

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 الغنزي

الرقم الجامعي

253001644

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 3  | مقدمة:                       |
| 4  | مشكلة الدراسة                |
| 6  | أهداف الدراسة:               |
| 6  | أسئلة الدراسة                |
| 7  | فروض الدراسة                 |
| 8  | أهمية الدراسة                |
| 9  | الدراسات السابقة:            |
| 18 | المنطلقات النظرية للدراسة:   |
| 21 | المنهجية وطرق البحث:         |
| 22 | مجتمع الدراسة وعينتها        |
| 22 | مصادر جمع البيانات           |
| 23 | أداة الدراسة                 |
| 24 | الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 24 | حدود الدراسة                 |
| 26 | المراجع:                     |

## مقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء ميزتها التنافسية، إذ لم يعد نجاح المنظمات مرهونًا بما تمتلكه من موارد مادية وتقنية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بشكل جوهري بقدرتها على استثمار طاقات موظفيها وتطوير ممارساتها الإدارية بما يُمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة واستقلالية، ولعل التمكين الوظيفي يُمثّل 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 أبعادًا متعددة تشمل تفويض الصلاحيات الذي يمنح الموظف حرية التصرف، والتدريب والتطوير الذي يُزوده 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 يُشكّل رضا العملاء المحصلة النهائية التي تسعى إليها جميع المنظمات الخدمية، إذ يُعبّر عن مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل أو تجاوزها، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا 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 إيجابيًا على سمعتها المؤسسية وأدائها المالي. (Jeanpert et al., 2021).

ويتضح أن التمكين الوظيفي يُهيئ البيئة التنظيمية المناسبة التي تُمكن موظفي خدمة العملاء من الاستجابة السريعة والفعّالة 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. (Kanjanakan 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.

### 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؛ اشتوي، 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 (Kanjanakan 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؟

## 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.

ويتفرع 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 تساهم في تعزيز ممارسات التمكين الوظيفي لتحسين سرعة حل المشكلات ورفع مستوى رضا العملاء في بيئة خدمة العملاء بمدينة الرياض.

## 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؟

ويتفرع 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؟

#### 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<sub>1-2</sub>**: 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<sub>1-3</sub>**: 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<sub>1-4</sub>**: 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.

### 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 يُشكّل 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 فعّالة 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 يسهم 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.

#### 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 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 الفعال) 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 بُعد التدريب والتحفيز كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والمشاركة في القرار والعمل بروح الفريق.

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

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، التدريب والتعلم، الاتصالات الفعالة، 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 بالكلية 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 بالكلية الأهلية بمدينة عنيزة. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الكمي للدراسات الوصفية، وتكونت العينة من (151) مفردة من الكادر الإداري والتدريسي العامل في كليتين أهليتين. وبينت 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 والفعال في تطوير أداء الكليات.

### 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) موظفاً في المطاعم مع (51) مديراً و (2129) عميلاً من خمس مدن سياحية في تايلاند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي والعقد النفسي يؤثران إيجابياً 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.

**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 وعملاتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي ( $\beta = 0.22$ ) ، وأن جودة الخدمة تؤثر بشكل قوي على رضا العملاء ( $\beta = 0.74$ ) ، وأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً 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 إيجابياً 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.

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

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

**دراسة الغول (2024): "أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدّل 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 المعدّل 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 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 تأثيراً على رضا العملاء، وأن العدالة التفاعلية لها تأثير قوي أيضاً.

وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة سريعة وفعّالة لمعالجة شكاوى العملاء وتدريب الموظفين على التعامل العادل مع الشكاوى.

**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.

**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.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعدّلات 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 الفعّالة للشكاوى وسرعة الاستجابة تحوّل العملاء الشاكين إلى عملاء أوفياء، وأن هذه العلاقة تتأثر بعوامل معدّلة كنوع الصناعة ومستوى المنافسة. وأوصت الدراسة بالاستثمار في أنظمة معالجة الشكاوى السريعة كأداة استراتيجية لبناء ولاء 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 إيجابياً على ولائهم. وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين على سرعة الاستجابة وتطوير سياسات استرداد الخدمة العادلة.

**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) مستجيباً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه عندما يتضمن استرداد الخدمة تفاعلاً بشرياً، 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.

**Ozkan–Tektas & Basgoze (2023): "Why Do Consumers Forgive? A دراسة  
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) مستجيباً 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 المدركة في الاعتذار تعدّل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتصميم استراتيجيات استرداد خدمة رقمية تركز على السرعة والمصادقية لتعزيز رضا العملاء وتسامحهم.

الفجوة البحثية:

بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، يتبين أن الباحثين قد أولوا اهتماماً ملحوظاً 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 اشتيوي (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 ولوائهم 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 مركّب 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 عموماً والسعودية على وجه الخصوص.

إن الدراسات القليلة التي اقتربت من معالجة هذه العلاقة أجريت في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة تماماً عن البيئة السعودية، فدراسة Kanjanakan et al. (2023) طبقت على قطاع المطاعم في

تايلاند، ودراسة (Bhat (2020 أُجريت في القطاع المصرفي بكشمير، ودراسة Sharma & Jain (2025) طبقت على الفنادق في الهند، ودراسة (Cheng et al. (2019 أُجريت في صناعة الفنادق بماليزيا، مما يُصعّب 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.

## 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 وفقًا 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 تحديدًا، 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 يُؤدّد لديه شعوراً بالالتزام والمسؤولية تجاه المنظمة وعملائها، فيسعى إلى رد هذا الدعم من خلال تقديم أداء متميز وخدمة عالية الجودة. كما تُسهم نظرية التمكين النفسي (Psychological Empowerment Theory) لـ (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) لـ (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 إجرائياً 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 إجرائياً مدى توفير المنظمة لبرامج تدريبية منتظمة ومتخصصة لموظفي خدمة العملاء تُنمّي مهاراتهم في التواصل الفعّال 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 ارتباطًا وثيقًا 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 إجرائيًا 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

تُشكل معالجة الشكاوى واسترداد الخدمة (Service Recovery) محورًا جوهريًا 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 ويُحسّن 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.

### 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 خصيصًا لهذا الغرض وتحليلها إحصائيًا 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.

### 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. ونظرًا 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 بمختلف مستوياتها التنظيمية.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل القطاعات المختلفة، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقًا 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.

### 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.

## أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستكون 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.

### 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.

### 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.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- 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)، 44-66 .  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B080120>
- 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>
- 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)، 1-70528 .  
<https://jhas-bwu.com/index.php/bwjhas/article/view/70528-1>
- الزهراني، أثير؛ والمالكي، عبير. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكلديات الأهلية بمدينة عنيزة. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات، 2024، 1-32 .  
<https://apcfra.com/detailspaper/134>
- 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>
- عبد المجيد، سيد حسن. (2025). الرشاقة التسويقية وأثرها على ولاء العملاء: الدور الوسيط لسرعة الاستجابة ورضا العملاء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، 1-40630848 .  
[https://journals.ekb.eg/article\\_40630848-1](https://journals.ekb.eg/article_40630848-1)

- 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)،  
https://www.jif.jo/30-1 .
- 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، 7(1)، 99-138 .  
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/808
- 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، 6(2)، 197-226-009226-006-0397-10.36621/doi.org/https:// .
- 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 .

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](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_36)
- 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>

- 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>
- 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>

- 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>

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**

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026