The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 11,N.3, P P. 390-422
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١١، العدد٣، ٢٠١٩ ص ص ٣٩٠-٤٢٢

# Administrative Empowerment and its impact in achieving competitive advantage Analytical Study in Oil Products Distribution Company Babylon Branch

# التمكين الاداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة

## *دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية

## هيأة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل

**أ. كامل شكير الوطيفي **أ. عدنان شمخي جابر ***عباس خضر عباس

**Abstract :**of this study is to determine the impact of administrative empowerment on quality of service. To achieve this, the study relied on administrative empowerment in its dimensions (delegating authority, training, effective communication and motivation) and quality of service in its dimensions of reliability, responsiveness, compassion, safety and content. The study tried to answer the questions of the problem, the most important of which is the level of administrative empowerment in the organization in question? What is the quality of service in the organization being investigated? Is there a relationship between administrative empowerment and quality of service? The study was conducted in the General Company for the distribution of petroleum products/Central Euphrates Distribution Authority/Babel Branch. The questionnaire was used to obtain the necessary data, as well as personal interviews. The opinions of 150 workers were analysed in addition to 35 customers . The simple correlation coefficient was used to measure the correlation between the variables, the backward analysis,

*بحث مستل

**كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

***طالب ماجستر

and the T test to determine the significance of the simple and multiple regression equation, as well as the use of the ANOVA analysis. The simulation method was used to generate data (views) of all the resolution sections that were pre-designed according to the five-dimensional Likert's scale for the sample size (n=150).The study sought to achieve a set of objectives, the most important of which is to identify the relationship between administrative empowerment and quality of service and to determine the relationship between their dimensions. The study concluded that the organization does not give great importance to granting employees wide powers and therefore will limit the ability of employees to take the bigger role and take control of the matter and the attention of the organization well respond quickly to the need of the customer when requesting service.

**المستخلص** :تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير التمكين الاداري في جودة الخدمة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التمكين الاداري بأبعاده المتمثلة بـ ( تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز) وجودة الخدمة بأبعادها المتمثلة بـ ( الاعتمادية والاستجابة و العطف والامان والملموسية). وقد حاولت الدراسة الاجابة عن تساؤلات المشكلة ومن اهمها ما هو مستوى التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة ؟ ما هو مستوى جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة ؟ هل هناك علاقة بين التمكين الاداري وجودة الخدمة. وقد اجريت الدراسة في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / هيأة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل، وتم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، وكذلك المقابلات الشخصية، حيث تم تحليل اراء (١٥٠) عاملاً في الشركة الى جانب (٣٥) من الزبائن المتعاملين معها. واستعمل معامل الارتباط البسيط لقياس علاقات الارتباط بين المتغيرات وتحليل (Backward) وايضاً اختبار (T) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد وايضاً استعمال تحليل التباين الاحادي (Anova). ولقد تم استخدام اسلوب المحاكاة لتوليد بيانات (مشاهدات) لجميع فقرات الاستبانة التي تم تصميمها مسبقا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي لعينة حجمها (n=١٥٠). وقد سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري وجودة الخدمة وتحديد العلاقة بين ابعادهما. وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات اهمها أنَّ المنظمة لا تولي مسألة منح العاملين الصلاحيات الواسعة اهتماما كبيراً ومن ثم سوف تحد من قدرة العاملين على اخذ الدور الاكبر والامساك بزمام الامور، واهتمام المنظمة بشكل جيد بالاستجابة السريعة لحاجة الزبون عند طلب الخدمة.اما اهم

التوصيات فقد تضمنت الاشارة الى ان المنظمة توجه اهتماما كبيرا بمنح العاملين صلاحيات واسعة لان العامل يعد جوهر المنظمة والاساس في بقائها واستمرارها اذ يمثل هذا الامر حجر الاساس لبناء وترسيخ نظام التمكين، واهتمام المنظمة المبحوثة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن لذا فمن المهم لديها الحفاظ على هذه المكتسبات وتنميتها.

**المقدمة**:فإنَّ موضوع الدراسة الحالية وما يتناوله من موضوعات متمثلة ب(بالتمكين الاداري وجودة الخدمة) تعد من الامور المهمة والحيوية لبقاء واستمرار المنظمة اذ تركز الدراسة على جميع جوانب المنظمة وبصورة مفصلة ودقيقة،لذلك فإنَّ اهتمام المنظمة بعملية التمكين وايلائه الاهمية الكبيرة سوف يساهم بوجه فاعل بالتأثير في متغير جودة الخدمة فالتمكين يمكن ان يؤثر بوجه كبير في تقديم المنظمة الخدمات ذات الجودة العالية اذ إن المسؤول المباشر عن تقديم هذه الخدمة بالجودة المطلوبة هو العنصر البشري لذلك فأن الاهتمام به وتزويده بالوسائل المناسبة من البرامج التدريبية الحديثة والحوافز المادية والمعنوية ومنحه الثقة بإعطائه الصلاحيات والسلطات المناسبة، سوف يخلق لدى هذا الفرد حالة من الايجابية والثقة بالنفس ومن ثم تقديمه الخدمة بالجودة المطلوبة.

## المبحث الاول: منهجية الدراسة

**اولا : مشكلة الدراسة:**

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، التي يمكن ان تؤثر على بقائها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في ظل عالم يتسم بسرعة التطور والانفتاح، تتلاحق فيه التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من المنظمات، وتتغير الأوضاع تغيراً سريعاً يفرض على إدارة المنظمات تحديد الخطط والبرامج اللازمة لإحداث التغيير في مختلف برامجها وعملياتها، للتمكن من تجاوز هذه الضغوط ومن ثم تحقيق القدرة على البقاء والاستمرار.

لذلك تبذل المنظمات الراغبة في البقاء والديمومة جهوداً كبيرة من اجل الوصول الى مرحلة التميز والابداع بإعادة النظر في الخطط والبرامج واعادة الهيكلة بواسطة الادارة الكفؤة والاستثمار الصحيح لمواردها البشرية. التي تعد ثروتها ورأس مالها الحقيقي لامتلاكها الخبرات والمهارات الخاصة القادرة على الابداع والتميز. لذلك كان لابد من اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم مع تهيئة الموارد كافةً وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً للمشاركة في اتخاذ القرار، وبعبارة اخرى الاتجاه الى ادخال نظام التمكين الاداري ك(استراتيجية تزيد من قدرة العاملين على الابداع ومواجهة التحديات وزيادة دافعيتهم للعمل ومسؤوليتهم عنه وتقديم افضل جودة للخدمة). وتتلخص مشكلة الدراسة في عدم ادراك اغلب الادارات ومنها ادارة المنظمة المبحوثة لطبيعة العلاقة بين التمكين الاداري وجودة الخدمة. واستناداً الى ما تقدم ذكره تتجسد مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤلات الاتية:

**ماهي طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري و جودة الخدمة ؟**

وتندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية الاتية :

١- ما هو مستوى التمكين الاداري في المنظمة المدروسة ؟

٢- ما هو مستوى جودة الخدمة في المنظمة المدروسة؟

٣- هل هناك علاقة بين التمكين الاداري و جودة الخدمة في المنظمة المدروسة ؟

**ثانيا: اهمية الدراسة:**

١- تأتي اهمية الدراسة من اهمية المتغيرات المدروسة اولاً وهي: ( التمكين الاداري وجودة الخدمة) ومن اهمية المنظمة المدروسة ( شركة توزيع المنتجات النفطية ) ثانياً لما لها من اثر كبير في الاقتصاد الوطني العراقي والعلاقة الوثيقة بين عمل المنظمة ومتطلبات المواطن اليومية.

٢- معرفة مدى ايمان الادارة العليا بموضوع التمكين الاداري، وما هو مستوى التمكين في المنظمة المدروسة.

٣- لفت نظر ادارة المنظمة المدروسة الى مدى اهمية موضوع التمكين الاداري وجودة الخدمة.

٤- افادة الباحثين في اعداد البحوث الجديدة بواسطة الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية، وما توصلت اليه من اقتراحات ومدى امكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات اخرى.

٥- يحتل موضوع التمكين أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها.

**ثالثا: اهداف الدراسة:**

١- التعرف على العلاقة بين التمكين الاداري وجودة الخدمة.

٢- تحديد العلاقة بين ابعاد التمكين الاداري وجودة الخدمة.

٣- العمل على تقديم بعض التوصيات التي يمكن أنْ تساهم في تحسين وضع المنظمة محل الدراسة.

٤- محاولة تصميم وبناء مخطط الدراسة الفرضي، واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية.

٥- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين شروطاً وخطواتً يمكن استغلالها في الواقع العملي.

