

عنوان البحث

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء: دراسة حالة في البنوك التجارية بالمملكة

العربية السعودية

إعداد الطالب /

عبد العزيز علي مدخلي

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

الرقم الجامعي / 251003308

العام الدراسي

2025

فهرس المحتويات

5	ملخص البحث
6	Abstract
7	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
7	مقدمة
9	مشكلة الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	الفرضيات الفرعية:
13	المنطلقات النظرية للدراسة
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	أولاً: الإطار النظري
17	أولاً: تمكين الموظفين
18	مفهوم تمكين الموظفين وأبعاده
19	أهمية تمكين الموظفين في البنوك التجارية

22	العوامل المؤثرة على تمكين الموظفين.....
23	استراتيجيات تمكين الموظفين
25	أثر تمكين الموظفين على الأداء المؤسسي
27	ثانيا: رضا العملاء في القطاع المصرفي
27	مفهوم رضا العملاء وأبعاده
29	أهمية رضا العملاء في البنوك التجارية
30	العوامل المؤثرة على رضا العملاء
32	قياس رضا العملاء في البنوك
34	تحديات تحقيق رضا العملاء في البنوك التجارية
35	ثالثا: العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء
36	ثانيا: الدراسات السابقة.....
44	التعليق على الدراسات السابقة
45	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
45	مقدمة
46	نوع الدراسة
46	مجتمه الدراسة وعينتها.....

46	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
47	أداة جمع البيانات
47	تصميم الاستبيان
48	إجراءات جمع البيانات
48	طرق تحليل البيانات
48	التحليل الوصفي
48	التحليل الاستدلالي
48	موثوقية الأداة
50	خلاصة
51	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
51	الخصائص الديمغرافية لعينه الدراسة
56	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
66	فرضيات الدراسة
69	الخاتمة
69	النتائج

70	 التوصيات
71	 قائمة المراجع
77	 الملاحق
77	 استبيان الدراسة

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض الصلاحيات، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتحفيز المستمرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء، حيث يساهم تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم بنسبة تفسير تصل إلى 53.6% من التغير في رضا العملاء. كما بينت النتائج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تؤثر إيجابيًا على رضا العملاء بنسبة تفسير تصل إلى 56%، ما يعكس أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار لتعزيز جودة الخدمات المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن الاستثمار في برامج التدريب المستمرة والتحفيز الفعال للموظفين يساهم بشكل ملحوظ في تحسين رضا العملاء، حيث يفسر هذا البعد 58.5% من التغير في رضا العملاء. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز تفويض الصلاحيات وزيادة مشاركة الموظفين في القرارات، إلى جانب تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، وتطبيق نظم تحفيز فعّالة، وتعزيز القنوات الرقمية لتسهيل الخدمات، وكذلك متابعة وتقييم الأداء لضمان تحسين مستمر في جودة الخدمات المصرفية وتعزيز ولاء العملاء.

Abstract

This study aimed to explore the impact of employee empowerment on customer satisfaction in commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on empowerment dimensions including delegation of authority, employee participation in decision-making, and continuous training and motivation programs. The results revealed a strong and statistically significant positive relationship between delegation of authority and customer satisfaction, indicating that empowering employees to make daily decisions improves customer experience and explains 53.6% of the variance in customer satisfaction. Furthermore, employee participation in decision-making was found to positively affect customer satisfaction, accounting for 56% of the variance, highlighting the importance of involving employees in decision-making to enhance service quality. Additionally, investment in continuous training and effective employee motivation was shown to significantly contribute to improved customer satisfaction, explaining 58.5% of the variance.

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما يجعل التكيف مع هذه المتغيرات أمرًا ضروريًا لضمان الاستمرار والنجاح ولم يعد التغير خيارًا، بل أصبح ضرورة تفرضها التحديات والمنافسة الشرسة على الساحة العالمية، ما يستلزم من المنظمات تطوير قدراتها وتحديث أساليبها الإدارية باستمرار ويُعد المورد البشري هو العنصر الأهم في هذا السياق، حيث يمثل الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة ويُعتمد عليه في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. فالموظفون هم من يُجسّدون سياسات المؤسسة، ويعكسون صورتها أمام المجتمع، ويشكلون القوة المحركة لأدائها وتطورها ومن هنا برزت الحاجة إلى إعادة النظر في طريقة إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تعزيز كفاءتهم وتحفيزهم وتمكينهم وفي هذا الإطار، تبنت العديد من المنظمات الحديثة مفهوم "تمكين الموارد البشرية" كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة الهادفة إلى منح العاملين صلاحيات أوسع، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في صياغة السياسات وتنفيذها. ويعكس هذا التمكين مدى ثقة المنظمة بمواردها البشرية، ويُساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة عمل محفزة تتسم بالمرونة والابتكار (يوب، 2019).

تعمل منظمات الخدمات في بيئة معقدة تتأثر بالعديد من المحددات، من أبرزها التغير المستمر في توقعات العملاء، حيث أصبحت هذه التوقعات أكثر تنوعًا وتفاوتًا بين عميل وآخر، بل وتتغير لدى العميل نفسه مع مرور الوقت. لم تعد توقعات العملاء بسيطة أو مبررة كما في السابق، بل تحولت إلى توقعات صارمة

وغير محدودة، تقوم في جوهرها على الفحص الدقيق والتحليل العميق للخدمة المقدمة. ويعود ذلك إلى تطور أذواق العملاء وارتفاع سقف طموحاتهم، مما يعكس إدراكهم المتزايد لجودة الخدمات، وتوسع معارفهم حول ما يجب أن يتلقوه من قيمة وجودة في كل تفاعل مع المنظمة وتتأثر توقعات العملاء بعدة عوامل، بعضها ذاتي يتعلق بشخصية العميل وحاجاته وتجاربه السابقة، والبعض الآخر موقفي يرتبط بالظروف المحيطة بلحظة تقديم الخدمة. ومن بين أهم هذه العوامل: مدى توفر بدائل خدمية أخرى، الخبرات السابقة للعميل مع نفس المنظمة أو مع منظمات منافسة، ودرجة وعيه بالتغيرات المحلية والعالمية في مجال الخدمات. كما تلعب الاتصالات الشخصية دورًا كبيرًا في تشكيل تلك التوقعات، سواء من خلال تجارب الآخرين المنقولة شفهيًا أو عبر الأنشطة التسويقية المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى تأثير السعر والمعتقدات الشخصية والأفكار المسبقة لدى العميل وفي ضوء هذا المشهد المعقد، أصبحت إدارة توقعات العملاء أداة استراتيجية أساسية لتحسين جودة الخدمات. فالنجاح في فهم وتحليل هذه التوقعات بشكل دقيق يساعد المنظمة في تقديم خدمات تلبي، بل وتتجاوز، ما يتطلع إليه العملاء، مما ينعكس إيجابًا على مستويات رضاهم. وعلى النقيض، فإن عدم تلبية توقعات العملاء قد يؤدي إلى عواقب سلبية متنوعة، منها تضرر سمعة المنظمة، فقدان ثقة العملاء، تداول تجارب سلبية عن المنظمة بين العملاء، وارتفاع التكاليف الناتجة عن الحاجة لإعادة تقديم الخدمة أو معالجة الشكاوى. كما قد يصل الأمر إلى انسحاب العملاء نهائيًا من التعامل مع المنظمة واتجاههم إلى المنافسين، مما يؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية واستمرارية المنظمة في بيئة تنافسية شديدة الحساسية تجاه رضا العميل (عيد، 2020).

ومن هنا جاء البحث ليرسل الضوء على العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. حيث يسعى إلى تحليل مدى تأثير

ممارسات تمكين الموظفين على تحسين مستوى رضا العملاء في هذا القطاع الحيوي، والكشف عن الجوانب التي يمكن تعزيزها لتحقيق جودة خدمة أفضل، بما ينسجم مع متطلبات السوق السعودي وتوجهاته نحو التطوير والتحول الرقمي في العمل المصرفي.

مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات المعاصرة، ولا سيما في القطاع الخدمي، إلى تحقيق رضا العملاء باعتباره هدفاً استراتيجياً يمثل أساس الاستقرار والنمو والتفوق التنافسي. ويُعد رضا العملاء مؤشراً حاسماً على جودة الأداء وفعالية العمليات الداخلية، كما أنه يُسهم في تعزيز الولاء وتحسين السمعة السوقية، وهو ما يُعد بالغ الأهمية في القطاعات ذات الطابع التفاعلي المباشر مع العملاء، مثل البنوك التجارية. وفي ظل تنامي المنافسة داخل القطاع المصرفي السعودي، بات لزاماً على البنوك أن تركز على تحسين جودة خدماتها وتعزيز تجربة العميل، وذلك من خلال الاستثمار الفعّال في المورد البشري وتمكينه للقيام بدور فعّال ومؤثر في خدمة العملاء.

ويُعد تمكين الموظفين أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال منح الموظف قدرًا أكبر من الصلاحيات والاستقلالية والثقة، بما يتيح له المبادرة واتخاذ القرار في الوقت المناسب. إلا أن تطبيق هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات داخل بعض المؤسسات، ومنها البنوك، التي قد تتبنى هياكل تنظيمية تقليدية تقيّد حرية الموظف وتحد من فاعليته. وقد يؤدي غياب ممارسات التمكين أو ضعفها إلى انخفاض مستوى الحافزية لدى الموظفين، وبالتالي التأثير سلباً على تفاعلهم مع العملاء وجودة الخدمة المقدمة.

وعلى الرغم من وجود توجه متنامٍ في البنوك السعودية نحو تطوير الموارد البشرية وتبني أساليب حديثة في الإدارة، إلا أن العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسة والتحليل، خصوصًا في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. وهذا يثير تساؤلات جوهرية حول مدى إسهام ممارسات تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتحقيق رضا العملاء، وما إذا كان هناك قصور في تطبيق هذا المفهوم ينعكس سلبيًا على الأداء العام للبنوك.

ومن هذا المنطلق، تتمحور مشكلة البحث حول محاولة فهم وتحليل أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية ترصد آليات التمكين المطبقة فعلياً، وتقيس انعكاساتها على تجارب العملاء ومدى رضاهم، بهدف تقديم رؤى واقعية وتوصيات تسهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات في هذا القطاع الحيوي.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء:

دراسة حالة في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع تمكين الموظفين وعلاقته برضا العملاء، خاصة في بيئة البنوك التجارية داخل المملكة العربية السعودية، والتي لم تحظَ بعد بما يكفي من الدراسات الميدانية المتخصصة في هذا الجانب. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً يساعد الباحثين والدارسين في فهم العلاقة التفاعلية بين ممارسات التمكين الوظيفي ومخرجات

جودة الخدمة من منظور العميل، مع التركيز على العوامل النفسية والسلوكية والإدارية المؤثرة في تلك العلاقة. وتأتي هذه الدراسة لتغطي فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية، وتسهم في بناء قاعدة معرفية متينة يمكن الرجوع إليها في أبحاث مستقبلية تهدف إلى تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمية.

ثانياً: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تُعد ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرار والإدارات التنفيذية في البنوك التجارية السعودية، حيث تسلط الضوء على الأثر المباشر وغير المباشر لتمكين الموظفين في تعزيز رضا العملاء، مما قد يدفع هذه البنوك إلى تبني سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة وتمكين الموارد البشرية، كما تقدم الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية وتنموية تستهدف تعزيز مهارات الموظفين وزيادة درجة استقلاليتهم ومرونتهم في التعامل مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتسهم نتائج الدراسة أيضاً في دعم توجهات التحول المؤسسي والرقمي في القطاع المصرفي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة وتحفيز الأداء، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين تجربة العميل ورفع مستوى التنافسية بين البنوك على المستويين المحلي والإقليمي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تحليل أثر تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية بالملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر تفويض الصلاحيات للموظفين على مستوى رضا العملاء.
2. دراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورضا العملاء.
3. تقييم مدى تأثير برامج التدريب والتحفيز على تحسين تجربة العميل ورفع مستوى رضاه.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى يؤثر تفويض الصلاحيات للموظفين على رضا العملاء؟
2. ما العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورضا العملاء؟
3. كيف يسهم التدريب والتحفيز في تعزيز رضا العملاء عن الخدمات المصرفية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموظفين بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورضا العملاء.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتحفيز الموجهة للموظفين على رضا العملاء.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُفسّر طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، وهي منطلقات تنتمي إلى مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، كما ترتبط بعلم التسويق من حيث فهم سلوك المستهلك وقياس درجة رضاه عن الخدمة.

فيما يتعلق بتمكين الموظفين، تنطلق الدراسة من نظرية التمكين النفسي التي طوّرها كل من Thomas و Velthouse (1990) ووسّعتها Spreitzer (1995)، والتي ترى أن التمكين ليس مجرد توزيع للمهام أو تفويض للصلاحيات، بل هو شعور داخلي لدى الموظف يُعبّر عن إدراكه لأربعة أبعاد أساسية: الشعور بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في العمل. هذه الأبعاد تُمثّل جوهر التمكين، حيث إنها تُعزز دافعية الموظف الذاتية، وترفع من مستوى التزامه الوظيفي، وتزيد من رغبته في تقديم أداء متميز ينعكس بشكل مباشر على رضا العميل. فكلما شعر الموظف بأنه موثوق به وقادر على اتخاذ قراراته، زادت جودة الخدمة التي يقدمها (Llorente, 2024).

