

Administrative empowerment and its impact on customer satisfaction (An applied study on customer service employees in private companies in the Asir region- Saudi Arabia)

Basem Qaid Alariki

College of Administrative Sciences || Taiz University || Yemen
Ibn Rushd College of Administrative Sciences || Abha || KSA

Abstract: The aim of the research was to determine the level of administrative empowerment among customer service employees and the level of customer satisfaction, and to determine the relationship and impact between the dimensions of administrative empowerment and customer satisfaction, and the researcher used the descriptive approach using the questionnaire tool to collect data on a sample of 87 individual workers working in customer service in the private sector in an area Aseer, and the researcher concluded several results, the most important of which were: that there is a high application for administrative empowerment of customer service employees in private companies in the Asir region with a general average of (4,135) and in an acceptable general direction, and there is a high level of customer satisfaction with private companies in the Asir region from the point of view of employees Customer service, with a general average of (3.80) and in an acceptable direction, and a strong correlation between the dimensions of administrative empowerment represented by (delegation of powers- participation in decision- making- work teams- training and education- independence- motivation) combined and customer satisfaction, with the Pearson correlation coefficient Its value was (0.77) at the level of significance (0.05), and the study also concluded that the dimensions of administrative empowerment combined affect the customer satisfaction by (60%), and that all dimensions of administrative empowerment affect significantly the satisfaction of customers with the exception of the delegation of powers and after participation in taking the decision.

Finally, the researcher recommended private companies in the Asir region to pay attention and focus on increasing delegation of powers and the participation of customer service employees in making administrative decisions as the dimensions of administrative empowerment.

Keywords: administrative empowerment- customer satisfaction- delegation of powers- participation in decision- making- work teams- training and education- independence- motivation.

التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء - دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية)

بسيم قائد العريقي
كلية العلوم الإدارية || جامعة تعز || اليمن

الملخص: هدف البحث إلى تحديد مستوى التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء ومستوى رضا العملاء، وتحديد العلاقة والأثر بين أبعاد التمكين الإداري ورضا العملاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بأداة الاستبيان لجمع البيانات على عينة بلغت حجمها 87 مفردة من العاملين في خدمة العملاء في القطاع الخاص في منطقة عسير، وخلص الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها: أن هناك تطبيقاً مرتفعاً للتمكين الإداري لموظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة في منطقة عسير بمتوسط عام بلغ (4.135)، وباتجاه عام موافق، وهناك مستوى مرتفع لرضا العملاء عن الشركات الخاصة في منطقة عسير من وجهة نظر موظفي خدمة العملاء، بمتوسط عام بلغ (3.80) وباتجاه موافق، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل- التدريب والتعليم- الاستقلالية- الدافعية) مجتمعة ورضا العملاء، بمعامل الارتباط لبيرسون بلغت قيمته (0.77) عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما خلصت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة تؤثر على رضا العملاء بنسبة (60%)، وأن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل معنوي على رضا العملاء باستثناء بُعد تفويض الصلاحيات، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار. وأخيراً أوصى الباحث الشركات الخاصة في منطقة عسير إلى الاهتمام والتركيز على زيادة تفويض الصلاحيات ومشاركة موظفي خدمة العملاء في اتخاذ القرارات الإدارية كأبعاد التمكين الإداري.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - رضا العملاء- تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل- التدريب والتعليم- الاستقلالية- الدافعية.

المقدمة:

فرضت التغيرات البيئية الخارجية على المنظمات تبني مداخل استراتيجية يمكنها من البقاء والاستمرار والنمو لمواجهة المنافسة والتغلب على المخاطر والتحديات التي تواجهها، ومن هذه المداخل الاستراتيجية الحديثة نسبياً مدخل التمكين الإداري للعاملين الذي يعطي العاملين صلاحيات أوسع واستقلالية في العمل واتخاذ القرارات بما يخدم أهداف واستراتيجيات المنظمة، ويسهم بدرجة عالية في تميزها من حيث السرعة في اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف وتحقيق رضا المستفيدين.

ويعد التمكين أحد أهم المفاهيم المعاصرة الذي يعزز من أداء المنظمات المعاصرة التي تعتمد على العنصر البشري الذي يعد أهم الموارد الإنتاجية بالإضافة إلى التكنولوجيا والمال، فهو الرأس المال المعرفي الأكثر مرونة وأهمية من الموارد التي تستطيع من خلالها المنظمات من المنافسة في ضوء العديد من التطورات التي يشهدها العالم مثل تكنولوجيا المعلومات والتطورات العلمية المتسارعة مما جعل المنظمات تولي الموارد البشرية اهتماماً عالياً من خلال تطوير وتحفيز وتدريب الموارد البشرية وتعزيز أدائها من خلال التمكين. (الطراونة، والنهدى، 2017: 36)

ومن الناحية الإدارية، فقد زاد اهتمام المنظمات بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري والمعرفي الذي يعد الموارد البشرية أحد أنواع الرأس مال البشري، إلى جانب الرأس مال الهيكلي والعلاقاتي، وتعد الإدارة الاستراتيجية، تحولاً في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تفضي إلى اعتماده، مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبروز دور المنظمة المتعلمة، والتدريب، وروح الفريق. (الوظيفي، 2014: 108)

مما سبق تبين أهمية المورد البشري والطاقات البشرية الكامنة في صنع التميز والتفوق لمنظمات الأعمال في زمن لم تعد فيه المزايا المادية بمختلف أشكالها مصادراً هامة للميزة التنافسية، والتعامل مع العنصر البشري على أنه رأس مال بشري يحتاج من قيادات المنظمات إحداث تحولات جوهرية في إدارة العنصر البشري كما حدث ذلك فعلاً في واقع المنظمات الناجحة. (ملحم، 2009: 222)

أولاً- مشكلة البحث:

أشارت العديد من الدراسات بعلاقة وأثر التمكين الإداري بالعديد من العوامل التنظيمية مثل: تطبيق المهارات الإدارية (الطراونة، والنهدي، 2015)، ومستوى الرضا الوظيفي (الزامل، 2015) والإبداع الوظيفي (معراج، 2015)، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الوظيفي، 2014)، وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية (الموسوي، وعلي، 2014)، وفاعلية فرق العمل (عفانة، 2013). وبحسب علم الباحث لا توجد دراسة سابقة بحثت العلاقة والأثر بين التمكين الإداري ورضا العملاء بشكل مباشر في الشركات السعودية الخاصة بمنطقة عسير.