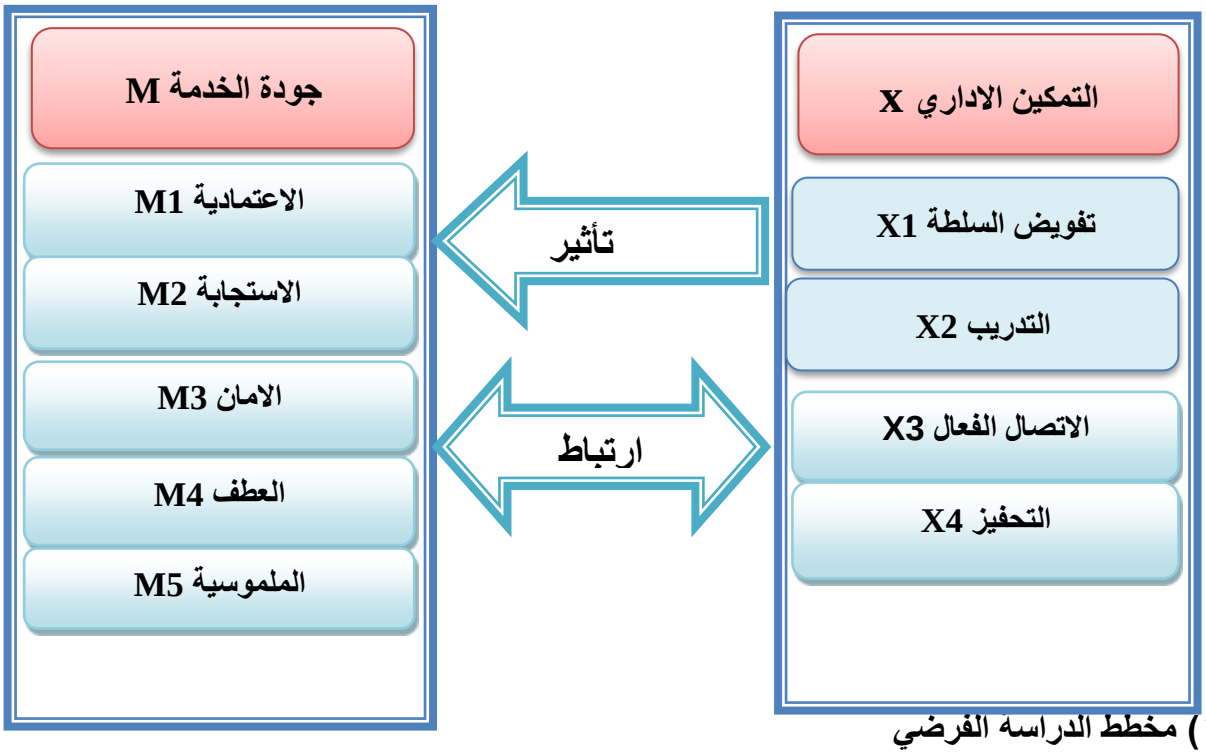
٦- الإشارة إلى الصياغات الملائمة للتمكين الاداري وجودة الخدمة و إيضاح الأسس والمبادئ التي يجب الاعتماد عليها من جانب المديرين لفهم الشروط المناسبة و تهيئتها لتمكين العامل بالاعتماد على استراتيجية بعيدة المدى لجودة الخدمة.

**رابعا: مخطط الدراسة الفرضي :**

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة وضمن اطارها النظري والتطبيقي ومن اجل تحقيق الاهداف التي تم وضعها في تحديد متغيرات الدراسة، صمم مخطط افتراضي يدل على العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير احدها في الاخر، حيث يتضمن هذا المخطط متغيرين هما:

١- المتغير المستقل : ويتمثل بالتمكين الاداري بأبعاده الاتية ( تفويض السلطة والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز).

٢- المتغير التابع: ويتمثل بجودة الخدمة بأبعادها الاتية ( الاعتمادية والاستجابة والعطف والملموسية والامان ).




**شكل (١) مخطط الدراسة الفرضي**

**المصدر: الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة.**

**خامسا: فرضيات الدراسة :**

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسة الأولى :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وجودة الخدمة بمؤشراتها).

**الفرضية الرئيسة الثانية :** (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الاداري في تحقيق جودة الخدمة بمؤشراتها).

**سادسا - حدود الدراسة:**

١- حدود الدراسة المكانية : تم اختيار الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / هيأة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل كموقع لحدود الدراسة المكانية.

٢- حدود الدراسة الزمانية : امتدت حدود الدراسة الزمانية من (٢٠/٣/ ٢٠١٨ ولغاية ٢٥/٦/ ٢٠١٨).

٣- حدود الدراسة البشرية : تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / هيأة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل الى جانب عينة من الزبائن المتعاملين مع الشركة اعلاه.

**سابعا: ثبات صدق الاستبانة:**

تحقق الباحثين من مدى صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبات الاستبانة باستعمال معامل (الفا كرونباخ) لاستمارتي (العاملين والزبائن) وعلى النحو الاتي:

**أ- استمارة العاملين:**

يشير الجدول رقم (١) الى معاملات (الفا كرونباخ) لاستمارة العاملين حيث اتضح أَنَّ معامل الثبات العام للاستبانة كان مرتفعاً فقد بلغت قيمته ما يقارب (٠.٩٤)، وتراوحت قيم المعاملات لمحاور الاستبانة ما بين (0.72– 0.89) تقريباً وهذا الامر يشير الى أَنَّ جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات ومما يؤدي الى امكانية الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني.

**الجدول رقم (١) معاملات الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة (عيّنة العاملين)**

| المحور | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات |
|---|---|---|
| تفويض السلطة | 5 | 0.79 |
| التدريب | 5 | 0.88 |
| الاتصال الفاعل | 5 | 0.85 |
| التحفيز | 5 | 0.77 |
| المحاور جميعاً | 20 | 0.93 |
| الاعتمادية | 5 | 0.76 |
| الاستجابة | 5 | 0.79 |
| العطف | 5 | 0.79 |
| الامان | 5 | 0.72 |
| الملموسية | 5 | 0.82 |
| المحاور جميعاً | 25 | 0.92 |

**المصدر : الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج ( spss v.17**

**أ- استمارة الزبائن:**

يشير الجدول رقم(٢) الى معاملات (الفا كرونباخ) لاستمارة الزبائن حيث كان معامل الثبات العام للاستبانة مرتفعاً فقد بلغت قيمته ما يقارب (٠.٩٣٧)، وتراوحت قيم المعاملات لمحاور الاستبانة بين (٠.٧٦ – ٠.٨٤) تقريباً وهذا أي إنَّ جميع محاور الاستبانة تتصف بالثبات العالي والمقبول مما يؤدي الى امكانية الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني.

**الجدول رقم (٢) معاملات الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة (عيّنة الزبائن)**

| المحور | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات |
|---|---|---|
| **الاعتمادية** | 5 | 0.80 |
| **الاستجابة** | 5 | 0.76 |
| **العطف** | 5 | 0.84 |
| **الامان** | 5 | 0.83 |
| **الملموسية** | 5 | 0.78 |
| **جميع المحاور** | 25 | 0.937 |

**المصدر : الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج ( spss v.17 )**

**ثامنا : مجتمع وعينة الدراسة :** يتمثل مجتمع الدراسة الاول ب(العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / هيأة توزيع الفرات الاوسط / فرع بابل) البالغ عددهم (٢٤٥)، باستخدام (معادلة ثومبسون) لاستخراج حجم عينة الدراسة البالغ ( ١٥٠ ) مستجيبا :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

$$N = \frac{245 * 0.50(1-0.50)}{((245-1) * (0.05)^2/(0.96)^2 + 0.50(1-0.50))}$$

$$N = \frac{61.25}{0.408788005}$$

$$N = 149.833164 \quad = 150$$

وزعت استمارة الاستبانة على جميع افراد العينة بشكل عشوائي، وتم استعادة جميع استمارات الاستبانة وكذلك اجراء التحليل والمعالجة الاحصائية، اي إنَّ نسبة الاسترجاع بلغت (١٠٠% ). اما مجتمع الدراسة الثاني فقد اشتمل على مجموعة من الزبائن المتعاملين مع الشركة، حيث تم تحديد الزبائن المتعاملين مع الشركة بصورة مستمرة، وبشكل عشوائي ويبلغ عددهم (٣٥) زبوناً تمثلت ب(محطات الوقود الحكومية والاهلية في مركز محافظة بابل وبعض الاقضية والنواحي التابعة له)، وتم توزيع استمارة الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة وتمت استعادة جميع استمارات الاستبانة واجراء التحليل والمعالجة الاحصائية اي إنَّ نسبة الاسترجاع بلغت (١٠٠%) .

## المبحث الثاني: المرتكزات النظرية والفكرية

### اولا: مفهوم التمكين The concept of empowerment :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين بتعدد الباحثينين واختلاف وجهات نظرهم لهذا المفهوم، لذا نجد ان الكل يعرفه بحسب الزاوية التي ينظر اليه منها. وبناءا على ذلك يمكن التطرق الى اهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين والتي يمكن اجمالها وفق الجدول الاتي :

**الجدول رقم ( ٣ ) مفهوم التمكين من وجهة نظر الباحثين والمفكرين**

| ت | اسم الباحثين والسنة | التعريف |
|---|---|---|
| ١ | (Yuki: 2006: 307) | عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود العاملين، وتقديم الموارد الضرورية لهم لتنفيذ التغيير بنجاح. |
| ٢ | Lussier&Achua:2007:273 | الاعتراف بالمواهب والقدرات البشرية الكامنة غير النافذة التي تكمن في المعرفة، الخبرة، المحفز الداخلي للعاملين في المنظمة، وبالتالي إطلاق تلك القدرات الكامنة. |
| ٣ | (Goodman , et al : 2007: 285) | تخويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية، كما تتضمن التأكد من ان التابع يعي (يفهم) المهمة او الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والارشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحا. |
| ٤ | (Ongori & Shounda : 2008 : 85) | شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته اجيرا، الامر الذي ينمي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وفي اعطاء افضل ما لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي مما ينعكس ايجابيا على ادائه في العمل. |

**المصدر: الباحث اعتمادا على المصادر الواردة في الجدول**

## ثانيا: اهمية التمكين The importance of empowerment :

تكمن أهمية التمكين في كونه عاملا مهما ومفتاحاً أساسياً لتنمية روح الإبداع داخل المنظمة، فالتمكين يؤدي الى تهذيب العاملين في المنظمة وتوجيههم للقيام بالعمل بأقل عدد من المديرين، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرص العمل مع الاخرين الذين يحترمونهم الى جانب أنَّ التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين. ( Ivancevich : 2007 : 582 )

و يؤكد (Breaker & Yokel : 2006 : 83 ) أنْ يكون التمكين جزءاً من الاستراتيجية البعيدة الامد للمنظمة، وأنْ تكون مبادرات التمكين موجهة نحو اهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية من جهة وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين من جهة اخرى.

