

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

يحيى ابراهيم عيسى مشطا

233001540

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤.....	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤.....	1.1. المقدمة
٦.....	1.2. مشكلة الدراسة
٦.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٧.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٨.....	1.3. أهمية الدراسة
٨.....	1.3.1. على المستوى النظري
٩.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي
٩.....	1.4. أسئلة الدراسة
١٠.....	1.5. أهداف الدراسة
١١.....	1.6. فرضيات الدراسة
١١.....	1.7. نموذج الدراسة
١٢.....	
١٢.....	1.8. منهجية الدراسة
١٤.....	1.9. الدراسة الميدانية
١٥.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
١٧.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٧.....	2.1. المقدمة
١٧.....	2.2. المتغير المستقل: تمكين موظفي خدمة العملاء
١٧.....	2.2.1. تمهيد ومفهوم التمكين

١٨	2.2.2. أهمية تمكين موظفي خدمة العملاء
١٩	2.2.3. أهداف تمكين موظفي خدمة العملاء
٢٠	2.2.4. أبعاد تمكين موظفي خدمة العملاء
٢٢	2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
٢٣	2.3. المتغير التابع: رضا العملاء
٢٣	2.3.1. تمهيد ومفهوم رضا العملاء
٢٤	2.3.2. أهمية رضا العملاء
٢٥	2.3.3. أهداف قياس رضا العملاء وتحقيقه
٢٦	2.3.4. أبعاد رضا العملاء
٢٨	2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
٢٩	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣١	2.5. الخاتمة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ أصبح قطاع التأمين الصحي أحد القطاعات الحيوية التي تستقطب اهتماماً متزايداً من قبل صانعي القرار والباحثين على حدٍ سواء. وتسعى شركات التأمين الصحي إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات العملاء المتنامية، مما يجعل من رضا العميل هدفاً استراتيجياً لا يمكن التفريط فيه. وفي خضم

هذه التحولات، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تُسهم في تطوير الأداء التسويقي للشركات، ومن أبرزها مفهوم التمكين الذي بات يُمثّل ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة (ثابت وآخرون، ٢٠٢٣).

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

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

ويكتسب تطبيق هذه المفاهيم في قطاع التأمين الصحي أهمية خاصة نظراً لطبيعة الخدمة المقدمة التي تتسم بالحساسية والتعقيد، حيث يتعامل العميل مع قضايا تمس صحته وسلامة أسرته. وتُمثّل شركة التعاونية للتأمين إحدى أبرز الشركات الرائدة في هذا القطاع بالمملكة العربية السعودية، وتسعى باستمرار إلى تطوير منظومة خدمة العملاء لديها لمواكبة المنافسة المتنامية والتوقعات المتزايدة. ولذلك، فإن دراسة أثر تمكين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء في هذه الشركة يُسهم في تقديم رؤية معمّقة حول العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة عمل ذات خصوصية (الطحان، ٢٠٢٥).

ومن هنا، تنبثق أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في قطاع التأمين الصحي بالتطبيق على شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، وذلك

بهدف تقديم توصيات عملية تُسهم في تطوير ممارسات التمكين وتعزيز رضا العملاء، إضافةً إلى إثراء الأدبيات النظرية في هذا المجال الحيوي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة في البيئة السعودية .

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

أولاً، أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة تمكين الموظفين بشكل عام دون التعمق في تمكين موظفي خدمة العملاء تحديداً بوصفهم الفئة الأكثر احتكاكاً بالعمل، كما هو الحال في دراسة ثابت وآخرون (٢٠٢٣) التي تناولت دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي بالمستشفيات الاستثمارية دون التركيز على فئة محددة من الموظفين.

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

ثالثاً، نُدرّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تمكين موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء في قطاع التأمين الصحي تحديداً، إذ تركّزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كصناعة الأغذية (ناصر وآخرون، ٢٠٢٢)، والاتصالات (الطحان، ٢٠٢٥)، والسياحة (الشيخ وآخرون، ٢٠٢٢)، مما يُمثّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية تتناول موضوعاً حيوياً يجمع بين متغيرين مهمين هما تمكين موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء في قطاع التأمين الصحي، الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث السابقة.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً لمفهوم تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده المختلفة، مما يُسهم في سدّ الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المفهوم.
- تُضيف الدراسة بُعداً جديداً للبحوث السابقة من خلال تطبيق نموذجها على قطاع التأمين الصحي في البيئة السعودية، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مقارنة في قطاعات أخرى أو في بيئات مختلفة.
- تُمثّل الدراسة منطلقاً للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، مثل القيادة الروحية، أو الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي.

- تُسهم نتائج الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة السببية بين أبعاد التمكين المختلفة (النفسي، والمعرفي، والسلوكي، والهيكلية) ومستويات رضا العملاء.

1.3.2.1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة لإدارة شركة التعاونية للتأمين رؤية علمية معمّقة حول واقع تمكين موظفي خدمة العملاء في الشركة وأثره على رضا العملاء، مما يُمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات وأدلة موثوقة.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في شركات التأمين الصحي بالمملكة العربية السعودية على تطوير سياسات وممارسات التمكين بما يتوافق مع طبيعة العمل في هذا القطاع وخصوصية العملاء.
- تُسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملاء التأمين الصحي، وبالتالي رفع مستويات الرضا والولاء، وتعزيز سمعة الشركة في السوق السعودي.
- تُقدّم الدراسة مؤشرات عملية يمكن لإدارات الموارد البشرية في شركات التأمين الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تنمية قدرات موظفي خدمة العملاء وتمكينهم.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تُولي اهتماماً كبيراً بتطوير قطاع الخدمات وتعزيز جودة الحياة من خلال تقديم خدمات تأمينية متميزة تلبي تطلعات المواطنين والمقيمين.
- تستفيد الجهات الرقابية كهيئة التأمين والبنك المركزي السعودي من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير وضوابط تُسهم في رفع كفاءة قطاع التأمين الصحي وحماية حقوق العملاء.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر تفويض الصلاحيات على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
٢. ما أثر العمل الجماعي على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر التدريب والتطوير على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر التحفيز على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
٥. ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على رضا العملاء في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر التمكين على رضا العملاء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.5 أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق أبعاد تمكين موظفي خدمة العملاء في شركة التعاونية للتأمين.
٢. قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض.
٣. الكشف عن أثر تفويض الصلاحيات على رضا العملاء في الشركة محل الدراسة.
٤. تحديد أثر العمل الجماعي بين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء.
٥. بيان أثر التدريب والتطوير المقدم للموظفين على مستوى رضا العملاء.
٦. قياس أثر التحفيز المادي والمعنوي للموظفين على رضا العملاء.
٧. تحليل أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على رضا العملاء.

٨. الكشف عن الفروق في اتجاهات المبحوثين تجاه أثر التمكين على رضا العملاء وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

٩. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز ممارسات التمكين ورفع مستوى رضا العملاء في قطاع التأمين الصحي.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0)

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

الفرضيات الفرعية:

• H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.

