

أثر التمكين الوظيفي لموظفي خدمة العملاء على سرعة حل المشكلات
ورضا العملاء : دراسة ميدانية على موظفي خدمة العملاء في الرياض.

إعداد الطالب/

محمد ناجي شاهي العنزي

253001644

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،
إلى والديّ اللذين لم يتركوا يدي في العثرات،
إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،
إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،
إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،
إلى كل من كان وجوده حولي دافعاً للاستمرار،
أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،
بل بدايةً جديدة نحو غايات أكبر وأحلام أعمق،
فلكم جميعاً، يا من صنعتُم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر ونفقات

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله صمدًا كثيرًا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيًا من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تكوّنت من (26) فقرة موزعة على المتغيرين، وطُبِّقت على عيّنة ميسّرة قوامها (400) مفردة من موظفي خدمة العملاء في القطاعات المصرفية والاتصالات والتجزئة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (355) استبانة. وقد عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وطُبِّقت مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع بمعامل تحديد بلغ (71.7%)، وجاء بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلاه التحفيز فتفويض الصلاحيات فالمشاركة في اتخاذ القرار. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني التمكين الوظيفي بوصفه توجّهاً استراتيجياً متكاملًا، وتصميم برامج تدريبية متخصصة، وتطوير منظومة تحفيز متوازنة، وتوسيع صلاحيات موظفي الصف الأمامي، وبناء قنوات فاعلة لإشراك العاملين في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، سرعة حل المشكلات، رضا العملاء، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع الدراسة وعينتها
20.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أداة الدراسة
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23.....	المبحث الأول: التمكين الوظيفي

23	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم التمكين الوظيفي
25	3.1.2 أهمية التمكين الوظيفي
26	4.1.2 أهداف التمكين الوظيفي
27	5.1.2 أبعاد التمكين الوظيفي
30	6.1.2 استراتيجيات التمكين الوظيفي
31	7.1.2 مداخل معاصرة لفهم التمكين الوظيفي
32	المبحث الثاني: سرعة حل المشكلات ورضا العملاء
32	1.2.2 تمهيد
32	2.2.2 مفهوم سرعة حل المشكلات ورضا العملاء
34	3.2.2 أهمية سرعة حل المشكلات ورضا العملاء
35	4.2.2 أهداف تحسين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء
37	5.2.2 أبعاد سرعة حل المشكلات ورضا العملاء
38	6.2.2 استراتيجيات تحسين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء
41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
41	1.3 تمهيد
41	2.3 منهج الدراسة
41	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
42	4.3 أداة الدراسة
43	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
46	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
47	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
48	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
48	1.4 تمهيد
48	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

49	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
54	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
60	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
60	1.5 تمهيد
60	2.5 نتائج الدراسة
63	3.5 توصيات الدراسة
64	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
66	Abstract
67	المراجع
72	الملاحق
73	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	جدول (3 - 1) معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها لمتغير التمكين الوظيفي	1.
44	جدول (3 - 2) معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية	2.
45	جدول (3 - 3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	3.
46	جدول (3 - 4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 355)	4.
48	جدول (4 - 1) توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 355)	5.
50	جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تفويض الصلاحيات	6.
50	جدول (4 - 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير	7.
51	جدول (4 - 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار	8.
52	جدول (4 - 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز	9.
52	جدول (4 - 6) الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)	10.
53	جدول (4 - 7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	11.
54	جدول (4 - 8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين الوظيفي على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (4 - 9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	13.
57	جدول (4 - 10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	14.
58	جدول (4 - 11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	15.
59	جدول (4 - 12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	16.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَدُّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء ميزتها التنافسية، إذ لم يعد نجاح المنظمات مرهوناً بما تمتلكه من موارد مادية وتقنية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بشكل جوهري بقدرتها على استثمار طاقات موظفيها وتطوير ممارساتها الإدارية بما يُمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة واستقلالية، ولعل التمكين الوظيفي يُمثِّل أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحقيق ذلك، حيث ينطوي على نقل السلطة والصلاحيات والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا إلى الموظفين في الصفوف الأمامية لتمكينهم من اتخاذ القرارات والمبادرة في بيئات العمل الديناميكية (برير وآخرون، 2024).

ويكتسب التمكين الوظيفي أهمية خاصة في بيئات خدمة العملاء التي يتعامل فيها الموظفون مباشرة مع العملاء ويُطلب منهم اتخاذ قرارات فورية لمعالجة مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم المتنوعة، إذ يتضمن هذا المفهوم أبعاداً متعددة تشمل تفويض الصلاحيات الذي يمنح الموظف حرية التصرف، والتدريب والتطوير الذي يُزوِّده بالمهارات اللازمة، والمشاركة في اتخاذ القرار التي تُعزز انتمائه التنظيمي، والتحفيز الذي يدفعه نحو التميز في الأداء. وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق هذه الأبعاد مجتمعة يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة (العريقي، 2020).

و يُشكِّل رضا العملاء المحصلة النهائية التي تسعى إليها جميع المنظمات الخدمية، إذ يُعبَّر عن مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل أو تجاوزها، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بسرعة استجابة الموظفين لمشكلات العملاء وقدرتهم على حلها بفاعلية من أول اتصال، وهو ما يُعرف بمفهوم الحل من المرة الأولى (First Contact Resolution) الذي أصبح أحد أهم مؤشرات الأداء في مراكز خدمة العملاء الحديثة (عثمان والوزير، 2024).

وتتأثر سرعة حل المشكلات ورضا العملاء بعوامل متعددة، منها جودة معالجة الشكاوى واسترداد الخدمة وإدراك العميل للعدالة في التعامل مع مشكلته، فضلاً عن مستوى التفاعل البشري في عملية الاسترداد. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات فعّالة في الاستجابة السريعة لشكاوى

العملاء ومعالجتها بعدالة تتمكن من تحويل العملاء غير الراضين إلى عملاء أوفياء، مما ينعكس إيجابياً على سمعتها المؤسسية وأدائها المالي. (Jeanpert et al., 2021)

ويتضح أن التمكين الوظيفي يهيئ البيئة التنظيمية المناسبة التي تُمكن موظفي خدمة العملاء من الاستجابة السريعة والفعالة لمشكلات العملاء، فالموظف المُمكن الذي يمتلك الصلاحيات والمهارات والتحفيز الكافي يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فورية وتقديم حلول مبتكرة تُعزز رضا العملاء، وهو ما أشارت إليه عدة دراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين وجودة الخدمة ورضا العملاء في سياقات خدمية متنوعة. (Kanjakan et al., 2023)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتستقصي أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض، سعياً إلى تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز ممارسات التمكين الوظيفي وتحسين مخرجات الخدمة في واحدة من أكثر بيئات الأعمال حيوية وتنافسية في المنطقة العربية.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في ظل رؤية 2030 التي وضعت تحسين جودة الخدمات والارتقاء بتجربة العميل في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، إذ أصبح رضا العملاء مؤشراً محورياً لقياس تنافسية المنظمات واستدامة أدائها في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية المتزايدة. وتُمثل وظيفة خدمة العملاء خط التماس الأول بين المنظمة وعملائها، حيث يتوقف نجاح المنظمة إلى حد بعيد على قدرة موظفيها في الصفوف الأمامية على التعامل مع استفسارات العملاء ومعالجة شكاواهم وحل مشكلاتهم بسرعة وكفاءة عالية، وهو ما يستوجب تمتّع هؤلاء الموظفين بصلاحيات كافية ومهارات متطورة وتحفيز مستمر يُمكنهم من اتخاذ قرارات فورية دون الحاجة إلى المرور بسلاسل إدارية طويلة ومعقدة تُبطئ الاستجابة وتُفاقم استياء العملاء.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بمفهوم التمكين الوظيفي بوصفه مدخلاً إدارياً حديثاً يُعزز أداء الموظفين ويُحسن مخرجات الخدمة، إلا أن الواقع العملي في كثير من منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض يكشف عن فجوة واضحة بين الخطاب الإداري النظري حول التمكين وبين التطبيق الفعلي

له على أرض الواقع. فلا يزال عدد كبير من موظفي خدمة العملاء يعانون من محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم في التعامل مع مشكلات العملاء، وضعف البرامج التدريبية المتخصصة في مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، فضلاً عن تدني مستوى مشاركتهم في صياغة سياسات الخدمة والإجراءات التشغيلية التي يُطبقونها يومياً، وعدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية التي تُشجعهم على المبادرة والابتكار في مواقف الخدمة الحرجة. وتتجلى هذه الفجوة بوضوح في المؤشرات التشغيلية لبعض مراكز خدمة العملاء التي تُشير إلى ارتفاع معدلات إعادة الاتصال بسبب عدم حل المشكلة من المرة الأولى، وطول متوسط وقت المعالجة، وتصاعد الشكاوى إلى المستويات الإدارية العليا، وهي جميعها مؤشرات تنعكس سلباً على رضا العملاء وولائهم وتُلق بالمنظمة خسائر مالية وتنافسية كبيرة.

وبمراجعة الأدبيات السابقة يتبين أن غالبية الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي ركزت على علاقته بالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الأداء العام للموظفين (منصور، 2025؛ اشتيوي، 2023؛ Hoang et al., 2021)، بينما ظلت العلاقة المباشرة بين التمكين الوظيفي وسرعة حل مشكلات العملاء ورضاهم مجالاً بحثياً لم يحظَ بالاهتمام الكافي، لا سيما في السياق السعودي. كما أن الدراسات القليلة التي تطرقت إلى هذه العلاقة أُجريت في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة كالفنادق في تايلاند (Kanjakan et al., 2023) أو البنوك في الهند (Bhat, 2020)، مما يُصعب تعميم نتائجها على بيئة خدمة العملاء في المملكة العربية السعودية التي تتميز بخصائص ثقافية وتنظيمية وديموغرافية فريدة، تشمل تنوع القوى العاملة وتعدد جنسياتها وتسارع وتيرة التحول الرقمي وارتفاع توقعات العملاء المتأثرة بالانفتاح على التجارب العالمية.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة الماسة إلى فهم معمق وقائم على أدلة علمية للأثر الذي يُحدثه التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء في بيئة خدمة العملاء بمدينة الرياض. وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

وينتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
2. التعرف على مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
3. قياس أثر تفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
4. قياس أثر التدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
5. قياس أثر المشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
6. قياس أثر التحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
7. تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز ممارسات التمكين الوظيفي لتحسين سرعة حل المشكلات ورفع مستوى رضا العملاء في بيئة خدمة العملاء بمدينة الرياض.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟

وينتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟
2. ما مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء من وجهة نظر موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟
3. ما أثر تفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟
4. ما أثر التدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟
5. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟
6. ما أثر التحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

الفروض الفرعية

- H_{1-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
- H_{1-2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.
- H_{1-3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

- H_{1-4} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والإدارية بإطار نظري متكامل يربط بين التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء في سياق خدمة العملاء، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات عربية كافية خصوصاً في البيئة السعودية.
- تُعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات السابقة التي ركزت بشكل كبير على العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي، بينما أغفلت الربط المباشر بين التمكين الوظيفي وسرعة حل مشكلات العملاء كمتغير تابع محوري في بيئات خدمة العملاء.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يمكن أن يُشكل أساساً نظرياً للباحثين المستقبليين لاختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي ومخرجات الخدمة المختلفة في قطاعات وبيئات ثقافية متنوعة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود هذه الدراسة مديري الموارد البشرية ومديري خدمة العملاء في المنظمات العاملة بمدينة الرياض بأدلة علمية حول أثر التمكين الوظيفي على أداء الخدمة، مما يساعدهم في صياغة سياسات تمكين فعالة قائمة على بيانات واقعية.
- تسهم نتائج الدراسة في توجيه المنظمات نحو الممارسات التمكينية الأكثر فاعلية في تسريع حل مشكلات العملاء، وهو ما يمثل ميزة تنافسية حاسمة في سوق الخدمات المتنامي بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.
- تقدم الدراسة توصيات عملية محددة لتعزيز رضا العملاء من خلال تمكين الموظفين، مما يساهم في تحسين السمعة المؤسسية وزيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم وتقليل معدلات الشكاوى المتكررة.
- يمكن أن تستفيد إدارات التدريب والتطوير من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية موجهة تركز على الأبعاد الأكثر تأثيراً في التمكين الوظيفي، مما يُحسن العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

- تتوافق هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تطوير القطاع الخاص وتحسين جودة الخدمات والارتقاء بتجربة العميل، حيث يُعدّ تمكين الموظفين ركيزة أساسية لتحقيق هذه الأهداف الوطنية.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل - التمكين الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى

✕ دراسة العريقي (2020): "التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى موظفي خدمة العملاء وأثره بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاستقلالية، التحفيز) على رضا العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (87) مفردة من العاملين في خدمة العملاء بالقطاع الخاص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.135)، وأن مستوى رضا العملاء مرتفع بمتوسط (3.80)، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.77) عند مستوى دلالة (0.05)، وأن أبعاد التمكين مجتمعة تفسّر (60%) من التباين في رضا العملاء. وأوصت الدراسة بزيادة تفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في صنع القرار.

✕ دراسة اشتيوي (2023): "أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، التدريب والتعليم، الاتصالات الفعّالة، الاستقلالية، العمل الجماعي، التحفيز) في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتكونت العينة من (115) عاملاً من الفنيين والإداريين. وأثبتت النتائج أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6%)، ما عدا بُعد التفويض لم يثبت له تأثير، وأن المستشفى تمارس التمكين الإداري والتغيير التنظيمي بمستوى كبير. وأوصت

الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير وتوفير خطة تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير التنظيمي.

☒ دراسة برير وآخرون (2024): "دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، الاتصال المفتوح) في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الكمي للدراسات الوصفية، وتكونت العينة من (151) مفردة من الكادر الإداري والتدريسي العامل في كليتين أهليتين. وبيّنت نتائج الدراسة أن للتمكين الإداري دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تعزيز الأداء التنظيمي. وأوصى الباحثون بالعمل على تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظراً لدوره الإيجابي والفعل في تطوير أداء الكليات.

☒ دراسة فتحي (2024): "دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء: دراسة تطبيقية على العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين بأبعاده (مشاركة المعلومات، الاستقلالية، تنمية المهارات) في تحسين رضا العملاء لدى العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) مفردة من العاملين بالصندوق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين ورضا العملاء، وأن بُعد تنمية المهارات كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب والتطوير وتوسيع نطاق مشاركة المعلومات مع الموظفين.

☒ دراسة منصور (2025): "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني - بني وليد - ليبيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التدريب، تحفيز العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعّال) والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني ببني وليد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية بين جميع أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وأن

بُعْدَي التدريب والتحفيز كانا الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بمنح الموظفين مزيدًا من الاستقلالية والمشاركة في القرار والعمل بروح الفريق.

☒ دراسة Bhat (2020): "Frontline Employees Empowerment, Job Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction: An Empirical Examination"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين الأماميين بأبعاده (التدريب والتطوير، المشاركة في القرار، الاستقلالية) على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة ورضا العملاء في القطاع المصرفي بكشمير - الهند. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة مكونة من (20) فقرة، وأجري التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتأكيدي (CFA) بواسطة AMOS ، وتكونت العينة من (50) مفردة من موظفي الصفوف الأمامية بالبنوك وعملائها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يؤثر إيجابيًا على الرضا الوظيفي ($\beta = 0.22$) ، وأن جودة الخدمة تؤثر بشكل قوي على رضا العملاء ($\beta = 0.74$) ، وأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابيًا على جودة الخدمة ($\beta = 0.08$). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برضا الموظفين أولاً من خلال التدريب والتطوير لتحقيق رضا العملاء.

☒ دراسة Hoang et al. (2021): "Empowering Leadership in Hospitality and Tourism Management: A Systematic Literature Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التمكينية بأبعادها (تعزيز الاستقلالية، المشاركة في القرار، تطوير المهارات، القدوة) في قطاع الضيافة والسياحة من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) ، وتكونت عينة التحليل من (31) دراسة منشورة في مجلات محكمة بين عامي (2000-2021). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التمكينية ترتبط إيجابيًا بالإبداع والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأنها تسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة بتبني نماذج قيادية تمكينية وإجراء مزيد من الدراسات متعددة المستويات في بيئات ثقافية مختلفة.