- ويرى (patah et al. ,2009 :167-176) أنَّ التمكين يكتسب اهميته ايضاً لأسباب نفسية فمن المحتمل أنْ يكون العاملون اكثر انتاجية ودافعية اذا شعروا بأنَّهم قادرين على اعطاء قيمة أكبر للعمل في المنظمة، بتقديم الافكار الجديدة او الطرائق الافضل لأداء الاعمال والمشاركة باتخاذ القرارات.

- و يذهب (Gill et al : 2010 : 23 ) الى أنَّ تمكين العاملين يمثل استراتيجية فاعلة تعتمدها المنظمة لتخفيض وتقويض مسببات الضغط التنظيمي لدى الافراد العاملين لتحقيق المرونة العالية في الاداء وتوسيع الشعور بالرقابة الذاتية لدى الافراد العاملين لأداء واجباتهم مما يؤدي الى تخفيف الضغط عليهم.

- و من وجهة نظر (Woldesemaet & Shiibre : 2012 : 16) **أنَّ** التمكينُ الإداري يضمن فاعلية الأداء كذلك فاعلية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه ممكن، و ايضا يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا للعاملين.

**ثالثا: ابعاد التمكين الاداري:**

**- تفويض السلطة Delegation of authority :**

ان ابسط واشمل تعريف للتفويض هو عده نقلاً للسلطة من اجل اتخاذ القرارات وانجاز المهام المحددة. ويعد بعض الباحثينين تفويض السلطة اهم مجالات التمكين وهو احد اهم الادوات التي يمتلكها المديرين والقادة، فهي ترتبط بقضايا مهمة واستراتيجية مثل (وضع السياسات واتخاذ القرارات)، كما يمكن ان يساعد امتلاك مهارة التفويض المديرين في توفير الوقت، ويحفز ويدرب عامليهم ويساعد المديرين على تحمل اعباء المهام الجديدة والتفرغ للقيام بمسؤوليات اكبر واكثر تخصصا. بالتالي يمكن اعتبار التفويض مهارة تساعد المديرين في انجاز العمل الكثير من دون انهاك انفسهم، اضف الى ذلك ان التفويض يعتبر خطوة نحو انتخاب خليفة من خلال التعلم التدريجي لتفاصيل المهنة، ومن ثم تطوير قادة بمهارات عالية ويمكن المديرين من الحصول على فرصة الترقية الى مناصب اعلى. باختصار يمكن التفويض المديرين من تدريب وتطوير العاملين ويجعل منهم مفيدين بشكل اكبر للمنظمة. ومن ناحية اخرى، يعتبر التفويض احد اكبر التحديات التي تواجه الادارة والمديرين. ويكمن التحدي في ايجاد الشخص المناسب لتحمل اعباء المهنة الموكلة (المفوضة) اليه، الى جانب ايجاد الوقت الكافي لكي يتم تدريب الشخص على كيفية القيام بالعمل. ( Aburuman : 2016 : 184-185 )

**٢- التدريب Training :**

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لإنجاح عملية التمكين الاداري الهادفة إلى تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب والتطوير بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال امام العاملين لاكتساب المهارات والخبرات. ويرى بعضهم أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير البرامج التدريبية للعاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات التواصل والعمل مع فرق العمل. (إلهيتي : ٢٠١٤ : ١٠ )

وتتمثل إحدى طرق تطوير وتحسين جودة العاملين في تزويدهم ببرامج التدريب والتطوير الحديثة. ويرجع ذلك إلى أن القدرات والمعرفة والمهارات لدى العاملين الموهوبين، أثبتت أنها الميزة الرئيسة في تحديد المزايا التنافسية في الأسواق العالمية. (Becker, Bose, & Freeman, 2006: 60)

وأشارا ( Hafeez and Akbar: 2015:49) الى أنَّه كلما ازداد عدد العاملين الذين يتلقون التدريب، كان مستوى أداء المنظمة أفضل.

**٣- الاتصال الفعال Effective Communication :**

يمكن تعريف الاتصال والتواصل بانها تلك العملية التي يتم فيها نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص الى اخر وبشكل عام فان الاتصال والتواصل هو عملية تنتقل بها المعلومات بين الاشخاص ويتم من خلالها التوصل الى الفهم المشترك بينهم، حيث يمكن تحقيق الاتصال والتواصل الفعال من خلال عملية ذات اتجاهين والتي تتمثل بجهد ومهارة كل من المرسل والمستقبل. (Keaton :2011 : 63 )

**٤- التحفيز Motivation :**

وهو يعني اثارة اهتمامات العاملين داخل المنظمة لتحقيق اهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل يتعداه الى استخدام المحفزات المعنوية والتعرف الى دوافع وحاجات العاملين واستعداداتهم وكل ما من شأنه زيادة انتاجيتهم وتطوير كفاءتهم وممارسة السلوكيات الايجابية المرغوب فيها والعمل على تعزيزها. ( مصطفى : ٢٠١٦ : ١٦ )

اما ( John W: 2007 : 85) فيرى ان للحوافز المادية والمعنوية اثراً كبيراً على دافعية العاملين وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية يمكنهم من معالجة المشاكل أينما تظهر.

**رابعا : مفهوم جودة الخدمة concept of Quality service**

جودة الخدمة (QS)، في تصورها المعاصر، هي المقارنة بين التوقعات(perceived expectations) (E) من الخدمة و الأداء المتصور (perceived performance) (P)، مما أدى إلى المعادلة (QS= P-E) (Thapa : 2017 : 12 )

لذلك يمكن التطرق الى مفاهيم جودة الخدمة في ضوء المنظور اعلاه :

جودة الخدمة هي أن يلبي اداء الخدمة توقعات الزبون، ويتفوق عليها، اذ لا يكفي أن تكون الخدمة مقبولة مقارنة بسعرها، أو أن تتم الخدمة بلا أخطاء، بل أصبح المطلوب التفوق على توقعات الزبون وإسعاده ومفاجأته بالمزايا التي لا يتوقعها. ( Zikmund :2010 :199 )

"وتعرف جودة الخدمة بأنها مقياس لمدى نجاح مستوى الخدمة المقدمة مع توقعات الزبائن. ( Business dictionary: 2017 , P27 ). ويعرفها ( Lovelock et al :2008 : 609) "بالدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار". ويعرف (Hoffman& Bateson:) 2011: 4 جودة الخدمة على انها الفرق بين توقعات الزبائن وأدراكهم للأداء الفعلي للخدمة او هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، ويتضح لنا من التعريف إنه يركز على الجودة من منظور الزبون.

**خامسا : اهمية جودة الخدمة Importance of Service Quality**

**تتمثل اهمية جودة الخدمة بالاتي :**

١ - **نُمو مجال الخدمة**: ازداد عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا اكثر من نصف المنظمات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، بالإضافة الى ذلك مازالت المنظمات الخدماتية تشهد زيادة في النمو واستمراراً. ( الدراركة : ٢٠٠٦ : ١٩٤)

٢- **ازدياد المنافسة** : إنّ زيادة عدد المنظمات سوف يخلق منافسة شديدة بينها لذلك فإنّ الاعتماد على جودة الخدمة سوف يمنح هذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة. (اسلام ومحمد : ٢٠١٥ : ٦٩ )

٣- **سمعة المنظمة**: للجودة اهمية كبيرة في تعظيم سمعة المنظمة، فعندما تراعي المنظمة معايير الجودة في خدماتها فسيكون ذلك بمنزلة الترويج لخدماتها من خلال الصورة الايجابية المدركة التي ستتولد في اذهان زبائنها، والتي تعد بمثابة الاعلان عن خدمات المنظمة. ( Heizer &Render :2011 :22) .

٤- **مسؤولية الخدمات**: تعد المنظمة المسؤول الوحيد عن الخدمات التي تقدمها، لذلك يجب عليها وضع شروط على عمليات تقديم الخدمة من خلال منع الخدمات التي لاتصل الى المواصفات المعيارية للخدمة، نتيجة لزيادة الشكاوى ضد المنظمات التي تقدم الخدمات المفتقرة للجودة والتي تسبب اضراراً للزبون. ( عبد النبي : ٢٠٠٨ : ٣٠ ).

٥- **كلف اوطأ وحصة سوق عالية**: الجودة تعني عمل الشيء بصورة صحيحة من المرة الاولى لجميع عمليات ومراحل تقديم الخدمة، الامر الذي يؤدي الى تمكين المنظمة من تقليل النفقات الناتجة عن الخسائر المترتبة على الاخطاء، وبعبارة اخرى سوف تنفق المنظمة اموالاً قليلة نسبيا لتصحيح هذه الاخطاء. ان منع الاخطاء او تجنبها سوف يؤدي الى زيادة الانتاجية وتقليل الكلف وبالتالي زيادة الربحية للمنظمة، وان الجودة العالية تؤدي الى الرضا العالي للزبون وهذا يؤدي الى خلق ولاء لدى الزبون تجاه المنظمة وبالتالي حصة سوقية اكبر. ( حسين : ٢٠١٠ : ٣٩ ) .

