(الاستقلالية، نظام المكافآت والحوافز التدريب، الاتصالات الفعالة)، وتم تصميم استمارة أخرى للمتغير التابع وهو رضا العملاء. وتم استرجاع ٤٢ استبانة من عينة الموظفين، و ٨٠ استبانة من عينة العملاء، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: يتوفر للمدراء معلومات عن أهمية كل بعد من أبعاد التمكين في تحقيق رضا العملاء واستمراريتهم في الشركة.

كما هدفت دراسة (Jakpar et al, 2012) إلى تقييم رضا العملاء عن جودة المنتجات المرتفعة والمنخفضة بعد خفض السعر وتقييم رضا العملاء على ابعاد جودة المنتجات، وتقييم علاقة رضا العملاء بعناصر جودة المنتجات، وتوصلت الدراسة إلى رضا العملاء عن جودة المنتجات قد تم بعد الخصم الذي يركز على ثلاث خصائص وهي: الجودة المدركة، والأداء، والاعتمادية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الجودة المدركة والصورة الذهنية للمنظمة والعلامة التجارية والاعلان ترتبط إيجابيا بمستوى رضا العملاء عن جودة المنتجات بعد الخصم، وتبين نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة بين جودة المنتجات ومستوى رضا العملاء، تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك تفاعل بين رضا العملاء والنوع (الجنس) ومستويات جودة المنتجات بعد الخصم.

بينما هدفت دراسة (Shah, 2014) إلى اختبار دور وتأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين والإنتاجية وجودة المنتجات ورضا العملاء وأداء المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج شامل لتأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين والإنتاجية وجودة الإنتاج ورضا العملاء والأداء في شركات تصنيع البضائع، وتشير الدراسة إلى ان التسويق الداخلي يمكن تفعيله واختباره من خلال

التعرف على ما تنفقه الشركات على العاملين كنسبة مئوية من إيراداتها، وتؤكد الدراسة على ان المديرين يمكنهم استخدام هذا النموذج ككل أو بصورة جزئية لزيادة أداء منشآتهم.

كما هدفت دراسة محمود (٢٠١٧) استخدام نموذج رضا العميل الأمريكي القياس محددات ونتائج رضا المرضى عن الخدمة المقدمة بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الشرقية، وتشمل المحددات كل من: توقعات المريض، جودة الخدمة الصحية المدركة، القيمة المدركة، وقد تمت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة وباستخدام أسلوب الاستقصاء بالمقابلات الشخصية وعبر الانترنت ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت نتائج الدراسة إلى صحة وجودة نموذج الدراسة ولكن بمسارات مختلفة عن مسارات النموذج المقترح، حيث لا يوجد تأثير معنوي لرضا المريض على كل من الكلمة المنطوقة الإيجابية والسلبية، في حين تؤثر محددات النموذج عليها باستثناء جودة الصحة المدركة حيث كان تأثيرها سلبيا غير دال احصائيا على الكلمة المنطوقة السلبية.

هدفت دراسة (إسماعيل وآخرون، ٢٠٢٢) إلى دراسة الواقع الحالي لتمكين العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، ومستوي رضا العملاء، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين تمكين العاملين ومستوي رضا العملاء، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في تمكين العاملين، رضا العملاء، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (٣١٣) مفردة من العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع تمكين العاملين متوسط على المستوى الإجمالي

وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى رضا العملاء كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد رضا العملاء، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم رضا عملاء الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت من خلال الاهتمام بتمكين العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة دراسة في الأهداف حيث استهدفوا جميعاً دراسة تمكين العاملين ورضا العملاء، والعينة، وأداة القياس، لكن اختلفت هذه الدراسة في المكان والزمان

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- اختيار وصفية مشكلة الدراسة.
- تحديد مفاهيم الدراسة.
- اختيار المنهج والأداة.
- تحليل الجداول واستخراج النتائج.
- المعالجات الإحصائية.
- المراجع العربية والأجنبية..

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة (أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء)

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مجال خدمة العملاء في الشركات في الشركات الخاصة بمدينة جدة. (لا توجد إحصائية دقيقة عن عددهم). وتكونت عينة البحث التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية من (100) من العاملين في مجال خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة.

