



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / إدارة المشاريع

العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية
للتأمين بالشرقية

Examining the Relationship Between Employee Empowerment and Customer Satisfaction: An Applied Study on Al-Tawuniya Insurance Company in the Eastern Province"

أسم الطالب

إيمان إبراهيم الأجود

الرقم الجامعي

242000176

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

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

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	النموذج المقترح للمشروع المصدر: الطالبة، 2026	10
2	منهجية البحث المصدر: الطالبة، 2026	11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم تعد المنظمات تعمل بالأساليب التقليدية ذاتها، بل أصبحت تواجه بيئة تنافسية معقدة تتطلب مرونة أكبر وقدرة أعلى على الاستجابة لاحتياجات العملاء ومع التطور التكنولوجي واتساع حجم المؤسسات وتعاضم أدوارها، برز العنصر البشري بوصفه الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق وقد تزايد الاهتمام بمفهوم تمكين الموظفين منذ أواخر القرن العشرين باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم على إشراك العاملين في صنع القرار، وتوسيع نطاق مشاركتهم في إدارة العمل، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ومستوى رضا العملاء. (معراج، ٢٠١٥)

ويقوم تمكين العاملين على منحهم قدرًا أوسع من الصلاحيات والاستقلالية في أداء مهامهم، مع تفويضهم بجزء من المسؤوليات المرتبطة بالعمل فبدلاً من حصر القرار في المستويات الإدارية العليا، يُتاح للموظفين مساحة أكبر لاتخاذ قرارات تتعلق بوظائفهم اليومية، مما يعزز إحساسهم بالثقة ويقوي ارتباطهم بعملهم وعندما يشعر الموظف بأن رأيه محل تقدير وأن لديه حرية التصرف ضمن إطار واضح، يزداد دافعه للمبادرة وابتكار حلول جديدة، ويتجه إلى التفكير بطرق غير تقليدية لمعالجة المشكلات هذا المناخ الإيجابي ينعكس على السلوك الإداري داخل المنظمة، فيصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات كما يسهم التمكين في ترسيخ مبدأ المساءلة، إذ يتحمل العاملون نتائج قراراتهم وأدائهم، الأمر الذي يدفعهم إلى الالتزام بالمعايير المهنية والسلوكية المطلوبة ومن جانب آخر، ينعكس التمكين على أسلوب القيادة ذاته؛ حيث ينتقل دور المدير من الرقابة المباشرة والتدخل التفصيلي إلى التوجيه والدعم والإرشاد، مما يعزز نمط قيادة أكثر فاعلية وثقة داخل بيئة العمل. (بوالعير، وآخرون، ٢٠٢٤)

كما ينطلق مفهوم التمكين الإداري من توسيع مساحة الحرية المتاحة للعاملين، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، ومنحهم صلاحيات أوسع تساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وترسيخ ولائهم للمؤسسة ولهذا السبب سارعت كثير من المنظمات خاصة في القطاعين الصناعي والخاص إلى تبني هذا التوجه باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم التطوير المؤسسي وتحسن الأداء ومع ذلك، لم يحظَ التمكين بقبول كامل في جميع المؤسسات؛ إذ أبدت بعض الإدارات تحفظها تجاه تطبيقه، انطلاقاً من مخاوف تتعلق باحتمال تداخل الأدوار أو غموض المسؤوليات، وما قد يترتب على ذلك من إضعاف للتسلسل التنظيمي كما يرى البعض أن توسيع الصلاحيات ينطوي على درجة من المخاطرة، خصوصاً إذا لم يكن العاملون مهيين بالشكل الكافي لتحمل

المسؤولية، مما قد يؤثر في استقرار العمل وانضباطه وعليه، فإن نجاح التمكين الإداري لا يرتبط بمجرد منح الصلاحيات، بل يتطلب وضوحاً في الأدوار، وتأهيلاً مناسباً للعاملين، ونظاماً إدارياً يوازن بين الحرية والمسؤولية. (سابق، ٢٠٢٤)