☒ دراسة Kanjanakan et al. (2023): "The Empowering, the Empowered, and the Empowerment Disparity: A Multilevel Analysis of the Integrated Model of Employee Empowerment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج متكامل لتمكين الموظفين من منظور المديرين (المُمكنين) والموظفين (المُمكنين) بأبعاده (سلوك التمكين الإداري، التمكين النفسي، العقد النفسي، تفاوت التمكين) وأثره على جودة التفاعل مع العملاء في قطاع المطاعم بتايلاند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي متعدد المستويات (Hierarchical Linear Modeling – HLM)، وتكونت العينة من (286) موظفًا في المطاعم مع (51) مديرًا و (2129) عميلًا من خمس مدن سياحية في تايلاند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي والعقد النفسي يؤثران إيجابيًا على تقييم العملاء لجودة التفاعل، وأن تفاوت التمكين بين أعضاء الفريق يعدّل العلاقة بين سلوك المدير التمكيني والتمكين النفسي. وأوصت الدراسة بتقليل فجوة التمكين بين أعضاء فرق العمل لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

☒ دراسة Anwar et al. (2025): "Employee Empowerment and Technology-Driven Customer Relationship Management: Enhancing Brand Management in the FMCG Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين تمكين الموظفين بأبعاده (المشاركة في القرار، الوصول إلى المعلومات، التدريب) وإدارة علاقات العملاء المدعومة بالتكنولوجيا وأثرهما على إدارة العلامة التجارية في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الدوران (FMCG) في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي (SEM-SVM)، وتكونت العينة من (356) موظفًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا وإدارة العلامة التجارية، بمعامل تحديد $(R^2 = 0.739)$ وأوصت الدراسة بالاستثمار في تدريب الموظفين وتعزيز تمكينهم لتحسين إدارة العلاقات مع العملاء.

☒ دراسة Sharma & Jain (2025): "How Employee Empowerment Influences Service Quality and Customer Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين بأبعاده (التفويض، التدريب، المشاركة في القرار) على جودة الخدمة ورضا العملاء لدى موظفي مكاتب الاستقبال في الفنادق بمدينة جايبور - الهند . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة وتحليل الانحدار المتعدد، وتكونت العينة من (150) موظفًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين التمكين ورضا العملاء، لكن وجدت علاقة إيجابية بين التمكين وجودة الخدمة، وبين جودة الخدمة ورضا العملاء. وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة المنظمات لتعزيز الدافعية الذاتية للموظفين.

المحور الثاني: دراسات المتغير التابع - سرعة حل المشكلات ورضا العملاء وعلاقتهما بمتغيرات أخرى

✉ دراسة شماعوت وآخرون (2020): "أثر معالجة الشكاوى على رضا العملاء في شركات التأمين الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معالجة الشكاوى بأبعادها (سرعة الاستجابة، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على رضا العملاء في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سرعة الاستجابة في حل الشكاوى تُعدّ من أكثر الأبعاد تأثيرًا على رضا العملاء، وأن العدالة التفاعلية لها تأثير قوي أيضًا . وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة سريعة وفعّالة لمعالجة شكاوى العملاء وتدريب الموظفين على التعامل العادل مع الشكاوى.

✉ دراسة عثمان والوزير (2024): "جودة الخدمة الداخلية وأثرها في رضا العملاء من خلال تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة المركز الوطني لمختبرات الصحة العامة المركزية - اليمن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمة الداخلية بأبعادها (بيئة العمل، التدريب، الأنظمة الداخلية) وأثرها في رضا العملاء من خلال رضا العاملين كمتغير وسيط في المركز الوطني لمختبرات الصحة العامة بصنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي SPSS و AMOS، وتكونت العينة من (112) عاملاً في المركز و** (203) من العملاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لجودة الخدمة الداخلية في رضا العملاء ورضا العاملين، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لرضا العاملين في رضا العملاء.

وأوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل الداخلية وتطوير برامج التدريب لتعزيز رضا العاملين الذي ينعكس على رضا العملاء.

❏ دراسة الغول (2024): "أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (التفويض، التدريب، المشاركة، الحوافز) في جودة الخدمات المقدمة للعملاء مع بحث الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في جودة الخدمات، وأن نظام ERP يعدّل هذه العلاقة إيجابياً، وأن سرعة حل مشكلات العملاء تتحسن مع ارتفاع مستوى التمكين. وأوصت الدراسة بتعزيز التمكين الوظيفي إلى جانب تطبيق الأنظمة التقنية الحديثة.

❏ دراسة النقي (2024): "واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، تطوير الموارد البشرية، الخدمات الإلكترونية) وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي وسرعة حل مشكلات المستفيدين في المؤسسات الخدمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء وتحسين جودة الخدمات وسرعة حل المشكلات. وأوصت الدراسة بتوفير بنية تحتية رقمية متقدمة وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة لتحسين سرعة الخدمة.

❏ دراسة عبد المجيد (2025): "الرشاقة التسويقية وأثرها على ولاء العملاء: الدور الوسيط لرضا العملاء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التسويقية بأبعادها (سرعة الاستجابة، المرونة، التكيف مع المتغيرات) على ولاء العملاء من خلال رضا العملاء كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سرعة الاستجابة وتلبية احتياجات العملاء تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على رضا العملاء وولائهم، وأن رضا العملاء يلعب دوراً وسيطاً

جزئيًا في العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تسويقية رشيقة قائمة على سرعة الاستجابة لتحسين رضا العملاء.

☒ دراسة Cheng et al. (2019): "Service Recovery, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Malaysia's Hotel Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد استرداد الخدمة (التعويض، سرعة الاستجابة، الاعتذار، عدالة التعامل) على رضا العملاء وولائهم في صناعة الفنادق بماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي والاستبانة الذاتية، وتكونت العينة من (500) مستجيب من عملاء الفنادق الذين مروا بتجارب فشل خدمي في ماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سرعة الاستجابة والتعويض العادل يؤثران بشكل إيجابي ومباشر على رضا العملاء، وأن رضا العملاء يؤثر إيجابيًا على ولاءهم. وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين على سرعة الاستجابة وتطوير سياسات استرداد الخدمة العادلة.

☒ دراسة Morgeson et al. (2020): "Turning Complaining Customers into Loyal Customers: Moderators of the Complaint Handling–Customer Loyalty Relationship"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعدلات التي تؤثر في العلاقة بين معالجة الشكاوى وولاء العملاء، باستخدام بيانات مؤشر رضا العملاء الأمريكي (ACSI). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي الطولي، وتكونت العينة من بيانات أكثر من (35000) عميل على مستوى أكثر من (150) شركة عبر فترة زمنية ممتدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعالجة الفعالة للشكاوى وسرعة الاستجابة تحول العملاء الشاكين إلى عملاء أوفياء، وأن هذه العلاقة تتأثر بعوامل معدلة كنوع الصناعة ومستوى المنافسة. وأوصت الدراسة بالاستثمار في أنظمة معالجة الشكاوى السريعة كأداة استراتيجية لبناء ولاء العملاء.

☒ دراسة Jeanpert et al. (2021): "The Role of Human Interaction in Complaint Handling"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفاعل البشري في معالجة شكاوى العملاء وأثره على إدراك العدالة بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ورضا العملاء عن استرداد الخدمة. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي القائم على أربعة سيناريوهات شكاوى تغطي قنوات الاتصال المباشرة

والرقمية، وتكونت العينة من (427) مستجيبًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه عندما يتضمن استرداد الخدمة تفاعلاً بشريًا، يكون لدى العملاء إدراك أفضل للعدالة ورضا أعلى عن عملية الاسترداد. وأوصت الدراسة بالحفاظ على التفاعل البشري المباشر في إدارة شكاوى العملاء حتى في ظل الرقمنة.

Adzhigalieva et al. (2022): "The Influence of Complaint Handling and Service Recovery on Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Customer Retention"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معالجة الشكاوى واسترداد الخدمة بأبعادهما (التعويض، سرعة الاستجابة، الاعتذار، المبادرة بالاسترداد) على رضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) لتحليل الدراسات السابقة المنشورة في قطاعات متعددة (البنوك، الفنادق، الخدمات). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رضا العملاء يتأثر بشكل كبير بمعالجة الشكاوى واسترداد الخدمة، وأن ولاء العملاء والاحتفاظ بهم لا يرتبطان مباشرة بمعالجة الشكاوى بل يتوسط رضا العملاء هذه العلاقة، وأن إدراك العدالة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) يشكل نتائج الاسترداد. وأوصت الدراسة بأن تأخذ المنظمات إدراك العدالة في الاعتبار عند تصميم استراتيجيات استرداد الخدمة.

Ozkan-Tektas & Basgoze (2023): "Why Do Consumers Forgive? A Multi-Study Investigation of Online Travel Agencies"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استجابة العملاء لاستراتيجيات استرداد الخدمة الإلكترونية بأبعادها (الاعتذار، التعويض، سرعة الاستجابة، التواصل الفعال) بعد فشل الخدمة في وكالات السفر عبر الإنترنت (OTA). واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي متعدد الدراسات، وتكونت عينة الدراسات المتعددة من (547) مستجيبًا عبر عدة تجارب. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سرعة الاستجابة والتعويض المناسب يساهمان بشكل جوهري في تعزيز تسامح العملاء ورضاهم بعد فشل الخدمة، وأن المصادقية المُدركة في الاعتذار تعدّل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتصميم استراتيجيات استرداد خدمة رقمية تركز على السرعة والمصادقية لتعزيز رضا العملاء وتسامحهم.

8.1 الفجوة البحثية:

بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، يتبين أن الباحثين قد أولوا اهتمامًا ملحوظًا بدراسة التمكين الوظيفي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية متنوعة، غير أن هذا الاهتمام اتجه في معظمه نحو دراسة أثر التمكين على الرضا الوظيفي كما في دراسة منصور (2025)، أو على التغيير التنظيمي كما في دراسة اشتوي (2023)، أو على الأداء التنظيمي العام كما في دراسة برير وآخرون (2024)، أو على إدارة العلامة التجارية كما في دراسة Anwar et al. (2025). كما أن الدراسات التي تناولت المتغير التابع ركزت بشكل كبير على العلاقة بين معالجة الشكاوى واسترداد الخدمة ورضا العملاء وولائهم كما في دراسة Adzhigalieva et al. (2022) ودراسة Morgeson et al. (2020)، أو على دور التفاعل البشري في معالجة الشكاوى كما في دراسة Jeanpert et al. (2021)، دون أن تربط هذه الدراسات بشكل مباشر وصريح بين التمكين الوظيفي بأبعاده المتكاملة وبين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء كمتغير تابع مركب في نموذج بحثي واحد. وتكشف هذه المراجعة عن ندرة واضحة في الدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين في إطار تحليلي متكامل، لا سيما في البيئة العربية عمومًا والسعودية على وجه الخصوص.

إن الدراسات القليلة التي اقتربت من معالجة هذه العلاقة أجريت في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة تمامًا عن البيئة السعودية، فدراسة Kanjanakan et al. (2023) طبقت على قطاع المطاعم في تايلاند، ودراسة Bhat (2020) أجريت في القطاع المصرفي بكشمير، ودراسة Sharma & Jain (2025) طبقت على الفنادق في الهند، ودراسة Cheng et al. (2019) أجريت في صناعة الفنادق بماليزيا، مما يُصعب تعميم نتائجها على بيئة خدمة العملاء في مدينة الرياض التي تتميز بخصائص فريدة تشمل التنوع الكبير في جنسيات القوى العاملة وتسارع وتيرة التحول الرقمي وارتفاع سقف توقعات العملاء في ظل رؤية 2030 والانفتاح المتنامي على التجارب العالمية. وعليه، تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) وبين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء في سياق خدمة العملاء بالقطاع الخاص في مدينة الرياض، مما يُثري الأدب الإداري العربي بدراسة ميدانية تستجيب لخصوصية البيئة السعودية وتُقدّم إسهامًا نظريًا وعمليًا في آن واحد.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم التمكين الوظيفي

يُعدّ التمكين الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية منذ أواخر القرن العشرين، وقد تعددت التعريفات التي قُدمت لهذا المفهوم وفقاً لتعدد المنظورات النظرية التي تناولته. فمن المنظور الهيكلي يُشير التمكين الوظيفي إلى مجموعة الممارسات التنظيمية التي تتضمن نقل السلطة والصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، بما يمنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية في إطار مسؤولياتهم الوظيفية (العريقي، 2020). أما من المنظور النفسي فقد عرّفه Spreitzer (1995) بأنه حالة دافعية جوهرية تتجلى في أربعة أبعاد إدراكية هي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير، حيث يشعر الموظف بأن عمله ذو قيمة وأنه يمتلك المهارات اللازمة لأدائه وأن لديه حرية في اختيار أسلوب تنفيذه وأنه قادر على التأثير في نتائج العمل. وفي سياق خدمة العملاء تحديداً، يُعرّف التمكين الوظيفي بأنه منح موظفي الصفوف الأمامية الصلاحيات والموارد والمعرفة والتحفيز اللازم لاتخاذ قرارات فورية تتعلق بخدمة العملاء ومعالجة مشكلاتهم دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية الأعلى. (Kanjakanan et al., 2023)

النظريات المفسرة للتمكين الوظيفي

يستند مفهوم التمكين الوظيفي إلى عدة نظريات إدارية وسلوكية تُشكّل الأساس النظري لفهم آلياته وتأثيراته. فنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي طرحها Blau (1964) تُفسّر العلاقة التبادلية بين المنظمة والموظف، حيث أن منح المنظمة للموظف صلاحيات وفرص تدريب وحوافز يُؤلّد لديه شعوراً بالالتزام والمسؤولية تجاه المنظمة وعمالئها، فيسعى إلى رد هذا الدعم من خلال تقديم أداء متميز وخدمة عالية الجودة. كما تُسهم نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory) (Spreitzer 1995) في تفسير الآليات النفسية الداخلية التي يتحول من خلالها التمكين الهيكلي إلى حالة دافعية تنعكس على سلوك الموظف وأدائه. إضافة إلى ذلك، تُقدّم نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory) (Deci & Ryan) إطاراً تفسيرياً لفهم كيفية تأثير إشباع الحاجات النفسية الأساسية للموظف (الاستقلالية، الكفاءة، الانتماء) على دافعيته الذاتية وجودة أدائه في خدمة العملاء. (Hoang et al., 2021)

أبعاد التمكين الوظيفي في الدراسة الحالية

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد للتمكين الوظيفي تم اختيارها بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة وملاءمتها لبيئة خدمة العملاء:

تفويض الصلاحيات (Delegation of Authority): ويُقصد به إجرائيًا في هذه الدراسة مدى منح موظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بمدينة الرياض صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العملاء ومعالجة شكاواهم وتقديم تعويضات أو حلول بديلة دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مسبقة من المستويات الإدارية الأعلى في كل حالة، وهو ما أكدت الدراسات أنه يُسهم في تسريع عملية الاستجابة وتقليل الوقت المستغرق في حل المشكلات (اشتوي، 2023).

التدريب والتطوير (Training and Development): ويُقصد به إجرائيًا مدى توفير المنظمة لبرامج تدريبية منتظمة ومتخصصة لموظفي خدمة العملاء تُنمّي مهاراتهم في التواصل الفعال وحل المشكلات واستخدام الأنظمة التقنية والتعامل مع المواقف الصعبة، بما يُعزز ثقتهم بقدراتهم ويرفع مستوى كفاءتهم في تقديم الخدمة. وقد أشارت دراسة منصور (2025) إلى أن التدريب يُعدّ من أكثر أبعاد التمكين تأثيرًا في تحسين أداء الموظفين.

المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in Decision Making): ويُقصد بها إجرائيًا مدى إشراك موظفي خدمة العملاء في صياغة سياسات الخدمة وتطوير إجراءات العمل وطرح الأفكار والمقترحات المتعلقة بتحسين تجربة العميل، بحيث يشعر الموظف بأنه شريك فاعل في المنظمة وليس مجرد منفذ لتعليمات لا يُسهم في وضعها، وهو ما يُعزز الالتزام التنظيمي والمبادرة في حل المشكلات (برير وآخرون، 2024).

التحفيز (Motivation): ويُقصد به إجرائيًا مدى توفير المنظمة لمنظومة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية التي تُشجّع موظفي خدمة العملاء على تقديم خدمة متميزة والمبادرة في حل مشكلات العملاء بسرعة وإبداع، وتشمل المكافآت المالية والتقدير المعنوي وفرص الترقّي الوظيفي والتغذية الراجعة الإيجابية، وقد بيّن العريقي (2020) أن التحفيز يُعدّ محركًا أساسيًا لدافعية الموظف نحو تحقيق رضا العملاء.

