

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تتمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات

دراسة مؤسسية سونلغاز وحدة تبسة

تحت إشراف الدكتور:

محرز صالح

من إعداد الطالبين:

مخاطي رحيمة

مزهود سلمى

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د. دريس يحي
مشرفا	أستاذ محاضر - أ -	د. محرز صالح
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	د. جدي شوقي

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - و شكره، والصلاة والسلام على نبيه محمد - صلى الله عليه وسلم

نتقدم بخالص الشكر، وعظيم التقدير إلى:

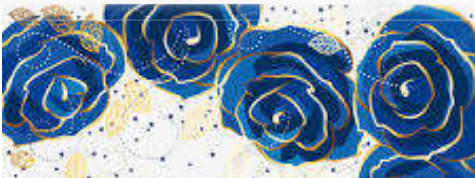
الدكتور المشرف صالح محرز

الذي تعمدنا بنصائحه الثمينة ومعارفه القيمة وساعدنا على تحقيق مسعانا، إلى من كان رمزاً للإنضباط، إلى من كان محملاً لكل نقص، إلى من كان مرشداً لكل عمل، إلى من كان سنداً لكل موقف ومخرجاً لكل مأزق واجمنا شكراً وألفه شكر، سندعوا الله أن يرفعه بالعلم درجات ويحقق أبرز النجاحات ويتحصل على أعلى الشهادات.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة دة محمد علي، سعدي جعفر، رامي كوثر، زارع رباب، بورحلة منجية، دريس منى، الذين لم يبخلوا علينا بالدراسات و النصائح فاستحقوا منا أسمى معاني الإحترام و التقدير.

ونتوجه بالتحية والشكر أيضا إلى لجنة المناقشة المتكونة من الأستاذ دريس يحيى رئيسا، والأستاذ جدي شوقي مناقشا على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ومؤسسة التوزيع - تبسة - سونغاز.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز وإتمام هذا العمل ...



## إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل من علمني حرفا

إلى أشقائي الأعماء

إلى صديقاتي وزملائي

إلى كل الأقارب من بعيد أو قريب

إلى دفعة 2020



# الفهرس العام



الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
I-III	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	الملاحق
VII	الإختصارات و الرموز
6-1	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين</b>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
9	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
12	المطلب الثاني: أبعاد ونماذج تمكين العاملين
14	المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين
15	المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين
16	المطلب الأول: ركائز ومقومات تمكين العاملين
17	المطلب الثاني: أساليب تمكين العاملين
19	المطلب الثالث: دوافع تمكين العاملين
20	المبحث الثالث: آلية تطبيق أسلوب تمكين العاملين
20	المطلب الأول: خطوات وشروط تنفيذ تمكين العاملين
22	المطلب الثاني: القوى التي تحرك تمكين العاملين
23	المطلب الثالث: تقييم تمكين العاملين
25	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات</b>	
27	تمهيد

28	المبحث الأول: الجودة والخدمات
28	المطلب الأول: مفهوم الجودة
30	المطلب الثاني: ماهية الخدمات
33	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمات
34	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات
34	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات
36	المطلب الثاني: نماذج وأبعاد جودة الخدمات
39	المطلب الثالث: تقييم وتطوير جودة الخدمات
40	المبحث الثالث: أسلوب تمكين العاملين ودوره في تحسين جودة الخدمات
40	المطلب الأول: التمكين وصناعة الخدمات
42	المطلب الثاني: التمكين وجودة الخدمات
44	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية</b>	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز-
47	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز وأهم الهيئات المسيرة لها
49	المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز)
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة وأهم مهامها
55	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
55	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
58	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
58	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية للدراسة
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
66	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل الثالث
72	خاتمة عامة

76	قائمة المصادر و المراجع
84	الملاحق





فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	أبعاد جودة الخدمة	01
51	عدد العمال في مديرية التوزيع -تبسة- سونلغاز	02
56	تداول الإستبيان	03
57	توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	04
58	مجالات الإجابة على اسئلة الإستبيان و أوزانه	05
58	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	06
58	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة	07
59	معامل الإرتباط بيرسون بين كل محور و آخر	08
60	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	09
60	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	10
61	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	11
62	توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	12
62	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في المؤسسة	13
63	إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل تمكين العاملين	14
66	إستجابة الأفراد نحو المتغير التابع جودة الخدمات	15
68	نتائج إختبار الفرضية الأولى	16
69	نتائج إختبار الفرضية الثانية	17
70	نتائج إختبار الفرضية الثالثة	18



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	سلسلة الخدمة والربح	01
43	العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة	02
53	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تبسة -	03



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84	توزيع القوى العاملة النشطة لمديرية التوزيع - تبسة - سونلغاز	01
86	معامل الثبات ألفا كرونباخ	02
88	معامل الارتباط بيرسون	03
89	نتائج المتغيرات الشخصية	04
91	نتائج محور تمكين العاملين	05
97	نتائج محور جودة الخدمات	06
102	نتائج إختبار الفرضيات	07
110	الإستبيان	08



قائمة الاختصارات

والرموز



المدلول باللغة العربية	المدلول باللغة الأجنبية	الإختصارات
مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر	Electricite general de gaz en Algerie	EGA
الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز	Societe national de lelectricite et du gaz	SONALGAZ
المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري	Entreprise public caractere industriel et commercial	EPIC
شركة ذات أسهم	Societe par action	SPA
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Satistical Package For Social Sciences	SPSS
هيئة المواصفات البريطانية	British Standards Institution	BSI
المنظمة الدولية للتقييس	International Organization For Standardization	ISO



## مقدمة عامة

تمهيد :

عند التحدث عن الموارد البشرية فالأمر لا يتعلق بالبناء المادي للانسان، بقدر ما يتعلق الأمر بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبداع والمبادرة والمشاركة، فالإدارة المعاصرة تؤمن بأن المورد البشري هو أساس الطاقة الفكرية ورأس مال المنظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تتوقع الأداء العالي من العاملين وهي تمارس الأساليب الإدارية التقليدية، لذلك انتهجت أساليب جديدة تتماشى مع المتغيرات السريعة وذلك بتوفير بيئة عمل تشجعهم على التفكير والإبداع، والإهتمام بجوانب العاملين المختلفة في المنظمة، وركزت على تبادل الثقة بين إدارتها وعاملاتها والعمل بروح الفريق والمشاركة بالمعلومات ووضع الأهداف وتحقيقها ومن أهم هذه الأساليب تمكين العاملين.

فأسلوب التمكين هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات، وقد حظي هذا الأخير باهتمام كبير من قبل القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في ظل الانفتاح الذي شهده العالم، ويعتبر المستهلك محور هذا التنافس لذا كان لزاما على المنظمات الإهتمام بجانب جودة الخدمات التي تقدمها، وهذا ليس بالأمر السهل نظرا لما تتصف به الخدمات من خصائص.

وما كان على المنظمة إلا إيجاد مدخل للوصول إلى تحقيق جودة الخدمات، فكان أسلوب تمكين العاملين هو المدخل المراد من المنظمات الخدمية، فنجاح هذه المنظمات قائم على كفاءة العاملين والإخلاص في أدائهم.

1. مشكلة الدراسة:

يعد تمكين العاملين أسلوب اداري جديد يرتبط بالمورد البشري يعمل على تفعيل طاقاته ومهاراته، فتطبيقه يزيد من دافعية العاملين ويرفع مستوى أدائهم مما يحقق التحسين المستمر للخدمات داخل المؤسسة الخدمية.وعليه، يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية  
سونلغاز - تبسة - ؟

حيث أن مشكلة الدراسة تقودنا الى طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مفهوم التمكين في مؤسسة سونلغاز -تبسة من وجهة نظر العاملين ؟
- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من منظور الزبائن ؟
- هل توجد علاقة بين أسلوب التمكين وجودة الخدمات ؟

2-فرضيات الدراسة :

يتطلب تحليل الاشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية :

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز-تبسة-.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإختبار والتعيين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة- .

الفرضية الفرعية الثانية :

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة- .

**3-دوافع اختيار الدراسة:**

يمكن حصر أهم أسباب اختيار البحث في :

- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية، كما أن موضوع تمكين العاملين تم التعرض اليه في أولى ماستر على هيئة بحث علمي موجز ضمن تخصص إدارة أعمال .
- السعي إلى التعمق أكثر في المفهوم ومحاولة فهمه وتطبيقه بشكل أوسع من قبل المؤسسات الخدمية الجزائرية .

**4-أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في :

- الأهمية البالغة لموضوع تمكين العاملين خاصة في قطاع الخدمات لما له من دور في إبراز قدرات العاملين وإظهار إبداعهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة ومن ثمة كسب رضا الزبون.
- أهمية موضوع تمكين العاملين فهو يعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر.
- تمكين العاملين أداة مهمة في تطوير الموارد البشرية بالإضافة إلى جودة الخدمات التي أصبح وجودها ضروريا في المؤسسات ماشيا مع التحولات الاقتصادية المتسارعة.

**5-أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة الى :

- ايضاح عملية التمكين من حيث المفهوم، الأبعاد والأساليب والمركزات.
- التعرف على الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في المؤسسات.
- توضيح المفاهيم النظرية حول جودة الخدمات.
- التعرف على أثر انتهاج التمكين باعتباره أحدث الأساليب التسييرية في مجال إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة.
- التعرف على شكل العلاقة بن تمكين العاملين وجودة الخدمات في المؤسسات الخدمية .

#### 6- حدود الدراسة:

من أجل التحكم في موضوع الدراسة، ومعالجة الإشكالية محل البحث، تم وضع حدود الدراسة تتمثل في:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على عينة من عمال و زبائن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز -تبسة-.

- الحدود الزمانية: تمت عملية تصميم استبيان، جمع المعلومات التي تخص المؤسسة تحليلها وتفسيرها مابين 01مارس 2020 -31مارس 2020.