تقوم إدارة علاقات العملاء على بناء تفاعل مستمر وفعل بين المؤسسة وعملائها، بحيث تُوجّه المنظمة مواردها وإمكاناتها نحو إنشاء علاقة طويلة الأمد قائمة على المنفعة المتبادلة ويتحقق ذلك عبر مجموعة من المراحل المتكاملة، تبدأ باكتساب العملاء الجدد، ثم تعزيز العلاقة معهم، والعمل على الاحتفاظ بهم، وبناء ولائهم، وصولاً إلى تحقيق رضاهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة وتُعد الثقة والالتزام والرضا من العوامل الأساسية التي تسهم في تكوين ولاء العميل؛ فعندما يشعر العميل بأن المؤسسة تلبي احتياجاته وتحترم توقعاته، يزداد ارتباطه بها ويقل احتمال انتقاله إلى منافس آخر كما يصبح أكثر استعداداً لتكرار التعامل، بل وقد يتحول إلى عميل مميز أو شريك طويل الأمد ولهذا تحرص المؤسسات على تنمية علاقة العميل بها تدريجياً، منذ مرحلة الاهتمام الأولي وحتى مرحلة الشراكة، مع التركيز على تقديم عروض وخدمات تتوافق مع احتياجاته المعلنة وتوقعاتهم. (علي، ٢٠١٦)

أما ما يقصد برضا العملاء فهو مستوى الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى العميل نتيجة المقارنة بين توقعاته المسبقة والأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة فإذا جاء الأداء مساوياً أو متفوقاً على تلك التوقعات، تحقق الرضا، أما إذا كان أقل منها فقد ينشأ شعور بعدم الرضا. وتسعى المؤسسات إلى تحقيق هذا التوازن بل وتجاوزه، من خلال تحسين جودة خدماتها والاهتمام بتجربة العميل، بما ينعكس على استمرارية العلاقة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تمكين الموظفين لم يعد خياراً إدارياً ثانوياً، بل أصبح مدخلاً استراتيجياً يؤثر بصورة مباشرة في جودة الأداء المؤسسي وتجربة العميل. فكلما مُنح العاملون صلاحيات أوسع، ودُعموا بالثقة والتدريب والتحفيز، انعكس ذلك على مستوى تفاعلهم مع العملاء، وسرعة استجابتهم لاحتياجاتهم، وقدرتهم على تقديم خدمة أكثر كفاءة ومرونة ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية، بوصفها إحدى المؤسسات الخدمية التي يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على جودة التفاعل بين موظفيها وعملائها وتسعى الدراسة إلى استكشاف طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثير أبعاد التمكين المختلفة في تعزيز رضا العملاء، بما يسهم في تقديم تصور علمي يمكن أن يدعم متخذي القرار في تطوير السياسات الإدارية وتحسين مستوى الخدمة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الخدمية اليوم تحديات كبيرة في تحقيق التوازن بين تطوير قدرات الموظفين وتحسين تجربة العملاء، خاصة في ظل بيئة عمل تنافسية وسريعة التغير ومن أبرز هذه التحديات القدرة على تمكين الموظفين بشكل فعال بحيث ينعكس هذا التمكين على جودة الخدمات ورضا العملاء، بما يسهم في تعزيز ولائهم واستمرارية تعاملهم مع المؤسسة وعلى الرغم من أهمية تمكين الموظفين وارتباطه المباشر بأداء العمل ورضا العملاء، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى فهم واضح لكيفية تطبيق استراتيجيات التمكين بشكل متكامل وقياس تأثيرها الفعلي على رضا العملاء.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- معظم الدراسات السابقة ركزت على السياقات العامة أو القطاعات الصناعية، مع قلة التركيز على القطاع التأميني أو المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- ندرة الدراسات التي تربط بين أبعاد التمكين المختلفة (الصلاحيات، الحرية، المشاركة، التدريب) وتأثيرها المباشر على رضا العملاء.
- قلة البحوث التي تقدم نموذجاً متكاملًا يوضح العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بشكل شامل ومفصل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب آليات واضحة لتطبيق سياسات التمكين بشكل فعال داخل شركات التأمين، مما يحد من استفادة المؤسسة من قدرات الموظفين.
- نقص أدوات قياس تأثير التمكين العملي على رضا العملاء وولائهم، رغم تطبيق بعض المؤسسات لهذه السياسات.
- الحاجة لدراسة تطبيقية محددة على شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية لتحديد كيفية تأثير التمكين على جودة الخدمة وتجربة العملاء.