فالباحث يرى أن المنظمات السعودية تواجه بشكل عام العديد من التحديات التي تتسم بسرعة التغيير، والتي تحتاج إلى مواكبتها، ومن هذه التحديات سرعة إنجاز الخدمات، وجودتها، وإعداد الخطط البديلة لمواجهة الأزمات، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة، وغيرها من التحديات التي فرضت على المنظمات السعودية تبني مداخل استراتيجية تمكنها من مواجهة تلك التحديات ومواكبتها ومن تلك المداخل تبني وتطبيق مفهوم التمكين الإداري للعاملين.

ومن خلال استطلاع الباحث لمجموعة من العاملين في مجال خدمة العملاء في مجموعة من الشركات السعودية في منطقة عسير تمكن من صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية في السؤال الرئيس التالي: ما هو مستوى تطبيق مدخل التمكين الإداري للعاملين في مجال خدمة العملاء في الشركات بمنطقة عسير، وما أثر ذلك على رضا العملاء؟

ثانياً- أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري السائد لدى موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير؟
- 2- ما مستوى رضا العملاء عن خدمات العاملين في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير؟
- 3- هل هناك علاقة معنوية واثرة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق التمكين الإداري موظفي خدمة العملاء وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير؟

ثالثاً- فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ بين تطبيق ابعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل- التدريب والتعليم- الاستقلالية- الدافعية) مجتمعة، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ بين تطبيق بعد تفويض الصلاحيات، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- ب- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ بين تطبيق بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

- ج- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين تطبيق بعد فرق العمل، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- د- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين تطبيق بعد التدريب والتعليم، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- هـ- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين تطبيق بعد الاستقلالية، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- و- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين تطبيق بعد الدافعية، وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

رابعاً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- معرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة في منطقة عسير.
- 2- تحديد مستوى رضا العملاء لدى الشركات الخاصة في منطقة عسير.
- 3- تحديد العلاقة والأثر بين مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء وتحقيق رضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

خامساً- أهمية البحث:

- تبرز أهميتها من أهمية المنظمات المبحوثة أولاً، والدور الكبير الذي تلعبه في خدمة المجتمع وتأثيرها الايجابي باعتبارها منظمات تهتم بالعاملين، ومن كونها تعالج الدراسة موضوع التمكين الإداري من خلال الأدبيات المتاحة، حيث يحاول الباحث إيجاد قاعدة معرفية تتضمن حصراً ما تمكن من الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
1. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في لفت نظر القيادات إلى ضرورة تحقيق رضا موظفيهم، والذي ينعكس على استقرارهم الوظيفي، وأهمية تمكين العاملين وخاصة العاملين في المواجهة المباشرة مع الجمهور دون الرجوع إلى الإدارة العليا من خلال صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر.
 2. قد تفيد في محاولة إيجاد قاعدة معلوماتية وافية عن مستوى تمكين العاملين ورضا العملاء في القطاع الخاص في منطقة عسير، بما يساهم في إيجاد حلول تتبناها تلك الشركات لمعالجة أوجه القصور والضعف في مستوى التمكين الإداري ورضا العملاء- أن وجدت- بما يساهم في تحسين رضا العاملين والعملاء، وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، ومردود ذلك على أداء المنظمة وتطورها، والاستفادة من هذا الموضوع من خلال تعميمه على المنظمات والمؤسسات الأخرى في المملكة العربية السعودية.
 3. من المؤمل أن تقدم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن استخدامها لزيادة تمكين موظفي خدمة العملاء وتحقيق رضا العملاء، وبما يضمن تحقق وإيجاد أبعاد تميز الشركات الخاصة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1- التمكين الإداري

تعددت مفاهيم التمكين الإداري حيث تناولها العديد من الكتاب والباحثين من عدة جوانب، ومن تلك التعريفات تعريف (معراج، 2015: 8)، حيث عرف التمكين الإداري بأنه: "إتاحة الفرصة للأخريين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والاستفادة من قدرات ومواهب وابداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم".

حيث ركز التعريف السابق على أبعاد تفويض السلطة والحرية في اتخاذ القرار والعمل الجماعي (فرق العمل) والثقة بالمرؤوسين.

ويرى (الطراونة، والنهدى، 2017: 39) أن "التمكين حالة ذهنية، كذلك هو تمكن للشعور لدى الموظف، مما يعني أن عملية التمكين عملية حفز وتعزيز للدافعية على العمل ولثقة بالنفس، وتنمية للقدر على اتخاذ القرار لدى الموظف من أجل تطوير الأداء الوظيفي".

وركز التعريف السابق على الحالة الذهنية للموظف وبعد تعزيز الدافعية للموظف والثقة بالنفس وتنمية قدرة الموظف على اتخاذ القرار.