• H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي على رضا العملاء.

• H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على رضا العملاء.

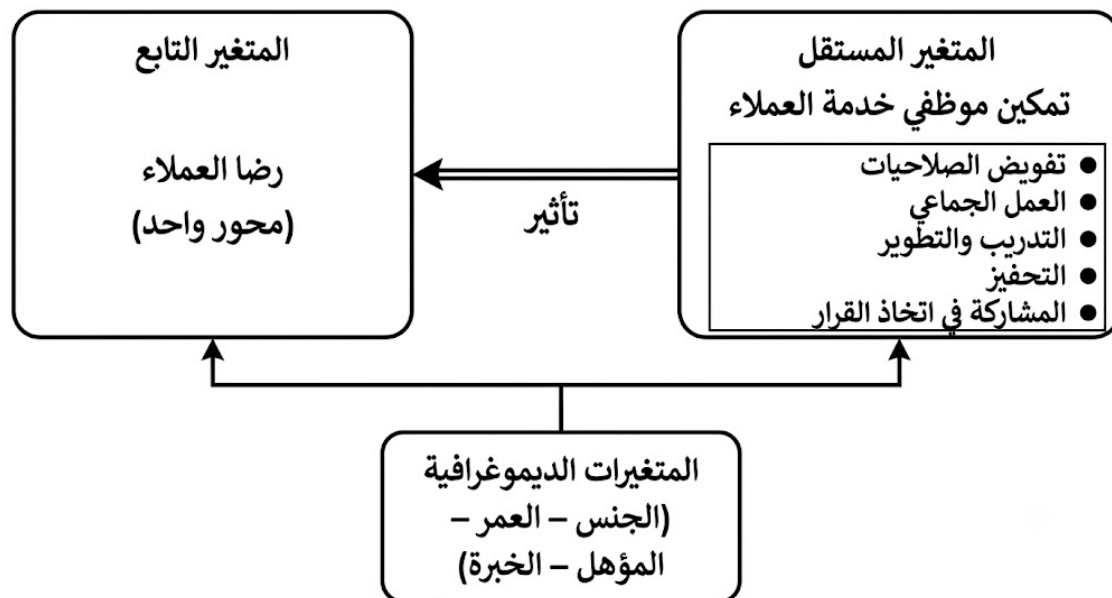
• H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على رضا العملاء.

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

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

1.7 نموذج الدراسة

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



1.8 منهجية الدراسة

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

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

مجتمع وعينة الدراسة: سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من عملاء شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض، والذين يبلغ عددهم وفقًا لآخر إحصائيات الشركة نحو (750,000) عميل من حاملي وثائق التأمين الصحي في منطقة الرياض. وسيتم اختيار عينة عشوائية ميسرة من هذا المجتمع باستخدام معادلة (Stephen

Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وبذلك يبلغ حجم العينة المستهدفة (384) مفردة.

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

مصادر جمع البيانات:

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي. (Kolmogorov-Smirnov)

حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده (تقويض الصلاحيات، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) على رضا العملاء.

• **الحدود المكانية:** شركة التعاونية للتأمين – مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

• **الحدود البشرية:** عملاء التأمين الصحي في شركة التعاونية للتأمين.

• **الحدود الزمانية:** سوف تُطبَّق الدراسة الميدانية خلال الفترة (2025 – 2026)

أداة الدراسة (توزيع فقرات الاستبانة):

المحور	المتغير / البُعد	عدد الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية	4
المتغير المستقل	تقويض الصلاحيات	4
المتغير المستقل	العمل الجماعي	4
المتغير المستقل	التدريب والتطوير	4
المتغير المستقل	التحفيز	4
المتغير المستقل	المشاركة في اتخاذ القرار	4
المتغير التابع	رضا العملاء (أحادي المحور)	10
الإجمالي		34فقرة

1.9 الدراسة الميدانية

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

1.10 مخطط المشروع المقترح

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

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

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

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

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

قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزةً منهجيةً لا غنى عنها في أي بحث علمي رصين، إذ يُتيح للباحث بناء تصورٍ متكاملٍ عن الإطار المعرفي المتراكم حول متغيرات دراسته، والوقوف على أبرز ما توصل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات، فضلاً عن اكتشاف الفجوات البحثية التي يمكن أن تُشكّل مساحةً للإسهام العلمي الجديد. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم عرضٍ تحليليٍّ منظمٍ للأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المرتبطة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما "تمكين موظفي خدمة العملاء" بوصفه المتغير المستقل، و"رضا العملاء" بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق تطبيقي يستهدف شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض.

ولا يقتصر دور الدراسات السابقة على مجرد التوثيق التاريخي للجهود البحثية، بل يمتد ليشمل بناء الإطار المفاهيمي، وتحديد الأبعاد المعتمدة لكل متغير، وتبرير الفرضيات، والاستفادة من الأدوات المنهجية التي وظّفها الباحثون في سياقاتٍ مشابهة. ومن هنا، سيتناول هذا الفصل تمهيداً مفاهيمياً لكل متغير، يعقبه استعراض لأهميته وأهدافه وأبعاده، ثم عرضٌ نقديٌّ للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وصولاً إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين، واختتام الفصل بخلاصةٍ تُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

2.2. المتغير المستقل: تمكين موظفي خدمة العملاء

2.2.1. تمهيد ومفهوم التمكين

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية فرضتها العولمة والثورة الرقمية واشتداد حدة المنافسة، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والرقابة الصارمة، والانتقال نحو نماذج أكثر مرونة تُعلي من شأن العنصر البشري وتمنحه مساحةً أوسع للمبادرة والإبداع. وفي هذا السياق، برز مفهوم "تمكين العاملين" (Employee Empowerment) "بوصفه فلسفةً إداريةً حديثة تُعيد توزيع السلطة داخل المنظمة، وتنقل مركز اتخاذ القرار من القمة إلى القاعدة، بحيث يُصبح الموظف شريكاً فاعلاً في تحقيق الأهداف التنظيمية لا مجرد منفذٍ للتعليمات.

ويشير ثابت والبطل ومحمود (٢٠٢٣) إلى أن تمكين العاملين يُمثّل عمليةً إداريةً شاملةً تتضمن منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لأداء مهامهم بحرية واستقلالية، مع تزويدهم بالموارد والمعلومات والدعم اللازم لاتخاذ قراراتٍ رشيدةٍ تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما يُعرّفه سالم (٢٠٢٣) بأنه استراتيجية إدارية تُتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتحرّزهم من القيود البيروقراطية التي تُكبل مبادراتهم، مما يُعزّز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه منظماتهم.

