

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تمكين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء في قطاع التأمين
الصحي : دراسة تطبيقية على شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض.

أسم الطالب

يحيى ابراهيم عيسى مشطا

233001540

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة.....	9
1.5.	أهداف الدراسة.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة.....	10
1.7.	نموذج الدراسة.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1.	المقدمة:.....	17
2.2.	المتغير المستقل.....	17
2.3.	المتغير التابع.....	17
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	17
2.5.	الخاتمة.....	18
	قائمة المراجع	18

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في ظل رؤية المملكة 2030، إذ أصبح قطاع التأمين الصحي أحد القطاعات الحيوية التي تستقطب اهتماماً متزايداً من قبل صانعي القرار والباحثين على حدٍ سواء. وتسعى شركات التأمين الصحي إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات العملاء المتنامية، مما يجعل من رضا العميل هدفاً استراتيجياً لا يمكن التفريط فيه. وفي خضم هذه التحولات، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تُسهم في تطوير الأداء التسويقي للشركات، ومن أبرزها مفهوم التمكين الذي بات يُمثل ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة (ثابت وآخرون، 2023).

ويُعد تمكين موظفي خدمة العملاء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية بالغة في الفكر التسويقي المعاصر، حيث يُشير إلى منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة العملاء دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. ويتضمن التمكين أبعاداً متعددة تشمل التمكين النفسي، والمعرفي، والسلوكي، والهيكل، وكلها تصب في خدمة تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه للمؤسسة. كما أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات التمكين تحقق مستويات أعلى من الأداء التشغيلي ورضا العملاء مقارنة بنظيراتها التي تعتمد على الأنماط الإدارية التقليدية. (Proenca & Rodrigues, 2021)

ويرتبط مفهوم رضا العملاء ارتباطاً وثيقاً بجودة التفاعل بين الموظف والعميل، إذ يُمثل موظف خدمة العملاء حلقة الوصل الأولى بين الشركة وعملائها، ويعكس سلوكه وأدائه صورة المؤسسة في أذهان المتعاملين معها. ويُعرّف رضا العملاء بأنه الحالة الشعورية الإيجابية الناتجة عن مقارنة العميل بين توقعاته من الخدمة والأداء الفعلي الذي يحصل عليه، ويُعدّ مؤشراً جوهرياً للحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تحفيز الموظفين وتمكينهم يُسهم بشكل مباشر في رفع مستويات رضا العملاء وتحسين أداء المنظمة ككل. (Makhamreh et al., 2022)

ويكتسب تطبيق هذه المفاهيم في قطاع التأمين الصحي أهمية خاصة نظراً لطبيعة الخدمة المقدمة التي تتسم بالحساسية والتعقيد، حيث يتعامل العميل مع قضايا تمس صحته وسلامة أسرته. وتُمثل شركة التعاونية للتأمين إحدى أبرز الشركات الرائدة في هذا القطاع بالمملكة العربية السعودية، وتسعى باستمرار إلى تطوير منظومة

خدمة العملاء لديها لمواكبة المنافسة المتنامية والتوقعات المتزايدة. ولذلك، فإن دراسة أثر تمكين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء في هذه الشركة يُسهم في تقديم رؤية معمّقة حول العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة عمل ذات خصوصية (الطحان، 2025).

ومن هنا، تنبثق أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في قطاع التأمين الصحي بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية تُسهم في تطوير ممارسات التمكين وتعزيز رضا العملاء، إضافةً إلى إثراء الأدبيات النظرية في هذا المجال الحيوي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة في البيئة السعودية .

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها شركات التأمين الصحي في المملكة العربية السعودية لتحسين جودة خدماتها، إلا أن الواقع يكشف عن وجود فجوة ملحوظة بين الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء، وهو ما ينعكس في تزايد الشكاوى المقدمة ضد شركات التأمين الصحي وفقاً لتقارير البنك المركزي السعودي (ساما). ويُرجع كثير من الباحثين هذه الفجوة إلى قصور في تمكين موظفي خدمة العملاء وعدم منحهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات سريعة تلبي احتياجات العملاء، مما يُضعف قدرة الشركات على تحقيق رضا عملائها والحفاظ على ولائهم. وبناءً على ذلك، يمكن تقسيم مشكلة الدراسة إلى فجوتين رئيسيتين على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

باستعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء، تبيّن وجود عدد من الفجوات النظرية، أبرزها:

أولاً، أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على دراسة تمكين الموظفين بشكل عام دون التعمق في تمكين موظفي خدمة العملاء تحديداً بوصفهم الفئة الأكثر احتكاكاً بالعميل، كما هو الحال في دراسة ثابت وآخرون (2023)

التي تناولت دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي بالمستشفيات الاستثمارية دون التركيز على فئة محددة من الموظفين.