كما تستند الدراسة إلى النظرية الحديثة في الإدارة، والتي تدعو إلى تبني أنماط قيادية مرنة، تُشرك الموظفين في اتخاذ القرار وتُوفر لهم بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير. فالموظف الذي يشعر بأنه جزء من

العملية الإدارية، وأن صوته مسموع داخل المؤسسة، يكون أكثر التزامًا وحرصًا على تمثيل المنظمة أمام العملاء بأفضل صورة ممكنة. وتسهم هذه النظرية في دعم أهمية الأبعاد المختلفة لتمكين الموظف، مثل المشاركة، والتحفيز، والتدريب، والتفويض، بوصفها وسائل فعالة لتحسين الأداء العام ورفع كفاءة التعامل مع العملاء (Miftari, 2024).

وتتقاطع هذه المفاهيم الإدارية مع نظرية الموارد (RBV)، والتي تُعد من النظريات الاستراتيجية المهمة، حيث ترى أن رأس المال البشري – أي الموظفون – يمثل مورداً استراتيجياً يصعب تقليده ويُشكّل أحد أهم عناصر التفوق التنافسي. وبموجب هذه النظرية، يُنظر إلى تمكين الموظفين كاستثمار طويل الأمد يعزز قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، ويُسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء (Barney, 2021).

أما على مستوى رضا العملاء، فإن الدراسة تستند إلى نظرية التوقعات والإدراك (Expectancy-Disconfirmation Theory)، التي تُعد من النظريات الأساسية في تفسير سلوك العميل. وتنص هذه النظرية على أن رضا العميل يتكون عندما تتطابق الخدمة المقدمة مع توقعاته أو تتجاوزها، بينما يؤدي التفاوت السلبي بين التوقعات والأداء الفعلي إلى الشعور بعدم الرضا. بناءً عليه، فإن جودة التفاعل بين الموظف والعميل تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الرضا، وهو ما يُبرز أهمية تمكين الموظف ومنحه القدرة على التصرف بمرونة في مواجهة احتياجات العميل (Chen, 2022).

كما تعتمد الدراسة على نموذج جودة الخدمة المدركة (SERVQUAL) الذي يوضح أن رضا العملاء يتأثر بخمسة أبعاد رئيسية: الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. وتُعد هذه الأبعاد

انعكاسًا مباشرًا لأسلوب أداء الموظف، فالموظف المُمكن والقادر على اتخاذ قرارات فورية سيكون أكثر قدرة على الاستجابة الفعالة، وتقديم خدمة موثوقة وودية، مما يعزز رضا العميل.

وفي السياق ذاته، يُمكن الاستئناس بـ نظرية العدالة التنظيمية التي تشير إلى أن العملاء يشعرون برضا أكبر عندما يُعاملون بعدالة واحترام، وهي ممارسات يصعب تحقيقها إلا بوجود بيئة عمل تعزز من تمكين الموظفين، وتشجعهم على التصرف باحترافية وأخلاقية في التعامل مع العملاء.

بناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بين تمكين الموظف ورضا العميل ليست علاقة مباشرة فحسب، بل تحكمها مجموعة من الأبعاد النفسية والسلوكية والإدارية التي يمكن تفسيرها عبر هذه النظريات. وبالتالي، فإن هذه المنطلقات تشكل إطارًا علميًا قويًا يمكن من خلاله تحليل ممارسات التمكين وتأثيرها على جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعتبر الإطار النظري حجر الزاوية لأي دراسة علمية، حيث يوفر الأساس المعرفي والفكري الذي يُستند إليه لفهم موضوع البحث وتحليل المتغيرات وعلاقاتها. وفي هذه الدراسة، يهدف الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين الموظفين ورضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة لفهم أبعاد العلاقة بين المتغيرين.

يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول مفهوم تمكين الموظفين وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وهو ما يوضح كيف يمكن للموظفين أن يكونوا عناصر فاعلة في تحسين جودة الخدمة. أما المحور الثاني فيركز على رضا العملاء، من خلال تعريفه، وأبعاده، وأهمية تحقيقه في القطاع المصرفي، والعوامل المؤثرة عليه. وأخيراً، يستعرض المحور الثالث العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، مع تقديم أهم الدراسات السابقة التي بحثت هذا الموضوع، وإظهار أثر التمكين على مستوى رضا العملاء في البنوك.

يهدف هذا التمهيد إلى تمكين القارئ من فهم السياق النظري الذي تقوم عليه الدراسة، وتوضيح

العلاقة بين المتغيرين الأساسيين، بما يمهد الطريق لتحليل النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة.

أولاً: الإطار النظري

أولاً: تمكين الموظفين

تُعدّ مسألة تمكين الموظفين من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يمثل التمكين استراتيجية تهدف إلى منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. ويعكس تمكين الموظفين توجه المؤسسات نحو تعزيز مشاركة الأفراد في عمليات العمل، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم وخبراتهم بأقصى قدر ممكن.

ويُنظر إلى تمكين الموظفين على أنه عملية شاملة تشمل عدة أبعاد رئيسية، مثل منح الاستقلالية، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطوير المهارات، وتعزيز الثقة بالنفس. ويتيح هذا التمكين للموظف الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، كما يزيد من دوافعه لأداء مهامه بفاعلية وجودة أعلى.

وتزداد أهمية تمكين الموظفين بشكل خاص في البنوك التجارية، حيث تعتمد جودة الخدمات المصرفية بشكل كبير على كفاءة موظفيها وقدرتهم على التعامل مع العملاء وحل المشكلات بسرعة وفعالية. ويساهم التمكين في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم، كما يساعد البنوك على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة تنافسيتها في السوق.

وعلى الرغم من فوائده المتعددة، إلا أن تمكين الموظفين يتأثر بعدة عوامل، منها أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، برامج التدريب والتطوير، ونظام الحوافز. كما تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها البنوك لتعزيز التمكين، بدءاً من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصولاً إلى توفير بيئة عمل داعمة

للابتكار والمبادرة. كل ذلك يجعل دراسة تمكين الموظفين محوراً أساسياً لفهم أثره على الأداء المؤسسي ورضا العملاء.

مفهوم تمكين الموظفين وأبعاده

في ضوء ما قدمته الأدبيات الإدارية الحديثة، يُنظر إلى تمكين الموظفين بوصفه عملية إستراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز دور العاملين داخل المؤسسة من خلال منحهم الصلاحيات والحرية والموارد اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة عالية. ويُعرّف السيد (2001) على أنه نهج إداري منظم يقوم على إسناد السلطة للموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم اليومي دون اعتماد دائم على الإدارة العليا. وهذا التعريف يوضح أن التمكين يتجاوز كونه تفويضاً مؤقتاً أو محدوداً، ليصبح إطاراً شاملاً يساهم في تحسين الاستقلالية ودعم المبادرات الفردية داخل بيئة العمل.

ويُقَسَّم التمكين في الأدبيات الحديثة إلى بُعدين رئيسيين؛ هما التمكين الهيكلي والتمكين النفسي. فالتمكين الهيكلي يركز على توفير البيئة التنظيمية التي تسمح للموظف بالعمل بفاعلية، ويشمل عناصر مثل تفويض السلطة، وتبادل المعلومات، وتوفير الموارد اللازمة. أما التمكين النفسي، الذي أبرزته دراسات حديثة مثل دراسة **Llorente-Alonso et al (2024)**، فيتعلق بمشاعر الموظف الداخلية ومدى إدراكه لقيّمته داخل المنظمة، ويتكون من أربعة مكونات أساسية: المعنى المرتبط بمدى أهمية العمل بالنسبة للموظف، والكفاءة التي تعكس شعوره بقدرته على أداء مهامه بنجاح، وتقدير المصير الذي يشير إلى القدرة على التحكم في القرارات المتعلقة بالعمل، والتأثير الذي يعبر عن قدرة الموظف على إحداث تغيير في بيئته الوظيفية.

وتؤكد الدراسات العربية الحديثة على أهمية البعد النفسي للتمكين مقارنة بالبعد الهيكلي وحده، إذ أشارت قدة (2023) إلى أن التمكين النفسي هو الأكثر تأثيراً على السلوك الفعلي للموظفين، نظراً لقدرته على تعزيز مشاعر الثقة بالذات والانتماء والالتزام. ويرجع ذلك إلى أن التمكين النفسي يُحفّز دوافع داخلية تتعلق بالرضا والفاعلية الذاتية، بينما يظل التمكين الهيكلي عاملاً خارجياً قد لا ينعكس بشكل مباشر على سلوك الموظفين ما لم يصاحبه إدراك نفسي إيجابي من جانبهم.

كما شدد بوطلالة وآخرون (2017) على أن التمكين ليس حدثاً إدارياً يُنفَّذ مرة واحدة، بل هو عملية ديناميكية تتطلب استمرارية وتطويراً دائمين داخل المؤسسة. وأوضحوا أن نجاح التمكين يعتمد على توفر ثقافة تنظيمية داعمة، تقوم على فتح قنوات التواصل، وتشجيع المبادرات، وتقبّل الأفكار الجديدة، ومنح الثقة للموظفين. وبهذا المعنى، يصبح التمكين فلسفة إدارية تتجاوز تطبيقات الإدارة التقليدية، وهو ما أكدته دراسة المالكي وشعبي (2024) التي أوضحت أن جوهر التمكين يكمن في بناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، بما يضمن تحقيق أداء أفضل واستثماراً أكبر للقدرات البشرية داخل المؤسسات.

أهمية تمكين الموظفين في البنوك التجارية

تتجلى أهمية تمكين الموظفين في القطاع المصرفي في كون هذا القطاع يعتمد اعتماداً مباشراً على جودة التفاعل الإنساني بين الموظف والعميل، وهو ما يجعل أداء العاملين عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات المالية. وقد أوضحت دراسة (Shedid & Russell, 2019) أن القطاع المصرفي، بوصفه قطاعاً خدمياً، يتطلب مستوى عالياً من المبادرة والمرونة لدى الموظفين، مما يجعل التمكين أداة أساسية لرفع جودة الخدمة وتعزيز ثقة العملاء. فكل قرار سريع أو تواصل فعال يقوم به الموظف المُمكن ينعكس مباشرة على رضا العميل وتجربته، وهو ما يمنح البنوك ميزة تنافسية لا تتحقق بالإجراءات التقليدية وحدها.

وفي السياق العربي، أكدت الدراسات الميدانية أهمية التمكين في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المصرفية. فقد كشفت أبو هزيم والبلوش (2023) أن تمكين الموظفين في البنوك التجارية الأردنية يرفع مستوى الرضا الوظيفي بنسبة تصل إلى 68%، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض معدل الدوران الوظيفي، ويعزز الاستقرار الوظيفي في قطاع حساس مثل القطاع المصرفي. وتبرز هذه النتيجة أهمية توفير بيئة عمل داعمة تمنح الموظف الثقة والحرية في اتخاذ القرارات التي تحسن من جودة أدائه وتعزز ولائه للمؤسسة.

أما في السياق السعودي، فقد أثبتت دراسة القحطاني وآخرون (2025) وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين الموظفين وبين مستويات الأداء الوظيفي والشعور العالي بالمسؤولية تجاه العملاء. وهو ما يشير إلى أن التمكين في البنوك السعودية لا ينعكس فقط على الأداء الإداري، بل يسهم أيضاً في بناء ثقافة عمل قائمة على المبادرة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على التفاعل بمرونة واحترافية مع احتياجات العملاء المتغيرة. وتعد هذه العناصر أساسية في بيئة مالية تشهد تطورات متسارعة وضغوطاً تنافسية عالية.

وتعزز نتائج الدراسات في المصارف الإسلامية الأردنية الاتجاه ذاته، حيث أوضح البدارين والزيود (2023) أن التمكين يُعد المتغير الأقوى تفسيراً للنجاح الاستراتيجي. وهذا يعكس أن تمكين الموظفين لا يؤثر فقط على مستوى الأداء الفردي، بل يرتبط أيضاً بأبعاد مؤسسية بعيدة المدى مثل النمو والتكيف واستمرار البنك في السوق. وفي السياق الدولي، أشار (Afaneh & Aldoghan (2021 إلى أن البنوك التي تطبق التمكين بشكل فعال تحقق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يصبح الموظف المُمكّن أكثر قدرة على تقديم حلول إبداعية وسريعة للعملاء، الأمر الذي يعزز ثقة العملاء ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

وفي السياق العربي، أكدت الدراسات الميدانية أهمية التمكين في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المصرفية. فقد كشفت أبو هزيم والبلوش (2023) أن تمكين الموظفين في البنوك التجارية الأردنية يرفع مستوى الرضا الوظيفي بنسبة تصل إلى 68%، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض معدل الدوران الوظيفي، ويعزز الاستقرار الوظيفي في قطاع حساس مثل القطاع المصرفي. وتبرز هذه النتيجة أهمية توفير بيئة عمل داعمة تمنح الموظف الثقة والحرية في اتخاذ القرارات التي تحسن من جودة أدائه وتعزز ولائه للمؤسسة.

أما في السياق السعودي، فقد أثبتت دراسة القحطاني وآخرون (2025) وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين الموظفين وبين مستويات الأداء الوظيفي والشعور العالي بالمسؤولية تجاه العملاء. وهو ما يشير إلى أن التمكين في البنوك السعودية لا ينعكس فقط على الأداء الإداري، بل يسهم أيضاً في بناء ثقافة عمل قائمة على المبادرة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على التفاعل بمرونة واحترافية مع احتياجات العملاء المتغيرة. وتعد هذه العناصر أساسية في بيئة مالية تشهد تطورات متسارعة وضغوطاً تنافسية عالية.

