

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على فروع البنوك التجارية في مدينة الرياض

اسم الطالب
حسن سفر الشهراني

الرقم الجامعي

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

قائمة

الجدول.....

3

فهرس

الأشكال.....

5

7 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....

8 1.1. المقدمة.....

9 1.2. مشكلة الدراسة.....

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

.....

9

10..... 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....

10..... 1.3. أهمية الدراسة.....

10..... 1.3.1. على المستوى النظري :.....

10..... 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....

11..... 1.4. أسئلة الدراسة.....

11..... 1.5. أهداف الدراسة:.....

12..... 1.6. فرضيات الدراسة.....

13..... 1.7. نموذج الدراسة.....

13..... 1.8. منهجية الدراسة.....

15..... 1.9. الدراسة الميدانية.....

15..... 1.10. مخطط المشروع المقترح.....

17..... 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....

18..... 2.1. المقدمة:.....

19..... 2.2. المتغيرات المستقلة:.....

20..... 2.3. المتغير التابع:.....

20..... 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....

21..... 2.5. الخاتمة:.....

22..... 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....

22..... 3.1. المقدمة:.....

23..... 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....

25.....	3.3. تصميم البحث:
26.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
27.....	3.5. طريقة جمع البيانات:
29.....	3.6. أنواع البيانات:
30.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
32.....	3.8. الخاتمة:
33.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
33.....	4.1. المقدمة:
35.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
37.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
38.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
67.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
68.....	4.6. الخاتمة:

ملحق

الاستبانة

69

أدوات

البحث

71.....	
.....	المراجع
72.....	

قائمة الجداول

37.....	جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.
38.....	جدول 2 : ملخص معالجة القضية.

- جدول 3 : إحصائيات الموثوقية..... 38
- جدول 4 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة..... 39
- جدول 5 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة..... 40
- جدول 6 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة..... 41
- جدول 7 : الوصف الاحصائي ليمنحني البنك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء..... 42
- جدول 8 : الوصف الاحصائي للإدارة العليا تثق بقدرتي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء..... 42
- جدول 9 : الوصف الاحصائي للدي حرية في اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهام اليومية..... 43
- جدول 10 : الوصف الاحصائي ليتم تشجيعي على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين..... 44
- جدول 11 : الوصف الاحصائي ليتم إشراكي في القرارات التي تؤثر على عملي وخدمة العملاء..... 45
- جدول 12 : الوصف الاحصائي لتؤخذ آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية..... 46
- جدول 13 : الوصف الاحصائي لهنالك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية..... 47
- جدول 14 : الوصف الاحصائي ليشعر الموظفون أن لديهم دورًا فعالًا في تحسين جودة الخدمات..... 48
- جدول 15 : الوصف الاحصائي ليوثر البنك فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتي في خدمة العملاء..... 49
- جدول 16 : الوصف الاحصائي للبرامج التدريبية تساعدني على التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة..... 50
- جدول 17 : الوصف الاحصائي ليتم تزويدي بالمعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة..... 51
- جدول 18 : الوصف الاحصائي للتدريب المستمر يزيد من ثقتي في التعامل مع العملاء..... 52
- جدول 19 : الوصف الاحصائي ليكافئ البنك الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء..... 53
- جدول 20 : الوصف الاحصائي ليتم تقدير إنجازاتي علنًا أمام زملائي في العمل..... 54
- جدول 21 : الوصف الاحصائي لنظام الحوافز في البنك يشجعني على تقديم خدمة أفضل..... 55
- جدول 22 : الوصف الاحصائي لأشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين..... 56
- جدول 23 : الوصف الاحصائي لأجد أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة..... 57
- جدول 24 : الوصف الاحصائي لموظفو البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام..... 58
- جدول 25 : الوصف الاحصائي لأوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة..... 59
- جدول 26 : الوصف الاحصائي للخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال..... 60
- جدول 27 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة..... 62
- جدول 28 : اختبار كاي سكوير لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء..... 63
- جدول 29 : اختبار كاي سكوير لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات التشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء..... 64
- جدول 30 : اختبار كاي سكوير لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء..... 65
- جدول 31 : تحليل التباين الأحادي..... 66
- جدول 32 : ملخص نموذج عامل بايز..... 67

67.....	جدول 33 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ
67.....	جدول 34 : إحصاءات العينة الواحدة.

فهرس الأشكال

39.....	رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر
40.....	رسم توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس
41.....	رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
42.....	رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني للصلاحيات
43.....	رسم توضيحي 5 : التمثيل البياني لقرارات صحيحة
44.....	رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني للمهام اليومية
45.....	رسم توضيحي 7 : التمثيل البياني للمبادرات
46.....	رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني للاشتراك في القرارات
47.....	رسم توضيحي 9 : التمثيل البياني لعين الاعتبار
48.....	رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني للقرارات التشغيلية
49.....	رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحسن جودة الخدمات
50.....	رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لفرص تدريب

- رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني للبرامج التدريبية.....51
- رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني للمنتجات البنكية52
- رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني للتدريب المستمر.....53
- رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني للأداء المتميز54
- رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لتقدير الإنجازات55
- رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لخدمة أفضل56
- رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لجهود الموظفين57
- رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لخدمات البنك58
- رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني للطف واحترام59
- رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لأوقات الانتظار60
- رسم توضيحي 23 : التمثيل البياني لاحتياجات العملاء61
- رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء63
- رسم توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء64
- رسم توضيحي 26 : المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء65

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال في العصر الحديث تطورات متسارعة وتحولات جوهرية فرضتها العولمة، والتقدم التقني، وتغير توقعات العملاء، مما جعل المؤسسات، لاسيما في القطاع المصرفي، مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية أكثر مرونة وفاعلية تُمكنها من البقاء في دائرة المنافسة وتحقيق التميز في تقديم خدماتها. ومن بين هذه الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، برز تمكين الموظفين كأحد المفاهيم المحورية التي تهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وزيادة شعورهم بالمسؤولية، وتحفيزهم نحو الابتكار وتحقيق الأداء الأمثل (Alonge، 2025).

في القطاع المصرفي، الذي يتميز بحساسية التعاملات وتعقيد الخدمات وتنوع احتياجات العملاء، أصبح رضا العملاء هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه والمحافظة عليه، باعتباره عاملاً حاسماً في بناء الثقة، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق الاستدامة في بيئة تتسم بتصاعد حدة التنافس. ومن هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة في رضا العملاء، ومن أبرزها ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص، تمكين الموظفين باعتباره مدخلاً رئيسياً لتحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة العميل (Dafri، 2023).

يُقصد بتمكين الموظفين منحهم الصلاحيات والموارد والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في مواقع العمل دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا، ما ينعكس إيجاباً على سرعة الاستجابة لمشكلات العملاء، وجودة الحلول المقدمة، وفعالية التواصل. كما أن الموظف المُمكن يتمتع بدرجة أعلى من الرضا الوظيفي، ويظهر التزاماً أكبر تجاه المؤسسة، ما ينعكس في النهاية على سلوكياته الإيجابية تجاه العملاء (Ulrich-Diener، 2021).

تزداد أهمية هذه الدراسة في مدينة الرياض بصفتها العاصمة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية، ومركزاً مالياً وتجاريًا حيويًا، تحتضن العديد من فروع البنوك التجارية المحلية والعالمية، وتخدم شريحة واسعة ومتنوعة من العملاء من الأفراد والشركات. هذا التنوع يتطلب كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع مختلف التحديات والتوقعات، مما يجعل من تمكين الموظفين ضرورة تنظيمية وليس مجرد خيار إداري (Alhashmi، 2024).

تنطلق هذه الدراسة لتتناول بالتحليل العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، متخذةً من الواقع العملي لهذه الفروع ميداناً لتقصي أثر ممارسات التمكين على تقييم العملاء لجودة الخدمات، وسلوك الموظفين، ومدى تلبيتهم لتوقعات العملاء. وتسعى الدراسة إلى تقديم تصور علمي وعملي يمكن من خلاله تطوير سياسات التمكين داخل البنوك، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السعودية في سوق مصرفي متطور (Van، 2025).

تأمل الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بالعلاقة المباشرة بين مفهوم تمكين الموظفين ورضا العملاء في السياق المحلي، حيث تندر الدراسات التطبيقية في هذا المجال داخل البيئة السعودية، على الرغم من التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع المالي في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على أهمية تحسين جودة الخدمات وتطوير رأس المال البشري.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم تنامي الاهتمام بمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة، ومن بينها تمكين الموظفين، إلا أن الأدبيات النظرية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التعمق في فهم العلاقة بين تمكين العاملين ورضا العملاء، خاصة في البيئات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين الموظف والعميل، كقطاع البنوك. كما أن كثيرًا من الدراسات السابقة تناولت تمكين الموظفين من زاوية تأثيره على الأداء الداخلي للمنظمة أو رضا الموظف نفسه، بينما أهملت إلى حد ما آثاره الخارجية، وعلى وجه التحديد، تأثيره على رضا العملاء. هذا يشير إلى وجود فجوة في الإطار النظري تتعلق بفهم متكامل للكيفية التي ينعكس بها تمكين الموظف على جودة التجربة التي يعيشها العميل، مما يستدعي توسيع نطاق البحث النظري ليربط بوضوح بين التمكين وسلوكيات الخدمة التي تؤثر في رضا العميل (Modise، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، لا تزال العديد من البنوك، خاصة في السياق المحلي داخل المملكة العربية السعودية، تطبق ممارسات تقليدية في إدارة الأفراد، حيث تُقَيّد صلاحيات الموظفين ضمن هياكل تنظيمية صارمة تضعف من مرونتهم في التعامل مع احتياجات العملاء الفورية. ورغم الجهود المبذولة لتحسين الخدمات المصرفية، إلا أن أثر تمكين الموظفين كعامل تحسين مباشر لرضا العملاء لم يحظَ بالاهتمام الكافي من حيث التقييم والقياس. كما أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في سياق البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، على الرغم من كونها مركزاً مالياً هاماً يشهد تنافساً عالياً بين البنوك لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. هذه الفجوة التطبيقية تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية معمّقة تكشف واقع ممارسات التمكين في الفروع المصرفية وتحدد مدى تأثيرها الفعلي على رضا العملاء، بما يساعد في تطوير سياسات تنظيمية أكثر فاعلية وتوجيه الموارد البشرية بشكل يخدم الاستراتيجية العامة للبنك (Aldhuwaih، 2019).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بعلاقة تمكين الموظفين برضا العملاء، من خلال تناول هذه العلاقة في بيئة مصرفية عربية وخليجية لم تنل نصيباً كافياً من البحث في هذا المجال. فمعظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التمكين إما في سياقات صناعية أو خدمية عامة، أو ركزت على أثر التمكين في أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، دون التعمق في انعكاسات التمكين على رضا العملاء كمتغير خارجي. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسهم في توسيع الإطار النظري للتمكين وتقديم نموذج يمكن اعتماده في أبحاث لاحقة لفهم آليات تأثير التمكين على تجربة العميل، وخاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل أساسي على جودة التفاعل البشري مثل القطاع المصرفي (Alshibly، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من واقع البيئة المصرفية في مدينة الرياض، والتي تشهد تنافساً متزايداً بين البنوك التجارية في ضوء متغيرات اقتصادية وتنظيمية كبيرة، خاصة في إطار التحول الوطني لرؤية المملكة 2030، التي تضع ضمن أولوياتها تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في البنوك التجارية حول كيفية تطوير

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا من خلال تفعيل برامج تمكين الموظفين كوسيلة استراتيجية لتعزيز رضا العملاء، مما قد يؤدي إلى تحسين ولائهم وزيادة الميزة التنافسية للمصارف. كما تُفيد نتائج الدراسة في مساعدة إدارات الفروع على تقييم فعالية سياسات التمكين الحالية، والعمل على مواءمتها مع متطلبات العملاء وسلوكيات السوق المتغيرة (Malik، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

➤ السؤال الرئيسي:

- ما أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

➤ الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات تمكين الموظفين (مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، توافر المعلومات، والتدريب) في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض؟
3. ما العلاقة بين تفويض الصلاحيات للموظفين ومستوى رضا العملاء؟
4. كيف تؤثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على استجابتهم لاحتياجات العملاء؟
5. ما الفروق في مستوى رضا العملاء تعزى إلى اختلاف مستوى تمكين الموظفين بين الفروع المختلفة؟

1.5. أهداف الدراسة:

➤ الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض.

➤ الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات تمكين الموظفين (مثل تفويض الصلاحيات، إتاحة المعلومات، التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار) في فروع البنوك التجارية بالرياض.
2. تحديد مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة في هذه الفروع.
3. تحليل العلاقة بين تفويض الصلاحيات للموظفين ومستوى رضا العملاء.
4. بيان أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على قدرتهم في تلبية احتياجات العملاء بفعالية.

5. اكتشاف الفروق في رضا العملاء تبعًا لاختلاف مستوى تمكين الموظفين بين الفروع المصرفية.

1.6. فرضيات الدراسة

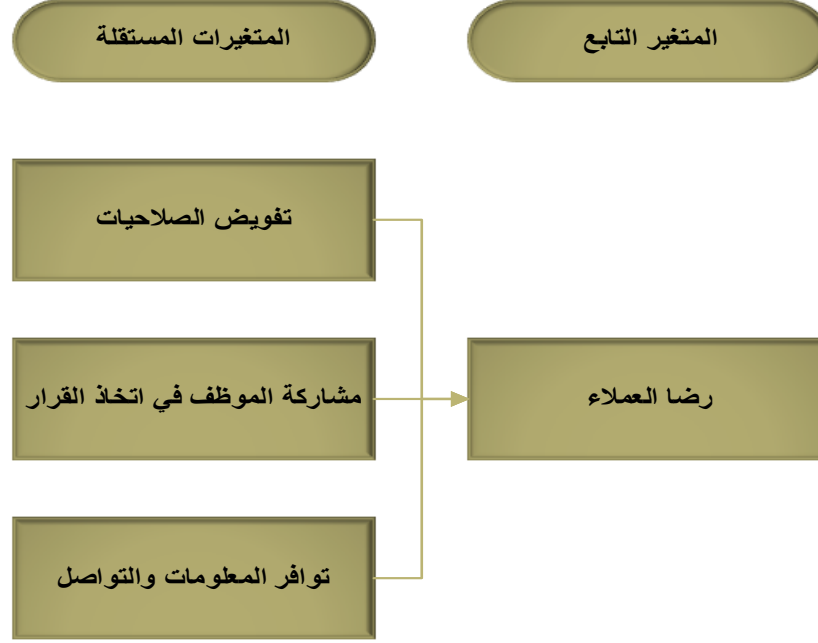
➤ الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات للموظفين على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على رضا العملاء.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المعلومات لدى الموظفين على رضا العملاء.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين وتأهيلهم على مستوى رضا العملاء.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العملاء تعزى إلى اختلاف مستويات تمكين الموظفين بين الفروع المصرفية.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، والذي يُعد الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي. ويتميز هذا المنهج بإمكانية استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وبما أن الدراسة تهدف إلى اختبار العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

اتُبع في هذه الدراسة تصميم وصفي تحليلي، حيث تم وصف مستويات تمكين الموظفين ورضا العملاء، ومن ثم تحليل العلاقة بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية. ويُعد هذا النوع من التصميم مناسباً عندما يكون الهدف فهم وتفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات في سياق محدد. كما اعتمدت الدراسة على البحث الميداني كأسلوب لجمع البيانات من الواقع العملي للفروع المصرفية.

- عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من موظفين يعملون في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى عملاء تعاملوا مع تلك الفروع خلال فترة زمنية محددة. وتم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان

تمثيل كافة الفئات ذات العلاقة (مثل موظفي خدمة العملاء، مديري الفروع، والعملاء من مختلف الخلفيات). وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على أسس علمية لضمان كفاية التمثيل، ودقة النتائج الإحصائية.

- أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من فئتي الدراسة (الموظفين والعملاء). وقد تم إعداد نسختين من الاستبانة:

- **الأولى:** موجهة للموظفين، لقياس ممارسات تمكين الموظفين، وتتضمن أبعاداً مثل: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوافر المعلومات.
- **الثانية:** موجهة للعملاء، لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة، من حيث الجودة، الاستجابة، وسلوك الموظفين.

- إجراءات جمع البيانات

تم تنفيذ إجراءات جمع البيانات عبر خطوات منهجية منظمة، حيث تم:

1. الحصول على الموافقات الرسمية من إدارات البنوك المشاركة.
2. توزيع الاستبانات على المشاركين من الموظفين والعملاء داخل الفروع المستهدفة.
3. شرح أهداف الدراسة وآلية تعبئة الاستبانة لكل المشاركين لضمان وضوح الفهم ودقة الإجابات.
4. جمع الاستبانات بعد فترة زمنية محددة، واستبعاد غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.
5. إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي تمهيداً لمرحلة التحليل.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم استخدام برنامج (SPSS أو برنامج آخر مكافئ مثل SmartPLS أو AMOS حسب الحاجة) لتحليل النتائج. وتضمنت طرق التحليل ما يلي:

- التحليل الوصفي لقياس الاتجاهات العامة لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبارات الصدق والثبات مثل معامل كرونباخ ألفا للتأكد من موثوقية الاستبانة.
- تحليل الارتباط لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) والمتغير التابع (رضا العملاء).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الأثر الإحصائي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار الفروق باستخدام اختبار T أو ANOVA عند الحاجة، لتحليل الفروق بين المجموعات.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أحد الأركان الأساسية في هذا البحث، إذ تُجسد الجانب العملي والتطبيقي الذي يُعزز من واقعية النتائج ومصادقية الاستنتاجات. وقد تم تنفيذ الدراسة الميدانية في عدد من فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، باعتبارها مركزاً مالياً وتجاريًا حيويًا يضم شبكة واسعة من البنوك التي تقدم خدماتها لشرائح متنوعة من العملاء. وتهدف هذه المرحلة إلى جمع بيانات حقيقية من البيئة الفعلية التي يتم فيها تقديم الخدمة المصرفية، من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين والعملاء داخل الفروع.

في هذه المرحلة، تم إعداد وتوزيع استبانات مخصصة للفئتين الأساسيتين في الدراسة: الأولى موجهة إلى موظفي البنوك بهدف قياس مستوى تمكينهم من خلال أبعاد محددة مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوافر المعلومات والتدريب. أما الثانية، فقد وُجّهت للعملاء بهدف التعرف على مدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة، وسلوك الموظفين، وسرعة الاستجابة، والقدرة على حل المشكلات.

وقد حُصص وقت كافٍ لتوزيع وجمع الاستبانات خلال فترات العمل الرسمية داخل الفروع المصرفية، مع مراعاة التنسيق مع إدارات البنوك للحصول على الموافقات المطلوبة وتسهيل عملية جمع البيانات دون التأثير على سير العمل. كما تم التأكد من ضمان السرية والخصوصية لجميع المشاركين، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم بصدق وشفافية دون ضغوط.