ومن التعريفات السابقة يرى الباحث أن التمكين الإداري يتسم بالخصائص التالية:

- يتيح الفرصة للعاملين لزيادة قدراتهم في عملية اتخاذ القرار.
- تحمل المسؤولية الفردية والجماعية من خلال تفويض السلطة.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- يعزز الدافعية ويحفز العاملين على العمل.
- يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم من خلال إعطائهم الحرية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- أبعاد التمكين الإداري:

اختلف الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري لاختلاف رؤى وفلسفة كل منهم الأمر الذي أبرز أنواع مختلفة ومتعددة لأبعاد هذا المصطلح، ويمكن أن نورد مجموعة من هذه الأبعاد كما يوضحها الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) وجهة نظر بعض الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Ersted	1997	امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرار.

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين. الرقابة.
11	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
12	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.
13	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
14	Randolph and Sashkin	2002	مشاركة المعلومات الدقيقة، وإنشاء الاستقلالية عبر الحدود، واستبدال التفكير الهرمي بفرق العمل التي تتم إدارتها ذاتياً.
15	Light,2004.37	2004	القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت.
16	Mullins	2005	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
17	Halvarson	2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
18	Chelladurai	2006	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
19	Kreitner and Kinicki	2007	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة⁽¹⁾.

ويرى الباحث من خلال أبعاد التمكين الإداري السابقة الذكر أنه يمكن اعتماد الأبعاد التالية: (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاستقلالية، الدافعية) لأغراض البحث الحالي.

ففي دراسة للباحثين (Park, et al, 2017, pp.350- 367) بعنوان: "أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل- الدور الوسيط لرأس المال النفسي-". هدفت إلى بحث أثر القيادة التمكينية على كل من الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل، وأيضاً بحثت الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال أداة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (285) موظفاً من ثمان شركات عملاقة كورية، وخلصت الدراسة إلى إثبات أهمية رأس المال النفسي الذي يلعب دوراً إيجابياً في قدرة الموظفين على إدارة مشاعرهم الكاملة في المواقف وفي ارتباطهم بالعمل.

ويؤكد الباحثون (Ahearne, et al, 2005, pp.945- 955)، من خلال دراستهم بعنوان: "التمكين أو عدم تمكين قوة المبيعات الخاصة بك؟ اختبار تجريبي لأثر سلوك تمكين القيادة على رضا العملاء وأدائهم." على تأثير سلوك تمكين القيادة (LEB) على خدمة العملاء- الرضا وأداء المبيعات، بواسطة الكفاءة الذاتية لمندوبي المبيعات والقدرة على التكيف، وعلاوة على ذلك، يقترح الباحثون علاقة تفاعلية تكون فيها سلوك تمكين القيادة (LEB) فعالة بشكل مختلف كدالة لاستعداد تمكين الموظفين، وتم اختبار فرضيات الباحثين باستخدام بيانات المسح من عينة تضم 231 مندوباً ومندوبة في مجال المستحضرات الصيدلانية، إلى جانب التقييمات الخارجية للرضا من 864 من العملاء

- (1) الوظيفي، 2014. "التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. بحث ميداني في جامعة بابل". كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل، العراق، 194 (12): 111.

- معراج، قدي أحمد، (2015)، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي" دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: 19.

- Randolph and Sashkin (2002), "Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings", *Academy of Management Executive*, 16 (1), pp. 102- 115.

ومعلومات أداء المبيعات الأرشيفية. أشارت النتائج إلى أنه، على عكس الاعتقاد الشائع، يستفيد الموظفون ذوي المستويات المنخفضة من المعرفة بالمنتجات أو الصناعة والخبرة المنخفضة أكثر من السلوكيات القيادية التي تمكن، في حين لا يجني الموظفون ذوو المعرفة العالية والخبرة أي فائدة واضحة.

وفي دراسة الباحثين (Randolph & Sashkin, 2002, pp.102-115)، بعنوان: "هل يمكن التمكين التنظيمي؟ العمل في أماكن متعددة الجنسيات"، أكد الباحثان أن الشركات متعددة الجنسيات تواجه تحديات خطيرة من اقتصاد عالمي ديناميكي ومعقد- وتحديات تضعف فعالية أساليب الإدارة التقليدية، ويمكن للتمكين مواجهة هذه التحديات إذا كان المديرين راغبين في اتخاذ الخطوات لإنشاء ثقافة للتمكين الهيكلي، مع الأخذ في الحسبان أيضاً تأثير الاختلافات الثقافية الوطنية، حيث تشير الأدلة القوية إلى أن التمكين له تأثيرات إيجابية على الأداء والكفاءة عندما يستخدم المديرين المفاتيح المترابطة الثلاثة التالية: (مشاركة المعلومات الدقيقة، وإنشاء الاستقلالية عبر الحدود، واستبدال التفكير الهرمي بفرق العمل التي تتم إدارتها ذاتياً).

وفي دراسة (الطراونة، والنهدي: 2017) التي هدفت إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري، ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، خلصت إلى أن: التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة، وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرين وقراراتهم في اللجان والمجالس المدرسية.