٦- **حماية الزبون**: ان تطبيق الجودة في انشطة المنظمة و وضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية الزبون وتعزيز صورة المنظمة لدى زبائنها، اذ ان وضع المعايير على منتجات المنظمة سوف يساهم في تقليل الاضرار التي يمكن ان يتحملها الزبون عند استهلاكه للمنتج، فكلما ازدادت الجودة في تقديم المنتج ازداد الطلب على منتجات المنظمة. ( علوان : ٢٠٠٦ : ٣٢ ) .

**سادسا : ابعاد جودة الخدمة : The dimensions of Quality of Service**

- **الاعتمادية Reliability** قدرة المنظمة على اداء الخدمة الموعودة بموثوقية ودقة عالية ( Evans & Collier : 2007 : 78)

وتعرف بانها القدرة على أداء الخدمات الموعودة بطريقة يمكن الاعتماد عليها تكون دقيقة ومسؤولة مسؤولية كاملة دون إهمال وفشل. (An and Noh, 2009 : 295) .

وهي الثقة التي تنشأ بين المنظمة وزبائنها لقيامها بتلبية توقعات الزبائن من خلال تسليم عادل، شفاف، صادق، ومسؤول (Siddiqi : 2011: 20). اما (Keisidou & et al : 2013: 270) فقد أشار إلى أن الاعتمادية تعني ان مزود الخدمة متمكن منها وقادر على تقديمها بالمستوى المتوقع و بشكل موثوق وفعال.

**٢- الاستجابة Responsiveness**

الاستجابة تتعلق بمدى سرعة ودقة المنظمة للرد على طلب الزبون للحصول على المعلومات. فالمنظمات يجب أن تكون على استعداد لمساعدة الزبائن عند قيامهم بتجربة الخدمة (Siddiqi :2011 : 20) (Keisidou & et al : 2013: 270). اما ( Dehghann : 2012 :8 ) فيرى ان التعرف على الفجوة بين ادراك مقدمي الخدمة وتوقعات الزبائن وردمها يكون في حالة الاستجابة السريعة لهم. لذلك تم اقتراح الخدمات الشخصية للمساعدة في إقامة العلاقات الجيدة مع الزبائن التي يمكن أن تؤدي إلى الثقة والولاء.

**٣- العطف Empathy**

ويشمل العطف توفير الخدمة حسب الطلب من خلال إعطاء اهتمام واحد على واحد للزبون. ان تلبية الاحتياجات الفردية للزبون وتحقيق متطلباته وتوقعاته يجب ان يكون باهتمام وبطريقة محترمة لكي تتمكن المنظمة من الحفاظ على زبائنها. (Siddiqi :2011 : 20) (Keisidou & et al :2013 : 270)

حيث يجب على المنظمات التي تعتني بالزبون ان تعمل على فهم احتياجات زبائنها وجعل خدماتها في متناول ايديهم. وفي الوقت نفسه، فان المنظمات التي لا توفر لزبائنها الاهتمام عند الطلب بل تهتم بعامليها فقط وتحرص على توفير ساعات العمل المريحة لهم تفشل في إظهار سلوكيات التعاطف. ( Hoffman , Bateson : 2011 : 331)

**٤- الامان Assurance**

ويشير بعد الامان الى مهارة و قدرة العاملين على زرع الطمأنينة في نفوس الزبائن و الخبرة في الرد على أسئلتهم. ( Lundstrom & Dixit, 2008:144)

ويعرف ايضا بأنه المعرفة والمجاملة من قبل مقدمي الخدمة والقدرة على اشعار الزبون بالثقة. ( Evans & et al, 2013:52) وهو تسليم الخدمات بطريقة مهنية، من خلال إدارة المعرفة والمجاملة والاهتمام بالزبائن و التمكن من إشاعة جو من الثقة بين الزبائن. (Siddiqi : 2011: 20) (Keisidou & et al : 2013: 270)

**٥- الملموسية Tangibility**

تشير الملموسية الى مظهر التسهيلات المادية من اجهزة والمعدات والافراد ومواد الاتصالات ( Keller: Kotle & 2012:374 ). واضاف ( الضمور :٢٠٠٨ : ٥١٠ ) ان بعد الملموسية يمكن ان يشار اليه من خلال مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة المقدمة للخدمة كمظهر العاملين والادوات. وبين ( شياع : ٢٠٠٨ : ٨٦ ) انه يمكن التعرف على الملموسية من خلال جودة الاثاث الموجود وهندسة موقع العمل من خلال توفير المكان المناسب للعاملين لكي يتمكنوا من تقديم الخدمة الجيدة للزبائن في الوقت المطلوب.

## المبحث الثالث: مناقشة وتحليل البيانات والمعلومات

**اولا: تحليل استجابات عيّنة الدراسة وفقاً لأبعاد التمكين الاداري (عيّنة العاملين)**

يتضح من جدول رقم (٤) وصف فقرات **استمارة الاستبيان لمتغير التمكين الاداري (عينة العاملين)** بأنّ الوسط الحسابي العام بلغ (3.23) بنسبة أهمية نسبية (68.6%) بانحراف معياري (0.95) وأنْ أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (Q1 من البعد التدريب) والتي تنص على **(تتبنى ادارة الشركة خطة واضحة في التدريب)** حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.19) ونسبة الأهمية النسبية لها (83.87%) والانحراف المعياري (0.89) في حين أنّ أقل متوسط إجابة كان للفقرة ( Q1من البعد تفويض السلطة) والتي تنص على **(يمنح العاملون صلاحيات واسعة)** وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.01) بأهمية نسبية بلغت (60.13%) وانحراف معياري (1.04).

**وفيما يخص الأبعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالاتي:**

١. انّ متوسط الاستجابات لبعد (تفويض السلطة من متغير التمكين الاداري) كان (3.40) بأهمية نسبية بلغت (68.10%) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.13) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة ( Q4 ) **(تعمل ادارة المنظمة والافراد بروح الفريق الواحد)** حيث بلغت أهميتها النسبية (79.73%) وأقلها للفقرة (Q1) **(يمنح العاملون صلاحيات واسعة)** حيث سّجل متوسط الاستجابة لها (3.01) بأهمية نسبية (60.13%).
٢. تشير نتائج الجدول الى أنْ الأهمية النسبية لبعد (التدريب من متغير التمكين الاداري) بلغت (78.60%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.93) بانحراف معياري بلغ (1.06) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q1) والتي نصت على **(تتبنى ادارة الشركة خطة واضحة للتدريب)** حيث كانت أهميتها النسبية (83.87%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q4) **(توفر ادارة الشركة للعاملين فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل)** حيث كانت أهميتها النسبية (73.33%).
٣. ان متوسط الاستجابات لبعد (الاتصال الفعال من متغير التمكين الاداري) كان (3.75) بأهمية نسبية بلغت (75%) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.07) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q1) **(توفر ادارة الشركة المعلومات اللازمة لعامليها)** حيث بلغت أهميتها النسبية (79.87%) وأقلها للفقرة (Q5) **(هناك الية واضحة لإيصال اراء العاملين الى الادارة العليا)** حيث كانت أهميتها النسبية (61.87%).
٤. تشير نتائج الجدول الى أنْ الأهمية النسبية لبعد (التحفيز من متغير التمكين الاداري) بلغت (74.8%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.74) بانحراف معياري بلغ (1.13) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q5) والتي نصت على **(توفر ادارة الشركة للعاملين بيئة عمل صحية وامنة)** حيث كانت أهميتها النسبية (81.47%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q4) **(يشعرني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للشركة)** حيث كانت أهميتها النسبية (66.93%).

ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بأنّ الاوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (٣) للمقياس ذي التدرج الخماسي.

**جدول رقم ( ٤)التحليل الوصفي لأبعاد التمكين الاداري (عيّنة العاملين)**

| Descriptive Statistics | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Importance | Std. Deviation | Mean | Sum | N | الفقرة |
| 60.13 | 1.04 | 3.01 | 451.00 | 150.00 | Q1 |
| 62.00 | 1.30 | 3.10 | 465.00 | 150.00 | Q2 |
| 74.67 | 0.98 | 3.73 | 560.00 | 150.00 | Q3 |
| 79.73 | 1.02 | 3.99 | 598.00 | 150.00 | Q4 |
| 66.53 | 1.31 | 3.33 | 499.00 | 150.00 | Q5 |
| 68.10 | 1.13 | 3.40 | | | تفويض السلطة |
| 83.87 | 0.89 | 4.19 | 629.00 | 150.00 | Q1 |
| 77.73 | 1.09 | 3.89 | 583.00 | 150.00 | Q2 |
| 79.73 | 1.00 | 3.99 | 598.00 | 150.00 | Q3 |
| 73.33 | 1.22 | 3.67 | 550.00 | 150.00 | Q4 |
| 77.87 | 1.11 | 3.89 | 584.00 | 150.00 | Q5 |
| 78.60 | 1.06 | 3.93 | | | التدريب |
| 79.87 | 0.91 | 3.99 | 599.00 | 150.00 | Q1 |
| 78.00 | 0.95 | 3.90 | 585.00 | 150.00 | Q2 |
| 76.67 | 0.96 | 3.83 | 575.00 | 150.00 | Q3 |
| 78.53 | 1.04 | 3.93 | 589.00 | 150.00 | Q4 |
| 61.87 | 1.49 | 3.09 | 464.00 | 150.00 | Q5 |
| 75.00 | 1.07 | 3.75 | | | الاتصال الفعال |
| 78.27 | 1.00 | 3.91 | 587.00 | 150.00 | Q1 |
| 70.80 | 1.16 | 3.54 | 531.00 | 150.00 | Q2 |
| 76.53 | 1.12 | 3.83 | 574.00 | 150.00 | Q3 |
| 66.93 | 1.36 | 3.35 | 502.00 | 150.00 | Q4 |
| 81.47 | 0.99 | 4.07 | 611.00 | 150.00 | Q5 |
| 74.8 | 1.13 | 3.74 | | | التحفيز |
| 68.6 | 0.95 | 3.23 | | | كافة الابعاد في متغير (التمكين الاداري) |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**ثانياً: تحليل استجابات عيّنة الدراسة وفقا لأبعاد متغير جودة الخدمة (عيّنة العاملين)**

