

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء: دراسة حالة في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

/إعداد الطالب

عبدالعزیز علي مدخلي

/إشراف

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

الرقم الجامعي / 251003308

العام الدراسي

2025

أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء: دراسة حالة في البنوك التجارية بالمملكة العربية
السعودية.

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما يجعل التكيف مع هذه المتغيرات أمرًا ضروريًا لضمان الاستمرار والنجاح ولم يعد التغيير خيارًا، بل أصبح ضرورة تفرضها التحديات والمنافسة الشرسة على الساحة العالمية، ما يستلزم من المنظمات تطوير قدراتها وتحديث أساليبها الإدارية باستمرار ويُعد المورد البشري هو العنصر الأهم في هذا السياق، حيث يمثل الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة ويُعتمد عليه في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. فالموظفون هم من يُجسّدون سياسات المؤسسة، ويعكسون صورتها أمام المجتمع، ويشكلون القوة المحركة لأدائها وتطورها ومن هنا برزت الحاجة إلى إعادة النظر في طريقة إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تعزيز كفاءتهم وتحفيزهم وتمكينهم وفي هذا الإطار، تبنت العديد من المنظمات الحديثة مفهوم "تمكين الموارد البشرية" كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة الهادفة إلى منح العاملين صلاحيات أوسع، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في صياغة السياسات وتنفيذها. ويعكس هذا التمكين مدى ثقة المنظمة بمواردها البشرية، ويُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة عمل محفزة تتسم بالمرونة والابتكار (يوب، 2019).

تعمل منظمات الخدمات في بيئة معقدة تتأثر بالعديد من المحددات، من أبرزها التغير المستمر في توقعات العملاء، حيث أصبحت هذه التوقعات أكثر تنوعًا وتفاوتًا بين عميل وآخر، بل وتتغير لدى العميل نفسه مع مرور الوقت. لم تعد توقعات العملاء بسيطة أو مبررة كما في السابق، بل تحولت إلى توقعات صارمة وغير محدودة، تقوم في جوهرها على الفحص الدقيق والتحليل العميق للخدمة المقدمة. ويعود ذلك إلى تطور أذواق العملاء وارتفاع سقف طموحاتهم، مما يعكس إدراكهم المتزايد لجودة الخدمات، وتوسع معارفهم حول ما يجب أن يتلقوه من قيمة وجودة في كل تفاعل مع المنظمة وتتأثر توقعات العملاء بعدة عوامل، بعضها ذاتي يتعلق بشخصية العميل وحاجاته وتجاربه السابقة، والبعض الآخر موقفي يرتبط بالظروف المحيطة بلحظة تقديم الخدمة. ومن بين أهم هذه العوامل: مدى توفر بدائل خدمية أخرى، الخبرات السابقة للعميل مع نفس المنظمة أو مع منظمات منافسة، ودرجة وعيه بالتغيرات المحلية والعالمية في

مجال الخدمات. كما تلعب الاتصالات الشخصية دورًا كبيرًا في تشكيل تلك التوقعات، سواء من خلال تجارب الآخرين المنقولة شفهيًا أو عبر الأنشطة التسويقية المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى تأثير السعر والمعتقدات الشخصية والأفكار المسبقة لدى العميل وفي ضوء هذا المشهد المعقد، أصبحت إدارة توقعات العملاء أداة استراتيجية أساسية لتحسين جودة الخدمات. فالنجاح في فهم وتحليل هذه التوقعات بشكل دقيق يساعد المنظمة في تقديم خدمات تلبي، بل وتتجاوز، ما يتطلع إليه العملاء، مما ينعكس إيجابًا على مستويات رضاهم. وعلى النقيض، فإن عدم تلبية توقعات العملاء قد يؤدي إلى عواقب سلبية متنوعة، منها تضرر سمعة المنظمة، فقدان ثقة العملاء، تداول تجارب سلبية عن المنظمة بين العملاء، وارتفاع التكاليف الناتجة عن الحاجة لإعادة تقديم الخدمة أو معالجة الشكاوى. كما قد يصل الأمر إلى انسحاب العملاء نهائيًا من التعامل مع المنظمة واتجاههم إلى المنافسين، مما يؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية واستمرارية المنظمة في بيئة تنافسية شديدة الحساسية تجاه رضا العميل (عيد، 2020).