3- رضا العملاء

تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا عملائها باعتباره ركناً 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, pp.110-111)

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

فمتى يشعر العميل بأنه يتم تقديم المنتجات وفقاً لتوقعاتهم؟ يعتمد هذا كثيراً على مستويات الكفاءة لمقدمي الخدمات أو على الأشخاص المشاركين في عملية الإنتاج، كيف يرتفع مستوى الكفاءة؟ هذا ممكن من خلال الاستقلالية والمسؤولية والابتكار والمعلومات، وقد خلص الباحثان إلى أنه يمكن استخدام أساليب القيادة المختلفة وتمكين الموظف كاستراتيجية فعالة لخلق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يلعب الموظفون الراضون دائماً دوراً رئيسياً في إرضاء عملائهم، فقد حلل الباحث (Mazdarani, 2008) تأثير تمكين الموظفين على جودة الخدمة ورضا العملاء، وخلص إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. (Naeem & Saif, 2010, p. 3)

ويُعد رضا العملاء عاملاً حاسماً لتوليد ولاء العملاء، فالعملاء المخلصون يعملون على إقامة روابط مع الشركة، كما يؤثر ولاء العملاء على النتائج السلوكية، مثل نية إعادة الشراء، والشفافية الإيجابية، والرغبة في دفع المزيد، ولقد وجدت العديد من الدراسات أدلة على وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء ونوايا إعادة الشراء،

فعندما يكون العملاء غير راضين عن عملية الشراء من المحتمل أن يقدموا تعليقات سلبية، ومن المرجح أن يقدم العملاء الراضون كلاماً إيجابياً. (Naeem & Saif , 2010, p. 13).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- ففي دراسة للباحثين (Ong'unya, et al, 2019, pp.309- 317)، بعنوان: (تأثير التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على جودة تقديم الخدمات في قطاع الصحة العامة: دراسة حالة لمنظمة حكومية محلية في أوغندا)، هدفت إلى معرفة التأثير المشترك للتسويق الداخلي ووظيفة الرضا عن جودة تقديم الخدمات الصحية في حكومة إيغانغا الكبرى المحلية، استخدام الباحثان الاستبيان لجمع البيانات. وتم اختيار عينة من 127 مركزاً صحياً من 205 أفراد من المرافق الصحية في وزارة الصحة (مديري الصحة، رئيس المرافق الصحية، صحة المنطقة، والمفتشين، والمربين الصحيين، ومفتشي المخدرات، ومديري المختبرات، ومديري الموارد البشرية)، بينت نتائج الارتباط إلى أن التسويق الداخلي بشكل مستقل والرضا الوظيفي ايجابي وإحصائياً مرتبطة بشكل كبير، لتقديم الخدمات الصحية عالية الجودة، علاوة على ذلك، فإن الجمع بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً وبشكل كبير، مع جودة تقديم الخدمات الصحية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وتقديم الخدمات الصحية ذات الجودة) إيجابية وهامة من الناحية الإحصائية وكانت مدعومة بنتائج تحليل الانحدار.

- وفي دراسة للباحثين (Pham & Ahammad, 2017, pp.1- 34) بعنوان: (سوابق وعواقب رضا العملاء عبر الإنترنت: منظور عملية شاملة) هدفت إلى دراسة المحددات والنتائج المترتبة على رضا العملاء عبر الإنترنت من خلال النظر في تجربة التسوق عبر الإنترنت بأكملها، استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من استبيان للمستهلكين في المملكة المتحدة في عام 2016. وجد الباحثان أدلة على نشر تجارب الشراء عبر الإنترنت بما في ذلك تجارب تنفيذ الطلبات، وسهولة العودة واستجابة خدمة العملاء هي أهم المساهمين في رضا العملاء عبر الإنترنت، وأيضاً ضمان الأمن والتخصيص وسهولة الاستخدام ومعلومات المنتج وسهولة تسجيل المغادرة، جميعها لها تأثير كبير ولكن بمستويات أقل بكثير، وكان تأثير ظهور موقع الويب على رضا العملاء ليس كبيراً، كما بينت النتائج أن رضا العملاء عبر الإنترنت يؤدي إلى إعادة نية الشراء، واحتمال تقديم توصيات إيجابية للآخرين، ولكن ليس استعداد لدفع المزيد، كما وجد الباحثان أيضاً أن هناك تأثيرات لمعلومات المنتج، والتخصيص، والوفاء بالطلب، والاستجابة لخدمة العملاء على رضا العملاء، وهي أقوى بالنسبة للمنتجات ذات الخبرة في الشراء من منتجات البحث، في حين لا يوجد فرق كبير في آثار المحددات الأخرى لمنتجات البحث ومنتجات الخبرة.

- بينما بين الباحثان (Naeem & Saif , 2010, pp.2029- 2031) في دراستهم بعنوان: (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 أكثر 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 644 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.

- وفي دراسة (حسين، 2016) التي هدفت 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 أكثر 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 42 استبانة من عينة الموظفين، و80 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.
- وفي دراسة (ملحم، 2003) (التي بينت أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين ورضا الزبائن، 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). (ملحم، 2009: 131، 132)

التعليق على الدراسة الحالية وموقعها من الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على دراسة علاقة التمكين الإداري وأثره على عدة مجالات أخرى في الإدارة مثل الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي والالتزام الوظيفي، وفاعلية فرق العمل، وخدمة العملاء، والثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية. كما ركزت دراسات أخرى على دراسة التمكين الإداري والمهارات الإدارية ومعوقات التمكين لديها. وركزت الدراسات الأخرى في مجال رضا العملاء على دراسة علاقة التسويق برضا العملاء وأثر التمكين النفسي والهيكل للموظفين على رضا العملاء، ودراسة إدراك السلوك الأخلاقي لمندوبي المبيعات ودوره في تحقيق رضا العملاء، ودراسة المحددات والنتائج المترتبة على رضا العملاء عبر الإنترنت، ودراسة العلاقة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم العلاقة بين رضا العاملين ورضا الزبائن.