يتضح من جدول رقم (٥) وصف فقرات وأبعاد جودة الخدمة بأنّ الوسط الحسابي العام بلغ (3.83) بنسبة أهمية نسبية (68.42%) بانحراف معياري (0.87) وأنْ أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (Q5) من بعد (الاعتمادية من المتغير جودة الخدمة) والتي تنص على (**توافر انظمة التوثيق والسجلات الدقيقة**) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.38) ونسبة الأهمية النسبية لها (87.6%) والانحراف المعياري (0.78) في حين أنْ أقل متوسط إجابة كان للفقرة (Q5) من بعد الملموسية والتي تنص على ( **توجد في الشركة اماكن ملائمة لوقوف السيارات**) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (2.77) بأهمية نسبية بلغت (55.3%) وانحراف معياري (1.51).

**وفيما يخص الأبعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالاتي:**

١-أنْ متوسط الاستجابات لبعد (الاعتمادية من متغير جودة الخدمة) كان (3.85) بأهمية نسبية بلغت (77.0%) وسجل الانحراف المعياري قيمة (0.81) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q5) (**توافر انظمة التوثيق والسجلات الدقيقة**) حيث بلغت أهميتها النسبية (87.6%) وأقلها للفقرة (Q2) (**تطابق جودة الخدمة المدركة مع التصنيف المعتمد**) حيث كانت أهميتها النسبية (70.4%).

٢-تشير نتائج الجدول الى أن الأهمية النسبية لبعد (الاستجابة من متغير جودة الخدمة) بلغت (77.6%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.88)، وبلغ الانحراف المعياري (0.87) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q1) والتي نصت على (**تستجيب الشركة على نحو سريع لحاجة الزبون عند طلبه الخدمة**) حيث كانت أهميتها النسبية (79.3% ) بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q5) (**تتميز الشركة بسرعة الرد على شكاوى الزبائن**) كانت أهميتها النسبية (74.5%).

٣- إنْ متوسط الاستجابات لبعد (العطف من متغير جودة الخدمة) كان (4.02) بأهمية نسبية بلغت (80.4%) وسجل الانحراف المعياري قيمة (0.80)، وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q5) (**يتمتع العاملين بالإنسانية واللياقة العامة**) حيث بلغت أهميتها النسبية (84.5%) وأقلها للفقرة (Q2) (**تدريب ومعرفة العاملين بشكل يمكنهم من الاجابة**) حيث كانت أهميتها النسبية (77.1%).

٤-تشير نتائج الجدول الى أنْ الأهمية النسبية لبعد (الامان من متغير جودة الخدمة) بلغت (79.8%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (3.99) وبلغ الانحراف المعياري (0.81) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q5) والتي نصت على (**تتمتع الاجواء الداخلية للشركة بالهدوء والامان**) حيث كانت أهميتها النسبية (86.7)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q3) (**اهتمام العاملين بالزبائن اهتماما شخصيا**) حيث كانت أهميتها النسبية (71.1%).

٥-أنْ متوسط الاستجابات لبعد (الملموسية من متغير جودة الخدمة) كان (3.41%) بأهمية نسبية بلغت (68.2) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q1) (**تعد التسهيلات المادية للشركة( افراد، معدات) والمظهر الخارجي للخدمة ملائمة لمتطلبات الزبون** ) حيث بلغت أهميتها النسبية (80.5%) وأقلها للفقرة (Q5) (**توجد في الشركة اماكن ملائمة لوقوف السيارات**) حيث كانت أهميتها النسبية (55.3%).

ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بأنّ الاوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (٣) للمقياس ذي التدرج الخماسي.

**جدول رقم (٥) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد وفقرات المتغير جودة الخدمة (عيّنة العاملين)**

| Descriptive Statistics | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الفقرة | N | Sum | Mean | Std. Deviation | Importance |
| Q1 | 150 | 597 | 3.98 | 0.68 | 79.6 |
| Q2 | 150 | 528 | 3.52 | 0.90 | 70.4 |
| Q3 | 150 | 532 | 3.55 | 0.88 | 70.9 |
| Q4 | 150 | 575 | 3.83 | 0.83 | 76.7 |
| Q5 | 150 | 657 | 4.38 | 0.78 | 87.6 |
| الاعتمادية | | | 3.85 | 0.81 | 77.0 |
| Q1 | 150 | 595 | 3.97 | 0.87 | 79.3 |
| Q2 | 150 | 584 | 3.89 | 0.84 | 77.9 |
| Q3 | 150 | 584 | 3.89 | 0.84 | 77.9 |
| Q4 | 150 | 587 | 3.91 | 0.80 | 78.3 |
| Q5 | 150 | 559 | 3.73 | 0.97 | 74.5 |
| الاستجابة | | | 3.88 | 0.87 | 77.6 |
| Q1 | 150 | 621 | 4.14 | 0.70 | 82.8 |
| Q2 | 150 | 578 | 3.85 | 0.88 | 77.1 |
| Q3 | 149 | 578 | 3.88 | 0.83 | 77.6 |
| Q4 | 150 | 603 | 4.02 | 0.84 | 80.4 |
| Q5 | 150 | 634 | 4.23 | 0.78 | 84.5 |
| العطف | | | 4.02 | 0.80 | 80.4 |
| Q1 | 150 | 635 | 4.23 | 0.68 | 84.7 |
| Q2 | 150 | 614 | 4.09 | 0.74 | 81.9 |
| Q3 | 150 | 533 | 3.55 | 0.99 | 71.1 |
| Q4 | 150 | 563 | 3.75 | 0.84 | 75.1 |
| Q5 | 150 | 650 | 4.33 | 0.79 | 86.7 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **الامان** | | | **3.99** | **0.81** | **79.8** |
| **Q1** | **150** | **604** | **4.03** | **0.67** | **80.5** |
| **Q2** | **150** | **544** | **3.63** | **0.97** | **72.5** |
| **Q3** | **150** | **524** | **3.49** | **0.96** | **69.9** |
| **Q4** | **150** | **472** | **3.15** | **1.11** | **62.9** |
| **Q5** | **150** | **415** | **2.77** | **1.51** | **55.3** |
| **الملموسية** | | | **3.41** | **1.04** | **68.2** |
| **كافة ابعاد المتغير** | | | **3.83** | **0.87** | **68.42** |

**المصدر : الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج ( spss v.17 )**

**ثالثا: تحليل استجابات عيّنة الدراسة وفقا لأبعاد جودة الخدمة(عيّنة الزبائن)**

يتضح من الجدول (6) وصف فقرات **وأبعاد المتغير جودة الخدمة** بأنّ الوسط الحسابي العام بلغ (3.54) بنسبة أهمية نسبية (70.7%) بانحراف معياري (0.70) وأنْ أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (Q5 الملموسية) والتي تنص على (**توفر الشركة لوحات تتضمن ارشادات السلامة والامان فيها**) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.49) ونسبة الأهمية النسبية لها (89.7%) والانحراف المعياري (0.74) في حين أنْ أقل متوسط إجابة كان للفقرة (Q3 الاعتمادية) والتي تنص على (**تتطابق الخدمة المقدمة من الشركة مع توقعات الزبون**) وقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.60) بأهمية نسبية بلغت (72%) وانحراف معياري (1.06).

**وفيما يخص الأبعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالاتي:**

١. إنّ متوسط الاستجابات لبعد (الاعتمادية) كان (4) بأهمية نسبية بلغت (80%) وسجل الانحراف المعياري قيمة (0.90) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q4) (**تقدم الشركة خدماتها بدرجة عالية من الدقة والتميز**) حيث بلغت أهميتها النسبية (80.6%) وأقلها للفقرة (Q3) (**تتطابق الخدمة المقدمة من قبل الشركة مع توقعات الزبون**) حيث كانت أهميتها النسبية (72%).

٢. تشير نتائج الجدول الى أنْ الأهمية النسبية لبعد (الاستجابة) بلغت (81.8%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (4.09)، وبلغ الانحراف المعياري (0.85) وكانت أكثر فقرة ساهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q4) والتي نصت على (**تتبنى الشركة سياسة الباب المفتوح امام الزبائن فيما يتعلق بالشكاوى والمقترحات**) حيث كانت أهميتها النسبية (86.9%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q3) (**تبدي الشركة المرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن الخاصة**) حيث كانت أهميتها النسبية (76%).