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لخصائصهم الديموغرافية

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	61	61%
	انثي	39	39%
العمر	أقل من 30 سنة	12	12%
	من 30 إلى 40 سنة	54	54%
	من 40 إلى 50 سنة	28	28%
	50 سنة فأكثر	6	6%
المنصب الوظيفي	مدير	26	26%
	رئيس قسم	31	31%
	موظف	43	43%
المؤهل الدراسي	ثانوية عامة و اقل	18	18%
	بكالوريوس	58	58%
	دراسات عليا	24	24%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	19%
	من 5 - 10 سنوات	33	33%
	من 10 - 15 سنوات	43	43%
	15 سنة فأكثر	5	5%

تشير بيانات جدول رقم (١) إلى النتائج التالية:

١. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير نوع الجنس (61 %) لفئة الذكور،

بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (39 %) للإناث

٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير العمر (54 %) للفئة العمرية التي

تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة)، حيث يمثلوا نسبة (54 %)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية

(6 %) للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (50 سنة فأكثر).

٣. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي (43 %) لفئة

الذين يشغلون منصب (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (26 %) لفئة المنصب الوظيفي

(مدير).

٤. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي (58 %) لفئة المؤهل

العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (18 %) لفئة المؤهل العلمي (مؤهل ثانوية

عامة واقل).

٥. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (43 %) لفئة سنوات

الخبرة (من 10 - 15 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5 %) لفئة سنوات الخبرة (15 سنة

فأكثر)

أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته، تمثلت أداة الدراسة في استبانة مغلقة بهدف

التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء.

بناء أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بهدف التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء،

وقد قام الباحث بإعداد الاستبيان، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف الدراسة، وكذلك

بعد الاطلاع على الدِّراسات السَّابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليَّة، حيث يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: ويشمل مقاييس الدراسة

أولاً: مقياس التمكين ويتكون من (45) مقسمة إلى ستة محاور رئيسيه كما يلي:

١. المحور الاول: تفويض الصلاحيات ويقاس بالفقرات من (1 – 8)

١. محور المشاركة في اتخاذ القرارات ويقاس بالفقرات من (9 – 16)

٢. محور فرق العمل ويقاس بالفقرات من (17 – 21)

٣. محور التدريب والتعليم ويقاس بالفقرات من (22 – 29)

٤. محور الاستقلالية ويقاس بالفقرات من (30 – 36)

٥. محور الدافعية ويقاس بالفقرات من (37 – 45)

ثانياً: مقياس رضا العملاء، ويتكون من (17) فقرة

صدق الاستبانة

- الصدق الظاهري

وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري، عرضت الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة

من المحكمين للاستفادة من خبراتهم من حيث تحقيق الاستبانة لأهداف الدراسة وسلامة تركيبها،

وبعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتعديلات خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، لا أعرف، غير موافق، غير موافق

بشدة)، وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (5، 4، 3، 2، 1). وقد تم التحقق من صدق

وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

1.33=

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 منخفض

من 2.34 - 3.67 متوسط

من 3.68 - 5.00 مرتفع

- صدق الاتساق الداخلي:

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٣٠) فرداً من مجتمع البحث، ولكن من خارج عينة البحث المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالبعد الذي تنتهي إليه وذلك كما في جدول (٣-٢).

جدول رقم (٢): ارتباط فقرات محور " تفويض الصلاحيات " مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.657**	5	.777**
2	.727**	6	.759**
3	.812**	7	.738**
4	.776**	8	.662**

تشير بيانات جدول (٢) إلى أن معاملات الارتباط لمحور تفويض الصلاحيات تراوحت ما بين (.657**).

- (.812**) وهي قيم دالة إحصائياً.

جدول رقم (٣): ارتباط فقرات محور " المشاركة في اتخاذ القرارات " مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.738**	5	.760**
2	.662**	6	.785**
3	.812**	7	.825**
4	.776**	8	.805**

تشير بيانات جدول (٣) إلى أن معاملات الارتباط لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (.662** - .825**) وهي قيم دالة إحصائية.

جدول رقم (٤): ارتباط فقرات محور " فرق العمل " مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.638**	4	.706**
2	.662**	5	.740**
3	.712**		

تشير بيانات جدول (٤) إلى أن معاملات الارتباط لمحور فرق العمل تراوحت ما بين (.638** - .740**) وهي قيم دالة إحصائية.