#### 7- منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر مشكلة الدراسة، تم الاعتماد في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي بغية استعاب الإطار النظري للدراسة ، وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجهة لعينة من العمال الخارجيين وعينة من زبائن المؤسسة محل الدراسة، ويضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الاحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

#### 8- هيكل الدراسة :

بناء على الأهداف و الفرضيات الموضوعية سابقا و في حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول ،تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات حيث يختص الفصل الأول بالإطار المفاهيمي لتمكين العاملين متضمنا ثلاثة مباحث وهما ماهية تمكين العاملين، أبعاد ونماذج تمكين العاملين، مستويات تمكين العاملين، أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري لجودة الخدمات تناول ثلاثة مباحث، الجودة والخدمات، ماهية جودة الخدمات وأخيرا أسلوب تمكين العاملين ودوره في تحسين جودة الخدمات. والفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية تضمن ثلاثة مباحث البحث الأول تمثل في تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز-سونلغاز-، والمبحث الثاني إجراءات الدراسة أما المبحث الثالث جاء بتحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

#### 9- الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بجوانب البحث :

أ. الدراسات العربية:

- دراسة عطاء الله فاطمة، جامعة البليدة 2، بعنوان ( التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدالمورد البشري )، 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تمكين المورد البشري حتى يتحقق الولاء التنظيمي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن أخذ ملاحظات ميدانية عن واقع المؤسسة الوطنية الجزائرية للسكك الحديدية. تم التوصل الى أن المؤسسة تقوم بتوفير الفرص لموظفيها و منحهم هامش من الحرية والاستقلالية في أداءهم لأعمالهم بالتالي يرتفع مستوى ولائهم.

- عبد المعطي محمود البحيصي، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة " كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة اعمال، جامعة الازهر - غزة (رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير 2014)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، تم تطوير إستبانة شمل جزء منها قياس درجة التمكين ( الثقافة، التفويض، المشاركة ... )، حيث تكونت عينة الدراسة من 205 فردا من عمالي الكليات التقنية في قطاع غزة ، أستخدم ال SPSS لتحليل بيانات الاستبانة ومن خلالها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- أفراد العينة وافقوا على توفر التمكين في كليتهم
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة، التفويض، والمشاركة بالمعلومات
- أظهرت النتائج دور التمكين في تحقيق التميز والوصول إلى أعلى المستويات

- مراد كواشي، طارق بلحاج، جامعة أم البواقي، الجامعة المركزية ميله ( تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر)، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبنيه في مؤسسة إتصالات الجزائر، وكذلك التعرف على أثر تطبيقات التمكين في جودة الخدمات.

تم تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات ، الأول يتعلق بالتمكين ويضم بعدين، الفني والاداري وتم تطبيقه على عينة من موظفي المؤسسة بمدينة ميله، أما الثاني فيتعلق بجودة الخدمة وقد أستخم فيه مقياس الأداء الذي يضم خمسة أبعاد: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف وتم تطبيقه على عينة عشوائية من العملاء. تم التوصل إلى أنه يوجد ارتباطا إيجابيا بين التمكين ببعديه وبين جودة الخدمات المقدمة، وحاجة وضرورة المؤسسة إلى تطبيق التمكين .

- أحمد خضير أحمد، "جودة الخدمات المصرفية و دورها في تحقيق رضا العملاء في المصارف الخاصة: دراسة إستطلاعية على عملاء المصارف في مدينة بغداد " جامعة تكريت، العراق ( مقال منشور في مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 01، المجلد 03، 2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مفهوم جودة الخدمات في رضا العملاء في المصارف العراقية الخاصة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم اختيار عينة عشوائية من 120 عميل حيث توصل الباحث إلى:

وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات بأبعادها (جودة الموجودات الملموسة، سهولة الحصول على الخدمات، الاعتمادية، التفاعل والتعاطف، السرية والخصوصية) ورضا العملاء في المصارف الخاصة بمدينة بغداد، كما أن مستوى جودة الخدمات عالي لتوفر أغلبية الأبعاد والجوانب الملموسة يليها سهولة الحصول على الخدمة والتعاطف في المرتبة الأخيرة بعد الاعتمادية. كما أن مستوى رضا العملاء عالي.

ب. الدراسات الأجنبية :

- **Kokila.p, in partial fulfillment for the award of the degree of doctor of philosophy, Educational and research institute university, Maduravoyal – Chennai- India, february 2016( Impact of Employee Empowerment on Job satisfaction in banking sector with reference to Chennai city )**

بنيت هذه الدراسة أولاً على آراء العاملين حيث: يعتقد العاملون أن وظيفتهم مهمة ولهم حرية في تقرير كيفية القيادة والسيطرة على المنظمة وقيام كل منهم بمعالجة جزء من العمل، أضاف إلى ذلك أن التمكين يمثل الدرجة التي يشعر فيها العامل أن تدخلاته في القرارات الإدارية للمنظمة تصل إلى المستوى المرغوب فيه، وتم وضع ( تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي مع الإشارة إلى مدينة تشيناي ) كفرضية.

ولقد تم استخدام كل من البيانات الأولية والثانوية في هذه الدراسة وتم جمع البيانات الأولية لتقييم مستوى التمكين لدى العاملين بالاعتماد على الاستبيانات، أما الثانوية فتخص القطاع المصرفي بالاعتماد على التقارير، كتب، مجلات، مصادر منشورة وغير منشورة ورابطات موظفي البنك.

ولقد تم إجراء دراسة تجريبية على عينة تتكون من 50 من العاملين بالاعتماد على formula as 513 والتوصل إلى النتائج التالية:

- من معامل الارتباط ظهرت النسبة 79 بالمئة من العلاقات الإيجابية بين التمكين العام ورضا الموظفين هذا يعني أن تمكين العامل له تأثير قوي على الرضا الوظيفي.
- يكشف نموذج المعادلات formula as 513 على تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي كمعرفة الموظف لعمله الذي يعتبر أهم بعد للبحث على الرضا الوظيفي.
- تشير النتائج إلى أن تمكين العامل في العمل له علاقة قوية للغاية لإثارة الرضا الوظيفي، كما توضح هذه النتائج التأثير القوي وتؤكد على أبعاد تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.

- **Nepwanga Maria Amanda ,degree programme in business management thesis March 2011 ,Laurea University of Applied Sciences Laurea Leppavaara,finlande ( the Impact of Employees Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfction:Case Company :case company x)**

الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو تقييم تأثير تحفيز وتمكين العاملين على تقديم خدمة عالية الجودة لتحسين رضا العملاء، الغرض من هذه الدراسة: هو مساعدة case company x في العثور على مختلف



التدابير التي يمكن اعتمادها لتحفيز وتمكين العاملين ، ولقد تم استخدام منهج بحثي نوعي في هذه الدراسة لأجل تحليل الوضع السائد داخل المنظمة، حيث تم جمع المواد البحثية بمساعدة استبيان تم تصميمه لكل من العملاء والعاملين للحصول على المعلومات الأساسية.

تم التوصل الى مجموعة من النتائج من بينها أن التدريب و التعليم يعتبران من أساسيات تمكين العاملين ذلك لأنهم يحسنان من مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم لأجل تقديم خدمة جيدة، كما أن جودة الخدمة هي مقياس لمدى جودة الخدمة المقدمة بحيث تتوافق مع توقعات العملاء المستهدفين لتعزيز رضاهم ، ويعد تقديم جودة الخدمة من أهم الممارسات التجارية، لذلك على كبار المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال أن ينظروا في الوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز وتمكين عاملهم وتعزيز رغبتهم في العمل، كما ساعدت هذه الدراسة التطبيقية في إبراز التأثير الكبير لتمكين وتدريب وتطوير العاملين والتأكيد على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة، كما أظهرت انطواء تمكين العاملين على الثقة والسرية وتردد الإدارة في تطبيق التمكين بسبب فقد العاملين الشعور بالأمان وتعرضهم للمساءلة .

– **AssifAkhtar, Asma Zaheer, Aligarh MuslimUniversity,India, 2014,Globale Journalof ManagementAnd Business Research Administration and Management( Service Quality Dimensions of Islamic Banks A ScaleDevelopmentApproach )**

الهدف من الدراسة هو تحديد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات في البنك الإسلامي، تم إجراء مسح عبر البريد من عينة بلغت 185 من سبع بنوك إسلامية موجودة في دول الخليج بالإعتماد على استبيان إلكتروني ، تم تحليل البيانات بالإعتماد على (pca) تحليل المكون الرئيسي )، (cfa)تحليل عامل التأكيد )، اختبار Tعينة مستقلة، و anova أحادي الاتجاه .

تم التوصل إلى النتائج التالية:العناصر الملموسة للبنوك الإسلامية لها تأثير مباشر على رضا العملاء، لذلك يحتاج إلى مزيد من التحسين لتحقيق مستوى الرضا العالي، كما أن الموثوقية عامل حيوي في جودة الخدمة فهي تؤثر وبشكل كبير على رضا العملاء لتواجه كل من مبدأ الشفافية والعدالة،والنتيجة المثيرة للاهتمام هي التأثير السلبي للاستجابة والتعاطف على رضا العملاء.



# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتمكين

العاملين

### تمهيد:

إن التطور المتسارع في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج المنتجات والخدمات جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير في أساليب العمل الإداري، وتزامنا مع العولمة والانفتاح الذي شهده العالم ترتب على إدارة المؤسسات حتمية تحويل بناءها الإداري، إذ توجهت الأنظار مع هذا التحول إلى العاملين وخلق أساليب وطرق لتمكينهم فزاد الاهتمام بهذا الموضوع من طرف الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، فطرحت العديد من الاقتراحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز أهمية التمكين لمواكبة الظروف والتحديات الراهنة والسعي للنمو والتطور.

فمفهوم التمكين ليس مجرد كلمة أو مصطلح، فمهما بلغت الكلمة في بلاغتها فإن قيمتها لا تبدع إلا من خلال استخداماتها وتحويلها إلى فعل وأداء، وفي هذا الإطار تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
- المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين
- المبحث الثالث: آلية تطبيق أسلوب تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات لقوله تعالى: بعد بسم الله الرحمن الرحيم " والذين ان مكناهم في الارض أقاموا الصلاة وأتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الامور"\*

فمفهوم التمكين يعد من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية وأثارت الجدل حول مفهومه وماهيته فالتمكين مفهوم إنساني كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات وهو من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين ومسؤولياتهم، لهذا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، خصص المطلب الأول إلى مفهوم تمكين العاملين أما المطلب الثاني سيتم التعرف فيه على أبعاد ونماذج تمكين العاملين، كما سيتم التعرف إلى مستويات تمكين العاملين في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

يعتبر التمكين أداة للإصلاح ومدخل من المداخل الحاكمة للتحسين المستمر ومواجهة مختلف المواقف الحرجة من قبل العاملين وأصبح معتمدا بشكل كبير لماله من أهمية بالغة داخل المنظمة. وسيتم في هذا المطلب عرض مجموعة من التعاريف بالإضافة إلى توضيح أهمية تمكين العاملين.