ومن هنا جاء البحث ليعلم الضوء على العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. حيث يسعى إلى تحليل مدى تأثير ممارسات تمكين الموظفين على تحسين مستوى رضا العملاء في هذا القطاع الحيوي، والكشف عن الجوانب التي يمكن تعزيزها لتحقيق جودة خدمة أفضل، بما ينسجم مع متطلبات السوق السعودي وتوجهاته نحو التطوير والتحول الرقمي في العمل المصرفي.

مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات المعاصرة، ولا سيما في القطاع الخدمي، إلى تحقيق رضا العملاء باعتباره هدفًا استراتيجيًا يمثل أساس الاستقرار والنمو والتفوق التنافسي. ويُعد رضا العملاء مؤشراً حاسماً على جودة الأداء وفعالية العمليات الداخلية، كما أنه يُسهم في تعزيز الولاء وتحسين السمعة السوقية، وهو ما يُعد بالغ الأهمية في القطاعات ذات الطابع التفاعلي المباشر مع العملاء، مثل البنوك التجارية. وفي ظل تنامي المنافسة داخل القطاع المصرفي السعودي، بات لزاماً على

البنوك أن تركز على تحسين جودة خدماتها وتعزيز تجربة العميل، وذلك من خلال الاستثمار الفعّال في المورد البشري وتمكينه للقيام بدور فعّال ومؤثر في خدمة العملاء.

ويُعد تمكين الموظفين أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال منح الموظف قدرًا أكبر من الصلاحيات والاستقلالية والثقة، بما يتيح له المبادرة واتخاذ القرار في الوقت المناسب. إلا أن تطبيق هذا المفهوم لا يزال يواجه العديد من التحديات داخل بعض المؤسسات، ومنها البنوك، التي قد تتبنى هياكل تنظيمية تقليدية تقيد حرية الموظف وتحد من فاعليته. وقد يؤدي غياب ممارسات التمكين أو ضعفها إلى انخفاض مستوى الحافزية لدى الموظفين، وبالتالي التأثير سلبيًا على تفاعلهم مع العملاء وجودة الخدمة المقدمة.

وعلى الرغم من وجود توجه متنامٍ في البنوك السعودية نحو تطوير الموارد البشرية وتبني أساليب حديثة في الإدارة، إلا أن العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسة والتحليل، خصوصًا في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. وهذا يثير تساؤلات جوهرية حول مدى إسهام ممارسات تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتحقيق رضا العملاء، وما إذا كان هناك قصور في تطبيق هذا المفهوم ينعكس سلبيًا على الأداء العام للبنوك.

ومن هذا المنطلق، تتمحور مشكلة البحث حول محاولة فهم وتحليل أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية ترصد آليات التمكين المطبقة فعلياً، وتقيس انعكاساتها على تجارب العملاء ومدى رضاهم، بهدف تقديم رؤى واقعية وتوصيات تساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات في هذا القطاع الحيوي.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "أثر تمكين الموظفين على رضا العملاء: دراسة حالة في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع تمكين الموظفين وعلاقته برضا العملاء، خاصة في بيئة البنوك التجارية داخل المملكة العربية السعودية، والتي لم تحظَ بعد بما يكفي من الدراسات الميدانية المتخصصة في هذا الجانب. كما تقدم الدراسة إطارًا نظريًا وتحليليًا يساعد الباحثين والدارسين في فهم العلاقة التفاعلية بين ممارسات التمكين الوظيفي ومخرجات جودة الخدمة من منظور العميل، مع التركيز على العوامل النفسية والسلوكية والإدارية المؤثرة في تلك العلاقة. وتأتي هذه الدراسة لتغطي فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية، وتسهم في بناء قاعدة معرفية متينة يمكن الرجوع إليها في أبحاث مستقبلية تهدف إلى تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمية.

