

تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين وأثرها في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض
المملكة العربية السعودية - الرياض

اسم الطالبة

أمينه جمال بازرعه

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الترم الثاني – السنة الثالثة - ٢٠٢٤

جدول المحتويات

2.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3.....	1.1. المقدمة:.....
7.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
11.....	1.5. أهداف الدراسة
12.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
12.....	1.7. نموذج الدراسة.....
13.....	1.8. منهجية الدراسة
16.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
16.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
17.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18.....	2.1. المقدمة:.....
18.....	2.2. المتغير المستقل
18.....	2.3. المتغير التابع
19.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19.....	2.5. الخاتمة
20.....	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية توسعًا وتغيرًا جذريًا في السنوات القليلة الماضية، وحدث ارتفاع ملحوظ في المنافسة بين العديد من البنوك التجارية والحكومية التي تعمل هناك (Franklin, 2020; Iqbal, 2020; Sohail & Tariq, 2014; Shaikh, 2009). أصبحت قدرة البنوك على جذب العملاء المخلصين والاحتفاظ بهم أمرًا ضروريًا لبقائها على المدى الطويل في هذا السوق الشديد التنافسية (Tariq, 2014; Sohail & Shaikh, 2009).

كما وتشكل جودة خدمة العملاء أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على ولاء العملاء في القطاع المالي (Franklin, 2020; Tariq, 2014). من خلال التأثير على مشاركة الموظفين ورضاهم، تلعب القيادة الفعالة داخل المؤسسة المصرفية دورًا كبيرًا في تحديد الجودة العامة لخدمة العملاء (Iqbal, 2020; Sohail & Shaikh, 2009).

فالقيادة الفعالة تعتبر من أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين في أي منظمة كانت، لاسيما في القطاع المصرفي. كما وتلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل واستقرار بيئة العمل وتعزيز الروح المعنوية للموظفين. إن فهم كيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين من الممكن أن يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء العام للخدمات العامة، مما ينعكس إيجابًا على جودة خدمة العملاء.

يقال أن تاريخ القيادة الفعالة يرجع الى ثلاثة آلاف قبل الميلاد " منذ ايام الحضارات المصرية القديمة والآشورية والسومرية" حيث يظهر أن المبادئ الأساسية للقيادة كانت دائماً مهمة لتطور العمل واستمرار الرضا الوظيفي، ومن ضمن الأمثلة على ذلك الجانب الزراعي وكذلك جانب البناء المعماري، حيث أن القادة الذين اهتموا بالعدل والرعاية والعلاقات الإنسانية كانوا الأكثر نجاحاً في تحقيق رضا الموظفين وتحسين الإنتاجية وجودة الخدمة. (e.g. Quigley 2005).

وفي العهد الإسلامي لا تنفك الكتب والمراجع تتحدث عن أهمية القيادة ودورها في تطور وارتقاء وتقدم الأمم والمجتمعات، فمتى ما يكون القادة أصحاب قرارات حازمة وحكيمة ومراعية في آن واحد، تجد المجالات المختلفة في تقدم مستمر. ولا يتم التقدم في المجالات الا بأولئك العاملين في ذات القطاع والذي يؤثر بدوره على جميع المستفيدين.

وتتطلب بيئة العمل الحديثة خاصة "في البنوك" الى وجود أشخاص يتمتعون بمهارات قيادية فعالة، حيث يساهمون في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. فالقادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية وملهمة في آن واحد يمكنهم تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي. وبالتالي، فإن دراسة تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين في بنك الرياض يعد موضوعاً ذا أهمية كبرى يجب الا يُغفل عنها.

علوّة على ذلك، يرتبط رضا الموظفين ارتباطاً وثيقاً بجودة خدمة العملاء. فعندما يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم، فإنهم يكونون أكثر سعادة وراحة مما يجعلهم على استعداد دائم لتقديم خدمة مميزة للعملاء. وكما قيل "تجاح الموظف ورضاه هما مؤشرين مهمين آخرين لنجاح الشركة." (د. بهارتي ر. ديشموخ، 747)

وفي القطاع المصرفي حيث المنافسة عالية جداً في تقديم الخدمات المصرفية، فإن تحسين جودة خدمة العملاء يعد أمراً ضرورياً للحفاظ على العملاء وجذب عملاء جدد. لذلك، فإن فهم العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة.

سيقوم الباحث في هذه الدراسة بتحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين في بنك الإنماء، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تأثير هذا الرضا على جودة خدمة العملاء. سيتم استخدام منهجية بحثية شاملة تشمل استبيانات ومقابلات مع عدد من الموظفين وعدد من أعضاء هيئة الإدارة وعدد من عملاء البنك، مما سيجعل من جمع البيانات عملية موثوقة ودقيقة.