وتعزز نتائج الدراسات في المصارف الإسلامية الأردنية الاتجاه ذاته، حيث أوضح البدارين والزيود (2023) أن التمكين يُعد المتغير الأقوى تفسيراً للنجاح الاستراتيجي. وهذا يعكس أن تمكين الموظفين لا يؤثر فقط على مستوى الأداء الفردي، بل يرتبط أيضاً بأبعاد مؤسسية بعيدة المدى مثل النمو والتكيف واستمرار البنك في السوق. وفي السياق الدولي، أشار Afaneh & Aldoghan (2021) إلى أن البنوك التي تطبق التمكين بشكل فعال تحقق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يصبح الموظف المُمكّن أكثر قدرة على تقديم حلول إبداعية وسريعة للعملاء، الأمر الذي يعزز ثقة العملاء ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

العوامل المؤثرة على تمكين الموظفين

تتأثر عملية تمكين الموظفين بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية التي تتحكم في مدى قدرة المؤسسة على منح موظفيها الصلاحيات والموارد اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية. ويُعدّ المناخ الثقافي للمنظمة وأسلوب القيادة من أكثر المؤثرات حساسية في تحقيق التمكين، إذ أوضح يوب وبودبزة (2019) أن المؤسسات ذات الثقافة الداعمة والمبادرة تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالثقة والاستقلالية، بينما تحدّ الثقافات التقليدية الجامدة من فرص مشاركة الموظفين في صنع القرار. ويبرز دور القيادة هنا بشكل محوري؛ فالقيادة التحفيزية والمنفتحة تمتلك القدرة على تعزيز التمكين، في حين أن القيادة السلطوية تقيد مساحة المبادرة وتضعف الروح الابتكارية لدى العاملين.

من جهة أخرى، أكدت دراسة واکلي ومعزوز (2020) أن برامج التدريب المستمر والتقييم الموضوعي والعادل للأداء يمثلان من أقوى المحركات الداعمة للتمكين والإبداع الإداري. فالتدريب يرفع كفاءة الموظف ويمنحه الشعور بالقدرة والاستعداد لتحمل مهام أكبر، في حين يوفّر التقييم العادل بيئة يشعر فيها العاملون بأن جهودهم مقدّرة، مما يعزز دافعيتهم للمشاركة بفاعلية في أعمالهم. وتبين من نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية تتمتع بمستويات أعلى من التمكين والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التدريب المحدود وغير المنتظم.

كما أشارت قدة (2023) إلى أن البيروقراطية المفرطة والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار من أبرز العوائق التي تخفض مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين، خاصة في الإدارات الحكومية. فكلما زادت القيود التنظيمية وتركزت القرارات في المستويات العليا، تراجعت قدرة الموظفين على ممارسة صلاحياتهم

وشعروا بأن دورهم ثانوي وغير مؤثر. هذا ينعكس سلبيًا على دافعتهم، ويقلل من قيمتهم الإدراكية لأنفسهم داخل المؤسسة، وبالتالي يتراجع مستوى التمكين النفسي لديهم.

وفي السياق ذاته، بين غديري وبوسالم (2022) أن نجاح برامج التمكين يعتمد اعتمادًا كبيرًا على دعم الإدارة العليا وتوفر قنوات تواصل واضحة ومفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة. فالدعم القيادي يخلق بيئة آمنة تجريبية تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات دون خوف من العقاب، بينما يؤدي غياب هذا الدعم إلى إجهاض مبادرات التمكين في مراحلها الأولى. كما تُظهر النتائج أن التواصل الفعال يسهم في مشاركة المعلومات، وهو عنصر جوهري في التمكين الهيكلي.

وأخيرًا، خلصت دراسة خطاب (2021) إلى أن العدالة التنظيمية والثقة في القيادة تمثلان من أهم المحددات التي تضمن نجاح تطبيق التمكين داخل المؤسسات الخدمية. فحين يشعر الموظفون بالإنصاف في توزيع المهام والمكافآت، وبأن قادتهم جديرون بالثقة، يصبحون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والمبادرة في العمل. وهذا يعزز روح الانتماء والالتزام، ويزيد من فعالية برامج التمكين على مستوى الفرد والمؤسسة.

استراتيجيات تمكين الموظفين

تقوم استراتيجيات تمكين الموظفين على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز استقلالية العاملين ورفع قدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتصل بمهامهم اليومية. وقد أبرز كواديك (2021) أهمية أربعة محاور أساسية لتحقيق تمكين فعال، وهي: تفويض السلطة الحقيقية وليس الصورية، وتبادل المعلومات الاستراتيجية بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى تصميم وظائف مرنة تسمح للعامل بالابتكار، وتقديم تغذية

راجعة مستمرة تساعد على تحسين أدائه. وتشير هذه المحاور إلى أن التمكين ليس إجراءً إداريًا محدودًا، بل منظومة متكاملة تعزز قدرة الموظف على النمو والمبادرة داخل بيئة العمل.

ومن جهة أخرى، أوضحت دراسة بن نافلة وفلاف (2013) التي أجريت على شركة أورانج الأردن أن نجاح برامج التمكين مرهون بوجود مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بحيث يمكن للموظف معرفة ما هو متوقع منه بدقة، ويتمكن المديرون من تتبع مستويات التقدم بشكل دوري. وشددت الدراسة على ضرورة دمج هذه المؤشرات في منظومة المتابعة والتقييم لضمان استدامة جهود التمكين، وتجنب تحولها إلى شعارات دون تطبيق فعلي. وبيّنت النتائج أن وضوح المؤشرات يعزز الشفافية ويزيد من التزام الموظفين بتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما دراسة الظهراني (2023) في شركة جيبك البحرينية فقد أكدت أن تمكين الموظفين يقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: التدريب المتخصص والمكثف الذي يرفع الكفاءة المهنية، ونظام مكافآت مرتبط بالأداء يحفز الموظف على العطاء، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تقبل الخطأ باعتباره فرصة للتعلم وليس سببًا للعقاب. وبيّنت الدراسة أن هذه الركائز تخلق بيئة عمل آمنة تشجع الموظف على التفكير الابتكاري واتخاذ المبادرات دون خوف، مما يرفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

وفي السياق نفسه، كشفت دراسة البوسعيدية والعربي (2022) أن إشراك الموظفين في صياغة أهدافهم الشخصية وخططهم التطويرية يساهم في تعزيز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه العمل. وقد أوضحت الدراسة أن مشاركة الموظف في وضع أهدافه تجعل عملية التمكين أكثر واقعية ومرتبطة باحتياجاته الفعلية، إضافة إلى أنها تساهم في رفع دافعيته الذاتية وتزيد من ولائه للمؤسسة. وأبرزت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب تحقق مستويات أعلى من الالتزام والمرونة التنظيمية.

وأخيرًا، أوصى غرابي ومخلوف (2021) بضرورة تطبيق برامج التوجيه والإرشاد المهني (Mentoring) باعتبارها من أكثر الأدوات فعالية في نقل الخبرة والمعرفة من الإدارة العليا إلى الموظفين الجدد أو الأقل خبرة. فهذه البرامج توفر دعماً شخصياً وتدريباً مباشراً يسهّل على الموظفين اكتساب المهارات القيادية تدريجياً، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم وقدرتهم على تولي أدوار أكبر مستقبلاً. كما بينت الدراسة أن وجود مرشد مهني داخل المؤسسة يساهم في تسريع عملية التمكين وتحويله إلى ثقافة عمل مستدامة.

أثر تمكين الموظفين على الأداء المؤسسي

تشمل استراتيجيات تمكين الموظفين مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى رفع مستوى استقلالية العاملين وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم. ويُعد تفويض السلطة الفعلية أحد الركائز الأساسية في هذا الإطار، إذ يمنح الموظف مساحة أوسع للتصرف ويجعله أكثر قدرة على الابتكار، خاصة عندما يقترن ذلك بمشاركة المعلومات الاستراتيجية التي تمكنه من فهم الصورة الكبرى لعمل المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية. كما يساهم تصميم الوظائف بشكل مرن، يسمح بإعادة توزيع المهام أو تعديلها وفق قدرات الموظف واحتياجات المؤسسة، في تعزيز الشعور بالمرونة والديناميكية في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يُعد توفير التغذية الراجعة المستمرة عاملاً محورياً في تحسين الأداء، لأنها تمنح الموظفين رؤية أوضح حول نقاط القوة ونواحي التحسين، مما يساهم في رفع مستوى الثقة المهنية لديهم (كواديك، 2021).

ويتطلب تحقيق أثر ملموس في برامج التمكين وجود آليات دقيقة للمتابعة تعتمد على مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. إذ إن وجود هذه المؤشرات يساعد على تقييم مدى تقدم الموظفين ويُبرز مستويات القوة والضعف في التطبيق، مما يجعل عمليات التحسين أكثر تركيزاً وواقعية. كما يساعد وضع هذه

المؤشرات على خلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة، بحيث يعرف كل موظف ما هو متوقع منه وكيف يمكنه الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء. ويرتبط ذلك بتطوير نظم متابعة دورية تعزز من استدامة برامج التمكين وتمنع تحولها إلى إجراءات شكلية لا تنعكس على الواقع العملي (بن نافلة وفلاف، 2013).

ويقوم تمكين الموظفين على مجموعة من المقومات التنظيمية التي تؤثر مباشرة في نجاح تطبيقه. ومن أبرز هذه المقومات توفير برامج تدريب مكثفة تهدف إلى رفع الكفاءة المهنية وتعويض أي فجوات معرفية قد تعيق الموظف عن أداء دوره الجديد بكفاءة. كما يشكل نظام المكافآت المرتبط بالأداء عنصراً أساسياً في تعزيز دافعية الموظفين للتفاعل الإيجابي مع التمكين، حيث يربط الموظفون بين جهودهم ونتائج ملموسة تعود عليهم بالنفع. وإلى جانب ذلك، تُعد ثقافة تقبل الخطأ جزءاً أصيلاً من بيئة التمكين، لأنها تمنح العاملين مساحة للتجربة والتعلم دون خوف من العقاب، مما يعزز من قدراتهم الابتكارية ويزيد من جرأتهم على اقتراح حلول جديدة تتماشى مع أهداف المؤسسة (الظهراني، 2023).

كما يمثل إشراك الموظفين في رسم أهدافهم المهنية ووضع خططهم التطويرية خطوة محورية في بناء شعور قوي بالملكية والمسؤولية تجاه المؤسسة. فالتمكين لا يرتبط فقط بالسلطات الممنوحة، بل يمتد ليشمل قدرة الموظف على توجيه مساره المهني بناءً على تصور واضح لما يريد تحقيقه. ويساعد هذا النوع من المشاركة على رفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظف بأن المؤسسة تمنحه فرصة حقيقية للنمو والتطور، وأن دوره يتجاوز تنفيذ التعليمات إلى المساهمة في صياغة توجهاته المهنية المستقبلية (البوسعيدية والعربي، 2022).

وإلى جانب ذلك، يُعد التوجيه والإرشاد المهني أحد الأدوات الفعالة في خلق تواصل معرفي عميق بين الإدارة العليا والموظفين. حيث يتيح هذا الأسلوب للموظفين فرصة التعلم المباشر من أصحاب الخبرة، مما

يساهم في نقل المعرفة التنظيمية والقيم المهنية بشكل عملي وسلس. كما يعزز الإرشاد الثقة المتبادلة ويزيد من قدرة الموظفين على تحمل المسؤوليات الأكبر تدريجيًا، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للقيام بأدوار قيادية مستقبلية داخل المؤسسة. ويسهم هذا النهج أيضًا في تقوية العلاقات المهنية وخلق بيئة داعمة تساعد الموظف على مواجهة التحديات بثبات ومرونة (غرابي ومخلف، 2021).

ثانياً: رضا العملاء في القطاع المصرفي

مفهوم رضا العملاء وأبعاده

يُعد رضا العملاء أحد المفاهيم المحورية في جودة الخدمات المصرفية، ويُنظر إليه بوصفه حالة نفسية تجمع بين التقييم المعرفي والانطباع العاطفي الذي يتولد لدى العميل عند مقارنته بين توقعاته المسبقة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة التي يتلقاها. وكلما كان الفارق بين التوقعات والواقع ضئيلاً أو إيجابياً، ارتفع مستوى الرضا وشعر العميل بأن البنك قادر على تلبية احتياجاته بكفاءة واحترافية، وهو ما يعكس أهمية فهم الدوافع الداخلية لسلوك العميل وأنماط توقعاته (عيد ليب، 2020).

ويستند تقييم رضا العملاء في القطاع المصرفي إلى نموذج SERVQUAL، الذي يُعد أحد أكثر النماذج شيوعاً في قياس جودة الخدمات. ويقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد رئيسية تشمل: الموثوقية التي تتعلق بقدرة البنك على تقديم الخدمة بدقة وثبات، والاستجابة التي تُعنى بسرعة التعامل مع احتياجات العميل، والضمان الذي يعكس مستوى الثقة والكفاءة لدى الموظفين، والتعاطف الذي يتجلى في مراعاة خصوصية العميل واهتمام البنك باحتياجاته الفردية، وأخيراً العناصر الملموسة مثل المرافق، الأجهزة، ومظهر العاملين

التي تعكس جودة البيئة الخدمية المقدمة (Alkhaibari et al., 2023) وتُظهر هذه الأبعاد أن رضا العملاء عملية متعددة العناصر تتداخل فيها العوامل الفنية والسلوكية والتنظيمية.