ويُضيف الطحان (٢٠٢٥) بُعداً آخر للمفهوم حين يُميّز بين تمكين العاملين وتمكين العملاء، مشيراً إلى أن الأول يتعلق بإطلاق طاقات الموظفين داخل المنظمة، بينما يتعلق الثاني بمنح العملاء صلاحياتٍ أوسع في التفاعل مع المنظمة والتأثير في قراراتها. أما ما يُعنى به هذا البحث فهو تمكين موظفي خدمة العملاء تحديداً، وهو ذلك الفرع من التمكين الذي يستهدف تعزيز قدرات الموظفين الذين يحتكّون مباشرةً بالعملاء، ومنحهم صلاحيات حل المشكلات واتخاذ القرارات الفورية دون الرجوع المتكرر إلى المستويات الإدارية العليا. ومن منظور نفسي، يرى Zhu و Bahadur و Ali (2023) أن التمكين ليس مجرد تفويضٍ رسميٍّ للسلطات، بل هو حالة ذهنية ووجدانية يُدركها الموظف تنعكس في شعوره بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير في بيئة عمله. وفي السياق ذاته، يُشير Alajhar و Basahal (2023) إلى أن التمكين النفسي لموظفي خدمة العملاء يُعدّ من أهم العوامل التي تُشكّل سلوكهم المهني وتُحدّد جودة تفاعلهم مع العملاء.

2.2.2. أهمية تمكين موظفي خدمة العملاء

تكتسب عملية تمكين موظفي خدمة العملاء أهميةً بالغةً في ظل الاقتصاد الخدمي الحديث الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على جودة التفاعل الإنساني بين مقدّم الخدمة ومتلقيها، حيث أصبح الموظف الأمامي هو الوجه الحقيقي للمنظمة، وأصبح أدائه يُحدّد إلى حدٍّ بعيدٍ الصورة الذهنية للعميل عن المنظمة بأكملها. ولذلك، اهتم الباحثون بدراسة أهمية التمكين من زوايا متعددة، تشمل البعد الفردي والتنظيمي والتسويقي.

ويشير عايش والقحفة (٢٠٢٠) إلى أن أهمية تمكين العاملين تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، رفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للموظفين المطّلعين على تفاصيل العمل بالمساهمة في صنع القرار؛ ثانياً، تسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم بمرونة عالية دون الحاجة إلى تصعيدٍ إداريٍّ بطيء؛ ثالثاً، تخفيف العبء عن الإدارة العليا وتحريرها للتركيز على القضايا الاستراتيجية بدلاً

من الانشغال بالتفاصيل التشغيلية اليومية؛ رابعاً، تنمية قدرات الموظفين وإكسابهم مهاراتٍ إداريةً وقياديةً تُعدّهم لتولّي مناصب أعلى مستقبلاً.

ويرى الطيب (٢٠٢٢) أن أهمية التمكين تظهر بوضوح في قطاع الخدمات، إذ يُسهم في تحسين جودة الخدمة المقدّمة للعملاء، وتعزيز ولائهم للمنظمة، ورفع مستوى ثقتهم في قدرة الموظفين على تلبية احتياجاتهم. كما يُشير إلى أن التمكين يُعدّ آليةً فعّالةً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاعات التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء كالقطاع المصرفي والتأميني.

ويضيف بوزنيط ومبيروك وبلجازية (٢٠٢١) بُعداً آخر لأهمية التمكين، مؤكدين أنه يُعزّز الولاء التنظيمي للموظفين ويرفع من مستوى انتمائهم للمنظمة، إذ يشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في نجاحها لا مجرد أدوات تنفيذية. وفي السياق ذاته، يُبرز AlKahtani وزملاؤه (٢٠٢١) الدور الذي يلعبه التمكين في تعزيز الالتزام التنظيمي عبر وساطة الرضا الوظيفي، مشيرين إلى أن الموظفين الممكنين يكونون أكثر رضاً عن أعمالهم، وبالتالي أكثر التزاماً تجاه منظماتهم.

كما يرى Makhamreh وزملاؤه (٢٠٢٢) أن أهمية التمكين تتجاوز حدود الموظف والمنظمة لتصل إلى العميل والأداء العام للشركة، إذ يُشكّل التمكين متغيراً معدّلاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء المنظمة، مما يعني أن العائد الاقتصادي للتمكين لا يقتصر على تحسين مناخ العمل الداخلي بل يمتد إلى تعزيز المخرجات المالية والتسويقية.

2.2.3. أهداف تمكين موظفي خدمة العملاء

تسعى المنظمات إلى تبني استراتيجية تمكين العاملين لتحقيق جملةٍ من الأهداف المتشابكة التي تخدم مصالح الأطراف الثلاثة: الموظف، والمنظمة، والعميل. وقد تعددت آراء الباحثين حول هذه الأهداف، إلا أنها تتقاطع في جوهرها حول تعظيم القيمة المضافة للعنصر البشري في المنظمة.

يشير عبدالحكيم (٢٠٢٢) إلى أن أهداف تمكين العاملين تتمحور حول: (١) تعزيز فاعلية اتخاذ القرار من خلال إشراك من هم أقرب للمشكلة في وضع الحلول؛ (٢) تحسين جودة بيئة العمل عبر منح الموظفين شعوراً بالسيطرة على أعمالهم؛ (٣) تنمية روح المبادرة والابتكار لدى العاملين والتخلص من ثقافة الخوف من المسؤولية؛ (٤) تحقيق التوازن بين متطلبات الرقابة الإدارية ومتطلبات المرونة التشغيلية.

كما يشير بوخلوة وبن قرينة (٢٠١٥) إلى أن التمكين يهدف إلى: (١) رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي؛ (٢) تحسين إنتاجية الفرد والفريق من خلال إطلاق الطاقات المكبوتة؛ (٣) بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛ (٤) إعداد صف ثانٍ من القيادات القادرة على تحمل المسؤولية عند الحاجة.

ويُضيف البحري والزيود (٢٠٢٣) أهدافاً أخرى للتمكين، منها: (١) تعزيز شعور العدالة التنظيمية لدى العاملين من خلال المشاركة في القرارات التي تمسّهم؛ (٢) تقليل الصراعات التنظيمية الناجمة عن المركزية المفرطة؛ (٣) خلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات ومحفّزة للإبداع.

ومن منظور تسويقي، يرى ناصر وأبو زيد وشفيق (٢٠٢٢) أن تمكين العملاء وموظفي خدمتهم يستهدف: (١) تحقيق الابتكار في الخدمات والمنتجات من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة المباشرة؛ (٢) رفع مستوى رضا العملاء عبر تقديم استجاباتٍ مخصصةٍ لاحتياجاتهم؛ (٣) بناء علاقات طويلة الأمد بين المنظمة وعملائها.

كما يشير Proenca وRodrigues (2021) في دراستهما على مراكز الاتصال إلى أن التمكين يهدف إلى: (١) تحسين جودة التفاعل بين الموظف والعميل؛ (٢) تقليص زمن حل مشكلات العملاء؛ (٣) رفع مؤشرات الأداء التشغيلي مثل معدل الحل من أول مكالمة؛ (٤) تعزيز رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. ويُضيف Zaim وYucel (2022) في سياق التمكين الرقمي أن أهدافه تشمل: (١) تحسين إدراك العملاء للعلامة التجارية؛ (٢) رفع مستوى تفاعلهم مع المنصات الرقمية للمنظمة؛ (٣) خلق تجربة عميل متكاملة عبر مختلف نقاط التماس.