أولاً: تعريف تمكين العاملين.

أوضحت الأبحاث أن هناك العديد من التعاريف لمصطلح تمكين العاملين:

- **التعريف الأول:** عرفا كل من **Kernalghan و Clutterbuck**: التمكين بأنه "مصطلح لتشجيع الموظفين وتحملهم المسؤولية الشخصية عن أي تحسين يحدث في أداء المهمة المنوطة بهم أثناء المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة"<sup>1</sup>.

- **التعريف الثاني:** تمكين الموظفين هو ممارسة إدارية تهدف إلى مشاركة المعلومات والسلطة مع الموظفين حتى يأخذوا المبادرة بمحمل الجد ويصوغ البدائل لحل المشكلات وتحسين الخدمة والأداء، فالتمكين هو الركيزة الأساسية لفكرة توفير مهارات الموظفين والموارد والسلطة والفرص والتحفيز وكذلك تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم والوصول لتحقيق رضاهم الوظيفي.<sup>2</sup>

\* الآية رقم: 41 من سورة الحج

<sup>1</sup> - Maria Amaanda Nepwanga, **The Impact of employees Motivation and Emporverement on delivering service Quality to Enhance Customer satisfaction: case companyx**, Degree programme in Business Management thesis, March 2011, P21.

<sup>2</sup> - Kokila .P ,**impact of employee empowerment on job satisfaction in banking sector with reference to chennai city**,a thesis in partial fulfillment for the a ward of the degree of doctor of philosophy ,management studies ,faculty of management studies ,educational and resaerch institute university ,2016,p15

- **التعريف الثالث:** التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع وتفويض صلاحياتهم من أقل مستوى إداري في المنظمة واتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.<sup>1</sup>

- **التعريف الرابع:** وضع **Blanchard** التمكين على أنه "فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين بالخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر بالمواقف الحرجة."<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تمكين العاملين على أنه أسلوب اداري عالي معتمد يركز على الاهتمام بالجوانب المختلفة للعاملين في المنظمة لأجل تقديم أداء أفضل، وتحقيق الأهداف الموضوعية على أكمل وجه.

**ثانيا: أهمية تمكين العاملين.**

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الفرد، والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات، ويمكن توضيح أهمية التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

1. **على مستوى المنظمة:** تكمن أهمية التمكين على مستوى المنظمة في عدة نقاط أهمها:<sup>3</sup>

- يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة عن طريق إتباع إثبات الموظفين لأنفسهم وتبسيط الضوء على مواهبهم وإبداعاتهم، فسياسة التمكين تسهل العمل مما يؤثر في عمل المنظمة ويزيد من حصتها السوقية ويؤثر في نجاحها.

- توفير فرص التطور التنظيمي حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها مما يؤدي الى تنمية المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار.

- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة وهذا راجع إلى استخدام الوسائل المتاحة لتقديم أفضل مستويات أداء.

- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وزيادة الانتاجية.\*

<sup>1</sup> - محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - ( دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن 2004، الطبعة الاولى ) ص 139.  
<sup>2</sup> - جعلاب الزهرة، زيد الخير ميلود، القيادة التحويلية ودورها في تمكين راس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد2، جامعة الجلفة الجزائر، ص66.  
<sup>3</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان **SC SEG** -رسالة ماجستير (جامعة الجزائر 2007-2008)، ص: 69-73.

\***الإنتاجية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل الموارد الممكنة. لمزيد من المعلومات انظر: غربي فاطمة الزهرة، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة -دراسة حالة مؤسسة الزجاج **NOVER** العمومية والأجر **CCB** الخاصة خلال الفترة 2002-2006-رسالة ماجستير (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007-2008)، ص 11 .

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار حيث يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرارات.
- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات.

### 2. على مستوى المجموعة: للتمكين أهمية كبيرة على مستوى المجموعة تتمثل في: <sup>1</sup>

- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم فهي تظهر لهم مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم.
- بناء فريق قوامه الثقة لأجل تقديم أفضل ما عنده.
- زيادة قدرة الفريق على الإبداع\* والمخاطرة.
- زيادة قدرة الفريق على التحليل كاستغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها، واستخدام الخبراء اللذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

### 3. على مستوى الافراد: تكمن أهمية التمكين على مستوى الأفراد في عدة نقاط أهمها: <sup>2</sup>

- زيادة مسؤوليات الموظفين الذي يؤدي الى زيادة إبتنائهم لعملهم بالتالي تقليل وتوفير تكاليف المنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي\* من خلال الإجادة في أعمالهم.
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين يؤدي الى تنمية النفس والخروج من الروتين.
- زيادة مشاركة الموظفين.

<sup>1</sup> مریم فیها الخیر، رشید مناصری، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، العدد02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 206

\* عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق. فالإبداع يتركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، إذن الإبداع يعتبر مدخلاً للابتكار والتطبيق العملي له فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدتها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس. أنظر: عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، (دار وائل للنشر، عمان، 2003)، ص. 17؛ أيضا حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (دار النهضة العربية، بيروت، 2005)، ص ص. 358-359.

<sup>2</sup> مریم فیها الخیر، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018، ص 33 .

\*الرضا الوظيفي: هو درجة إشباع الحاجات وتحقق هذه الدرجة من عوامل عدة منها ما يتصل بالعمل، ومنها ما يتصل بالبيئة، ومنها ما يتصل بالفرد ذاته بمعنى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح اتجاه اشباع الحاجات. للمزيد من المعلومات انظر: زواق المحمد، عبد الحق مجاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة المتوسط -دراسة ميدانية بولاية المسيلة- مجلة تاريخ العلوم، (العدد07، جامعة المسيلة 2017)، ص196.

- التقليل من مقاومة التغيير.

المطلب الثاني: أبعاد ونماذج تمكين العاملين.

تسعى المنظمة من خلال تبنيتها لأسلوب التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجالها العملي والوصول إلى أعلى درجات الفعالية والكفاءة، وقد وضع الباحثين مجموعة أبعاد توضح تمكين العاملين بالإضافة إلى مجموعة من النماذج التي تساعد المنظمة في تطبيق التمكين وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: أبعاد تمكين العاملين،

هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين تمثلت في:<sup>1</sup>

- **المعنى (الاحساس بالجدوى):** ويعكس إحساسا بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل كما ويشير هذا البعد الى قيمة هدف أو غاية المهمة، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكات العامل ويترادف هذا المصطلح مع مصطلح المعنى المدرك.

- **المقدرة:** تشير إلى أن العاملين يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو اعتقاد العامل بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة ويتمثل هذا البعد مع الإتيان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.

- **حق الإرادة الشخصية:** ويعكس إحساسا بالحرية إزاء طريقة أداء العمال لعملهم ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكات وعمليات العمل ومواصلتها، ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير لمسألة تحديد فيما اذا كان سلوك العامل يدرك على أنه ذاتي التحديد.

- **التأثير:** يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج.

كما حدد **Lashely and Mcgoldrick** أربعة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضا لهذه الأبعاد باختصار:<sup>2</sup>

**1. البعد الأول: المهمة:** يهتم بحرية التصرف التي ستسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها وإلى أي مدى سيسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

<sup>1</sup> - رزق كمال، بن عبد الرحمان نصيرة، التمكين كمدخل استراتيجي لتفعيل الابداع المعرفي في منظمات الاعمال، (مجلة الابداع، العدد1، مجلد1)، ص 2.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن 2014، الطبعة الثانية)، ص ص: 304-305؛ ايضا ايمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -قطاع الاتصالات، (جامعة دمشق 2014، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، المجلد 30)، ص 206



2. **البعد الثاني: تحديد المهمة:** يأخذ كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن إنجاز المهام، مع توضيح سياسات وإجراءات المنظمة ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين، وبالتالي تحديد مدى التضارب بين المسؤولية والاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3. **البعد الثالث: القوة:** إن أول الخطوات في التعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين خاصة من ناحية العاملين، ويؤخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد وما مدى مجهود الإدارة في مشاركة السلطة مع العاملين.

4. **البعد الرابع: الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس لتحقيق أداء أفضل.

ثانياً: نماذج تمكين العاملين.

إن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصطلح التمكين، أفرزت العديد من النماذج التي ساعدت على فهمه وتفسير وآلية تطبيقه وفيما يلي بعض النماذج العالمية:

1. **نموذج توماس فيلتهاموس 1990:** هو نموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضاً بالنموذج المعرفي أو الإدراكي وفيه قدم الباحثان أربعة أبعاد نفسية للتمكين وهي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) وخمسة خطوات تساهم في تحسين الأداء تدريجياً وهي:<sup>1</sup>

- **الخطوة الأولى:** مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين وتصميم الوظائف كإجراء أولي.

- **الخطوة الثانية:** توفير المعلومات التي تساعد الفرد في تحليل المهمة وإنجاز المهام.

- **الخطوة الثالثة:** يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين وبالتالي التأثير في البيئة الخارجية.

- **الخطوة الرابعة:** تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة.

- **الخطوة الخامسة:** تغيير أساليب تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين.

2. **نموذج فوجات وميرال 1990:** هو نموذج استشارة الدوافع على أساس أن استمرارية أي منظمة وتطورها يعود إلى كادرها البشري، ودافعيتهم نحو العمل وهذه الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل:<sup>2</sup>

أ. عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

<sup>1</sup> - ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الفقة - التنظيمية - كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير (جامعة محمد بن أحمد وهران 2015-2016)، ص ص: 37-39.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 39-40.

ب. عوامل متعلقة بالأفراد ونوعية الاتصالات والمشاركة في التسيير من صياغة القرارات والتطوير التنظيمي، والعوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الأفراد عند استشارة دافعيتهم نحو العمل ويكون إيجابيا من خلال التمكين.