جدول رقم (٥): ارتباط فقرات محور " التدريب والتعليم " مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.638**	5	.690**
2	.682**	6	.745**
3	.712**	7	.805**
4	.576**	8	.705**

تشير بيانات جدول (٥) إلى أن معاملات الارتباط لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (.576** - .805**) وهي قيم دالة إحصائية.

جدول رقم (٦): ارتباط فقرات محور " الاستقلالية " مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.742**	5	.738**
2	.784**	6	.785**
3	.727**	7	.760**
4	.719**		

ملاحظة. ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير بيانات جدول (٦) إلى أن معاملات الارتباط محور الاستقلالية تراوحت ما بين $(.719^{**})$ - $(.785^{**})$ وهي قيم دالة إحصائية.

جدول رقم (٧): ارتباط فقرات محور "الدافعية" مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.678**	6	.585**
2	.632**	7	.845**
3	.742**	8	.735**
4	.636**	9	.764**
5	.650**		

تشير بيانات جدول (٧) إلى أن معاملات الارتباط لمحور الدافعية تراوحت ما بين $(.585^{**})$ - $(.845^{**})$ وهي قيم دالة إحصائية

جدول رقم (٨): ارتباط فقرات مقياس "رضا العملاء" مع الدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.533**	10	.704**
2	.688**	11	.657**
3	.569**	12	.696**
4	.574**	13	.708**
5	.647**	14	.821**
6	.657**	15	0.304
7	.602**	16	.646**
8	.676**	17	.729**
9	.749**		

ملاحظة: **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير بيانات جدول (٨) إلى أن معاملات الارتباط لمقياس رضا العملاء تراوحت ما بين (-0.304) - $(.821^{**})$ وهي قيم دالة إحصائية.

ثبات أداة البحث:

استخدم الباحث اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات الأداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي.

جدول رقم (٩) نتائج قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبيان

اسم المحور	قيمة معامل الفاكرونباخ
التمكين الإداري	0.89
رضا العملاء	0.93
جميع فقرات الاستبيان	0.96

يتضح من الجدول (٩) أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع باتساق عالي حيث بلغ معامل الفاكرونباخ (0.96)، وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة (0.60)، وفيما يخص معامل الثبات لمحاور الاستبيان، فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة (0.60)، أي أن هناك ثبات في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقه، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية

١. معامل الفاكرونباخ لاختبار ثبات عينة الدراسة.

٢. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

٣. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.

٤. اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها

عرض النتائج ومناقشتها

المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أسفر عنها هذا البحث، التي تهدف التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء، وتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة البحث.

أولاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة الرئيسية

يوضح الجدول التالي رقم (١٠) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية

النسبية لمحاور الدراسة الرئيسية.

جدول رقم (١٠) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاور الاستبيان الرئيسية

رقم البعد	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الأهمية النسبية
التمكين الإداري						
١	تفويض الصلاحيات	4.23	0.19	1	موافق	84.6
٢	المشاركة في اتخاذ القرارات	4.19	0.29	2	موافق	83.8
٣	فرق العمل	4.07	0.10	5	موافق	81.4
٤	التدريب والتعليم	4.01	0.21	6	موافق	80.2
٥	الاستقلالية	4.16	0.21	3	موافق	83.2
٦	الدافعية	4.15	0.24	4	موافق	83
	المتوسط العام	4.135				
	الانحراف المعياري	0.08				
رضا العملاء						
	رضا العملاء	4.09	0.26			

للإجابة على أسئلة البحث بما يتضح من الجدول أعلاه الخاص بالمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ما يلي:

١. اجابة السؤال الأول والذي ينص على "ما مستوى تطبيق تمكين لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة جدة؟"

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى تمكين الموظفين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٣٥) بانحراف معياري منخفض (٠,٠٨)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على توفر ممارسات التمكين داخل الشركات، وقد جاءت الأبعاد جميعها بدرجة "موافق"، مما يدل على تطبيق جيد لمفهوم التمكين الإداري، فنجد أن بُعد تفويض الصلاحيات حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.19) وباتجاه موافق فيما أحتل بعد التدريب والتعليم المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.21) باتجاه موافق.

ويعكس ذلك اهتمام الشركات الخاصة في جدة بمنح الموظفين صلاحيات أوسع، وتعزيز مشاركتهم في القرار، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء المبحوثين.