2.2.4. أبعاد تمكين موظفي خدمة العملاء

تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (تمكين موظفي خدمة العملاء) في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمّقةٍ للأدبيات ذات الصلة، وبشكل خاص دراسة ثابت والبطل ومحمود (٢٠٢٣) ودراسة سالم (٢٠٢٣) ودراسة عبدالحكيم (٢٠٢٢)، فضلاً عن دراسة Alajhar وBasahal (2023)، حيث تقاطعت هذه الدراسات في تحديد خمسة أبعاد رئيسية تُشكّل مجتمعةً البنية المتكاملة لمفهوم التمكين، وهي: تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار.

البعد الأول: تفويض الصلاحيات، ويُعدّ الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التمكين، إذ يتضمن نقل جزء من السلطات الرسمية من المدير إلى الموظف بشكل يُتيح له التصرف باستقلالية في نطاق مهامه دون الحاجة إلى الرجوع المستمر لرؤسائه. ويرى عايش والقحفة (٢٠٢٠) أن التفويض الفعّال يستلزم توفر ثلاثة شروط: وضوح نطاق الصلاحيات المفوّضة، وتوفر المعلومات اللازمة لممارستها، ووجود نظام محاسبة عادلٍ يوازن بين المسؤولية والمساءلة. وفي سياق خدمة العملاء تحديداً، يعني التفويض منح الموظف صلاحية اتخاذ قرارات مثل منح تعويضاتٍ محدودة، أو تعديل شروط خدمةٍ معينة، أو حل شكوى بشكل فوري.

البعد الثاني: العمل الجماعي، ويُشير إلى تفعيل روح الفريق داخل وحدات خدمة العملاء بحيث يتشارك الموظفون المعرفة والخبرات ويتعاونون في مواجهة التحديات. ويؤكد سالم (٢٠٢٣) أن العمل الجماعي يُعزّز فاعلية التمكين لأنه يُوفّر شبكة دعمٍ للموظف الممكن، ويُقلّل من مخاطر القرارات الفردية الخاطئة، ويُسرّع من عملية تعلّم الموظفين من بعضهم البعض. كما يُسهم العمل الجماعي في بناء ثقافةٍ تنظيميةٍ تعاونيةٍ تُصبح فيها المصلحة العامة أولويةً على المصالح الفردية.

البعد الثالث: التدريب والتطوير، وهو الشرط اللازم لضمان قدرة الموظفين على ممارسة صلاحياتهم المفوّضة بكفاءة. ويُشير الطيب (٢٠٢٢) إلى أن التمكين دون تدريبٍ كافٍ يتحول إلى عبءٍ على الموظف بدلاً من أن يكون فرصةً للنمو، إذ يجد نفسه أمام قراراتٍ لا يمتلك الأدوات المعرفية والمهارية لاتخاذها. ويشمل التدريب في هذا السياق: تدريباً فنياً على المنتجات والخدمات، وتدريباً على مهارات التواصل وحل النزاعات، وتدريباً على استخدام النظم التكنولوجية المستخدمة في خدمة العملاء.

البعد الرابع: التحفيز، ويُعدّ المحرّك النفسي الذي يدفع الموظف الممكن إلى استثمار صلاحياته لتحقيق أعلى مستويات الأداء. ويُميّز بوخلوة وبن قرينة (٢٠١٥) بين التحفيز المادي المتمثل في الحوافز المالية والمكافآت، والتحفيز المعنوي المتمثل في الاعتراف والتقدير وتوفير فرص الترقّي. ويُشير Makhamreh وزملاؤه (٢٠٢٢) إلى أن التحفيز يُعدّ متغيراً حاسماً في تحويل التمكين من مجرد إجراءٍ إداريٍّ إلى ممارسةٍ فعليةٍ تنعكس على السلوك اليومي للموظف.

البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار، ويعني إشراك الموظفين في القرارات التي تمسّ أعمالهم وبيئتهم التنظيمية، سواءً عبر لجانٍ رسميةٍ أو اجتماعاتٍ دوريةٍ أو أنظمة اقتراحات. ويؤكد عبدالحكيم (٢٠٢٢) أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من جودة القرارات المتخذة لأنها تعتمد على تنوّع وجهات النظر، كما تُعزّز التزام الموظفين بتنفيذ هذه القرارات لأنهم شاركوا في صياغتها.

وإلى جانب هذه الأبعاد الرئيسية، أشارت بعض الدراسات إلى عناصر إضافية تُثري مفهوم التمكين، منها: توفر المعلومات وحرية الوصول إليها كما ذكر Zaim و (Yucel 2022)، وبناء الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين كما أشار البحري والزيود (٢٠٢٣)، والاستقلالية النفسية والشعور بالمعنى في العمل كما أوضح Zhu وزملاؤه. (2023)

2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

دراسة سالم (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز) على أداء العاملين في جامعة عدن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً وموظفةً من الإداريين والأكاديميين في الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للتمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعةً على أداء العاملين، حيث كان بُعد التدريب الأكثر تأثيراً، يليه تفويض السلطة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الجامعية استراتيجيةً واضحةً للتمكين، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تُهيئ العاملين لممارسة صلاحياتهم المفوضة.

دراسة عبدالحكيم (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، الاتصال، التحفيز، التدريب) على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية "كهريف" وحدة تقرت بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (٧٥) موظفاً. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تمكين العاملين وفعالية اتخاذ القرار، وأن أبعاد التمكين تُفسّر نسبةً كبيرةً من التباين في فعالية القرار. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق التفويض وتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة.

دراسة بوزنيط ومبيروك وبلجازية (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز) على الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) موظفاً من العاملين في المؤسسة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ للتمكين على الولاء التنظيمي، حيث كان بُعد التحفيز الأكثر تأثيراً في

تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى العاملين. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الأداء الفعلي للعاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: (Proenca & Rodrigues 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في مراكز الاتصال بأبعاده (الاستقلالية، المعلومات، المكافآت، التدريب) على رضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على بيانات مقطعية، وتكونت العينة من (٢٤٥) موظفاً في مراكز الاتصال في البرتغال. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين موظفي مراكز الاتصال ورضا العملاء، حيث يُسهم التمكين في تسريع الاستجابة وتحسين جودة التفاعل. وأوصت الدراسة بمنح موظفي مراكز الاتصال صلاحياتٍ أوسع للتصرف في المواقف المختلفة.

دراسة: (Alajhar & Basahal 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) على المخرجات المرتبطة بالعمل لدى ممثلي خدمة العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٢) موظفاً في مراكز خدمة العملاء بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت النتائج إلى وجود أثرٍ إيجابيٍ للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المقدمة. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارية تُعزز الأبعاد النفسية للتمكين لدى موظفي الخط الأمامي.