أسهمت الدراسة الميدانية في الكشف عن الواقع الفعلي لممارسات تمكين الموظفين داخل البنوك، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تفاعل الموظفين مع العملاء. كما أظهرت تحليلات البيانات الميدانية أن هناك تباينًا في مستويات التمكين بين الفروع، مما ساعد في تحليل الفروق ذات الدلالة بين تلك الفروع وتأثيرها على رضا العملاء.

وقد زوّدت هذه المرحلة الباحث برؤية عملية معمقة حول واقع البيئة المصرفية في الرياض، ومكنت من اختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، مما ساهم في الوصول إلى نتائج موثوقة وتقديم توصيات قابلة للتطبيق داخل القطاع المصرفي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
-----	---------	-----------------	---------------	------------------

1	تحديد موضوع البحث	اختيار موضوع الدراسة وصياغة مشكلة البحث	أسبوعان	تحديد موضوع واضح وملمس للدراسة
2	مراجعة المصادر	جمع ودراسة المراجع والمصادر المتعلقة بالدراسة	3 أسابيع	إعداد قائمة مراجع شاملة ودعم المعرفة النظرية
3	إعداد الإطار النظري	بناء الإطار النظري للدراسة بناءً على المصادر	4 أسابيع	إعداد فصل الإطار النظري المكتمل
4	تصميم أدوات جمع البيانات	إعداد الاستبانة وأدوات البحث المناسبة	أسبوعان	تصميم أدوات بحث دقيقة وفعالة
5	تجربة أداة البحث	تطبيق استبانة تجريبية على عينة صغيرة	أسبوعان	تحديد صلاحية وثبات الأدوات، تعديلها إذا لزم
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات وجمع البيانات من العينة	4 أسابيع	جمع بيانات كافية وجيدة للتحليل
7	تحليل البيانات	معالجة وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية	3 أسابيع	استخراج نتائج تحليلية واضحة ومفسرة
8	تفسير النتائج	مناقشة النتائج وربطها بأهداف الدراسة	2 أسابيع	تقديم تفسير علمي للنتائج ودعم فرضيات الدراسة
9	صياغة التوصيات	وضع توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوعان	توصيات واضحة وقابلة للتطبيق
10	إعداد التقرير النهائي	كتابة التقرير النهائي للدراسة بشكل متكامل	3 أسابيع	تقرير شامل ومعد للنشر أو التقديم
11	مراجعة وتدقيق	مراجعة لغوية، أكاديمية، وتنقيح التقرير	أسبوعان	تقرير مصقول خالي من الأخطاء
12	عرض البحث	تقديم البحث أمام اللجنة أو الجهة المعنية	يومان	عرض واضح ومقنع يبرز أهم نتائج الدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة الركيزة الأساسية التي تستند إليها كافة خطوات البحث، إذ يُعد الإطار النظري حجر الزاوية في أي دراسة علمية تهدف إلى تحليل ظاهرة ما داخل بيئة محددة. من خلال هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية التي تنسجم مع موضوع الدراسة، ويبنى عليه الفهم العميق لمختلف العناصر التي تؤثر في بيئة العمل المصرفي، والتي تنعكس بدورها على تجربة العملاء ورضاهم.

في جوهر هذا الفصل، سُنْاقش بصورة دقيقة العوامل التي تشكل المدخل الرئيسي لفهم كيفية تطور الخدمات البنكية وتقديمها بشكل يتناسب مع تطلعات العملاء. وذلك من خلال استعراض أهم المكونات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وإمكانية تأثير ذلك على جودة الخدمة المقدمة، حيث إن العلاقة بين هذه المكونات والنتائج المرتبطة بها تشكل محورًا هامًا لفهم النجاح أو القصور في بيئة العمل المصرفي.

من الناحية العملية، يُعنى هذا الفصل بتفصيل الأبعاد المختلفة التي تتحكم في أداء العاملين، وكيفية تزويدهم بالأدوات والسلطات التي تمكنهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى الرضا لدى العملاء. إن فهم طبيعة هذه العوامل وعلاقتها بمدى رضا العملاء يعد خطوة ضرورية للتعامل مع التحديات وتحقيق تحسينات مستدامة في مستوى الخدمات.

ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة من كونه يعرض للقارئ إطارًا نظريًا متينًا يمكنه من الربط بين النظرية والتطبيق، حيث يوضح كيف يمكن للعوامل المؤثرة داخل المؤسسة أن تلعب دورًا محوريًا في تشكيل تجربة العميل. كما أنه يُعزز قدرة الباحث على صياغة فرضيات واضحة تستند إلى فهم علمي، مما يتيح تقديم نتائج موثوقة وتوصيات قابلة للتطبيق في سياق الدراسة.

إن مراجعة الدراسات السابقة والمفاهيم ذات الصلة بهذا الموضوع تتيح تبيان الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وتوضح مدى أهمية النظر إلى العلاقات بين مختلف المتغيرات بشكل شمولي ومتعمق. كما تساعد على استكشاف الأسس التي تقوم عليها العلاقة بين أداء الموظفين وجودة الخدمة وتأثير ذلك على رضا العملاء، بما يضمن تقديم رؤية متكاملة وشاملة.

إن هذا الفصل يمثل الأساس العلمي الذي يركز عليه البحث، فهو لا يقدم فقط معلومات نظرية بحتة، بل يربطها بشكل مباشر بالسياق العملي للقطاع المصرفي في مدينة الرياض. وهذا الربط يجعل من الفصل مرجعاً لا غنى عنه لكل من يرغب في فهم كيفية تحسين بيئة العمل المصرفي والارتقاء بجودة الخدمات بما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. تفويض الصلاحيات

يقصد بتفويض الصلاحيات منح الموظفين السلطة والحرية لاتخاذ قرارات تتعلق بأداء مهامهم اليومية دون الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا. في القطاع المصرفي، يشمل هذا التمكين قدرة الموظف على معالجة شكاوى العملاء، تقديم حلول مناسبة، أو التعديل على بعض الإجراءات البسيطة بهدف تحسين الخدمة. هذا التفويض يعزز من ثقة الموظف بنفسه، ويزيد من استجابته لاحتياجات العملاء، ويؤثر بشكل مباشر على مدى رضاهم من حيث السرعة والمرونة في التعامل (Jusdienar، 2024).

2. مشاركة الموظف في اتخاذ القرار

تعني مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار إشراكهم في العمليات التنظيمية التي تتعلق بالخدمات المصرفية أو السياسات الداخلية التي تؤثر على العملاء. عندما يشعر الموظف بأنه شريك في رسم السياسات أو اقتراح حلول تطويرية، فإن ذلك يعزز من ولائه للمؤسسة ويزيد من التزامه بتقديم خدمة متميزة. كما تساهم هذه المشاركة في تحفيز الموظف على تقديم أفكار مبتكرة تتعلق بتحسين تجربة العميل، وبالتالي رفع مستوى الرضا العام لديهم (Knezović، 2022).

3. توافر المعلومات والتواصل

يُقصد بتوافر المعلومات إتاحة البيانات والأدوات التي تمكّن الموظف من أداء مهامه بكفاءة، إلى جانب وجود قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين. في القطاع المصرفي، تتطلب الخدمة الفعالة اطلاع الموظف على تفاصيل الإجراءات، المنتجات، الحلول المالية، وسياسات البنك المختلفة. كما أن التواصل الفعّال بين الموظف والإدارة، وبين الموظف والعملاء، يساعد على تقليل الأخطاء وسوء الفهم، ويزيد من جودة الخدمة، مما ينعكس مباشرة على رضا العملاء (Chirwa، 2022).

2.3. المتغير التابع:

- رضا العملاء

يُعد رضا العملاء من أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسات في تلبية توقعات واحتياجات عملائها. في البيئة المصرفية، يتأثر رضا العملاء بجودة الخدمة، وسرعة إنجاز المعاملات، وسلوك الموظفين، ومدى قدرتهم على حل المشكلات. ويُعبر رضا العملاء عن مدى توافق تجربتهم مع توقعاتهم، وهو عامل أساسي في تعزيز ولاء العميل، وزيادة فرص تكرار التعامل، وتقوية السمعة السوقية للبنك. في هذه الدراسة، يُقاس رضا العملاء على أساس استجابتهم لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها، ومدى رضاهم عن تعامل الموظفين، وقدرتهم على تقديم حلول فورية وفعالة (Supriyanto، 2021).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم هذه الدراسة على افتراض أن تمكين الموظفين بمختلف عناصره (تفويض الصلاحيات، مشاركة اتخاذ القرار، وتوافر المعلومات والتواصل) له تأثير مباشر وإيجابي على رضا العملاء. فكلما زادت درجة التمكين، زادت معها قدرة الموظف على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء ورضاهم. الموظف المُمكن يكون أكثر تحفيزاً ومبادرة، مما يظهر في جودة تفاعله مع العملاء، واحترافيته في معالجة المواقف المختلفة. وبالتالي، فإن تحسين ممارسات التمكين داخل فروع البنوك التجارية يُعد خطوة استراتيجية لتحسين تجربة العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم (Ye، 2022).

2.5. الخاتمة:

في نهاية هذا الفصل، الذي شكل الركيزة النظرية الأساسية للدراسة، يتضح مدى الأهمية التي تحظى بها العوامل التي تؤثر في بيئة العمل داخل البنوك التجارية، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تلعب دورًا جوهريًا في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم. من خلال استعراض وتحليل مختلف المفاهيم والمبادئ المرتبطة بموضوع الدراسة، تم بناء رؤية واضحة تساعد على فهم الطبيعة التفاعلية بين مكونات بيئة العمل المصرفي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

لقد أتاح هذا الفصل للباحث والقارئ معًا التعرف على المفاهيم الأساسية التي ترتبط بالأداء المؤسسي والعوامل التنظيمية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وهو ما يشكل الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين ممارسات التمكين ورضا العملاء. كما ساعد في توضيح كيف أن تمكين الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة، مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الكافية، يعزز من قدراتهم على تقديم خدمة متميزة تلبي توقعات العملاء وتزيد من ولائهم.

يبرز في هذا الفصل أهمية النظر إلى العلاقة بين هذه العوامل بشكل شامل ومتكامل، إذ أن فهم طبيعة تلك العلاقات يعزز من قدرة الباحث على وضع فرضيات دقيقة يمكن اختبارها لاحقًا من خلال الدراسة الميدانية. وهذا لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل يمتد ليشمل التطبيق العملي الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المؤسسات المصرفية، وبالتالي رفع مستوى رضا العملاء بشكل ملموس.

كما تم في هذا الفصل إبراز دور المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة في بناء قاعدة معرفية قوية تساعد على سد الفجوات البحثية الموجودة، وتبسيط الضوء على جوانب لم تحظ بالاهتمام الكافي في السياقات المشابهة. هذا بدوره يعزز من قيمة وأهمية الدراسة الحالية، حيث تقدم مساهمة علمية وعملية يمكن أن تفيد البنوك التجارية في مدينة الرياض وغيرها من المؤسسات ذات الصلة.

إن هذا الفصل شكل نقطة انطلاق أساسية لفهم وتحليل العلاقة بين ممارسات تمكين الموظفين وتأثيرها على رضا العملاء، مما يجعل من الفصل مرجعية أساسية تستند إليها خطوات البحث القادمة. وستُكمل الدراسة هذا البناء من خلال الفصول اللاحقة التي تتناول تطبيقات عملية وتحليل البيانات، بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم تطوير الخدمات المصرفية وتحسين تجربة العملاء بشكل مستدام.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل من الدراسة المحور المنهجي الذي تُبنى عليه أسس التحليل العلمي، حيث يُسلط الضوء على الإطار التطبيقي والإجرائي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الدراسة ميدانياً. فبعد أن تم في الفصلين

السابقين تناول الخلفية النظرية والإطار المفاهيمي للدراسة، إلى جانب استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، يأتي هذا الفصل ليوضح الكيفية التي تم من خلالها الانتقال من المستوى النظري إلى المستوى العملي، وذلك لضمان موضوعية النتائج ودقتها.

إن أهمية هذا الفصل تنبع من كونه يحدد النهج العلمي المعتمد في الدراسة، ويوضح المسار البحثي الذي سار عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما يكفل مصداقية النتائج واستنادها إلى أساليب بحثية معتمدة. فكل خطوة منهجية موضحة في هذا الفصل تهدف إلى ضمان تحقيق أعلى درجات الحيادية والموضوعية في تناول الظاهرة محل الدراسة، من خلال اختيار أدوات بحثية ملائمة، وتصميم خطة دقيقة للوصول إلى العينة المستهدفة، بالإضافة إلى تطبيق أساليب تحليل إحصائي مناسبة لطبيعة البيانات.

يسهم هذا الفصل في كشف الأسس التي اعتمد عليها الباحث لفهم طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، وذلك من خلال بناء منهجية علمية واضحة تضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، مع مراعاة ظروف الواقع الميداني وخصائص البيئة المستهدفة. كما تتجلى أهمية هذا الفصل في أنه يُعد المرجع الأساسي لفهم كيفية تعامل الباحث مع متغيرات الدراسة، بدءاً من مراحل تصميم الأداة، ومروراً بكيفية جمع البيانات، ووصولاً إلى مراحل التحليل والتفسير.

يُقدّم هذا الفصل تصوراً شاملاً للخطوات الإجرائية المتبعة، والتي تُمكن القارئ أو الباحث المستقبلي من تقييم جودة الدراسة، والاطلاع على منهجيتها بوضوح، بما يضمن قابلية التكرار والتطبيق في سياقات بحثية مشابهة. كما يشكّل هذا الفصل نقطة الانطلاق الأساسية التي تسبق عرض النتائج ومناقشتها، حيث أن صلاية الأسس المنهجية تؤثر بشكل مباشر في موثوقية ما سيتم التوصل إليه لاحقاً من نتائج وتوصيات. يمكن اعتبار هذا الفصل بمثابة العمود الفقري للدراسة من الناحية التطبيقية، حيث تتم من خلاله ترجمة الإطار النظري إلى خطوات عملية قابلة للقياس والتحليل، وهو ما يُعد أساساً لا غنى عنه لفهم النتائج وتفسيرها بطريقة علمية سليمة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. القرارات الصحية:

يُقصد بها الإجراءات والسياسات التنظيمية المتعلقة بصحة الموظفين وسلامتهم في بيئة العمل، مثل توفير بيئة صحية، وتطبيق بروتوكولات الصحة والسلامة، وتعزيز التوازن النفسي والبدني. إجرائيًا، تم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات الواردة في الاستبيان، والتي تُعبر عن مدى رضا الموظف عن الجوانب الصحية التي توفرها الإدارة، ومدى انعكاس ذلك على أدائه وثقته في بيئة العمل.

2. القرارات التشغيلية:

يُقصد بها مدى إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالجوانب التشغيلية اليومية، مثل تنظيم العمل، توزيع المهام، وتحسين سير العمليات الداخلية. وتم قياس هذا المتغير من خلال بنود تقيس درجة مشاركة الموظف في العمليات التشغيلية، ومدى تأثير هذه المشاركة على شعوره بالمسؤولية والاستقلالية في العمل.

3. تحسين جودة الخدمات:

يُشير هذا المتغير إلى مدى حرص المؤسسة على تطوير جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال إشراك الموظفين في مبادرات التحسين والتطوير المستمر. وتم قياسه إجرائيًا عبر مجموعة من البنود التي تعبر عن ممارسات التحسين والتطوير، مثل تشجيع الابتكار، تقديم الاقتراحات، وتحديث الإجراءات بما يخدم مصلحة العميل.

ثانيًا: المتغير التابع

- تمكين الموظفين:

يُقصد به مدى ما يتمتع به الموظفون من صلاحيات واستقلالية في أداء مهامهم، وإمكانية مشاركتهم في اتخاذ القرار، وشعورهم بالثقة والدعم من قبل الإدارة، وقدرتهم على التصرف بشكل مستقل في مواجهة مواقف العمل المختلفة. وتم قياس هذا المتغير إجرائيًا من خلال مجموعة من العبارات التي

تستقصي مدى شعور الموظف بالتمكين، من حيث توفر المعلومات، الدعم، المشاركة في صنع القرار، والحرية في اتخاذ الإجراءات المناسبة عند التعامل مع العملاء.

3.3. تصميم البحث:

يعتبر تصميم البحث الركيزة الأساسية التي يركز عليها أي عمل علمي، فهو يمثل الخطة المنظمة التي توجه الباحث في كيفية جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية وموضوعية. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد تصميم بحث كمي وصفي يُمكن من قياس العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين: تمكين الموظفين (المتغير التابع) والقرارات الصحية، التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات (المتغيرات المستقلة)، في بيئة البنوك التجارية بمدينة الرياض.

يعكس هذا التصميم قدرة الباحث على جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح بالتأكد من وجود علاقة تأثيرية أو ارتباطية بين متغيرات الدراسة. وقد تم اختيار هذا النوع من التصميم بناءً على طبيعة الدراسة التي تتطلب استقصاء واقع تمكين الموظفين ورضا العملاء من خلال أدوات بحثية منظمة ودقيقة، بهدف استنتاج نتائج قابلة للتعميم نسبياً على مجتمع الدراسة.

ويتميز هذا التصميم بقدرته على توفير مؤشرات كمية تساعد في فهم الظاهرة قيد البحث من خلال بيانات موضوعية يمكن تحليلها إحصائياً، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها. كما يتيح التصميم الكمي توصيف العلاقة بين المتغيرات بوضوح، وتقديم تفسير مبني على أدلة إحصائية قوية، بدلاً من الاعتماد على التفسيرات الذاتية أو الوصفية فقط.

من الناحية التنفيذية، تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واعتمد في بنائه على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يُعد من الأدوات القياسية والشائعة في قياس المواقف والاتجاهات، حيث يُمكن المشاركين من التعبير عن درجة موافقتهم أو عدمها تجاه مجموعة من العبارات المنظمة التي تعكس متغيرات الدراسة. وقد حرص الباحث على أن يغطي الاستبيان جميع الأبعاد المتعلقة بمتغيرات البحث، مع ضمان وضوح الأسئلة وبساطتها لتسهيل عملية الإجابة وتعزيز جودة البيانات المجموعة.

وتم كذلك الحرص على مراعاة الجوانب الأخلاقية في جمع البيانات، مثل ضمان سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين، مما ساهم في تشجيع المشاركين على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. كما تم توجيه

الاستبيانات إلى عينة منتقاة بعناية من موظفي فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، بحيث تمثل هذه العينة المجتمع البحثي بشكل يعكس التنوع الوظيفي والإداري داخل البنوك.