- 3- نموذج بون ولولر 1995:** أو ما يعرف بنموذج المناخ التنظيمي\* ليوضح مدى الأثر الذي يحدثه هذا الأخير في مستوى التمكين وحدد بون ولولر أربعة خطوات لتمكين العاملين داخل المنظمة وهي:<sup>1</sup>
- **الخطوة الأولى:** توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة عن أداء الأفراد داخل المنظمة.
  - **الخطوة الثانية:** توفير نظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة أي تقييم فردي لكل عامل على ما يقدمه من خلال عمله.
  - **الخطوة الثالثة:** أن تقوم المنظمة بتأهيل وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين، حتى يتقبلوا الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين.
  - **الخطوة الرابعة:** أن تتوفر لدى العاملين السلطة في إتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في الأداء والتوجيه والتسيير داخل المنظمة.

### المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين.

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري للمنظمة، وبالتالي فعملية إعادة الحيوية للمنظمة لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن هذه العملية قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

وقد بين **Kendrick** أن للتمكين ستة مستويات يضيف كل مستوى قدر أكبر من التمكين وهذه المستويات هي:<sup>2</sup>

#### 1. المستوى الأول: ابحث، بلغ عن، أنا سأقرر:

يعتبر هذا المستوى هو الأساسي البسيط لأنه مناسب للموظف الجديد أو للمشروع في غاية الأهمية ومن وجهة نظر الموظفين فإن هذا المستوى الأكثر أمنا لهم، لأن الموظف لم يستحوذ على السلطة، سلطة اتخاذ القرار، القرار الخاطئ يقع على عاتق المدير وليس الموظف.

\*المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المنظمات عن غيرها وتؤثر في سلوك الأفراد ويكون نتاج عملية التفاعل بين مدير المنظمة والعاملين، فهو ذلك المناخ الذي يتيح للمبادرات القيادية أن تظهر بسهولة و يسر. لمزيد من المعلومات انظر: شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، (العدد32، 2009)، ص126.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، حسين موسى قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، (دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، طبعة اولى)، ص59.

<sup>2</sup> - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى)، ص170.

### 2. المستوى الثاني:

يطلب من العامل البحث بالإضافة إلى تقديم مشورة حول النتائج التي توصل إليها، أصبح العامل ممكن ولديه مساهمة أكبر في اتخاذ القرار، واستخدام التمكين بصفة برنامج لتطوير الموظفين وبالتالي فهذا المستوى يعطي قدرة أفضل للموظف حول كيف يفكر ويعمل وماهي عمليات اتخاذ القرار، يبدأ بتحمل المزيد من المسؤولية اتجاه العمل الذي يقوم به.

### 3. المستوى الثالث: ابحث، قدم تقريراً عما تنوي القيام به، لكن انتظر مصادقتي:

في هذا المستوى يعطى للموظف القوة والسلطة لاتخاذ القرار بالاعتماد على البحث الخاص به "ماذا نحن فاعلون" ومع ذلك فهذا لا يعني عدم تدخل المدير، وذلك بالموافقة أو عدم الموافقة على القرار.

### 4. المستوى الرابع: ابحث، قرر ما تنوي أن تفعله، افعل ذلك ما لم أقل لا:

يعني هذا المستوى الموافقة على أي قرار يقدمه الموظف ولا يوجد انتظار طويل للإدارة، ولكن يجب على الموظف أن يعرف الأسباب التي تدفع إلى قول لا من قبل الإدارة قبل الموعد المحدد ليتم التأكد من أية معالجة.

### 5. المستوى الخامس: ابحث، اتخذ الاجراءات اللازمة، قرر ما تفعله.

في هذا المستوى يشعر الكثير من الموظفين بأنهم قد وصلوا إلى النقطة التي تشعرهم بالثقة وقدرتهم على العمل من تلقاء أنفسهم، وتحمل المسؤولية الكاملة والشعور بالملكية وليس فقط في المهام أو المشاريع المحددة، ولكن بأخذ دورة داخل المنظمة بالكامل، وهذا المستوى هو نقطة يقف عندها كثير من الموظفين لأسباب مختلفة. فالموظفون يريدون تقرير ما فعلوه وقد يكون ذلك لضمان ما إذا كان على بينة كبيرة بالعمل الذي يقومون به، أو قد يكون الشعور بالالتزام عند بقاءه في الحلقة، كذلك فإن عدد من المدراء ليس على استعداد للذهاب إلى المستوى الخامس لأنهم غالباً ما يرغبون بالحاجة إلى معرفة ما يجري.

### 6. المستوى السادس: ابحث، اتخذ الإجراءات اللازمة، أي تقرير آخر أو اتصالات ضرورية.

في هذا المستوى يقال للموظف أنك بمفردك ولديك القوة والسلطة للقيام بما تراه ضروريا لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة ويشعر الموظفون بالخطر في هذا المستوى ولا توجد مراقبة للتأكد من أنهم اتخذوا القرارات المناسبة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول تمكين العاملين

إن نجاح التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين والالتزام بتطبيقه إذ يتوجب عليه منح الموظفين مسؤولية السيطرة على نشاطاتهم، فالموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم وتقدير إنجازاتهم ينظرون إلى عملهم من منظور مختلف يجعلهم يمتلكون المؤسسة ويشعرون بأنهم مسؤولون شخصيا على أدائها وسيتم التعرف على ركائز ومقومات تمكين العاملين كمطلب أول، وأساليب تمكين العاملين كمطلب ثان، أما المطلب الثالث سيتم عرض مختلف الدوافع والأسباب المؤدية إلى تمكين العاملين.

المطلب الأول: ركائز ومقومات تمكين العاملين:

من أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التمكين ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: التفويض:

يعد تفويض السلطة مفهوماً يقتصر على مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يعني منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين كالشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل ومستوى تأثير العامل وتأثير العمل في تحقيق أفضل النتائج للمنظمة إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أقل في التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي.

ثانياً: المعرفة والمهارة.

لا يخفى على إنسان في القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، وما شهدته العالم من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية وفي شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المنظمة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن أهم المفاهيم الدالة على ذلك في وقتنا الراهن ما يسمى بعامل المعرفة.

ثالثاً: التدريب.

يعرف التدريب على أنه إجراء منظم ومستمر تقوم به المنظمة متى استدعت الحاجة إليه بغرض تحقيق كل أهداف الفرد العامل في المؤسسة مع تحقيق الكفاءة والفعالية\* في العمل أما بالنسبة للمنظمة فتحصر أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس الشورى، رسالة ماجستير، (جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2008)، ص 55؛ ايضاً جواد محسن راضي، التمكين الاداري و علاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد- (العدد 1، المجلد 12، جامعة القادسية، 2010)، ص 65.

\* **الفعالية:** وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالموظف الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف ويحققها في الآجال المحددة، ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، رضا العاملين، معدل دوران العمل؛ أما **الكفاءة:** فهي نتيجة توفيق بين الموارد والمفاضلة بشكل يسمح بتقليل التكاليف وتعظيم الربح، كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد، إذا فالكفاءة تعني كيف نعمل؟ أما الفعالية فتعني ماذا نعمل؟ فالفعالية تعبير عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على الناتج المطلوب، أي العلاقة بين العناصر وليس كميته. أما الكفاءة فتهم بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000)، ص 126؛ وايضاً

رابعاً: الاتصال وتدفق المعلومات.

يعتبر الاتصال من المقومات الجوهرية للتمكين، فوجود نظم فعالة للاتصال مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخليين يسمح بالتعرف على مدى رضاهم على مستوى الخدمات المقدمة لهم مع تقديم مقترحاتهم ومطالبهم، وكذلك يسمح للعامل بمعرفة أخبار المنظمة حيث يساهم في زيادة قدرته على انتهاز آليات واضحة لتنزيل المعلومات وتناقلها بين المستويات كافة مما يسمح باتخاذ القرار في الوقت المناسب لحل مشاكل قد تواجه العمل أو تشكل خطر على المنظمة ككل.

**خامساً: الثقة**

تكتسب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين والوقوف إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر ومشاركتهم همومهم، فالثقة تبنى من خلال الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الريح والتبادل وسياسة أنا أريح وأنت تريح.

**سادساً: الحوافز المادية والمعنوية**

يحتاج التمكين إلى من يتحمل مزيداً من الأعباء والمسؤولية والمشاركة والتفكير على الرغم من أن هذه العوامل تعد في حد ذاتها حوافز معنوية تساهم في الرفع من معنويات العاملين، فالحوافز المادية تساهم في إبداع العاملين داخل المنظمات التي يعملون بها.

**سابعاً: فرق العمل**

فرق العمل بكل بساطة هو مجموعة الأفراد يعملون مع بعضهم البعض تحت ظروف معينة لتحقيق أهداف مشتركة تخص المنظمة .

**المطلب الثاني: أساليب تمكين العاملين**

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، وقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

**أولاً: الأساليب الهيكلية:**

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك يسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين ويمكن تطبيق التمكين على مستوى فريق العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:<sup>1</sup>

- وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية وأن يكون لها قائد ممتاز.
- أن تقوم الوحدة الأساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.

<sup>1</sup> - عروف راضية، التمكين كاستراتيجية الاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه ( جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016-2017)، ص 35-36.

- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، والتنفيذ، والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.

### ثانيا: أسلوب القيادة الذكية:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، على شرط أن تتضمن المؤسسة نطاق إشراف واسع بقيادة القائد أو المسير، هذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.<sup>1</sup>

### ثالثا: أسلوب تمكين الأفراد:

أسلوب تمكين الفرد أو ما يسمى بتمكين الذات ، حيث يبرز التمكين عند قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، فالأفراد المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد.<sup>2</sup>

### رابعا: أسلوب تمكين الفريق:

رأى الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادة التعاون والشراكة في العمل، فالعمل كفريق يساعد في تطوير القدرات وتعزيز الأداء المؤسسي وصولا إلى الانسجام مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات.<sup>3</sup>

### خامسا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مبدئين أساسيين وهما: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص36.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص36.