ثانيًا: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تُعد ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرار والإدارات التنفيذية في البنوك التجارية السعودية، حيث تسلط الضوء على الأثر المباشر وغير المباشر لتمكين الموظفين في تعزيز رضا العملاء، مما قد يدفع هذه البنوك إلى تبني سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة وتمكين الموارد البشرية، كما تقدم الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية وتنموية تستهدف تعزيز مهارات الموظفين وزيادة درجة استقلاليتهم ومرونتهم في التعامل مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتُسهم نتائج الدراسة أيضًا في دعم توجهات التحول المؤسسي والرقمي في القطاع المصرفي من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة وتحفيز الأداء، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين تجربة العميل ورفع مستوى التنافسية بين البنوك على المستويين المحلي والإقليمي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تحليل أثر تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر تفويض الصلاحيات للموظفين على مستوى رضا العملاء.
2. دراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورضا العملاء.
3. تقييم مدى تأثير برامج التدريب والتحفيز على تحسين تجربة العميل ورفع مستوى رضاه.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر تمكين الموظفين بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى يؤثر تفويض الصلاحيات للموظفين على رضا العملاء؟
2. ما العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورضا العملاء؟
3. كيف يسهم التدريب والتحفيز في تعزيز رضا العملاء عن الخدمات المصرفية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين الموظفين بأبعاده المختلفة على رضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات على رضا العملاء.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورضا العملاء.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتحفيز الموجهة للموظفين على رضا العملاء.

الدراسات السابقة

دراسة(عوي، 2025) بعنوان " اثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنك خارجي جزائري تبسة(Doctoral dissertation) , جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة)" هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر الذي يُمكن أن يحدثه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في البنك الخارجي الجزائري – وكالة تبسة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والمتمثلة في: تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، والتدريب، وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة في البنك. وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف المفاهيم النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستقرائي الذي اعتمد على إعداد وتوزيع استبيان على عينة مكونة من (40) موظفًا من العاملين بالبنك تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين العاملين على جودة الخدمة، حيث تبين أن تمكين العاملين يفسر ما نسبته 37.2% من التباين في جودة الخدمة داخل البنك محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعدي تحفيز العاملين والتدريب على جودة الخدمة، إذ بلغ معامل الانحدار (B) لكل منهما (0.155) و(0.214) على التوالي، مما يشير إلى الأثر الفعّال لهذين البُعدين في تحسين جودة الخدمة في المقابل، لم تُسجل الدراسة أثراً يُذكر لكل من أبعاد تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل على جودة الخدمة، مما يشير إلى الحاجة لإعادة النظر في كيفية تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسة بما يحقق الأثر المنشود في تحسين الأداء الخدمي.

دراسة(الطحان، 2025) بعنوان " أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر " تنبثق المشكلة البحثية من فرضية مفادها أن تمكين العملاء يُعد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تحقيق رضاهم، حيث يسهم التمكين في تعزيز شعور العملاء بالإشباع والثقة، مما يجعلهم أكثر ميلاً لتفضيل الشركة ومنتجاتها، وهو ما ينعكس إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وتقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق. ومن هنا تتبلور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر؟ وقد سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل لمفهوم تمكين العملاء والريادة التسويقية، إلى جانب تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد تمكين العملاء وتعزيز الريادة التسويقية داخل قطاع الاتصالات في مصر. كما هدفت إلى قياس أثر حرية العميل في الاختيار، وقدرته على التأثير، والمعنى المدرك للخدمة، وكذلك مستوى الثقة التي يوليها العميل للشركة، في دعم وتعزيز مكانة شركات الاتصالات كرائدة في المجال التسويقي واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال بناء أساس نظري متين يعتمد على تأصيل المفاهيم المرتبطة بالمتغيرين الرئيسيين، وتم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات محل الدراسة، وذلك بغرض التعرف على آرائهم وتوجهاتهم واختبار الفروض الموضوعية وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تمكين العملاء وتعزيز الريادة التسويقية في شركات الاتصالات المصرية، وأكدت على ضرورة توجيه الثقافة التنظيمية السائدة داخل تلك الشركات نحو تبني مفهوم تمكين العملاء بوصفه أحد التوجهات الاستراتيجية الرئيسة، بما يسهم في تعزيز قدرتها على المنافسة وقيادة السوق(الطحان، 2025).