ثانيًا: سرعة حل المشكلات ورضا العملاء (Problem Resolution Speed and Customer Satisfaction)

مفهوم سرعة حل المشكلات

تُشير سرعة حل المشكلات في سياق خدمة العملاء إلى قدرة المنظمة ممثلة بموظفيها على التعامل مع شكاوى العملاء ومشكلاتهم ومعالجتها في أقصر وقت ممكن وبأقل عدد من نقاط الاتصال، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمؤشر الحل من أول اتصال (First Contact Resolution – FCR) الذي يُعدّ من أهم مقاييس الأداء في مراكز خدمة العملاء الحديثة. ويتطلب تحقيق السرعة في حل المشكلات توافر عدة عوامل أبرزها تمتع الموظف بالصلاحيات والمعرفة والمهارات اللازمة، وهو ما يُبرز العلاقة العضوية بين التمكين الوظيفي وسرعة حل المشكلات. (Cheng et al., 2019)

مفهوم رضا العملاء

يُعرّف رضا العملاء بأنه الحالة الشعورية الناتجة عن مقارنة العميل بين توقعاته المسبقة عن الخدمة وبين إدراكه الفعلي لمستوى الخدمة المقدمة له، فإذا تطابق الأداء مع التوقعات أو تجاوزها تحقق الرضا، وإذا قصر الأداء عن التوقعات نشأ الاستياء (عثمان والوزير، 2024). ويُقصد برضا العملاء إجرائياً في هذه الدراسة تقييم عملاء شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض لمستوى جودة الخدمة المقدمة لهم من حيث سرعة الاستجابة لمشكلاتهم وفاعلية الحلول المقدمة وعدالة المعاملة وجودة التفاعل البشري مع موظفي خدمة العملاء.

العلاقة بين معالجة الشكاوى واسترداد الخدمة ورضا العملاء

تُشكّل معالجة الشكاوى واسترداد الخدمة (Service Recovery) محوراً جوهرياً في تحقيق رضا العملاء والحفاظ على ولائهم، إذ تُتيح للمنظمة فرصة تحويل تجربة الفشل الخدمي إلى تجربة إيجابية تُعزز ثقة العميل. وقد أكدت الأدبيات أن إدراك العميل للعدالة في معالجة شكواه بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) يُعدّ المحدد الأساسي لرضاه عن عملية الاسترداد. (Adzhigalieva et al., 2022) كما أن سرعة الاستجابة في حل المشكلة تُمثّل أحد أهم عوامل استرداد الخدمة التي تؤثر في إدراك العميل للعدالة الإجرائية ورضاه الإجمالي. (Morgeson et al., 2020) وقد بيّنت دراسة Jeanpert et al. (2021) أن التفاعل البشري المباشر بين الموظف والعميل في أثناء معالجة الشكاوى يُعزز إدراك العميل للعدالة ويُحسن مستوى رضاه عن الاسترداد، وهو ما يُبرز الدور المحوري لموظف خدمة العملاء المُمكن في تحقيق رضا العملاء. كما أشارت دراسة Ozkan–Tektas & Basgoze (2023) إلى أن سرعة الاستجابة والتعويض المناسب يُسهمان في تعزيز تسامح العملاء ورضاهم بعد فشل الخدمة، وأن مصداقية الاعتذار تُعدّل هذه العلاقة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، إذ يُتيح وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات والأثر بين متغيراتها بصورة كمية دقيقة. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء، حيث سيتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة.

وسوف تمر الدراسة بمرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى نظرية تتضمن مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الوظيفي وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء بهدف بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات، والمرحلة الثانية ميدانية تتضمن تصميم أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة وجمع البيانات الأولية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج والتوصيات.

11.1 مجتمع الدراسة وعينتها

سيكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي خدمة العملاء العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، والذين يمارسون مهام التواصل المباشر مع العملاء ومعالجة شكاواهم وحل مشكلاتهم في قطاعات متعددة تشمل الاتصالات والبنوك والتأمين والتجزئة. ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة بدقة كاملة بسبب تعدد الشركات والقطاعات وتوزعها الجغرافي الواسع في مدينة الرياض، فإن مجتمع الدراسة يُصنّف على أنه مجتمع غير محدود (Infinite Population)، ويُقدّر بعدة آلاف من الموظفين الذين يعملون في وظائف خدمة العملاء بمستوياتها التنظيمية.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل القطاعات المختلفة، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لنوع القطاع (اتصالات، بنوك، تأمين، تجزئة) ثم سحب عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي. وبناءً على معادلة كوكران (Cochran) للمجتمعات غير المحدودة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة هو (384) مفردة، وسيتم توزيع (450) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في

الاستجابات غير المكتملة أو المفقودة، بما يضمن الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات: المصادر الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة والرسائل الجامعية وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التمكين الوظيفي وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة. والمصادر الأولية والتي تتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة والموجهة إلى موظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

13.1 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مُحكَّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن معلومات عن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة والكشف عن الفروق في الاستجابات.

القسم الثاني: المتغير المستقل – التمكين الوظيفي، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد على النحو التالي:

☒ البُعد الأول – تفويض الصلاحيات (4): فقرات تقيس مدى منح الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ

القرارات المتعلقة بخدمة العملاء وحل مشكلاتهم دون الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية الأعلى.

☒ البُعد الثاني – التدريب والتطوير (4): فقرات تقيس مدى توفير برامج تدريبية متخصصة تُنمّي مهارات

الموظفين في التعامل مع العملاء وحل المشكلات واستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة.

☒ البُعد الثالث – المشاركة في اتخاذ القرار (4): فقرات تقيس مدى إشراك الموظفين في صنع القرارات

المتعلقة بسياسات الخدمة وإجراءات العمل وتطوير حلول مبتكرة لمشكلات العملاء.

✗ البُعد الرابع - التحفيز (4): فقرات تقيس مدى توفير حوافز مادية ومعنوية تُشجّع الموظفين على المبادرة في حل المشكلات وتقديم خدمة متميزة للعملاء.

القسم الثالث: المتغير التابع - سرعة حل المشكلات ورضا العملاء، ويتكون من (10) فقرات في محور واحد تقيس سرعة استجابة الموظفين لمشكلات العملاء وقدرتهم على حلها من أول اتصال ومستوى رضا العملاء عن جودة الحلول المقدمة وتجربة الخدمة الإجمالية.

وبذلك يكون إجمالي فقرات أداة الدراسة (26) فقرة، وستُقاس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وسيتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، فضلاً عن التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بحيث لا تقل قيمته عن (0.70) لكل محور من محاور الاستبانة.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- ✗ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- ✗ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- ✗ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- ✗ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء.
- ✗ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التمكين الوظيفي على حدة على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء.
- ✗ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس الأثر المشترك لأبعاد التمكين الوظيفي مجتمعة على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.

15.1 حدود الدراسة

- ✖ الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء.
- ✖ الحدود البشرية: ستُطبّق الدراسة على موظفي خدمة العملاء العاملين في القطاع الخاص بمختلف مستوياتهم الوظيفية (موظف خدمة عملاء، مشرف، مدير فريق).
- ✖ الحدود المكانية: ستُجرى الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- ✖ الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2027م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التمكين الوظيفي

1.1.2 تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها موجات العولمة والانفتاح الاقتصادي والثورة الرقمية، وهو ما جعل المنظمات على اختلاف قطاعاتها في مواجهة مستمرة مع ضغوط تنافسية متصاعدة تستوجب إعادة النظر في أنماطها الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والرقابة الصارمة. وفي خضم هذه التحولات، برز التمكين الوظيفي بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُعيد تعريف العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الثقة المتبادلة وإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، بدلاً من إخضاعها لأنماط رقابية جامدة تُحدّ من قدراتها الإبداعية. ولم يعد يُنظر إلى الموظف بوصفه عنصراً تنفيذياً مجرداً، بل أصبح شريكاً فاعلاً في صناعة القرار، ومصدراً استراتيجياً للميزة التنافسية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها.

ويكتسب التمكين الوظيفي أهمية مضاعفة في المنظمات الخدمية بصفة خاصة، حيث يتعامل موظفو الصف الأمامي مع العملاء بشكل مباشر، ويواجهون مواقف تتطلب استجابات فورية وقرارات مرنة يصعب معها الالتزام الحرفي بالتسلسل الهرمي. ومن هنا فإن تزويد هؤلاء العاملين بالصلاحيات الكافية والمهارات اللازمة والتحفيز الملائم يُعدّ ضرورة استراتيجية لا خياراً تكميلياً، إذ يعكس مدى نضج المنظمة في إدارة رأس مالها البشري (الشراري والعفيشات، 2025). ويأتي هذا المبحث ليقدّم معالجة نظرية معمقة لمفهوم التمكين الوظيفي، تبدأ باستعراض التعريفات وتحليل مضامينها، ثم تنتقل إلى إبراز أهميته وأهدافه وأبعاده، وصولاً إلى الاستراتيجيات المرتبطة بتطبيقه، مع الاستئناس بعناوين نظرية جديدة تُعمّق فهم الظاهرة في السياق التنظيمي المعاصر.

2.1.2 مفهوم التمكين الوظيفي

يُعدّ مفهوم التمكين الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي أثارت جدلاً واسعاً بين الباحثين على مستوى التأصيل النظري، نظراً لتشعب دلالاته ونقاطعه مع مفاهيم مجاورة كالمشاركة والتفويض وإثراء الوظيفة. وقد تباينت المدارس الفكرية في مقارباتها لهذا المفهوم؛ فمنها من نظر إليه من زاوية هيكلية تتصل بإعادة توزيع

السلطة داخل التنظيم، ومنها من ركّز على البُعد النفسي المرتبط بإدراك الموظف لذاته وقدراته، فيما جمع اتجاه ثالث بين البُعدين في مقارنة تكاملية.

ويُشير قويدري وزاوش (2022) إلى أن التمكين الوظيفي يُمثّل عملية إدارية تنطوي على منح العاملين قدرًا من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، مع تزويدهم بالمعلومات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم، بما يُحوّلهم من مجرد منفذين للأوامر إلى شركاء فاعلين في العملية الإدارية. ويتّسق هذا الطرح مع ما ذهب إليه العريفي (2020) من أن التمكين ممارسة إدارية متكاملة تستهدف بناء بيئة عمل تُطلق قدرات العاملين وتُوسّع نطاق مسؤولياتهم، بحيث يتحوّل الإشراف من نمط توجيهي مباشر إلى نمط داعم ومُساند.

وفي مقارنة أكثر تركيزًا على البعد التطبيقي، يذهب إسماعيل (2022) إلى أن التمكين يُجسّد فلسفة إدارية تُعيد صياغة علاقة الموظف بعمله من خلال ثلاثة محاور مترابطة تتمثل في توسيع نطاق الصلاحيات، وتنمية القدرات المعرفية والمهارية، وترسيخ الشعور بالمسؤولية تجاه النتائج. ويُضيف عبد الواحد والمسدي (2023) بُعدًا نوعيًا لهذا التعريف حين يعتبران التمكين استثمارًا في العنصر البشري يتجاوز الأبعاد الشكلية للتفويض ليصل إلى تغيير جوهري في منظومة القيم التنظيمية التي تحكم العلاقة بين المستويات الإدارية.

ومن منظور نفسي معرفي، يرى Kanjanakan et al. (2023) أن التمكين لا يكتمل بمجرد إحداث تغييرات هيكلية في توزيع السلطة، وإنما يستلزم توليد إدراك داخلي لدى الموظف بأنه يمتلك القدرة والتأثير والمعنى والاختيار في عمله؛ وهي عناصر إدراكية تُشكّل جوهر ما يُسمى بالتمكين النفسي، والذي يُعدّ محركًا فعليًا للسلوكيات الإيجابية في بيئة العمل. ويتقاطع هذا الطرح مع ما قدّمه Hoang et al. (2021) في مراجعتهم المنهجية للأدبيات، إذ اعتبرا أن التمكين ظاهرة متعددة المستويات تتشابك فيها الممارسات القيادية مع الإدراكات الفردية والسياقات التنظيمية، بحيث لا يمكن اختزاله في بُعد واحد.

كما يُقدّم Salahat (2021) تعريفًا يُبرز البعد الاستراتيجي للتمكين حين يعتبره ممارسة إدارية تستهدف تعزيز رشاقة اتخاذ القرار عبر تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأقرب من مواقع الحدث، وهو ما يُتيح للمنظمة استجابة أسرع لمتغيرات البيئة الخارجية. وفي السياق ذاته، يذهب Anwar et al. (2025) إلى أن التمكين آلية استراتيجية لتفعيل رأس المال البشري بحيث تنعكس آثاره على جودة العلاقات مع العملاء وقوة العلامة التجارية للمنظمة.

ويستخلص الباحث من مجمل هذه المقاربات أن التمكين الوظيفي يُمثّل فلسفة إدارية شاملة تتجاوز حدود التفويض الشكلي للسلطة، لتؤسس منظومة متكاملة تقوم على منح الموظف الصلاحيات الحقيقية اللازمة لأداء عمله، وتزويده بالمعرفة والمهارات التي تُمكنه من استثمار هذه الصلاحيات، وإشراكه في القرارات التي تمسّ مجال عمله، وتحفيزه مادياً ومعنوياً على المبادرة والابتكار، بما يُحوّله إلى عنصر فاعل يُساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، لا سيما في المنظمات الخدمية التي تتوقف جودة مخرجاتها على مدى استجابة العاملين لحاجات العملاء.

3.1.2 أهمية التمكين الوظيفي

تتبع أهمية التمكين الوظيفي من كونه أحد أهم المداخل الإدارية التي تُسهم في تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الموارد البشرية العاملة فيها. فهو من جهة يُوفّر للإدارة أداة فاعلة لتحسين الأداء ورفع الكفاءة، ومن جهة أخرى يمنح العاملين شعوراً بالتقدير والانتماء يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والالتزام. وتتضاعف هذه الأهمية في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من متغيرات متلاحقة تجعل من القدرة على الاستجابة السريعة والمرنة عاملاً حاسماً في بقاء المنظمة واستمرارها.

ويُشير الدهيمي (2021) إلى أن أهمية التمكين الوظيفي تتجلى في أنه: أولاً، يُسهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛ ثانياً، يُعزّز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية عبر تقصير خطوط اتخاذ القرار؛ ثالثاً، يُحسّن جودة الخدمات المقدمة نتيجة توسيع نطاق مسؤولية الموظف عن العمل الذي يؤديه؛ رابعاً، يُخفّض معدلات دوران العمل من خلال بناء علاقة نفسية عميقة بين الموظف ومنظمته.

ويرى منصور (2025) أن أهمية التمكين الوظيفي يمكن استقراءها من خلال مجموعة من الاعتبارات المترابطة تتمثل في: أنه يُعمّق شعور الموظف بالرضا الوظيفي نتيجة الإحساس بالثقة الممنوحة له من إدارته؛ ويُسهم في تنمية قدراته المعرفية والمهارية عبر التعرض المباشر لمواقف اتخاذ القرار؛ ويُنمي روح المبادرة والقدرة على تحمّل المسؤولية؛ ويُخفّف من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المستويات الإدارية العليا؛ ويُعزّز مناخ العمل الإيجابي القائم على الاحترام المتبادل.

ويُضيف Raub و Robert (2020) بُعداً آخر لأهمية التمكين حين يعتبران أنه يُمثّل رافعة أساسية لتحسين تجربة العميل في المنظمات الخدمية، إذ إن الموظف الممكّن يمتلك القدرة على تخصيص الخدمة

وفق حاجات العمل الفردية، ويستطيع تجاوز القيود الروتينية التي كثيراً ما تحول دون إشباع توقعاته. وفي السياق ذاته، يذهب Arhin و (2024) Cobblah إلى أن أهمية التمكين تتجاوز الأثر المباشر على أداء الفرد لتشمل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمة، حيث يُصبح كل موظف مسؤولاً عن مراقبة جودة أدائه وتحسينه بشكل مستمر، وهو ما يُخفّف الحاجة إلى منظومات رقابية معقدة ومكلفة.

كما يُبين (2022) Makhamreh et al. أن أهمية التمكين الوظيفي تتضح من خلال دوره التكاملي مع باقي الممارسات الإدارية، إذ إنه لا يعمل في فراغ وإنما يتفاعل مع نظم التحفيز والرضا الوظيفي بحيث يُضخّم أثر كل منها في تحسين الأداء المؤسسي. وفي المقابل، يُبرز الغول (2023) أهمية التمكين من زاوية تعزيز قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تُلبّي توقعات العملاء وتُفوقها، وذلك عبر تمكين موظفي الصف الأمامي من التصرف بمرونة وسرعة في مواقف الخدمة.

ويرى الرشيدة وعريقات (2025) أن أهمية التمكين الوظيفي تكمن في كونه أداة استراتيجية لتحقيق الأداء المنظمي المتفوق، إذ يُساهم في تفعيل الطاقات البشرية الكامنة، وترسيخ ثقافة الابتكار، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات، وبناء بيئة عمل جاذبة تحتفظ بالكفاءات وتستقطب المواهب. وبهذا يمكن القول إن التمكين الوظيفي يُشكّل استثماراً استراتيجياً في العنصر البشري تتعكس عوائده على مختلف مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

4.1.2 أهداف التمكين الوظيفي

يسعى التمكين الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشابهة التي تتجاوز البُعد الفردي لتصل إلى المستوى التنظيمي الشامل، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة تعكس تباين مقارباتهم النظرية وتنوع سياقات دراستهم التطبيقية.