<sup>3</sup> - عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (العدد15)، جامعة البليدة2، 2017)، ص ص: 249-250.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص250.

سادسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة لتفسير مبدأ التمكين الذي يقوم على جوانب وأسس متعددة كالتعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية.<sup>1</sup>

كما يجب ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية ليشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة، والمهارة المعلوماتية، الدعم، الحوافر والثقة، من الأسس الهامة في تكوين فرد وفريق متمكن من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

### المطلب الثالث: دوافع تمكين العاملين.

أشار العديد من الباحثين إلى وجود دوافع وأسباب أدت إلى اعتماد أسلوب التمكين من قبل المنظمات، باعتباره أسلوب قائم على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وتتمثل هذه الدوافع والأسباب في:<sup>2</sup>

- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية، والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المعتمدة.

- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

- يعكس نجاح المتمكنين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يملكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين.

- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية من نتائج إيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات أسلوب التمكين.

- أهمية الأفراد العاملين في إدراك المنظمة للتغيير وحاجتهم إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات في الوقت المناسب، كما أن الأفراد الممكنين يكونون أكثر التزاما ولديهم الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008)، ص 243.

<sup>2</sup> - إحسان دهمش جلاب، كامل كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، (دار الصفاء، عمان، 2012، الطبعة الأولى)، ص 45 -

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والمنافسات الشديدة وإعادة هيكلة المنظمات، وتغيير توقعات الأفراد العاملين والتغير في النسق القيمي للمجتمعات
- يعد التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، كما يمثل التمكين ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات. كما أنه يخلق شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.
- كما يوجد بعض الدوافع والأسباب الأخرى للتمكين وتمثلت في:<sup>1</sup>
- نظم العمل عالية الأداء تعمل على الاستغلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك لأسلوب تمكين الأفراد العاملين.
- تبني مدخل تمكين الأفراد العاملين من قبل المنظمات الرائدة واعتباره مدخلا يمكن الأفراد من أداء مهامهم بطرائق أكثر عملية ويصبحون أكثر مقدرة.
- يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز أهم الموجودات المعرفية.
- إن سرعة التغييرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.

### المبحث الثالث: آلية تطبيق أسلوب تمكين العاملين

في هذا المبحث سيتم التعرف على ما يحتاجه التمكين من أجل تطبيقه على أرض الواقع باعتباره استراتيجية بناءة داخل المنظمة تساهم في تحسين أداء عاملها ورفع من إنتاجيتها، وسيتم التطرق الى أهم الخطوات والشروط التي يندرج عليها هذا المفهوم كمطلب أول، والاشارة الى أهم القوى المحركة للتمكين كمطلب ثان، أما المطلب الثالث فتحسد في تقييم لتمكين العاملين.

### المطلب الأول: خطوات وشروط تنفيذ تمكين العاملين

إن التمكين يؤدي إلى الخروج لمستوى جديد، ويجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المنظمة فعلا، وتطبيق التمكين يتم بخطوات ووفق شروط معينة وهذا لأجل تحقيق مختلف أهداف المنظمة.

أولا: خطوات تمكين العاملين: تظهر خطوات التمكين فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير: هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة، تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين مع ضرورة تواجد وإلتزام ودعم المديرين.

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسن السيسى، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة ISO (دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011)، ص 237.

<sup>2</sup> - عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، (دار جليس الزمان، عمان، 2014، الطبعة الأولى)، ص ص: 35-36.



2. **الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** إن تحديد نوع القرارات التي يتخلى عنها المديرون للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وعلى الإدارة تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.
  3. **الخطوة الثالثة: تكوين فرق عمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.
  4. **الخطوة الرابعة: توفير المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم وظائفهم وأن فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.
  5. **الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، بالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
  6. **الخطوة السادسة: توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى الفني للعاملين.
- ثانياً: شروط تنفيذ تمكين العاملين. لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وتمثل في الآتي:<sup>1</sup>
1. **تدريب العاملين.** لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون للمعرفة، فالتدريب مهم ودوره فعال في اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، لذلك يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير إمكانياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.
  2. **المشاركة في الرؤية:** يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، فالعامل يجب أن يكون على دراية بالصورة المستقبلية للمؤسسة، لأنه مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العامل لها يخلق نوعاً من التماسك ووحدة الهدف، فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه.

<sup>1</sup> - كريمة توفيق، تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المعارف، (العدد18، جامعة البويرة، 2015)، ص ص: 249-251؛ ايضاً قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد18، جامعة محمد بوظياف المسيلة، 2017)، ص 298.

3. وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير: يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة لأجل توصيلها للعاملين.

4. إعادة هيكلة نظم المكافآت: لأجل اختراق مخاطر التغيير، يجب أن يحظى العاملين بمكافآت كبيرة للنجاح في التحول، لذلك تسعى الإدارة جاهدة لتعديل نظم المكافآت، ووضع العاملين معها في كفة واحدة نظرا لكون العاملون مصدر نجاحها أو فشلها، فأصبحت الكثير من المنظمات تعتمد على نظام الأجر مقابل الأداء المتميز لأجل تحقيق جودة في المنتج والخدمة.

5. الثقة في العاملين: أساس عملية التمكين الثقة أي ثقة المديرين في العاملين، فالثقة يتم بناءها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات في كل الجوانب، فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون الوقوع في الخطأ لن يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، فالمديرون الذين يعتمدون على مبدأ المحاباة في اختيار من يقومون بالتمكين للعاملين لن يتمكنوا من تحقيق أي إنجاز ذو قيمة.

6. تدعيم الأخذ بالمخاطر: المنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ لما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، فالعامل الذي يعاقب عند حدوث خطأ سوف تختفي مبادراته وابتكاراته وابداعه، لذلك من أفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية

### المطلب الثاني: القوى التي تحرك تمكين العاملين.

في البداية كانت الآمال المرتبطة بالتمكين تستند على التعامل مع الأفراد من منظور إنساني وعلى المنافع التي ستعود على المؤسسة، ومع تغير المناخ المؤسسي أصبح البحث عن طرق جديدة لأجل البقاء ضروريا، وكان تمكين العاملين أحد أكثر الطرق فاعلية في هذا المجال. يرى (gands) أن القوى التي تحرك التمكين هي:<sup>1</sup>

1. أن العولمة في البيئة العالمية تدفع بعض الشركات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة والتعريف بموقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع منافسة جديدة وجادة، وهنا يتوجب على هذه المؤسسات أن تبدي سرعة في الاستجابة، سواء في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق أو الاستجابة لرغبات الزبائن، لذلك يجب أن تناط سلطة صنع القرارات بأولئك الذين يعملون قريبا من المشكلة إذا ما كان الهدف تحقيق أسرع استجابة ممكنة، وبالتالي التمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

2. المنافسة الحادة تتطلب المزيد من الابتكار الذي يأتي من خلال التطوير المتواصل، ولتحقيقه من طرف العاملين يجب أن يشعروا بالمسؤولية وحصولهم على التمكين لأجل الوصول لمستوى عال من الفاعلية .

<sup>1</sup> - رامي جمال أندوراس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، الطبعة الأولى)، ص ص: 116-117.

3. إن زيادة المنافسة يولد الحاجة نحو إنتاجية أعلى، فالزبائن الذين يحملون وعيا عاليا يبحثون عن القيمة في منتجاتهم وخدماتهم وهذا يتطلب إدارة للأداء والأسعار وآليات ضبط و إشراف لصنع القرارات، كل هذا لا يمكن دون توفر التمكين الذي يعمل على تقليل التكاليف و يتيح استخدام المصادر البشرية والمادية بشكل فعال.

4. انطلاقا من حقيقة المؤسسات التي تعاني نقصا في التمويل، ومع تقديمها عددا تحت المطلوب من الخريجين ذو المهارات والقدرات لذلك تعمل المؤسسة جاهدة على حماية إمكانات الأفراد بتوفير وظائف وأدوار تمكينية.

### المطلب الثالث: تقييم تمكين العاملين

أسلوب تمكين العاملين هدفه الوصول إلى أعلى أداء ممكن لأجل تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية فهذا الأخير يحقق نتائج في غالبها إيجابية للعامل المناسب لمفهوم التمكين إلا أن هذا لا يمنع من ظهور أعباء وتصادف مشكلات ومعوقات لهذا الأسلوب وهذا ما سيتم ذكره.

أولا: مزايا تطبيق أسلوب تمكين العاملين: هناك العديد من المزايا تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الانتماء الداخلي بمعنى الانتماء للمؤسسة وفريق العمل بالإضافة إلى المهام التي يقوم بها وهذا كله محصلة لتحقيق هدف الرغبة بالعمل ومناخ العمل وينتج عن هذا تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل.

- رفع مستوى أداء العاملين\* تعتبر فكرة بالغة الأهمية فهي قوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فالمنظمة عن طريق أسلوب التمكين تحاول أن تمنح ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها للموظفين كما أنها تحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية تصرف.

- اكتساب المعرفة والمهارة عن طريق التدريب والتنمية، والمحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة وزيادة حرصها والتمسك به، وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون من أكبر الأخطاء.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي، فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر خاصة حينما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ويشعر أنه عنصر هام مما يدفعه إلى النظر للعمل

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابتكار والابداع في منظمة الاعمال، (دار الحامد للنشر، الأردن، 2011، الطبعة الأولى) ص 99؛ ايضا محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، (دار الحامد الأردن، 2012، الطبعة الأولى)، ص 131.

\* أداء العاملين: هو العمل الذي يؤديه العامل من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف وتنفيذه للتعليمات المطاوعة. للمزيد من المعلومات أنظر: عسلي نور الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية -دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 01، المجلد 11، جامعة المسيلة، 2018)، ص 145.

نظرة شمولية، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز وإشباع الحاجات العليا المعنوية، فالعامل كلما شعر بحرية تصرف ومشاركة واستقلالية زاد رضاه الوظيفي وهذا من أهم المزايا التي يتمتع بها أسلوب تمكين العاملين.

- المشاركة الفاعلة عن طريق تمكين العاملين، مما يجعلها تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة.