دراسة(إبراهيم، 2023) بعنوان " العلاقة بين التسويق المباشر وتمكين العميل (بالتطبيق على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية)" يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التسويق المباشر وأبعاد تمكين العميل، مع التطبيق على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية، وذلك بالاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار كأداة تحليلية لقياس تلك العلاقة. وقد اعتمد الباحثان في الدراسة على عينة مكونة من

(313) مفردة، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستقصاء (الاستبيان) التي وُزعت على المشاركين، وتم استرجاع (224) استبانة صحيحة، بمعدل استجابة بلغ (71.6%) وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق المباشر وأبعاد تمكين العميل، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التسويق المباشر يرتبط بزيادة إدراك العملاء لأبعاد التمكين. إلا أن النتائج أشارت أيضًا إلى عدم وجود تأثير معنوي مباشر للتسويق المباشر على أبعاد تمكين العميل، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين لا تتسم بالتأثير السببي المباشر، رغم وجود ارتباط بينها.

دراسة(كواديك، 2021) بعنوان " دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)"تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة تمكين العاملين في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بما يسهم في تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل تجارب ناجحة لمؤسسات خدمية تبنت نهج تمكين العاملين كوسيلة استراتيجية لتحقيق التميز في جودة خدماتها. وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مناسب لطبيعة الدراسة، لما يوفره من إمكانية لفهم الظاهرة وتحليل أبعادها وعلاقاتها وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني سياسة تمكين العاملين يمثل أحد العوامل الأساسية المميزة لقطاع الخدمات، نظرًا لكون العاملين في هذا القطاع يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء. فكلما زادت الصلاحيات الممنوحة للعامل، كلما كان أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل فوري وفعال، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الرضا العام لديهم تجاه الخدمات المقدمة وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تفعيل آليات تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية بشكل فعال، إلى جانب التركيز على تحسين الجوانب الملموسة للخدمة، مثل تطوير المظهر العام للمؤسسة، وتحسين أماكن استقبال العملاء ومكاتب الموظفين، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات لضمان الكفاءة والسرعة في الأداء.

دراسة (Budur, 2021) بعنوان "Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction" هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع بالغ الأهمية في بيئة الأعمال الحديثة، يتمثل في إدراك العملاء لأداء الموظفين، واستكشاف أثر هذا الإدراك إلى جانب الأداء العام للموظفين على متغيرين رئيسيين في استمرارية المنظمات ونجاحها، وهما رضا العملاء وولائهم. وقد سعت الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة الديناميكية بين الطريقة التي يُقِيم بها العملاء أداء الموظفين الذين يتعاملون معهم مباشرة، وبين مدى شعورهم بالرضا عن الخدمات المقدمة، وانعكاسات ذلك على مستوى ولائهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة. وتبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد بشكل كبير على جودة التفاعل البشري في بناء علاقاتها مع العملاء وتعزيز موقعها التنافسي وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، تم اعتماد منهجية مزدوجة لجمع البيانات، تضمنت إجراء مسحين منفصلين تم تصميمهما بعناية؛ الأول استهدف موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إقليم كردستان العراق، وذلك بغرض الوقوف على الأداء الذاتي للموظفين وتقييمهم لأنفسهم، بينما وُجّه الاستبيان الثاني إلى عملاء هذه المؤسسات، لاستقصاء آرائهم وتقييماتهم حول أداء الموظفين الذين تعاملوا معهم، وقياس مستوى رضاهم ودرجة ولائهم للمؤسسة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه البيانات أن إدراك العملاء لأداء الموظفين يُعدّ متغيراً مؤثراً بدرجة دالة إحصائية في كل من رضا العملاء وولائهم، حيث تبين أن كلما كان تقييم العميل لأداء الموظف إيجابياً، كلما انعكس ذلك بشكل واضح على ارتفاع مستوى رضاه واستعداده للاستمرار في التعامل مع المؤسسة، بل وتوصيتها للآخرين. وعلى العكس من ذلك، أظهرت النتائج أن الأداء العام للموظفين -كما تم قياسه من خلال تقييم الموظفين لأنفسهم- لم يكن له تأثير يُذكر على رضا العملاء أو ولائهم، وهو ما يعكس فجوة محتملة بين الأداء الحقيقي كما يراه الموظف، والأداء المدرك كما يراه العميل، ويؤكد على أهمية أخذ منظور العميل بعين الاعتبار عند تقييم جودة الخدمة علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن وجود دور وساطة جزئي لرضا العملاء في العلاقة بين إدراك أداء الموظف