ثانياً، تنوّعت الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد التمكين، حيث ركّز بعضها على التمكين النفسي مثل دراسة Zaim & Yucel (2023)، في حين تناول البعض الآخر التمكين الرقمي كما في دراسة Zaim & Yucel (2022)، مما أوجد تبايناً في تحديد أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً على رضا العملاء، وهو ما يستدعي مزيداً من البحث لتقديم نموذج متكامل يجمع بين هذه الأبعاد.

ثالثاً، نُدرّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تمكين موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء في قطاع التأمين الصحي تحديداً، إذ تركّزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كصناعة الأغذية (ناصر وآخرون، 2022)، والاتصالات (الطحان، 2025)، والسياحة (الشيخ وآخرون، 2022)، مما يُمثّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

رابعاً، اقتصرّت معظم الدراسات السابقة في البيئة العربية على تناول رضا العملاء كمتغير تابع دون التعمق في أبعاده المختلفة كالرضا عن جودة الخدمة، والرضا عن سرعة الاستجابة، والرضا عن أسلوب التعامل، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من خلال الملاحظة الميدانية والمقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع عدد من العملاء والموظفين في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، تبين وجود عدد من المؤشرات التي تدل على وجود فجوات على المستوى التطبيقي، أبرزها:

أولاً، تزايد شكاوى عملاء شركات التأمين الصحي بشكل عام وشركة التعاونية بشكل خاص فيما يتعلق ببطء الاستجابة لطلباتهم، وعدم قدرة موظفي خدمة العملاء على اتخاذ قرارات فورية بشأن مطالبات التأمين، مما يضطرهم إلى تصعيد قضاياهم إلى مستويات إدارية أعلى.

ثانياً، شعور بعض موظفي خدمة العملاء بمحدودية الصلاحيات الممنوحة لهم، وعدم قدرتهم على تقديم حلول مرنة للعملاء، خصوصاً في الحالات الطارئة أو الاستثنائية، مما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم وعلى انطباع العملاء عن الشركة.

ثالثاً، التحول الرقمي المتسارع في قطاع التأمين الصحي وما يفرضه من تحديات على موظفي خدمة العملاء، الذين يحتاجون إلى تمكين معرفي ورقمي يُمكنهم من التعامل مع الأدوات والتقنيات الحديثة بكفاءة عالية.

رابعاً، شدة المنافسة في قطاع التأمين الصحي السعودي، حيث تتنافس عدة شركات على استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، مما يجعل من رضا العميل عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب من الشركة الرائدة كشركة التعاونية تبني ممارسات تمكين متطورة لموظفي خدمة العملاء.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر تمكين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء في قطاع التأمين الصحي بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن طبيعة القطاع الذي تُطبَّق فيه، ويمكن إبراز أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية تتناول موضوعاً حيوياً يجمع بين متغيرين مهمين هما تمكين موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء في قطاع التأمين الصحي، الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث السابقة.
- تُقدِّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا لمفهوم تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده المختلفة، مما يُسهم في سدِّ الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المفهوم.

- تُضيف الدراسة بُعداً جديداً للبحوث السابقة من خلال تطبيق نموذجها على قطاع التأمين الصحي في البيئة السعودية، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مقارنة في قطاعات أخرى أو في بيئات مختلفة.
- تُمثل الدراسة منطلقاً للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، مثل القيادة الروحية، أو الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي.
- تُسهم نتائج الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة السببية بين أبعاد التمكين المختلفة (النفسي، والمعرفي، والسلوكي، والهيكلية) ومستويات رضا العملاء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة لإدارة شركة التعاونية للتأمين رؤية علمية معمّقة حول واقع تمكين موظفي خدمة العملاء في الشركة وأثره على رضا العملاء، مما يُمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات وأدلة موثوقة.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في شركات التأمين الصحي بالمملكة العربية السعودية على تطوير سياسات وممارسات التمكين بما يتوافق مع طبيعة العمل في هذا القطاع وخصوصية العملاء.
- تُسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملاء التأمين الصحي، وبالتالي رفع مستويات الرضا والولاء، وتعزيز سمعة الشركة في السوق السعودي.
- تُقدّم الدراسة مؤشرات عملية يمكن لإدارات الموارد البشرية في شركات التأمين الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تنمية قدرات موظفي خدمة العملاء وتمكينهم.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي اهتماماً كبيراً بتطوير قطاع الخدمات وتعزيز جودة الحياة من خلال تقديم خدمات تأمينية متميزة تلبي تطلعات المواطنين والمقيمين.
- تستفيد الجهات الرقابية كهيئة التأمين والبنك المركزي السعودي من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير وضوابط تُسهم في رفع كفاءة قطاع التأمين الصحي وحماية حقوق العملاء.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تفويض الصلاحيات على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
2. ما أثر العمل الجماعي على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
3. ما أثر التدريب والتطوير على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
4. ما أثر التحفيز على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
5. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر التمكين على رضا العملاء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (رضا العملاء) في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق أبعاد تمكين موظفي خدمة العملاء في شركة التعاونية للتأمين.
2. قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض.
3. الكشف عن أثر تفويض الصلاحيات على رضا العملاء في الشركة محل الدراسة.

