

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

اسم الطالب

حسن سفر الشهراني

مشروع تخرج - 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  | 1.4 أسئلة الدراسة                               |
| 7  | 1.5 أهداف الدراسة                               |
| 8  | 1.6 فرضيات الدراسة                              |
| 8  | 1.7 نموذج الدراسة                               |
| 9  | 1.8 منهجية الدراسة                              |
| 10 | 1.9 الدراسة الميدانية                           |
| 12 | 1.10 مخطط المشروع المقترح                       |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة               |
| 14 | 2.1 المقدمة                                     |
| 16 | 2.2 المتغير المستقل                             |
| 17 | 2.3 المتغير التابع                              |
| 17 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 18 | 2.5 الخاتمة                                     |
| 19 | 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 لنتناول بالتحليل العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض، متخذةً من الواقع العملي لهذه الفروع ميداناً لتقصي أثر ممارسات التمكين على

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 تُقَدِّد صلاحيات الموظفين ضمن هياكل تنظيمية صارمة تضعف من مرونتهم في التعامل مع احتياجات العملاء الفورية. ورغم الجهود المبذولة لتحسين الخدمات المصرفية، إلا أن أثر تمكين الموظفين كعامل تحسين مباشر لرضا العملاء لم يحظَ بالاهتمام الكافي من حيث التقييم

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

#### 1.4. أسئلة الدراسة

➡ السؤال الرئيسي:

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

➡ الأسئلة الفرعية:

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

#### 1.5. أهداف الدراسة

➡ الهدف الرئيسي:

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

➡ الأهداف الفرعية:

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

## 1.6. فرضيات الدراسة

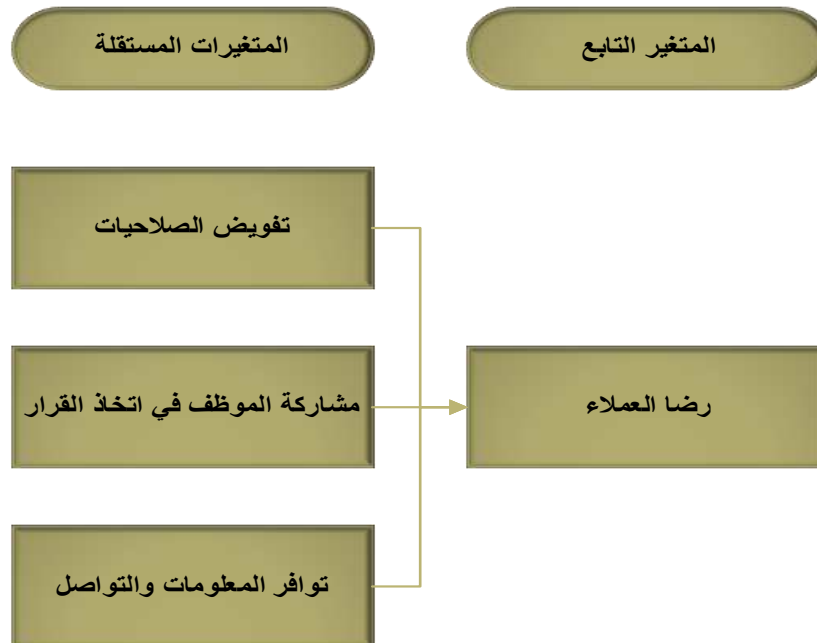
### ➤ الفرضية الرئيسية

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

### ➤ الفرضيات الفرعية:

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

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

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

### - تصميم الدراسة وأسلوب البحث

أتبع في هذه الدراسة تصميم وصفي تحليلي، حيث تم وصف مستويات تمكين الموظفين ورضا العملاء، ومن ثم تحليل العلاقة بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية. ويُعد هذا النوع من التصميم مناسباً عندما يكون الهدف فهم وتفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات في سياق محدد. كما اعتمدت الدراسة على البحث الميداني كأسلوب لجمع البيانات من الواقع العملي للفروع المصرفية.