بينما تركز الدراسة الحالية على التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لدى موظفي خدمة العملاء وأثره المباشر على رضا العملاء لديها في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

وبالتالي فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- أنها تعتبر أولى الدراسات في البيئة السعودية - منطقة عسير- على حد علم الباحث التي تتناول واقع التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- 2- تنفرد بدراسة مستوى رضا العملاء من وجهة نظر موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- 3- تتميز في تبيان العلاقة والأثر بين التمكين الإداري لموظفي خدمة العملاء ورضا العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.
- 4- تسليط الضوء على بيئة عمل القطاع الخاص، لزيادة الاهتمام بها وتهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية الأداء والإتقان، وللخروج بالتوصيات اللازمة للاهتمام بمدخل التمكين الإداري وإدارته بما يخدم أهداف واستراتيجيات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يسمح بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

أ- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مجال خدمة العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير. (ولا توجد إحصائية دقيقة عن عددهم)

ب- عينة البحث: تتمثل عينة البحث بالعينة الميسرة والبالغ عددها (87) من العاملين في مجال خدمة العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

• توزيع عينة الدراسة حسب خصائص العينة:

يوضح الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة	التكرار	الفئات	الخصائص
65.5	57	ذكر	النوع
34.5	30	انثى	
100.0	87	الإجمالي	
10.3	9	أقل من 30 سنة	العمر
44.8	39	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
41.4	36	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
3.4	3	50 سنة فأكثر	
100.0	87	الإجمالي	
3.4	3	مدير عام	المنصب الوظيفي
20.7	18	مدير إدارة	
27.6	24	رئيس قسم	
48.3	42	إداري	
100.0	87	الإجمالي	
6.9	6	ثانوية عامة	المؤهل
37.9	33	دبلوم	
51.7	45	بكالوريوس	
3.4	3	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
100	87	الإجمالي	
17.2	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة
17.2	15	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
6.9	6	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
24.1	21	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
34.5	30	20 سنة فأكثر	
100.0	87	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من بيانات الجدول رقم (2) الآتي:

أن نسبة الذكور أكثر من الإناث، حيث كانت نسبة الذكور (65.5%) مقابل نسبة الإناث (34.5%)، كما يوضح الجدول أعلاه أن العاملين من حملة مؤهل بكالوريوس احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (51.7%) في حين أن العاملين من حملة مؤهل دبلوم احتلوا المرتبة الثانية بنسبة 37.9%، أما العاملين من حملة مؤهل ثانوية احتلوا المرتبة الثالثة والاحيرة بنسبة 6.9%، فيما حصل عدد العاملين حملة مؤهل ماجستير المرتبة الرابعة والاحيرة وبنسبة (3.4%)، ويوضح الجدول السابق أن أكثر المبحوثين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، حيث يمثلوا نسبة (44.8%) من الإجمالي الكلي، ويأتي عدد المبحوثين في الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (41.4%) فيما يحتل عدد المبحوثين في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) المرتبة الثالثة وبنسبة 10.3% وتأتي الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الرابعة والاحيرة وبنسبة بلغت (3.4%).

كما يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن عدد العاملين الذين يشغلون مركزاً وظيفياً (إداري) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (48.3%)، فيما احتل العاملون بحسب المركز الوظيفي رئيس قسم المرتبة الثانية بنسبة (27.6%)، واحتل عدد العاملين المركز الوظيفي مدير إدارة المرتبة الثالثة، وبنسبة (20.7%)، أما عدد العاملين في الدرجة (مدير عام) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (3.4%)، كما يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن عدد العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (20 سنة فأكثر) احتل المرتبة الأولى بنسبة (34.5%)، فيما احتل عدد العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) المرتبة الثانية بنسبة (24.1%)، أما عدد العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) فاحتلوا المرتبة الثالثة بنسبة (17.2%)، في حين أن الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) احتلوا المرتبة الرابعة بنسبة (6.9%).

ج- مصادر جمع البيانات: تم الاعتماد على جميع المصادر الثانوية ذات العلاقة بموضوع التمكين الإداري ورضا العملاء من الكتب والدراسات العلمية غير المنشورة والمجلات العلمية المحكمة والمنشورة، والاعتماد على المصادر الأولية المتمثلة باستبيان موجه للعاملين في مجال خدمة العملاء في الشركات الخاصة العاملة في منطقة عسير.

أداة البحث:

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبان مكون من 40 فقرة يمثل أبعاد التمكين الإداري (بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال)، حيث قسم إلى 6 محاور مثلت أبعاد التمكين الإداري، بالإضافة إلى محور خاص برضا العملاء مكون من 17 فقرة، بالاعتماد على دراسة (حسين، 2016)، ودراسة (العقائلة، 2009)، ودراسة (العيسى، 2017).

ثبات أداة البحث:

استخدم الباحث اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) نتائج قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبيان

اسم المحور	قيمة معامل الفاكرونباخ
1 جميع فقرات الاستبيان	0.96
2 التمكين الإداري	0.96
3 رضا العملاء	0.93

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss. يتضح من الجدول (3) أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع باتساق عالي حيث بلغ معامل الفايرونباخ 0.93، وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة 0.60، وفيما يخص معامل الثبات لمحاو الاستبيان، فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة 0.60، أي أن هناك ثباتاً في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاو الدراسة.

أساليب التحليل الاحصائي

استخدم الباحث الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss موديل رقم (24)، وكانت أهم الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث كما يلي:

1. معامل الفايرونباخ لاختبار ثبات عينة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
3. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.
4. اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

4- عرض النتائج ومناقشتها

- أولاً- التحليل الوصفي لمحاو الدراسة الرئيسية
يوضح الجدول التالي رقم (4) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاو الدراسة الرئيسية.