٣. أنْ متوسط الاستجابات لبعد (العطف) كان (4.12) بأهمية نسبية بلغت (82.4%) وسجل الانحراف المعياري قيمة (0.80)، وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q5) (**يتمتع العاملون بأخلاقيات العمل المهنية**

**بمستوى عال)** حيث بلغت أهميتها النسبية (85.7%) وأقلها للفقرة (Q4) (**توفر الشركة ظروف السلامة والامان اثناء تقديم الخدمة للزبون)** حيث كانت أهميتها النسبية (78.3%).

٤. تشير نتائج الجدول الى أنْ الأهمية النسبية لبعد (الامان) بلغت (83.2%) والوسط الحسابي بلغت قيمته (4.16) وبلغ الانحراف المعياري (0.66) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة (Q4) نصت على (**توفر الشركة ظروف السلامة والامان اثناء تقديم الخدمة للزبون)** حيث كانت أهميتها النسبية (87.4%)، بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (Q3) (**تتميز ادارة الشركة والعاملون فيها بالدقة والجودة في انجاز الخدمة المطلوبة)** حيث كانت أهميتها النسبية (77.1%).

٥. إنّ متوسط الاستجابات لبعد (الملموسية) كان(٤.١٥) بأهمية نسبية بلغت (83.0%) وبإنحراف معياري بلغ(٠.٨٤) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة (Q5) (**توفر الشركة لوحات تتضمن ارشادات السلامة والامان فيها)** حيث بلغت أهميتها النسبية (89.7%) وأقلها للفقرة (Q4) (**تحرص الشركة على توفير قاعات انتظار للزبائن مؤثثة ومجهزة بأحدث الاجهزة والمعدات)** وقد كانت أهميتها النسبية (79.4%).

ومن خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بأنّ الاوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي للمقياس المعتمد في الدراسة والبالغة قيمته (٣) للمقياس ذي التدرج الخماسي.

**جدول رقم (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة الخدمة (عيّنة الزبائن)**

| Descriptive Statistics | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **الفقرات** | **N** | **Sum** | **Mean** | **Std. Deviation** | **importance** |
| **Q1** | **35** | **147** | **4.20** | **0.80** | **84.0** |
| **Q2** | **35** | **145** | **4.14** | **0.81** | **82.9** |
| **Q3** | **35** | **126** | **3.60** | **1.06** | **72.0** |
| **Q4** | **35** | **141** | **4.03** | **0.82** | **80.6** |
| **Q5** | **35** | **141** | **4.03** | **1.01** | **80.6** |
| **الاعتمادية** | | | **4.00** | **0.90** | **80.0** |
| **Q1** | **35** | **138** | **3.94** | **0.87** | **78.9** |
| **Q2** | **35** | **143** | **4.09** | **0.78** | **81.7** |
| **Q3** | **35** | **133** | **3.80** | **1.13** | **76.0** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Q4 | 35 | 152 | 4.34 | 0.87 | 86.9 |
| Q5 | 35 | 149 | 4.26 | 0.61 | 85.1 |
| الاستجابة | | | 4.09 | 0.85 | 81.8 |
| Q1 | 35 | 143 | 4.09 | 0.78 | 81.7 |
| Q2 | 35 | 145 | 4.14 | 0.77 | 82.9 |
| Q3 | 35 | 146 | 4.17 | 0.82 | 83.4 |
| Q4 | 35 | 137 | 3.91 | 0.92 | 78.3 |
| Q5 | 35 | 150 | 4.29 | 0.71 | 85.7 |
| العطف | | | 4.12 | 0.80 | 82.4 |
| Q1 | 35 | 147 | 4.20 | 0.63 | 84.0 |
| Q2 | 35 | 144 | 4.11 | 0.63 | 82.3 |
| Q3 | 35 | 135 | 3.86 | 0.88 | 77.1 |
| Q4 | 35 | 153 | 4.37 | 0.60 | 87.4 |
| Q5 | 35 | 149 | 4.26 | 0.56 | 85.1 |
| الامان | | | 4.16 | 0.66 | 83.2 |
| Q1 | 35 | 144 | 4.11 | 0.93 | 82.3 |
| Q2 | 35 | 140 | 4.00 | 0.84 | 80.0 |
| Q3 | 35 | 146 | 4.17 | 0.71 | 83.4 |
| Q4 | 35 | 139 | 3.97 | 0.98 | 79.4 |
| Q5 | 35 | 157 | 4.49 | 0.74 | 89.7 |
| الملموسية | | | 4.15 | 0.84 | 83.0 |
| كافة فقرات البعد | | | 3.54 | 0.70 | 70.7 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**رابعا: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة :**

**والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وجودة الخدمة). حيث تتفرع منها عدة فرضيات فرعية وكما في التوضيح ادناه:-**

**a-اختبار الفرضية الفرعية الاولى** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الخدمة بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط بين فقرات بعد تفويض السلطة وجودة الخدمة في الجدول رقم (٧ )أنْ جميع علاقات الارتباط بين متغيراتهما موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية البالغ (٠.٠١)، حيث أنْ قيمة معامل

الارتباط بلغت (0.545) على المستوى الفرعي، حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في تفويض السلطة يؤدي الى تغير مقداره (٥٤% ) في جودة الخدمة. بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإنّ الفرضية الفرعية قد تحققت.

**جدول رقم (٧ ) قيمة معاملات الارتباط بين فقرة تفويض السلطة وجودة الخدمة**

**Correlations**

| | | جودة الخدمة | تفويض السلطة | |
|---|---|---|---|---|
| تفويض السلطة | Pearson Correlation | .545 | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | |
| | N | 150 | 150 | |
| جودة الخدمة | Pearson Correlation | 1 | .545 | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | |
| | N | 150 | 150 | |

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**b-إختبار الفرضية الفرعية الثانية** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة الخدمة بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط بين فقرة بعد التدريب وجودة الخدمة في الجدول رقم (٨) أنْ جميع علاقات الارتباط بين متغيراتهما موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية(٠.٠١)، حيث أنْ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.608) على المستوى الفرعي، حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في التدريب يؤدي الى تغير مقداره 60% في جودة الخدمة. بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإنّ الفرضية الفرعية قد تحققت.

**جدول رقم ( ٨ ) قيمة معاملات الارتباط بين فقرة التدريب وجودة الخدمة**

**Correlations**

| | | جودة الخدمة | التدريب | |
|---|---|---|---|---|
| التدريب | Pearson Correlatio | .608 | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | |
| | N | 150 | 150 | |
| جودة الخدمة | Pearson Correlation | 1 | .608 | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | |

| | | |
|---|---|---|
| N | 150 | 150 |

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**c- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الفعال وجودة الخدمة بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط بين فقرة بعد الاتصال الفعال وجودة الخدمة في الجدول رقم (٩) أنْ جميع علاقات الارتباط بين متغيراتهما موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية(٠.٠١)، حيث أنْ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.662) على المستوى الفرعي، حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في الاتصال الفعال يؤدي الى تغير مقداره ٦٦% في جودة الخدمة، بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإنّ الفرضية الفرعية قد تحققت.

**جدول رقم (٩) قيمة معاملات الارتباط بين فقرة الاتصال الفعال وجودة الخدمة**

**Correlations**

| | | الاتصال الفعال | جودة الخدمة |
|---|---|---|---|
| الاتصال الفعال | Pearson Correlation | 1 | .662 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 150 | 150 |
| جودة الخدمة | Pearson Correlation | .662 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 150 | 150 |

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**d-إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (**توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز وجودة الخدمة بمؤشراتها)

تدل نتائج تحليل الارتباط بين فقرة بعد التحفيز وجودة الخدمة في الجدول رقم (١٠) أنْ جميع علاقات الارتباط بين متغيراتهما موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية(٠.٠١)، حيث أنْ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.744) على المستوى الفرعي، حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في التحفيز يؤدي الى تغير مقداره (٧٤%) في جودة الخدمة، بالتالي فإن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإنّ الفرضية الفرعية قد تحققت

**جدول رقم (١٠) قيمة معاملات الارتباط بين فقرة التحفيز وجودة الخدمة**

**Model Summary**

| | | التحفيز | جودة الخدمة |
|---|---|---|---|
| التحفيز | Pearson Correlation | 1 | .744 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 150 | 150 |
| جودة الخدمة | Pearson Correlation | .744 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 150 | 150 |

**Correlations**

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**خامسا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة :**

**والتي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وجودة الخدمة). حيث تتفرع منها عدة فرضيات فرعية وكما في التوضيح ادناه:-**

**a- علاقة التأثير بين تفويض السلطة وجودة الخدمة**

تدل نتائج نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد تفويض السلطة من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في جودة الخدمة (كمتغير وسيط)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت (١٦.٨٣٦) وهي اكبر من القيمة المجدولة ( ٢.٢٣٦)عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أنْ قيمة معامل التحديد المحتسب ($R^2$) ظهرت قيمته (.657) وهذا يعني أنْ بعد (تفويض السلطة) يفسر (٦٥%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير الوسيط المتمثل بـ جودة الخدمة، وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت (.712) الى أنْ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (تفويض السلطة) يؤدي الى تغير (.712) في متغير جودة الخدمة، واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الاولى .