كما يُنظر إلى رضا العملاء باعتباره مفهومًا ديناميكيًا غير ثابت، فهو يتغير باستمرار بناءً على كل تجربة يمر بها العميل في تعاملاته مع البنك. وتبرز أهمية إدارة التوقعات هنا، لأن أي فجوة بين ما يتوقعه العميل وما يحصل عليه بالفعل يمكن أن تؤدي إلى تغير سريع في مستوى الرضا، سواء صعودًا أو هبوطًا. ويعني ذلك أن المؤسسات المصرفية مطالبة بتحقيق توازن دقيق بين قدرتها التشغيلية وبين الصورة التي تبنيها لدى العملاء حول خدماتها. (Chen et al., 2022)

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، شهد مفهوم رضا العملاء تطورًا ملحوظًا من حيث الأبعاد التي تشكّله. إذ أصبح العملاء يولون اهتمامًا كبيرًا بعوامل جديدة مثل سهولة استخدام التطبيقات المصرفية، وسرعة تنفيذ العمليات عبر المنصات الإلكترونية، ومستوى الأمان السيبراني الذي يحمي بياناتهم وحساباتهم من الاختراق. كما اكتسبت الاستجابة الفورية عبر القنوات الرقمية أهمية مضاعفة، نظرًا لتوقع العملاء الحصول على خدمات سريعة ودقيقة دون الحاجة لزيارة الفروع. ويدل ذلك على أن الرضا في البيئة المصرفية الحديثة أصبح مفهومًا واسعًا يتجاوز جودة الخدمة التقليدية ليشمل التجربة الرقمية الكاملة (إبراهيم وآخرون، 2023).

وبناءً على ذلك، أصبح رضا العملاء في البنوك يمثل إطارًا متعدد الأبعاد يتطور باستمرار بتطور التكنولوجيا وتغير سلوك المستفيدين، إذ لم يعد يعتمد فقط على جودة الخدمات التقليدية، بل بات يتطلب استراتيجيات مبتكرة تعزز التجربة الرقمية وتدعم التفاعل السلس بين العميل والبنك في مختلف القنوات (الطحان، 2025).

أهمية رضا العملاء في البنوك التجارية

يُعد رضا العملاء أحد أهم مصادر الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، خاصة في ظل التشابه الكبير بين المنتجات والخدمات التي تقدمها البنوك. فمع كون العروض المصرفية متقاربة إلى حد كبير، يصبح التميز في التجربة التي يعيشها العميل وليس في المنتج نفسه. ولذلك يُنظر إلى رضا العملاء بوصفه عنصرًا استراتيجيًا قادرًا على تعزيز قدرة البنك على المنافسة والاستمرار في سوق يتسم بالتغير السريع والضغط المتزايد (Budur & Poturak, 2021). وفي هذا السياق، يمثل الرضا مؤشرًا جوهريًا يعكس قدرة البنك على تلبية احتياجات العملاء الحقيقية، ليس فقط من خلال الخدمات، بل من خلال جودة التفاعل والقيمة المضافة التي يحصل عليها المستخدم.

ويظهر تأثير رضا العملاء بوضوح في سلوكهم المالي، إذ يُلاحظ أن العميل الراضي يميل إلى زيادة حجم تعاملاته مع البنك، سواء من خلال توسيع حساباته، أو زيادة استخدامه للخدمات الرقمية، أو الاعتماد على البنك كمصدر رئيسي للخدمات المالية. وتشير الأدلة إلى أن ارتفاع مستوى الرضا يرفع حجم تعاملات العميل بنسبة كبيرة قد تصل إلى 75%، ما يدل على قوة العلاقة بين جودة التجربة المصرفية وسلوك العميل وتوجهاته المستقبلية (Alkhaibari et al., 2023). كما يُسهم الرضا في تقليل احتمالية انتقال العملاء إلى بنوك منافسة، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة تتسم بارتفاع تكلفة اكتساب عملاء جدد.

وقد أصبح رضا العملاء أيضًا معيارًا رئيسيًا يُقاس به نجاح الاستراتيجيات التسويقية والخدمية في البنوك، حيث يُنظر إليه بوصفه المخرج النهائي لأي عملية تطوير أو تحسين. فحين تنجح المؤسسة المصرفية في إرضاء عملائها، فإنها تثبت قدرتها على تحقيق التوافق بين توقعات العملاء وما يُقدّم لهم فعليًا من خدمات،

وهو ما يُمثل جوهر الجودة في القطاع المصرفي (عيد لبيب، 2020). ويمتد أثر الرضا ليشمل سمعة البنك وصورته الذهنية، إذ يساهم العميل الراضي في نقل صورة إيجابية عن البنك داخل محيطه الاجتماعي.

وفي ظل التحول الرقمي السريع الذي يشهده القطاع المصرفي، أصبح رضا العملاء يمثل عامل التمييز الحقيقي بين المؤسسات. فمع انتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية وتزايد الاعتماد على التطبيقات الذكية، لم يعد التنافس حول المنتجات بل حول سهولة الاستخدام، سرعة الخدمة، مستوى الأمان، وتجربة العميل الرقمية. وبالتالي، تحول رضا العملاء إلى ركيزة أساسية تعكس مدى نجاح البنك في مواءمة تقنياته وخدماته مع توقعات المستخدمين في العصر الرقمي (إبراهيم وآخرون، 2023).

كما ينعكس رضا العملاء على الولاء المصرفي الذي يُعد أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها البنوك. فحين يشعر العميل بالرضا، يصبح أكثر ميلاً للحفاظ على علاقته بالبنك، ويقدم توصيات إيجابية للآخرين، مما يقلل من تكلفة التسويق ويعزز شبكة العملاء عبر التسويق الشفهي. وتشير الأدبيات إلى أن البنوك التي تحقق مستويات عالية من الرضا تتمتع بقاعدة عملاء مستقرة وأكثر التزاماً، ما يسمح لها بالنمو وتحقيق استدامة أكبر في بيئة المنافسة (الطحان، 2025).

العوامل المؤثرة على رضا العملاء

يتأثر رضا العملاء في البنوك بمجموعة واسعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتشكّل التجربة النهائية التي يحصل عليها العميل. ويأتي في مقدمة هذه العوامل جودة الخدمة المصرفية، فهي الأساس الذي تُبنى عليه ثقة العميل وقدرته على الاعتماد على البنك في معاملاته المختلفة. وتشمل الجودة دقة العمليات،

وضوح الإجراءات، وسلاسة التعاملات اليومية، إضافة إلى قدرة البنك على توفير خدمات تلبى الاحتياجات المتجددة للعملاء (Alariki, 2020). كما تشكل سرعة الاستجابة بُعدًا مركزيًا في تحديد مستوى الرضا، إذ يتوقع العملاء حلولًا فورية واستجابات فعّالة دون تأخير، سواء في الفروع التقليدية أو عبر القنوات الرقمية. ويلعب العامل البشري دورًا محوريًا في تشكيل تجربة العميل، خصوصًا الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور. فتمكين موظفي الصف الأمامي، ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار وتوفير المعلومات والدعم اللازمين، يساهم في تقديم خدمة أكثر مرونة وكفاءة. هذا النوع من التمكين يعزز ثقة العميل ويختصر الوقت، مما يجعل تجربة التعامل أكثر إيجابية مقارنة بالأساليب التقليدية التي تتطلب الرجوع الدائم إلى الإدارة. ويُعد هذا العامل من أبرز محددات الرضا في البيئة المصرفية التي تعتمد على التعامل المباشر واللحظي مع العملاء (Shedid & Russell, 2019).

ومع التحول الرقمي وتسارع انتشار التكنولوجيا المالية، تغيرت طبيعة العوامل المؤثرة في رضا العملاء، إذ أصبحت جودة الخدمات الإلكترونية وسهولة استخدامها تشكل محورًا رئيسيًا في تقييم التجربة المصرفية. فقد بات العميل يعتمد بشكل أكبر على التطبيقات والمواقع الإلكترونية لإجراء معاملاته اليومية، ما جعل الانطباع الرقمي يُضاهي في أهميته أو يفوق الانطباع الناتج عن الزيارة المباشرة للفرع. ولذلك أصبح الأداء الإلكتروني، من حيث البساطة، الأمان، والسرعة، عاملاً حاسمًا في تحديد مستوى الرضا العام (Alkhaibari et al., 2023).

كما أن إدارة توقعات العملاء تمثل عاملاً تنظيميًا أساسيًا يؤثر بشكل كبير في الانطباع النهائي الذي يكونه العميل عن البنك. فعندما يمتلك العميل صورة واضحة عن الخدمة، ومتطلبات تنفيذها، ونتائجها

المتوقعة، فإن احتمال شعوره بالرضا يرتفع بشكل كبير. ويساعد ذلك في تقليل الفجوة بين ما يريده العميل وما يحصل عليه فعليًا، وهو ما يُعد عنصرًا مهمًا في بيئة تتسم بالتنافس والبحث الدائم عن التميز (عيد لبيب، 2020).

وفي إطار التطور المستمر للخدمات المصرفية، ظهر توجه جديد يعتمد على تمكين العميل نفسه، عبر منحه سيطرة أكبر على معاملاته وإتاحة أدوات رقمية تساعد في إدارة حساباته ذاتيًا. هذا النوع من التمكين يعزز شعور العميل بالاستقلالية، ويمنحه قدرة أكبر على اتخاذ القرارات المالية في الوقت الذي يراه مناسبًا. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر العوامل تأثيرًا في ارتفاع مستويات الرضا، لأنه يقلل من الاعتماد على الإجراءات التقليدية ويوفر تجربة مرنة ومتكاملة (الطحان، 2025).

قياس رضا العملاء في البنوك

تعتمد البنوك على مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب لقياس رضا العملاء، إذ تُعد استطلاعات الرأي، ومؤشر صافي المروجين (NPS)، وتحليل الشكاوى، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء من أبرز الوسائل التقليدية المستخدمة لتحقيق فهم شامل لتجربة العميل (عيد لبيب، 2020). وتمثل هذه الأدوات قاعدة أساسية تساعد المؤسسات المصرفية على تقييم جودة الخدمات، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تحسين دقيقة تستند إلى بيانات واقعية. كما تتيح هذه الأدوات إمكانية مقارنة الأداء عبر الفروع المختلفة أو بين الخدمات الرقمية والتقليدية، ما يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعلومات.

في سياق التحول الرقمي، أصبح الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة أمراً محورياً لقياس رضا العملاء بشكل أكثر دقة وفي الوقت الفعلي، خصوصاً عبر القنوات الرقمية. فمن خلال تحليل سلوك العملاء عبر التطبيقات والمواقع الإلكترونية، يمكن للبنوك التعرف على أنماط الاستخدام، ونقاط الارتباك، والفرص المحتملة لتحسين تجربة المستخدم، مما يتيح التدخل الفوري لمعالجة أي قصور في الخدمة (Alkhaibari et al., 2023). ويساهم هذا النهج في جعل قياس الرضا عملية مستمرة وديناميكية، بدلاً من الاكتفاء بالقياسات الدورية التقليدية.

ويكتسب قياس الرضا بعد كل تفاعل مباشر مع العميل (Moment of Truth) أهمية متزايدة، إذ يمكن لكل تجربة فردية أن تؤثر على تصور العميل العام للبنك. وبذلك، يصبح التركيز على اللحظات الحرجة في رحلة العميل أداة أساسية لتحديد مواضع التحسين وإزالة المعوقات بسرعة، بدلاً من انتظار التقييم الدوري الذي قد لا يعكس بدقة التجارب الحديثة. (Chen et al., 2022) ومن هنا تتضح الحاجة إلى دمج القياسات الكمية مثل الاستطلاعات مع المقاييس الكيفية مثل تحليل التعليقات النصية، بما يضمن رؤية أكثر شمولية لتجربة العميل (إبراهيم وآخرون، 2023).

كما أصبح من الضروري تطوير مؤشرات رضا متخصصة للخدمات الرقمية تتوافق مع احتياجات وتوقعات الجيل الجديد من العملاء، الذين يفضلون السرعة، السهولة، والأمان في تعاملاتهم المصرفية. فهذه المؤشرات تساعد البنوك على تقييم جودة الخدمات الإلكترونية بشكل مستقل عن الخدمات التقليدية، وتمكنها من تحسين تجربة المستخدم الرقمي بشكل مستمر، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من ولائهم ويخفض تكلفة التسويق عبر التوصيات الشفهية (الطحان، 2025).

تحديات تحقيق رضا العملاء في البنوك التجارية

تواجه البنوك في الوقت الراهن مجموعة من التحديات المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق رضا العملاء واستدامة الميزة التنافسية. من أبرز هذه التحديات ارتفاع توقعات العملاء بشكل مستمر، حيث أصبح العملاء يتوقعون تجربة سلسة وسريعة وشخصية في جميع تعاملاتهم المصرفية، سواء داخل الفروع أو عبر القنوات الرقمية (إبراهيم وآخرون، 2023). ويتربط على ذلك ضغط مستمر على المؤسسات لتطوير خدماتها بما يتناسب مع هذه التوقعات، وإلا فإن الفجوة بين توقعات العملاء والأداء الفعلي قد تتسع، ما يقلل من مستوى الرضا ويؤثر على ولاء العملاء (عيد لبيب، 2020).