يضاف إلى ذلك أن تصميم البحث اتسم بالمرونة التي سمحت بإجراء التحليلات المناسبة لاختبار الفرضيات، مثل اختبار الصدق والثبات للاستبيان، والتحليل الوصفي والإحصاءات الاستدلالية التي تم تطبيقها على البيانات المجمعة. كل هذه الإجراءات جاءت في إطار تصميم متكامل يراعي الصرامة العلمية، مما يزيد من مستوى الثقة في النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

إن تصميم البحث الكمي الوصفي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة يُعد مناسباً جداً لتحقيق أهداف الدراسة، فهو يُمكن الباحث من استكشاف مدى تأثير تمكين الموظفين على رضا العملاء بطريقة منهجية، ويضمن الحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ توصيات عملية تعزز من الأداء المؤسسي داخل القطاع المصرفي في مدينة الرياض.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يعتبر تحديد مجتمع البحث بدقة من الخطوات المحورية في أي دراسة علمية، إذ يُمثل المجتمع المصدر الأساسي الذي تُستمد منه البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وفي هذه الدراسة التي تبحث في العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، فقد تم تحديد مجتمع البحث بشكل ينسجم مع طبيعة المشكلة وأهدافها. يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، والذين يشملون فئات متعددة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ممن لهم صلة مباشرة بتقديم الخدمات المصرفية والتعامل مع العملاء، كموظفي خدمة العملاء، وموظفي الحسابات، وممثلي المبيعات، والمشرفين على الفروع.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً انطلاقاً من أن الموظفين العاملين في الصفوف الأمامية من البنوك هم الأكثر احتكاكاً بالعملاء، وبالتالي فهم في موقع محوري يمكن من خلاله ملاحظة أثر ممارسات التمكين على جودة الخدمة ورضا العميل. كما أن هذه الفئة غالباً ما تكون الأكثر تأثراً بسياسات التمكين التي تنتهجها إدارة البنك، مثل تفويض الصلاحيات، وتوفير المعلومات، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

أما فيما يتعلق ب طرق وتقنيات أخذ العينة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، وهو أسلوب يتيح تحقيق تمثيل دقيق لمكونات مجتمع الدراسة، خاصة حينما يكون هذا المجتمع متنوعاً في خصائصه التنظيمية أو الوظيفية. ويُعد هذا الأسلوب من أنسب الطرق التي تقلل من احتمالية التحيز وتزيد من مصداقية النتائج، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لعدد من المتغيرات مثل: نوع البنك، وحجم الفرع، والمسمى الوظيفي، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها.

تم تحديد حجم العينة بـ (140) موظفاً من فروع البنوك التجارية في مدينة الرياض، وذلك وفقاً لمتطلبات التحليل الإحصائي والحد الأدنى المقبول لعدد المشاركين في الدراسات التي تستخدم التحليل الكمي. وقد رُوعي في اختيار هذا العدد أن يكون كافياً لاستخلاص نتائج موثوقة وقابلة للتعميم ضمن النطاق الجغرافي المستهدف. اعتمدت الدراسة في جمع بيانات العينة على أداة الاستبيان المغلق، الذي تم توزيعه مباشرة على الموظفين المستهدفين من خلال زيارات ميدانية وتنسيق مسبق مع إدارات الفروع، بالإضافة إلى استخدام وسائل إلكترونية لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين وتسهيل عملية الاستجابة. كما تم التأكيد على المشاركين بأن بياناتهم ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مما شجعهم على تقديم إجابات دقيقة وصادقة.

ويعتبر هذا النهج المتكامل في تحديد المجتمع واختيار العينة وجمع البيانات أحد أهم عناصر القوة في هذه الدراسة، حيث يضمن التمثيل السليم لمختلف وجهات النظر داخل البيئة المصرفية في مدينة الرياض، ويعزز من دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تعتبر طريقة جمع البيانات من الخطوات الأساسية التي تُبنى عليها دقة الدراسة وموثوقية نتائجها، حيث تُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته. وقد حرصت هذه الدراسة على اختيار طريقة مناسبة لجمع البيانات تتوافق مع طبيعة الموضوع والنهج المنهجي المتبع، والذي تمثل في المنهج الكمي الوصفي الذي يعتمد على البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

انطلاقاً من ذلك، تم اعتماد الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظراً لما يتمتع به هذا الأسلوب من كفاءة في الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، إلى جانب قدرته على توحيد

طريقة عرض الأسئلة مما يضمن الموضوعية ويُسهّم في تقليل التحيز الشخصي. وقد صُمم الاستبيان بعناية ليشمل مجموعة من العبارات التي تقيس بدقة متغيرات الدراسة، سواء المستقلة منها أو التابعة، وتمت صياغته باللغة العربية وبأسلوب واضح وبسيط يتناسب مع طبيعة المشاركين في الدراسة.

تكون الاستبيان من عدة محاور، يغطي كل محور أحد المتغيرات الأساسية مثل: مستوى تمكين الموظفين، ومدى مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات الصحية والتشغيلية، ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات، إلى جانب مجموعة من الأسئلة التي تعكس درجة رضا العملاء كما يراها الموظف من خلال تجربته اليومية وملاحظاته المباشرة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على كل عبارة، حيث يتدرج المقياس من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة"، وهو ما يتيح تحليلًا رقميًا دقيقًا يساعد في اختبار الفرضيات الإحصائية لاحقًا.

تم توزيع الاستبيانات على المشاركين من خلال أسلوبين لضمان أكبر قدر من التغطية والوصول إلى العينة المستهدفة:

1. **التوزيع الورقي المباشر:** حيث تم تسليم نسخ مطبوعة من الاستبيان إلى الموظفين داخل عدد من فروع البنوك التجارية في مدينة الرياض، وذلك بعد التنسيق مع الإدارات المعنية للحصول على الموافقة المبدئية، وتحديد الأوقات المناسبة لتسليم الاستبيان دون التأثير على سير العمل.

2. **التوزيع الإلكتروني:** حيث تم تصميم نسخة إلكترونية من الاستبيان عبر أدوات إلكترونية موثوقة (مثل Google Forms)، وتم إرسالها إلى الموظفين عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل الداخلي بين الموظفين، وذلك لتسهيل الوصول إلى المشاركين الذين قد يتعذر حضورهم شخصيًا أو في فروع يصعب الوصول إليها ميدانيًا.

وقد حرص الباحث على توضيح أهداف الدراسة للمشاركين، وتأكيد أن المعلومات س تُستخدم لأغراض البحث فقط، مع ضمان السرية التامة وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية أو مؤسسية. كما أُتيح للمشاركين الإجابة على الاستبيان في الوقت الذي يرونه مناسبًا، مما ساعد في تحسين جودة البيانات ورفع نسبة الاستجابة. إن طريقة جمع البيانات المتبعة في هذه الدراسة اتسمت بالمرونة والفعالية، حيث جمعت بين الوسائل التقليدية والإلكترونية لتتناسب مع طبيعة العينة، وراعت الجوانب الأخلاقية والعلمية في التعامل مع المشاركين، مما أتاح الحصول على بيانات كافية وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج.

3.6. أنواع البيانات:

تضمنت هذه الدراسة نوعين أساسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث تم توظيف كل منهما بطريقة تخدم أهداف الدراسة وتسهم في تقديم تصور شامل ودقيق حول العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض.

- أولاً: البيانات الأولية

تُعد البيانات الأولية هي المصدر الأساسي والأكثر أهمية في هذه الدراسة، حيث تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال استمارات الاستبيان التي وُزعت على عينة من موظفي البنوك. وقد تم تصميم هذه الاستبيانات بشكل علمي ومنهجي يتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، وأُعتمد فيها على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء واتجاهات المشاركين حول أبعاد تمكين الموظفين (كالقرارات الصحية، القرارات التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات) ومدى انعكاس ذلك على رضا العملاء. وتمثل هذه البيانات مدخلاً أساسياً لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات، كونها تُعبّر عن المواقف الفعلية للموظفين تجاه الواقع العملي داخل البنوك.

- ثانياً: البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى مصادر معرفية أخرى مثل الكتب، الأبحاث المحكمة، والتقارير الصادرة عن مؤسسات مالية وتنظيمية. وقد ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، واختيار المتغيرات المناسبة، كما أسهمت في تصميم أداة البحث بطريقة تضمن تغطية كافة الجوانب ذات العلاقة بموضوع التمكين ورضا العملاء.

وبهذا الشكل، تكاملت البيانات الأولية والثانوية في خدمة أهداف الدراسة، حيث وفرت البيانات الثانوية الخلفية النظرية اللازمة، في حين مكّنت البيانات الأولية من اختبار تلك المفاهيم على أرض الواقع، مما منح الدراسة توازناً بين الجانب النظري والتطبيقي، وأسهم في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تُبنى عليها التوصيات لاحقاً.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تعتبر إجراءات التحليل الإحصائي من المراحل الحاسمة في الدراسات الكمية، إذ تمثل الأداة التي يتم من خلالها تفسير البيانات الميدانية وفهم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وفي هذه الدراسة، التي تبحث في أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، وقد تم تنفيذ هذه الإجراءات باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة) مثل SPSS أو غيره(، مما أتاح تحليلًا دقيقًا وموثوقًا للبيانات.

- أولاً: التحليل التمهيدي للبيانات

في المرحلة الأولى، تم إجراء عملية تنظيف وفرز للبيانات المستخلصة من الاستبيانات المسترجعة، بهدف التأكد من اكتمال الإجابات وخلوها من الأخطاء أو القيم المتطرفة التي قد تؤثر على مصداقية التحليل. كما تم ترميز الاستجابات وتحويلها إلى صيغ رقمية تمهيداً لإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.

- ثانياً: التحليل الوصفي

تم استخدام الإحصاء الوصفي بهدف تقديم صورة شاملة عن خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. وقد ساعد هذا النوع من التحليل في وصف الاتجاهات العامة لاستجابات المشاركين نحو كل محور من محاور الدراسة، وتحديد مستوى توافر ممارسات التمكين ورضا العملاء في البيئة المصرفية المستهدفة.

- ثالثاً: اختبار الصدق والثبات

لضمان صلاحية أداة القياس (الاستبيان)، تم تطبيق اختبارات الصدق والثبات، حيث تم قياس الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي أظهر درجات ثبات مقبولة لجميع المحاور، مما يؤكد اتساق العبارات ضمن كل بُعد من أبعاد الدراسة. كما تم الاعتماد على صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لضمان ملاءمتها لأهداف البحث.

- رابعاً: تحليل العلاقات واختبار الفرضيات

بهدف التحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، تم استخدام عدد من التحليلات الإحصائية الاستدلالية المناسبة، من أبرزها:

- اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات التمكين (القرارات الصحية، القرارات التشغيلية، تحسين جودة الخدمات) والمتغير التابع (رضا العملاء).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد أي المتغيرات تُعد أكثر تأثيرًا.
- اختبارات الفروق مثل T-Test أو ANOVA وذلك إذا كان هناك اهتمام بتحليل الفروق في إجابات العينة تبعًا لبعض الخصائص الديموغرافية.

- خامسًا: تفسير النتائج إحصائيًا وعمليًا

بعد إجراء التحليل الإحصائي، قام الباحث بتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع الإشارة إلى مدى تحقق الفرضيات وبيان دلالة النتائج إحصائيًا وعمليًا، مما سمح باشتقاق استنتاجات وتوصيات مبنية على أسس علمية دقيقة.

3.8. الخاتمة:

بعد أن تم في الفصول السابقة بناء الإطار النظري وتحديد الأسس العلمية التي تستند إليها هذه الدراسة، جاء هذا الفصل ليؤسس للجانب التطبيقي من خلال تناول الأبعاد المنهجية والإجرائية التي بُنيت عليها الدراسة. فقد تم فيه توضيح النهج العلمي الذي اتبعه الباحث لضمان أن تكون عملية جمع البيانات وتحليلها مبنية على أسس دقيقة وموضوعية، تعزز من مصداقية النتائج وتدعم إمكانية تعميمها أو الاستفادة منها في سياقات مشابهة.

لقد قدّم هذا الفصل تصورًا منهجيًا متكاملًا يشرح الأسلوب الذي تم اعتماده في بناء الدراسة ميدانيًا، وهو ما يُعد خطوة أساسية لفهم النتائج وتفسيرها بصورة علمية لاحقة. فمن خلال هذا الطرح المنهجي، أصبحت الصورة أكثر وضوحًا فيما يتعلق بكيفية تحويل المفاهيم النظرية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس، وأصبح بالإمكان فهم السياق الذي تم فيه تنفيذ الدراسة، سواء على مستوى الأفراد المستهدفين، أو البيئة التنظيمية التي نُفذت فيها، أو أدوات القياس المستخدمة، وطبيعة البيانات التي تم التعامل معها.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يُشكّل الأساس العملي الذي يُبنى عليه تحليل النتائج في الفصل التالي، كما أنه يُعتبر الضامن الرئيس للحيادية والموضوعية في استخلاص العلاقات بين متغيرات الدراسة. وبفضل التنظيم الدقيق الذي تم اتباعه في تحديد الإجراءات والأساليب، تمكن الباحث من بناء نموذج بحثي متماسك يُراعي الاعتبارات العلمية والعملية على حد سواء.

كما أن هذا الفصل لم يقتصر فقط على وصف الإجراءات، بل عكس حرص الباحث على مراعاة الأسس العلمية في اختيار العينة، وتصميم أدوات القياس، والتعامل مع البيانات بما يحقق أعلى درجات الموثوقية والثبات. وهو ما يتيح للدراسة أن تكون مرجعًا يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية مماثلة، كما يُساعد الباحثين والمهتمين على تتبع خطوات البحث وتقييمها أو البناء عليها.

إن هذا الفصل قد مهّد الطريق بشكل متين نحو الدخول في مرحلة التحليل والنتائج، من خلال ضبط الإعدادات المنهجية التي تضمن أن يكون ما يلي من نتائج وتفسيرات نابغًا من عملية بحثية متزنة تقوم على أسس واضحة وعلمية. وهذا ما يمنح الدراسة قيمتها العلمية ويدعم مصداقيتها الأكاديمية والتطبيقية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يعتبر هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يمثل النقطة المحورية التي تلتقي عندها الجهود النظرية والمنهجية التي بُذلت في الفصول السابقة مع نتائج الواقع الميداني، ليشكّل بذلك الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تفسير النتائج، واستخلاص الدلالات، وتقديم التوصيات. في هذا الإطار، يتضمن الفصل عرضاً تفصيلياً وتحليلياً للبيانات التي تم جمعها من الميدان، حيث يتم التعامل معها بأساليب إحصائية دقيقة تهدف إلى الوصول إلى

نتائج موثوقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى وجه الخصوص العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض.

ينطلق هذا الفصل باستعراض شامل لخصائص المشاركين في الدراسة، مما يُعطي القارئ تصوّرًا واضحًا عن خلفياتهم المهنية والاجتماعية، وهو أمر جوهري لفهم طبيعة النتائج وتفسيرها ضمن السياق الواقعي الذي جاءت فيه. كما أن وصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين يعزز من مصداقية النتائج، إذ يُتيح إمكانية فحص مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة المستهدف.

يتم تقديم تحليل علمي للبيانات وفق أسس منهجية وإحصائية معتمدة، ويُراعى في ذلك التحقق من دقة وجودة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة. إذ يُعد التأكد من سلامة هذه الأدوات من حيث الصدق والثبات خطوة ضرورية لضمان أن النتائج المتحصّل عليها تعبّر فعليًا عن الواقع المدروس، وليس عن انحرافات أو أخطاء في أدوات جمع البيانات.

كما يشمل هذا الفصل استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي لتقديم صورة عامة حول مستويات الاستجابة لمختلف المحاور التي تناولتها أداة الدراسة، مما يُتيح فهمًا أوليًا لاتجاهات المشاركين وآرائهم بشأن محاور التمكين الوظيفي وتأثيراته المحتملة على رضا العملاء. هذا النوع من التحليل لا يُسهم فقط في الإجابة على الأسئلة البحثية، بل يُشكّل قاعدة للانتقال إلى مستويات أعمق من التحليل تُمكن من اختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة.

وفي مرحلة لاحقة من الفصل، يتم توظيف أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار الفرضيات البحثية، وذلك باستخدام اختبارات ومعايير علمية ملائمة لطبيعة البيانات والفرضيات. ويُعتبر هذا الجانب من أكثر مراحل الدراسة حساسية، نظرًا لما يترتب عليه من نتائج حاسمة فيما يتعلق بإثبات أو نفي العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وبالتالي الحكم على مدى تحقق أهداف الدراسة من عدمه.

ولا يقف الفصل عند حدود العرض الكمي للنتائج، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم مناقشة علمية معمّقة لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مما يُثري الفهم العلمي للظاهرة محل الدراسة، ويُسهم في بناء معرفة تراكمية ذات طابع تطبيقي، خاصة في مجال تطوير الأداء المؤسسي عبر سياسات تمكين الموظفين، وانعكاسات ذلك على رضا العملاء.

إن أهمية هذا الفصل لا تكمن فقط في كونه يتضمن النتائج الفعلية للدراسة، بل في كونه يمثل الوسيط الذي يربط بين الجوانب النظرية والواقع العملي، ويُجسّد الإمكانية الفعلية لتطبيق المفاهيم النظرية في بيئة العمل المصرفي، مما يُعزز من قيمة الدراسة سواء على المستوى الأكاديمي أو المهني.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

يعتبر الوصف الإحصائي للبيانات أحد المكونات الأساسية في تحليل البيانات الكمية في البحوث العلمية، ويهدف إلى تقديم صورة شاملة ومبسطة للبيانات التي تم جمعها، من خلال تلخيصها وتمثيلها عددياً وجرافيكياً باستخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومقاييس التشتت. ويتعامل الوصف الإحصائي مع البيانات بشكل مباشر، دون محاولة تفسير العلاقات السببية أو اختبار الفرضيات، بل يركّز على عرض خصائص العينة وتوزيع المتغيرات محل الدراسة. ويُستخدم هذا النوع من التحليل كخطوة تمهيدية لفهم خصائص البيانات وسلوكها، مما يساعد الباحث على اكتشاف الأنماط العامة والاتجاهات الأولية التي تستحق المزيد من التحليل التفسيري لاحقاً.

تبرز أهمية الوصف الإحصائي للبيانات في كونه يشكل الأساس الذي يُبنى عليه الفهم الأولي لنتائج الدراسة، حيث يوفّر معلومات دقيقة حول خصائص العينة، مثل التوزيع العمري، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وغيرها من السمات التي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على متغيرات الدراسة الأساسية. وفي سياق هذه الدراسة، فإن الوصف الإحصائي يكتسب أهمية خاصة لأنه يُستخدم لفهم طبيعة إدراك العاملين في القطاع الصحي لمفهوم الحوافز المالية ومستوى تأثيرها على أدائهم الوظيفي. كما أن هذه المرحلة من التحليل تساعد على تحديد مدى تجانس العينة أو تباينها، مما يؤثر في تفسير النتائج لاحقاً عند اختبار الفرضيات. وعليه، فإن الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد إلى تعزيز موضوعية التحليل، وضمان دقة الفهم الأولي للبيانات، بما يُمكن الباحث من بناء استنتاجات علمية رصينة تدعم الأهداف العامة للدراسة (Kotronoulas، 2023).