**جدول رقم(١١)ملخص الانموذج**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | N |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .811 | .657 | .655 | .43538 | 150 |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

جدول رقم (١٢) اختبار التباين الاحادي لقياس تأثير بعد تفويض السلطة في متغير جودة الخدمة

ANOVA

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 53.727 | 1 | 53.727 | 283.436 | .000 |
| | Residual | 28.054 | 148 | .190 | | |
| | Total | 81.781 | 149 | | | |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17

جدول رقم (١٣) اختبار معنوية انموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بعد تفويض السلطة في متغير جودة الخدمة

Coefficients

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 1.269 | .149 | | 8.493 | .000 |
| تفويض السلطة | .٧١٢ | .042 | .811 | 16.836 | .000 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**b- علاقة التأثير بين التدريب وجودة الخدمة**

تدل نتائج نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد التدريب من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في جودة الخدمة (كمتغير وسيط)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت(25.380) وهي اكبر من القيمة المجدولة ( ٢.٢٣٦)عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أنْ قيمة معامل التحديد المحتسب ($R^2$) ظهرت قيمته (813. ) وهذا يعني أنْ بعد (التدريب) يفسر (٨١%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير الوسيط المتمثل بـ جودة الخدمة، وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت (757.) الى أنْ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (التدريب) يؤدي الى تغير (757.) في متغير جودة الخدمة، واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الثانية.

**جدول رقم (١٤ ) ملخص الانموذج**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | N |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .902 | .813 | .812 | .32131 | 150 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**جدول رقم (15) اختبار التباين الاحادي لقياس تأثير بعد التدريب في متغير جودة الخدمة**

**ANOVA**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 66.501 | 1 | 66.501 | 644.136 | .000 |
| | Residual | ١٥.٢٨٠ | 148 | .103 | | |
| | Total | 81.781 | 149 | | | |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**جدول رقم (١٦) اختبار معنوية انموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بعد التدريب في متغير جودة الخدمة**

**Coefficients**

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1(Constant) | .741 | .120 | | 6.176 | .000 |
| التدريب | .757 | .030 | .902 | 25.380 | .000 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**c- علاقة التأثير بين الاتصال الفعال وجودة الخدمة**

تدل نتائج نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد الاتصال الفعال من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في جودة الخدمة (كمتغير وسيط)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت (٢٤.٨٦٩) وهي اكبر من القيمة المجدولة ( ٢.٢٣٦)عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أنْ قيمة معامل التحديد المحتسب ($R^2$) ظهرت قيمته (807. ) وهذا يعني أنْ بعد (الاتصال الفعال) يفسر (٨٠%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير الوسيط المتمثل بـ جودة الخدمة، وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت (771.) الى أنْ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (الاتصال الفعال) يؤدي الى تغير (771. ) في متغير جودة الخدمة، واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الثالثة.

**جدول رقم (١٧) ملخص الانموذج**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | N |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .898 | .807 | .806 | .32665 | 150 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**جدول رقم(١٨) اختبار التباين الاحادي لقياس تأثير بعد الاتصال في جودة الخدمة**

**ANOVA**

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 65.989 | 1 | 65.989 | 618.451 | .000 |
| | Residual | 15.792 | 148 | .107 | | |
| | Total | 81.781 | 149 | | | |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**جدول رقم (١٩) اختبار معنوية انموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بعد الاتصال الفعال في متغير جودة الخدمة**

**Coefficients**

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .821 | .119 | | 6.887 | .000 |
| الاتصال الفعال | .771 | .031 | .898 | 24.869 | .000 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**d- علاقة التأثير بين التحفيز وجودة الخدمة**

تدل نتائج نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد التحفيز من متغير (التمكين الاداري) (كمتغير مستقل) تأثيره في جودة الخدمة (كمتغير وسيط)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت (٢٠.٧٧١ ) وهي اكبر من القيمة المجدولة( ٢.٢٣٦) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (٠.٠١)، كما أنْ قيمة معامل التحديد المحتسب ($R^2$) ظهرت قيمته (745.) وهذا يعني أنْ بعد (التحفيز) يفسر (٧٤%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير الوسيط المتمثل بـ جودة الخدمة، وتشير قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت (779.) الى أنْ تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد (التحفيز) يؤدي الى تغير(779. ) في متغير جودة الخدمة، واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الرابعة.

**جدول رقم ( ٢٠ ) ملخص الانموذج**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | N |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .863 | .745 | .743 | .37568 | ١٥٠ |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**جدول رقم ( ٢١ ) اختبار التباين الاحادي لقياس تأثير بعد التحفيز في جودة الخدمة**

**ANOVA**

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 60.893 | 1 | 60.893 | 431.453 | .000 |
| Residual | 20.888 | 148 | .141 | | |
| Total | 81.781 | 149 | | | |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**جدول رقم (٢٢) اختبار معنوية انموذج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بعد التحفيز في متغير جودة الخدمة**

**Coefficients**

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | .798 | .144 | | 5.562 | .000 |
| التحفيز | .779 | .037 | .863 | 20.771 | .000 |

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج SPSS V.17**

**سادسا: المحاكاة:** هي الامتداد الطبيعي والمنطقي للطرق التحليلية في جميع العلوم اذ يعد أسلوب المحاكاة لغة العصر لأنه يساعد الباحثين في الدراسة فالمحاكاة تشبه مختبر الباحثين اذ يعملون على توليد البيانات

(المشاهدات) بعد تصميم وبناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، فهي مفيدة جدا في حالة عدم توفر البيانات المطلوبة او استحالة الحصول عليها او قد تكون ذات كلفة عالية، بالتالي يمكن من خلال المحاكاة الحصول على البيانات القريبة من الواقع قيد الدراسة (العبيدي : ٢٠٠٠: ٦٥).

**سابعا: نتائج المحاكاة :**

من استخدام المحاكاة تم توليد البيانات (المشاهدات) على فقرات استمارة الاستبانة حجمها (n=150) ومن خلالها تم حساب الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبانة الرئيسية والفرعية.

ملاحظة : يرمز للمتغير المستقل (التمكين الاداري) بالرمز (X)

يرمز للمتغير الوسيط (جودة الخدمة) بالرمز(M)

| جودة الخدمة | | | | | | التمكين الاداري | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ت | M | M5 | M4 | M3 | M2 | M1 | X | X4 | X3 | X2 | X1 |
| المعدل | 3.82 | 3.41 | 3.99 | 4.02 | 3.87 | 3.85 | 3.71 | 3.73 | 3.74 | 3.92 | 3.43 |

**الجدول رقم (٢٣) الوسط الحسابي للعينة المولدة**

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج اكسل**

يتضح لنا من النتائج المذكورة في الجدول رقم (٢٧) ما يأتي:-

بلغ الوسط الحسابي لمتغير التمكين الاداري (X) الكلي ما يقارب (٣.٧١) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على ان البيانات كانت متجانسة، وان المنظمة تولي متغير التمكين الاداري اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات عينة البحث.

بلغ الوسط الحسابي لتفويض السلطة (X1) ما يقارب (٣.٤٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان التمكين الاداري في المنظمة المبحوثة يطبق بدرجة لا بأس بها من خلال اعطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين في المنظمة. وكما بلغ الوسط الحسابي لبعد التدريب(X2) ما يقارب (٣.٩٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تعطي اهتماما جيدا للتدريب. وان الوسط الحسابي للاتصال الفعال (X3) بلغ ما يقارب (٣.٧٤) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة تولي لبعد الاتصال الفعال اهتماما ملحوظا. وبلغ الوسط الحسابي لبعد التحفيز(X4) ما يقارب (٣.٧٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة تولي اهتماما مقبولا بتحفيز عامليها من خلال اشعارهم بانتمائهم لها.

بلغ الوسط الحسابي لمتغير جودة الخدمة (M) الكلي ما يقارب (٣.٨٢) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على ان المنظمة تولي اهتماما لا بأس به للجودة في خدماتها.

بلغ الوسط الحسابي للاعتمادية (M1) ما يقارب (٣.٨٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة تولي اهتماما جيدا بتقديم خدمات مضمونة. وان الوسط الحسابي لبعد الاستجابة(M2) بلغ ما يقارب (٣.٨٧)، وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على اهتمام المنظمة بالاستجابة السريعة لزبائنها. وبلغ الوسط الحسابي لبعد العطف (M3) ما يقارب (٤.٠٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماما جيدا بالتعاطف مع الزبائن. وان الوسط الحسابي لبعد الامان(M4) بلغ ما يقارب (٣.٩٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا بإشعار الزبون بالأمان. وان الوسط الحسابي لبعد الملموسية (M5) بلغ ما يقارب (٣.٤١) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماما الى حد ما بالمظهر.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سنتناول جزئين، يعنى الاول منهما بعرض اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات، واما الثاني فيتضمن ابرز التوصيات والمقترحات التي يروم الباحثين التأكيد عليها.

### اولا: الاستنتاجات :

سنستعرض في هذا الجزء اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة استناداً الى الجانب النظري وما افرزته نتائج التحليل الاحصائي التي تم مناقشتها في الجانب الميداني من الدراسة.

١- تشير الاختبارات الاحصائية الوصفية لعينة العاملين الى توافر متغيرات الدراسة والمتمثلة بالتمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)، وجودة الخدمة بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، العطف، الامان، الملموسية)، في المنظمة عينة البحث الى حد ما.

٢- هنالك علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات التمكين الاداري وجودة الخدمة بجميع ابعادهما.

٣- اظهرت الدراسة ان المنظمة لا تولي اهتماما كبيرا بمنح العاملين صلاحيات واسعة وبالتالي سوف تحد من قدرة العاملين على اخذ الدور الاكبر والامساك بزمام الامور.