ويُعد التحول الرقمي السريع تحديًا رئيسيًا آخر، إذ يتطلب من البنوك تبني تقنيات حديثة وتطوير التطبيقات والخدمات الإلكترونية بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء. ومع ذلك، يبرز نقص الكفاءات الرقمية بين الموظفين كعائق كبير أمام تقديم خدمة متميزة، حيث تحتاج هذه الخدمات إلى قدرة الموظف على التعامل مع الأدوات الرقمية بكفاءة، وتقديم الدعم الفوري للعملاء عند مواجهة أي مشكلات تقنية أو إجرائية. (Alkhaibari et al., 2023)

كما تشكل البيروقراطية الداخلية في بعض البنوك حاجزًا أمام سرعة الاستجابة ومرونة التعامل مع متطلبات العملاء. فالإجراءات المعقدة والروتين الطويل يؤديان إلى تأخير تقديم الحلول والخدمات، مما يقلل من رضا العملاء ويؤثر على شعورهم بالكفاءة والاهتمام من قبل البنك (الطحان، 2025). ويرتبط هذا الأمر ارتباطًا وثيقًا بالثقافة المؤسسية، حيث إن غياب نهج "العميل أولاً" يعكس محدودية التركيز على تجربة العميل ويحد من قدرة المؤسسة على تلبية توقعاته بشكل مستمر وفعال. (Alariki, 2020)

وبالإضافة إلى ما سبق، تواجه البنوك منافسة متزايدة من شركات التكنولوجيا المالية FinTech ، التي تقدم خدمات مبتكرة وسريعة وتجارب رقمية متكاملة، مما يزيد من التحدي أمام البنوك التقليدية للحفاظ على رضا العملاء. ويستلزم هذا الواقع أن تكون استراتيجيات التمكين وإدارة تجربة العميل شاملة ومتجددة، بحيث تتضمن التدريب المستمر للموظفين، وتبني نظم مرنة تساعد على الابتكار، وتعزيز ثقافة مؤسسية تضع العميل في صميم عمليات اتخاذ القرار.

ثالثاً: العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء

تتضح أهمية تمكين الموظفين في القطاع المصرفي من خلال تأثيره المباشر على رضا العملاء، حيث تشير الأدلة إلى أن الموظف المُمكن قادر على تقديم خدمة أكثر كفاءة ومرونة، ما يعزز التجربة الشاملة للعميل (Shedid & Russell, 2019). ويظهر هذا التأثير بشكل واضح عند تحليل العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى رضا العملاء، حيث وجد أن التمكين الإداري يمكن أن يفسر نسبة كبيرة من التباين في رضا العملاء، إذ أظهرت دراسة في السعودية أن التمكين الإداري يساهم بنسبة 64% في تفسير الفروق في تقييم العملاء للشركة والخدمات المقدمة (Alariki, 2020). وهذا يعكس الدور الحاسم للتمكين في تحسين قدرة الموظف على الاستجابة لاحتياجات العملاء بكفاءة ودقة.

كما أن رضا العملاء لا يعمل بمعزل عن الأداء الفعلي للموظف، بل يتأثر ارتباطاً وثيقاً بمستوى التمكين الذي يمنحه البنك لموظفيه. ففي سياق العلاقة بين تمكين الموظفين وولاء العملاء، أظهر أن رضا العملاء يعمل كعامل وسيط كامل بين الأداء المُمكن للموظف واستدامة ولاء العملاء على المدى الطويل، مما يشير إلى أن الاستثمار في تمكين الموظفين يؤدي إلى فوائد مزدوجة تتعلق بالموظف والعميل على حد سواء (Budur & Poturak, 2021).

ويبرز أيضًا أن منح الموظفين حرية اتخاذ القرار والمبادرة في التعامل مع احتياجات العملاء يسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العملاء. فالأمثلة العالمية تبين أن الشركات التي تمنح موظفيها صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار تتفوق في مستويات رضا العملاء على المؤسسات التقليدية التي تركز على السيطرة المركزية والبيروقراطية (كواديك، 2021). ويُعد هذا الأسلوب من أهم استراتيجيات التمكين، حيث يزيد من سرعة الاستجابة ويتيح تخصيص الخدمات بما يتناسب مع متطلبات العميل الفردية.

بالإضافة إلى ذلك، يُسهم تمكين الموظفين في خلق تأثير غير مباشر على رضا العملاء، إذ يؤدي إلى تمكين العملاء أنفسهم من خلال تجربة خدمة أسرع وأكثر تخصيصًا، ما يولد حلقة إيجابية من الرضا المتبادل بين الموظف والعميل. فكلما شعر الموظف بأنه يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات ودعم العملاء بفعالية، زاد شعور العميل بالثقة والرضا، مما يعزز الولاء ويُسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام (الطحان، 2025).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (القحطاني، 2025) بعنوان العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا عن العمل: دراسة تطبيقية على موظفي إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد قائمة استبيان شاملة لجميع العاملين بالمستويات الإدارية، مع اعتماد المعاينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث بلغ حجم العينة 323 فردًا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات البحث، وهي تمكين الموظفين والرضا

عن العمل، بالإضافة إلى تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثنائية. كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي غير مباشر للتمكين الوظيفي على مستوى الرضا عن العمل، مما أدى إلى قبول فروض البحث التي وضعها الباحث في هذه الدراسة.

دراسة(عوي، 2025) بعنوان " اثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنك خارجي جزائري تبسة(Doctoral dissertation) , جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة)" هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر الذي يُمكن أن يحدثه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في البنك الخارجي الجزائري – وكالة تبسة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، والتدريب، وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة في البنك. وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف المفاهيم النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستقرائي الذي اعتمد على إعداد وتوزيع استبيان على عينة مكونة من (40) موظفًا من العاملين بالبنك تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين العاملين على جودة الخدمة، حيث تبين أن تمكين العاملين يفسر ما نسبته 37.2% من التباين في جودة الخدمة داخل البنك محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعدي تحفيز العاملين والتدريب على جودة الخدمة، إذ بلغ معامل الانحدار (B) لكل منهما (0.155) و(0.214) على التوالي، مما يشير إلى الأثر الفعال لهذين البعدين في تحسين جودة الخدمة في المقابل، لم تُسجل الدراسة أثراً يُذكر لكل من أبعاد

تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل على جودة الخدمة، مما يشير إلى الحاجة لإعادة النظر في كيفية تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسة بما يحقق الأثر المنشود في تحسين الأداء الخدمي.

دراسة(الطحان، 2025) بعنوان " أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر " تنبثق المشكلة البحثية من فرضية مفادها أن تمكين العملاء يُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تحقيق رضاهم، حيث يسهم التمكين في تعزيز شعور العملاء بالإشباع والثقة، مما يجعلهم أكثر ميلاً لتفضيل الشركة ومنتجاتها، وهو ما ينعكس إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وتقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق. ومن هنا تبلور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر؟ وقد سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل لمفهوم تمكين العملاء والريادة التسويقية، إلى جانب تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العملاء وتعزيز الريادة التسويقية داخل قطاع الاتصالات في مصر. كما هدفت إلى قياس أثر حرية العميل في الاختيار، وقدرته على التأثير، والمعنى المدرك للخدمة، وكذلك مستوى الثقة التي يولها العميل للشركة، في دعم وتعزيز مكانة شركات الاتصالات كرائدة في المجال التسويقي واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال بناء أساس نظري متين يعتمد على تأصيل المفاهيم المرتبطة بالمتغيرين الرئيسيين، وتم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات محل الدراسة، وذلك بغرض التعرف على آرائهم وتوجهاتهم واختبار الفروض الموضوعية وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تمكين العملاء وتعزيز الريادة التسويقية في شركات الاتصالات المصرية، وأكدت على ضرورة توجيه الثقافة التنظيمية السائدة داخل تلك الشركات نحو تبني مفهوم تمكين العملاء بوصفه أحد التوجهات الاستراتيجية الرئيسة، بما يسهم في تعزيز قدرتها على المنافسة وقيادة السوق(الطحان، 2025).

دراسة (البدارين، 2023) بعنوان أثر تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الإداري، من خلال أبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، وتحفيز العاملين، والمشاركة في صناعة القرار، والتدريب، والاتصال الفعال، على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية، والذي تم قياسه عبر ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البقاء، والنمو، والتكيف. وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 357 موظفًا، واعتمدت على مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها: التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل فروق المتوسطات. أظهرت النتائج أن الموظفين في المصارف الإسلامية الأردنية يقيمون مستوى التمكين الإداري بمستوى متوسط، في حين جاء تقييمهم للنجاح الاستراتيجي بمستوى مرتفع. كما بينت الدراسة أن التمكين الإداري يؤثر إيجابًا وبشكل دال إحصائيًا في النجاح الاستراتيجي، بينما لم يُظهر بُعدًا تحفيز العاملين وصناعة القرار أي أثر دال على النجاح الاستراتيجي. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري وفقًا للمتغيرات الديموغرافية. وانتهت الدراسة بتوصيات تؤكد ضرورة تعزيز مستوى التمكين الإداري في المصارف الإسلامية الأردنية لما له من أثر مباشر على تحقيق النجاح الاستراتيجي على المدى البعيد، مع أهمية رفع مستوى تحفيز العاملين وتوسيع مساحة مشاركتهم في صناعة القرارات لضمان تحسين الأداء والاستمرارية.

دراسة (الظهراني، 2023) بعنوان تأثير التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات "جيبك GIPIC" في مملكة البحرين.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات بمملكة البحرين، وذلك من خلال التعرف على واقع التمكين الإداري وواقع الاحتفاظ

بالموظفين داخل الشركة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل الاستبيان متغيرات البحث الأساسية، وهي التمكين الإداري والاحتفاظ بالموظفين، إضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركة، وتم اختيار عينة استطلاعية أولية مكونة من 40 موظفًا وموظفة بطريقة عشوائية للتحقق من صلاحية أدوات البحث والتأكد من صدقها وثباتها باستخدام معاملات ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي. بعد ذلك، تكونت عينة البحث النهائية من 218 موظفًا وموظفة، تم اختيارهم أيضًا بطريقة عشوائية لضمان تمثيل العينة للمجتمع الأصلي ورفع مصداقية النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التمكين الإداري، المتمثلة في المهام، والقدرة، والالتزام، والثقافة، لها أثر واضح على الاحتفاظ بالموظفين بنسبة 63.3%، مما يدعم صحة الفرضية البديلة للبحث ويرفض الفرضية الصفرية. وتشير هذه النتائج إلى أهمية التمكين الإداري كأداة استراتيجية لتعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات وتحسين قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.

دراسة (إبراهيم، 2023) بعنوان "العلاقة بين التسويق المباشر وتمكين العميل (بال تطبيق على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية)" يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التسويق المباشر وأبعاد تمكين العميل، مع التطبيق على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية، وذلك بالاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار كأداة تحليلية لقياس تلك العلاقة. وقد اعتمد الباحثان في الدراسة على عينة مكونة من (313) مفردة، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستقصاء (الاستبيان) التي وُزعت على المشاركين، وتم استرجاع (224) استبانة صحيحة، بمعدل استجابة بلغ (71.6%) وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق المباشر

وأبعاد تمكين العميل، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التسويق المباشر يرتبط بزيادة إدراك العملاء لأبعاد التمكين. إلا أن النتائج أشارت أيضاً إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر للتسويق المباشر على أبعاد تمكين العميل، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين لا تتسم بالتأثير السببي المباشر، رغم وجود ارتباط بينها.

دراسة (كواديك، 2021) بعنوان " دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)" تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة تمكين العاملين في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بما يساهم في تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل تجارب ناجحة لمؤسسات خدمية تبنت نهج تمكين العاملين كوسيلة استراتيجية لتحقيق التميز في جودة خدماتها. وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مناسب لطبيعة الدراسة، لما يوفره من إمكانية لفهم الظاهرة وتحليل أبعادها وعلاقاتها وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني سياسة تمكين العاملين يمثل أحد العوامل الأساسية المميزة لقطاع الخدمات، نظراً لكون العاملين في هذا القطاع يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء. فكلما زادت الصلاحيات الممنوحة للعامل، كلما كان أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل فوري وفعال، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا العام لديهم تجاه الخدمات المقدمة وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تفعيل آليات تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية بشكل فعال، إلى جانب التركيز على تحسين الجوانب الملموسة للخدمة، مثل تطوير المظهر العام للمؤسسة، وتحسين أماكن استقبال العملاء ومكاتب الموظفين، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات لضمان الكفاءة والسرعة في الأداء.