4. تحديد أثر العمل الجماعي بين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء.
5. بيان أثر التدريب والتطوير المقدم للموظفين على مستوى رضا العملاء.
6. قياس أثر التحفيز المادي والمعنوي للموظفين على رضا العملاء.
7. تحليل أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على رضا العملاء.
8. الكشف عن الفروق في اتجاهات المبحوثين تجاه أثر التمكين على رضا العملاء وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.
9. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسات التمكين ورفع مستوى رضا العملاء في قطاع التأمين الصحي.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده مجتمعةً على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

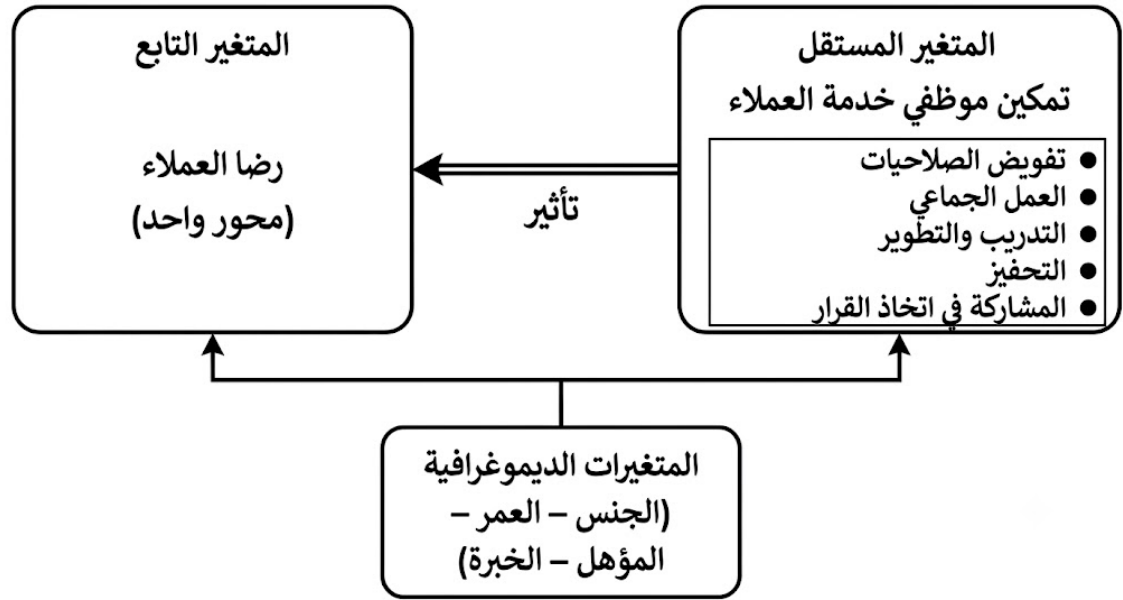
- H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.
- H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي على رضا العملاء.
- H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على رضا العملاء.
- H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على رضا العملاء.

• **H0-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على رضا العملاء.

• **H0-6:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول أثر التمكين على رضا العملاء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1.7 نموذج الدراسة

يوضح النموذج أدناه العلاقة بين المتغير المستقل (تمكين موظفي خدمة العملاء) بأبعاده الخمسة، والمتغير التابع (رضا العملاء)، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.



1.8 منهجية الدراسة

المنهج المتبع: سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيتم توظيفه في وصف ظاهرة تمكين موظفي خدمة العملاء وأثرها على رضا العملاء، وتحليل البيانات المُجمَّعة تحليلًا إحصائيًا كميًا يُفضي إلى استنتاجات موضوعية.