ويُلخّص سالم (2023) الأهداف الجوهرية للتمكين الوظيفي في ما يلي: تنمية قدرات العاملين المعرفية والسلوكية بما يُمكنهم من الاضطلاع بمسؤوليات أوسع نطاقاً؛ وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام التنظيمي عبر إشراك الموظفين في صياغة القرارات؛ وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي؛ وترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية؛ وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار في مواجهة تحديات العمل.

ويستعرض حمدان وأبو بريدة (2023) أهدافاً أخرى للتمكين الوظيفي تتمحور حول: إحداث تغيير تنظيمي إيجابي عبر إعادة صياغة العلاقة بين المستويات الإدارية؛ وكسر الحواجز البيروقراطية التي تُبطئ من عمليات اتخاذ القرار؛ وتفعيل قنوات الاتصال الرأسي والأفقي داخل التنظيم؛ وبناء قدرات قيادية جديدة على المستويات التنفيذية؛ وتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية.

ومن منظور مختلف، تُشير الزهراني والمالكي (2024) إلى أن التمكين الوظيفي يستهدف تحقيق مجموعة من الغايات تشمل: تعزيز الأداء التنظيمي في مختلف مراحله ومستوياته؛ وتحفيز روح المبادرة والإبداع لدى العاملين؛ وتوسيع نطاق مشاركتهم في العملية الإدارية؛ ورفع درجة الجاهزية التنظيمية للتعامل مع المستجدات؛ وبناء نموذج إداري متكامل يُوازن بين الرقابة والحرية.

ويُضيف Sunita و Jain (2025) أهدافاً مرتبطة بالبُعد الخدمي، إذ يُوضّحان أن التمكين يستهدف: تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛ ورفع مستوى رضا العملاء بشكل مستدام؛ وبناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين من خدمات المنظمة؛ وتعزيز صورة المنظمة الذهنية في أذهان جمهورها؛ وتحقيق تمايز تنافسي يصعب على المنافسين محاكاته.

وتتسجم هذه الأهداف مع ما طرحه اصبيح والعفيشات (2024) من أن التمكين يهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الوظيفي وحاجات الموظف الشخصية، عبر توفير بيئة عمل تُحفّز الولاء التنظيمي وتُعزّز الاستقرار الوظيفي، وتُشجّع على البقاء في المنظمة والاستثمار في تطوير القدرات الذاتية. ومن ثم يمكن القول إن أهداف التمكين الوظيفي تتوزع على ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى الفرد الذي يستهدف تنمية قدراته وتعزيز رضاه، ومستوى الجماعة الذي يستهدف بناء ثقافة تعاونية، ومستوى المنظمة الذي يستهدف تحقيق التميز والاستدامة.

5.1.2 أبعاد التمكين الوظيفي

تم تحديد أبعاد التمكين الوظيفي في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة لعدد من الدراسات ذات الصلة، وفي مقدمتها دراسة العريقي (2020) ودراسة إسماعيل (2022) ودراسة قويدري وزاوش (2022)، إذ استقرّت هذه الدراسات على أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل البنية التحليلية للمتغير المستقل في الدراسة الحالية، وهي: تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز. وقد جاء اختيار هذه

الأبعاد استنادًا إلى ملاءمتها لطبيعة العمل في مجال خدمة العملاء، الذي يستوجب توافر منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية تُتيح للموظفين الاستجابة الفورية والفعالة لمشكلات العملاء.

البُعد الأول: تفويض الصلاحيات، ويُعدّ الركيزة الهيكلية للتمكين الوظيفي، إذ ينطوي على نقل جزء من السلطة الرسمية من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية بحيث تُصبح لدى الموظف صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق عمله دون الرجوع المستمر إلى رؤسائه. ويُشير الشراري والعفشيات (2025) إلى أن التفويض الفاعل لا يقتصر على منح الصلاحية الشكلية، وإنما يتطلب توفير الغطاء التنظيمي والدعم المعنوي الذي يُتيح للموظف ممارسة هذه الصلاحية بثقة، مع تحديد نطاقها ومعايير المساءلة عنها. ولا يتحقق التفويض بمجرد إصدار قرار إداري بمنح صلاحيات، بل يستلزم منظومة متكاملة من الثقة المؤسسية والاستعداد النفسي لدى الرؤساء لقبول قرارات المرؤوسين وتحمل بعض المخاطر المرتبطة بها.

ويُضيف الدهيمي (2021) بُعدًا نوعيًا حين يوضح أن تفويض الصلاحيات يُسهم في تقصير دورة اتخاذ القرار داخل المنظمة، مما يُتيح استجابة أسرع لمتطلبات العملاء ولمستجدات البيئة الخارجية. وفي المنظمات الخدمية على وجه الخصوص، يُصبح التفويض ضرورة تشغيلية لا رفاهية إدارية، إذ إن كل دقيقة تُهدر في انتظار موافقة إدارية على قرار بسيط تعني تدهورًا في تجربة العميل. كما أن التفويض يُتيح للإدارة العليا التفرغ لممارسة الأدوار الاستراتيجية، بدلًا من الانشغال بتفاصيل تشغيلية يمكن أن يتولاها المستوى الأدنى بكفاءة.

البُعد الثاني: التدريب والتطوير، ويُمثّل الرافعة المعرفية للتمكين الوظيفي، حيث إن منح الصلاحيات دون تزويد الموظف بالمعارف والمهارات اللازمة لممارستها بكفاءة يُفرض التمكين من مضمونه ويُحوّله إلى ممارسة شكلية. ويرى (Anwar et al. 2025) أن الاستثمار في برامج التدريب المستمر يُمثّل شرطًا مسبقًا لنجاح مبادرات التمكين، إذ يُوفّر للعاملين الأدوات المعرفية اللازمة لفهم متطلبات العمل، والتعامل مع الأنظمة والتقنيات الحديثة، وحل المشكلات التي يواجهونها في تعاملهم مع العملاء. ولا يقتصر التدريب على الجانب الفني، بل يمتد ليشمل تنمية المهارات السلوكية والاتصالية التي تُحدّد جودة التفاعل مع العملاء.

ويُوسّع (Hoang et al. 2021) نطاق هذا البُعد ليشمل ما يُسمّى بالتطوير المهني المستمر، والذي يتجاوز الدورات التدريبية التقليدية إلى مفهوم أشمل يتضمن التعلم من خلال العمل، والتوجيه من قبل الزملاء

الأكثر خبرة، والتعلم الذاتي عبر المنصات الرقمية. وفي هذا السياق، يُصبح التدريب استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، تتحدد قيمته بمدى قدرته على مواكبة المتغيرات المتسارعة في مجال الخدمة، وعلى تجهيز الموظف للتعامل مع مواقف غير روتينية تستوجب اجتهدًا شخصيًا واستحضارًا لمعارف متعددة في آنٍ واحد.

البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار، ويُجسد البُعد التشاركي للتمكين الوظيفي، إذ ينطوي على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بسياسات الخدمة وإجراءات العمل وحلول المشكلات. ويُبرز عبد الواحد والمسدي (2023) أهمية هذا البُعد من زاوية أن الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء يمتلكون رؤية ميدانية دقيقة لطبيعة المشكلات المتكررة ولمقترحات التحسين، وأن استثمار هذه المعرفة الضمنية يستوجب إتاحة قنوات فاعلة لإيصال آرائهم إلى دوائر صناعة القرار. ولا تقتصر المشاركة في اتخاذ القرار على الاستشارة الشكلية، بل تتطلب بناء آليات مؤسسية تضمن أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار وتحويلها إلى قرارات فعلية.

ويُضيف (Kanjakan et al. (2023 أن المشاركة في اتخاذ القرار تُثَمِّي لدى الموظف إحساسًا بالمعنى والتأثير، وهما بُعدان أساسيان من أبعاد التمكين النفسي. فالموظف الذي يشعر بأن رأيه مسموع وأن مساهماته تُترجم إلى تغييرات ملموسة يمتلك دافعية داخلية أعلى للأداء والالتزام، مقارنة بالموظف الذي يُنفذ قرارات صيغت في مستويات إدارية بعيدة عن ميدان العمل. كما أن المشاركة في القرار تُسهم في تحسين جودة القرارات ذاتها، إذ إنها تعتمد على تعدد وجهات النظر وتنوع المعارف والخبرات، بدلًا من الاعتماد على منظور فردي محدود.

البُعد الرابع: التحفيز، ويُشكّل البُعد الدافعي للتمكين الوظيفي، إذ يستهدف تعزيز الاستعداد النفسي للموظف لممارسة الصلاحيات الممنوحة له والإفادة من التدريب المُقدَّم إليه والمساهمة في اتخاذ القرار. ويُوضّح (Salahat (2021 أن منظومة التحفيز الفاعلة تجمع بين الحوافز المادية كالمكافآت والعلاوات، والحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف بالإنجاز، بحيث تُلبّي احتياجات الموظف على مختلف مستوياتها. ومن دون منظومة تحفيز عادلة وشفافة، تفقد ممارسات التمكين قدرتها على إحداث التغيير المنشود في السلوك التنظيمي.

ويرى (Makhamreh et al. (2022 أن التحفيز يُمثّل الحلقة التي تربط بين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية المرغوبة، إذ إنه يعمل بوصفه متغيرًا محوريًا يُحوّل الطاقات الكامنة إلى سلوكيات فعلية

تتبعكس على الأداء ورضا العملاء. ويستوجب التحفيز الفاعل مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، إذ إن ما يُحفّز موظفًا قد لا يُحفّز آخر، مما يستدعي منظومة تحفيز مرنة تُتيح خيارات متعددة تُلبّي تنوع الاحتياجات. ويُضاف إلى ذلك ضرورة الربط الواضح بين الأداء والحوافز، بحيث يُدرك الموظف العلاقة السببية بين جهده وما يحصل عليه من مقابل، مما يُعزّز شعوره بالعدالة التنظيمية ويُقوّي دافعيته للاستمرار في الأداء المتميز.

6.1.2 استراتيجيات التمكين الوظيفي

يستلزم تطبيق التمكين الوظيفي انتهاج جملة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تنقله من كونه شعارًا إداريًا إلى ممارسة فعلية تتعكس على الأداء المؤسسي. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يُشير إليه Hoang et al. (2021) من ضرورة تبني القيادة الممكنة بوصفها استراتيجية جوهرية، إذ يقع على عاتق القادة عبء إيجاد المناخ التنظيمي الملائم للتمكين، عبر إظهار الثقة في العاملين وتقويض الصلاحيات وتقديم الدعم اللازم لممارستها، والتخلي عن الأنماط القيادية التقليدية القائمة على التوجيه والمراقبة اللصيقة.

كما تتضمن استراتيجيات التمكين إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يجعلها أكثر انبساطًا وأقل اعتمادًا على التسلسل الهرمي، وذلك من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف، وهو ما يُتيح تدفقًا أسرع للمعلومات والقرارات. ويُبرز الدهيمي (2021) أهمية هذه الاستراتيجية باعتبارها البنية التحتية التي تُيسر ممارسات التمكين وتُزيل العوائق البيروقراطية التي تعترض تفعيلها. ويُضاف إلى ذلك بناء نظم معلومات فاعلة تُتيح للموظفين الوصول السريع إلى البيانات اللازمة لاتخاذ قراراتهم، إذ إن التمكين دون معلومات كافية يُصبح ممارسة عشوائية تفتقر إلى الأساس الموضوعي.

وتشمل استراتيجيات التمكين كذلك بناء ثقافة تنظيمية داعمة تحثي بالمبادرة وتتسامح مع الأخطاء غير المتعمدة، بوصف الخطأ فرصة للتعلّم لا مبررًا للعقوبة. ويُوضّح (2025) Anwar et al. أن الثقافة التنظيمية تُشكّل الوعاء الذي تنمو فيه ممارسات التمكين أو تذبل، وأن السعي إلى تطبيق التمكين في بيئة ثقافية معادية له يُفضي إلى نتائج عكسية تتمثل في ارتباك الموظفين وتردّدهم في ممارسة صلاحياتهم خشية العقوبة.

كما تندرج ضمن استراتيجيات التمكين تصميم نظم أداء تعتمد على النتائج بدلًا من الرقابة على الإجراءات، بحيث يُقاس الموظف بمدى تحقيقه للأهداف لا بمدى التزامه بالخطوات التفصيلية، وهو ما

يُتيح له مساحة من الحرية في اختيار الأساليب الأنسب لإنجاز عمله. ويُكمل هذه المنظومة بناء نظم تحفيز مرنة تربط المكافآت بالأداء المتميز والابتكار في حل المشكلات، مع ضمان العدالة في توزيعها وشفافية معاييرها.

7.1.2 مداخل معاصرة لفهم التمكين الوظيفي

في ظل تطور الأدبيات الإدارية، ظهرت مداخل معاصرة لفهم التمكين الوظيفي تتجاوز المقاربات التقليدية. ومن أبرزها المدخل التكاملي متعدد المستويات الذي يطرحه (Kanjanakan et al. 2023)، والذي يعتبر أن التمكين ظاهرة تتفاعل فيها العوامل الفردية مع العوامل الجماعية والتنظيمية، وأن دراستها من زاوية واحدة تُقضي إلى فهم قاصر. ويستدعي هذا المدخل النظر إلى التمكين بوصفه منظومة متشابكة تشمل ممارسات القادة، وإدراكات الأفراد، وديناميكيات الفرق، وسياقات المنظمة.

ويُقدّم (Anwar et al. 2025) مدخلاً تكنولوجياً للتمكين يربطه بالتحوّل الرقمي في المنظمات، إذ يُوضّح أن التقنيات الحديثة كنظم إدارة علاقات العملاء أصبحت أداة رئيسية لتمكين موظفي الصف الأمامي، من خلال إتاحة بيانات فورية عن العملاء تُمكنهم من اتخاذ قرارات مخصصة تُلبّي الاحتياجات الفردية. وقد نقلت هذه التقنيات مفهوم التمكين من مجرد تفويض شكلي إلى قدرة فعلية على التخصيص وسرعة الاستجابة.

كما يبرز المدخل السلوكي للتمكين الذي يركّز على السلوكيات المطلوبة من العاملين الممكّنين، من قبيل المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية والتعاون. ويُشير (Arhin و Cobblah 2024) إلى أن هذه السلوكيات لا تنشأ تلقائياً من مجرد منح الصلاحيات، وإنما تحتاج إلى تنمية مقصودة عبر برامج تطويرية وممارسات قيادية مستدامة، وإلى بيئة تنظيمية تُكافئ إظهارها.

المبحث الثاني: سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

1.2.2 تمهيد

يُشكّل رضا العملاء في الفكر الإداري المعاصر المحور الذي تتقاطع عنده معظم الممارسات التسويقية والخدمية، إذ تحوّل من كونه هدفًا فرعيًا ضمن أهداف المنظمة إلى غاية استراتيجية تُوجّه مسار العمليات وتُحدّد معايير الأداء. وقد أفرزت التحولات المتلاحقة في بيئة الأعمال وعيًا متزايدًا بأن قدرة المنظمة على استقطاب العملاء لا تكفي وحدها لضمان الاستدامة، وأن الاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم يتوقف على مدى إشباع توقعاتهم وتجاوز هذه التوقعات إلى مستويات أعلى من التميز في الخدمة.

ولم يعد العميل في العصر الرقمي كيانًا سلبيًا يتلقى ما تُقدّمه المنظمة، بل أصبح كيانًا نشطًا يمتلك خيارات متعددة، ويستطيع أن ينتقل بين مقدمي الخدمة بضغطة زر، ويشارك تجربته الإيجابية أو السلبية على منصات التواصل الاجتماعي فيؤثر في قرارات آلاف العملاء المحتملين. وفي ظل هذا التحول الجذري في طبيعة العلاقة بين المنظمة والعميل، برزت سرعة حل المشكلات بوصفها مكونًا جوهريًا في منظومة رضا العملاء، إذ إن كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات العملاء ومدى سرعتها في تقديم الحلول تُشكّل لحظة حقيقة تُحدّد مصير العلاقة بأكملها (شماعوت وحداد، 2020).

ويأتي هذا المبحث ليقدّم معالجة نظرية متكاملة لهذا المتغير المُركّب، تبدأ باستعراض التعريفات المتعددة للمفهوم وتحليل مضامينها، ثم تنتقل إلى إبراز أهميته وأهدافه، ثم تعرض الأبعاد التي تشكّل بنيته، وصولًا إلى الاستراتيجيات المرتبطة بتحسينه، مع الاستئناس بعناوين نظرية جديدة تُعمّق فهم الظاهرة في السياق الخدمي المعاصر.