ولاء العميل، أي أن إدراك العميل لأداء الموظف يؤدي إلى رفع مستوى رضاه، وهذا الرضا بدوره يعزز درجة الولاء. وهذا يشير إلى أن رضا العميل لا يُعدّ مجرد نتيجة مستقلة بل هو عامل مؤثر في تعزيز استمرارية العلاقة بين العميل والمؤسسة، مما يُبرز أهمية بناء استراتيجيات خدمية تستند إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز جودة التفاعل البشري في جميع نقاط الاتصال وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن إدراك العملاء لأداء الموظفين يُعدّ من أبرز العوامل التي تُسهم في تحقيق فاعلية طويلة المدى للمؤسسات، لا سيما تلك العاملة في بيئات تنافسية تعتمد بشكل كبير على رضا العملاء واستمرارية العلاقة معهم. وتشير الدراسة إلى ضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا بالغًا بتطوير مهارات موظفيها في خدمة العملاء، وتعزيز ثقافة التفاعل الإيجابي، والعمل على تهيئة بيئة تُمكن الموظف من تقديم خدمة عالية الجودة تُلبّي توقعات العميل وتُفوقها، باعتبار ذلك أحد أعمدة النجاح المؤسسي المستدام.

التعليق على الدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدراك العملاء لأداء الموظفين وتأثير هذا الإدراك على رضا العملاء وولائهم، وذلك في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان العراق. فمع التغير المستمر في تفضيلات وسلوكيات العملاء في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العملاء عاملاً محورياً في تقديم خدمات متميزة تعزز من تنافسية المؤسسة واستمراريتها. لذلك، ركزت الدراسة على بعدين رئيسيين هما: أداء الموظف كما يدركه العميل، والأداء العام للموظف، ومدى تأثير كل منهما على مشاعر الرضا التي يشعر بها العميل، ومدى ارتباطه وولائه للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد منهجية بحث ميدانية من خلال إجراء مسحين مختلفين، استهدفا عيّنتين رئيسيتين. الأولى كانت من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم جمع آرائهم حول أدائهم وأسلوب عملهم مع العملاء، والثانية من العملاء أنفسهم، حيث تم التعرف على تقييمهم لأداء هؤلاء الموظفين وانطباعاتهم العامة عن الخدمات التي تلقوها. وقد

ساعد هذا التصميم البحثي على تحقيق شمولية في تحليل العلاقات بين المتغيرات موضع الدراسة، ومن ثم الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن إدراك العملاء لأداء الموظفين له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على كل من رضا العملاء وولائهم للمؤسسة. هذا يعني أن الطريقة التي يدرك بها العميل مستوى الخدمة والتفاعل الذي يتلقاه من الموظف تلعب دوراً محورياً في بناء تجربة إيجابية تؤدي إلى رضاه، ومن ثم إلى استمراره في التعامل مع المؤسسة وتوصيته بها للآخرين. في المقابل، لم يُظهر الأداء العام للموظفين، كما تم قياسه من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، أي تأثير يُذكر على رضا العملاء أو ولاءهم، وهو ما يبرز أهمية منظور العميل في تقييم الجودة وليس فقط التقييم الداخلي للأداء.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور وساطة جزئي لرضا العملاء في العلاقة بين إدراك أداء الموظف وولاء العميل، مما يعني أن رضا العميل لا يُعد فقط نتيجة لتقييمه لأداء الموظف، بل هو أيضاً حلقة وصل مهمة تؤثر بشكل غير مباشر على مدى ارتباطه وولائه للمؤسسة. فكلما شعر العميل برضا أكبر تجاه ما يتلقاه من خدمة، زاد احتمال تحوُّله إلى عميل دائم ومخلص.

بناءً على هذه النتائج، تؤكد الدراسة أن إدراك العملاء لأداء الموظفين يمثل عاملاً حاسماً في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وضمان فاعلية واستدامة المؤسسات، خاصة في ظل التنافس المتزايد الذي يشهده قطاع الأعمال. وتوصي الدراسة بضرورة إعطاء أولوية قصوى لتدريب الموظفين على مهارات التواصل وخدمة العملاء، وتعزيز ثقافة التمرکز حول العميل، والتركيز على تجربة العميل من لحظة دخوله المؤسسة وحتى انتهاء تواصله معها.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُفسّر طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء، وهي منطلقات تنتمي إلى مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، كما ترتبط بعلم التسويق من حيث فهم سلوك المستهلك وقياس درجة رضاه عن الخدمة.