٢. اجابة السؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى رضا العملاء عن خدمة العاملين في الشركات الخاصة بمدينة جدة؟"

بلغ متوسط رضا العملاء (4.09) بانحراف معياري (٠,٢٦)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الرضا مرتفع، وهذا يعكس جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين، مما يدل على أن الشركات تحقق مستوى جيد من تلبية توقعات العملاء .

٣. اجابة السؤال الثالث والذي ينص على "هل هناك علاقة وأثر بين تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) على رضا العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة؟"

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية وأثر مباشر لتمكين الموظفين على رضا العملاء، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التمكين إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي، ومن ثم تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة.

حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تمكين الموظفين جاء مرتفعاً بمتوسط عام (٤,١٣٥)، كما أن مستوى رضا العملاء جاء مرتفعاً بمتوسط (٤,٠٩)، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي متقارب بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هناك علاقة طردية إيجابية بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، حيث إن ارتفاع مستوى التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية) يساهم في تحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى رضا العملاء.

كما تشير إلى وجود أثر لتمكين الموظفين على رضا العملاء من خلال: تمكين الموظف من اتخاذ القرار يعزز سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات تدعم تحسين جودة الخدمة، فالعمل الجماعي يساهم في تقديم خدمة متكاملة، والتدريب المستمر يزيد من كفاءة التعامل مع العملاء، وكذلك الاستقلالية والدافعية تعززان الالتزام والاهتمام برضا العميل.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وفيما يلي:

الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق

العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية الدافعية) مجتمعة وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في بمدينة جدة"

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة ترتيب الأهمية النسبية لتأثير كل من أبعاد التمكين الإداري ورضا العملاء، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (١١) الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد التمكين ورضا العملاء

المتغير التابع / رضا العملاء									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
المحسوبة	مستوي الدلالة			المحسوبة	مستوي الدلالة				
0.000	93.69	0.60	0.77	0.000	6.03	.259	1.559	α	ثبات الانحدار
				0.378	-0.88	.081	0.071	B ₁	تفويض الصلاحيات
				0.688	-.402	.107	0.043	B ₂	المشاركة في اتخاذ القرارات
				0.001	3.32	.057	0.189	B ₃	فرق العمل
				0.000	9.98	.064	0.643	B ₄	التدريب والتعليم
				0.000	-4.73	.092	0.434	B ₅	الاستقلالية
				0.000	4.02	.070	0.282	B ₆	الدافعية

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) مجتمعة ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.77)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وهو ما تؤكدته معاملات الانحدار لأبعاد التمكين الإداري: (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) والتي بلغت (0.071 - 0.043 - 0.189 - 0.643 - 0.434 - 0.282) على التوالي وجميعها تؤثر بشكل معنوي على رضا العملاء باستثناء بُعد تفويض الصلاحيات، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار، حيث نجد أن بعد التدريب

والتعليم يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية الاستقلالية، أما في المرتبة الثالثة فتأتي الدافعية، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فيأتي بعد فرق العمل وفقاً لهذه الدراسة كما تؤثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية) مجتمعة على رضا العملاء بنسبة (60%)، أما ما نسبته (40 %) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (F)، حيث بلغت قيمته (93.691) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05) وعليه فإن جميع أبعاد التمكين الإداري مجتمعة تؤثر في رضا العملاء.

وبناء عليه التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات-فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية الدافعية) مجتمعة وتحقيق رضا العملاء

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد تفويض الصلاحيات في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء

المتغير التابع / رضا العملاء									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
المحسوبة	مستوي الدلالة			مستوي الدلالة	المحسوبة				
0.01	11.450	0.03	0.17	0.00	8.836	.313	2.768	α	ثبات الانحدار
				0.01	3.384	.073	.2460	β	تفويض الصلاحيات

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (0.17) وهي ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (2460)، كما يؤثر تفويض الصلاحيات في رضا العملاء بنسبة (3%)، أما ما نسبته (0.97) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (F)، حيث بلغت قيمته (11.450) وبمستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)

وبناء عليه التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض الصلاحيات على رضا العملاء