2.2.2 مفهوم سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

يُعدّ مفهوم رضا العملاء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات التسويقية والإدارية، وتشعبت مقارباته النظرية بحسب المدرسة الفكرية التي تناولته. فقد نظرت إليه المدرسة المعرفية بوصفه ناتجًا عن مقارنة إدراكية يُجريها العميل بين توقعاته المسبقة والأداء الفعلي الذي يتلقاه، فيما ركّزت المدرسة الانفعالية على البُعد الشعوري للرضا بوصفه استجابة عاطفية للتجربة الخدمية، في حين جمعت المدرسة السلوكية بين البُعدين في مقارنة تكاملية تنتظر إلى الرضا بوصفه محصلة معرفية وانفعالية معًا.

ويُوضّح مختارية (2022) أن رضا العملاء يُمثّل حالة إدراكية شعورية تنتج عن المقارنة بين ما توقعه العميل من الخدمة وما تلقاه فعلاً، فإن جاء الأداء موافقاً للتوقعات تحقّق الرضا، وإن تجاوزها تحقّقت درجة أعلى من الرضا يُطلق عليها الإبهاج، وإن قصر عنها ظهرت حالة عدم الرضا. وتتّسق هذه الرؤية مع ما يذهب إليه خالد (2024) من أن رضا العملاء يُعدّ محصلة تراكمية لسلسلة من التفاعلات بين العميل والمنظمة، لا لحظة معزولة، وأن الحكم عليه ينبغي أن يستند إلى تجربة الخدمة الشاملة لا إلى موقف فردي.

ومن منظور أكثر تكاملاً، يرى نايلي ولبادي (2023) أن رضا العملاء يُجسّد استجابة تقييمية شاملة تعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة لاحتياجات العميل وتوقعاته، وأن هذه الاستجابة تتشكّل من خلال تفاعل عدد من العناصر تشمل جودة الخدمة، وسرعة التسليم، وسلوك مقدم الخدمة، والقيمة المدركة مقارنة بالتكلفة. ويُضيف بخيت ومهدي (2022) أن رضا العملاء يمتد ليشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بتجربة الخدمة، بحيث لا يقتصر على البُعد الوظيفي للخدمة، بل يتجاوزه إلى البُعد الشعوري الذي يُشكّل جوهر التجربة الكلية.

أما فيما يتعلق بسرعة حل المشكلات، فيرى (Cheng et al. 2021) أنها تُمثّل المدة الزمنية التي تنقضي بين ورود الشكوى أو المشكلة إلى المنظمة وتقديم الحل النهائي للعميل، مع الأخذ في الاعتبار جودة الحل ومدى ملاءمته لطبيعة المشكلة. وتتجاوز سرعة حل المشكلات المعنى الحرفي للسرعة الزمنية لتشمل ما يُسمى بمفهوم الحل من أول اتصال، والذي يعكس قدرة المنظمة على تقديم حل نهائي دون الحاجة إلى تدخلات متكررة أو إحالات متعددة.

ويُقدّم Morgeson et al. (2020) تعريفاً يجمع بين البُعدين حين يعتبران أن العلاقة بين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء علاقة عضوية، إذ إن سرعة معالجة الشكوى تُشكّل أحد أهم محددات رضا العميل بعد وقوع الخلل في الخدمة، وأن التأخر في الاستجابة قد يُحوّل مشكلة بسيطة إلى أزمة تُقضي إلى فقدان العميل. وفي السياق ذاته، يُبرز Koc (2021) البُعد الإنساني في التعامل مع الشكاوى، إذ يُوضّح أن سرعة الحل وحدها لا تكفي، وأنها تحتاج إلى مصاحبة تفاعل إنساني راقٍ يُشعر العميل بالتقدير والاهتمام.

ويُضيف أبو عيسى (2023) بُعداً استراتيجياً حين يعتبر رضا العملاء متغيراً محورياً في تحديد اتجاه العلاقة طويلة الأمد بين العميل والمنظمة، وأن استمرارية هذا الرضا تعتمد على قدرة المنظمة على إدارة التفاعلات مع العملاء بكفاءة، بما في ذلك التعامل مع الشكاوى والمشكلات بسرعة وفعالية. كما يُقدّم

Adzhigaliev et al. (2022) رؤية تكاملية ترى في معالجة الشكاوى واستعادة الخدمة ركيزتين أساسيتين لبناء الرضا والولاء، إذ إن قدرة المنظمة على تعويض العميل عن خلل في الخدمة قد تُعزز رضاه أكثر مما لو كانت الخدمة قد قُدمت بشكل صحيح من المرة الأولى، وهو ما يُعرف بمفارقة استعادة الخدمة.

ويستخلص الباحث من مجمل هذه المقاربات أن سرعة حل المشكلات ورضا العملاء بوصفهما متغيرًا مركبًا يُمثّلان الاستجابة التقييمية الشاملة للعميل تجاه تجربته مع المنظمة، والتي تتشكّل بشكل جوهري من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمشكلاته وتقديم حلول فاعلة من أول تواصل، وترجمة هذه الاستجابة إلى شعور إيجابي بالتقدير والاهتمام يُؤسس لعلاقة طويلة الأمد. وينبثق هذا التعريف من فهم مفاده أن العميل لا يحكم على المنظمة بجودة الخدمة في ظروف الأداء الطبيعية فحسب، بل يزن قدرتها الحقيقية بكيفية تعاملها معه حين يُواجه إشكالًا يستوجب التدخل والحل.

3.2.2 أهمية سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

تكتسب سرعة حل المشكلات ورضا العملاء أهمية استراتيجية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ لم تعد مجرد مؤشرات تشغيلية تُقاس بشكل دوري، بل أصبحت من المتغيرات الحاكمة لبقاء المنظمة واستمراريتها في السوق. ويعود ذلك إلى التحولات الجذرية التي شهدتها العلاقة بين المنظمات وعملائها في ظل الانفتاح التنافسي والتطور التقني، حيث أصبح العميل يمتلك بدائل واسعة وقدرة على التأثير في السمعة التجارية للمنظمة عبر منصات التواصل الرقمي.

ويُشير عبد الوهاب ورضوان (2024) إلى أن أهمية رضا العملاء تتجلى في: أولاً، أنه يُمثّل مؤشرًا استباقيًا لسلوك العميل المستقبلي، إذ إن العميل الراضي أميل إلى تكرار الشراء والانتماء للعلامة التجارية؛ ثانيًا، أنه يُشكّل قناة تسويقية غير مباشرة عبر التوصيات الشفهية التي يُقدّمها العميل الراضي لمحيطه؛ ثالثًا، أنه يُخفّض التكاليف التسويقية المرتبطة باستقطاب عملاء جدد لتعويض المفقودين؛ رابعًا، أنه يُعزز قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات جديدة نتيجة تراكم الثقة مع قاعدة العملاء الحاليين؛ خامسًا، أنه يُساهم في تحسين مركز المنظمة السوقي وقدرتها التفاوضية أمام الموردين والمنافسين.

ويرى عبد المجيد (2025) أن أهمية رضا العملاء يمكن استقراؤها من زاوية دوره في بناء ولاء العميل، الذي يُعدّ الأصل الأكثر قيمة للمنظمة في الأمد الطويل. فالعميل الراضي يتحوّل تدريجيًا إلى عميل موالٍ

يُقاوم إغراءات المنافسين ويتحمّل بعض أوجه القصور المؤقتة في الخدمة، ويُشارك المنظمة في اقتراح التحسينات، مما يُفَعّل دور العميل بوصفه شريكًا حقيقيًا في تطوير الخدمة، لا مجرد متلقٍ لها.

ويُضيف Ozkan-Tektas و Basgoze (2023) أهمية سرعة الاستجابة في المواقف الحرجة، إذ يُوضّحان أن سرعة الرد على الشكاوى تعمل بوصفها استراتيجية لاستعادة ثقة العميل بعد وقوع خلل في الخدمة، وأن كل تأخير في الاستجابة يؤدي إلى تصاعد المشاعر السلبية لدى العميل ويُقلّل من احتمالية العفو والتسامح. كما يُبرز النقي (2024) أهمية سرعة الاستجابة في سياق التحوّل الرقمي، حيث تصاعدت توقعات العملاء بشأن الفورية في الخدمة، وأصبح التأخير الذي كان مقبولًا في السابق يُعدّ اليوم عيبًا خدميًا لا يُغتفر.

كما يبيّن Amerta و Madhavi (2023) أن أهمية رضا العملاء تظهر في كونه معيارًا شاملاً لأداء المنظمة الخدمية، إذ إنه يعكس محصلة كل ما تقدّمه المنظمة من عناصر جودة وسرعة وتفاعل، ويُخصّص هذه المكونات في تقييم واحد يعبر عن التجربة الكلية. وفي السياق ذاته، يُشير Afroz و Moury (2024) إلى أن رضا العملاء يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالاحتفاظ بهم، وأن المنظمات التي تُولي رضا العملاء اهتمامًا خاصًا تُحقّق معدلات احتفاظ أعلى وتُخفّض تكاليف الاستقطاب البديل، مما ينعكس مباشرة على الربحية والاستدامة.

ويرى الغول (2023) أن أهمية هذا المتغير تتضاعف في القطاعات الخدمية بشكل خاص، إذ تتسم الخدمة بأنها منتج غير ملموس يُنتج ويُستهلك في اللحظة ذاتها، مما يجعل من تجربة العميل هي الخدمة ذاتها، لا شيئًا يأتي بعدها. وبناء على ذلك، يُصبح الاستثمار في تحسين تجربة العميل وحل مشكلاته بسرعة استثمارًا في جوهر المنتج الخدمي، لا في عناصر ثانوية مرتبطة به.

4.2.2 أهداف تحسين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

تسعى المنظمات من خلال تحسين سرعة حل المشكلات ورفع مستوى رضا العملاء إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشابهة، تتوزع بين أهداف تشغيلية آنية وأهداف استراتيجية بعيدة المدى.

ويستعرض شماعوت وحداد (2020) الأهداف الرئيسية لتحسين معالجة الشكاوى ورضا العملاء في ما يلي: تحويل التجربة السلبية التي مر بها العميل إلى تجربة إيجابية تُعزّز ارتباطه بالمنظمة؛ وتقليل معدل التسرّب في قاعدة العملاء عبر معالجة أسباب عدم الرضا في وقت مبكر؛ واستكشاف نقاط الضعف في

العمليات الداخلية من خلال تحليل أنماط الشكاوى؛ وبناء قاعدة معرفية عن الأخطاء الشائعة تُوظف في تطوير الخدمة وتدريب العاملين؛ وتحسين صورة المنظمة الذهنية لدى الرأي العام باعتبارها منظمة مستجيبة تُقدّر عملاءها.

ويُوضّح Morgeson et al. (2020) جملة من الأهداف تتمحور حول: تحويل العملاء الذين يشتكون إلى عملاء موالين من خلال إدارة الشكاوى بكفاءة عالية؛ وتقصير المسافة النفسية بين العميل والمنظمة عبر إظهار الاهتمام الحقيقي بمشكلاته؛ وبناء منظومة تعلم تنظيمي تستفيد من الشكاوى بوصفها معلومات ذات قيمة استراتيجية؛ وتعزيز التمييز التنافسي عبر تقديم تجربة تعافٍ من الخدمة تفوق ما يُقدّمه المنافسون.

ومن منظور مختلف، يُشير النقي (2024) إلى أن أهداف تحسين سرعة الاستجابة في السياق الرقمي تشمل: توظيف التقنيات الحديثة لتقصير الفجوة الزمنية بين ورود المشكلة والاستجابة لها؛ وأتمتة العمليات الروتينية لتحرير طاقات العاملين للتعامل مع المشكلات المعقدة؛ وبناء منظومة قنوات متكاملة تُتيح للعميل التواصل بالطريقة التي يفضّلها؛ وتخصيص الخدمة وفق البيانات المتاحة عن كل عميل بحيث يشعر بأنه يتلقى معاملة فردية لا نمطية.

وتُضيف الزهراني والمالكي (2024) أهدافاً مرتبطة بالبُعد التنظيمي الداخلي، إذ يُوضّح أن تحسين رضا العملاء يستهدف: بناء ثقافة تنظيمية تدور حول العميل بحيث يُصبح رضاه هدفاً مشتركاً لكل الوحدات؛ وتعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة لضمان تجربة سلسلة للعميل؛ ورفع مستوى مساءلة العاملين عن جودة الخدمة عبر ربط الأداء الوظيفي بمؤشرات رضا العميل؛ وتطوير قدرات المنظمة على التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة للحاضر منها.

كما يذهب Koc (2021) إلى أن أهداف معالجة الشكاوى تشمل استعادة توازن العلاقة بين العميل والمنظمة عبر البُعد الإنساني في التفاعل، إذ إن الشكاوى لا تُعالج بالحلول التقنية وحدها، بل تحتاج إلى تفاعل إنساني يُشعر العميل بأنه مسموع ومُقدّر، وأن مشكلته تُؤخذ على محمل الجد لا بوصفها مجرد إشعار روتيني في نظام إلكتروني. ومن ثم فإن أهداف تحسين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء تتوزع على أبعاد متعددة تشمل البُعد التشغيلي والاستراتيجي والإنساني، وتتشابك بحيث لا يمكن تحقيق أحدها دون الاهتمام بالأخرى.

5.2.2 أبعاد سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

تم تحديد أبعاد سرعة حل المشكلات ورضا العملاء في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة لعدد من الدراسات ذات الصلة، وفي مقدمتها دراسة شماعوت وحداد (2020) ودراسة (Cheng et al. (2021 ودراسة Morgeson et al. (2020 ودراسة عبد المجيد (2025). وقد اقتضت طبيعة المتغير التابع في هذه الدراسة تناوله في محور واحد متكامل يضم مجموعة من العناصر المترابطة التي تعكس البنية الشاملة لهذا المفهوم المركب، وذلك على النحو التالي:

أولاً: سرعة الاستجابة الأولية، وتُشير إلى المدة الزمنية التي تتقضي بين تواصل العميل مع المنظمة لعرض مشكلته وتلقّيه الاستجابة الأولية. ويُبرز النقي (2024) أن سرعة الاستجابة الأولية تُشكّل انطباعاً حاسماً لدى العميل عن مدى اهتمام المنظمة بمشكلته، وأن التأخير في هذه المرحلة يُنشئ حالة من القلق والإحباط تُصعّب لاحقاً معالجة المشكلة، حتى وإن قُدّم لها حل جيد. وتتّشكّل سرعة الاستجابة الأولية من عدة عناصر تشمل توافر قنوات تواصل متعددة، وسهولة الوصول إلى المسؤول المختص، وتلقّي إشعار فوري بأن المشكلة قد استُلمت وسيتم العمل عليها. ولا يقتصر أثر سرعة الاستجابة على الجانب النفسي، بل يمتد إلى الجانب العملي، إذ إن كثيراً من المشكلات تكون قابلة للتفاهم مع مرور الوقت، مما يجعل من الاستجابة السريعة عاملاً حاسماً في الحدّ من نطاق المشكلة قبل أن تتّسع.

ثانياً: القدرة على الحل من أول اتصال، ويُمثّل هذا العنصر مؤشراً نوعياً على كفاءة نظام معالجة المشكلات في المنظمة، إذ يعكس قدرة الموظف الذي يتلقّى الاتصال على تقديم حل نهائي دون الحاجة إلى تحويل العميل إلى موظف آخر أو إلى قسم مختلف أو إلى موعد لاحق. ويوضّح Adzhigalieva et al. (2022) أن الحل من أول اتصال يُشكّل معياراً محورياً لتقييم كفاءة منظومة خدمة العملاء، إذ إنه يعكس مدى استعداد المنظمة في تدريب موظفيها وتزويدهم بالصلاحيات والمعلومات اللازمة للتصرف الفوري. ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الوظيفي المُتناول في المبحث الأول، إذ لا يمكن تحقيق الحل من أول اتصال دون منح الموظف الصلاحيات الكافية والمهارات المطلوبة للتصرف باستقلالية.

ثالثاً: جودة الحل المُقدّم، ويُشير إلى مدى فاعلية الحل في معالجة جوهر المشكلة بشكل نهائي بحيث لا تتكرر مرة أخرى. ويرى Ozkan-Tektas و Basgoze (2023) أن جودة الحل تُقاس بمدى تناسبها مع طبيعة المشكلة وحجمها، وأن الحلول العامة النمطية التي تُطبّق على جميع المشكلات دون تمييز تُقضي إلى تراجع الرضا حتى وإن قُدّمت بسرعة. ومن هنا يبرز مبدأ التخصيص في الحلول بحيث يشعر

العميل بأن مشكلته أخذت على محمل الجد وأن الحل صُمم خصيصًا لها. كما تتضمن جودة الحل بُعدًا تعويضيًا يتصل بمدى ملاءمة التعويض المُقدّم للعميل في حال ترتّبت خسائر مادية أو معنوية على المشكلة، وهو ما يعكس الاعتراف الرسمي للمنظمة بالخلل واستعدادها لتحمل مسؤوليته.