في الختام، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية قيّمة حول كيفية تعزيز دور القيادة الفعال في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك، وبالتالي مما يزيد من تحسين جودة خدمة العملاء. ومن خلال هذه الأبحاث وهذه الدراسة، يهدف الباحث في أن يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تساهم في تحقيق بعض أهداف المؤسسة المصرفية.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في إظهار كيفية أن غياب القيادة الفعالة من الممكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت تأثير القيادة على رضا الموظفين بشكل واسع، إلا أن هناك نقص كبير في الأبحاث التي تربط بين هذه العناصر وخاصة في السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية، مما يثير التساؤلات عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز القيادة الفعالة والتي تسهم في تحسين رضا الموظف بشكل مباشر حتى ينعكس ذلك في تحقيق رغبة العميل بشكل مُرضي من خلال ما يسمى بالعدوى العاطفية.

تستند "العدوى العاطفية" إلى فكرة أن المشاعر التي يعبر عنها في التفاعل الاجتماعي، وتقترح أن تجربة العميل تكون أكثر إمتاعًا نتيجة انتقال العواطف، حيث يعبر الموظف الراضي عن مشاعر إيجابية، سواء لفظيًا أو غير لفظيًا، مما يجعلها تلقائيًا مُعدية للعملاء (بيترز وكاشيما 2015؛ بوج 2001).

بمعنى آخر، تعكس تصرفات الموظفين حالتهم العاطفية، و"يلتقط" العملاء هذه المشاعر المعروضة. هناك عدة تفسيرات نظرية، بما في ذلك العمليات الواعية واللاواعية، وتلقائيًا ينعكس ذلك على الحالة الجسدية للموظف مما يفسر حدوث العدوى العاطفية (انظر بيترز وكاشيما 2015).

تكمُن المشكلة في أن الباحث عملياً يعاصر مثل هذه المواقف بشكل يومي، مما يكسب البحث مشكلة قائمة. يرى الباحث أن من أحد الأسباب في ذلك يعود لمنظومة العمل والتي تجعل المرء يواصل المضي قدماً للإستمرار في العمل مع ذات المؤسسة أو تركها. قد يكون الموظف راضٍ تماماً عن ما يُقدَّم وما يُقدَّم له في المؤسسة، وقد يكون العكس تماماً. مما يعكس ذلك في التعامل مع العميل وزيادة في الانتاجية أو نقصها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود دراسات كثيرة تتحدث عن أهمية العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظف وكذلك أهمية ذلك على تطوير وتحسين جودة العملاء إلا أن الباحث وجد قصوراً كبيراً في هذا النوع من الأبحاث في الجغرافيا التي تخص القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى الصعيد العملي لهذا النوع من الأبحاث في المملكة العربية السعودية فإن هناك شحاً واضحاً في الدراسات الميدانية والتطبيقية في هذا المجال وخصوصاً للمؤسسات المصرفية. وهذا يجعلنا نتساءل بوضوح في أنه كيف يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تعزيز الأهمية بين رضا العميل ورضا الموظف من خلال القيادة الفعالة وتأثيرها؟ وما مدى وقع ذلك على المؤسسة المصرفية؟.

1.3. أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذو أهمية نظرية وعلمية في مجال المؤسسات. حيث تسلط الضوء على تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين وأثرها في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بعلاقة القيادة الفعالة ورضا الموظفين والعميل، خاصة في السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم نتائج دراسات بحثية في ذات المجال، وسوف تساهم النتائج في تطوير النظريات المتعلقة بأهمية القيادة وأثر ذلك على رضا الموظفين والعملاء في المملكة، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية العملية فستوفر الدراسة رؤى أوضح ونظرة أشمل للمؤسسات المالية عامة وبنك الرياض خاصة حول كيفية تحسين استراتيجيات القيادة لتعزيز الرضى الوظيفي ورضا العميل. من خلال فهم كيفية التأثير للقيادة الفعالة على الموظفين، حيث سيكون من الممكن لبنك الرياض أن يعمل على تطوير برامج تدريبية وتنموية تهدف إلى تحسين مهارات القادة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق رضا العملاء.