دراسة: (Zhu, Bahadur & Ali 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الروحية على أداء خدمة العملاء الاستباقي عبر متغيري التمكين النفسي ومسافة السلطة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من (٣٦٧) موظفاً في قطاع الخدمات. وتوصلت النتائج إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة الروحية وأداء خدمة العملاء الاستباقي، وأن التمكين يُعزز من ميل الموظفين لتقديم خدمةٍ متميزةٍ تفوق توقعات العملاء. وأوصت الدراسة بدمج ممارسات التمكين مع أنماط القيادة التحويلية والروحية.

2.3. المتغير التابع: رضا العملاء

2.3.1. تمهيد ومفهوم رضا العملاء

يُمثّل رضا العملاء (Customer Satisfaction) أحد أهم المفاهيم في الفكر التسويقي المعاصر، إذ تحوّل من مجرد مؤشر أداء إلى غاية استراتيجية تسعى إليها المنظمات الرائدة بوصفه المدخل الحقيقي لتحقيق الاستدامة والنمو في أسواقٍ تتزايد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم. وقد أدرك المفكرون في مجال إدارة الأعمال أن اكتساب عميلٍ جديدٍ يُكلّف المنظمة أضعاف ما تكلفه للاحتفاظ بعميلٍ حالي، مما جعل من رضا العملاء والاحتفاظ بهم أولويةً قصوى في الخطط التسويقية والتشغيلية.

ويُعرّف الشيخ ولطيف وعلي (٢٠٢٢) رضا العملاء بأنه استجابة عاطفية وإدراكية يُبديها العميل بعد تجربة استخدام منتجٍ أو خدمةٍ معينة، وتنشأ من المقارنة بين توقعاته المسبقة والأداء الفعلي الذي عاينه، فإذا فاق الأداء التوقعات تحقق الرضا، وإذا قصر عنها نشأ الاستياء. وفي السياق ذاته، يرى أبو عيسى (٢٠٢٣) أن رضا العملاء هو حالة نفسية تُعبّر عن مدى تلبية المنتج أو الخدمة لاحتياجات العميل ورغباته، وتنعكس على سلوكه الشرائي المستقبلي وعلى ولائه للعلامة التجارية.

ويضيف ابن طريف (٢٠٠٩) بُعداً أشمل للمفهوم، حيث يرى أن رضا العملاء لا يقتصر على المنتج أو الخدمة في حد ذاتها، بل يمتد ليشمل كافة نقاط التماس بين العميل والمنظمة، بما فيها جودة التفاعل مع الموظفين، وسهولة إجراءات الحصول على الخدمة، وسرعة الاستجابة للشكاوى، والصورة الذهنية العامة عن المنظمة. أما مختارية (٢٠٢٢) فتشير إلى أن رضا العملاء يُعدّ مفهوماً ديناميكياً يتطور مع تطور توقعات العملاء وتغيّر معايير الجودة في السوق، مما يستلزم متابعة مستمرة لمستوياته وقياسها بأدواتٍ علمية دقيقة.

ومن منظورٍ حديث، يُشير Zaim و Yucel (2022) إلى أن رضا العملاء في العصر الرقمي أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التجربة الرقمية التي تُقدّمها المنظمة، بدءاً من سهولة استخدام موقعها الإلكتروني وتطبيقاتها، وانتهاءً بجودة خدمة العملاء عبر القنوات الرقمية المختلفة.

2.3.2. أهمية رضا العملاء

تتبع أهمية رضا العملاء من كونه المؤشر الحقيقي على نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها، إذ إن المنظمة التي تعجز عن إرضاء عملائها ستفقد لهم لصالح المنافسين مهما امتلكت من موارد أو تقنيات. وقد أولى الباحثون هذا المفهوم اهتماماً واسعاً، وسلّطوا الضوء على أبعاد أهميته المتعددة التي تمتد لتشمل الجوانب المالية والتسويقية والتنظيمية.

ويشير العريقي (٢٠٢٠) إلى أن أهمية رضا العملاء تتجلى في عدة محاور، أبرزها: (١) تحقيق الاستقرار المالي للمنظمة من خلال ضمان تدفق إيرادات منتظم من العملاء الدائمين؛ (٢) تخفيض التكاليف التسويقية عبر تقليل الحاجة لاستقطاب عملاء جدد لتعويض المنسحبين؛ (٣) بناء سمعة إيجابية للمنظمة تنتشر عبر التسويق الشفهي المجاني من العملاء الراضين؛ (٤) توفير قاعدة بيانات ثرية عن احتياجات السوق يمكن استثمارها في تطوير المنتجات والخدمات.

ويرى مختارية (٢٠٢٢) أن أهمية رضا العملاء تتجاوز الجانب الاقتصادي المباشر لتشمل: (١) تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي يصعب على المنافسين تقليدها؛ (٢) رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون بأنهم يقدمون خدمة تُلَاقِي استحسان المتلقين؛ (٣) تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات لأن العملاء الراضين يكونون أكثر تسامحاً مع الأخطاء العارضة.

ويضيف أبو عيسى (٢٠٢٣) أن رضا العملاء يُعدّ ركيزة أساسية لبناء الولاء طويل المدى، حيث يمرّ العميل بمراحل متدرجة تبدأ بالرضا وتنتهي بالولاء ثم بالتحوّل إلى مروجٍ للعلامة التجارية. كما يُشير إلى أن العميل الراضي يُصبح مصدراً غير مباشرٍ لجذب عملاء جددٍ عبر توصياته الإيجابية لأصدقائه ومعارفه.

ومن منظور القطاع الخدمي، يرى ابن طريف (٢٠٠٩) أن أهمية رضا العملاء تظهر بشكلٍ خاصٍ في القطاعات التي تعتمد على العقود طويلة الأمد كقطاعي الاتصالات والتأمين، حيث يُشكّل العميل الراضي أصلاً استراتيجياً يُدرّ إيراداتٍ مستمرةً لسنواتٍ عديدة. ويؤكد Makhamreh وزملاؤه (٢٠٢٢) على العلاقة الوثيقة بين رضا العملاء والأداء المالي للمنظمة، مشيرين إلى أن التحسينات في مؤشرات رضا العملاء تنعكس بشكلٍ مباشرٍ على مؤشرات الربحية والنمو.

2.3.3. أهداف قياس رضا العملاء وتحقيقه

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال قياس رضا عملائها والعمل على رفع مستوياته، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة تعكس تنوع مداخل التحليل التسويقي.

يشير الشيخ ولطيف وعلي (٢٠٢٢) إلى أن أهداف الاهتمام برضا العملاء تشمل: (١) التعرف على مواطن القوة والضعف في المنتجات والخدمات المقدمة من وجهة نظر العميل نفسه؛ (٢) تحديد الفجوة بين توقعات العملاء والأداء الفعلي للمنظمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ (٣) توجيه استثمارات المنظمة نحو

المجالات الأكثر تأثيراً في تشكيل تصورات العملاء؛ (٤) توفير قاعدة بيانات موضوعية لتقييم أداء العاملين وربطه بمكافآتهم.