Statistics							
Kurtosis	Skewness	Variance	Std. Deviation	Median	Mean	N	
						Valid	
-0.962	0.197	1.758	1.326	3.00	2.86	140	ما هو عمرك
-1.830	-0.444	0.240	0.490	2.00	1.61	140	ما هو جنسك
-1.461	-0.023	2.324	1.524	3.00	3.09	140	ما هي درجتك العلمية
-1.441	0.153	2.271	1.507	3.00	2.73	140	يمنحني البنك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء
-1.140	0.353	1.996	1.413	3.00	2.61	140	الإدارة العليا تتفق بقدرتي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء
-1.293	0.160	2.020	1.421	3.00	2.74	140	لدي حرية في اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهامى اليومية
-1.453	0.016	2.272	1.507	3.00	2.85	140	يتم تشجيعى على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين
-1.313	0.308	2.157	1.469	2.00	2.65	140	يتم إشراكي في القرارات التي تؤثر على عملي وخدمة العملاء
-1.427	0.122	2.243	1.498	3.00	2.91	140	تؤخذ آرائى ومقترحاتى بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية
-1.356	0.265	2.228	1.493	3.00	2.73	140	هناك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية

140	2.74	3.00	1.492	2.225	0.239	-1.385	يشعر الموظفون أن لديهم دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات
140	2.86	3.00	1.529	2.339	0.134	-1.416	يوفر البنك فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتي في خدمة العملاء
140	2.74	3.00	1.514	2.293	0.232	-1.400	البرامج التدريبية تساعدني على التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة
140	2.54	2.00	1.500	2.251	0.469	-1.253	يتم تزويدي بالمعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة
140	2.76	2.50	1.473	2.171	0.223	-1.386	التدريب المستمر يزيد من ثقتي في التعامل مع العملاء
140	2.70	3.00	1.473	2.168	0.204	-1.352	يكافئ البنك الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء
140	2.61	2.00	1.520	2.311	0.353	-1.375	يتم تقدير إنجازاتي علناً أمام زملائي في العمل
140	2.66	2.00	1.442	2.081	0.301	-1.279	نظام الحوافز في البنك يشجعني على تقديم خدمة أفضل
140	2.90	3.00	1.485	2.206	0.054	-1.400	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين
140	2.79	3.00	1.505	2.266	0.180	-1.420	أجد أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة
140	2.52	2.00	1.406	1.978	0.396	-1.140	موظفو البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام
140	2.89	3.00	1.487	2.211	0.000	-1.444	أوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة
140	2.61	2.00	1.463	2.140	0.303	-1.345	الخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال

جدول 1 : الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

بناءً على نتائج ملخص معالجة القضية، يظهر أن عدد الحالات الصالحة للتحليل هو 140 حالة، ولم يتم استبعاد أي حالة (0 حالة)، مما يدل على أن جميع البيانات متوفرة وكاملة لجميع المتغيرات المستخدمة في التحليل.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	140	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2 : ملخص معالجة القضية.

تشير نتائج مؤشر كرونباخ ألفا إلى أن قيمة الثبات للمقياس هي 0.802، وقيمة الثبات بناءً على العناصر المعيارية هي 0.781، مع عدد عناصر المقياس 23 عنصرًا، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.802	.781	23

جدول 3 : إحصائيات الموثوقية.

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

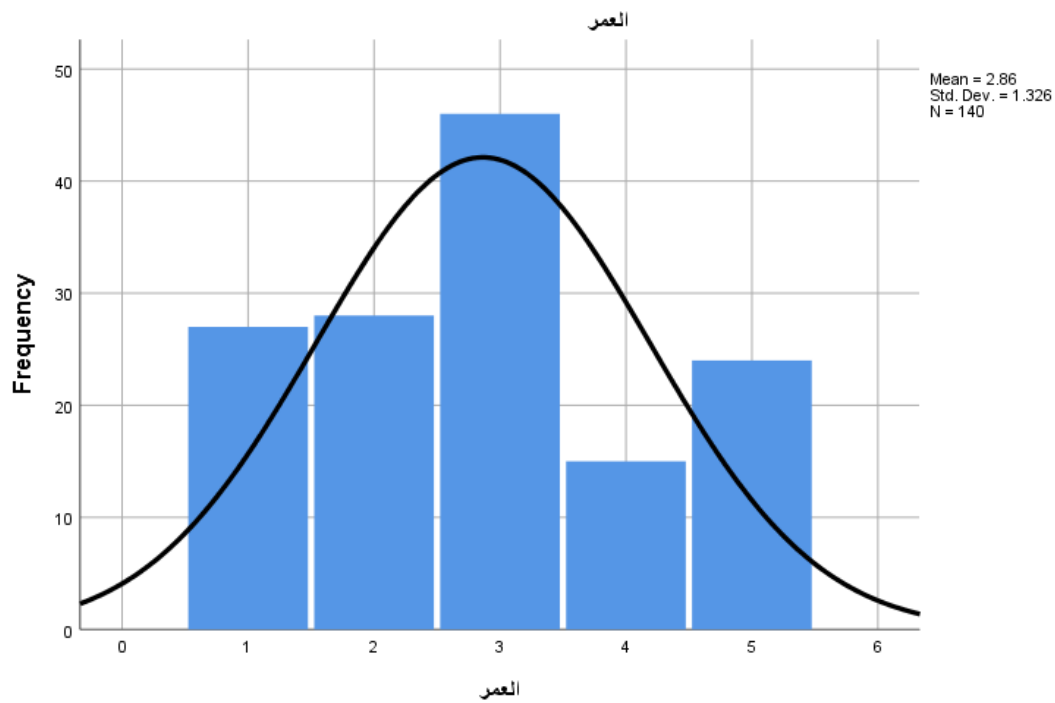
1. عمر المشاركين في التجربة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع أعمارهم بين 40-50 عامًا بنسبة 32.9%، تليها الفئة 30-40 عامًا بنسبة 20.0% و 20-30 عامًا بنسبة 19.3%، مما يدل على أن أغلب المشاركين من فئة منتصف العمر.

عمر المشاركين في التجربة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	20-30	27	19.3	19.3	19.3
	30-40	28	20.0	20.0	39.3
	40-50	46	32.9	32.9	72.1
	50-60	15	10.7	10.7	82.9
	60+	24	17.1	17.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 4 : الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

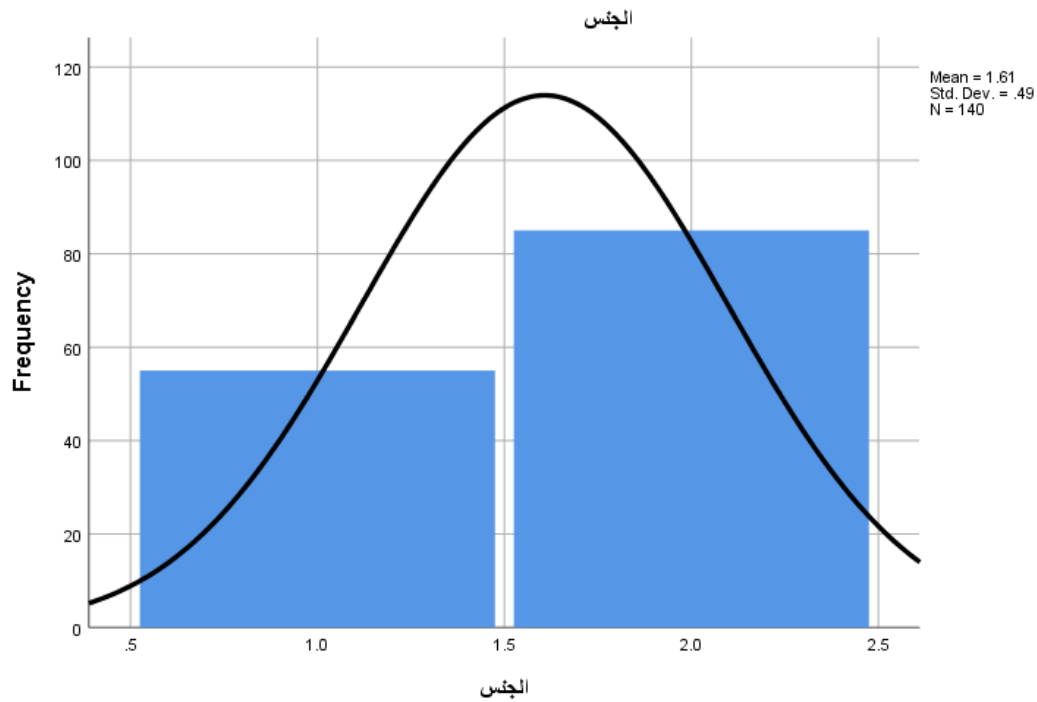
2. جنس المشاركين في التجربة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن 60.7% من المشاركين ذكور و 39.3% إناث، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من فئة الذكور.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	55	39.3	39.3	39.3
	ذكر	85	60.7	60.7	100.0

	Total	140	100.0	100.0	
--	-------	-----	-------	-------	--

جدول 5 : الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

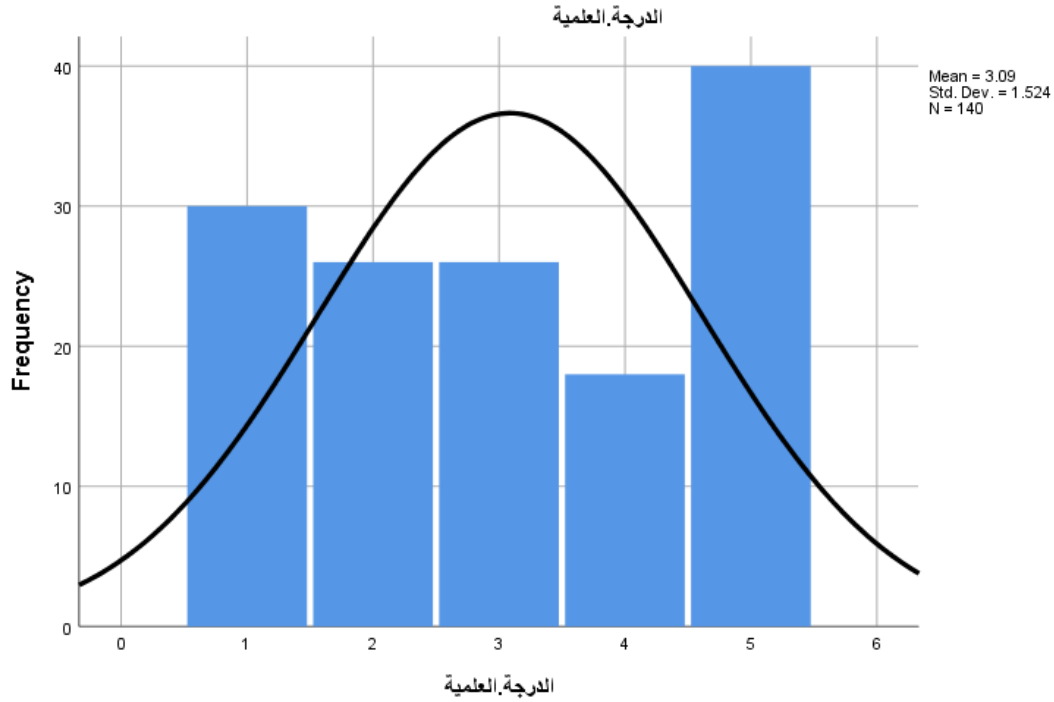
3. الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن أغلب المشاركين يحملون درجة الماجستير بنسبة 28.6%، تليها البكالوريوس بنسبة 21.4%، ثم الدكتوراه وشهادة الدراسة الثانوية بنسبة 18.6% لكل منهما، وأخيراً الشهادة العليا بنسبة 12.9%، مما يدل على أن غالبية المشاركين من حملة الدراسات العليا.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	30	21.4	21.4	21.4
	دكتوراه	26	18.6	18.6	40.0
	شهادة الدراسة الثانوية	26	18.6	18.6	58.6
	شهادة عليا	18	12.9	12.9	71.4
	ماجستير	40	28.6	28.6	100.0

	Total	140	100.0	100.0
--	-------	-----	-------	-------

جدول 6 : الوصف الاحصائي للدرجة العلمية للمشاركين في التجربة.



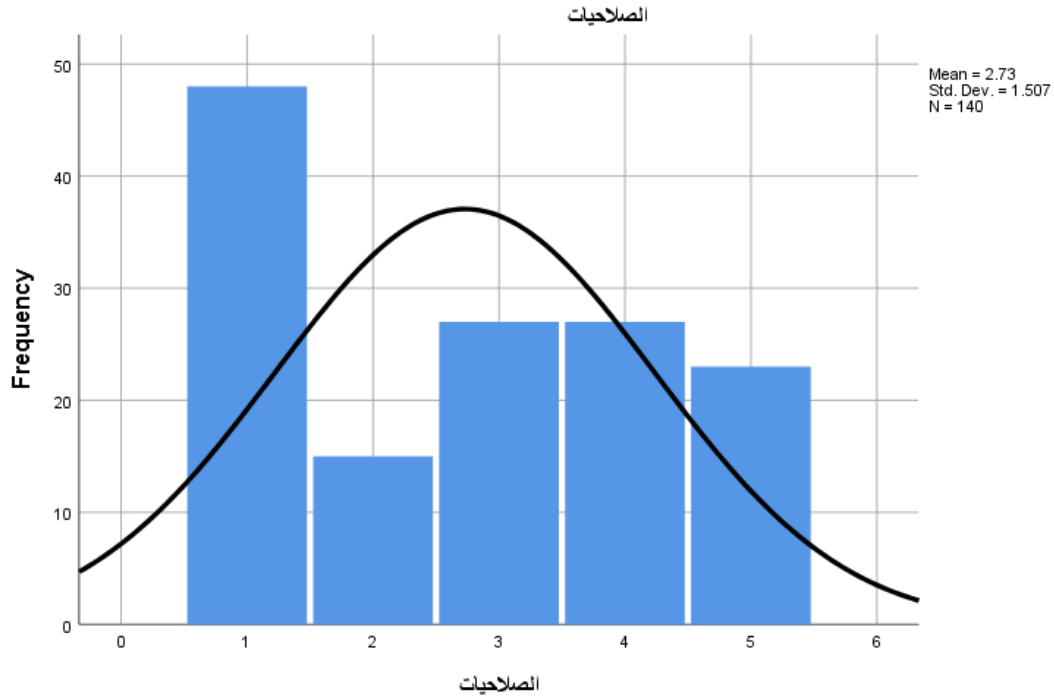
رسم توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

4. يمنحني البنك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن البنك يمنحهم صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء تبلغ 45.0%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 38.6%، مما يدل على أن الصلاحيات الممنوحة لاتخاذ القرار ما زالت محدودة نسبياً حسب آراء المشاركين.

يمنحني البنك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	48	34.3	34.3	34.3
	أوافق بشدة	15	10.7	10.7	45.0
	لا أوافق	27	19.3	19.3	64.3
	لا أوافق بشدة	27	19.3	19.3	83.6
	لا أوافق ولا أرفض	23	16.4	16.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 7 : الوصف الاحصائي ليمنحني البنك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء.



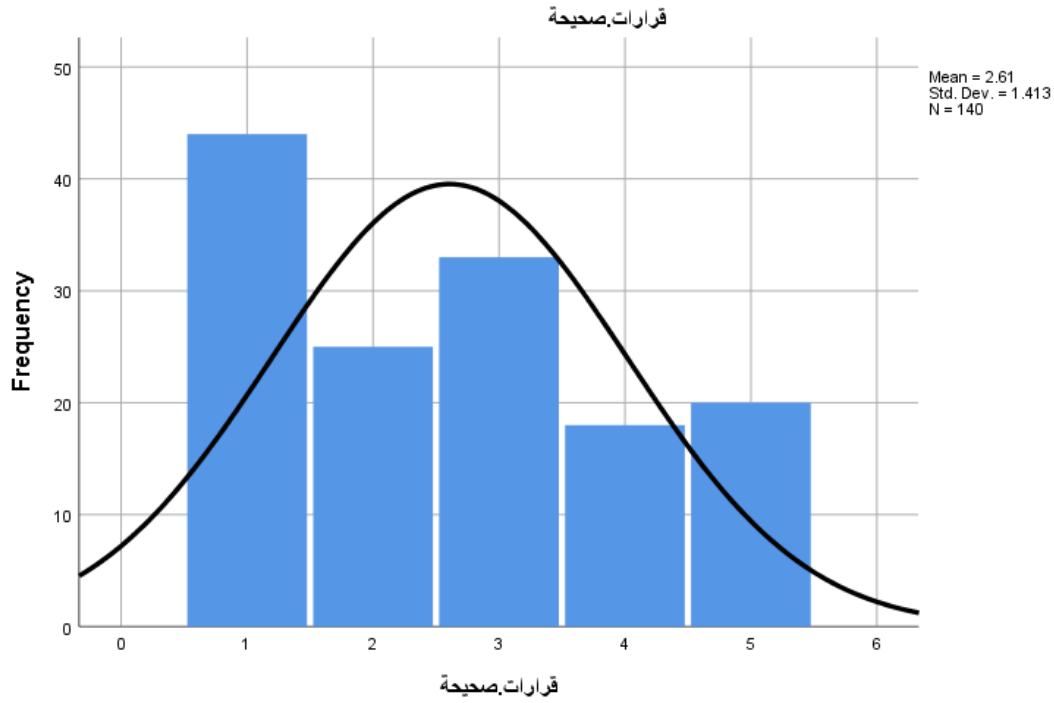
رسم توضيحي 4 : التمثيل البياني للصلاحيات

5. الإدارة العليا تثق بقدرتي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا تثق بقدرتهم على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء تبلغ 49.3%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 36.5%، مما يدل على أن ثقة الإدارة العليا في اتخاذ الموظفين للقرارات لا تزال متوسطة وفق آراء المشاركين.

الإدارة العليا تثق بقدرتي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	44	31.4	31.4	31.4
	أوافق بشدة	25	17.9	17.9	49.3
	لا أوافق	33	23.6	23.6	72.9
	لا أوافق بشدة	18	12.9	12.9	85.7
	لا أوافق ولا أرفض	20	14.3	14.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 8 : الوصف الاحصائي للإدارة العليا تثق بقدرتي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء.



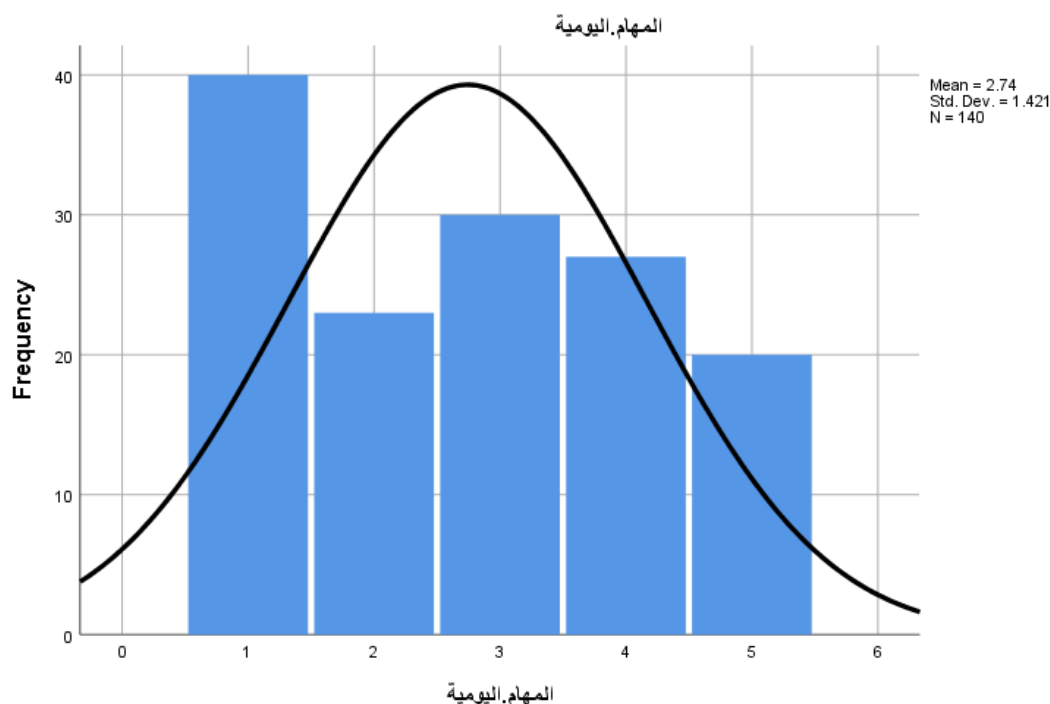
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لقرارات صحيحة

6. لدي حرية في اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهامى اليومية

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن لديهم حرية اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهامهم اليومية تبلغ 45.0%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 40.7%، مما يدل على أن الحرية في اختيار أسلوب أداء المهام محدودة نسبياً حسب آراء المشاركين.