ثانياً: أعباء ومعوقات تطبيق تمكين العاملين: بالرغم من المزايا المتعددة لتمكين العاملين إلى أنه يوجد بعض الأعباء والمعوقات متمثلة في:<sup>1</sup>

- المساءلة والمسؤولية:

إن العاملين غالباً ما يتخوفون من تحمل المسؤولية فهم يرغبون دائماً بدعم المدراء لهم أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز وخصوصاً عند حصول الأخطاء، ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية يصاحبه مساءلة عن النتائج والمحاسبة عليها وكذلك التعرض لمشكلة المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً، فالمنظمة تعمل على مساءلة العامل على النتائج السلبية وبالتالي نجد بعض العاملين يتهربون من التمكين خوفاً من المساءلة في حالة النتائج غير المرغوب فيها.

- البيروقراطية والثقافة:

الثقافة التنظيمية\* التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح يشكل عائقاً لبيئة التمكين، فالأفراد العاملين يود أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية وفي ظل تحفيزهم ودفعتهم للأداء وفق صورة واضحة المعالم، حيث يتم تقييم أدائهم بشكل واضح وشفاف وليس في إطار السبل البيروقراطية المعرفة في التفاصيل.

- المشاكل المرتبطة بالمراقبة ودور المدير:

إن إلغاء دور المدير بالمراقبة على الأداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تقييم دور المدراء في مراقبة الأداء وهذه من المشاكل التي تواجه أسلوب تمكين العاملين.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010)، ص ص 181-182. محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 135

\* الثقافة التنظيمية: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة داخل منظمة من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية التي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. لمزيد من المعلومات أنظر: نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، (العدد 10، جامعة قسنطينة 2، 2017)، ص 617.

### خلاصة الفصل الأول:

لقد تم إظهار معنى التمكين كموضوع إداري حديث، وتعزيزه وبلورته وتوضيح مجموع الأساليب التي من شأنها تفعيل هذا الأخير ومدى أهميته في المنظمات حيث يهتم بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم.

فالتمكين ارتقى بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات أعلى من تعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة، فجوهر هذا المفهوم يتمركز حول منح الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية مع وجود وعي أكبر واحترام وتقدير من خلال منحه شعور بالاستقلالية ما يزيد من ولائه وانتمائه لمنظمتها فيكرس طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها ونموها، وما زاد من أهمية التمكين كونه مفهوم يحوي مختلف المعاني من رضا ودافعية أيضا، فهو يعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية في المنظمة ويرفع من فعاليتها.



## الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة

الخدمات

تمهيد :

وسط التغييرات المستمرة التي يعرفها محيط المنظمات والمتمثلة خاصة في التكتلات الإقتصادية وإتجاه المنظمات في كل مرة نحو الإنفتاح الدولي على الصعيد التجاري والإستثماري والمعلوماتي، وما يخلفه ذلك من منافسة شديدة وفي ظل هذه الأخيرة، تزايد الإهتمام بجودة المنتج دون النظر إلى جودة الخدمات التي لم تلاقى نفس الإهتمام ولم تبرز أهميتها في خدمة الزبائن و كسب ولائهم إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي.

ولتحقيق جودة الخدمات ونجاح المنظمات في ذلك كل هذا متوقف على الأداء الممتاز وكفاءة العاملين بالمنظمة، ومن هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل لجودة الخدمات وتوضيح طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات وتمكين العاملين، من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الجودة والخدمة
- المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات
- المبحث الثالث: أسلوب تمكين العاملين ودوره في تحسين جودة الخدمات

## المبحث الأول: الجودة والخدمات

تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة المقصود بالجودة تم تسليط الضوء على مفهومها بالإضافة إلى توضيح طرق قياسها كمطلب أول. كما أن الحاجة للخدمات تزداد يوماً بعد يوم لما يمتلكه قطاع الخدمات من منفعة وسيتم التطرق إلى ماهية الخدمات كمطلب ثان، ودورة حياة الخدمة كمطلب ثالث.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة التي تتجسد في المنتج.

أولاً: تعريف الجودة هناك عدة تعريفات للجودة نذكر منها:

- **التعريف الأول:** هيئة المواصفات البريطانية **BSI** عرفت الجودة على أنها " مجموعة صفات ،ملامح، وخواص المنتج، أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الإحتياجات الملحة والضرورية"<sup>1</sup>.
- **التعريف الثاني:** **adam and ebert** فقد عرفا الجودة على أنها " الدرجة المحددة لأي مواصفات تصميم بالنسبة للسلعة أو الخدمة بحيث تكون مناسبة لوظيفتها وإستعمالها ودرجة أي سلعة أو خدمة هي أن تطابق مواصفات تصميمها"<sup>2</sup>.
- **التعريف الثالث:** عرفت الجودة على أنها: "درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لما يتوقعه المستهلك أي مدى المناسبة للإستخدام"<sup>3</sup>.
- **التعريف الرابع:** عرف **jurán** الجودة بأنها: " مدى ملائمة المنتج للإستخدام، أي تقاسم أفضل أداء وأصدق صفات"، وعرفت المنظمة الدولية للتقييس **ISO\*** الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة خصائص فالمواصفة **ISO 9000: 2000** تؤكد على ضرورة تحديد الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ابراهيم أحمد، الإتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة (ملتزم للطبع والنشر، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، الطبعة الأولى) ص 206-208.

<sup>2</sup> - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، (دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، الطبعة الأولى)، ص 144

<sup>3</sup> - علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، (دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة الأولى)، ص 112

\* المنظمة الدولية للتقييس **ISO**: هي منظمة غير حكومية دولية متخصصة للمعايرة، مكونة من أجهزة المعايير الوطنية في 130 بلدا تستهدف رفع المستويات القياسية. - للمزيد من المعلومات أنظر: بوحرد فتحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق (دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، الطبعة الأولى) ص 75.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2005)، ص 14-15.



من التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي التميز بمنتج أو خدمة وذلك بامتلاكهم صفات لا تتحلى بها باقي المنتجات والخدمات وهذا لأجل إرضاء وتلبية حاجيات الزبائن.

**ثانياً- أهداف وأهمية الجودة:** وتمثل في:

**أ-الأهداف :** تمثلت الأهداف في التالي:<sup>1</sup>

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة والأخذ به واجب ديني ووطني وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني ومهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.
- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة.
- الإهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- إتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

**ب-الأهمية:**

تبلورت أهمية وضرورة الجودة في المنظمات في اعتماد الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية. والبحث عن التميز بالذهاب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة. أضف إلى ذلك إشراك العاملين ليكونوا جزءاً فاعلاً في تقديم الخدمات وفي بناء منظمة الجودة، وبالتالي تحسين سمعة المنظمة والإنتاجية، تقليل الهدر في الموارد و الكلف، زيادة الحصة السوقية، تحسين الربحية.<sup>2</sup>

**ثالثاً: طرق قياس الجودة**

تجري عملية قياس الجودة على المواد الأولية وكذلك بعد العمليات الإنتاجية وعلى السلع النهائية ويتم تحديد مستوى الجودة الخاصة بالسلع والخدمات اعتماداً على عدة مقاييس هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ( الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ، الطبعة الأولى) ص 30

<sup>2</sup> - عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، (دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، الطبعة الأولى) ص ص 21-22

<sup>3</sup> - جمال الدين لعويصات، ادارة الجودة الشاملة (دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر 2003)، ص ص 144 - 146

1. الرتبة أو الدرجة: هو فئة أو ترتيب يعطى لكيانات ذات الإستعمال للوظيفة نفسها ولكن باختلاف متطلبات الجودة، وتعكس الرتبة في الغالب الاختلاف المخطط أو المميز في متطلبات الجودة.
2. الملائمة للإستخدام: وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقعات العميل عن الغرض الذي من أجله أنتجت السلعة وهناك 3 عوامل للحكم على درجة الملائمة تتمثل في:
  - وجود رتبة معينة للسلعة بالنسبة للسلع البديلة.
  - مدى ثبات مستوى الجودة للسلعة داخل نفس الرتبة.
  - درجة اعتمادية أو جدارة السلعة وهي قدرة المنتج على أداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح.
  - سهولة الصيانة للسلعة.
3. درجة إستقرار المواصفات: بمعنى إستقرار مستوى الجودة الخاص بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
4. درجة الاعتمادية (الجدارة): هي مقياس لقدرة المنتج على أداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الإستعمال العادية ولمدة محددة ويعبر عن هذا المقياس بالاحتمال.

#### المطلب الثاني: ماهية الخدمات

لقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية، ومدى أهميتها بالمؤسسات حيث أن تقديمها مرتبط بمن يقدمها من الأشخاص وتتنوع بتنوع طبيعة هذا الأخير .

أولاً: تعريف الخدمات: تعددت التعاريف بتعدد الكتاب والمهتمين بهذا المفهوم والتي من أبرزها:

- **التعريف الأول:** تتمثل الخدمات في النشاطات الاقتصادية التي تعمل على خلق القيمة، وفي الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين وذلك في الوقت والمكان الذي يحددهما ويرغب فيه طالب الخدمة، كما عرفت بأنها منتج غير ملموس يتضمن عملاً أو فعلاً أو أداء أو جهد لا يمكن تملكه وهي تقدم من خلال الجهد البشري أو الفني.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** عرفت المنظمة الدولية للمقاييس "الإيزو" (ISO) وفقاً للمواصفة **ISO 8402** (إدارة المؤهلات وضمان الجودة) الخدمة على أنها نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون ومن النشاطات الداخلية للمورد للإستجابة لحاجات الزبون<sup>2</sup>
- **التعريف الثالث:** الخدمة هي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، (إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، الطبعة الأولى)، ص 77-78.

<sup>2</sup> - صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، مذكرة ماجستير، (جامعة الحاج لخضر باتنة 2007، 2008)، ص 2.

-**التعريف الرابع:** الخدمة نشاط غير ملموس يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء بحيث يرتبط هذا ببيع سلعة أو خدمة أخرى" <sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمات على أنها نشاطات إقتصادية تعمل على خلق قيمة لمنتج غير ملموس فيه عمل أو أداء أو جهد بشري أو فني وهذا النشاط أو الجهد ينتج عند التعامل بين المورد والزيائن وهو عبارة عن نشاط داخلي للمورد يستجيب فيه لحاجات الزبون وسد رغباته.