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العملاء

المتغير التابع / رضا العملاء								المتغير المستقل	
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
المحسوبة	مستوي الدلالة			مستوي الدلالة	المحسوبة				
0.00	44.270	0.10	0.32	0.00	3.870	.364	1.409		α
				0.00	6.654	.086	.573	β	
								ثبات الانحدار	
								المشاركة في اتخاذ القرارات	

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.32)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (573)، كما تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات في رضا العملاء بنسبة (10%) أما ما نسبته (0.90) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F)، حيث بلغت قيمته (44.270) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)،

وبناء عليه التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رضا العملاء

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد فرق العمل في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (١٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين فرق العمل ورضا العملاء

المتغير التابع / رضا العملاء									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
المحسوبة	مستوي الدلالة			المحسوبة	مستوي الدلالة				
				0.00	7.25	.182	1.318	α	ثبات الانحدار
0.00	194.5	0.33	0.57	0.00	13.94	.044	0.609	β	فرق العمل

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فرق العمل ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.75)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.609)، كما تؤثر فرق العمل في رضا العملاء بنسبة (33%) أما ما نسبته (67%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار (F)، حيث بلغت قيمته (194.5) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)

وبناء عليه التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل على رضا العملاء

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد التدريب والتعليم في رضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (١٥) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين بعد التدريب والتعليم ومحور رضا العملاء

المتغير التابع / رضا العملاء									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوي الدلالة	المحسوبة			مستوي الدلالة	المحسوبة				
0.00	402.045	0.51	0.72	0.00	6.413	.146	.935	α	ثبات الانحدار
				0.00	20.051	.035	.711	β	التدريب والتعليم

يتضح من الجدول رقم (١٥) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التدريب والتعليم ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.72)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.711)، كما يؤثر التدريب والتعليم فيرضا العملاء بنسبة 51% أما ما نسبته (49%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (F)،

حيث بلغت قيمته (402.045) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)،

وبناء عليه التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتعليم على رضا العملاء

الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الدافعية فيرضا العملاء عند مستوى معنوية (0.05)"

ولاختبار الفرضية قام الباحث ب استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط دار، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (١٦) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الدافعية ورضا العملاء

المتغير التابع /رضا العملاء									المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوي الدلالة	المحسوبة			مستوي الدلالة	المحسوبة				
0.00	260.79	0.40	0.63	0.00	4.02	.191	0.767	α	ثبات الانحدار
				0.00	16.14	.045	0.732	β	الدافعية

تضح من الجدول رقم (١٦) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الدافعية ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.63)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.732)، كما تؤثر الدافعية في رضا العملاء بنسبة (40%) أما ما نسبته (60%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (F)، حيث بلغت قيمته (260.79) وبمستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)

وبناء عليه التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية على رضا العملاء.

الفصل الخامس

حدود البحث والاستنتاجات والتوصيات

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر تمكين الموظفين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية) على رضا العملاء.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الشركات الخاصة في مدينة جدة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٦ - ١٤٤٧ هـ.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في الشركات الخاصة (لقياس مستوى التمكين، والعملاء لقياس مستوى الرضا)

الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن عرضها على النحو الآتي:

١. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمدينة جدة، مما يعكس تبني هذه الشركات لممارسات إدارية حديثة تقوم على تعزيز دور العاملين وتمكينهم.
٢. بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في الشركات الخاصة بمدينة جدة، وذلك من وجهة نظر موظفي خدمة العملاء.
٣. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية) ورضا العملاء.
٤. أظهرت النتائج أن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على رضا العملاء، مما يؤكد أهمية التمكين كمدخل لتحسين جودة الخدمات.

٥. أثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لكل بُعد من أبعاد التمكين الإداري على رضا العملاء، (تفويض الصلاحيات-المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل-التدريب والتعليم-الاستقلالية-الدافعية)

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. ضرورة تعزيز ممارسات تفويض الصلاحيات بما يمنح الموظفين مرونة أكبر في اتخاذ القرارات المرتبطة بخدمة العملاء .
٢. تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة .
٣. دعم ثقافة العمل الجماعي من خلال تفعيل فرق العمل وتطوير آليات التنسيق بينها .
٤. الاهتمام بتطوير برامج التدريب والتعليم المستمر لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم في التعامل مع العملاء .
٥. تعزيز مستوى الاستقلالية الوظيفية بما يسمح للموظفين بالإبداع والابتكار في تقديم الخدمات .
٦. العمل على رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية .
٧. تبني استراتيجيات إدارية تركز على تحقيق رضا العملاء باعتباره مؤشراً أساسياً لنجاح المؤسسات واستدامتها.