لدي حرية في اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهامى اليومية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	40	28.6	28.6	28.6
	أوافق بشدة	23	16.4	16.4	45.0
	لا أوافق	30	21.4	21.4	66.4
	لا أوافق بشدة	27	19.3	19.3	85.7
	لا أوافق ولا أرفض	20	14.3	14.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي للدي حرية في اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهامى اليومية.



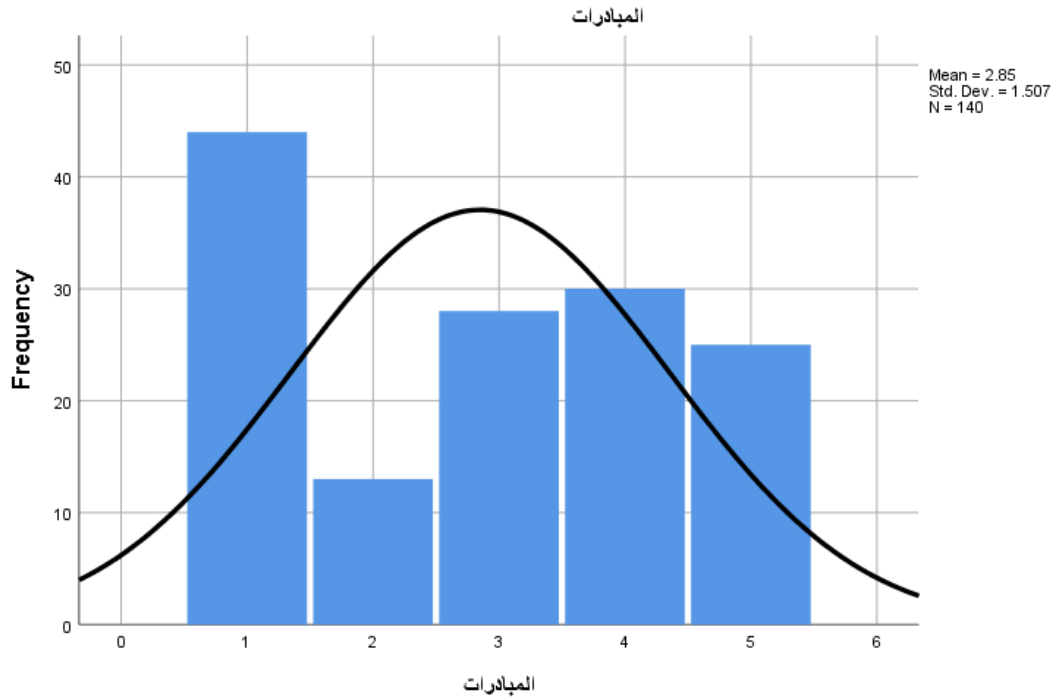
رسم توضيحي 6 : التمثيل البياني للمهام اليومية

7. يتم تشجيعي على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أنهم يتم تشجيعهم على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين تبلغ 40.7%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 41.4%، مما يدل على أن التشجيع على المبادرة محدود ومتوازن تقريباً حسب آراء المشاركين.

يتم تشجيعي على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	44	31.4	31.4	31.4
	أوافق بشدة	13	9.3	9.3	40.7
	لا أوافق	28	20.0	20.0	60.7
	لا أوافق بشدة	30	21.4	21.4	82.1
	لا أوافق ولا أرفض	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 10 : الوصف الاحصائي لبيتم تشجيعي على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين.



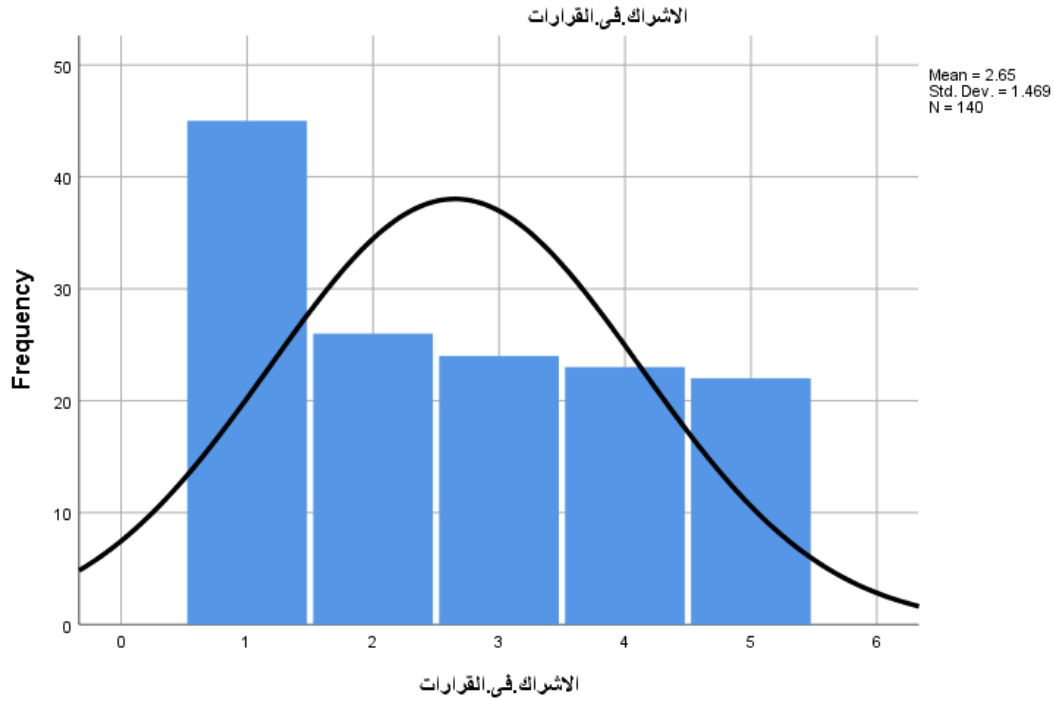
رسم توضيحي 7: التمثيل البياني للمبادرات

8. يتم إشراكي في القرارات التي تؤثر على عملي وخدمة العملاء

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أنهم يُشركون في القرارات التي تؤثر على عملهم وخدمة العملاء تبلغ 50.7%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 33.5%، مما يدل على أن مستوى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار متوسط وفق آراء المشاركين.

يتم إشراكي في القرارات التي تؤثر على عملي وخدمة العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	32.1	32.1	32.1
	أوافق بشدة	26	18.6	18.6	50.7
	لا أوافق	24	17.1	17.1	67.9
	لا أوافق بشدة	23	16.4	16.4	84.3
	لا أوافق ولا أرفض	22	15.7	15.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لـ يتم إشراكي في القرارات التي تؤثر على عملي وخدمة العملاء.



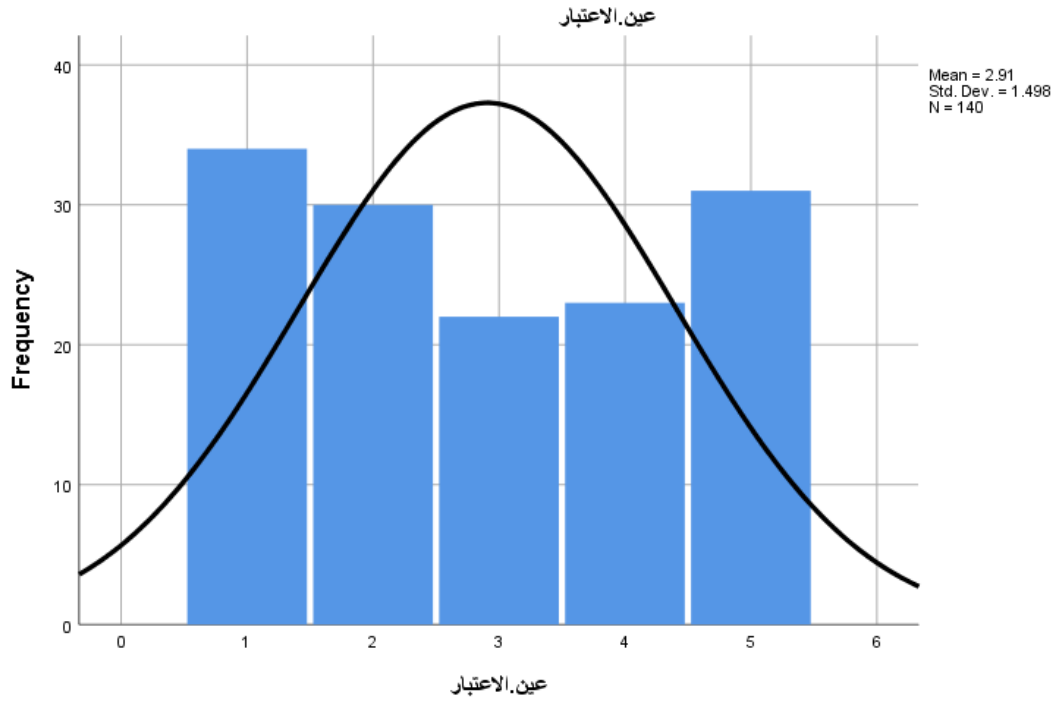
رسم توضيحي 8 : التمثيل البياني للاشتراك في القرارات

9. تؤخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن آرائهم ومقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية تبلغ 45.7%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 32.1%، مما يدل على أن مستوى أخذ آراء الموظفين في الاعتبار متوسط وفق آراء المشاركين.

تؤخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	34	24.3	24.3	24.3
	أوافق بشدة	30	21.4	21.4	45.7
	لا أوافق	22	15.7	15.7	61.4
	لا أوافق بشدة	23	16.4	16.4	77.9
	لا أوافق ولا أرفض	31	22.1	22.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 12 : الوصف الاحصائي لتؤخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية.



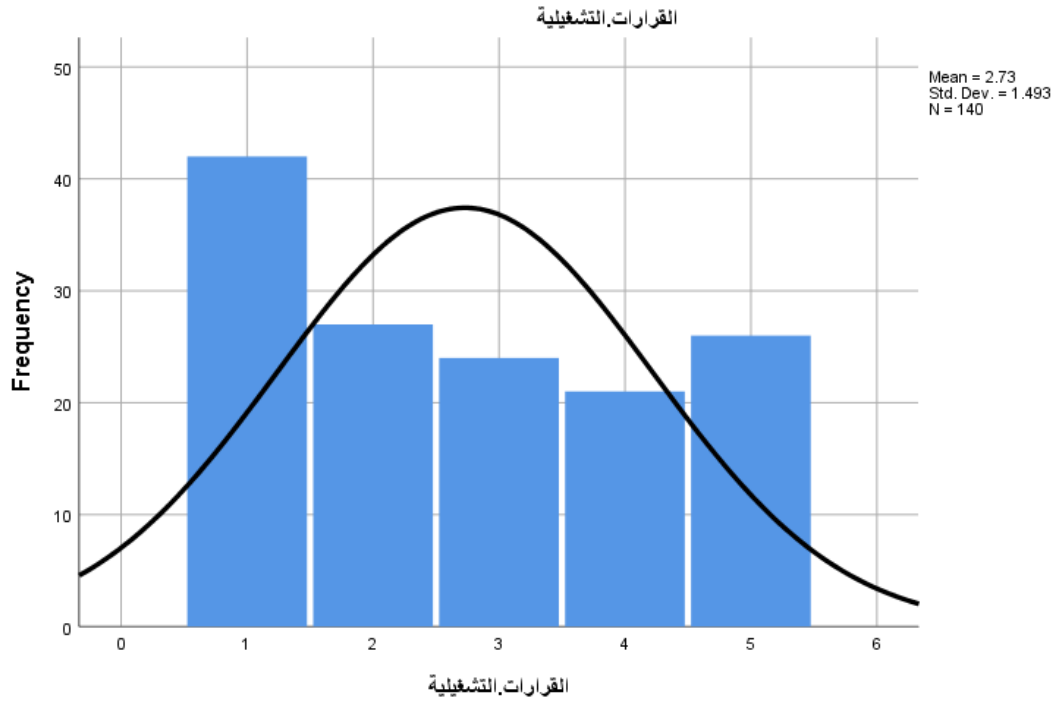
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لعين الاعتبار

10. هناك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على وجود تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية تبلغ 49.3%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 32.1%، مما يدل على أن التواصل بين الإدارة والموظفين متوسط وفق آراء المشاركين.

هناك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	42	30.0	30.0	30.0
	أوافق بشدة	27	19.3	19.3	49.3
	لا أوافق	24	17.1	17.1	66.4
	لا أوافق بشدة	21	15.0	15.0	81.4
	لا أوافق ولا أرفض	26	18.6	18.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لهناك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية.



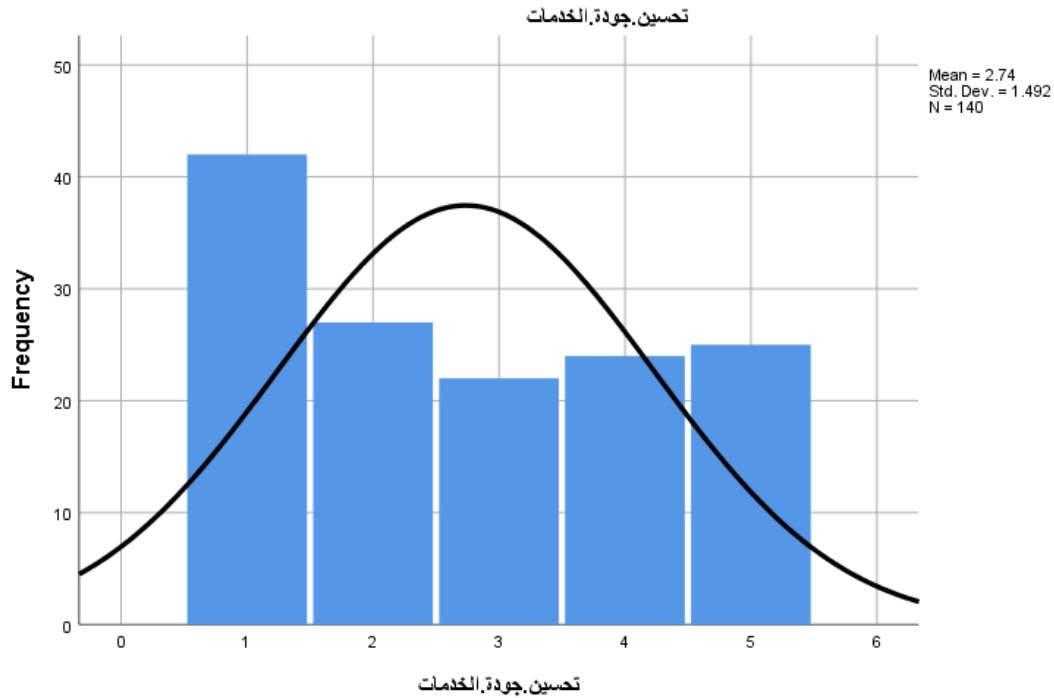
رسم توضيحي 10 : التمثيل البياني للقرارات التشغيلية

11. يشعر الموظفون أن لديهم دورًا فعالًا في تحسين جودة الخدمات

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن لديهم دورًا فعالًا في تحسين جودة الخدمات تبلغ 49.3%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 32.8%، مما يدل على أن إحساس الموظفين بدورهم في تحسين جودة الخدمات متوسط وفق آراء المشاركين.

يشعر الموظفون أن لديهم دورًا فعالًا في تحسين جودة الخدمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	42	30.0	30.0	30.0
	أوافق بشدة	27	19.3	19.3	49.3
	لا أوافق	22	15.7	15.7	65.0
	لا أوافق بشدة	24	17.1	17.1	82.1
	لا أوافق ولا أرفض	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 14 : الوصف الاحصائي ليشعر الموظفون أن لديهم دورًا فعالًا في تحسين جودة الخدمات.



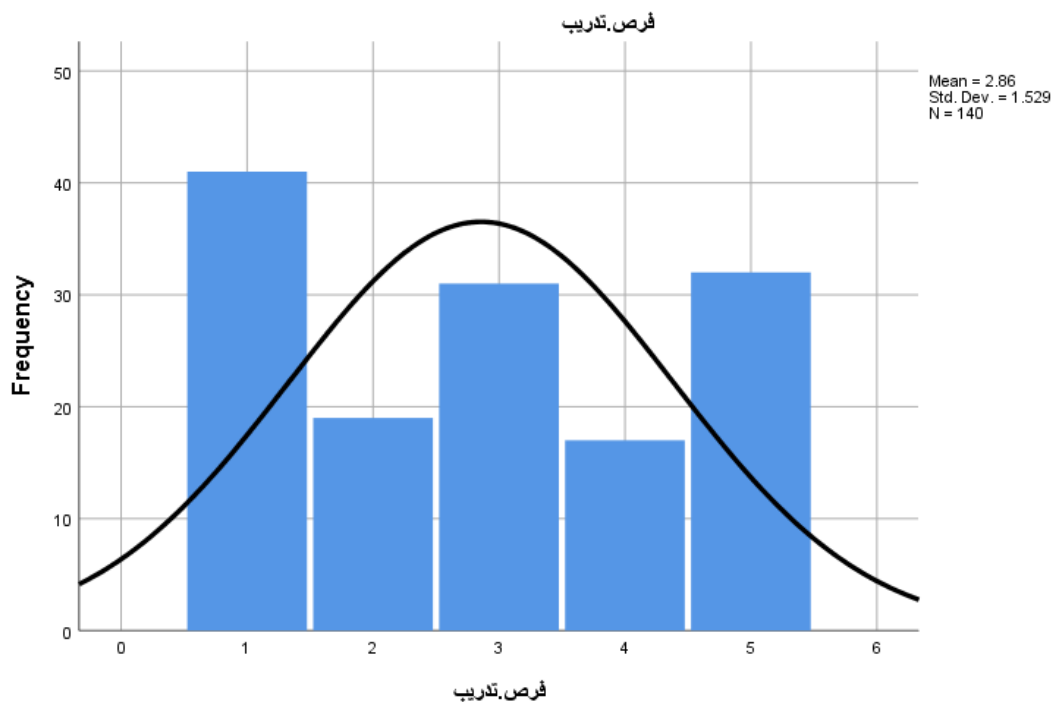
رسم توضيحي 11 : التمثيل البياني لتحسن جودة الخدمات

12. يوفر البنك فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتي في خدمة العملاء

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن البنك يوفر فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتهم في خدمة العملاء تبلغ %42.9، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى %34.2، مما يدل على أن فرص التدريب المقدمة للموظفين لتطوير مهارات خدمة العملاء متوسطة وفق آراء المشاركين.