**ثانيا: خصائص الخدمات:** هناك عدة سمات وخصائص متفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، ومن أبرزها: <sup>3</sup>

**1. اللاملموسية:** إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي انما تنتج وتحضر وتستهلك ويتم الإنتفاع منها عند الحاجة إليها، ويترب من هذه الخاصية خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.

**2. التلازمية:** وتعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فدرجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا بالسلع.

**3. عدم تماثل الخدمات:** تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها. <sup>4</sup>

**4. الزوالية:** تتعرض الخدمات للزوال والهلاك عند إستخدامها إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها لذا فإن مؤسسات الخدمة تبنى بخسائر كبيرة في حالة عدم الإستفادة منها أو فقدانها لأي سبب كان، حيث يمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق تشكيل قوة مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة وتطوير أساليب الخدمات المشتركة. <sup>5</sup>

**5. الملكية:** إن عدم إنتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها. <sup>6</sup>

**ثالثا: أنواع الخدمات.** يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فليسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز\_ دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-، مذكرة ماجستير، (جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012)، ص 26.

<sup>2</sup> - أسامة خيري، التميز التنظيمي، ( دار الرية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014، الطبعة الأولى)، ص 29

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، (دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، الطبعة الأولى) ، ص 16.

<sup>4</sup> - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007) ص 43

<sup>5</sup> - فريد كورتل، تسويق الخدمات، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، الطبعة الأولى) ص 93 .

<sup>6</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الرابعة)، ص 30.

1. طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة): وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في التقديم أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

أ. الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

- خدمة بطيئة.
- خدمة غير متناسقة.
- خدمة غير منظمة.
- خدمة غير مريحة.

ب. الجانب الشخصي للخدمة:

- خدمة غير شفافة.
- الخدمة تكون فاترة.
- غير مرغوبة من طرف العميل.

2. طريقة المصنع للخدمة: تتميز بارتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وإنخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصور التالية:

أ. من الناحية الإجرائية:

- تأتي في الوقت المناسب.
- بعيدة عن القوضى.

ب. من الناحية الشخصية:

- خدمة غير شفافة.
- خدمة منخفضة.

3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وإنخفاض مستوى الجانب الإجرائي وتأخذ الصور التالية:

أ. الجانب الإجرائي:

- الخدمة بطيئة.
- الخدمة غير منتظمة.

<sup>1</sup> - بوعمان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة الماجستير، (جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007) ص ص: 61-62.

ب. الجانب الشخصي:

- خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم.
- خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة.

4. طريقة جودة خدمة العميل: وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء، لذا فهي تأخذ الصور التالية:<sup>1</sup>

أ. الجانب الإجرائي:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب
- الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة

ب. الجانب الشخصي:

- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم
- طرق تقديم الخدمة بارعة

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمات

تمر معظم الخدمات بدورة حياة بطريقة أو بأخرى مما يستلزم تغيير استراتيجية التسويق التي تتماشى مع كل دورة، وتؤكد الدراسات أن دورة حياة الخدمات تزداد أهمية خاصة حينما يعتمد تقديمها على أساس تكنولوجي متقدم، فالخدمات تمر بعدة مراحل فيما بين دخولها حقيبة أوراق المؤسسة وخروجها منها مما يستلزم تعديل وضبط كل مرحلة منها تبعا لنشاطات التسويق وتمثل في:<sup>2</sup>

1. **مرحلة التقديم:** قد يتكلف إعداد وطرح الخدمات الجديدة الكثير من الأموال غالبا، وقد ينطوي ذلك على مشكلات عويصة فالناس قد يساورهم القلق بشأن تجريب شيء جديد خاصة الخدمة الجديدة التي يمنع طابعها التجريبي من تقييمها قبل الشراء ولذلك تكون حركة المبيعات بطيئة وتقتصر على أولئك الذين يهونون تجربة الجديد أو الذين يعتقدون أنهم يستفيدون من حياة هذا المنتج الجديد.

2. **النمو:** في هذه المرحلة يتم اختيار الخدمة ويتم حل كل المشكلات التي ظهرت من قبل وتكون الخدمة الآن في متناول الجميع ويبدأ المشترون في التعرف على المزايا والأرباح التي يمكن تحقيقها باستخدام الخدمة وتبدأ التسويق لمنظمة الخدمة، وبدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية.

<sup>1</sup> - واله عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية تحقيق رضا الزبون-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عين طاية -، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر 2010-2011) ص 15.

<sup>2</sup> - أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، (مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2009، الطبعة الأولى)، ص ص: 487-488.

3. **النضج:** لقد قام كل من يريد شراء الخدمة تقريبا بشرائها بالفعل في هذه المرحلة، مما يمثل مشكلة كخدمات التي تشتري مرة واحدة ولا يتكرر شراؤها وفي هذه المرحلة أيضا يرتفع عدد المنافسين وتزداد حدة المنافسة وبالتالي يبدأ سوق الخدمات بالبحث عن طرق مربحة لإمتداد دورة حياة الخدمة في هذه المرحلة.

4. **التشبع:** في هذه المرحلة يصبح الكثير من المنافسين ولا يكون هناك مزيد من النمو في السوق ويميل المنافسون إلى منافسة بعضهم البعض.

5. **الانحدار:** مع انخفاض الطلب على الخدمات سيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة له ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة.

ومن خلال المراحل السابقة فقد يكون مفهوم دورة الحياة مفيدا في توجيه الشركة عند اتخاذ قرارات مختلفة بشأن الخدمات المقدمة بالاعتماد على عدة عناصر مؤثرة تتمثل في:<sup>1</sup>

- تكلفة الخدمات.
- مدى توفر تلك الخدمات وسهولة الحصول عليها.
- إيمان الإدارة ودعمها برامج تقديم الخدمات وتوفير الأموال اللازمة لتلك البرامج مع حرص تلك الإدارة على ان تكون هي المؤسسة الرائدة في هذا المجال.
- أنواع الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة.
- عدد العاملين وطبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة أو المؤسسة وموقعها الجغرافي وبعدها عن مراكز الخدمة حيث أن بعدها يلزمها بتقديم بعض الخدمات.
- التشريعات الحكومية التي تلزم المؤسسة بتقديم خدمات معينة لا تقدمها الدولة.
- الضغوطات التي تمارسها النقابات والإتحادات العمالية لتقديم أنواع من الخدمات وتقديم أفضل الخدمات.

#### المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمية الوصول إليها ، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات، رغم كونها من المصطلحات التي يصعب حصر تعريف لها فكان مفهومها كمطلب أول، كما تم التطرق الى نماذجها وأبعادها كمطلب ثان، أما المطلب الثالث فتمثل في تقييم وتطوير لجودة الخدمات رغم صعوبة الأمر في أرض الواقع.

<sup>1</sup> - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، الطبعة الأولى)، ص ص 201-202

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات

ليس من السهل اعطاء تعاريف دقيقة لجودة الخدمة، وذلك راجع الى الخصائص العامة المميزة لجودة الخدمات، كما أن الباحثين ركزوا على تعريفها من منظور الزبائن .

أولاً: تعريف جودة الخدمات لجودة الخدمات عدة تعاريف كالاتي:

- **التعريف الأول:** عرف الكاتب عمر وصفي عقيلي "جودة الخدمة بمعناها العام إنتاج المؤسسة للخدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، التي تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها".<sup>1</sup>

- **التعريف الثاني:** جودة الخدمة هي تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكاتهم وممارستهم اللفظية مع الزبائن.<sup>2</sup>

- **التعريف الثالث:** عرف **Parasurman** جودة الخدمة على أنها مقارنة بين التوقعات والاداء، ومن منظور آخر هي التناقض بين توقعات العملاء وتصوراتهم.<sup>3</sup>

- **التعريف الرابع:** وفقاً ل**Gromoos** جودة الخدمة المدركة هي نتيجة عملية التقييم لتوقعات الزبائن بالخدمة التي تلقوها، كما وصف **Zeithamal** جودة الخدمة على انها شكل من اشكال السلوك المرتبط بالرضا ولكن ليس مكافئاً له.<sup>4</sup>

ومما سبق يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها إنتاج المؤسسة لخدمة ذات جودة متميزة تمكنها من الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها وتشمل على بعدين: إجرائي وشخصي أما الإجرائي يتمثل في النظم المحددة بتقديم الخدمة والشخصي فهو كيف يتفاعل العاملون مع الزبائن وهي تعتبر نتيجة نهائية.

**ثانياً: خصائص جودة الخدمات وفوائدها** تنقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة إلى النوعين التاليين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مكيد علي، بن عياد فريدة، واقع إعتقاد نظام جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، (العدد 06، جامعة المدية، 2016)، ص: 13

<sup>2</sup> - محمد خنير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد الجودة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، (العدد 04، المجلد 03، جامعة عين الدفلى، 2017)، ص 32

<sup>3</sup> - Borkar Suneeta ,Sameer Koranne, **Conceptual Study of Relation Ship between Service Quality and Customer Satisfaction**, International Rresearch Journal of Social Science ,Vol 3,College of Home Science and Home Science Technology ,India ,2014 ,P9

<sup>4</sup> - Polyakova Olga, mirza Mohammed, **peceived service quality models : are they still**

**relevank ?** research archive, N° 15, Vol 01, sheffield hallam university, 2015, p : 05.

1. **الجودة الفنية:** يتطلب هذا النوع من الجودة الإعتماد على موظفين متخصصين ذو خبرات ومعارف متميزة بالخدمات المراد تقديمها في مؤسسة ما وإجراءاتها التنوعية وتلاءم هذه الخاصية الخدمات المعقدة.

2. **الجودة الوظيفية:** يركز هذا النوع على المصادقة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المؤسسة وزبائنها ويجب أن تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الإستراتيجي لجودة الخدمة، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن وقياس جودة رضا الزبون ومن ثم القيام بإعادة تنظيم المؤسسة حول الزبون، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المؤسسات وتحقيق الإنتاجية وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة وبناء قاعدة متينة تكسب ولاء الزبون.