### - عينة الدراسة

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

### - أدوات جمع البيانات

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

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

### - إجراءات جمع البيانات

- تم تنفيذ إجراءات جمع البيانات عبر خطوات منهجية منظمة، حيث تم:
  1. الحصول على الموافقات الرسمية من إدارات البنوك المشاركة.
  2. توزيع الاستبانات على المشاركين من الموظفين والعملاء داخل الفروع المستهدفة.
  3. شرح أهداف الدراسة وآلية تعبئة الاستبانة لكل المشاركين لضمان وضوح الفهم ودقة الإجابات.

4. جمع الاستبانات بعد فترة زمنية محددة، واستبعاد غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

5. إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي تمهيداً لمرحلة التحليل.

#### - طرق تحليل البيانات

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

- التحليل الوصفي لقياس الاتجاهات العامة لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبارات الصدق والثبات مثل معامل كرونباخ ألفا للتأكد من موثوقية الاستبانة.
- تحليل الارتباط لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين) والمتغير التابع (رضا العملاء).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الأثر الإحصائي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار الفروق باستخدام اختبار T أو ANOVA عند الحاجة، لتحليل الفروق بين المجموعات.

### 1.9. الدراسة الميدانية

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

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

وقد خُصص وقت كافٍ لتوزيع وجمع الاستبانات خلال فترات العمل الرسمية داخل الفروع المصرفية، مع مراعاة التنسيق مع إدارات البنوك للحصول على الموافقات المطلوبة وتسهيل عملية جمع البيانات دون

التأثير على سير العمل. كما تم التأكد من ضمان السرية والخصوصية لجميع المشاركين، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم بصدق وشفافية دون ضغوط.

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

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

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة الركيزة الأساسية التي تستند إليها كافة خطوات البحث، إذ يُعد الإطار النظري حجر الزاوية في أي دراسة علمية تهدف إلى تحليل ظاهرة ما داخل بيئة محددة. من خلال هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية التي تنسجم مع موضوع الدراسة، ويُنبنى عليه الفهم العميق لمختلف العناصر التي تؤثر في بيئة العمل المصرفي، والتي تنعكس بدورها على تجربة العملاء ورضاهم.

في جوهر هذا الفصل، سُنْاقش بصورة دقيقة العوامل التي تشكل المدخل الرئيسي لفهم كيفية تطور الخدمات البنكية وتقديمها بشكل يتناسب مع تطلعات العملاء. وذلك من خلال استعراض أهم المكونات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وإمكانية تأثير ذلك على جودة الخدمة المقدمة، حيث إن العلاقة بين هذه المكونات والنتائج المرتبطة بها تشكل محورًا هامًا لفهم النجاح أو القصور في بيئة العمل المصرفي.

من الناحية العملية، يُعنى هذا الفصل بتفصيل الأبعاد المختلفة التي تتحكم في أداء العاملين، وكيفية تزويدهم بالأدوات والسلطات التي تمكنهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى الرضا لدى العملاء. إن فهم طبيعة هذه العوامل وعلاقتها بمدى رضا العملاء يعد خطوة ضرورية للتعامل مع التحديات وتحقيق تحسينات مستدامة في مستوى الخدمات.

ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة من كونه يعرض للقارئ إطارًا نظريًا متينًا يمكنه من الربط بين النظرية والتطبيق، حيث يوضح كيف يمكن للعوامل المؤثرة داخل المؤسسة أن تلعب دورًا محوريًا في تشكيل تجربة العميل. كما أنه يُعزز قدرة الباحث على صياغة فرضيات واضحة تستند إلى فهم علمي، مما يتيح تقديم نتائج موثوقة وتوصيات قابلة للتطبيق في سياق الدراسة.

إن مراجعة الدراسات السابقة والمفاهيم ذات الصلة بهذا الموضوع تتيح تبيان الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وتوضح مدى أهمية النظر إلى العلاقات بين مختلف المتغيرات بشكل شمولي ومتعمق. كما تساعد على استكشاف الأسس التي تقوم عليها العلاقة بين أداء الموظفين وجودة الخدمة وتأثير ذلك على رضا العملاء، بما يضمن تقديم رؤية متكاملة وشاملة.