مقترحات الدراسات المستقبلية

- تقترح الدراسة مجموعة من الموضوعات التي يمكن أن تشكل امتداداً بحثياً في هذا المجال، ومنها:
١. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة (مثل القطاع الحكومي أو الصحي أو التعليمي) للمقارنة بين النتائج.

٢. دراسة أثر متغيرات أخرى على رضا العملاء مثل (جودة الخدمة، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)

٣. دراسة الدور الوسيط أو المعدل لبعض المتغيرات (مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين التمكين الإداري ورضا العملاء.

٤. تطبيق الدراسة على مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها للتحقق من إمكانية تعميم النتائج.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، البردان، محمد فوزي، &المدن، محمد جاسم محمد. (٢٠٢٢). 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، ١٤(1)، ٣٦-١
- الربعاوي، محمد عبد الله، &عباس، أحمد محمود. (2015). إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكران، عبد الله بن محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار المريخ للنشر.
- الصميدعي، محمود جاسم. (2008). التسويق المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، فهد. (٢٠٢٠). العلاقة بين تمكين الموظفين وجودة الخدمة في المؤسسات الخدمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢(3)، ٤٥-67.
- الطائي، حمدان، &العلاق، بشير. (2012). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار اليازوري.
- الطائي، حميد عبد النبي، &العبادي، هاشم فوزي. (2010). إدارة علاقات الزبائن. دار اليازوري العلمية للنشر.
- العتيبي، سعد بن عبد الله. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العساف، عبد الرحمن. (2018). تمكين العاملين وأثره في تحسين الأداء المؤسسي. دار الزهراء للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2018). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية.
- عبد المعطي، أحمد عبد الله. (2021). السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. دار الفكر العربي.
- حسين، هيام. (2016). أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء: دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في مدينة اللاذقية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- معاذ، محمد عبد الله. (2009). رضا العملاء وأثره في نجاح المؤسسات الخدمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمود، سامية السيد. (٢٠١٧). استخدام نموذج رضا العميل الأمريكي لقياس محددات ونتائج رضا المرضى عن الخدمة الصحية بالمستشفيات الخاصة (دراسة تطبيقية). مجلة كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

ملحم، يحيى. (2009). التمكين: مفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ميرزا، حسن بن علي. (2013). إدارة التسويق الحديث وبناء رضا العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

منيف، خضير كاظم. (2018). السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2021). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. المكتبة الأكاديمية.

- Alsamydai, M. J., Alnawas, I. A., Yousif, R. O., & Al-Samydai, A. (2012). Consumer behavior. Dar Al-Maseerah for Publishing and Distribution.
- Jakpar, S., Goh, S. N. A., Johari, A., & Myint, K. T. (2012). Examining the product quality attributes that influence customer satisfaction most when the price was discounted: A case study in Kuching Sarawak. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 221–236.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Koshy, A., & Jha, M. (2013). *Marketing*. Prentice Hall.
- Naeem, H., & Saif, M. I. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2028–2031.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). Routledge.
- Pham, H., & Ahammad, M. (2017). Antecedents and consequences of online customer satisfaction: A holistic process perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 1–33. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017>
- Shah, M. (2014). The impact of internal marketing on employee satisfaction and customer satisfaction (Unpublished study).
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.

الملاحق

أولاً: محور ابعاد التمكين

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض الصلاحيات						
١	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة					
٢	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع للرئيس					
٣	تمنح الإدارة لمرونة الكافية للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم					
٤	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم					
٥	يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي					
٦	تفوضني سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
٧	تثق الإدارة بقدراتي على أداء المهام الموكلة اليا					
٨	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات الاستقلالية					
المشاركة في اتخاذ القرارات						
٩	تسمح الإدارة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات					
١٠	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول الي أصحاب القرار من غير صعوبة					
١١	المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في توفير علاقات إيجابية مع الإدارة في الشركة					
١٢	تسهم مشاركتي في اتخاذ قرارات صائبة					
١٣	يوجد ثقة بقدراتي على صنع القرارات المناسبة					
١٤	فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تمنحني المقدرة لعلاج العديد من المشكلات					
١٥	اتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي اشارك في صنعها					
١٦	امتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات					
فرق العمل						
١٧	تبنى الإدارة في الشركة فلسفة العمل الجماعي وتشجع عليه					
١٨	تتوفر في الشركة اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل					
١٩	تركز الإدارة في الشركة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
٢٠	تسود الثقة بين اعضاء فريق العمل داخل الشركة					
٢١	يتم اشراك العاملين في الشركة في حل المشكلات من خلال فرق عمل جماعية					
التدريب والتعليم						
٢٢	يستطيع الموظفون عند تمكينهم في الشركة من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات					