مشكلة الدراسة هي : ما دور العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالشرقية؟

1.3. أهمية الدراسة

ان الالهية العلمية والعملية لموضوع الدراسة تتعلق بتوجيه كل الانتباه الى تمكين الموظفين لدورهم الكبير في رضا العملاء، ذلك أن موضوع تمكين الموظفين ورضا العملاء موضوع ثري ويحتاج الى تعميق الدراسات أكثر فأكثر، والتي من شأنها رفع الأداء المؤسسي من خلال البحث والاطلاع أكثر بالموضوع وخاصة أن المعرفة العلمية تبنى على أساس تراكمي، وتنقسم أهمية هذه الدراسة الى مستويين رئيسيين هما:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في بيئة العمل الخدمية.
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير أبعاد التمكين المختلفة (الصلاحيات، الحرية، المشاركة، التدريب) على رضا العملاء.
- تقديم إطار نظري متكامل يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية حول الإدارة والخدمات المؤسسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة إدارة شركة التعاونية للتأمين في تحسين سياساتها الإدارية المتعلقة بتمكين الموظفين.
- دعم تطوير استراتيجيات تعزيز رضا العملاء وولائهم من خلال تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرار والمبادرة.
- توفير تصور عملي لقياس أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العملاء.

1.4. أسئلة الدراسة

- كيف يؤثر تمكين الموظفين على تحقيق ولاء العملاء لشركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية؟
- إلى أي مدى يسهم رضا العملاء في ارتفاع تقييم شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية؟
- ما التحديات التي قد تحد من تطبيق تمكين الموظفين مما يؤثر على جودة الانتاج داخل الشركة؟
- ما الطرق الأمثل لتدريب الموظفين للتعامل مع العملاء لكسب رضاهم داخل شركة التعاونية للتأمين؟
- ما أثر أبعاد تمكين الموظفين على أبعاد رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام : التعرف على دور العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية

الاهداف الفرعية:

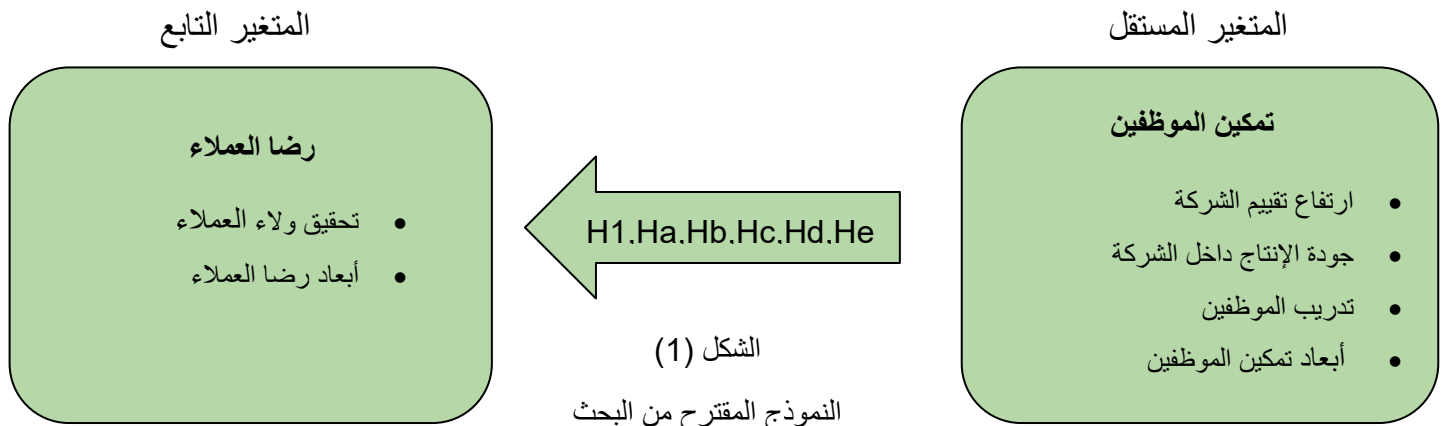
- دراسة تأثير تمكين الموظفين على تحقيق ولاء العملاء لشركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية.
- قياس مدى مساهمة رضا العملاء في ارتفاع تقييم شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية.
- التعرف على التحديات التي قد تحد من تطبيق تمكين الموظفين وتأثيرها على جودة الإنتاج داخل الشركة.
- تحديد الطرق الأمثل لتدريب الموظفين للتعامل مع العملاء لكسب رضاهم داخل شركة التعاونية للتأمين.
- دراسة أثر أبعاد تمكين الموظفين على أبعاد رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بالشرقية
- Ha: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين تمكين الموظفين وتحقيق ولاء العملاء لشركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين رضا العملاء وارتفاع تقييم شركة التعاونية للتأمين في المنطقة الشرقية
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين التحديات التي قد تحد من تطبيق تمكين الموظفين وجودة الإنتاج داخل الشركة
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين طرق تدريب الموظفين للتعامل مع العملاء وكسب رضاهم داخل شركة التعاونية للتأمين
- He: توجد علاقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية بين أبعاد تمكين الموظفين وأبعاد رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