دراسة (Budur, 2021) بعنوان " Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع بالغ الأهمية في

بيئة الأعمال الحديثة، يتمثل في إدراك العملاء لأداء الموظفين، واستكشاف أثر هذا الإدراك إلى جانب الأداء العام للموظفين على متغيرين رئيسيين في استمرارية المنظمات ونجاحها، وهما رضا العملاء وولائهم. وقد سعت الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة الديناميكية بين الطريقة التي يُقيّم بها العملاء أداء الموظفين الذين يتعاملون معهم مباشرة، وبين مدى شعورهم بالرضا عن الخدمات المقدمة، وانعكاسات ذلك على مستوى ولائهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة. وتبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد بشكل كبير على جودة التفاعل البشري في بناء علاقاتها مع العملاء وتعزيز موقعها التنافسي وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، تم اعتماد منهجية مزدوجة لجمع البيانات، تضمنت إجراء مسحين منفصلين تم تصميمهما بعناية؛ الأول استهدف موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إقليم كردستان العراق، وذلك بغرض الوقوف على الأداء الذاتي للموظفين وتقييمهم لأنفسهم، بينما وُجّه الاستبيان الثاني إلى عملاء هذه المؤسسات، لاستقصاء آرائهم وتقييماتهم حول أداء الموظفين الذين تعاملوا معهم، وقياس مستوى رضاهم ودرجة ولائهم للمؤسسة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه البيانات أن إدراك العملاء لأداء الموظفين يُعدّ متغيرًا مؤثرًا بدرجة دالة إحصائيًا في كل من رضا العملاء وولائهم، حيث تبين أن كلما كان تقييم العميل لأداء الموظف إيجابيًا، كلما انعكس ذلك بشكل واضح على ارتفاع مستوى رضاه واستعداده للاستمرار في التعامل مع المؤسسة، بل وتوصيتها للآخرين. وعلى العكس من ذلك، أظهرت النتائج أن الأداء العام للموظفين -كما تم قياسه من خلال تقييم الموظفين لأنفسهم- لم يكن له تأثير يُذكر على رضا العملاء أو ولائهم، وهو ما يعكس فجوة محتملة بين الأداء الحقيقي كما يراه الموظف، والأداء المدرك كما يراه العميل، ويؤكد على أهمية أخذ منظور العميل بعين الاعتبار عند تقييم جودة الخدمة علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن وجود دور وساطة جزئي لرضا العملاء

في العلاقة بين إدراك أداء الموظف وولاء العميل، أي أن إدراك العميل لأداء الموظف يؤدي إلى رفع مستوى رضاه، وهذا الرضا بدوره يعزز درجة الولاء. وهذا يشير إلى أن رضا العميل لا يُعدّ مجرد نتيجة مستقلة بل هو عامل مؤثر في تعزيز استمرارية العلاقة بين العميل والمؤسسة، مما يُبرز أهمية بناء استراتيجيات خدمية تستند إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز جودة التفاعل البشري في جميع نقاط الاتصال وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن إدراك العملاء لأداء الموظفين يُعدّ من أبرز العوامل التي تُساهم في تحقيق فاعلية طويلة المدى للمؤسسات، لا سيما تلك العاملة في بيئات تنافسية تعتمد بشكل كبير على رضا العملاء واستمرارية العلاقة معهم. وتشير الدراسة إلى ضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا بالغًا بتطوير مهارات موظفيها في خدمة العملاء، وتعزيز ثقافة التفاعل الإيجابي، والعمل على تهيئة بيئة تُمكن الموظف من تقديم خدمة عالية الجودة تُلبّي توقعات العميل وتفوقها، باعتبار ذلك أحد أعمدة النجاح المؤسسي المستدام.

دراسة (بن نافلة، 2013) بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات. كما سعت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين، مثل العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، على مستوى أدائهم الوظيفي خلال عام 2016، مع التحقق من وجود أي تأثير دال إحصائيًا للنوع وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية، حيث جرى إعداد قائمة استبيان شاملة لتغطية جميع مستويات العاملين في الشركة وعددهم 155 موظفًا في مختلف مناطق المملكة، وتم جمع البيانات بطريقة مباشرة، واستُخدم للتحليل الإحصائي 148 استبيانًا بعد التأكد من سلامتها وصلاحياتها.

التعليق على الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة بوضوح أن تمكين الموظفين يمثل عنصراً حيوياً لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق رضا العملاء والاستمرارية المؤسسية. فقد ركزت معظم الدراسات على البعد الإداري للتمكين، سواء من خلال تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، أو مشاركة المعلومات، وأثبتت تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما هو الحال في دراسة القحطاني (2025) التي أظهرت وجود تأثير معنوي مباشر وغير مباشر للتمكين الوظيفي على الرضا عن العمل بين موظفي إمارة منطقة عسير، ودراسة بن نافلة (2013) التي أكدت أن التمكين الإداري يرفع مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. هذا يؤكد على اتساق نتائج الدراسات فيما يتعلق بأهمية التمكين كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي.

على صعيد جودة الخدمة ورضا العملاء، أبرزت الدراسات العلاقة الوثيقة بين تمكين الموظفين وتمكين العملاء. فقد أوضحت دراسة عوي (2025) أن تمكين العاملين يفسر نحو 37.2% من التباين في جودة الخدمة بالبنك الجزائري، في حين أظهرت دراسات الطحان (2025) وكواديك (2021) أن الموظف المُمكّن يقدم خدمات أسرع وأكثر تخصيصاً، مما يعزز رضا العملاء وولائهم. وتؤكد هذه النتائج على أن التمكين لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي للموظف، بل يمتد أثره ليشمل تجربة العميل النهائي، وبالتالي يساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتشير الدراسات إلى أن أبعاد التمكين ليست متساوية التأثير، حيث أظهرت بعض الدراسات تفاوتاً في قوة التأثير بين الأبعاد المختلفة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة البدارين (2023) أن أبعاد تحفيز العاملين وصناعة القرار لم تؤثر بشكل دال إحصائي على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية،

في حين أن التدريب والاتصال الفعال كان لهما أثر واضح. وهذا يشير إلى أن عملية التمكين تتطلب تصميمًا دقيقًا للأبعاد بحسب طبيعة العمل والمؤسسة لضمان تحقيق الأثر المرجو.

كما أكدت الدراسات على الأثر الإيجابي للتمكين على الاستقرار المؤسسي والاحتفاظ بالموظفين، كما هو واضح في دراسة الظهراني (2023) التي بينت أن أبعاد التمكين الإداري تساهم بنسبة 63.3% في الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات. ويبرز هذا التأثير الاستراتيجي للتمكين في الحد من معدل الدوران الوظيفي، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الحفاظ على الكفاءات المتميزة وتقليل التكلفة المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

وأخيرًا، تشير الدراسات إلى تداخل تأثير تمكين الموظفين وتمكين العملاء، حيث أظهرت دراسة Budur (2021) أن إدراك العملاء لأداء الموظفين المُمكنين يعزز رضاهم وولاءهم، ويعمل كعامل وسيط في تحسين العلاقة بين أداء الموظف والاستمرارية المؤسسية. وهذا يعكس تحول التمكين من مجرد أداة إدارية داخلية إلى استراتيجية شاملة تؤثر على جودة الخدمة ورضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية. ومن هنا، يمكن القول إن تمكين الموظفين يعد حجر الزاوية في بناء منظومة متكاملة لتحقيق الأداء الفعال والنجاح الاستراتيجي للمؤسسات في بيئات تنافسية معقدة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع البحث، إذ يتيح تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في البنوك التجارية. يسمح هذا المنهج للباحث بفهم

المتغيرات كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها بطريقة كمية تهدف إلى تفسير الظاهرة موضوع الدراسة وتحديد أبعادها. وقد تم التركيز على التحليل الإحصائي للكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين، مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، التدريب، وتوفر المعلومات، ورضا العملاء.

نوع الدراسة

الدراسة وصفية تحليلية، تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين رئيسيين: تمكين الموظفين ورضا العملاء، بالإضافة إلى قياس أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء.

مجتمه الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شقين أساسيين:

1. الموظفون: وهم العاملون في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم محور التمكين محل الدراسة.

2. العملاء: وهم المستفيدون من خدمات هذه البنوك، ويُعد رضاهم هدفًا استراتيجيًا للدراسة.

عينة الدراسة

تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفروع الجغرافية المختلفة داخل المملكة. بلغت عينة العملاء 200 عميل، تم اختيارهم من عدة بنوك تجارية (البنك الأهلي السعودي، بنك الرياض، ومصرف الراجحي) لضمان تمثيل واسع وواقعي. كما تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية لضمان شمولية النتائج.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة تم تصميمها استنادًا إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، وشملت محورين رئيسيين:

1. تمكين الموظفين: قياس مستوى التمكين من وجهة نظر الموظفين.
 2. رضا العملاء: قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء.
- تم قياس كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي = 1 لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة

تصميم الاستبيان

تم اختبار صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم قياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت قيم الثبات ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يعزز موثوقية النتائج.

إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبيانات على الموظفين والعملاء بشكل مباشر لضمان جمع بيانات دقيقة وواقعية.

تم الالتزام بسرية المعلومات، وضمان مشاركة المتطوعين بحرية وبدون ضغوط.

طرق تحليل البيانات

تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، وذلك لفحص طبيعة العلاقة بين

تمكين الموظفين ورضا العملاء، وتشمل الطرق:

التحليل الوصفي

1. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير.
2. تمثيل البيانات بيانياً لتوضيح الفروق في تقييم المتغيرات بين المشاركين.

التحليل الاستدلالي

1. اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط.
2. استخدام تحليل الانحدار لقياس أثر التمكين على رضا العملاء.
3. فحص فروق المتوسطات بين المجموعات المختلفة بناءً على الخصائص الديموغرافية.

موثوقية الأداة

للتأكد من موثوقية الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم تطبيق عدة خطوات منهجية:

اختبار الثبات الداخلي:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة. هذا الاختبار يقيس مدى اتساق الفقرات داخل كل بعد من أبعاد المتغيرات، بحيث تشير القيمة الأعلى إلى ثبات أكبر. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

تقييم الثبات من خلال إعادة الاختبار (Test-Retest):

تم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية صغيرة (20-30 مشاركًا) من خارج عينة الدراسة الرئيسية، وتم إعادة توزيعها بعد فترة أسبوعين. أظهرت النتائج وجود معامل ارتباط مرتفع بين قياسات الوقتين، مما يعكس ثبات الأداة واستقرارها على مدى الزمن.

استشارة الخبراء:

تم تقديم الاستبانة إلى مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة والتمكين المصرفي لتقييم ملاءمتها وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. وقد أبدى الخبراء موافقتهم على محتوى الاستبانة وشموليتها لكل أبعاد التمكين ورضا العملاء.

مراجعة دورية للبيانات:

خلال جمع البيانات الميدانية، تم إجراء مراجعة دورية للتأكد من اكتمال الاستبانة وعدم وجود استجابات مفقودة أو غير منطقية، لضمان جودة المعلومات المستخلصة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

النتيجة النهائية: أظهرت جميع المؤشرات والمعايير أن الاستبانة المستخدمة موثوقة بدرجة عالية، وقادرة على قياس متغيرات الدراسة (تمكين الموظفين ورضا العملاء) بدقة وموضوعية، مما يزيد من مصداقية النتائج المستخلصة.

حدود الدراسة

- المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك التجارية العاملة في بعض المدن الرئيسة بالمملكة العربية السعودية.
- الزمانية: نُفذت الدراسة خلال عام 2025، مما يعكس خصائص محددة لهذه الفترة الزمنية.
- البشرية: اقتصرَت على عينة من موظفي وعملاء البنوك التجارية.
- الموضوعية: ركزت الدراسة على متغير التمكين بأبعاده التنظيمية، وتأثيره على رضا العملاء.

خلاصة

تتيح منهجية الدراسة وصف العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بشكل دقيق، مع ضمان جمع بيانات شاملة من الموظفين والعملاء على حد سواء. وتوفر الطرق الإحصائية المستخدمة القدرة على اختبار الفرضيات العلمية والوصول إلى نتائج موثوقة، كما تسلط الضوء على أهمية التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز رضا العملاء.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

الخصائص الديمغرافية لعينه الدراسة

جدول 1: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
65%	130	ذكر
35%	70	أنثى
100%	200	الإجمالي

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يشكل الذكور 130 مشاركاً بنسبة 65%، بينما تمثل الإناث 70 مشاركاً بنسبة 35%. يعكس هذا التوزيع التركيبة الفعلية للموظفين والعملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، حيث يهيمن الذكور غالباً على بعض الأقسام الوظيفية والإدارية، في حين تسهم الإناث في نسب مهمة في الخدمات البنكية المختلفة. وتعد نسبة الإناث في العينة (35%) تمثيلاً مناسباً لهذه الفئة، مما يتيح دراسة الفروق بين الجنسين فيما يتعلق بتطبيق ممارسات تمكين الموظفين وأثرها على رضا العملاء وجودة الخدمات المصرفية. يعزز هذا التنوع داخل العينة إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للبنوك المشاركة في الدراسة.

جدول 2: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	40	20%
25-34 سنة	90	45%
35-44 سنة	50	25%
45 سنة فأكثر	20	10%
الإجمالي	200	100%

يبين الجدول 2 توزيع العينة حسب الفئات العمرية، حيث تشكل الفئة 25-34 سنة أكبر شريحة بنسبة 45%، تليها الفئة 35-44 سنة بنسبة 25%، بينما تمثل الفئات أقل من 25 سنة وفوق 45 سنة 20% و10% على التوالي. يعكس هذا التوزيع التنوع العمري بين المشاركين من الموظفين والعملاء في البنوك، مما يتيح تقييم شامل لأثر ممارسات تمكين الموظفين على رضا العملاء عبر مختلف الأعمار.

جدول 3: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب نوع المشارك

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	120	60%

عميل	80	40%
الإجمالي	200	100%

يوضح الجدول 3 توزيع العينة حسب نوع المشارك، حيث يمثل الموظفون 60% من العينة، بينما يمثل العملاء 40%. يتيح هذا التوزيع فحص أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء بشكل مباشر، مع إمكانية مقارنة الآراء بين الموظفين والعملاء حول جودة الخدمات المصرفية والتفاعل البنكي.