1.4. أسئلة الدراسة

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في سؤالها الرئيسي وهو: **ما أهمية دراسة وتحليل العلاقة بين الأطراف من القيادة الفعالة ورضا الموظف ورضا العميل؟**

وتكمن الأسئلة الفرعية في التالي:

- ما هو موقف الموظفين من أسلوب القيادة؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين؟
- ما هي الحلول الممكنة للتغلب على تحديات القيادة؟
- كيف يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين في بنك الرياض؟
- ماهي العوامل الخاصة بالقيادة والتي تؤثر ايجابا على الموظف؟
- ماهي العوامل المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف؟
- ما هو تأثير رضا الموظفين على جودة خدمة العملاء؟ وما أهمية ذلك للعميل؟
- كيف يمكن لبنك الرياض الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء؟

من خلال تحليل هذه المشكلة، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة بنك الرياض في تعزيز القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

1.5. أهداف الدراسة

الأهداف العامة:

الهدف العام لهذه الدراسة هو تقييم دور القيادة الفعالة على أداء الموظفين في بنك الرياض وتأثيره على رضا العميل.

الأهداف الخاصة:

- تحليل نمط القيادة الحالي في المؤسسة.
- دراسة وتحليل مواقف الموظفين تجاه أسلوب القيادة الحالي.
- تحليل كيفية مساهمة القيادة الفعالة على أداء الموظفين.
- المساهمة في تعزيز المفهوم للمؤسسة بهدف تحسين أداء الموظفين.
- دراسة بعض المتطلبات الخاصة بالموظفين لتحقيق الرضا لديهم.
- توثيق آراء بعض عملاء المؤسسة ومعرفة مدى رضاهم .
- إعطاء بعض المقترحات لتعزيز مفهوم القيادة الفعالة لتحسين أداء الموظفين.

تساهم هذه الأهداف إلى فهم تأثير القيادة الفعالة على أداء الموظفين وتقديم بعض التوصيات للتطوير وستكون نتيجة هذه الدراسة ذو قيمة لأصحاب القرار في المؤسسة كما من الممكن أن تساعد في تحسين وتطوير نظام القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية من خلال ان هذه الدراسة سوف تساهم في التحسين المستمر .

1.6. فرضيات الدراسة

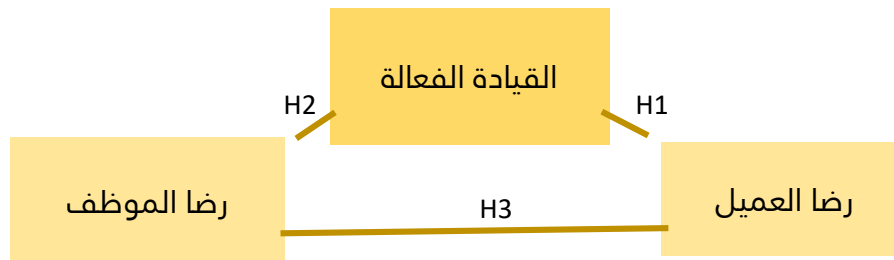
تؤثر القيادة الفعالة بشكل إيجابي على رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض في مدينة الرياض. هذه الفرضية هي فرضية بديلة وتعكس العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين، وتأثير ذلك على جودة خدمة العملاء.

1.7. نموذج الدراسة

المتغيرات الخاصة بالدراسة هي:

القيادة الفعالة - رضا الموظفين - جودة خدمة العملاء

كما وأن هناك علاقة وثيقة ومباشرة بين متغيرات البحث فالقيادة الفعالة وتأثيرها يساهم في دعم الموظف من خلال تقديره وتحفيزه وتلبية احتياجاته وتوفير البيئة المناسبة للعمل والعديد من العوامل الأخرى. وعليها، فمتى ما أصبح الرضا الوظيفي عاملاً متوفر في بيئة المؤسسة يكون من التلقائي أن يقوم الموظف بعمله على أحسن وجه مما يساهم في خدمة العميل بشكل مُرضٍ ومناسب.



النموذج المقترح للدراسة: المصدر: (الباحث)

1.8. منهجية الدراسة

1.8.1 تصميم البحث

سوف يتم استخدام تصميم بحث كمي من خلال الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

1.8.2 طرق جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال توزيع عدد معين من الاستبيانات لفئات مختلفة.

1.8.3 اختيار العينات

حجم العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من حوالي 200 موظف، كما سيتم اختيار 150 شخص من عملاء البنك.

معايير الاختيار: يجب أن يكون المشاركون من كلا الجنسين ومن مختلف المستويات الإدارية والأقسام لضمان تنوع البيانات وكذلك بالنسبة للعملاء.

1.8.4 تقنيات تحليل البيانات

سيتم عمل استبيان الكتروني عبر جوجل فورمز (google forms) وسيتضمن مقاييس لقياس كلا من:

- ١ - المناصب القيادية (قياس سياسة الشركات).
- ٢ - رضا الموظفين (باستخدام مقياس رضا الموظف).
- ٣ - جودة خدمة العملاء (باستخدام مقياس جودة الخدمة).