جدول رقم (4) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاو الاستبيان الرئيسية

رقم البعد	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الأهمية النسبية
التمكين الإداري						
1	تفويض الصلاحيات	4.23	0.19	1	موافق	84.6
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	4.19	0.29	2	موافق	83.8
3	فرق العمل	4.07	0.10	5	موافق	81.4
4	التدريب والتعليم	4.01	0.21	6	موافق	80.2
5	الاستقلالية	4.16	0.21	3	موافق	83.2
6	الدافعية	4.15	0.24	4	موافق	83
	المتوسط العام	4.135				
	الانحراف المعياري	0.08				
رضا العملاء						
	رضا العملاء	3.80	0.16			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

1- التحليل الوصفي لمتوسطات أبعاد متغير التمكين الإداري

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لمتغير التمكين الإداري بلغ (4.135) وباتجاه عام موافق، وبانحراف معياري (0.08) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير،

أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير فنجد أن بُعد تفويض الصلاحيات حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري 0.19 وبتجاه موافق فيما أحتل بعد التدريب والتعليم المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري 0.21 باتجاه موافق.

2- التحليل الوصفي لمتوسطات متغير رضا العملاء:

كما يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لمتغير رضا العملاء بلغ (3.80) وبتجاه موافق وانحراف معياري (0.16) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير.

• ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة

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

• الفرضية الفرعية الأولى: لا 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 كالتالي:

جدول رقم (5) 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		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.001	11.450	0.03	0.17	.000	8.836	.313	2.768	α	ثابت الانحدار
				.001	3.384	.073	.2460	β	تفويض الصلاحيات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.17) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.246)، 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 (0.001)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد تفويض الصلاحيات في رضا العملاء عند مستوى 0.05، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد تفويض الصلاحيات في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05).

• الفرضية الفرعية الثانية: لا 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 كالتالي:

جدول رقم (6) 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	α	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	44.270	0.10	0.32	.000	3.870	.364	1.409	α	ثابت الانحدار
				.000	6.654	.086	.573	β	المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (6) 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 (5.73)، 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 (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رضا العملاء عند مستوى 0.05، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية 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 كالتالي:
جدول رقم (7) 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	α	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	194.5	0.33	0.57	.000	7.25	.182	1.318	α	ثابت الانحدار
				.000	13.94	.044	0.609	β	فرق العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فرق العمل ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0.57)، 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 (194.576) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد فرق

العمل في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0,05، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد فرق العمل في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0,05).

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا 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 كالتالي:

جدول رقم (8) 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		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	402.045	0.51	0.72	.000	6.413	.146	.935	α	ثابت الانحدار
				.000	20.051	.035	.711	β	التدريب والتعليم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (8) 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 في رضا 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 (0,000)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0,05، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد التدريب والتعليم في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0,05، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد التدريب والتعليم في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0,05).

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الاستقلالية في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0,05.

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

جدول رقم (9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الاستقلالية ورضا العملاء

المتغير التابع/ رضا العملاء								المتغير المستقل	
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
.000	48.374	0.11	0.33	.000	7.293	.269	1.963	α	ثابت الانحدار
				.000	6.955	.064	.4430	β	الاستقلالية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، حيث بلغت قيمته (0,33)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(0.05)، وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.443)، كما تؤثر الاستقلالية في رضا العملاء بنسبة 11%، أما ما نسبته (89%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F، حيث بلغت قيمته (48.374) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الاستقلالية في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الاستقلالية في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05).

- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الدافعية في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالتالي:
جدول رقم (10) 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 نموذج	
الدلالة	المحسوبة			الدلالة	محسوبة			
.000	260.79	0.40	0.63	.000	4.02	.191	0.767	α ثابت الانحدار
				.000	16.14	.045	0.732	β الدافعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (10) 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 (260.798) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الدافعية في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثل في بُعد الدافعية في رضا العملاء عند مستوى معنوية 0.05).

- الفرضية الرئيسية للدراسة: لا 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 منطقة عسير.
ولاختبار الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة ترتيب الأهمية النسبية لتأثير كل من أبعاد التمكين الإداري ورضا العملاء، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ورضا العملاء

رضا العملاء									المعيار المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	T اختبار		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	محسوبة			مستوى الدلالة	محسوبة				
				.000	6.03	.259	1.559	α	ثابت الانحدار
				.378	-0.88	.081	-0.071	B ₁	تفويض الصلاحيات
				.688	-.402	.107	-0.043	B ₂	المشاركة في اتخاذ القرارات
.000	93.6	0.60	0.77	.001	3.32	.057	0.189	B ₃	فرق العمل
				.000	9.98	.064	0.643	B ₄	التدريب والتعليم
				.000	-4.73	.092	-0.434	B ₅	الاستقلالية
				.000	4.02	.070	0.282	B ₆	الدافعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

يتضح من الجدول رقم (11) 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 تؤكد 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 (93.601) 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.

وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.5 ≤ α) 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 منطقة عسير.