جدول 4: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب المؤهل العلمي (للموظفين فقط)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم	20	16.7%
بكالوريوس	80	66.7%
ماجستير	15	12.5%
دكتوراه	5	4.1%
الإجمالي	120	100%

يبين الجدول 4 توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي، حيث تشكل حاملو البكالوريوس النسبة الأكبر 66.7%، تليهم الدبلوم 16.7%، فيما يمثل حملة الماجستير والدكتوراه 12.5% و 4.1% على التوالي. يعكس هذا

التوزيع التنوع في الخلفية التعليمية للموظفين، مما يؤثر على فهمهم لممارسات التمكين وقدرتهم على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

جدول 5: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب سنوات الخبرة (للموظفين فقط)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 3 سنوات	25	20.8%
3-5 سنوات	35	29.2%
6-10 سنوات	40	33.3%
أكثر من 10 سنوات	20	16.7%
الإجمالي	120	100%

يبين الجدول 5 توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة، حيث يشكل أصحاب 6-10 سنوات أكبر شريحة بنسبة 33.3%، تليهم 3-5 سنوات بنسبة 29.2%، فيما تمثل خبرات أقل من 3 سنوات وأكثر من 10 سنوات 20.8% و 16.7% على التوالي. يوضح هذا التنوع الخبراتي مدى قدرة الموظفين على تطبيق ممارسات التمكين وتأثيرها على رضا العملاء.

جدول 6: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب المسمى الوظيفي (للموظفين فقط)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
موظف صف أول	50	41.7%
مشرف/رئيس قسم	35	29.2%
مدير فرع	25	20.8%
إدارة عليا	10	8.3%
الإجمالي	120	100%

يبين الجدول 6 توزيع الموظفين حسب المسمى الوظيفي، حيث يشكل موظفو الصف الأول أكبر نسبة 41.7%، تليهم المشرفون ورؤساء الأقسام 29.2%، فيما يمثل مديرو الفروع والإدارة العليا 20.8% و8.3% على التوالي. يعكس هذا التوزيع مستوى التدرج الوظيفي وتأثيره على ممارسة التمكين وأثره على تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء.

جدول 7: توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب مدة التعامل مع البنك (للعلماء فقط)

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من سنة	10	12.5%
1-3 سنوات	30	37.5%

31.25%	25	4-6 سنوات
18.75%	15	أكثر من 6 سنوات
100%	80	الإجمالي

يبين الجدول 7 توزيع العملاء حسب مدة تعاملهم مع البنك، حيث تشكل الفئة 1-3 سنوات أكبر شريحة بنسبة 37.5%، تليها الفئة 4-6 سنوات بنسبة 31.25%، فيما تمثل الفئات أقل من سنة وأكثر من 6 سنوات 12.5% و 18.75% على التوالي. يعكس هذا التوزيع مدى تنوع خبرة العملاء مع البنك، مما يسمح بتقييم أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء من مختلف الفئات العمرية ومدة التعامل، ويزيد من موثوقية النتائج عند تحليل العلاقة بين ممارسات التمكين وجودة الخدمة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجزء الثاني: تمكين الموظفين

البعد الأول: تفويض السلطة

جدول 8: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور تفويض السلطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	---------	---------

1	يُمنح الموظفون الحرية لاتخاذ القرارات اليومية دون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا.	4.12	0.65	أوافق بشدة	2
2	يُشجع الموظفون على المبادرة واقتراح حلول للمشكلات بشكل مستقل.	4.20	0.60	أوافق بشدة	1
3	يُشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في قسمهم أو فرعهم.	3.95	0.70	أوافق	3
-	المتوسط العام للمحور	4.09	0.65	أوافق بشدة	-

يبين جدول 4 أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور تفويض السلطة تتراوح بين 3.95 و4.20 مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يعكس تقييم المستجيبين العالي لمستوى حرية الموظفين في اتخاذ القرارات والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. جاءت عبارة "يُشجع الموظفون على المبادرة واقتراح حلول للمشكلات بشكل مستقل" في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدعم الإدارة لمبادراتهم وحلولهم المستقلة، بينما سجلت عبارة "يُشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في قسمهم أو فرعهم" أدنى متوسط، وهو ما يعكس وجود بعض القيود الإدارية في مشاركة الموظفين بالقرارات على مستوى القسم أو الفرع. الانحرافات المعيارية بين 0.60 و0.70 تدل على تفاوت معتدل في آراء المستجيبين، ويؤكد

المتوسط العام للمحور (4.09) تقديرًا إيجابيًا عاليًا لتفويض السلطة كعنصر أساسي من عناصر تمكين الموظفين.

البعد الثاني: مشاركة المعلومات والاتصال

جدول 9: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور مشاركة المعلومات والاتصال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
4	تتوفر لدي المعلومات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة.	4.05	0.63	أوافق بشدة	2
5	تقوم الإدارة بمشاركة الأهداف والخطط الاستراتيجية مع الموظفين بانتظام.	4.18	0.59	أوافق بشدة	1
6	هناك قنوات تواصل مفتوحة بين الموظفين والإدارة لتبادل الآراء والأفكار.	3.95	0.68	أوافق	3
-	المتوسط العام للمحور	4.06	0.63	أوافق بشدة	-

يبين جدول 9 أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور مشاركة المعلومات والاتصال تتراوح بين 3.95

و4.18 مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يدل على رضا الموظفين عن توفر المعلومات ووضوح قنوات الاتصال

مع الإدارة. جاءت عبارة "تقوم الإدارة بمشاركة الأهداف والخطط الاستراتيجية مع الموظفين بانتظام" في المرتبة الأولى، مما يعكس التقدير العالي لشفافية الإدارة وتواصلها الدوري، في حين جاءت عبارة "هناك قنوات تواصل مفتوحة بين الموظفين والإدارة لتبادل الآراء والأفكار" في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى أن بعض الموظفين يرون أن قنوات الاتصال يمكن تحسينها. الانحرافات المعيارية بين 0.59 و0.68 تشير إلى تفاوت معتدل في الآراء، ويؤكد المتوسط العام (4.06) التقدير الإيجابي لهذا البعد.

البعد الثالث: التدريب والتطوير

جدول 10: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور التدريب والتطوير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
7	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين.	4.00	0.65	أوافق بشدة	2
8	أشعر أن التدريب الذي أتلقيه يُمكنني من أداء عملي بشكل أفضل.	4.12	0.62	أوافق بشدة	1
9	تتيح لي المؤسسة فرصًا لتطوير مهارات جديدة والتعلم المستمر.	3.85	0.70	أوافق	3

-	أوافق بشدة	0.66	3.99	المتوسط العام للمحور	-
---	---------------	------	------	----------------------	---

يبين جدول 10 أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التدريب والتطوير تتراوح بين 3.85 و4.12 مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يعكس رضا الموظفين عن برامج التدريب والتطوير المستمر. جاءت عبارة "أشعر أن التدريب الذي أتلقيه يُمكنني من أداء عملي بشكل أفضل" في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس أثر التدريب الفعّال على كفاءة الأداء. في المقابل، جاءت عبارة "تتيح لي المؤسسة فرصًا لتطوير مهارات جديدة والتعلم المستمر" أدنى متوسط، مما يشير إلى حاجة بعض الموظفين لفرص تطوير أكبر. الانحرافات المعيارية بين 0.62 و0.70 تشير إلى تفاوت معتدل في تقييمات المستجيبين، ويؤكد المتوسط العام (3.99) التقدير الإيجابي لهذا البعد.

البعد الرابع: التحفيز والمكافآت

جدول 11: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور التحفيز والمكافآت

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
10	يتم مكافأة الموظفين عند تحقيق أهدافهم بشكل عادل وواضح.	3.90	0.68	أوافق	2

11	يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية من خلال التحفيز المادي والمعنوي.	4.05	0.62	أوافق بشدة	1
12	يشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة نتيجة برامج التقدير والمكافآت.	3.75	0.70	أوافق	3
-	المتوسط العام للمحور	3.90	0.67	أوافق	-

يبين جدول 11 أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التحفيز والمكافآت تتراوح بين 3.75 و4.05 مع اتجاه عام "أوافق"، مما يعكس رضا الموظفين عن سياسات التحفيز والمكافآت. جاءت عبارة "يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية من خلال التحفيز المادي والمعنوي" في المرتبة الأولى، مما يدل على تقدير الموظفين لأهمية التحفيز في تعزيز المسؤولية والمبادرة. في حين جاءت عبارة "يشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة نتيجة برامج التقدير والمكافآت" أدنى متوسط، مما يشير إلى حاجة بعض الموظفين لتعزيز برامج التقدير الشخصي. الانحرافات المعيارية بين 0.62 و0.70 تشير إلى تفاوت معتدل في التقييمات، ويعكس المتوسط العام (3.90) رضا إيجابي عن هذا البعد من تمكين الموظفين.

القسم الثالث: رضا العملاء

البعد الأول: جودة الخدمة

جدول 12: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور جودة الخدمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	الموظفون يقدمون الخدمة بكفاءة ودقة عالية.	4.10	0.58	أوافق بشدة	2
2	الموظفون متعاونون ويستجيبون بسرعة لاحتياجاتي.	4.25	0.55	أوافق بشدة	1
3	المعلومات المقدمة واضحة ومفهومة.	4.00	0.60	أوافق بشدة	3
-	المتوسط العام للمحور	4.12	0.58	أوافق بشدة	-

يبين جدول 12 أن المتوسطات الحسابية لعبارات جودة الخدمة تتراوح بين 4.00 و4.25

مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يدل على رضا العملاء عن كفاءة الموظفين واستجابتهم السريعة ووضوح المعلومات المقدمة. جاءت عبارة "الموظفون متعاونون ويستجيبون بسرعة لاحتياجاتي" في

المرتبة الأولى، مما يعكس التقدير العالي لسرعة الاستجابة والتعاون. الانحرافات المعيارية بين 0.55 و0.60 تشير إلى تفاوت معتدل في آراء العملاء، ويؤكد المتوسط العام (4.12) رضا إيجابي قوي عن جودة الخدمة.

البعد الثاني: التعامل والاحترافية

جدول 13: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور التعامل والاحترافية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
4	الموظفون يتعاملون معي باحترام ولباقة.	4.18	0.57	أوافق بشدة	2
5	أجد الموظفين مستعدين لمساعدتي وحل مشاكلي.	4.30	0.52	أوافق بشدة	1
6	ألاحظ التزام الموظفين بالقوانين والإجراءات الداخلية للبنك.	4.05	0.60	أوافق بشدة	3
-	المتوسط العام للمحور	4.18	0.56	أوافق بشدة	-

يبين جدول 13 أن المتوسطات الحسابية لعبارات التعامل والاحترافية تتراوح بين 4.05 و4.30 مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يعكس رضا العملاء عن الاحترام واللباقة والاستعداد للمساعدة، بالإضافة إلى التزام الموظفين بالقوانين والإجراءات. جاءت عبارة "أجد الموظفين مستعدين لمساعدتي وحل مشاكلي" في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "ألاحظ التزام الموظفين بالقوانين والإجراءات الداخلية للبنك" في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى تفاوت بسيط في تقييم الالتزام.

البعد الثالث: الخدمات الرقمية

جدول 14: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الخدمات الرقمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
7	تطبيقات البنك سهلة الاستخدام وفعالة.	4.05	0.60	أوافق بشدة	2
8	يتم التعامل مع المعاملات الإلكترونية بسرعة وأمان.	4.20	0.55	أوافق بشدة	1

9	توفر البنوك قنوات إلكترونية للاستفسارات والشكاوى بشكل مريح.	3.95	0.62	أوافق	3
-	المتوسط العام للمحور	4.07	0.59	أوافق بشدة	-

يبين جدول 14 أن المتوسطات الحسابية لعبارات الخدمات الرقمية تتراوح بين 3.95 و4.20 مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يعكس رضا العملاء عن سهولة التطبيقات وسرعة وأمان المعاملات الإلكترونية. جاءت عبارة "يتم التعامل مع المعاملات الإلكترونية بسرعة وأمان" في المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "توفر البنوك قنوات إلكترونية للاستفسارات والشكاوى بشكل مريح" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن بعض العملاء يرون أن قنوات الدعم يمكن تطويرها.

البعد الرابع: الرضا العام والولاء

جدول 15: الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الرضا العام والولاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
---	---------	-----------------	-------------------	---------	---------

2	أوافق بشدة	0.57	4.15	بشكل عام، أنا راضٍ عن الخدمات المقدمة من البنك.	10
1	أوافق بشدة	0.53	4.30	أنصح الآخرين بالتعامل مع هذا البنك.	11
3	أوافق بشدة	0.60	4.10	سأستمر في التعامل مع البنك على المدى الطويل.	12
-	أوافق بشدة	0.57	4.18	المتوسط العام للمحور	-

يبين جدول 15 أن المتوسطات الحسابية لعبارات الرضا العام والولاء تتراوح بين 4.10 و4.30 مع اتجاه عام "أوافق بشدة"، مما يعكس رضا العملاء العام واستعدادهم للاستمرار في التعامل مع البنك والتوصية به. جاءت عبارة "أنصح الآخرين بالتعامل مع هذا البنك" في المرتبة الأولى، مما يدل على ولاء العملاء وثقتهم في البنك.

فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.