النموذج المقترح من البحث

المصدر : الطالب، 2026

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

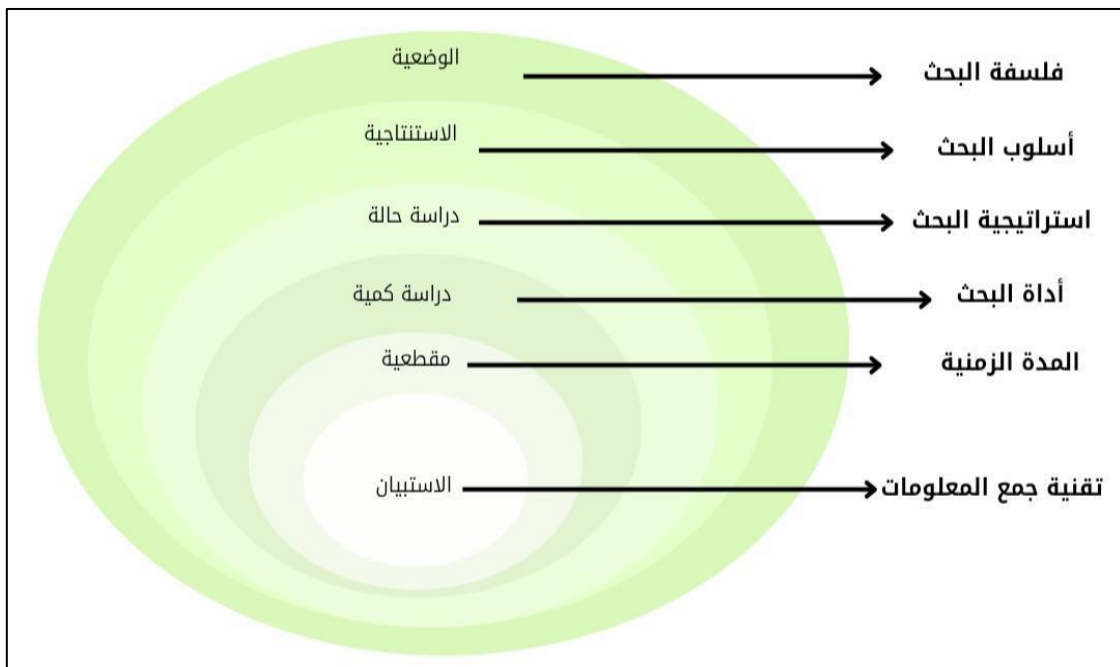
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب 2026

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد دراسة أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء من الموضوعات الحيوية في الوقت الحالي، لما لها من أهمية كبيرة في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمثل تمكين الموظفين أداة فعّالة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العملاء وكفاءة العمليات التشغيلية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية على شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية، وتُعتبر هذه الشركة من أبرز الشركات العاملة في قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، حيث تعرف بكفاءتها التشغيلية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في متطلبات السوق، وبناء علاقات متينة وثقة متبادلة مع عملائها من خلال تقديم خدمات سريعة وفعّالة.

وتغطي أنشطة الشركة مجموعة واسعة من برامج التأمين، تشمل التأمين الصحي، وتأمين المركبات، والتأمين على الممتلكات، بالإضافة إلى برامج التأمين الجماعية المقدمة للقطاعات العام والخاص، وتعمل الشركة وفق أطر تنظيمية صارمة، مع تطبيق أفضل الممارسات المهنية لضمان جودة الخدمات وكسب رضا العملاء، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

كما تتميز شركة التعاونية للتأمين بالمنطقة الشرقية بموقعها المتميز في بيئة اقتصادية حيوية، حيث تتميز المنطقة بكثافة النشاط الاقتصادي وتنوع القطاعات الصناعية والتجارية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- معراج، ٢٠١٥، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية: بمدينة الصيانة لشركة سوناطراك
- بوالبعير، مخلوفي، ٢٠٢٤، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإداري دراسة حالة : دار المالية لولاية ميله
- سابق، ٢٠٢٤، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية: بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة
- علي، ٢٠١٦، العلاقة بين رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات دراسة ميدانية على شركات صناعة المشروبات الغازية في إقليم كردستان