كما يُشير العريقي (٢٠٢٠) إلى أن الأهداف الاستراتيجية لتعزيز رضا العملاء تتضمن: (١) تحقيق الاحتفاظ بالعملاء وتقليل معدلات التسرب؛ (٢) رفع نسبة إعادة الشراء والقيمة الحياتية للعميل؛ (٣) بناء صورة ذهنية إيجابية للعلامة التجارية في السوق؛ (٤) تمييز المنظمة عن منافسيها في القطاعات التي تتشابه فيها المنتجات.

ويرى الطحان (٢٠٢٥) أن السعي لتحقيق رضا العملاء يهدف إلى: (١) تعزيز الريادة التسويقية للمنظمة عبر التميز في تجربة العميل؛ (٢) بناء علاقات تفاعلية طويلة الأمد مع قاعدة العملاء؛ (٣) تحويل العملاء إلى شركاء في تطوير المنتجات والخدمات من خلال آليات التغذية الراجعة.

ومن الرؤية الأكاديمية الغربية، يُشير Proenca و Rodrigues (2021) إلى أن أهداف قياس رضا العملاء في قطاع الخدمات تتمحور حول: (١) قياس فاعلية استراتيجيات الخدمة المتبعة؛ (٢) تقييم أثر التغييرات التنظيمية على تجربة العميل؛ (٣) توفير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) يمكن ربطها بأنظمة الحوافز. ويُضيف Zaim و Yucel (2022) أن قياس الرضا في السياق الرقمي يهدف إلى: (١) تحسين تجربة المستخدم عبر المنصات الرقمية؛ (٢) تعزيز إدراك العلامة التجارية؛ (٣) بناء مجتمعات افتراضية للعملاء تُعزز ولاءهم.

2.3.4. أبعاد رضا العملاء

تم تحديد أبعاد المتغير التابع (رضا العملاء) في هذه الدراسة بناءً على مراجعة تحليلية للأدبيات ذات الصلة، وبشكل خاصٍ دراسة الشيخ ولطيف وعلي (٢٠٢٢) ودراسة أبو عيسى (٢٠٢٣) ودراسة ابن طريف (٢٠٠٩) ودراسة مختارية (٢٠٢٢)، فضلاً عن نموذج SERVQUAL المعتمد عالمياً في قياس جودة الخدمة وارتباطها برضا العملاء. وقد تقاطعت هذه الدراسات في تحديد جملةٍ من الأبعاد التي تُشكّل مجتمعةً البنية المتكاملة لمفهوم رضا العملاء، وأبرزها: جودة الخدمة، والاعتمادية والثقة، والاستجابة، والتعاطف والتواصل، والقيمة المدركة.

البعد الأول: جودة الخدمة، ويُشير إلى مستوى الأداء الفني والوظيفي للخدمة المقدمة ومدى مطابقتها للمواصفات المعلنة وتوقعات العميل. ويرى الطيب (٢٠٢٢) أن جودة الخدمة تتضمن جانبين: جانبٌ فنيٌّ

يتعلق بمحتوى الخدمة ومخرجاتها الملموسة، وجانبٌ وظيفيٌّ يتعلق بأسلوب تقديم الخدمة وطريقة التفاعل مع العميل خلال عملية التقديم. وفي قطاع التأمين تحديداً، تشمل جودة الخدمة دقة تقييم المخاطر، ووضوح شروط الوثائق، وسرعة معالجة المطالبات، وعدالة التسويات.

البعد الثاني: الاعتمادية والثقة، ويعني قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها بشكلٍ دقيقٍ ومتسقٍ عبر الزمن، بحيث يشعر العميل بالاطمئنان إلى أن الخدمة ستُقدَّم بالمستوى ذاته في كل مرة. ويؤكد ابن طريف (٢٠٠٩) أن الاعتمادية تُعدّ من أهم أبعاد رضا العملاء في القطاعات التي تحتاج إلى ثقةٍ طويلة الأمد، إذ يبنى العميل قراره بالاستمرار مع المنظمة على مدى موثوقيته منها. وتتضمن الاعتمادية في قطاع التأمين الالتزام بالمدد المحددة لصرف التعويضات، والشفافية في التعامل مع الشكاوى، وعدم التلاعب بشروط العقود.

البعد الثالث: الاستجابة، ويُشير إلى مدى استعداد المنظمة وموظفيها لتقديم الخدمة بسرعةٍ ومرونةٍ، والتعامل مع طلبات العملاء وشكاواهم بروحٍ إيجابيةٍ وحرصٍ على حلّها في أقصر وقتٍ ممكن. ويرى العريقي (٢٠٢٠) أن الاستجابة تُعدّ العامل الأكثر تأثيراً في تشكيل الانطباع الفوري للعميل عن المنظمة، خاصةً في المواقف الحرجة التي يحتاج فيها إلى مساعدةٍ عاجلة. وتشمل الاستجابة سرعة الردّ على الاستفسارات، وتوفير قنوات تواصلٍ متعددةٍ، والمبادرة بحلّ المشكلات قبل تصاعدها.

البعد الرابع: التعاطف والتواصل، ويعني قدرة موظفي المنظمة على فهم مشاعر العميل واحتياجاته الفردية والتعامل معه بأسلوبٍ إنسانيٍّ يشعره بالاهتمام والتقدير. ويشير أبو عيسى (٢٠٢٣) إلى أن التعاطف يتجاوز مجرد اللطف الشكلي إلى القدرة على تخصيص الخدمة بحسب ظروف كل عميل، والاستماع الفعال إلى شكاواه، ومعاملته بوصفه شخصاً متميّزاً لا مجرد رقمٍ في قاعدة بيانات.

البعد الخامس: القيمة المدركة، ويُشير إلى تقييم العميل الشامل لما حصل عليه مقابل ما دفعه من مال ووقتٍ وجهد. وترى مختارية (٢٠٢٢) أن القيمة المدركة تُعدّ محصلة موازنة العميل بين المنافع التي يجنيها من الخدمة والتضحيات التي يتحملها للحصول عليها، وأنها تُشكّل الحكم النهائي الذي يُحدّد رضاه أو استيائه.

والإلى جانب هذه الأبعاد الرئيسية، أشارت بعض الدراسات إلى عناصر إضافية تُثري مفهوم رضا العملاء، منها: البُعد الملموس المتمثل في المظهر المادي للمنشآت والتجهيزات كما ذكر الطيب (٢٠٢٢)، والبُعد

الأمان والخصوصية في التعاملات الرقمية كما أشار Zaim و Yucel (2022)، وبُعد إدارة العلاقات مع العملاء عبر القنوات الإلكترونية كما أوضح الشيخ وزملاؤه. (2022)

2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات العربية

دراسة الشيخ ولطيف وعلي: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العلاقات إلكترونياً بأبعادها (جودة الموقع الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية، الاتصال الإلكتروني، الأمان الإلكتروني) في تحقيق رضا العملاء بشركات السياحة بالسوق المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) عميلاً من عملاء شركات السياحة العاملة في القاهرة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لإدارة العلاقات إلكترونياً على رضا العملاء، حيث كان بُعد الأمان الإلكتروني الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير المنصات الرقمية لشركات السياحة وتعزيز أنظمة حماية بيانات العملاء.

