

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

اسم الطالب

حسن سفر سعيد الشهراني

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة	4
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:	5
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:	5
1.3	أهمية الدراسة	6
1.3.1	على المستوى النظري:	6
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	6
1.4	أسئلة الدراسة	7
1.5	أهداف الدراسة	7
1.6	فرضيات الدراسة	8
1.7	نموذج الدراسة	9
1.8	منهجية الدراسة	9
1.9	الدراسة الميدانية	11
1.10	مخطط المشروع المقترح	13
14	المراجع:	14

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

تنطلق هذه الدراسة لنتناول بالتحليل العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، متخذةً من الواقع العملي لهذه الفروع ميداناً لتقصي أثر ممارسات التمكين على

تقديم العملاء لجودة الخدمات، وسلوك الموظفين، ومدى تلبيةهم لتوقعات العملاء. وتسعى الدراسة إلى تقديم تصور علمي وعملي يمكن من خلاله تطوير سياسات التمكين داخل البنوك، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السعودية في سوق مصرفي متطور (Van، 2025).

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

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، لا تزال العديد من البنوك، خاصة في السياق المحلي داخل المملكة العربية السعودية، تطبق ممارسات تقليدية في إدارة الأفراد، حيث تُقيّد صلاحيات الموظفين ضمن هياكل تنظيمية صارمة تضعف من مرونتهم في التعامل مع احتياجات العملاء الفورية. ورغم الجهود المبذولة لتحسين الخدمات المصرفية، إلا أن أثر تمكين الموظفين كعامل تحسين مباشر لرضا العملاء لم يحظَ بالاهتمام الكافي من حيث التقييم

والقياس. كما أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في سياق البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، على الرغم من كونها مركزاً مالياً هاماً يشهد تنافساً عالياً بين البنوك لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. هذه الفجوة التطبيقية تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية معمّقة تكشف واقع ممارسات التمكين في الفروع المصرفية وتحدد مدى تأثيرها الفعلي على رضا العملاء، بما يساعد في تطوير سياسات تنظيمية أكثر فاعلية وتوجيه الموارد البشرية بشكل يخدم الاستراتيجية العامة للبنك (Aldhuwaihi، 2019).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تنبع من واقع البيئة المصرفية في مدينة الرياض، والتي تشهد تنافساً متزايداً بين البنوك التجارية في ضوء متغيرات اقتصادية وتنظيمية كبيرة، خاصة في إطار التحول الوطني لرؤية المملكة 2030، التي تضع ضمن أولوياتها تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار في البنوك التجارية حول كيفية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا من خلال تفعيل برامج تمكين الموظفين كوسيلة استراتيجية لتعزيز رضا العملاء، مما قد يؤدي إلى تحسين ولائهم وزيادة الميزة التنافسية للمصارف. كما تُفيد نتائج الدراسة في مساعدة إدارات الفروع على تقييم فعالية سياسات التمكين الحالية، والعمل على مواءمتها مع متطلبات العملاء وسلوكيات السوق المتغيرة (Malik، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة

👉 السؤال الرئيسي:

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

👉 الأسئلة الفرعية:

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

1.5. أهداف الدراسة

👉 الهدف الرئيسي:

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

👉 الأهداف الفرعية:

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

1.6. فرضيات الدراسة

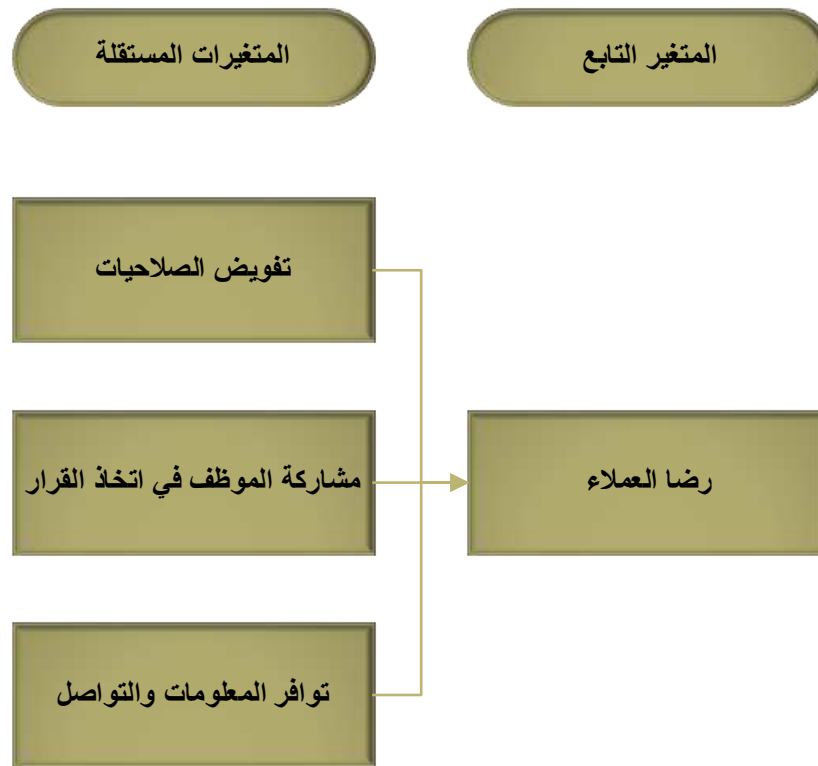
➡ الفرضية الرئيسية

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

➡ الفرضيات الفرعية:

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

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

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

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

أتبع في هذه الدراسة تصميم وصفي تحليلي، حيث تم وصف مستويات تمكين الموظفين ورضا العملاء، ومن ثم تحليل العلاقة بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية. ويُعد هذا النوع من التصميم مناسباً عندما يكون الهدف

فهم وتفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات في سياق محدد. كما اعتمدت الدراسة على البحث الميداني كأسلوب لجمع البيانات من الواقع العملي للفروع المصرفية.

- عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من موظفين يعملون في فروع البنوك التجارية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى عملاء تعاملوا مع تلك الفروع خلال فترة زمنية محددة. وتم اختيار العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل كافة الفئات ذات العلاقة (مثل موظفي خدمة العملاء، مديري الفروع، والعملاء من مختلف الخلفيات). وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على أسس علمية لضمان كفاية التمثيل، ودقة النتائج الإحصائية.

- أدوات جمع البيانات

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

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

- إجراءات جمع البيانات

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

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

- طرق تحليل البيانات

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

- التحليل الوصفي لقياس الاتجاهات العامة لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبارات الصدق والثبات مثل معامل كرونباخ ألفا للتأكد من موثوقية الاستبانة.

- تحليل الارتباط لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) والمتغير التابع (رضا العملاء).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الأثر الإحصائي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار الفروق باستخدام اختبار T أو ANOVA عند الحاجة، لتحليل الفروق بين المجموعات.

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

- Aldhuwaihi, A. (2019). Organisational Culture and Employee Turnover in Saudi Arabian Banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333608879_Organisational_Culture_and_Employee_Turnover_in_Saudi_Arabian_Banks
- Alhashmi, T. A. (2024). The Impact of Employee Empowerment and Customer Orientation on Health Care Organisational Performance in Uae: Conceptual Framework. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387445663_The_Impact_of_Employee_Empowerment_and_Customer_Orientation_on_Health_Care_Organisational_Performance_in_Uae_Conceptual_Framework
- Alonge, E. O. (2025). Digital Transformation in Retail Banking to Enhance Customer Experience and Profitability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390023729_Digital_Transformation_in_Retail_Banking_to_Enhance_Customer_Experience_and_Profitability
- Alshibly, H. H. (2024). Examining the mediating role of customer empowerment: the impact of chatbot usability on customer satisfaction in Jordanian commercial banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382976955_Examining_the_mediating_role_of_customer_empowerment_the_impact_of_chatbot_usability_on_customer_satisfaction_in_Jordanian_commercial_banks
- Dafri, W. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112300267X>
- Malik, M. F. (2025). Fintech Adoption in Saudi Arabia: A Quantitative Analysis of Financial Impacts and Regulatory Challenges within Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392542696_Fintech_Adoption_in_Saudi_Arabia_A_Quantitative_Analysis_of_Financial_Impacts_and_Regulatory_Challenges_within_Vision_2030
- Modise, P. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_

Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review

Ulrich-Diener, F. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349301160_Digital_Transformation_in_Banking_A_Managerial_Perspective_on_Barriers_to_Change

Van, N. T. (2025). The relationship between employee empowerment, service quality and employee job satisfaction: A case study at Bosch Vietnam Co., Ltd. Retrieved from <https://jfm.edu.vn/index.php/jfme/article/view/865>