٢٣	يتم تشجيع الموظفين للاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه				
٢٤	يسمح للموظفين من اكتساب المهارات والخبرات في مجال العمل				
٢٥	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم				
٢٦	يساهم التمكين في اعداد قيادات إدارية كفؤة				
٢٧	يساهم التمكين الموظفين في الشركة من تطوير قدراتهم ومعارفهم				
٢٨	توفر المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهارات موظفيها				
٢٩	تشجع إدارة المنظمة تبادل موظفيها الخبرات والمهارات فيما بينهم				
الاستقلالية					
٣٠	عند تمكينهم يتمتع المرؤوسين في الشركة بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم				
٣١	التمكين يساعد المرؤوسين في الشركة من الرقابة الذاتية على أعمالهم				
٣٢	يسمح التمكين للمرؤوسين في الشركة بحرية التصرف في أدائهم للأعمال				
٣٣	عند تمكينهم يشعر المرؤوسين في الشركة بالرضا عن أدائهم للعمل				
٣٤	عند تمكينهم يشعر المرؤوسين في الشركة بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم				
٣٥	يساعد التمكين في الشركة من تخفيف العبء عن الرؤساء				
٣٦	يساعد التمكين في الشركة من تقليل الاشراف المباشر على المرؤوسين				
الدافعية					
٣٧	عند تمكينهم ينجز المرؤوسين في الشركة أعمالهم بشكل جيد				
٣٨	يمنح التمكين فرصة للمرؤوسين في الشركة لإثبات قدراتهم				
٣٩	يساعد التمكين المرؤوسين في الشركة على تحقيق الترقية لمنصب اعلى				
٤٠	يشعر المرؤوسون في الشركة عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس				
٤١	تعتمد إدارة الشركة في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات				
٤٢	تمكين إدارة الشركة المرؤوسين بدفعهم نحو الابداع وتطوير أساليب العمل				
٤٣	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر				
٤٤	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع مقدار المسؤولية الملقاة على عاتقي في العمل				
٤٥	يوفر نظام المكافآت والحوافز المطبق في الشركة فرصا لتطوير الذات				

ثانيا : محور رضا العملاء

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يقدم موظف خدمة العملاء عند الحاجة بطريقة مرضية					
٢	يتمتع موظف خدمة العملاء بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء					
٣	فترة الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة قصيرة نسبيا					
٤	موظف خدمة العملاء يمنح العملاء اهتماما شخيصيا					
٥	هناك ثقة عالية بمعلومات موظف خدمة العملاء					
٦	معدل أخطاء موظف خدمة العملاء مقبولة					
٧	ينوب العملاء الاستمرار في التعامل مع موظف خدمة العملاء					
٨	يمكن لموظف خدمة العملاء القيام بتعديلات الخدمة بناء على ظروف واحتياجات العملاء					
٩	لدي موظف خدمة العملاء صلاحية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الي الرئيس المباشر					
١٠	يقوم موظف خدمة العملاء بالرد على الشكوى دون الرجوع الي الإدارة					
١١	موظفي خدمة العملاء مستعدين دائما للإجابة على الاستفسارات					
١٢	يتم تقديم الخدمة من موظفي خدمة العملاء بشكل صحيح من المرة الاولى					
١٣	يتم تقديم الخدمة من موظفي خدمة العملاء في المواعيد التي تم تحديدها					
١٤	تتوافر لدى موظفي خدمة العملاء المعلومات الكافية للإجابة على جميع استلتي					
١٥	هناك سرعة في التنسيق بين اقسام الشركة لتلبية احتياجات العملاء					
١٦	يجدد العملاء التعامل مع الشركة بشكل مستمر					
١٧	يوصي العملاء الآخرين بالتعامل مع الشركة					