

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

اسم الطالب

حسن سفر الشهراني

مشروع التخرج النهائي - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

## جدول المحتويات

|   |                                           |
|---|-------------------------------------------|
| 3 | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| 4 | 1.1 المقدمة.....                          |
| 5 | 1.2 مشكلة الدراسة.....                    |
| 5 | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري:.....      |
| 5 | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:.....    |
| 6 | 1.3 أهمية الدراسة.....                    |
| 6 | 1.3.1 على المستوى النظري:.....            |
| 6 | 1.3.2 على المستوى التطبيقي:.....          |
| 7 | المراجع:.....                             |

# 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

- Aldhuwaihi, A. (2019). Organisational Culture and Employee Turnover in Saudi Arabian Banks. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/333608879\\_Organisational\\_Culture\\_and\\_Employee\\_Turnover\\_in\\_Saudi\\_Arabian\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/333608879_Organisational_Culture_and_Employee_Turnover_in_Saudi_Arabian_Banks)
- Alhashmi, T. A. (2024). The Impact of Employee Empowerment and Customer Orientation on Health Care Organisational Performance in Uae: Conceptual Framework. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387445663\\_The\\_Impact\\_of\\_Employee\\_Empowerment\\_and\\_Customer\\_Orientation\\_on\\_Health\\_Care\\_Organisational\\_Performance\\_in\\_Uae\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/387445663_The_Impact_of_Employee_Empowerment_and_Customer_Orientation_on_Health_Care_Organisational_Performance_in_Uae_Conceptual_Framework)
- Alonge, E. O. (2025). Digital Transformation in Retail Banking to Enhance Customer Experience and Profitability. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390023729\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Retail\\_Banking\\_to\\_Enhance\\_Customer\\_Experience\\_and\\_Profitability](https://www.researchgate.net/publication/390023729_Digital_Transformation_in_Retail_Banking_to_Enhance_Customer_Experience_and_Profitability)
- Alshibly, H. H. (2024). Examining the mediating role of customer empowerment: the impact of chatbot usability on customer satisfaction in Jordanian commercial banks. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382976955\\_Examining\\_the\\_mediating\\_role\\_of\\_customer\\_empowerment\\_the\\_impact\\_of\\_chatbot\\_usability\\_on\\_customer\\_satisfaction\\_in\\_Jordanian\\_commercial\\_banks](https://www.researchgate.net/publication/382976955_Examining_the_mediating_role_of_customer_empowerment_the_impact_of_chatbot_usability_on_customer_satisfaction_in_Jordanian_commercial_banks)
- Dafri, W. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112300267X>
- Malik, M. F. (2025). Fintech Adoption in Saudi Arabia: A Quantitative Analysis of Financial Impacts and Regulatory Challenges within Vision 2030. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392542696\\_Fintech\\_Adoption\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_A\\_Quantitative\\_Analysis\\_of\\_Financial\\_Impacts\\_and\\_Regulatory\\_Challenges\\_within\\_Vision\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/392542696_Fintech_Adoption_in_Saudi_Arabia_A_Quantitative_Analysis_of_Financial_Impacts_and_Regulatory_Challenges_within_Vision_2030)
- Modise, P. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376260679\\_The\\_Impacts\\_of\\_Employee\\_Workplace\\_Empowerment\\_Effective\\_Commitment\\_and\\_Performance\\_An\\_Organizational\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/376260679_The_Impacts_of_Employee_Workplace_Empowerment_Effective_Commitment_and_Performance_An_Organizational_Systematic_Review)

Ulrich-Diener, F. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/349301160\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Banking\\_A\\_Managerial\\_Perspective\\_on\\_Barriers\\_to\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/349301160_Digital_Transformation_in_Banking_A_Managerial_Perspective_on_Barriers_to_Change)

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