رابعًا: البُعد الإنساني في التفاعل، ويُمثّل الجانب الوجداني في تجربة معالجة المشكلة، والذي يتصل بأسلوب الموظف في التواصل مع العميل ومدى إظهاره التعاطف والاحترام والاهتمام. ويُبرز (Koc 2021) أن البُعد الإنساني يُشكّل الحلقة التي تربط بين الجوانب التشغيلية للحل والجوانب الشعورية لتجربة العميل، وأن غيابهُ يُفرغ الحل من محتواه العاطفي حتى وإن كان صحيحًا من الناحية الموضوعية. ويشمل هذا البُعد الاعتذار الرسمي حين تكون المنظمة مسؤولة عن الخلل، والاستماع الفعّال لشرح العميل دون مقاطعته، وإظهار التقدير لصبره وتفهمه، والتحقّق منه بعد إتمام الحل للتأكد من رضاه عنه.

خامسًا: التقييم الشامل للتجربة، ويُشير إلى المحصلة النهائية التي يخرج بها العميل بعد التفاعل مع المنظمة، والتي تتشكّل من تراكم الانطباعات المرتبطة بكل مرحلة من مراحل التفاعل. ويُوضّح عبد المجيد (2025) أن التقييم الشامل يتجاوز مجرد جمع تقييمات المراحل الفردية ليُشكّل تركيبة أعقد تعكس الشعور الكلي للعميل، وأن هذا التقييم هو المحدد الرئيسي لسلوك العميل المستقبلي، سواء من حيث تكرار التعامل، أو التوصية بالمنظمة لمحيطه الاجتماعي، أو تقبّل عروضها الجديدة. ويرتبط هذا البُعد بجودة الخدمة الإجمالية بوصفها إطارًا شاملاً تدرج تحته سرعة الحل والاستجابة والتفاعل الإنساني، وهو ما يُبرزه أيضًا Sunita و (Jain 2025) حين يُشيران إلى التداخل بين رضا العملاء وجودة الخدمة، بحيث لا يمكن تحقيق الرضا دون توافر الحد الأدنى من الجودة، ولا يمكن تحقيق الجودة دون الاستماع لصوت العميل.

6.2.2 استراتيجيات تحسين سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

يستلزم تحقيق مستويات مرتفعة من سرعة حل المشكلات ورضا العملاء انتهاج جملة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تتوزع على المستويات التنظيمية والتشغيلية والتقنية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يُشير إليه أبو عيسى (2023) من ضرورة تبني منظومة متكاملة لإدارة علاقات العملاء تُتيح تتبّع تاريخ العميل مع المنظمة وتفاعلاته السابقة، بحيث يستطيع أي موظف يتلقّى مكالمته الوصول الفوري إلى صورة شاملة عن ملفه، مما يُقصر زمن الاستجابة ويُتيح تخصيص الحلول وفق سياق كل عميل.

كما تشمل الاستراتيجيات إعادة تصميم عمليات معالجة الشكاوى بحيث تتسم بالبساطة والوضوح وتقليل عدد الحلقات التي تمرّ بها الشكاوى قبل أن تصل إلى الحل. ويُبرز (Morgeson et al. (2020 أهمية هذه الاستراتيجية بوصفها الأساس التشغيلي لنجاح معالجة الشكاوى، إذ إن التعقيد الإجرائي يُفضي حتمًا إلى تأخير الاستجابة وإحباط العميل، مهما بلغت كفاءة الموظفين الأفراد. ويرتبط بذلك ضرورة تحديد صلاحيات واضحة لكل مستوى وظيفي بشأن الحلول التي يمكن تقديمها، بحيث لا يُضطر الموظف إلى تصعيد كل حالة إلى مستويات أعلى.

وتتضمن الاستراتيجيات كذلك الاستثمار في التقنيات الحديثة، ولا سيما نظم إدارة علاقات العملاء الذكية، ونظم التحليلات المتقدمة، والذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء. ويُوضّح Afroz و Moury (2024) أن هذه التقنيات لم تعد رفاهية تقنية، وإنما أصبحت ضرورة تنافسية تُتيح للمنظمة التعامل مع أحجام كبيرة من الشكاوى بكفاءة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، وتخصيص التجربة الخدمية لكل عميل. كما تعمل هذه التقنيات على تفعيل الاستفادة من بيانات العملاء بحيث تتحوّل الشكاوى المتكررة إلى مؤشرات لتحسين العمليات والمنتجات.

وتشمل الاستراتيجيات أيضًا بناء نظم تعلم تنظيمي تستفيد من كل شكاوى بوصفها فرصة لتحسين الأداء. ويُبرز خالد (2024) أن جودة الخدمة الداخلية تُشكّل الأساس لجودة الخدمة الخارجية، وأن المنظمات التي تُحسّن عملياتها الداخلية وتتعلم من أخطائها تُحقّق مستويات أعلى من رضا العملاء بشكل مستدام. ويرتبط بذلك بناء منظومة قياس مستمر لمؤشرات رضا العملاء عبر الاستبانات الدورية والمقابلات المعمقة وتحليل بيانات التواصل الاجتماعي، بحيث تمتلك المنظمة قراءة دقيقة ومحدّثة لمستوى رضا عملائها ولمصادر عدم الرضا.

كما تندرج ضمن الاستراتيجيات إعادة تصميم بيئة العمل بحيث تُيسّر التعاون بين الوحدات المختلفة في خدمة العميل، إذ إن كثيرًا من المشكلات لا يمكن حلها من قبل وحدة واحدة، وإنما تستوجب تكاتف عدة وحدات. ويُشير (Arhin & Cobblah (2024 إلى أن كسر الحواجز بين الوحدات التنظيمية يُشكّل مدخلًا رئيسيًا لتحسين تجربة العميل، إذ إن العميل ينظر إلى المنظمة بوصفها كيانًا واحدًا ولا يعنيه التقسيم الداخلي بين وحداتها، فيما تعمل هذه الوحدات في كثير من الأحيان بشكل جزيرة معزولة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، إذ يعرض الإطار الإجرائي الذي تم على أساسه جمع البيانات الميدانية وتحليلها بغية اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد اقتضت طبيعة موضوع الدراسة، المتمثل في اختبار أثر التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض، توظيف منهج علمي دقيق يستند إلى الأسس الإحصائية المعتمدة في بحوث إدارة الأعمال. ويتناول هذا الفصل بالتفصيل منهج الدراسة، ومجتمع البحث والعينة المسحوبة منه، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأدلة وثباتها، إلى جانب عرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واستعراض الأساليب الإحصائية الموظفة في معالجة البيانات وتفسيرها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفًا دقيقًا، ثم تحليل بياناتها والعلاقات بين متغيراتها بأسلوب كمي يستند إلى الأدوات الإحصائية. وقد جاء اختيار هذا المنهج انسجامًا مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى اختبار العلاقة السببية بين متغير مستقل ومتغير تابع، وقياس أثر الأول في الثاني بالاستناد إلى بيانات ميدانية مستقاة من المفردات المستهدفة.

وقد سلكت الدراسة في تطبيقها للمنهج الوصفي التحليلي مسارين متكاملين؛ الأول نظري يستند إلى مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، بغية بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات ومؤشرات قياسها. والثاني ميداني يقوم على جمع البيانات الأولية من مفردات مجتمع الدراسة عبر استبانة صُممت خصيصًا لهذا الغرض، ثم إخضاع البيانات المجمعة للتحليل الإحصائي المناسب للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسمح باختبار فروض الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي خدمة العملاء العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء ويواجهون في نطاق عملهم اليومي مواقف تستوجب اتخاذ قرارات فورية لحل المشكلات المتصلة بالخدمة. وقد تم استهداف موظفي خدمة العملاء في ثلاثة قطاعات خدمية رئيسية تتسم بارتفاع كثافة التفاعل مع العملاء، وهي: القطاع المصرفي، وقطاع الاتصالات، وقطاع التجزئة. ونظرًا لصعوبة الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة نتيجة تعدد الشركات وتوزّعها الجغرافي، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة غير الاحتمالية الميسرة الموجهة نحو الفئة المستهدفة.

عينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة استنادًا إلى معادلة ستيفن ثامبسون لتقدير حجم العينة عند مجتمع كبير أو غير محدد، ومراعاةً لمتطلبات التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات الذي يستوجب حدًا أدنى من المفردات يتناسب مع عدد فقرات الأدلة. وقد استقرّ حجم العينة عند (400) مفردة، وُرعت عليها الاستبانة إلكترونياً وورقيًا، تم استرداد (378) استبانة منها، استُبعد منها (23) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لظهور نمط ترتيب في الإجابات، ليصل عدد الاستبانة الصالحة للتحليل إلى (355) استبانة، وبمعدل استجابة صالحة بلغ (88.75%)، وهو معدل مرتفع يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية بثقة علمية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لكونها الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وحجم العينة المستهدفة. وقد تم بناء الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بحيث تضمّنت ثلاثة أقسام رئيسية:

☒ القسم الأول: يتضمّن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

✖ القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، ويتكوّن من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وهي: تفويض الصلاحيات، والتدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز.

✖ القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (سرعة حل المشكلات ورضا العملاء)، ويتكوّن من (10) فقرات في محور واحد.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تُقابل الإجابات الأوزان التالية: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المدى الفئوي التالي: من 1.00 إلى أقل من 1.80 مستوى منخفض جدًا، ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 مستوى منخفض، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 مستوى متوسط، ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 مستوى مرتفع، ومن 4.20 إلى 5.00 مستوى مرتفع جدًا.

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها في صيغتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال والإحصاء بلغ عددهم (9) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك بهدف إبداء الرأي في مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس ما وُضعت لأجله، ووضوح صياغتها اللغوية، وانتماء كل فقرة إلى البُعد الذي أُدرجت تحته. وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدّاها المحكّمون، حيث أُجريت تعديلات صياغية على (5) فقرات، وتم دمج فقرتين، وحُذفت فقرة واحدة، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (35) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد التابعة له، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (3 - 1) معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها لمتغير التمكين الوظيفي

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	1	0.782	0.000
	2	0.814	0.000
	3	0.769	0.000
	4	0.803	0.000
التدريب والتطوير	5	0.795	0.000
	6	0.827	0.000
	7	0.788	0.000
	8	0.811	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	9	0.774	0.000
	10	0.806	0.000
	11	0.792	0.000
	12	0.818	0.000
التحفيز	13	0.801	0.000
	14	0.786	0.000
	15	0.823	0.000
	16	0.797	0.000

جدول (3 - 2) معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.784	0.000
2	0.812	0.000
3	0.798	0.000
4	0.826	0.000
5	0.771	0.000

0.000	0.808	6
0.000	0.795	7
0.000	0.819	8
0.000	0.783	9
0.000	0.802	10

يُتَّضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، وأن قيمها تراوحت بين (0.769) و(0.827)، مما يشير إلى تمتّع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يُعدّ من أكثر المعاملات استخدامًا في قياس ثبات أدوات القياس النفسية والإدارية.

جدول (3 - 3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تفويض الصلاحيات	4	0.867
التدريب والتطوير	4	0.884
المشاركة في اتخاذ القرار	4	0.872
التحفيز	4	0.891
التمكين الوظيفي (إجمالي)	16	0.923
سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	10	0.906
الاستبانة ككل	26	0.941

يُتَّضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.867) و(0.906)، وأن المعامل للاستبانة ككل بلغ (0.941)، وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول علميًا (0.70)، مما يُشير إلى تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (سرعة حل المشكلات ورضا العملاء)، كما يُبينها الجدول التالي:

جدول (3 - 4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 355)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
1. تفويض الصلاحيات	1					
2. التدريب والتطوير	0.612	1				
3. المشاركة في اتخاذ القرار	0.587	0.641	1			
4. التحفيز	0.559	0.603	0.628	1		
5. التمكين الوظيفي (كلي)	0.821	0.847	0.836	0.812	1	
6. سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	0.687	0.724	0.702	0.716	0.813	1

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$

يتضح من الجدول (3 - 4) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الوظيفي والمتغير التابع بين (0.687) و(0.724)، وهي علاقات ارتباط قوية توفّر مؤشراً أولياً على وجود أثر للمتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع. كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (0.813)، وهو ارتباط قوي جداً يعكس الاتساق العام لبنية العلاقات في نموذج الدراسة. وتُشير قيم الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل، والتي تراوحت بين (0.559) و(0.641)، إلى وجود علاقات معتدلة القوة تعكس تمايز الأبعاد فيما بينها وعدم وجود ازدواج خطي مرتفع (Multicollinearity) قد يُخل بجودة نموذج الانحدار.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، وذلك بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو الآتي:

✖ مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات، والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.

✖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لبيان اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة وترتيبها وفقًا لأهميتها النسبية.

✖ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وأبعادها الفرعية.

✖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة عبر مصفوفة الارتباط.

✖ اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.

✖ اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من الاعتدالية في توزيع البيانات وضمان ملاءمتها لتطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية.

✖ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد على المتغير التابع (لاختبار الفروض الفرعية).

✖ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد التمكن الوظيفي مجتمعة على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء (لاختبار الفرض الرئيسي).

✖ اختبار (F) واختبار (T) للتحقق من دلالة نماذج الانحدار ودلالة معاملاتها.

✖ معامل التحديد (R^2) لتقدير نسبة التباين المفسّر في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل بأبعاده.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المستقاة من الاستبانات الصالحة للتحليل والبالغ عددها (355) استبانة، وذلك بتوظيف الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS الإصدار (26). ويستعرض الفصل في مستهله الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (سرعة حل المشكلات ورضا العملاء)، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية عبر تحليل الانحدار الخطي بنوعيه المتعدد والبسيط.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

يعرض هذا القسم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وذلك للوقوف على البنية الشخصية للمستجيبين، بما يُتيح فهماً أعمق للنتائج المستخلصة لاحقاً.

جدول (4 - 1) توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 355)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	214	60.28
	أنثى	141	39.72
العمر	أقل من 30 سنة	128	36.06
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	147	41.41
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	62	17.46
	50 سنة فأكثر	18	5.07
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	34	9.58
	دبلوم	71	20.00
	بكالوريوس	216	60.85

9.57	34	دراسات عليا	
33.52	119	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38.87	138	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
18.59	66	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
9.02	32	15 سنة فأكثر	
65.07	231	موظف خدمة عملاء	المسمى الوظيفي
24.51	87	مشرف خدمة عملاء	
10.42	37	مدير خدمة عملاء	

يتَّضح من الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (60.28%) مقابل (39.72%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة القوى العاملة في قطاع خدمة العملاء بالسوق السعودية. كما تركّزت الفئة العمرية الأكبر بين (30 وأقل من 40 سنة) بنسبة (41.41%)، تلتها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (36.06%)، مما يُشير إلى أن الغالبية العظمى من العاملين هم من الشباب في مراحل النضج المهني. ومن حيث المؤهل العلمي، حاز حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر (60.85%)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي في القطاعات الخدمية المستهدفة. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن (38.87%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين (5 وأقل من 10 سنوات)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة كافية تُتيح لهم إبداء آراء ناضجة حول متغيرات الدراسة. أما على مستوى المسمى الوظيفي، فقد شكّل موظفو خدمة العملاء الشريحة الأكبر بنسبة (65.07%)، وهو ما يتّسق مع طبيعة الدراسة التي تستهدف الفئة التنفيذية المباشرة في التعامل مع العملاء.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض هذا القسم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بغية التعرف على اتجاهات هذه الاستجابات ودرجة الأهمية النسبية لكل فقرة وبُعد.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)

جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تفويض الصلاحيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمنحني إدارتي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العملاء	3.87	0.812	2	مرتفع
2	أستطيع التصرف باستقلالية عند مواجهة مواقف طارئة مع العملاء	3.79	0.847	3	مرتفع
3	لا أحتاج إلى الرجوع المستمر إلى مسؤولي المباشر في القرارات الروتينية	3.72	0.869	4	مرتفع
4	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها	3.91	0.803	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.82	0.712		مرتفع

يتضح من الجدول (4 - 2) أن بُعد تفويض الصلاحيات جاء بمتوسط حسابي عام قدره (3.82) وانحراف معياري (0.712)، وهو مستوى مرتفع. وقد احتلت الفقرة الرابعة "تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها" المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، في حين جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، وهو ما يُشير إلى استقلالية نسبية للموظفين في اتخاذ القرارات مع بقاء بعض الحالات التي يستلزم فيها الرجوع للإدارة العليا.