1.8.6 الأفق الزمني

أفق زمني قصير يتراوح بين 3-4 أشهر

1.8.6 الاعتبارات الاخلاقية

الاعتبارات الأخلاقية في المنهجية البحثية تتعلق بالمبادئ والمعايير التي يجب أن يتبعها الباحث لضمان أن البحث يتم تنفيذه بطريقة أخلاقية ومسؤولة ولا يتعرض لأي مسائلة قانونية أو تعدي خصوصية. وتتضمن هذه الاعتبارات:

- 1 - **موافقة المشاركين:** يجب على الباحث الحصول على موافقة صريحة من قبل جميع المشاركين في الدراسة. وهذا يعني أن المشاركين يجب أن يكونوا على دراية كاملة بطبيعة الدراسة، أهدافها، والإجراءات المتبعة، وفي حال وجود أي مخاطر محتملة، وكما يجب عليهم معرفة حقوقهم كمشاركين، بما في ذلك حقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون عواقب. (Creswell, J. W. 2014)

2- **الخصوصية والسرية:** يجب على الباحثين حماية خصوصية المشاركين وضمان سرية المعلومات التي يقدمونها. يجب تخزين البيانات بطريقة آمنة وعدم الكشف عن هوية المشاركين إلا بموافقتهم الصريحة. (Diener, E., & Crandall, R. 1978)

3- **تجنب الإضرار بالمشاركين:** يجب أن يسعى الباحثون لتجنب أي شكل من أشكال الضرر الجسدي أو النفسي للمشاركين. يجب تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها. (American Psychological Association 2017)

4- **الشفافية والنزاهة:** يجب على الباحثين تقديم نتائج الدراسة بدقة وصدق، وتجنب أي شكل من أشكال التزوير أو التحريف في البيانات. يجب الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح. (Resnik, D. B. 2015)

6- **الاحترام والعدالة:** يجب معاملة جميع المشاركين باحترام وكرامة، وضمان عدم التمييز بينهم بناءً على العرق، الجنس، الدين، أو أي صفة أخرى. (Resnik, D. B. 2015)

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم عمل الدراسة الميدانية من خلال ارسال الاستبيان الى عدد معين من كلا من قيادات وموظفي وعملاء بنك الرياض في المملكة العربية السعودية - مدينة الرياض.

1.10. مخطط المشروع المقترح



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

- ١- م. م. فراس ناجي حاتم، م. م. عباس محمود نايف. (2023). تأثير القيادة الخيرة في تحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية/دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. *AL-yarmouk Journal*, 19(6-1).
- ٢- عبدالسميع حسانين، ج. جاد الرب، & حسين السراج. (2022). تأثير القيادة التحويلية علي الملكية النفسية بالتطبيق علي العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 46(4), 600-531.
- ٣- Mezher, A. H., & Hamed, S. A. (2020). تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(122), 105-130.
- 4- Belonio, R. J. (2014). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok. *AU-GSB E-JOURNAL*, 5(2). Retrieved from <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/480>
- 5- Carter, J. R. (2022). *The Effect of Personality and Leadership Style on Leadership Effectiveness and Job Satisfaction*. Trident University International.
- 6- Westlund, S. G. (2007). *Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions*. Capella University.
- 7- Grimm, J. W. (2010). Effective leadership: making the difference. *Journal of Emergency Nursing*, 36(1), 74-77.
- 8- Belonio, R. J. (2012). The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of bank employees in Bangkok. *AU-GSB e-journal*, 5(2).
- 9- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.

- 10- Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815-836.
- 11- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.
- 12- Al Hemeiri, A., Albayedh, A., & Jones, A. (2021). The influence of leadership coaching on employee motivation, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(4).
- 13- Iman, N.(2018). Effect of Leadership on Employee Satisfaction, Employee Motivation and Employee Performance.
- 14- Dixon, R. (2012). *Assessing the impact of employee empowerment on quality service and customer satisfaction: A case study of Standard Chartered Bank S/L LTD*. Amity University.
- 15- Babbie, E. (2015). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- 16- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- 17- Diener, E., & Crandall, R. (1978). *Ethics in Social and Behavioral Research*. University of Chicago Press.
- 18- Resnik, D. B. (2015). *What is Ethics in Research & Why is it Important?* National Institute of Environmental Health Sciences. Retrieved from [NIEHS](#).

Books:

1. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations on Oxford Academic . David V. Day
2. A short history of leadership theories.By Gene Early