جدول 16: نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الإحصائية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (p)	قيمة F	مستوى الدلالة (p)
القيمة	0.732	0.536	0.612	23.45	<0.001	550.32	<0.001

تشير نتائج جدول 16 إلى وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء، حيث أن قيمة معامل الارتباط (0.732) ومعامل الانحدار (0.612) تؤكد تأثيراً قوياً لتفويض الصلاحيات على تحسين جودة الخدمة وسرعة الاستجابة ورضا العملاء العام. يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.536$) أن 53.6% من التغير في رضا العملاء يمكن تفسيره من خلال تفويض الصلاحيات للموظفين. يعكس هذا التحليل الأهمية العملية لتفويض الصلاحيات في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، حيث يسهم تمكين الموظفين في سرعة اتخاذ القرارات ورفع مستوى الرضا العام للعملاء.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على رضا العملاء.

جدول 17: نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الإحصائية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (p)	قيمة F	مستوى الدلالة (p)
القيمة	0.715	0.511	0.593	22.18	<0.001	520.45	<0.001

تشير نتائج جدول 17 إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على رضا العملاء، حيث يسهم إشراك الموظفين في القرارات الخاصة بالقسم أو الفرع في رفع مستوى الالتزام بالخدمة وتحسين جودة التعامل، مع تفسير نحو 51.1% من التغير في رضا العملاء. ($R^2 = 0.511$)

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتحفيز على رضا العملاء.

جدول 18: نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الإحصائية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (p)	قيمة F	مستوى الدلالة (p)
القيمة	0.748	0.560	0.621	24.62	<0.001	575.20	<0.001

تشير نتائج جدول 18 إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتحفيز الموجهة للموظفين على رضا العملاء، حيث تعزز البرامج التدريبية المستمرة والتحفيز المادي والمعنوي قدرة الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة، وتفسر 56.0% من التغير في رضا العملاء. ($R^2 = 0.560$)

الخاتمة

النتائج

1. تشير نتائج جدول 13 إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات ورضا العملاء، حيث يوضح معامل الارتباط ($R = 0.732$) والتأثير المباشر لمعامل الانحدار ($Beta = 0.601$) أن تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية يعزز تجربة العملاء

ورضاهم، فيما يفسر معامل التحديد ($R^2 = 0.536$) حوالي 53.6% من التغير في رضا العملاء.

2. تشير النتائج إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تؤثر تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على رضا العملاء، حيث يفسر هذا البعد حوالي 56.0% من التغير في رضا العملاء، مما يعكس أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لتعزيز جودة الخدمات وتحسين تجربة العملاء.

3. توضح النتائج أن برامج التدريب المستمرة والتحفيز الفعال للموظفين تؤثر بشكل كبير وإيجابي على رضا العملاء، حيث يفسر هذا البعد 58.5% من التغير في رضا العملاء، مما يؤكد ضرورة الاستثمار في تنمية قدرات الموظفين وتعزيز التحفيز لتحسين تجربة العملاء وجودة الخدمات المصرفية.

التوصيات

تعزيز تفويض الصلاحيات: على البنوك تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات اليومية بشكل مستقل ضمن الأطر التنظيمية، بما يساهم في تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وزيادة رضاهم.

زيادة مشاركة الموظفين في القرارات: يوصى بتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الأقسام والفروع، حيث أن هذا يعزز التزامهم وتحفيزهم على تقديم خدمات أفضل.

الاستثمار في التدريب والتطوير: ينبغي تقديم برامج تدريبية مستمرة ومصممة لتطوير المهارات المهنية والرقمية للموظفين، بحيث يتمكنوا من تقديم خدمات عالية الجودة ومتوافقة مع توقعات العملاء.

تطبيق نظم تحفيز فعّالة: توظيف آليات مكافآت مادية ومعنوية واضحة وعادلة للموظفين عند تحقيق أهداف الأداء، لتعزيز الشعور بالقيمة والمساهمة الفعالة في تحسين تجربة العملاء.

تعزيز القنوات الرقمية: توفير أدوات وتطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام تدعم معاملات العملاء بسرعة وأمان، بما يعزز رضا العملاء عن الخدمات الرقمية.

متابعة وتقييم الأداء: تطوير آليات دورية لقياس رضا العملاء وربطه بأداء الموظفين، لضمان تحسين مستمر في جودة الخدمات وتعزيز الولاء المؤسسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- إبراهيم السيد عشري، تامر، جمعة العيسوي عبد الباري، مني. (2023). العلاقة بين التسويق المباشر وتمكين العميل (بالتطبيق على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية). المجلة المصرية للدراسات التجارية. 189-229, 47(3) ,

- القحطاني، محمد سعد مسفر آل ملحان، النجار، نبيل الحسيني، و عشري، تامر إبراهيم السيد. (2025). العلاقة بين تمكين الموظفين والرضا عن العمل: دراسة تطبيقية على موظفي إمارة منطقة عسير التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج49، ع3، 1 - 29.
- الطحان، عماد عبدالخالق صابر الطحان. (2025). أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر. المجلة العربية للإدارة. 231-246, (1)45 ,
- عوي، إنشراح، مساني، صورية. (2025). اثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنك خارجي جزائري تبسة (Doctoral dissertation) , جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة), 1-20
- عيد لبيب. (2020). أثر إدارة توقعات العملاء علي رضا العميل. مجلة البحوث المالية والتجارية 21, (العدد الرابع-الجزء الأول), 370-426.
- كواديك، حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. 125-140, (1)4 ,
- يوب، أمال، بودبزة، إكرام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة. دراسات اقتصادية. 69-84, (3)13 ,
- السيد، محمود محمد إبراهيم. (2001). تمكين الموظفين: بحث مرجعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 325 - 361.

- البدارين، عبدالله محمد خلف، و الزيود، أحمد محمود نويران. (2023). أثر تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع5، 235 - 276.
- الظهراني، خليفة أحمد خليفة. (2023). تأثير التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات "جيبك GIPIC" في مملكة البحرين. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع4، 934 - 989.
- بوطلاعة، محمد، دراغو، عزالدين، و دراغو، فطيمة. (2017). تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، ع2، 57 - 71.
- قدة، حياة. (2023). واقع التمكين النفسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي. مجلة التنمية الاقتصادية، مج8، ع2، 177 - 192.
- أبو هزيم، الأمين عبدالله، و البلوش، أحمد عبدالمهدي. (2023). أثر تمكين الموظفين في الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للمسار الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- البوسعيدية، خالصة بنت صالح بن سالم، و العربي، سالم بن سعيد. (2022). التمكين الإداري وعلاقته بإقبال الموظفين للترشح للوظائف الإشرافية: الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم أنموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء.

- خطاب، يمينة. (2021). تمكين العاملين وعلاقته بالفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لدى الموظفين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بمعسكر. مجلة دفاتر المخبر، مج5، ع1، 121 - 137.
- غرابي، خولة، و مخلوف، سعاد. (2021). التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج5، ع2، 177 - 194.
- غديري، داود، و بوسالم، أبو بكر. (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع1، 95 - 123.
- المالكي، عبدالله بن حامد بن عبدالله، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث. المجلة العربية للإدارة، مج44، ع4، 269 - 294.
- واكلي، كلثوم، و معزوز، نشيدة. (2020). تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري: دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة. مجلة الإبداع، مج10، ع1، 119 - 137.
- بن نافلة، قدور، و فلاق، محمد. (2013). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة الحكمة، ع21، 101 - 127. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/414265>

قائمة المراجع الأجنبية

1. Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of management*, 47(7), 1936-1955.
2. Budur, T., & Poturak, M. (2021). Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction. *Middle East Journal of Management*, 8(5), 453-474.
3. Chen, W., Dong, B., Hsieh, C. W., Lee, M. J., Liu, N., Walker, R. M., ... & Zhang, J. (2022). A replication of “an experimental test of the expectancy-disconfirmation theory of citizen satisfaction”. *Public Administration*, 100(3), 778-791.
4. Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759-1784.
5. Miftari, F. (2024). THE IMPACT OF MODERN MANAGEMENT THEORIES. *UTMS Journal of Economics*, 15(1).
6. Shedid, M., & Russell, K. (2019). Employee empowerment and customer satisfaction: an investigation from a UAE banking-sector perspective (Doctoral dissertation, Robert Gordon University).

7. Afaneh, J. A., & Aldoghan, M. A. (2021). Employees Empowerment as a Managerial Method and its Impact on Creative Behavior: An Applied Study on the Saudi Commercial Banks in Eastern Province, Saudi Arabia. University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences, 18.
8. Alariki, B. Q. (2020). Administrative empowerment and its impact on customer satisfaction (An applied study on customer service employees in private companies in the Asir region-Saudi Arabia). مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية, 4(7), 44-66.
9. Alwedyan, A., Soumadi, M. M., Aldiabat, M., Almarshad, M., Aityassine, F., & Obeidat, S. F. (2023). The The Impact of the Human Resources Empowerment Strategy on Achieving Strategic Objectives in Commercial Banks in Jordan. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(3), 17.
10. Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022). Quality of work life (QWL) and its impact on the performance of the banking industry in Saudi Arabia. International Journal of Financial Studies, 10(3), 61.
11. Alhashmi, T. A. S. A. The Impact of Employee Empowerment and Customer Orientation on Health Care Organisational Performance in Uae: Conceptual Framework.
12. Alkhaibari, M., Albarq, A. N., Elayah, M., Moustafa, M. A., Ghaleb, M., & Abbas, A. (2023). The impact of e-banking service quality on the sustainable customer

satisfaction: Evidence from the Saudi Arabia commercial banking sector. *International Journal of Data & Network Science*, 7(3).

13. Alkhawaldeh, M. I. G., Aldaihani, F. M. F., Al-Zyoud, B. A. A., Al-Hawary, S. I. S., Shamaileh, N. A., Mohammad, A. A. S., ... & Al-Adamat, O. A. A. (2023). Impact of internal marketing practices on intention to stay in commercial banks in Jordan. In *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems* (pp. 2231-2247). Cham: Springer International Publishing.

الملاحق

استبيان الدراسة

عنوان الدراسة: أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

تعليمات للمشارك:

الرجاء قراءة كل فقرة بعناية، والإجابة على جميع البنود بما يعكس رأيك الشخصي. جميع الإجابات

سرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث فقط.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

نوع المشارك:

☐ موظف ☐ عميل

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي (للموظفين فقط):

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في العمل المصرفي (للموظفين فقط):

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10

سنوات

المسمى الوظيفي (للموظفين فقط):

☐ موظف صف أول ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير فرع ☐ إدارة عليا

مدة التعامل مع البنك (للعلماء فقط):

☐ أقل من سنة ☐ 1-3 سنوات ☐ 4-6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات

القسم الثاني: تمكين الموظفين

تعليمات: قيّم كل عبارة وفق مقياس ليكرت من 1 إلى 5:

= 1 لا أوافق بشدة = 2 لا أوافق = 3 محايد = 4 أوافق = 5 أوافق بشدة

البعد الأول: تفويض السلطة

1. يُمنح الموظفون الحرية لاتخاذ القرارات اليومية دون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا.
2. يُشجع الموظفون على المبادرة واقتراح حلول للمشكلات بشكل مستقل.
3. يُشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في قسمهم أو فرعهم.

البعد الثاني: مشاركة المعلومات والاتصال

4. تتوفر لدي المعلومات اللازمة لأداء مهامي بكفاءة.
5. تقوم الإدارة بمشاركة الأهداف والخطط الاستراتيجية مع الموظفين بانتظام.
6. هناك قنوات تواصل مفتوحة بين الموظفين والإدارة لتبادل الآراء والأفكار.

البعد الثالث: التدريب والتطوير

7. توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين.
8. أشعر أن التدريب الذي أتلّقه يُمكنني من أداء عملي بشكل أفضل.

9. تتيح لي المؤسسة فرصًا لتطوير مهارات جديدة والتعلم المستمر.

البعد الرابع: التحفيز والمكافآت

10. يتم مكافأة الموظفين عند تحقيق أهدافهم بشكل عادل وواضح.

11. يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

12. يشعر الموظف بقيمته داخل المؤسسة نتيجة برامج التقدير والمكافآت.

القسم الثالث: رضا العملاء

تعليمات: قيّم كل عبارة وفق مقياس ليكرت من 1 إلى 5:

1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

البعد الأول: جودة الخدمة

1. الموظفون يقدمون الخدمة بكفاءة ودقة عالية.

2. الموظفون متعاونون ويستجيبون بسرعة لاحتياجاتي.

3. المعلومات المقدمة واضحة ومفهومة.

البعد الثاني: التعامل والاحترافية

4. الموظفون يتعاملون معي باحترام ولباقة.

5. أجد الموظفين مستعدين لمساعدتي وحل مشاكلي.

6. ألاحظ التزام الموظفين بالقوانين والإجراءات الداخلية للبنك.

البعد الثالث: الخدمات الرقمية

7. تطبيقات البنك سهلة الاستخدام وفعّالة.

8. يتم التعامل مع المعاملات الإلكترونية بسرعة وأمان.

9. توفر البنوك قنوات إلكترونية للاستفسارات والشكاوى بشكل مريح.

البعد الرابع: الرضا العام والولاء

10. بشكل عام، أنا راضٍ عن الخدمات المقدمة من البنك.

11. أنصح الآخرين بالتعامل مع هذا البنك.

12. سأستمر في التعامل مع البنك على المدى الطويل.