الخلاصة والتوصيات

أولاً- الخلاصة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- 1- هناك مستوى مرتفع لتطبيق التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة في منطقة عسير، حيث بلغ المتوسط العام لمتغير التمكين الإداري (4.135) وباتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.08).
- 2- هناك مستوى عالي لرضا العملاء عن الشركات الخاصة في منطقة عسير من وجهة نظر موظفي خدمة العملاء، حيث بلغ المتوسط العام لمتغير رضا العملاء (3.80)، وباتجاه موافق وانحراف معياري (0.16).
- 3- يتوفر بُعد تفويض الصلاحيات لموظفي خدمة العملاء كأحد أبعاد التمكين الإداري في الشركات السعودية الخاصة بمنطقة عسير، فقد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري 0.19 وباتجاه موافق، فيما جاء بعد التدريب والتعليم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري 0.21 باتجاه موافق.
- 4- وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب (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).
- 5- تؤثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة ب (تفويض الصلاحيات- المشاركة في اتخاذ القرارات- فرق العمل- التدريب والتعليم- الاستقلالية- الدافعية) مجتمعة على رضا العملاء بنسبة (60%).
- 6- جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل معنوي على رضا العملاء باستثناء بُعد تفويض الصلاحيات وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن بعد التدريب والتعليم يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الاستقلالية، أما في المرتبة الثالثة يأتي الدافعية، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي بعد فرق العمل.
- 7- أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل معنوي في رضا العملاء وذلك حسب الترتيب التالي:
 - يؤثر التدريب والتعليم في رضا العملاء بنسبة 51%.
 - تؤثر الدافعية في رضا العملاء بنسبة 40%.
 - تؤثر فرق العمل في رضا العملاء بنسبة 33%.
 - تؤثر الاستقلالية في رضا العملاء بنسبة 11%.
 - تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات في رضا العملاء بنسبة 10%.
 - يؤثر تفويض الصلاحيات في رضا العملاء بنسبة 3%.

خلصت نتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- تمكين الموظفين يؤثر على جودة الخدمة ورضا العملاء، وتوجد علاقة إيجابية بين المتغيرين.
- هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، وتوجد علاقة مباشرة بين رضا العاملين ورضا الزبائن، كما 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.
- هناك تأثيرات لمعلومات المنتج، والتخصيص، والوفاء بالطلب، والاستجابة لخدمة العملاء على رضا العملاء.

ثانياً- التوصيات

يوصي الباحث الشركات الخاصة بمنطقة عسير بما يلي:

- 1- زيادة مستويات تمكين العاملين في خدمة العملاء بشكل أكبر لتحقيق رضا العملاء.

- 2- الاهتمام والتركيز على رفع مستوى تفويض الصلاحيات لموظفي خدمة العملاء كأحد أبعاد التمكين الإداري وتأثيرها في رضا العملاء.
- 3- مشاركة العاملين في خدمة العملاء في اتخاذ القرارات الإدارية كأحد أبعاد التمكين الإداري.
- 4- زيادة التأهيل والتدريب والتعليم والدافعية من خلال التحفيز لموظفي خدمة العملاء كأبعاد التمكين الإداري لدى لموظفي خدمة العملاء لما لها من أثر عالي في تحقيق رضا العملاء.
- 5- الاهتمام بتشكيل فرق العمل لموظفي خدمة العملاء كأحد أبعاد التمكين الإداري لما له من أثر كبير في تحقيق رضا العملاء.
- 6- العمل على زيادة الاستقلالية لموظفي خدمة العملاء كأحد أبعاد التمكين الإداري لما له من أثر في تحقيق رضا العملاء.
- 7- تحقيق رضا العاملين من خلال التمكين الإداري لتأثيره غير المباشر في تحقيق رضا العملاء.
- 8- إجراء أبحاث مستقبلية تدرس العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق ولاء العاملين.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- حسين، هيام. (2016). "أثر التمكين الهيكلي والنفسي للموظفين في رضا العملاء دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الزامل، محمد. (2015). "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطراونة، إخلص والنهدي، سميرة. (2107). "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث: 3 (1): 35- 56.
- عفانة، حسن. (2013). "التمكين وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العقاب، زياد. (2009). "ادراك السلوك الاخلاقي لمندوبي المبيعات ودوره في تحقيق رضا العملاء في سوق (الأعمال إلى الأعمال) دراسة ميدانية لسوق قطع السيارات في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن.
- العيسى، سمير. (2017). "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية- دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء- الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
- معراج، قدرى. (2015). "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ملحم، يحيى. (2009). التمكين مفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- الموسوي، أمير وعلي، نغم. (2014). " دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية- منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات " حالة بحثية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية: 10 (42): 180- 195.

- الوظيفي، كامل.(2014). "التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل".
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل: 19 (12): 107- 122.

ثانياً. المراجع بالإنجليزية

- Ahearne, M. & Mathieu, J. and Rapp, A. (2005). "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance". Journal of Applied Psychology, the American Psychological Association, 90 (5): 945–955.
- Jong, G. & Jeong S. & Seung, W. and Baek- Kyoo, J. (2017). "The effects of empowering leadership on psychological well- being and job engagement: The mediating role of psychological capital", Leadership & Organization Development Journal, 38 (3): 350- 367.
- Kotler,P. & Keller,K. & Koshy, A. and Jha, M. (2013). "Marketing", Publishing as Prentice Hall, India.
- Naeem, H. and Saif, M. (2010). "Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan", African journal of business management, 4(10): 2028- 2031.
- Ong'unya, G. & Kowa, J. & Wakibi, A. and Ssenyange, K. (2019). "The influence of internal marketing and job satisfaction on quality service delivery in a public health sector: A case study of a local government organization in Uganda", African Journal of Business Management. 13(9): 309- 317.
- Pham H. and Ahammad M. (2017). "Antecedents and consequences of online customer satisfaction: A holistic process perspective", Technological Forecasting and Social Change, 10.1016/j.techfore: 1- 33.
- Randolph and Sashkin. (2002). "Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings", Academy of Management Executive, 16 (1): 102- 115.

ملاحق الدراسة

قائمة الاستبيان

السيد/السيدة..... الموقر/ الموقرة

تحية كلها تقدير، ، ، ،

يجري الباحث دراسته بعنوان: (التمكين الإداري لموظفي خدمة العملاء وأثره على رضا العملاء دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في منطقة عسير - المملكة العربية السعودية)
إن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس مدى اهتمامكم ووعيكم وحرصكم على وصولنا للنتائج الدقيقة والصحيحة، هذا مع التأكيد على أن آرائكم وإجاباتكم التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة.