إن هذا الفصل يمثل الأساس العلمي الذي يركز عليه البحث، فهو لا يقدم فقط معلومات نظرية بحتة، بل يربطها بشكل مباشر بالسياق العملي للقطاع المصرفي في مدينة الرياض. وهذا الربط يجعل من الفصل

مرجعًا لا غنى عنه لكل من يرغب في فهم كيفية تحسين بيئة العمل المصرفي والارتقاء بجودة الخدمات بما  
ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء.

## 2.2. المتغير المستقل

### 1. تفويض الصلاحيات

يقصد بتفويض الصلاحيات منح الموظفين السلطة والحرية لاتخاذ قرارات تتعلق بأداء مهامهم اليومية دون الرجوع الدائم إلى الإدارة العليا. في القطاع المصرفي، يشمل هذا التمكين قدرة الموظف على معالجة شكاوى العملاء، تقديم حلول مناسبة، أو التعديل على بعض الإجراءات البسيطة بهدف تحسين الخدمة. هذا التفويض يعزز من ثقة الموظف بنفسه، ويزيد من استجابته لاحتياجات العملاء، ويؤثر بشكل مباشر على مدى رضاهم من حيث السرعة والمرونة في التعامل (Jusdienar، 2024).

### 2. مشاركة الموظف في اتخاذ القرار

تعني مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار إشراكهم في العمليات التنظيمية التي تتعلق بالخدمات المصرفية أو السياسات الداخلية التي تؤثر على العملاء. عندما يشعر الموظف بأنه شريك في رسم السياسات أو اقتراح حلول تطويرية، فإن ذلك يعزز من ولائه للمؤسسة ويزيد من التزامه بتقديم خدمة متميزة. كما تساهم هذه المشاركة في تحفيز الموظف على تقديم أفكار مبتكرة تتعلق بتحسين تجربة العميل، وبالتالي رفع مستوى الرضا العام لديهم (Knezović، 2022).

### 3. توافر المعلومات والتواصل

يُقصد بتوافر المعلومات إتاحة البيانات والأدوات التي تمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة، إلى جانب وجود قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين. في القطاع المصرفي، تتطلب الخدمة الفعالة اطلاع الموظف على تفاصيل الإجراءات، المنتجات، الحلول المالية، وسياسات البنك المختلفة. كما أن التواصل الفعال بين الموظف والإدارة، وبين الموظف والعملاء، يساعد على تقليل الأخطاء وسوء الفهم، ويزيد من جودة الخدمة، مما ينعكس مباشرة على رضا العملاء (Chirwa، 2022).

### 2.3. المتغير التابع

#### - رضا العملاء

يُعد رضا العملاء من أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسات في تلبية توقعات واحتياجات عملائها. في البيئة المصرفية، يتأثر رضا العملاء بجودة الخدمة، وسرعة إنجاز المعاملات، وسلوك الموظفين، ومدى قدرتهم على حل المشكلات. ويُعبر رضا العملاء عن مدى توافق تجربتهم مع توقعاتهم، وهو عامل أساسي في تعزيز ولاء العميل، وزيادة فرص تكرار التعامل، وتقوية السمعة السوقية للبنك. في هذه الدراسة، يُقاس رضا العملاء على أساس استجاباتهم لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها، ومدى رضاهم عن تعامل الموظفين، وقدرتهم على تقديم حلول فورية وفعالة (Supriyanto، 2021).

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم هذه الدراسة على افتراض أن تمكين الموظفين بمختلف عناصره (تفويض الصلاحيات، مشاركة اتخاذ القرار، وتوافر المعلومات والتواصل) له تأثير مباشر وإيجابي على رضا العملاء. فكلما زادت درجة التمكين، زادت معها قدرة الموظف على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء ورضاهم. الموظف المُمكن يكون أكثر تحفيزاً ومبادرة، مما يظهر في جودة تفاعله مع العملاء، واحترافيته في معالجة المواقف المختلفة. وبالتالي، فإن تحسين ممارسات التمكين داخل فروع البنوك التجارية يُعد خطوة استراتيجية لتحسين تجربة العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم (Ye، 2022).