فيما يتعلق بتمكين الموظفين، تنطلق الدراسة من نظرية التمكين النفسي التي طوّرها كل من Thomas و Velthouse (1990) ووسّعها Spreitzer (1995)، والتي ترى أن التمكين ليس مجرد توزيع للمهام أو تفويض للصلاحيات، بل هو شعور داخلي لدى الموظف يُعبّر عن إدراكه لأربعة أبعاد أساسية: الشعور بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في العمل. هذه الأبعاد تُمثّل جوهر التمكين، حيث إنها تُعزز دافعية الموظف الذاتية، وترفع من مستوى التزامه الوظيفي، وتزيد من رغبته في تقديم أداء متميز ينعكس بشكل مباشر على رضا العميل. فكلما شعر الموظف بأنه موثوق به وقادر على اتخاذ قراراته، زادت جودة الخدمة التي يقدمها (Llorente, 2024).

كما تستند الدراسة إلى النظرية الحديثة في الإدارة، والتي تدعو إلى تبني أنماط قيادية مرنة، تُشرك الموظفين في اتخاذ القرار وتوفّر لهم بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير. فالموظف الذي يشعر بأنه جزء من العملية الإدارية، وأن صوته مسموع داخل المؤسسة، يكون أكثر التزاماً وحرصاً على تمثيل المنظمة أمام العملاء بأفضل صورة ممكنة. وتُسهم هذه النظرية في دعم أهمية الأبعاد المختلفة لتمكين الموظف، مثل المشاركة، والتحفيز، والتدريب، والتفويض، بوصفها وسائل فعالة لتحسين الأداء العام ورفع كفاءة التعامل مع العملاء (Miftari, 2024).

وتتقاطع هذه المفاهيم الإدارية مع نظرية الموارد (RBV)، والتي تُعد من النظريات الاستراتيجية المهمة، حيث ترى أن رأس المال البشري – أي الموظفون – يمثل مورداً استراتيجياً يصعب تقليده ويُشكّل أحد أهم عناصر التفوق التنافسي. وبموجب هذه النظرية، يُنظر إلى تمكين الموظفين كاستثمار طويل الأمد يعزز قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، ويُسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء (Barney, 2021).

أما على مستوى رضا العملاء، فإن الدراسة تستند إلى نظرية التوقعات والإدراك (Expectancy-Disconfirmation Theory)، التي تُعد من النظريات الأساسية في تفسير سلوك العميل. وتنص هذه النظرية على أن رضا العميل يتكون عندما تتطابق الخدمة المقدمة مع توقعاته أو تتجاوزها، بينما يؤدي التفاوت السلبي بين التوقعات والأداء الفعلي إلى الشعور بعدم الرضا. بناءً عليه، فإن جودة التفاعل بين الموظف والعميل تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الرضا، وهو ما يُبرز أهمية تمكين الموظف ومنحه القدرة على التصرف بمرونة في مواجهة احتياجات العميل (Chen, 2022).

كما تعتمد الدراسة على نموذج جودة الخدمة المدركة (SERVQUAL) الذي يوضح أن رضا العملاء يتأثر بخمسة أبعاد رئيسية: الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف. وتُعد هذه الأبعاد انعكاساً مباشراً لأسلوب أداء الموظف، فالموظف المُمكن والقادر على اتخاذ قرارات فورية سيكون أكثر قدرة على الاستجابة الفعالة، وتقديم خدمة موثوقة وودية، مما يعزز رضا العميل.

وفي السياق ذاته، يُمكن الاستئناس بـ نظرية العدالة التنظيمية التي تشير إلى أن العملاء يشعرون برضا أكبر عندما يُعاملون بعدالة واحترام، وهي ممارسات يصعب تحقيقها إلا بوجود بيئة عمل تعزز من تمكين الموظفين، وتشجعهم على التصرف باحترافية وأخلاقية في التعامل مع العملاء.

بناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بين تمكين الموظف ورضا العميل ليست علاقة مباشرة فحسب، بل تحكمها مجموعة من الأبعاد النفسية والسلوكية والإدارية التي يمكن تفسيرها عبر هذه النظريات. وبالتالي، فإن هذه المنطلقات تشكل إطاراً علمياً قوياً يمكن من خلاله تحليل ممارسات التمكين وتأثيرها على جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يتيح تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين وبين رضا العملاء داخل بيئة البنوك التجارية. ويسمح هذا المنهج للباحث بفهم المتغيرات المدروسة كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها بطريقة كمية تهدف إلى تفسير الظاهرة موضوع البحث وتحديد أبعادها. وقد تم التركيز على التحليل الإحصائي للبيانات للكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التمكين (مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، التدريب، وتوفير المعلومات) ورضا العملاء.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شقين أساسيين: الأول يشمل الموظفين العاملين في البنوك التجارية داخل المملكة العربية السعودية، باعتبارهم محور التمكين محل الدراسة، أما الثاني فيشمل عملاء هذه البنوك، والذين يُعدّ رضاهم هدفًا استراتيجيًا للمؤسسات المصرفية.

وقد تم استخدام الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار عينة الدراسة لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفروع الجغرافية المختلفة داخل المملكة. بلغت حجم العينة من العملاء مثلاً: 200 عميل، تم اختيارهم من عدة بنوك تجارية معروفة، مثل البنك الأهلي السعودي، بنك الرياض، ومصرف الراجحي، لضمان تمثيل واقعي وواسع.

أداة الدراسة

أُستخدم في جمع البيانات استبانة مغلقة تم تطويرها وتصميمها بشكل علمي استناداً إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة. وقد احتوت الاستبانة على محورين رئيسيين: الأول يتعلق بمستوى تمكين الموظفين من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، والثاني يقيس رضا العملاء من وجهة نظر العملاء. تضمن كل محور مجموعة من الفقرات تم قياسها باستخدام مقياس

ليكرت الخماسي، يبدأ من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). كما تم اختبار صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، واختبار ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت قيم الثبات ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

حدود الدراسة

- تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود المنهجية والزمنية والمكانية والبشرية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تعميم نتائجها، وتشمل ما يلي:
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك التجارية العاملة في بعض المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمانية: نُفذت الدراسة خلال عام 2025، وهو ما قد يعكس خصائص محددة لفترة زمنية معينة.
 - الحدود البشرية: اقتصرَت على عينة من موظفي وعملاء البنوك التجارية.
 - الحدود الموضوعية: ركزت على متغير التمكين بأبعاده التنظيمية ، وتأثيره على رضا العملاء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- إبراهيم السيد عشري, تامر, جمعة العيسوي عبد الباري, مني. (2023). العلاقة بين التسويق المباشر وتمكين العميل (بالتطبيق على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية). المجلة المصرية للدراسات التجارية. 189-229, (3)47 ,
- الطحان, عماد عبدالخالق صابر الطحان. (2025). أثر تمكين العملاء في تعزيز الريادة التسويقية لشركات الاتصالات في مصر. المجلة العربية للإدارة, (1)45 , 231-246.
- عوي, إنشراح, مساني, صورية. (2025). اثر تمكين العاملين على جودة الخدمة البنك خارجي جزائري تبسة (Doctoral dissertation), جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة), 1-20
- عيد لبيب. (2020). أثر إدارة توقعات العملاء علي رضا العميل. مجلة البحوث المالية والتجارية 21, (العدد الرابع-الجزء الأول), 370-426.
- كواديك, حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. 125-140, (1)4 ,
- يوب, أمال, بودبزة, إكرام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة. دراسات اقتصادية. 69-84, (3)13 ,

قائمة المراجع الأجنبية

- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of management*, 47(7), 1936-1955.
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction. *Middle East Journal of Management*, 8(5), 453-474.
- Chen, W., Dong, B., Hsieh, C. W., Lee, M. J., Liu, N., Walker, R. M., ... & Zhang, J. (2022). A replication of “an experimental test of the expectancy-disconfirmation theory of citizen satisfaction”. *Public Administration*, 100(3), 778-791.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759-1784.
- Miftari, F. (2024). THE IMPACT OF MODERN MANAGEMENT THEORIES. *UTMS Journal of Economics*, 15(1).