كما سيقوم الباحث بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم سيُصمَّم استبيان إلكتروني يُوزَّع على عينة الدراسة، وستُجرى المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة: سوف يتكوَّن مجتمع الدراسة من عملاء شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، والذين يبلغ عددهم وفقًا لآخر إحصائيات الشركة نحو (750,000) عميل من حاملي وثائق التأمين الصحي في منطقة الرياض. وسيتم اختيار عينة عشوائية ميسرة من هذا المجتمع باستخدام معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبذلك يبلغ حجم العينة المستهدفة (384) مفردة.

وسوف يُوزَّع الباحث نحو (420) استبانة لضمان تعويض الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (400) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: ستُجمع البيانات الميدانية من خلال الاستبانة الإلكترونية التي سيتم تصميمها خصيصًا لأغراض الدراسة.
- المصادر الثانوية: ستشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية الصادرة عن شركة التعاونية للتأمين ومجلس الضمان الصحي التعاوني.

أدوات الدراسة: سوف يعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُمِّمت وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي. (Kolmogorov-Smirnov)

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) على رضا العملاء.
- **الحدود المكانية:** شركة التعاونية للتأمين - مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** عملاء التأمين الصحي في شركة التعاونية للتأمين.
- **الحدود الزمانية:** سوف تُطبق الدراسة الميدانية خلال الفترة (2025 - 2026)

أداة الدراسة (توزيع فقرات الاستبانة):

المحور	المتغير / البعد	عدد الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية	4
المتغير المستقل	تفويض الصلاحيات	4
المتغير المستقل	العمل الجماعي	4
المتغير المستقل	التدريب والتطوير	4
المتغير المستقل	التحفيز	4
المتغير المستقل	المشاركة في اتخاذ القرار	4
المتغير التابع	رضا العملاء (أحادي المحور)	10

الإجمالي	34فقرة
----------	--------

1.9 الدراسة الميدانية

سوف تُجرى الدراسة الميدانية على عملاء شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، وذلك من خلال توزيع الاستبانة الإلكترونية عبر القنوات الرقمية للشركة (البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، تطبيق الشركة) خلال الفترة المحددة للدراسة، ثم سنُفَرِّغ البيانات ونُحلِّل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة المقدمة - مشكلة الدراسة - أهمية الدراسة - أسئلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - نموذج الدراسة - منهجية الدراسة - حدود الدراسة - مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: تمكين موظفي خدمة العملاء (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، المتطلبات، المعوقات).
- المبحث الثاني: رضا العملاء (المفهوم، الأهمية، العوامل المؤثرة، أساليب القياس).
- المبحث الثالث: قطاع التأمين الصحي في المملكة العربية السعودية وشركة التعاونية للتأمين.
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة - مجتمع وعينة الدراسة - أداة الدراسة - صدق وثبات الأداة - الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج الخصائص الديموغرافية - تحليل محاور الدراسة - اختبار الفرضيات - مناقشة النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ملخص النتائج - التوصيات - المقترحات لدراسات مستقبلية.

قائمة المراجع والملاحق.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

ناصر، أحمد رياض، أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، و شفيق، أحمد عبدالمنعم. (2022). قياس أثر تمكين العملاء على الابتكار ورضا العملاء بالتطبيق على صناعة الأغذية العراقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س42، ع1، 477 - 502. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405408>

ثابت، نعمه عبدالحميد، البطل، سهام فاروق محمد علي، و محمود، ولاء عزت عطية. (2023). دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س43، ع3، 165 - 194. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551448>

الطحان، عماد عبدالخالق صابر. (2025). أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع1، 231 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623035>

الشيخ، عماد علي محمد جابر، لطيف، هدى سيد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2022). دور إدارة العلاقات إلكترونياً في تحقيق رضا العملاء بشركات السياحة بالسوق المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 294 - 315. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334560>

Proenca, T., & Rodrigues, H. (2021). Empowerment in call centers and customer satisfaction. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 19(2), 143-161

Makhamreh, H. Z., Alsakarneh, A., Eneizan, B., & Ngah, A. H. (2022). Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance: The moderating role of employee empowerment. Business: Theory and Practice, 23(2), 357-364.

Zhu, D., Bahadur, W., & Ali, M. (2023). The effect of spiritual leadership on proactive customer service performance: The roles of psychological empowerment and power distance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12

Zaim, M., & Yucel, E. (2022). The impact of digital empowerment on consumer satisfaction and brand perception. *Journal of Policy Options*, 5(4), 29-37.