يوفر البنك فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتي في خدمة العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	41	29.3	29.3	29.3
	أوافق بشدة	19	13.6	13.6	42.9
	لا أوافق	31	22.1	22.1	65.0
	لا أوافق بشدة	17	12.1	12.1	77.1
	لا أوافق ولا أرفض	32	22.9	22.9	100.0
Total		140	100.0	100.0	

جدول 15 : الوصف الاحصائي ليوثر البنك فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتي في خدمة العملاء.



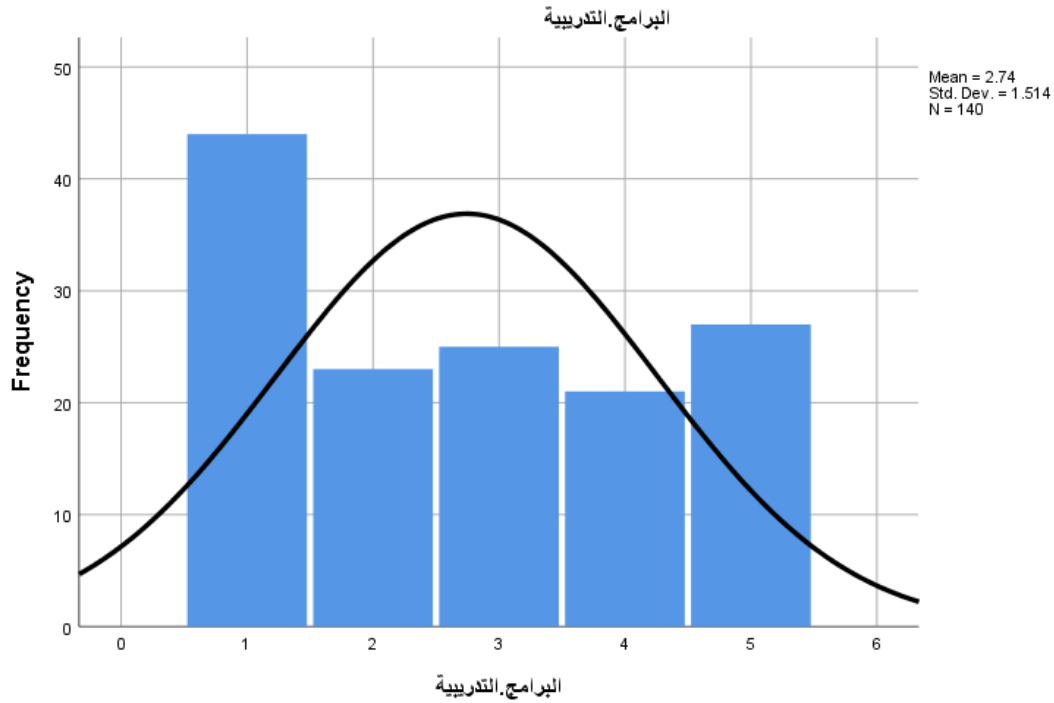
رسم توضيحي 12 : التمثيل البياني لفرص تدريب

13. البرامج التدريبية تساعدني على التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تساعدني في التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة تبلغ 47.9%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 32.9%، مما يدل على أن فعالية البرامج التدريبية في تطوير كفاءة التعامل مع المشكلات المصرفية متوسطة وفق آراء المشاركين.

البرامج التدريبية تساعدني على التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	44	31.4	31.4	31.4
	أوافق بشدة	23	16.4	16.4	47.9
	لا أوافق	25	17.9	17.9	65.7
	لا أوافق بشدة	21	15.0	15.0	80.7
	لا أوافق ولا أرفض	27	19.3	19.3	100.0
Total		140	100.0	100.0	

جدول 16 : الوصف الاحصائي للبرامج التدريبية تساعدني على التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة.



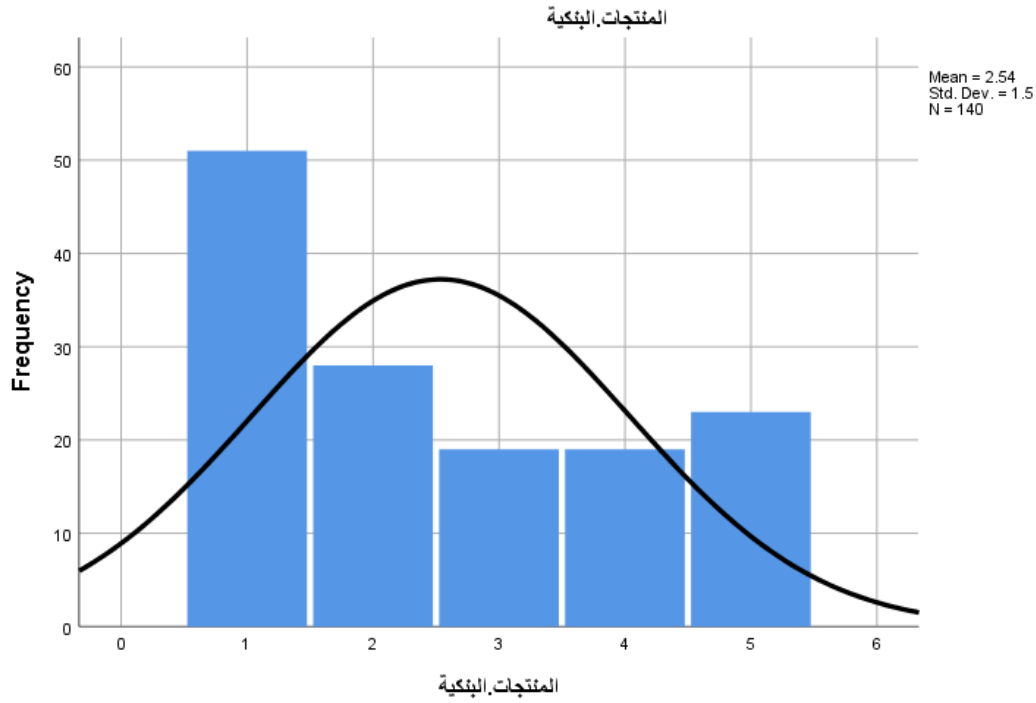
رسم توضيحي 13 : التمثيل البياني للبرامج التدريبية

14. يتم تزويدي بالمعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أنهم يتلقون المعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة تبلغ 56.4%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 27.2%، مما يدل على أن المعرفة المقدمة عن المنتجات والخدمات الجديدة كافية إلى حد متوسط وفق آراء المشاركين.

يتم تزويدي بالمعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	36.4	36.4	36.4
	أوافق بشدة	28	20.0	20.0	56.4
	لا أوافق	19	13.6	13.6	70.0
	لا أوافق بشدة	19	13.6	13.6	83.6
	لا أوافق ولا أرفض	23	16.4	16.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 17 : الوصف الاحصائي لبيانات تزويدي بالمعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة.



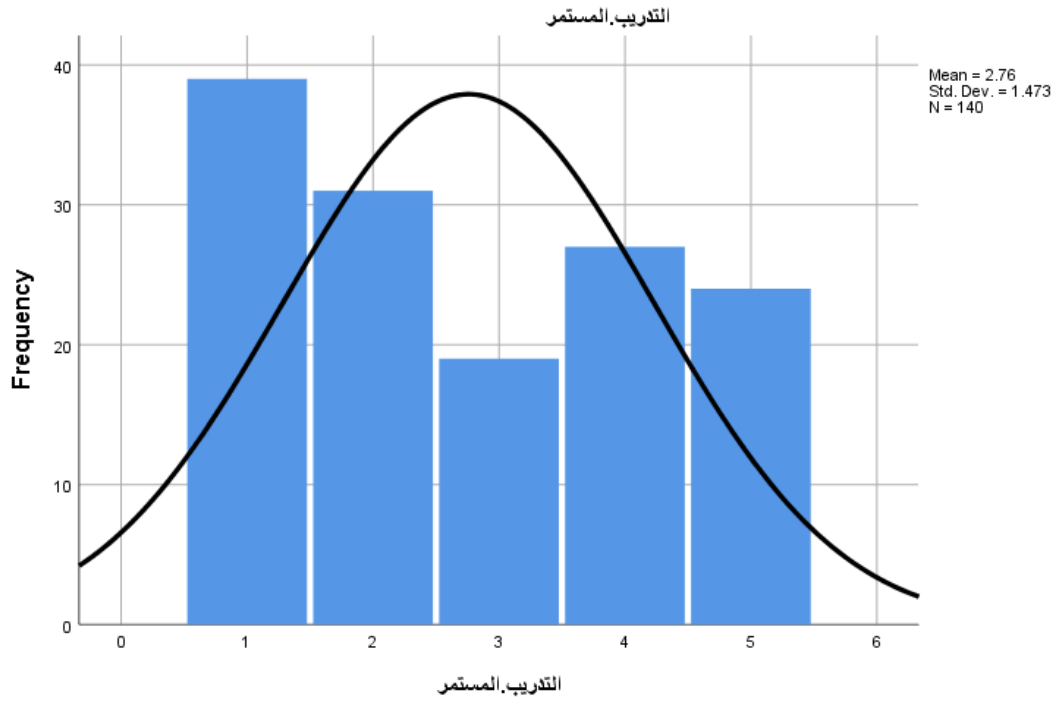
رسم توضيحي 14 : التمثيل البياني للمنتجات البنكية

15. التدريب المستمر يزيد من ثقتي في التعامل مع العملاء

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن التدريب المستمر يزيد من ثقتهم في التعامل مع العملاء تبلغ 50.0%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 32.9%، مما يدل على أن التدريب المستمر له أثر متوسط في تعزيز ثقة الموظفين عند التعامل مع العملاء وفق آراء المشاركين.

التدريب المستمر يزيد من ثقتي في التعامل مع العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	39	27.9	27.9	27.9
	أوافق بشدة	31	22.1	22.1	50.0
	لا أوافق	19	13.6	13.6	63.6
	لا أوافق بشدة	27	19.3	19.3	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	24	17.1	17.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 18 : الوصف الاحصائي للتدريب المستمر يزيد من ثقتي في التعامل مع العملاء.



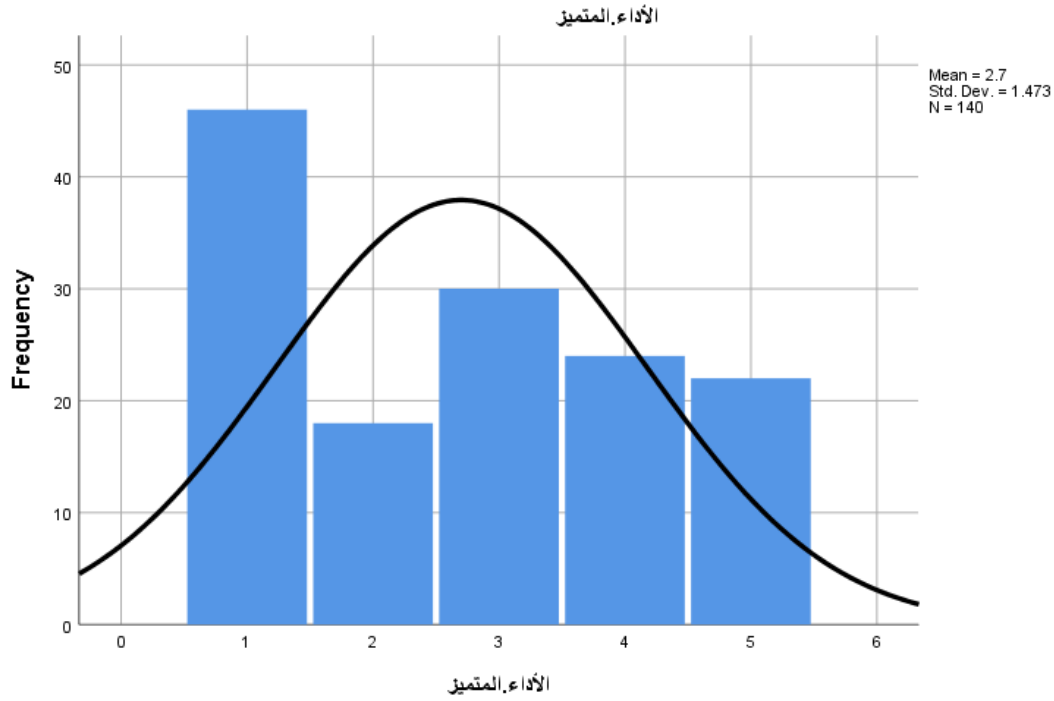
رسم توضيحي 15 : التمثيل البياني للتدريب المستمر

16. يكافئ البنك الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن البنك يكافئ الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء تبلغ 45.7%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 38.5%، مما يدل على أن نظام المكافآت على الأداء المتميز في خدمة العملاء متوسط التأثير وفق آراء المشاركين.

يكافئ البنك الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	46	32.9	32.9	32.9
	أوافق بشدة	18	12.9	12.9	45.7
	لا أوافق	30	21.4	21.4	67.1
	لا أوافق بشدة	24	17.1	17.1	84.3
	لا أوافق ولا أرفض	22	15.7	15.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 19 : الوصف الاحصائي لـ يكافئ البنك الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء.



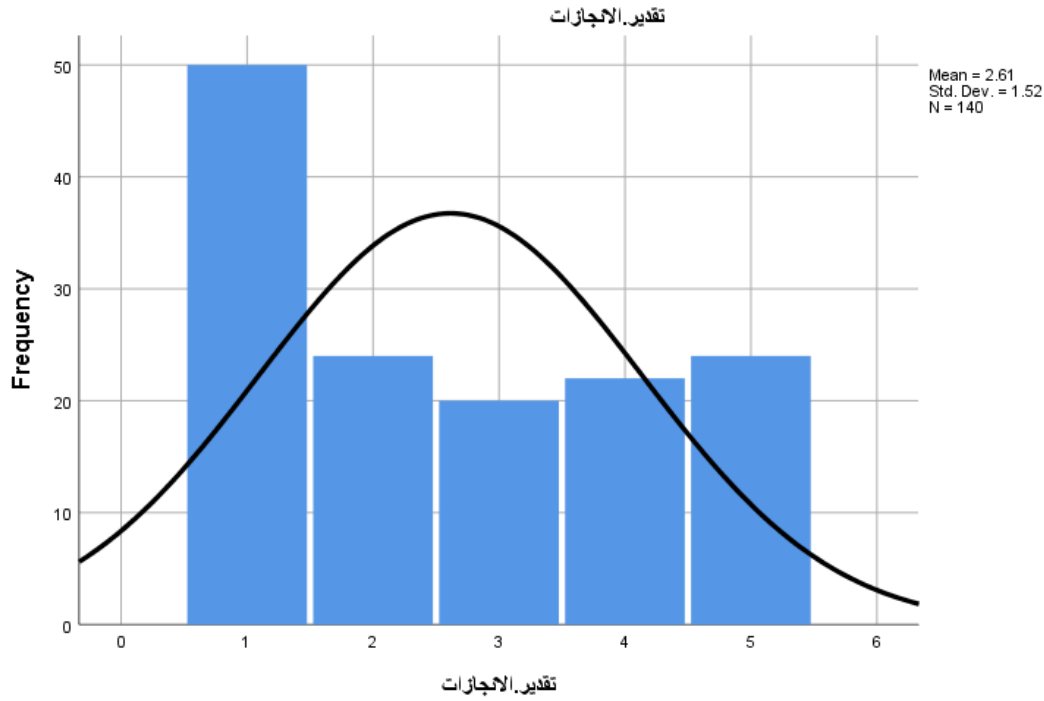
رسم توضيحي 16 : التمثيل البياني للأداء المتميز

17. يتم تقدير إنجازاتي علناً أمام زملائي في العمل

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن إنجازاتهم تُقدَّر علناً أمام زملائهم تبلغ 52.9%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 30.0%، مما يدل على أن تقدير الإنجازات العلني متوسط إلى جيد وفق آراء المشاركين.

يتم تقدير إنجازاتي علناً أمام زملائي في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	35.7	35.7	35.7
	أوافق بشدة	24	17.1	17.1	52.9
	لا أوافق	20	14.3	14.3	67.1
	لا أوافق بشدة	22	15.7	15.7	82.9
	لا أوافق ولا أرفض	24	17.1	17.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 20 : الوصف الاحصائي لتقييم إنجازاتي علناً أمام زملائي في العمل.



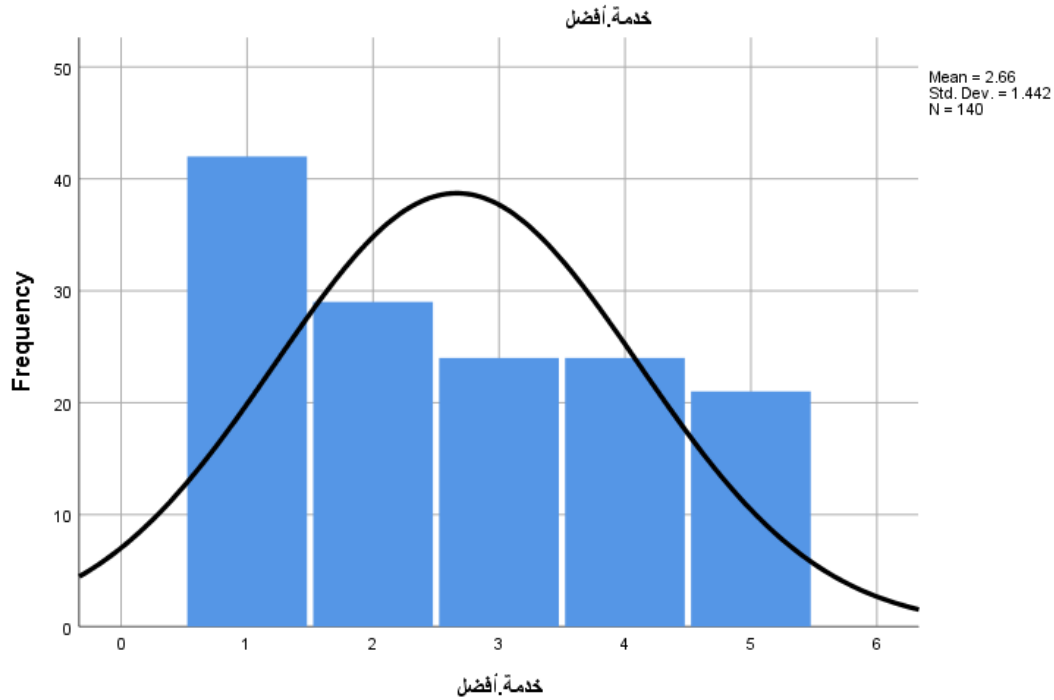
رسم توضيحي 17 : التمثيل البياني لتقدير الإنجازات

18. نظام الحوافز في البنك يشجعني على تقديم خدمة أفضل

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن نظام الحوافز في البنك يشجعهم على تقديم خدمة أفضل تبلغ 50.7%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 34.2%، مما يدل على أن نظام الحوافز له تأثير متوسط في تعزيز جودة الخدمة وفق آراء المشاركين.