دراسة أبو عيسى: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (التخصيص، التفاعل، الاستجابة، الجودة الإلكترونية) على رضا عملاء الأعمال بمجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٠) عميلٍ من عملاء الشركة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية ورضا عملاء الأعمال، وأن التخصيص كان البعد الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتخصيص الخدمات بحسب طبيعة كل عميل.

دراسة مختارية: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية) على رضا العملاء في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوحجر بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) عميلاً من عملاء البنك. وتوصلت النتائج إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ لجودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء، حيث كان بُعد الاعتمادية الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير جودة الخدمات المصرفية وتدريب الموظفين على مهارات التعامل مع العملاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: (Zaim & Yucel (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الرقمي بأبعاده (سهولة الوصول، تخصيص التجربة، التفاعل الرقمي، الأمان) على رضا المستهلك وإدراكه للعلامة التجارية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على المسح الميداني، وتكونت العينة من (٤٢٠) مستهلكاً من مستخدمي المنصات الرقمية. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي للتمكين الرقمي على كلٍ من رضا المستهلك وإدراكه للعلامة التجارية، وأن التخصيص كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تطوير الأدوات الرقمية التي تمنح المستهلك تحكماً أكبر في تجربته.

دراسة Makhamreh وزملائه (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي ورضا العملاء وأداء الشركة، مع بحث الدور المعدل لتمكين الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من (٢٨٩) موظفاً في القطاع الخدمي بالأردن. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات، وأن التمكين يُعزّز من قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا العملاء وأداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات التمكين لتحقيق مخرجات أفضل على مستوى العميل والأداء العام.

دراسة AlKahtani وزملائه (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي عبر وساطة الرضا الوظيفي في صناعة الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٣٠٢) موظفٍ في الفنادق الفاخرة. وتوصلت النتائج إلى أن التمكين يُؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي بشكلٍ مباشرٍ وغير مباشرٍ عبر الرضا الوظيفي، وأن هذا الالتزام ينعكس بدوره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ورضاهم. وأوصت الدراسة بأن تستثمر إدارات الفنادق في برامج تمكين متكاملةٍ تخدم أهدافها التنظيمية ورضا عملائها معاً.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين تمكين موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء إحدى العلاقات المحورية في الفكر التسويقي والإداري المعاصر، وقد حظيت باهتمامٍ واسعٍ من الباحثين على الصعيدين النظري والتطبيقي. وتقوم هذه العلاقة على منطقٍ سببيٍّ واضح: فالموظف الذي يشعر بأنه ممكنٌ ومسؤولٌ ومحترَّمٌ داخل منظّمته ينقل هذه المشاعر الإيجابية إلى تفاعله مع العملاء، ويُقدّم لهم خدمةً تتسم بالاهتمام والمرونة والابتكار، مما يُنعكس بشكلٍ مباشرٍ على مستوى رضاهم عن المنظمة.

ويشير العريقي (٢٠٢٠) في دراسته التطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير إلى أن التمكين الإداري يؤثر تأثيراً إيجابياً وقوياً على رضا العملاء، وأن المنظمات التي تتبنى ثقافة التمكين تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنةً بالمنظمات التي تعتمد الأساليب المركزية التقليدية. ويُفسر هذه العلاقة بأن الموظف الممكّن يمتلك من الصلاحيات والأدوات ما يُتيح له حلّ مشكلات العميل في اللحظة ذاتها دون تسويق أو تصعيدٍ إداريٍّ مُضنٍ.

وتتبلور آليات تأثير تمكين موظفي خدمة العملاء على رضا العملاء في عدة مسارات متكاملة: يتمثل المسار الأول في مسار السرعة والاستجابة، حيث يُتيح تفويض الصلاحيات للموظف الأمامي اتخاذ قراراتٍ فوريةٍ في التعامل مع طلبات العملاء وشكاواهم، فتُختصر أوقات الانتظار وتُلَبّى احتياجات العملاء في التوقيت الذي يتوقعونه، وهو ما أكدّه Proenca و (Rodrigues 2021) في دراستهما على مراكز الاتصال، إذ وجدا أن مؤشرات الحل من أول مكالمة ترتفع بشكلٍ ملحوظٍ في البيئات التي يتمتع فيها الموظفون بصلاحياتٍ واسعة.

ويتمثل المسار الثاني في مسار الجودة النفسية للتفاعل، حيث ينعكس شعور الموظف بالتمكين والاستقلالية والتقدير على أسلوب تعامله مع العميل، فيتحوّل بمزيدٍ من الصبر والحيوية والابتسام، ويُبدي اهتماماً حقيقياً بمشكلات العميل، بدلاً من التعامل معها بروتينيةٍ وجفاءٍ يُميزان الموظف المُثقل بالقيود البيروقراطية. وقد أشار Zhu وزملاؤه (٢٠٢٣) إلى أن التمكين النفسي يُعزّز أداء خدمة العملاء الاستباقي، أي ميل الموظف إلى تجاوز الحد الأدنى المطلوب منه لتقديم قيمةٍ مضافةٍ للعميل دون أن يُطلب منه ذلك صراحةً.

ويتمثل المسار الثالث في مسار الابتكار في الحلول، حيث يُشجّع التمكين الموظفين على التفكير الإبداعي في مواجهة المواقف غير المألوفة، بدلاً من الاكتفاء بتطبيق الإجراءات الجامدة التي قد لا تُلبّي الحالات الاستثنائية. ويؤكد ناصر وأبو زيد وشفيق (٢٠٢٢) أن التمكين يُشكّل مدخلاً حقيقياً للابتكار في الخدمة، وأن الابتكار بدوره يُعزّز رضا العملاء لأنه يمنحهم تجربةً مميزةً غير متوقعة.

ويتمثل المسار الرابع في مسار العدالة المدركة، حيث يشعر العميل عند تفاعله مع موظفٍ ممكّنٍ بأنه يتعامل مع شخصٍ يمتلك القدرة الحقيقية على مساعدته، لا مجرد وسيطٍ ينقل رسائل بين العميل والإدارة، مما يُعزّز إدراكه للعدالة الإجرائية في التعامل، ويرفع من ثقته بالمنظمة ككل. وقد أوضح Makhamreh وزملاؤه (٢٠٢٢) أن هذا الشعور بالثقة والعدالة يُشكّل ركيزةً للولاء طويل الأمد.