٤- ضعف اهتمام الشركة بتوفير الية واضحة لإيصال اراء العاملين الى الادارة العليا على الرغم من كونها عنصر اساسي في ابراز قدراتهم.

٥- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك اهتمام من قبل المديرين بإشعار العاملين بأهمية وظائفهم وعدها جزءا حيويا لدى المنظمة ولكن هذا الاهتمام يعد ضعيف الى حد ما مقارنةً بأهمية هذا الجانب اذ ان اشعار العاملين بأهمية وظائفهم سيعزز انتماء العاملين للمنظمة ويخلق لديهم الرغبة بتقديم الافضل.

٦- بالنظر لكون التدريب عنصر اساسي وفعال بالنسبة للمنظمة يلاحظ من خلال نتائج البحث ايلاء ادارة المنظمة اهتماما جيدا للتدريب بتبنيها خطة واضحة له.

٧- إن اعتماد مؤشرات أو معايير الجودة مجتمعة (الاعتمادية ، الاستجابة ، العطف، الامان، الملموسية) سيحسن ويزيد من رضا وولاء الزبائن وبالتالي يحقق قدرة وتفوق المنظمة على منافسيها.

٨- بناءً على تحليل استجابات عيّنة الدراسة وفقا لبعد الاعتمادية، تبين اهتمام المنظمة بشكل ملحوظ بتوفير انظمة التوثيق والسجلات الدقيقة لما لها من اثر كبير في تقليل الاخطاء والحد من نسبة الهدر، ولا سيما ان عمل المنظمة يتعلق بالجانب الحيوي والمهم للبلد والمواطن الا وهو المحروقات.

٩- يعد نظام الايزو احد اهم الانظمة في ادارة الجودة الشاملة ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسة تبين ان هناك نظام للتصنيف المعتمد (معايير الايزو) داخل المنظمة يطبق في بعض الجوانب المهمة لكن هناك حاجة اكثر لتطبيق هذه المعايير في جميع جوانب وجزئيات العمل.

١٠- بعد الزيارات المتكررة للمنظمة محل البحث وبعد الاطلاع على خطة سير العمل ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها في الجانب التطبيقي للبحث لوحظ اهتمام المنظمة بشكل جيد بالاستجابة السريعة لحاجة الزبون عند طلب الخدمة.

١١- من خلال النظر عن كثب الى المرافق العامة للمنظمة ونتيجة لما افرزته نتائج البحث لوحظ اهتمام الادارة والعاملين بالمظهر الخارجي ومحاولة ابراز الجانب الجمالي فيها.

## ثانيا: التوصيات :

١- زيادة اهتمام المنظمة بالعوامل التي من شأنها التأثير على التكامل والترابط بين جميع هذه المتغيرات، الامر الذي سيمكن المنظمة من تجاوز العقبات وتحقيق النتائج المرجوة.

٢- ينبغي للمنظمة ان تولي مسألة منح العاملين صلاحيات واسعة اهتماما كبيرا لان العامل يعتبر جوهر المنظمة والاساس في بقائها واستمرارها اذ يمثل هذا الامر حجر الاساس لبناء وترسيخ نظام التمكين.

٣- يعد الاتصال الفعال من الامور التي لا غنى عنها بالنسبة للمنظمة اذ يمكن من خلال بناء شبكة اتصال تربط جميع اقسام المنظمة بالإدارة العليا الافادة من رؤى وافكار العاملين وابراز قدراتهم ومهاراتهم، لذا ينبغي على المنظمة اخذ هذا الامر بعين الاعتبار.

٤- ان اشعار العاملين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة يتطلب مراعاة جنبة مهمة تتمثل بكيفية خلق شعور لدى العاملين بالإيمان بأهمية وظيفتهم وبأنها جزء حيوي بالنسبة للمنظمة.

٥- ان من شروط تنمية قدرات ومواهب العاملين الاهتمام الجاد بعملية التدريب وبالنظر لكون المنظمة تراعي هذا الامر ينبغي لها الحفاظ على عملية التدريب وزيادة وتيرتها.

٦- الاهتمام بالمحافظة على ابعاد الجودة (الاعتمادية والاستجابة والعطف والامان والملموسية ) والالتزام بها لأنها الأساس في تحقيق رضا الزبائن وزيادة ولائهم للمنظمة.

٧- من الضروري ان تهتم المنظمة على نحو جاد بمعايير الجودة (معايير الايزو) والسعي الحثيث لإدخال هذه المعايير في جميع مفاصل العمل ومحاولة ارشاد وأفهام العاملين بأهمية هذه المعايير وما هي فوائد تطبيقها.

٨- من الامور التي تحسب لصالح المنظمة محل البحث اهتمامها بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن لذا فمن المهم بالنسبة للمنظمة الحفاظ على هذه المكتسبات وتنميتها.

## المصادر


١- اسلام، قراوي، محمد، غازي، "تأثير جودة لخدمة على رضا الزبون الخارجي"، ( دراسة حالة الفرع التجاري لمؤسسة نفط الوحدة البويرة )، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، ٢٠١٥.

٢- حسين، انتصار عزيز، "اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٠.

٣- الدراركة، مأمون سليمان، "ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٦.

٤- شياع، حسام حسين، "المزيج التسويقي المصرفي واثره في الصورة المدركة للزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، ٢٠٠٨.

٥- الضمور، هاني حامد، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

٦- عبد النبي، نور صلاح، "قياس تأثير ابعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف" ،(بحث تطبيقي دبلوم عالي في المصارف)، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.

٧- علوان، قاسم نايف، "ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط١، ٢٠٠٦.

٨- مصطفى، شيرين ابراهيم سلامة، "درجة التمكين الاداري وعلاقتها بالروح المعنوية"، ( دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي المدارس الحكومية الاساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٦.

٩- الهيتي، محمود اسماعيل كردي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء"، بحث ميداني في مستشفى الرمادي التعليمي، مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٤.

١٠- العبيدي، عدي، "خوارزمية بزن وشبكات صفوف الانتظار المغلقة مع التطبيق"، رسالة ماجستير، كلية علوم الحاسبات والرياضيات، جامعة الموصل،٢٠٠٠.

11- Aburuman, Nassem M, "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", International Journal of Business and Social Science Vol. 7, No. 1; January, 2016.

12- An, M., Noh, Y., "Airline customers' satisfaction and loyalty: impact of in-flight service quality". Serv. Bus. 3 (3), 2009.

13- Becker, W., Bose, A., & Freeman, "V. An executive take on the top business trends: A McKinsey Global Survey" , 2006.

14- Businessdictionary.2017.Available: http://www.businessdictionary.com/definition/servicequal-ity.html. Accessed 19 July 2017.

15- Dehghan, A., Zenouzi, B., & Albadvi, A." An investigation on the relationship between service quality and customer satisfaction: In the case of CCG Co." International Business Research, 5, 2012.

16- Evans, James R ., & Collier, David A., "Operations Management", 2rd ed Thomson South We/stern, Boston, 2007.

17- Evans, James, et al, "Operation Management(OM)", South Western, Cengage Learning, USA.2013.

18- Gill ,Amarjit et al، "The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction": A Study among Indian Restaurant Employees, Business and Economics Journal, Volume: BEJ-18, ,India, p 2, 2010.

19- Grönroos, C, "Service Management and Marketing (3rd p.)". Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010.

20- Hafeez, U., & Akbar, W. “Impact of training on employees performance” (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). Business Management and Strategy, 6(1), 49-64., 2015.

21- Heizer, Joy, Render, Barry, “Operation Management”,10th edition ,Prentice-Hall, Jersey, 2011.

22- Hoffman, K. Douglas, Bateson, John. E.G, "Services Marketing, Concepts, Strategies",& Cases, South- Western, Cengage Learning, U.S.A, 2011.

23- Ivancevich. J., Iorenzi. P & Steven. J, "Management", New York, 2007.

24- John W, Newstrom, "Organizational Behavior, Human Behavior At Work", 12thed., Tata Mc Graw-Hill publishing company Limited, New Delhi, 2007.

25- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinos, E. I. "Customer satisfaction, loyalty, and financial performance". International Journal of Bank Marketing, 31, 2013.

26- Keyton, J. "Case studies for organizational communication: Understanding communication processes". Master Thesis, New York, NY: Oxford University Press, 2011.

27- Kotler, P. and Keller, K. L. "Marketing Management". 14th e patah et al dition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012.

28- Kotler, P. and Keller, K. L. "Marketing Management". 14th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012.

29- Lundstrom, W.J., Dixit, A., Is trust "Trustworthy in customers' relationship management?" J. Acad. Bus. Econ.8(2), 2008.

30- Siddiqi, K. "Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction, and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh". International Journal of Business and Management, 2011.

31- Thapa, Santosh, "Derendency of Serves Quality on Human Resources Development, A survey conducted for cleaning company", Master Thesis, University of Applied Sciences, 2017.

32- Woldesemaet, Kebede, Semahegn & Shiibre, Eshetu, Messay, "impact of business process reengineering (BPR) on customer satisfaction, employee empowerment and service quality", case study on commercial bank of Ethiopia, Master Thesis, Karlstad University, 2012.

33- Yuki ,Gary A. Becker, Wendy S., "Effective Empowerment in Organizations, Organization Management", Journal Linking Theory Practice: Eam White Papers Series Vol 3, No 3,p 211, 2006.

34- Zikmund and al., "Business research methods", 8th ed. South-Western Cengage Learning, Canada. p. 199, 2010.