جدول (4 - 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	توفر لي المنظمة برامج تدريبية متخصصة في مهارات التعامل مع العملاء	3.94	0.798	2	مرتفع

مرتفع	3	0.821	3.88	تُتمّي البرامج التدريبية قدرتي على حل المشكلات المعقدة	6
مرتفع	4	0.856	3.82	أُتلقى تدريباً مستمراً على الأنظمة والتقنيات الحديثة في مجال عملي	7
مرتفع	1	0.774	4.02	تُصمّم البرامج التدريبية وفق احتياجات العمل الفعلية	8
مرتفع		0.694	3.92	المتوسط العام للبُعد	

يُبيّن الجدول (4 - 3) أن بُعد التدريب والتطوير حصل على متوسط حسابي عام قدره (3.92) وانحراف معياري (0.694)، وهو مستوى مرتفع. وحلّت الفقرة الثامنة "تُصمّم البرامج التدريبية وفق احتياجات العمل الفعلية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، مما يعكس اهتماماً واضحاً من المنظمات بربط التدريب باحتياجات الميدان، فيما جاءت فقرة التدريب على الأنظمة الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.82).

جدول (4 - 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تُشركني إدارتي في القرارات المتعلقة بسياسات خدمة العملاء	3.68	0.891	3	مرتفع
10	تُؤخذ اقتراحاتي بشأن تطوير إجراءات العمل بعين الاعتبار	3.74	0.867	2	مرتفع
11	يوجد قنوات فعّالة لإيصال آرائي إلى صناع القرار	3.61	0.912	4	مرتفع
12	أُستشار عند صياغة الحلول المبتكرة لمشكلات العملاء	3.79	0.834	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.71	0.746		مرتفع

يُظهر الجدول (4 - 4) أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء بمتوسط حسابي عام (3.71) وانحراف معياري (0.746)، وهو مستوى مرتفع لكنه الأدنى مقارنةً ببقيّة أبعاد المتغير المستقل، مما يُشير إلى وجود مساحة لتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار داخل المنظمات المستهدفة.

جدول (4 - 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تُقدّم لي المنظمة حوافز مادية مناسبة للأداء المتميز	3.83	0.847	3	مرتفع
14	أحصل على تقدير معنوي عند تحقيق إنجازات في خدمة العملاء	3.96	0.786	1	مرتفع
15	ترتبط الحوافز بمعايير أداء واضحة وشفافة	3.78	0.859	4	مرتفع
16	تُشجّعني الحوافز على المبادرة في تقديم حلول مبتكرة	3.89	0.812	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.87	0.723		مرتفع

يتّضح من الجدول (4 - 5) أن بُعد التحفيز حصل على متوسط حسابي عام (3.87) وانحراف معياري (0.723)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس اهتمامًا واضحًا من المنظمات المستهدفة بتوفير منظومة تحفيز متوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية.

جدول (4 - 6) الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التدريب والتطوير	3.92	0.694	1	مرتفع
التحفيز	3.87	0.723	2	مرتفع
تفويض الصلاحيات	3.82	0.712	3	مرتفع
المشاركة في اتخاذ القرار	3.71	0.746	4	مرتفع
التمكين الوظيفي (كلي)	3.83	0.658		مرتفع

يُبيّن الجدول (4 - 6) أن المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) حقق متوسطاً عاماً قدره (3.83)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من التمكين لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض. وجاء بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى، تلاه التحفيز، ثم تفويض الصلاحيات، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرار.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (سرعة حل المشكلات ورضا العملاء)

جدول (4 - 7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أستجيب بسرعة لمشكلات العملاء فور تلقّيها	3.98	0.792	2	مرتفع
2	أستطيع حل معظم مشكلات العملاء من أول اتصال	3.81	0.847	6	مرتفع
3	تتناسب الحلول التي أقدمها مع طبيعة كل مشكلة	3.89	0.813	4	مرتفع
4	يُعبر العملاء عن رضاهم عن الحلول التي تُقدّم لهم	3.86	0.834	5	مرتفع
5	أتعامل مع شكاوى العملاء بأسلوب يُشعرهم بالتقدير	4.03	0.768	1	مرتفع
6	نادرًا ما تتكرر شكاوى العملاء بعد تقديم الحل	3.72	0.881	8	مرتفع
7	يملك العملاء ثقة عالية في قدرتنا على حل مشكلاتهم	3.79	0.856	7	مرتفع
8	نُتيح لي بيئة العمل معالجة الشكاوى في أوقات قصيرة	3.91	0.802	3	مرتفع
9	يُبدى العملاء استعدادًا للتعامل مجددًا مع الخدمة	3.68	0.897	10	مرتفع

مرتفع	9	0.878	3.71	يعكس تقييم العملاء رضاهم عن التجربة الإجمالية	10
مرتفع		0.687	3.84	المتوسط العام للمتغير	

يُبين الجدول (4 - 7) أن المتغير التابع (سرعة حل المشكلات ورضا العملاء) حقق متوسطاً عاماً قدره (3.84) وانحرافاً معيارياً (0.687)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة الخامسة "أتعامل مع شكاوى العملاء بأسلوب يُشعرهم بالتقدير" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.03)، مما يعكس اهتماماً واضحاً بالبُعد الإنساني في التفاعل مع العملاء، بينما جاءت الفقرة التاسعة "يُبدى العملاء استعداداً للتعامل مجدداً مع الخدمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، وهو ما يُشير إلى أن بناء الولاء طويل الأمد يستوجب جهداً إضافياً.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التمكين الوظيفي (كعوامل مستقلة) على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين الوظيفي على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.286	0.001 **
تفويض الصلاحيات	0.243	5.128	0.000 **

0.000 **	6.847	0.312	التدريب والتطوير
0.000 **	4.396	0.201	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000 **	5.923	0.287	التحفيز
معامل التحديد = 0.717			معامل الارتباط = 0.847
القيمة الاحتمالية = 0.000			قيمة الاختبار F = 221.634

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة، وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتمكين الوظيفي، فيما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وتؤكد قيمة ($F = 221.634$) بمستوى دلالة (0.000) الدلالة الإحصائية العالية للنموذج ككل.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد "التدريب والتطوير" هو الأكثر تأثيراً على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 6.847$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه البرامج التدريبية في تنمية قدرات موظفي خدمة العملاء ورفع كفاءتهم في التعامل مع مشكلات العملاء وتقديم حلول فاعلة.

كما جاء بُعد "التحفيز" في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.287$) وقيمة ($T = 5.923$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس الأهمية البالغة للحوافز المادية والمعنوية في تعزيز دافعية الموظفين نحو تقديم خدمة متميزة والاستجابة السريعة لمشكلات العملاء. وحلّ بُعد "تفويض الصلاحيات" في المرتبة الثالثة بمعامل ($B = 0.243$) وقيمة ($T = 5.128$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية منح الموظفين الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات في مواقف الخدمة. وأخيراً جاء بُعد "المشاركة في اتخاذ القرار" بمعامل ($B = 0.201$) وقيمة ($T = 4.396$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو

ما يُشير إلى أن إشراك الموظفين في صياغة سياسات الخدمة يُسهم في تحسين قدرتهم على حل المشكلات ورفع مستوى رضا العملاء. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

H_{1-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تفويض الصلاحيات	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.687	0.472	1	315.874	0.000		0.628	0.035	0.687	17.773	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود أثر دال إحصائياً لتفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.687$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.472$)، مما يُشير إلى أن (47.2%) من التباين في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء يُمكن تفسيره من خلال متغير تفويض الصلاحيات منفرداً. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، بلغت قيمة F المحسوبة (315.874) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.628) بقيمة (T = 17.773) بدلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار

وحدة واحدة في تفويض الصلاحيات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.628) في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

H_{1-2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين			المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient					
سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التدريب والتطوير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.724	0.524	1	388.921	0.000		0.716	0.036	0.724	19.721	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (4 - 10) إلى وجود أثر دال إحصائياً للتدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.724$)، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.524$)، مما يُشير إلى أن (52.4%) من التباين في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء يمكن تفسيره من خلال متغير التدريب والتطوير منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الفرعية، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذا البُعد. وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (388.921) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.716) بقيمة (T = 19.721) بدلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب والتطوير تؤدي إلى

زيادة بمقدار (0.716) في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H_{1-3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المشاركة في اتخاذ القرار	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.702	0.493	1	343.216	0.000		0.647	0.035	0.702	18.526	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (4 - 11) إلى وجود أثر دال إحصائياً للمشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.702$) ، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.493$) ، مما يُشير إلى أن (49.3%) من التباين في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء يمكن تفسيره من خلال متغير المشاركة في اتخاذ القرار منفرداً. وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (343.216) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.647) بقيمة T (18.526) بدلالة (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.647) في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H₁₋₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
سرعة حل المشكلات ورضا العملاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.716	0.513	1	371.489	0.000		0.681	0.035	0.716	19.274	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (4 - 12) إلى وجود أثر دال إحصائياً للتحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.716$)، وهو يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.513$)، مما يُشير إلى أن (51.3%) من التباين في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء يمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز منفرداً. وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (371.489) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.681$) بقيمة T (19.274) بدلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.681) في مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل خاتمة الدراسة، إذ يعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ويُقدِّم تفسيرًا علميًا لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يستعرض جملة من التوصيات العملية المستمدة من هذه النتائج والموجَّهة إلى المنظمات المستهدفة وصنَّاع القرار فيها، إلى جانب مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية تُكمل مسار البحث في هذا الموضوع.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي خدمة العملاء في مدينة الرياض جاء مرتفعًا بمتوسط عام قدره (3.83)، وهو ما يعكس اهتمامًا متناميًا من المنظمات المستهدفة بتبني فلسفة التمكين بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء التنظيمي. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي فرضت على المنظمات الخاصة إعادة النظر في أنماطها الإدارية التقليدية والانتقال نحو نماذج أكثر مرونة تُطلق طاقات الموارد البشرية. وتتسجم هذه القراءة مع ما ذهب إليه العريقي (2020) من أن المنظمات في المنطقة تُوجَّه اهتمامًا متزايدًا نحو ممارسات التمكين، ومع ما أشار إليه الرشيدة وعريقات (2025) من أن التمكين أصبح أحد المرتكزات الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة.

وأظهرت النتائج على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل أن بُعد التدريب والتطوير حصل على المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)، تلاه بُعد التحفيز بمتوسط (3.87)، ثم بُعد تفويض الصلاحيات بمتوسط (3.82)، وأخيرًا بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (3.71). ويُعزى تصدُّر بُعد التدريب والتطوير إلى الطبيعة المتحوِّلة لقطاع خدمة العملاء الذي يستوجب تحديثًا مستمرًا للمهارات الفنية والسلوكية للعاملين، ولا سيما مع دخول التقنيات الرقمية وتنامي توقعات العملاء. ويتَّسق هذا الترتيب مع الإطار الذي طرحه Hoang et al. (2021) في مراجعتهم للأدبيات، حيث برز التدريب بوصفه ركيزة رئيسية في منظومة التمكين. أما تراجع بُعد المشاركة في اتخاذ القرار إلى المرتبة الأخيرة، فيُمكن تفسيره في ضوء استمرار

بعض الملامح المركزية في الثقافة التنظيمية للمنظمات العربية، وهو ما أشار إليه قويدري وزاوش (2022) عند تناولهما لتحديات التمكين في السياقات المشابهة.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، أظهرت النتائج أن مستوى سرعة حل المشكلات ورضا العملاء جاء مرتفعاً بمتوسط عام قدره (3.84)، مع تصدر الفقرات المرتبطة بالبُعد الإنساني في التفاعل مع العملاء، حيث احتلت الفقرة الخاصة بأسلوب التعامل الذي يُشعر العملاء بالتقدير المرتبة الأولى بمتوسط (4.03). ويعكس ذلك وعياً متنامياً لدى موظفي خدمة العملاء بأن جودة التجربة الشعورية للعميل لا تقل أهمية عن الجانب الوظيفي للحل، وهو ما يتقاطع مع الطرح الذي قدّمه Koc (2021) بشأن الدور المحوري للتفاعل الإنساني في معالجة الشكاوى. غير أن المؤشرات الخاصة ببناء الولاء طويل الأمد جاءت في مراتب متأخرة، مما يُشير إلى أن تحويل الرضا الآني إلى ولاء مستدام يستوجب جهداً إضافياً يتجاوز حل المشكلة الفردية، وهو ما ينسجم مع الرؤية التي طرحها عبد المجيد (2025) حول الطبيعة التراكمية لبناء ولاء العملاء.

وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع. وتعكس هذه النسبة المرتفعة الترابط العضوي بين الممارسات الإدارية الداخلية والمخرجات التي يلمسها العميل، وتؤكد أن الاستثمار في تمكين الموظفين ليس شأنًا تنظيميًا داخليًا فحسب، بل هو استثمار مباشر في تجربة العميل. ويتسق هذا التفسير مع الإطار الذي قدّمه Raub و Robert (2020) حين اعتبرا أن الموظفين الممكّنين يمتلكون قدرة أعلى على تخصيص الخدمة، ومع ما طرحه Anwar et al. (2025) بشأن العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين إدارة علاقات العملاء. ويرجع الأثر المرتفع كذلك إلى أن التمكين الوظيفي يعمل بوصفه منظومة متكاملة، إذ إن كل بُعد يُغذي الأبعاد الأخرى، بحيث تُنتج المنظومة أثرًا تراكميًا يفوق مجموع آثار الأبعاد الفردية.

وعلى مستوى الفرضية الفرعية الأولى، أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لتفويض الصلاحيات على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء بمعامل تحديد بلغ (47.2%). ويُعزى ذلك إلى أن الموظف المفوّض بالصلاحيات يستطيع اتخاذ قرارات فورية دون انتظار موافقة المستويات الإدارية العليا، مما يُقصر زمن الاستجابة ويُتيح حل المشكلة من أول اتصال. وينسجم هذا التفسير مع ما ذهب إليه الشراري والعفيشات (2025) من أن التفويض الفاعل يُشكّل الركيزة الهيكلية للتمكين، ومع ما طرحه الدهيمي (2021) بشأن دور التفويض في تقصير دورة اتخاذ القرار. كما يعكس ذلك أن المنظمات التي تُتيح لموظفيها هامشاً من

الحرية في التصرف تُحقّق ميزة تنافسية في مرونة الاستجابة، وهي ميزة تُترجم مباشرة إلى تحسين تجربة العميل.

وعلى مستوى الفرضية الفرعية الثانية، تبين وجود أثر دال إحصائيًا للتدريب والتطوير على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء بمعامل تحديد بلغ (52.4%)، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الفرعية. ويُعزى هذا الأثر البارز إلى أن التدريب يُعالج الفجوة المعرفية والمهارية التي كثيرًا ما تُشكّل عائقًا أمام الاستجابة الفاعلة لمشكلات العملاء، ويُزوّد الموظف بأدوات التصرف في المواقف غير الروتينية. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه عبد الواحد والمسدي (2023) بشأن دور تنمية القدرات في تجويد الخدمة، ومع ما أشار إليه Salahat (2021) من أن التطوير المهني المستمر شرط لممارسة التمكين. كما يُشير هذا الأثر المرتفع إلى أن منح الصلاحيات وحدها لا يكفي، وأن ما يُحدث الفارق الحقيقي هو قدرة الموظف على استثمار هذه الصلاحيات باقتدار، وهي قدرة تُبنى عبر التدريب المستمر.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للمشاركة في اتخاذ القرار على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء بمعامل تحديد بلغ (49.3%). ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين الذين يُشاركون في صياغة سياسات الخدمة يمتلكون فهمًا أعمق لمبررات هذه السياسات وقدرة أكبر على تطبيقها بمرونة تُلبّي حاجات العملاء المتنوعة. كما أن المشاركة تُنمّي إحساسًا بالمسؤولية تجاه النتائج، مما يدفع الموظف إلى بذل جهد إضافي في حل المشكلات. وينسجم هذا التفسير مع الطرح الذي قدّمه Kanjanakan et al. (2023) بشأن أن المشاركة تُعزّز إحساس الموظف بالمعنى والتأثير، وهما بُعدان أساسيان من أبعاد التمكين النفسي التي تدفع نحو السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل.

وعلى مستوى الفرضية الفرعية الرابعة، أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتحفيز على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء بمعامل تحديد بلغ (51.3%). ويُعزى هذا الأثر إلى الدور الدافعي الذي يلعبه التحفيز في تحويل القدرات الكامنة إلى سلوكيات فعلية، إذ إن الموظف قد يمتلك الصلاحيات والمهارات ويشارك في القرار، لكن ما يدفعه إلى الأداء المتميز هو إدراكه أن جهده سيُقابل بتقدير مادي ومعنوي عادل. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه Makhamreh et al. (2022) بشأن الدور المحوري للتحفيز بوصفه حلقة تربط بين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية، ومع ما أشار إليه منصور (2025) من أن الحوافز المتوازنة تُعزّز رضا الموظف الذي ينعكس بدوره على رضا العميل. كما يعكس ارتفاع هذا الأثر

أن الموظف في القطاعات الخدمية يعمل تحت ضغط انفعالي مستمر ناتج عن التعامل مع شكاوى العملاء، وأن منظومة تحفيز فاعلة تُوفّر له الطاقة الإيجابية اللازمة لمواصلة تقديم خدمة متميزة.