ويتمثل المسار الخامس في مسار الأثر التنظيمي غير المباشر، حيث يرفع التمكين من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، والرضا الوظيفي بدوره يُترجم إلى التزامٍ تنظيميٍّ أعلى وإلى استمرارٍ في العمل لمدةٍ أطول، مما يُتيح تراكم الخبرة المؤسسية لدى موظفي خدمة العملاء، وهذه الخبرة تنعكس مباشرةً على جودة الخدمة المقدمة. وقد أثبت AlKahtani وزملاؤه (٢٠٢١) هذا المسار الوسيط في دراستهم على قطاع الفنادق.

ومن الجدير بالإشارة أن العلاقة بين المتغيرين ليست خطيةً بسيطةً، بل تتأثر بعوامل وسيطةٍ ومعدّلةٍ متعددة، منها: طبيعة القطاع (فالتمكن أكثر أهميةً في القطاعات الخدمية عالية التفاعل مثل التأمين والاتصالات والبنوك مقارنةً بالقطاعات ذات المنتجات النمطية)، وطبيعة العمل (فالعملاء المؤسسيون قد يُقدرون التمكين بشكلٍ مختلفٍ عن العملاء الأفراد)، والثقافة التنظيمية السائدة (فالتمكن الشكلي دون تغييرٍ حقيقيٍّ في الثقافة يُنتج نتائج ضعيفة)، ونضج نظام التدريب والدعم الفني الذي يُساند الموظف الممكن.

وفي سياق شركات التأمين تحديداً، تكتسب هذه العلاقة أهميةً استثنائيةً، إذ يعتمد قطاع التأمين اعتماداً كبيراً على الثقة وطول أمد العلاقة مع العميل، وتُشكّل لحظات "الحقيقة" (Moments of Truth) "عند تقديم مطالبةٍ للتأمين مثلاً محكاكاً فاصلاً في تكوين انطباع العميل. فإذا تعامل الموظف الممكن مع هذه اللحظات باحترافيةٍ ومرونةٍ وسرعةٍ في اتخاذ القرار، تحوّل العميل إلى مروجٍ للشركة، وإذا تعامل موظفٌ مقيدٌ بالإجراءات مع الموقف ذاته ببطءٍ وجفاءٍ، تحوّل العميل إلى ناقدٍ ومصدرٍ لسمعةٍ سلبيةٍ للشركة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار المعرفي المتعلق بمتغيري الدراسة الحالية، وهما تمكين موظفي خدمة العملاء بوصفه المتغير المستقل، ورضا العملاء بوصفه المتغير التابع، وذلك من خلال تناول المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد لكلٍ منهما، وعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، ثم تحليل طبيعة العلاقة النظرية بين المتغيرين. وقد اتضح من العرض السابق أن هناك اتفاقاً واسعاً في الأدبيات على وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين تمكين موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء، وأن هذه العلاقة تعمل عبر مساراتٍ متعددةٍ تشمل السرعة والاستجابة، وجودة التفاعل، والابتكار في الحلول، والعدالة المدركة، والأثر التنظيمي غير المباشر.

كما تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن الأبعاد الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة (تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار) تحظى بدعم واسع في الأدبيات بوصفها المكونات الجوهرية لتمكين موظفي خدمة العملاء. وعلى الرغم من ثراء الأدبيات السابقة وتنوع تطبيقاتها، إلا أن الباحث لاحظ وجود فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت أثر تمكين موظفي خدمة العملاء بأبعاده الخمسة مجتمعة على رضا العملاء في قطاع التأمين التعاوني بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً في شركة التعاونية للتأمين بمدينة الرياض. وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته، مستفيدة من الأطر النظرية والأدوات المنهجية التي طوّرتها الدراسات السابقة، ومساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائج تطبيقية تخدم متخذي القرار في قطاع التأمين السعودي.

ويُمهد هذا الفصل بما احتواه من عرضٍ نظريّ وتحليلٍ للأدبيات لبناء الإطار المنهجي للدراسة، وصياغة فرضياتها بشكلٍ مؤسّسٍ علمياً، وتصميم أداة القياس بما يتّسق مع الأبعاد المعتمدة، وهو ما سيتناوله الفصل التالي بالتفصيل.

قائمة المراجع

ناصر، أحمد رياض، أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، و شفيق، أحمد بالمنعم. (٢٠٢٢). قياس أثر تمكين العملاء على الابتكار ورضا العملاء بالتطبيق على صناعة الأغذية العراقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤٢، ١٤، ٤٧٧ - ٥٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405408>

ثابت، نعمه عبد الحميد، البطل، سهام فاروق محمد علي، و محمود، ولاء عزت عطية. (٢٠٢٣). دور تمكين العاملين في دعم الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الاستثمارية في محافظة الجيزة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤٣، ٣٤، ١٦٥ - ١٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551448>

الطحان، عماد عبدالخالق صابر. (٢٠٢٥). أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر. المجلة العربية للإدارة، ٤٥، ١٤، ٢٣١ - ٢٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623035>

الشيخ، عماد علي محمد جابر، لطيف، هدى سيد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (٢٠٢٢). دور إدارة العلاقات إلكترونياً في تحقيق رضا العملاء بشركات السياحة بالسوق المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤٤، ٢٩٤ - ٣١٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334560>

البحري، لينا جمال إبراهيم، و الزيد، محمد عبدالكريم. (٢٠٢٣). أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفات وزارة الداخلية - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458626>

بوخلوة، باديس، و بن قرينة، محمد حمزة. (٢٠١٥). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت - ولاية ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ٧٤، ١٠٣ - ١١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/705677>

عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين. (٢٠٢٠). أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢، ٣١٤ - ١٤٤، ١٧٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145222>

الطبيب، مرام أحمد علي. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي - أبها - المملكة العربية السعودية في العام ٢٠٢٠-٢٠٢١. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦، ١٥٤، ٨١ - ٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274011>

سالم، سارة محمد قائد. (٢٠٢٣). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن. التواصل، ٤٦، ١٥٥ - ٢١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332112>

عبدالحكيم، شاهد. (٢٠٢٢). أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية "كهريف" وحدة تقريت. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٦، ع ٢، ٤٩ - ٧٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1350110>

بوزنيط، كنزة، مبيروك، محمد البشير، و بلجازية، عمر. (٢٠٢١). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ١٤، ٨٨٥ - ٩٠٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1202321>

أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (٢٠٢٣). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٣، ع ٤٤، ١٥٩٥ - ١٦٤٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1416694>

ابن طريف، حازم عمر. (٢٠٠٩). اثر جودة خدمات المحمول على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤، ٣٣٥ - ٣٥٠. مسترجع من

العريقي، بسيم قائد. (٢٠٢٠). 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، مج ٤، ع ٧٤، ٤٤ - ٦٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103061>

مختارية، عثمانى. (٢٠٢٢). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوحجر. دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، مج ١١، ع ٢٤، ١٨٠ - ١٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1349142>

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

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

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

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

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

Alajhar, N. A., & Basahal, A. S. (2023). How psychological empowerment affects work-related outcomes: The case of customer service representatives. *International Journal of Management (IJM)*, 14(4), 102-120

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.

AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