نظام الحوافز في البنك يشجعني على تقديم خدمة أفضل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	42	30.0	30.0	30.0
	أوافق بشدة	29	20.7	20.7	50.7
	لا أوافق	24	17.1	17.1	67.9
	لا أوافق بشدة	24	17.1	17.1	85.0
	لا أوافق ولا أرفض	21	15.0	15.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 21 : الوصف الاحصائي لنظام الحوافز في البنك يشجعني على تقديم خدمة أفضل.



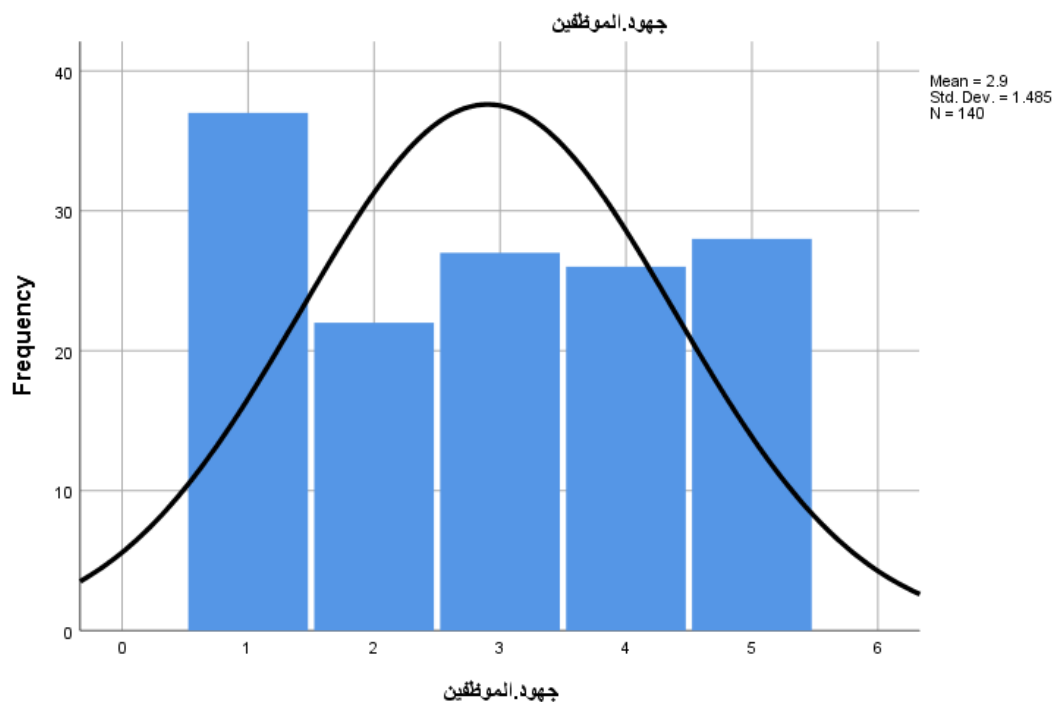
رسم توضيحي 18 : التمثيل البياني لخدمة أفضل

19. أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على رضاهم عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين تبلغ 42.1%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 37.9%، مما يدل على أن الرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين متوسط وفق آراء المشاركين.

أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	37	26.4	26.4	26.4
	أوافق بشدة	22	15.7	15.7	42.1
	لا أوافق	27	19.3	19.3	61.4
	لا أوافق بشدة	26	18.6	18.6	80.0
	لا أوافق ولا أرفض	28	20.0	20.0	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 22 : الوصف الاحصائي لأشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين.



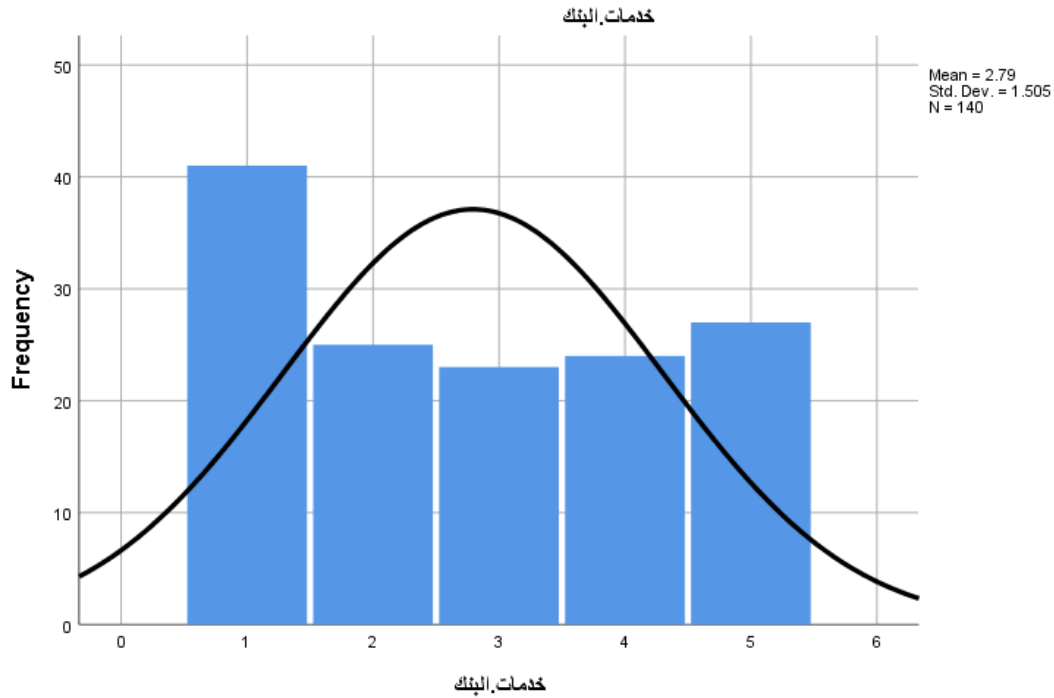
رسم توضيحي 19 : التمثيل البياني لجهود الموظفين

20. أجد أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة تبلغ 47.1%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 33.5%، مما يدل على أن دقة وسرعة الخدمات البنكية متوسطة إلى جيدة وفق آراء المشاركين.

أجد أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	41	29.3	29.3	29.3
	أوافق بشدة	25	17.9	17.9	47.1
	لا أوافق	23	16.4	16.4	63.6
	لا أوافق بشدة	24	17.1	17.1	80.7
	لا أوافق ولا أرفض	27	19.3	19.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 23 : الوصف الاحصائي لأجد أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة.



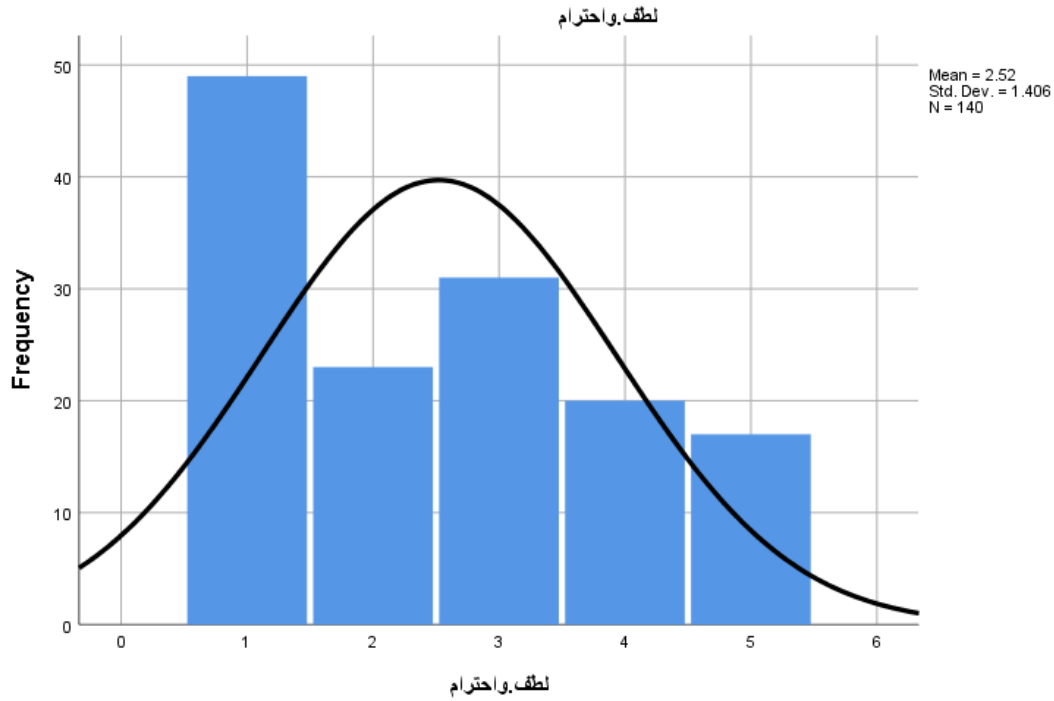
رسم توضيحي 20 : التمثيل البياني لخدمات البنك

21. موظفو البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن موظفي البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام تبلغ 51.4%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 36.4%، مما يدل على أن سلوك الموظفين تجاه العملاء إيجابي إلى حد متوسط وفق آراء المشاركين.

موظفو البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	49	35.0	35.0	35.0
	أوافق بشدة	23	16.4	16.4	51.4
	لا أوافق	31	22.1	22.1	73.6
	لا أوافق بشدة	20	14.3	14.3	87.9
	لا أوافق ولا أرفض	17	12.1	12.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 24 : الوصف الاحصائي لموظفو البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام.



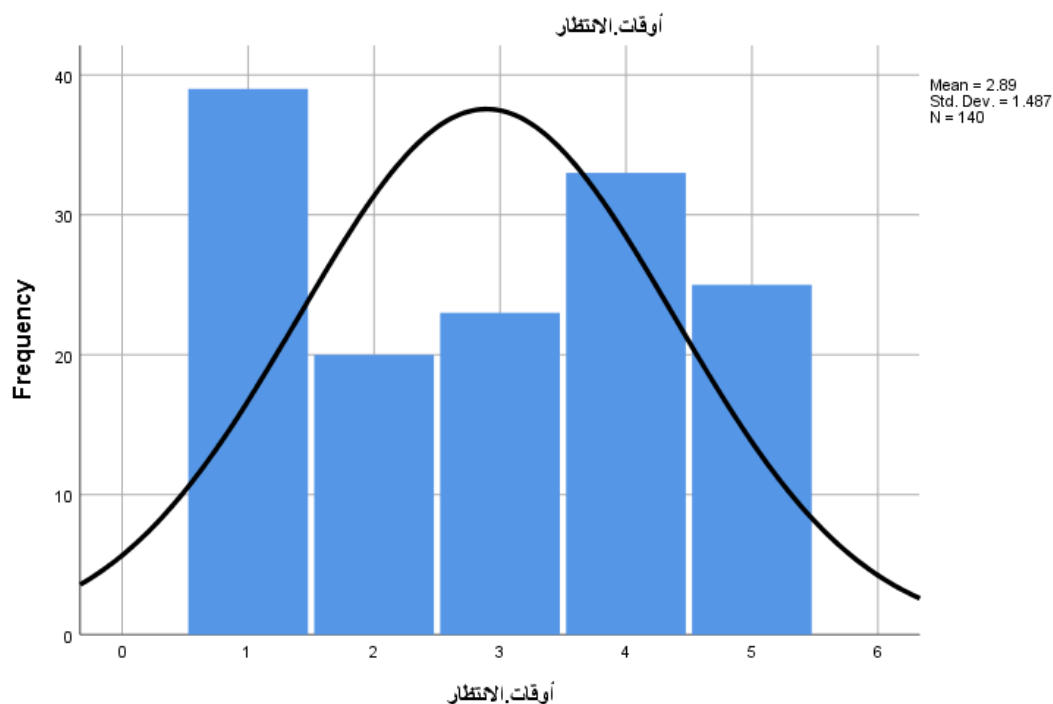
رسم توضيحي 21 : التمثيل البياني للنطف واحترام

22. أوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن أوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة تبلغ 42.1%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 40.0%، مما يدل على أن أوقات الانتظار في الفروع متوسطة القبول وفق آراء المشاركين.

أوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	39	27.9	27.9	27.9
	أوافق بشدة	20	14.3	14.3	42.1
	لا أوافق	23	16.4	16.4	58.6
	لا أوافق بشدة	33	23.6	23.6	82.1
	لا أوافق ولا أرفض	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 25 : الوصف الاحصائي لأوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة.



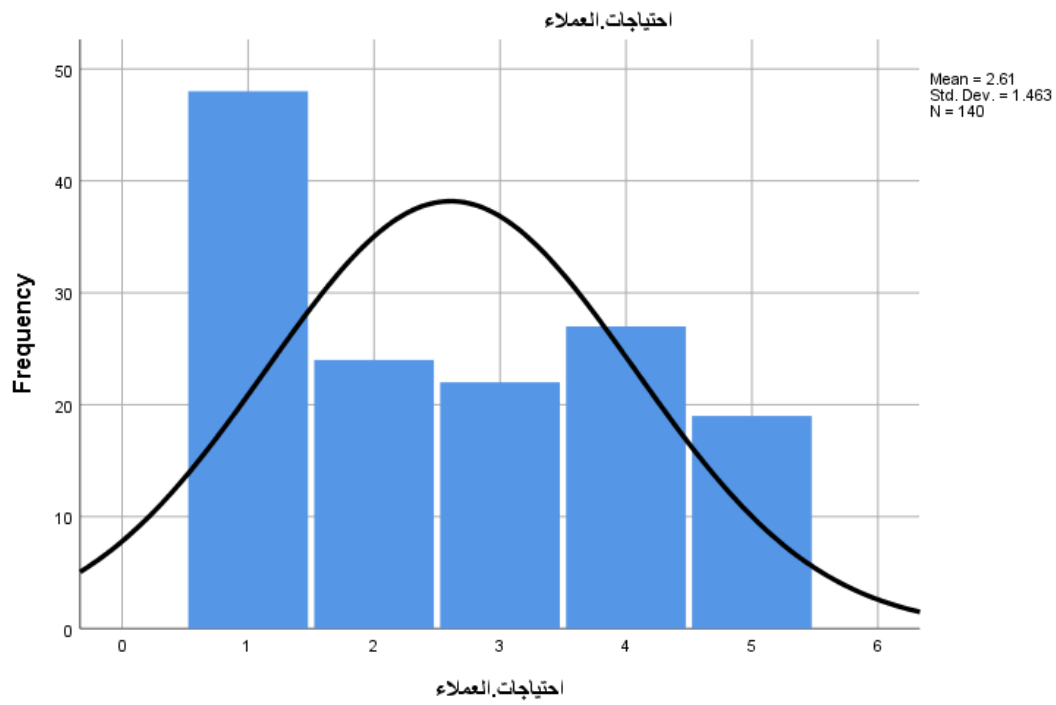
رسم توضيحي 22 : التمثيل البياني لأوقات الانتظار

23. الخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال

بناءً على نتائج المستجيبين في التجربة، يتضح أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن الخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال تبلغ 51.4%، في حين أن نسبة غير الموافقين أو المعارضين بشدة تصل إلى 35.0%، مما يدل على أن خدمات البنك تلبي احتياجات العملاء بشكل متوسط إلى جيد وفق آراء المشاركين.

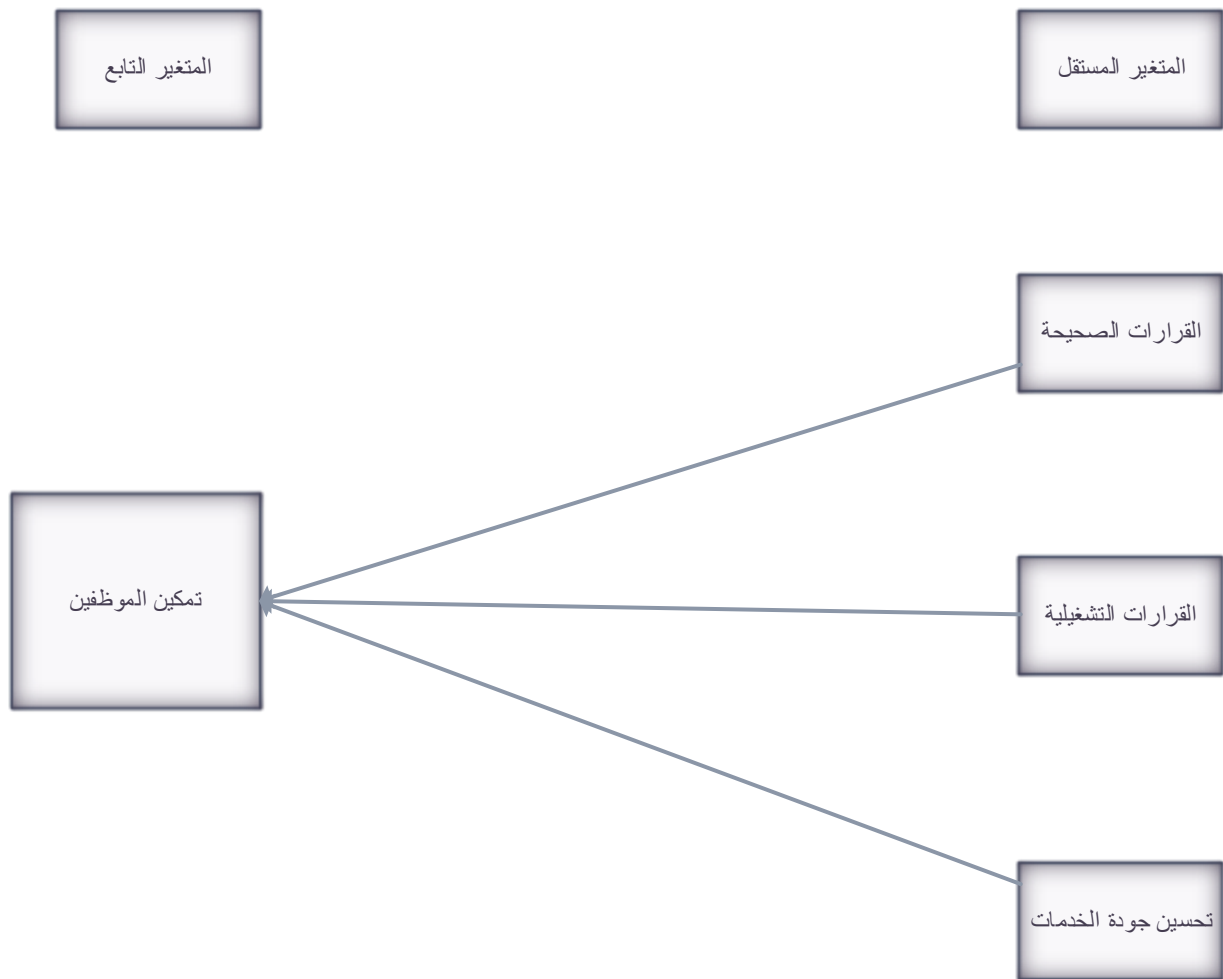
الخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	48	34.3	34.3	34.3
	أوافق بشدة	24	17.1	17.1	51.4
	لا أوافق	22	15.7	15.7	67.1
	لا أوافق بشدة	27	19.3	19.3	86.4
	لا أوافق ولا أرفض	19	13.6	13.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

جدول 26 : الوصف الاحصائي للخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال.