وتقبلوا خالص الشكر وفائق التقدير.

أولاً: محور أبعاد التمكين الإداري

غير موافق	بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق، بشدة	الفقرات	
						تفويض الصلاحيات	
						يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	a1
						يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس	a2
						تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم	a3
						يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم	a4
						يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	a5
						تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	a6
						تثق الإدارة بقدرتي على أداء المهام الموكلة اليا.	a7
						توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	a8
						المشاركة في اتخاذ القرارات	
						تسمح الإدارة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	B1
						يستطيع الموظفون في الشركة الوصول إلى اصحاب القرار من غير صعوبة	B2
						المشاركة في اتخاذ القرارات تتسم في توفير علاقات ايجابية مع الإدارة في الشركة.	B3
						تسهم مشاركتي في اتخاذ قرارات صائبة	B4
						توجد ثقة بقدراتي على صنع القرارات المناسبة.	B5
						فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تمنحني المقدرة لعلاج العديد من المشكلات.	B6
						اتحمل مسؤولية تنفيذ القرارات التي اشارك في صنعها	B7
						امتلك المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرارات.	B8
						فرق العمل	
						تتبنى الإدارة في الشركة فلسفة العمل الجماعي وتشجع عليه.	C1
						تتوفر في الشركة اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	C2
						تركز الإدارة في الشركة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	C3
						تسود الثقة بين اعضاء فريق العمل داخل الشركة	C4
						يتم أشراك العاملين في الشركة في حل المشكلات من خلال فرق عمل جماعية.	C5
						التدريب والتعليم	
						يستطيع الموظفون عند تمكينهم في الشركة من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات	D1

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	الفقرات	
					يتم تشجيع الموظفين للاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه.	D2
					يسمح للموظفين من اكتساب المهارات والخبرات في مجال العمل	D3
					توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم	D4
					يساهم التمكين في اعداد قيادات ادارية كفؤة	D5
					يساهم التمكين الإداري الموظفين في الشركة من تطوير قدراتهم ومعارفهم	D6
					توفر المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهارات موظفيها	D7
					تشجع إدارة المنظمة تبادل موظفيها الخبرات والمهارات فيما بينهم	D8
					الاستقلالية	
					عند تمكينهم يتمتع المرؤوسين في الشركة بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم	E1
					التمكين الإداري يساعد المرؤوسين في الشركة من الرقابة الذاتية على أعمالهم	E2
					يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين في الشركة بحرية التصرف في ادايتهم للأعمال	E3
					عند تمكينهم يشعر المرؤوسين في الشركة بالرضا عن ادايتهم للعمل	E4
					عند تمكينهم يشعر المرؤوسين في الشركة بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم	E5
					يساعد التمكين الإداري في الشركة من تخفيف العبء عن الرؤساء	E6
					يساهم التمكين الإداري في الشركة من تقليل الاشراف المباشر على المرؤوسين.	E7
					الدافعية	
					عند تمكينهم ينجز المرؤوسين في الشركة أعمالهم بشكل جيد	F1
					يمنح التمكين الإداري فرصة للمرؤوسين في الشركة لإثبات قدراتهم	F2
					يساعد التمكين المرؤوسين في الشركة على تحقيق الترقية لمنصب أعلى.	F3
					يشعر المرؤوسون في الشركة عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس	F4
					تعتمد إدارة الشركة في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات.	F5
					تمكين إدارة الشركة المرؤوسين يدفعهم نحو الابداع وتطوير أساليب العمل	F6
					يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	F7
					يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع مقدار المسؤولية الملقاة على عاتقي في العمل.	F8
					يوفر نظام المكافآت والحوافز المطبق في الشركة فرصاً لتطوير الذات.	F9

ثانياً: محور رضا العملاء

غير موافق	يشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
						a1 يقدم موظف خدمة العملاء الخدمة عند الحاجة بطريقة مرضية
						a2 يتمتع موظف خدمة العملاء بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء
						a3 فترة الانتظار للحصول على الخدمة المطلوبة قصيرة نسبياً
						a4 موظف خدمة العملاء يمنح العملاء اهتماماً شخصياً
						a5 هناك ثقة عالية بمعلومات موظف خدمة العملاء
						a6 معدل اخطاء موظف خدمة العملاء مقبولة
						a7 ينوي العملاء الاستمرار في التعامل مع موظف خدمة العملاء.
						a8 يمكن لموظف خدمة العملاء القيام بتعديلات الخدمة بناء على ظروف واحتياجات العملاء.
						a9 لدى موظف خدمة العملاء صلاحية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
						a10 يقوم موظف خدمة العملاء بالرد على الشكوى دون الرجوع إلى الإدارة.
						a11 موظفي خدمة العملاء مستعدين دائماً للإجابة على الاستفسارات.
						a12 يتم تقديم الخدمة من موظفي خدمة العملاء بشكل صحيح من المرة الأولى.
						a13 يتم تقديم الخدمة من موظفي خدمة العملاء في المواعيد التي تم تحديدها.
						a14 تتوافر لدى موظفي خدمة العملاء المعلومات الكافية للإجابة على جميع أسئلتهم.
						a15 هناك سرعة في التنسيق بين أقسام الشركة لتلبية احتياجات العملاء.
						a16 يجدد العملاء التعامل مع الشركة بشكل مستمر.
						a17 يوصي العملاء الآخرين بالتعامل مع الشركة

شاكراً حسن تعاونكم،،،،