وأظهرت مقارنة معاملات الانحدار في نموذج الانحدار المتعدد أن بُعد التدريب والتطوير جاء الأقوى تأثيراً ($B = 0.312$)، تلاه التحفيز ($B = 0.287$)، ثم تفويض الصلاحيات ($B = 0.243$)، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرار ($B = 0.201$)، ويعكس هذا الترتيب أن الموظف الممكن يحتاج أولاً إلى القدرة المعرفية والمهارية، ثم إلى الدافعية النفسية، ثم إلى الحرية في التصرف، وأخيراً إلى القناة التي تُوصل صوته إلى الإدارة. وينسجم هذا التسلسل المنطقي مع الإطار التكاملي متعدد المستويات الذي طرحه Anwar et al. (2025). ألفهم التمكين بوصفه ظاهرة متشابكة تتفاعل فيها العوامل المعرفية مع الدافعية والهيكلية.

وقد جاءت النتائج الإجمالية للدراسة مؤكدةً للأثر التكاملي بين المتغير المستقل والتابع، وكاشفةً عن أن تحسين تجربة العميل في القطاعات الخدمية بمدينة الرياض لا يمر عبر تدخلات تسويقية خارجية بقدر ما يمر عبر إعادة هيكلة الممارسات الإدارية الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية. وهو ما يتقاطع مع الإطار الذي قدّمه Sunita و Jain (2025) بشأن أن تمكين العاملين هو الجسر الذي يعبر عليه أثر الممارسات الإدارية ليصل إلى رضا العميل، ومع ما أشار إليه الغول (2023) من أن جودة الخدمة تُبنى من الداخل قبل أن تظهر في التفاعل الخارجي مع العملاء.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى المنظمات المستهدفة وصنّاع القرار في قطاعات خدمة العملاء بمدينة الرياض:

- تبني فلسفة التمكين الوظيفي بوصفها توجهًا استراتيجيًا متكاملًا لا مبادرة إدارية متفرقة، عبر إدراجها ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لموظفي خدمة العملاء تُبنى على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية، وتُغطّي الجوانب الفنية والسلوكية معًا، مع مراعاة تحديثها بصفة دورية لمواكبة المستجدات التقنية.
- تطوير منظومة تحفيز متوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، وتربط المكافآت بمعايير أداء واضحة وشفافة تُقاس على أساسها مساهمة كل موظف في تحسين تجربة العميل.

- توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة لموظفي خدمة العملاء بما يُتيح لهم اتخاذ قرارات فورية في حدود منضبطة، مع توفير الغطاء التنظيمي الذي يحميهم من العواقب السلبية للاجتهاد حسن النية.
- بناء قنوات مؤسسية فاعلة لإشراك الموظفين في صياغة سياسات الخدمة وإجراءات العمل، بحيث تتحوّل معرفتهم الميدانية إلى مصدر معتبر لتطوير الخدمة.
- تصميم دورة تعلّم تنظيمي مستمرة تستفيد من الشكاوى بوصفها معلومات ذات قيمة استراتيجية، وتحوّل الأخطاء إلى فرص للتحسين لا إلى موجبات للعقوبة.
- الاستثمار في نظم إدارة علاقات العملاء المتقدمة التي تُتيح لموظفي الصف الأمامي وصولاً فورياً إلى بيانات العملاء وسجلات تعاملاتهم السابقة، بما يُقصر زمن الاستجابة ويُتيح تخصيص الحلول.
- تبني مبدأ الحل من أول اتصال بوصفه معياراً رئيسياً لتقييم أداء موظفي خدمة العملاء، مع توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتفعيله من صلاحيات ومعلومات وأدوات.
- تعزيز البُعد الإنساني في تدريب موظفي خدمة العملاء، بحيث لا يقتصر التدريب على المهارات الفنية والإجرائية، بل يشمل الذكاء العاطفي ومهارات التواصل والتعامل مع العملاء المضطربين.
- بناء منظومة قياس دورية لرضا العملاء تعتمد على قنوات متعددة تشمل الاستبانات المباشرة، وتحليل بيانات التواصل الاجتماعي، ومقابلات العملاء المفقودين، بما يُوفّر قراءة دقيقة لمصادر عدم الرضا.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين تحثي بالمبادرة وتتسامح مع الأخطاء غير المتعمدة، وتُرسّخ قيم المسؤولية والملكية النفسية للعمل لدى الموظفين.
- ربط أنظمة التقييم الوظيفي بمؤشرات رضا العملاء بشكل مباشر، بحيث يُصبح الموظف مسؤولاً فعلياً عن جودة التجربة التي يقدّمها، ويحصل على مكافآت متناسبة مع أدائه في هذا الشأن.
- تخفيف الطابع البيروقراطي في إجراءات معالجة الشكاوى وتبسيطها، من خلال تقليل عدد المستويات التي تمرّ بها الشكاوى قبل الحل، ومنح صلاحيات تعويض واضحة للمستويات التنفيذية.
- توفير بيئة عمل داعمة نفسياً لموظفي خدمة العملاء تُخفّف من ضغوط التعامل المستمر مع الشكاوى، عبر برامج الدعم النفسي والتناوب الوظيفي وتوفير فترات راحة كافية.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى كالقطاع الصحي والقطاع التعليمي والقطاع الحكومي بمدينة الرياض، للمقارنة بين أنماط التمكين وأثرها في السياقات المختلفة.

- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين التمكين الوظيفي وسرعة حل المشكلات ورضا العملاء.
- تناول الدور المُعدّل لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية كسنوات الخبرة وحجم المنظمة ونوع الملكية في العلاقة بين المتغيرين.
- توسيع نطاق الدراسة جغرافيًا ليشمل مدناً سعودية أخرى، بغية استقراء الاختلافات المحتملة بين المناطق وتقديم صورة شاملة على المستوى الوطني.
- إجراء دراسات نوعية تستند إلى المقابلات المعمقة مع موظفي خدمة العملاء وعملائهم، لاستكشاف الجوانب الشعورية والسلوكية التي يصعب رصدها عبر أدوات القياس الكمي.
- بحث أثر التحوّل الرقمي وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعديل العلاقة بين التمكين الوظيفي وتجربة العميل في القطاعات الخدمية.
- إجراء دراسات طويلة تتبّع التغيرات في مستويات التمكين وأثرها على رضا العملاء عبر فترات زمنية متعاقبة، للكشف عن الأنماط الاستراتيجية طويلة الأمد.

Abstract

This study aimed to examine the impact of job empowerment, with its four dimensions (delegation of authority, training and development, participation in decision-making, and motivation), on problem-solving speed and customer satisfaction among customer service employees in private companies in Riyadh, Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool, consisting of (26) items distributed across the two variables. The questionnaire was administered to a convenience sample of (400) customer service employees in the banking, telecommunications, and retail sectors, with (355) valid questionnaires retrieved for analysis. Data were processed using SPSS software, employing several statistical techniques including means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The study concluded that levels of job empowerment, problem-solving speed, and customer satisfaction were high among the surveyed sample. Results also confirmed a statistically significant impact at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) of the combined dimensions of job empowerment on the dependent variable, with a coefficient of determination of (71.7%). Training and development ranked first in terms of impact strength, followed by motivation, delegation of authority, and participation in decision-making respectively. Based on these findings, the study recommended adopting job empowerment as an integrated strategic orientation, designing specialized training programs, developing a balanced incentive system, expanding the authorities granted to frontline employees, and building effective channels for engaging employees in decision-making processes.

Keywords: Job Empowerment, Delegation of Authority, Training and Development, Participation in Decision-Making, Motivation, Problem-Solving Speed, Customer Satisfaction, Riyadh City.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، ع4 ، 1595 - 1646. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1416694>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2022). دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء: دراسة تطبيقية على العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 267-298. <https://library.idsc.gov.eg/bib/104873>
- اصبيح، هبة نضال جميل عبدالله، و العفشيات، تيسير محمد. (2024). أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي: الدور المعدل للولاء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486266>
- بخيت، أيمن ربيع منصور، و مهدي، محمد حسن أحمد. (2022). تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على القرى السياحية بمحافظة البحر الأحمر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سوهاج، سوهاج. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1306092>
- النقي، عبد الرحمن. (2024). واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق رضا العملاء من خلال سرعة الاستجابة. المجلة الدولية للبحث والنشر العلمي، (58)، 115-145. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-58/8.pdf>
- حمدان، سالم؛ وأبو بريدة، فيصل. (2023). أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 57-72. <https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/4484>

- خالد، أحمد. (2024). جودة الخدمة الداخلية وأثرها في رضا العملاء من خلال تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة المركز الوطني لمختبرات الصحة العامة المركزية. مجلة الآداب للدراسات الإنسانية، (1)7، 99-808138. <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/808138-99>.
- الدهيمي، فهد. (2021). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع59، 63 - 96. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176801>
- الرشيدة، مصطفى محمد أحمد، و عريقات، أحمد يوسف محمد. (2025). أثر التمكين الوظيفي على الأداء المنظمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1613988>
- الزهراني، أثير؛ والمالكي، عبير. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية بمدينة عنيزة. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات، 2024، 1-32. <https://apcfra.com/detailspaper/134>
- سالم، سارة محمد قائد. (2023). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن. التواصل، ع46، 155 - 211. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332112>
- الشراري، أحمد بن دعيس بن ناجح، و العفيشات، تيسير محمد. (2025). أثر تمكين العاملين في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة على شركات التخليص الجمركي في منطقة الجوف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1579764>
- شماعوت، محمد زيد؛ وحداد، سهيل إبراهيم. (2020). أثر معالجة الشكاوى على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء البنوك التجارية في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (2)6، 197-009226-002-006-0397-10.36621. <https://doi.org/10.36621/0397-006-002-009226-197>
- عبد المجيد، سيد حسن. (2025). الرقابة التسويقية وأثرها على ولاء العملاء: الدور الوسيط لسرعة الاستجابة ورضا العملاء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1)6، 1-48. https://journals.ekb.eg/article_406308

- عبدالواحد، سعيد حامد سعيد محمد، و المسدي، عادل عبدالمنعم أحمد. (2023). أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على البريد المصري - قطاع غرب الدلتا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378025>
- عبدالوهاب، محمد سعيد فؤاد، و رضوان، فاروق عبدالفتاح. (2024). أثر التسويق المستدام على رضا العملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1520223>
- العريقي، باسم قايد. (2020). التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7)، 44-106. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B08012066-44>
- الغول، رمزي. (2023). أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية. مجلة الجامعة الأردنية للدراسات الإدارية، 20(2)، 1-30. <https://www.jif.jo/>
- قويدري، إبراهيم عبدالحكيم، و زاوش، رضا. (2022). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج15، ع2، 229 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1348336>
- مختارية، عثمانى. (2022). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوججر. دفا تر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج11، ع2، 180 - 192. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1349142>
- منصور، غالية محمد. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري الوطني - ليبيا. مجلة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 10(1)، 1-10. <https://jhas-bwu.com/index.php/bwjhas/article/view/70528-1>
- نايلي، حسية، و لبدي، هاجر. (2023). جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج9، ع2، 20 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1447524>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adzhigalieva, Z., Hurriyati, R., & Hendrayati, H. (2022). The influence of complaint handling and service recovery on customer satisfaction, customer loyalty and customer retention. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 220, 281–285. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_36
- Afroz, Z., & Moury, R. K. (2024). Quantitative Assessment of CRM-Based Business Intelligence on Customer Satisfaction and Retention: Evidence from Multi-Channel Service Operations. *Journal of Sustainable Development and Policy*, 3(02), 01-42.
- Amerta, L., & Madhavi, I. (2023). Exploring service quality and customer satisfaction in the service industry: A mixed-methods analysis. *Journal on Economics, Management and Business Technology*, 2(1), 1-16.
- Anwar, R. S., Ahmed, R. R., Parmar, V., & Androniceanu, A. (2025). Employee empowerment and technology-driven customer relationship management: Enhancing brand management in the FMCG sector through SEM-SVM analysis. *Transformations in Business & Economics*, 24(1), 355–385. <https://doi.org/10.15388/Tibe.2025.24.1.17>
- Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment. *Management Research Quarterly*, 1(1), 26-41
- Cheng, B. L., Gan, C. C., Imrie, B. C., & Mansori, S. (2021). Service failure recovery on customer recovery satisfaction for airline industry. *Managerial and Decision Economics*, 42(5), 1079–1088. <https://doi.org/10.1002/mde.3293>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., & Luu, T. T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4281–4309. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0323>
- Kanjanakan, P., Wang, P., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104632. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104632>
- Koc, E. (2021). The role of human interaction in complaint handling. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102691. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102691>
- 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.
- Morgeson, F. V., Hult, G. T., Mithas, S., Keiningham, T., & Fornell, C. (2020). Turning complaining customers into loyal customers: Moderators of the complaint handling–customer loyalty relationship. *Journal of Marketing*, 84(5), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0022242920929029>
- Ozkan-Tektas, O., & Basgoze, P. (2023). Why do consumers forgive? A multi-study on service recovery strategies including response speed, apology, and compensation. *Australasian Marketing Journal*, 32(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/14413582231194071>

- Raub, S., & Robert, C. (2020). Frontline employees empowerment, job satisfaction, service quality, and customer satisfaction: An empirical examination. *American International Journal of Social Science Research*, 5(1), 1–14. <https://aijsh.com/wp-content/uploads/2020/12/1.pdf>
- Salahat, M. A. (2021). Employee empowerment, knowledge management and decision-making agility; mediating role of extra-role performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 960-977.
- Sunita, S., & Jain, R. (2025). How employee empowerment influences service quality and customer satisfaction. *Commercial – An International Journal of Management & Social Science*, 3(1), 1–12. <https://zenodo.org/records/15628968>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التمكين الوظيفي لموظفي خدمة العملاء على سرعة حل المشكلات ورضا العملاء: دراسة ميدانية على موظفي خدمة العملاء في الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ دبلوم

3- المؤهل العلمي □ ثانوي

□ دراسات عليا

□ بكالوريوس

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ مشرف خدمة عملاء

5- المسمى الوظيفي □ موظف خدمة عملاء

□ مدير خدمة عملاء

ثانيا محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: التمكين الوظيفي لموظفي خدمة العملاء ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
تفويض الصلاحيات					
					تمنحني إدارتي صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات العملاء
					أستطيع التصرف باستقلالية عند مواجهة مواقف طارئة مع العملاء
					لا أحتاج إلى الرجوع المستمر إلى مسؤولي المباشر في القرارات الروتينية
					تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها
التدريب والتطوير					
					توفر لي المنظمة برامج تدريبية متخصصة في مهارات التعامل مع العملاء
					تُمنِّي البرامج التدريبية قدرتي على حل المشكلات المعقدة
					أُتلقى تدريباً مستمراً على الأنظمة والتقنيات الحديثة في مجال عملي
					تُصمَّم البرامج التدريبية وفق احتياجات العمل الفعلية
اتخاذ القرار					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُشركني إدارتي في القرارات المتعلقة بسياسات خدمة العملاء
					تُؤخذ اقتراحاتي بشأن تطوير إجراءات العمل بعين الاعتبار
					يوجد قنوات فعّالة لإيصال آرائي إلى صنّاع القرار
					أُستشار عند صياغة الحلول المبتكرة لمشكلات العملاء
التحفيز					
					تُقدّم لي المنظمة حوافز مادية مناسبة للأداء المتميز
					أحصل على تقدير معنوي عند تحقيق إنجازات في خدمة العملاء
					ترتبط الحوافز بمعايير أداء واضحة وشفافة
					تُشجّعني الحوافز على المبادرة في تقديم حلول مبتكرة

✿ المحور الثاني: سرعة حل المشكلات ورضا العملاء ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أستجيب بسرعة لمشكلات العملاء فور تلقّيها
					أستطيع حل معظم مشكلات العملاء من أول اتصال
					تتناسب الحلول التي أقدمها مع طبيعة كل مشكلة
					يُعبّر العملاء عن رضاهم عن الحلول التي نُقدّم لهم
					أُعامل مع شكاوى العملاء بأسلوب يُشعرهم بالتقدير
					نادرًا ما تتكرر شكاوى العملاء بعد تقديم الحل
					يملك العملاء ثقة عالية في قدرتنا على حل مشكلاتهم
					نُتيح لي بيئة العمل معالجة الشكاوى في أوقات قصيرة
					يُبدى العملاء استعدادًا للتعامل مجددًا مع الخدمة
					يعكس تقييم العملاء رضاهم عن التجربة الإجمالية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Employee Empowerment on Problem
Resolution Speed and Customer Satisfaction: A Field
Study on Customer Service Employees in Riyadh**

Prepared by:

Mohammed Naji Shahi AlAnzi

253001644

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448