رسم توضيحي 23 : التمثيل البياني لاحتياجات العملاء

• متغيرات الدراسة



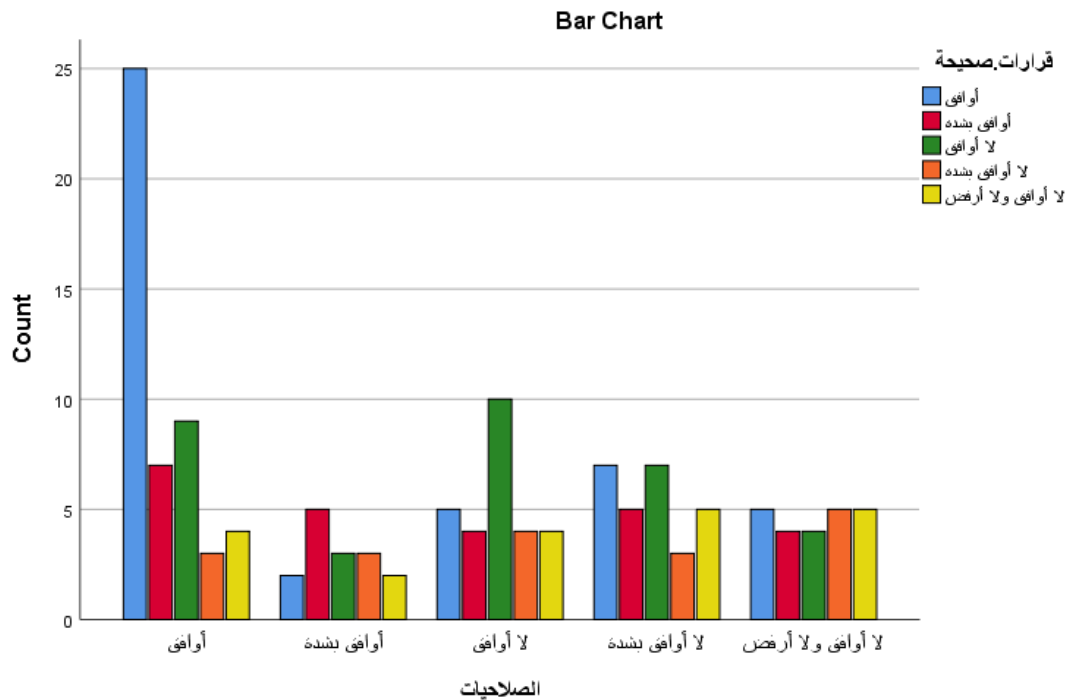
جدول 27 : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة
- (1) دور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء

بناءً على نتائج الاختبار، لم تظهر علاقة Pearson Chi-Square دالة إحصائية ($p = 0.137$)، إلا أن اختبار Linear-by-Linear Association أظهر اتجاهًا خطيًا دال ($p = 0.003$)، مما يشير إلى أن زيادة تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات ترتبط بتحسين نسبي في رضا العملاء. يُلاحظ أن بعض الخلايا تحتوي على تكرارات متوقعة منخفضة، لذلك يجب توخي الحذر عند تفسير النتائج.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.194 ^a	16	.137
Likelihood Ratio	21.384	16	.164
Linear-by-Linear Association	8.946	1	.003
N of Valid Cases	140		
a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.93.			

جدول 28: اختبار كاي سكوير لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء

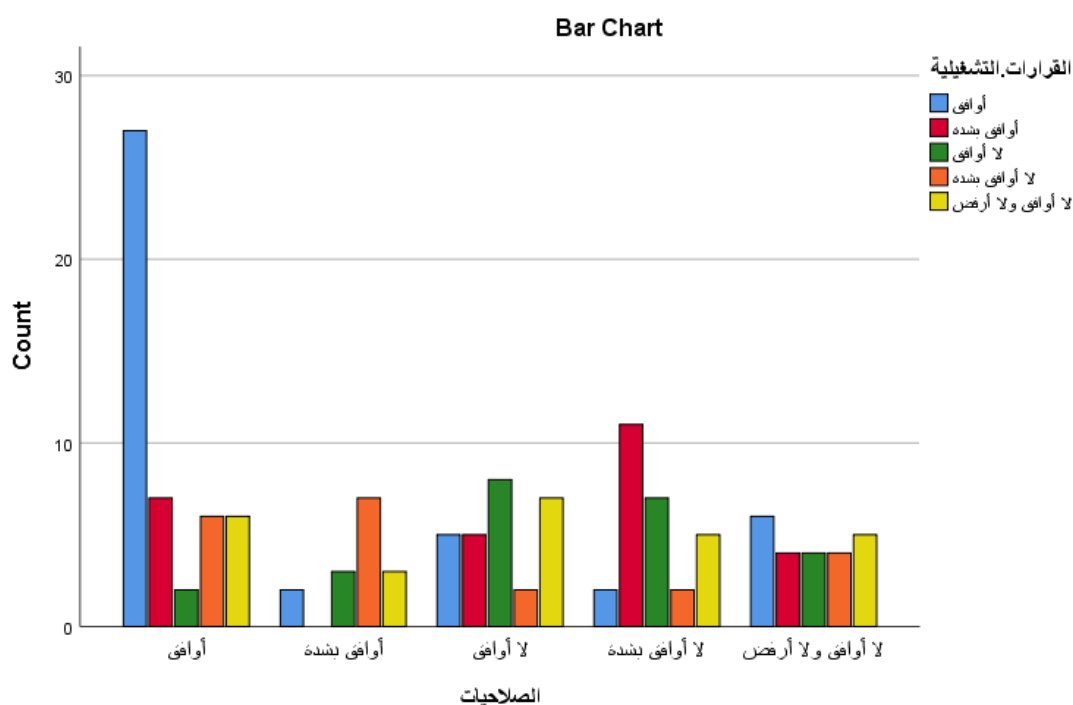
(2) دور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات التشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء

تشير النتائج إلى أن تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات التشغيلية له تأثير إيجابي واضح على رضا العملاء، مع وجود اتجاه خطي دال إحصائياً، مما يعني أن زيادة التمكين ترتبط بتحسين رضا العملاء.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.979 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	50.992	16	.000
Linear-by-Linear Association	5.065	1	.024
N of Valid Cases	140		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.25.

جدول 29: اختبار كاي سكوير لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات التشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء.



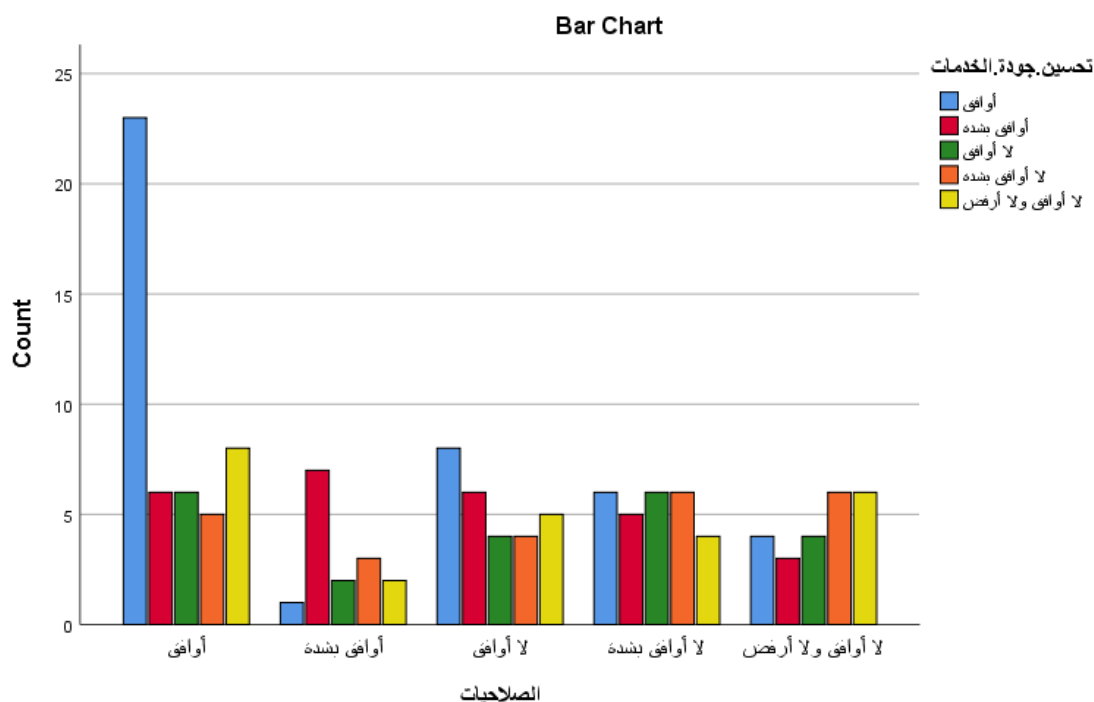
رسم توضيحي 25: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من القرارات الصحيحة في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء

3) دور تمكين الصلاحيات للموظفين من تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء

تشير النتائج إلى أن Pearson Chi-Square لم يظهر دلالة إحصائية ($p = 0.128$) ، إلا أن اختبار Linear-by-Linear Association أظهر اتجاهًا خطيًا دال ($p = 0.014$) ، مما يدل على أن زيادة تمكين الموظفين ترتبط بتحسين نسبي في جودة الخدمات ورضا العملاء. يُلاحظ وجود بعض الخلايا بتكرارات منخفضة، لذا يُوصى بالحذر عند تفسير النتائج.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.478 ^a	16	.128
Likelihood Ratio	21.654	16	.155
Linear-by-Linear Association	6.008	1	.014
N of Valid Cases	140		
a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.36.			

جدول 30 : اختبار كاي سكوير لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء



رسم توضيحي 26 : المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور تمكين الصلاحيات للموظفين من تحسين جودة الخدمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض وتأثيرها على زيادة رضا العملاء

• تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يشير الجدول إلى أن قيمة $F = 2.296$ مع مستوى دلالة $= 0.011$ ، مما يدل على أن النموذج دال إحصائياً. هذا يعني أن المتغيرات المستقلة (القرارات الصحيحة، القرارات التشغيلية، تحسين جودة الخدمات (لها تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية على الصلاحيات لدى الموظفين في البنوك.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	56.284	12	4.690	2.296	.011
Residual	259.401	127	2.043		
Total	315.686	139			
a. Dependent Variable: الصلاحيات					
b. Model: (Intercept), القرارات الصحيحة, القرارات التشغيلية, تحسين جودة الخدمات					

جدول 31: تحليل التباين الأحادي.

يوضح النموذج أن المتغيرات (القرارات الصحيحة، القرارات التشغيلية، تحسين جودة الخدمات) تفسر حوالي 17.8% من تباين الصلاحيات ($R = 0.422$)، مع دعم دال للنموذج مقارنة بالنموذج الصفري ($\text{Bayes Factor} = 0.000$).

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.422	.178	.101	1.43
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), القرارات الصحيحة, القرارات التشغيلية, تحسين جودة الخدمات				

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 32 : ملخص نموذج عامل بايز.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

تقديرات بايزية لتباين الخطأ تشير إلى معدل 2.075 وفترة ثقة 95% بين 1.620 و2.655، ما يدل على تباين خطأ محدود ودقة جيدة للنموذج.

Bayesian Estimates of Error Variance ^a					
Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Error variance	2.011	2.075	.070	1.620	2.655
a. Assume standard reference priors.					

جدول 33 : تقديرات بايزية لتباين الخطأ.

تشير النتائج إلى أن متوسطات المتغيرات هي: القرارات الصحيحة = 2.61، القرارات التشغيلية = 2.73، وتحسين جودة الخدمات = 2.74، مع انحراف معياري قريب (حوالي 1.41–1.49) وخطأ معياري صغير (~0.12)، مما يعكس اتساقاً نسبياً في العينة.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
قرارات.صحيحة	140	2.61	1.413	.119
القرارات.التشغيلية	140	2.73	1.493	.126
تحسين.جودة.الخدمات	140	2.74	1.492	.126

جدول 34 : إحصاءات العينة الواحدة.

4.6. الخاتمة:

لقد تناول هذا الفصل جانباً جوهرياً من الدراسة يتمثل في التحليل العملي والمعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية التي تم جمعها، حيث تم تسليط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بتفسير نتائج الدراسة، استناداً إلى أدوات البحث المطبقة والأساليب الإحصائية المعتمدة. ويمكن القول إن هذا الفصل يمثل المحور الأساسي الذي تتلاقى فيه معطيات الدراسة النظرية مع الواقع العملي، بما يتيح لنا الوقوف على مدى تحقق أهداف البحث وصدق فرضياته.

لقد اشتمل هذا الفصل على تحليل شامل ومعمق للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، والتي تمثل العاملين في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض. من خلال هذا التحليل، تم تقديم صورة دقيقة وواقعية حول مدى تمكين الموظفين في بيئة العمل المصرفية، وكيف ينعكس هذا التمكين على مستوى رضا العملاء، وذلك عبر معالجة بيانات العينة باستخدام أدوات وأساليب إحصائية دقيقة وموثوقة.

وقد أتاح التحليل الإحصائي التعرف على أبرز الاتجاهات السائدة بين أفراد العينة، إضافة إلى تسليط الضوء على السمات الديموغرافية والسلوكية التي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء. ومن خلال هذا التحليل، أصبح بالإمكان فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، واختبار مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

ويمثل ما تم تقديمه في هذا الفصل أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تفسير نتائج البحث، وفهم آليات تأثير تمكين الموظفين في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، وهو ما له انعكاسات عملية على مستوى تطوير سياسات الموارد البشرية في البنوك، وتعزيز ثقافة التمكين باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات مصرفية تتماشى مع تطلعات العملاء واحتياجاتهم.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يُبرز ليس فقط مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بل يكشف أيضاً عن العوامل المؤثرة والمساعدة في تفعيل هذا التأثير على أرض الواقع. كما أن النتائج التي تم التوصل إليها تعزز من موثوقية النموذج النظري المستخدم، وتوفر دعماً عملياً للأدبيات السابقة في هذا المجال، مع تقديم إضافات علمية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.

إن هذا الفصل شكّل العمود الفقري للتحقق من أهداف الدراسة واختبار مدى توافق النتائج مع الإطار النظري والمفاهيمي الذي تم عرضه في الفصول السابقة، مما يمهّد الطريق لصياغة التوصيات والمقترحات العملية التي سيتم تناولها في الفصل الختامي من هذه الدراسة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
+60	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يمنحني البنك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بخدمة العملاء

الإدارة العليا تثق بقدرتي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء التعامل مع العملاء	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
لدي حرية في اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز مهامتي اليومية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يتم تشجيعي على اتخاذ المبادرات دون الرجوع الدائم للمشرفين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يتم إشراكي في القرارات التي تؤثر على عملي وخدمة العملاء	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تؤخذ آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات البنكية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
هناك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين حول القرارات التشغيلية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يشعر الموظفون أن لديهم دورًا فعالًا في تحسين جودة الخدمات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يوفر البنك فرص تدريب مستمرة لتطوير مهاراتي في خدمة العملاء	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
البرامج التدريبية تساعدني على التعامل مع المشكلات المصرفية بكفاءة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يتم تزويدي بالمعرفة الكافية عن المنتجات والخدمات البنكية الجديدة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
التدريب المستمر يزيد من ثقتي في التعامل مع العملاء	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يكافئ البنك الموظفين على الأداء المتميز في خدمة العملاء	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يتم تقدير إنجازاتي علنًا أمام زملائي في العمل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
نظام الحوافز في البنك يشجعني على تقديم خدمة أفضل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في تقدير جهود الموظفين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
أجد أن الخدمات التي يقدمها البنك دقيقة وسريعة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
موظفو البنك يتعاملون مع العملاء بلطف واحترام	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
أوقات الانتظار في فروع البنك مناسبة ومقبولة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
الخدمات البنكية تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تمكين الموظفين من حيث الصلاحيات والاستقلالية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى توفر المعلومات والتدريب والدعم للموظفين	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس رضا العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة من الموظفين	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- Aldhuwaihi, A. (2019). Organisational Culture and Employee Turnover in Saudi Arabian Banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333608879_Organisational_Culture_and_Employee_Turnover_in_Saudi_Arabian_Banks
- Alhashmi, T. A. (2024). The Impact of Employee Empowerment and Customer Orientation on Health Care Organisational Performance in Uae: Conceptual Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387445663_The_Impact_of_Employee_Empowerment_and_Customer_Orientation_on_Health_Care_Organisational_Performance_in_Uae_Conceptual_Framework
- Alonge, E. O. (2025). Digital Transformation in Retail Banking to Enhance Customer Experience and Profitability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390023729_Digital_Transformation_in_Retail_Banking_to_Enhance_Customer_Experience_and_Profitability
- Alshibly, H. H. (2024). Examining the mediating role of customer empowerment: the impact of chatbot usability on customer

satisfaction in Jordanian commercial banks. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/382976955_Examining_the_mediating_role_of_customer_empowerment_the_impact_of_chatbot_usability_on_customer_satisfaction_in_Jordanian_commercial_banks

Chirwa, M. (2022). The role of effective communication in successful strategy implementation. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/366472974_The_role_of_effective_communication_in_successful_strategy_implementation

Dafri, W. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112300267X>

Jusdienar, A. L. (2024). Delegation of Authority and Employee Performance Affect Management Decision Making Effectiveness in PT. Solusi Guna Sejahtera-Bekasi. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/379178060_Delegation_of_Authority_and_Employee_Performance_Affect_Management_Decision_Making_Effectiveness_in_PT_Solusi_Guna_Sejahtera-Bekasi

Knezović, E. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/359115236_Employee_Participation_in_the_Decision-Making_Process_and_Organizational_Citizenship_Behavior_The_Mediating_Role_of_Affective_Commitment

Kotronoulas, G. (2023). An Overview of the Fundamentals of Data Management, Analysis, and Interpretation in Quantitative Research. Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749208123000293>

- Malik, M. F. (2025). Fintech Adoption in Saudi Arabia: A Quantitative Analysis of Financial Impacts and Regulatory Challenges within Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392542696_Fintech_Adoption_in_Saudi_Arabia_A_Quantitative_Analysis_of_Financial_Impacts_and_Regulatory_Challenges_within_Vision_2030
- Modise, P. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review
- Supriyanto, A. (2021). Effects of service quality and customer satisfaction on loyalty of bank customers. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353266044_Effects_of_service_quality_and_customer_satisfaction_on_loyalty_of_bank_customers
- Ulrich-Diener, F. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349301160_Digital_Transformation_in_Banking_A_Managerial_Perspective_on_Barriers_to_Change
- Van, N. T. (2025). The relationship between employee empowerment, service quality and employee job satisfaction: A case study at Bosch Vietnam Co., Ltd. Retrieved from <https://jfm.edu.vn/index.php/jfme/article/view/865>
- Ye, P. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9806223/>