## 2.5. الخاتمة

في نهاية هذا الفصل، الذي شكل الركيزة النظرية الأساسية للدراسة، يتضح مدى الأهمية التي تحظى بها العوامل التي تؤثر في بيئة العمل داخل البنوك التجارية، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تلعب دوراً جوهرياً في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم. من خلال استعراض وتحليل مختلف المفاهيم والمبادئ المرتبطة بموضوع الدراسة، تم بناء رؤية واضحة تساعد على فهم الطبيعة التفاعلية بين مكونات بيئة العمل المصرفي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

لقد أتاح هذا الفصل للباحث والقارئ معاً التعرف على المفاهيم الأساسية التي ترتبط بالأداء المؤسسي والعوامل التنظيمية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وهو ما يشكل الأساس الذي تبنى عليه العلاقة بين ممارسات التمكين ورضا العملاء. كما ساعد في توضيح كيف أن تمكين الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة، مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الكافية، يعزز من قدراتهم على تقديم خدمة متميزة تلبي توقعات العملاء وتزيد من ولائهم.

يبرز في هذا الفصل أهمية النظر إلى العلاقة بين هذه العوامل بشكل شامل ومتكامل، إذ أن فهم طبيعة تلك العلاقات يعزز من قدرة الباحث على وضع فرضيات دقيقة يمكن اختبارها لاحقاً من خلال الدراسة الميدانية. وهذا لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل يمتد ليشمل التطبيق العملي الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المؤسسات المصرفية، وبالتالي رفع مستوى رضا العملاء بشكل ملموس.

كما تم في هذا الفصل إبراز دور المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة في بناء قاعدة معرفية قوية تساعد على سد الفجوات البحثية الموجودة، وتسلط الضوء على جوانب لم تحظ بالاهتمام الكافي في السياقات المشابهة. هذا بدوره يعزز من قيمة وأهمية الدراسة الحالية، حيث تقدم مساهمة علمية وعملية يمكن أن تفيد البنوك التجارية في مدينة الرياض وغيرها من المؤسسات ذات الصلة.

إن هذا الفصل شكل نقطة انطلاق أساسية لفهم وتحليل العلاقة بين ممارسات تمكين الموظفين وتأثيرها على رضا العملاء، مما يجعل من الفصل مرجعية أساسية تستند إليها خطوات البحث القادمة. وستُكمل الدراسة هذا البناء من خلال الفصول اللاحقة التي تتناول تطبيقات عملية وتحليل البيانات، بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم تطوير الخدمات المصرفية وتحسين تجربة العملاء بشكل مستدام.

- 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)
- Chirwa, M. (2022). The role of effective communication in successful strategy implementation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366472974\\_The\\_role\\_of\\_effective\\_communication\\_in\\_successful\\_strategy\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/366472974_The_role_of_effective_communication_in_successful_strategy_implementation)
- Dafri, W. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112300267X>
- Jusdienar, A. L. (2024). Delegation of Authority and Employee Performance Affect Management Decision Making Effectiveness in PT. Solusi Guna Sejahtera-Bekasi. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379178060\\_Delegation\\_of\\_Authority\\_and\\_Employee\\_Performance\\_Affect\\_Management\\_Decision\\_Making\\_Effectiveness\\_in\\_PT\\_Solusi\\_Guna\\_Sejahtera-Bekasi](https://www.researchgate.net/publication/379178060_Delegation_of_Authority_and_Employee_Performance_Affect_Management_Decision_Making_Effectiveness_in_PT_Solusi_Guna_Sejahtera-Bekasi)

- Knezović, E. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/359115236\\_Employee\\_Participation\\_in\\_the\\_Decision-Making\\_Process\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Affective\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/359115236_Employee_Participation_in_the_Decision-Making_Process_and_Organizational_Citizenship_Behavior_The_Mediating_Role_of_Affective_Commitment)
- 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)
- Supriyanto, A. (2021). Effects of service quality and customer satisfaction on loyalty of bank customers. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353266044\\_Effects\\_of\\_service\\_quality\\_and\\_customer\\_satisfaction\\_on\\_loyalty\\_of\\_bank\\_customers](https://www.researchgate.net/publication/353266044_Effects_of_service_quality_and_customer_satisfaction_on_loyalty_of_bank_customers)
- 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>
- Ye, P. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9806223/>