وتتمثل فوائد جودة الخدمة في:<sup>2</sup>

- تحقيق ميزة تنافسية\* ومواجهة الضغوط التنافسية من المؤسسات الأخرى.
- تخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات.
- إتاحة الفرصة للحصول والإحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبيع خدمات إضافية وجديدة .
- زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين والإلتزام بالأعمال التي ينفذونها، فالعلاقات العمالية الجيدة والولاء المتزايد للعاملين يساعد في تخفيض معدل دوران العمل.
- إيجاد البيئة الملائمة للعمل من خلال البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات وبذلك يكون العاملون جزءاً من ثقافة الخدمة الموجهة للزبون كونهم يشاركون ويشتركون في التحسينات التي يتطلبها العمل.
- إن جودة الخدمة الجيدة تعزز سمعة المؤسسة وصورتها أمام الجمهور المتعامل معها مما يعزز لها الانخراط في المنافسة وهذا بفضل الإيمان بأهمية جودة الخدمة من قبل العاملين.

### المطلب الثاني: نماذج وأبعاد جودة الخدمات

لجودة الخدمات عدة نماذج وأبعاد تمثلت في:

**أولاً: نماذج جودة الخدمة:** هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة، ويستند كلا منهما على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، اللذان يقودان إلى رضا زبون.

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، (دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007)، ص ص 201 – 202.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 202.

\* الميزة التنافسية: تعني القدرة على إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات الى الزبائن بصورة منفردة ومتميزة عما يعمله المنافسون، من خلال إستغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخريين -للمزيد من المعلومات انظر:غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، (العدد09جامعة السعودية 2011)، ص07.



1. نموذج الفجوات التقليدية: هذا النموذج قدم من قبل كل من **Zeithmland, Parasurnan** والذي أطلق عليه نموذج الفجوات، ويستند إلى مقدار الفجوة ما بين ما يتوقعه الزبون والجودة الفعلية المدركة من قبله، ويتضمن هذا النموذج خمسة فجوات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة : فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن.
- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة: فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين.
- الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها: حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.
- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية: حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات والإعلانات التي يبدي بها ممثلو الشركات.
- الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور.

2. نموذج الفجوات المطور: وضع هذا النموذج من قبل **Lovelock**، فأساس هذا النموذج لا يختلف جوهرياً عن النموذج السابق، فقد حدد سبعة فجوات تحتوي على مؤشرات وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- فجوة المعرفة: تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزو الخدمات وما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
- فجوة المعايير القياسية: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.
- فجوة التسليم: تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهزو الخدمة ضمن هذه المعايير.
- فجوة الاتصالات الداخلية: تمثل الاختلاف بين اعلان المنظمة عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلاً أن تقدمه.
- فجوة الإدراك: الاختلاف بين ما يسلم فعلاً وما يدركه الزبائن بأنهم من الخدمات المستلمة.
- فجوة التفسير: الاختلاف بين جهود الإتصال من قبل مجهزي الخدمة والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه .

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصعيدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات (دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2010، الطبعة الاولى)، ص 102.

<sup>2</sup> - مومن عبد السميع حسن الخليلي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، -دراسة حالة على برنامج برق بلس غزة -، مذكرة ماجستير، (الجامعة الاسلامية غزة، 2017) ص35.

- فجوة الخدمة: الاختلاف بين ما يتوقعه الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المستلمة .  
ثانيا: أبعاد جودة الخدمات: إن لجودة الخدمة عدة أبعاد وهي كالاتي:

الجدول رقم (01): أبعاد جودة الخدمة

<p>- تشمل ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بالطريقة الصحيحة كما يرغب العميل. - تنفيذ المؤسسة لعودها نحو العميل بدقة وبصورة أكثر تفصيلا وذلك عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الدقة في الحسابات.</li> <li>● تقديم الخدمة بصورة صحيحة.</li> <li>● الوفاء بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة وخلال فترة محددة من الوقت.</li> </ul>	<p>الإعتمادية</p>
<p>- رغبة موظفي المؤسسة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية لهم وتشتمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إعلام العميل عن موعد تقديم وإنهاء الخدمة.</li> <li>● تقديم خدمات فورية، والتقرب من العملاء بالرد على إستفساراتهم.</li> </ul>	<p>سرعة الإستجابة من قبل العاملين</p>
<p>- وتعني قيام المؤسسة بتوظيف العاملين الذين يتفرون على قدر كبير من المعرفة والمهارات مما يؤهلهم على التعامل مع العملاء وإعطائهم صورة حسنة عن المؤسسة .</p>	<p>المهارات</p>
<p>- وضع كل التسهيلات في تقديم الخدمة للعميل من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● سهولة الإستفسار عن الخدمة المراد تحقيقها عن الهاتف أو الأنترنت.</li> <li>● مدة الانتظار في تقديم الخدمة.</li> <li>● ملائمة مواعيد عمل المؤسسة مقدمة الخدمة.</li> </ul>	<p>السهولة في تقديم الخدمة</p>
<p>- وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة.</li> <li>● روح الصداقة التي يتمتع بها موظفي المؤسسة خاصة الذين هم على إتصال مباشر مع العملاء.</li> <li>● تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم</li> </ul>	<p>معاملة العملاء</p>
<p>- وتعني إتزام الصديق مع العملاء بحيث تتولد لديهم روح الثقة بينهم وبين المؤسسة الأمر الذي يؤدي بهم إلى أخذ صورة حسنة وانطباع جيد وبالتالي خلق اتجاه إيجابي مما يؤدي إلى الثقة باسم المؤسسة .</p>	<p>المصدقية</p>
<p>- توفير الأمان من المخاطر المتعلقة بمعاملات العملاء، وذلك عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● توفير مختلف التسهيلات أثناء إجراء المعاملات</li> <li>● المحافظة على سرية المعلومات وتفادي تسربها.</li> </ul>	<p>الأمان</p>

● توفير موظفي الأمن داخل وخارج المؤسسة مقدمة الخدمة	
- تفهم رغبات واحتياجات وطلبات العملاء عن طريق: ● الإستماع إلى إنشغالاتهم ● تقديم إهتمام خاص لكل عميل مما يتوافق مع رغباته	فهم أفضل للعملاء
وتعني شرح الخدمة للعملاء عن طريق: ● استعمال لغة يفهمها العميل. ● الإستعانة بمختلف وسائل الاتصال	الإتصال بالعملاء
-التصميم والتنظيم الداخلي للمؤسسة مقدمة الخدمة. -تكييف المؤسسة من حيث درجة الحرارة وغيرها. -حادثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة.	الجوانب المادية الملموسة

المصدر: اوغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية

EPSسكيكدة، رسالة ماجستير (جامعة باجي مختار، 2008-2009) ص 151

### المطلب الثالث: تقييم وتطوير جودة الخدمات

للحفاظ على مستوى جودة الخدمة وعدم تدهورها يجب على المنظمة ان تعمل على تقييمها بين الحين و الآخر، ومن ثم تطويرها للأحسن في كل مرة بالإعتماد على نتائج التقييم .

**أولاً: تقييم جودة الخدمة:** إن معرفة ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمراً صعباً أنه يوجد العديد من العوامل والمعايير حسب نوع الخدمة، فالخدمات تشتمل على أنشطة عريضة تمتد من أنشطة ملموسة إلى أنشطة غير ملموسة وبالتالي فإن وجود معايير شاملة للجودة لن تكون عملية، فالعنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد على ادراك العميل لذلك يجب معرفة السمات الأساسية التي تشترك فيها جميع الخدمات وهي كالآتي: <sup>1</sup>

- مشاركة العميل: إن العملاء في كثير من أنواع الخدمات يشاركون بفعالية في عملية إنتاج الخدمة
- اللاملموسية: إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية وفلسفية، وبالتالي فالطبيعة المجردة للخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك تقييمها.
- تلقي الخدمة: إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء وأن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها لتشكيل أحكامه على الجودة.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار وائل للنشر، الأردن، 2005، طبعة ثالثة)، ص 442 ، 443

- التلازم: يقصد به أن تتماشى جميع خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة، المعرفة، المهارة مع بعض فكل هذا هو جزء من مقومات جودة الخدمة.
  - وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجرائها إلى تقييم جودة الخدمة بالاعتماد على خمس معايير تتمثل في:<sup>1</sup>
  - **الوثوق بها والثبات:** يشير أداء الخدمة بشكل موثوق فيه بأعلى درجة من الدقة والثبات والتماثل وقد لوحظ أن هذا المعيار هو من أكثر معايير جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء
  - **التلبية والاستجابة:** يشير هذا المعيار إلى القدرة على تقديم خدمة تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة سريعة.
  - **الثقة:** يعني امتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة، ويؤكد هذا المعيار على ضرورة وجود عاملين مهرة يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز وجعلهم يشعرون بالثقة.
  - **التعاطف:** يقصد به العناية بالعملاء وإعطاء الإهتمام الكافي وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عملية وعمق علاقته به.
  - **الجوانب الملموسة:** ويشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة، حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات الملموسة كالأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل.
- وبصفة عامة فإن جودة الخدمة يتم الحكم عليها وقياسها من خلال التقييم العام الذي يجريه العملاء لمزيج المعايير الخمس السابقة والسمات الأساسية جميعها.
- ثانياً: تطوير جودة الخدمة** إن الأسباب التي قد تدعوا لتطوير وإيصال جودة الخدمة للمقدمة تعد مهمة وذلك لما لها من تأثيرات مباشرة على الربحية ويمكن تلخيصها في الآتي:<sup>2</sup>
- إن المؤسسات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها.
  - إن الجودة مجاناً بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل.

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، تسويق عالمي، - إدارة العلاقات مع العملاء CRM - تسويق إلكتروني، تسويق إجتماعي - تسويق لخدمات - التسويق الداخلي - التسويق وخلق الميزة التنافسية (دار الجامعة للنشر، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2008) ص 111، 112.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 442

- إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار إستثنائية أي البيع بأسعار مرتفعة، فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلي أكثر لمعايير توقعاتهم.

### المبحث الثالث: أسلوب تمكين العاملين و دوره في تحسين جودة الخدمات

نظرا للتغيرات السريعة تبنت المنظمات أسلوبا جديدا في التعامل مع مواردها البشرية يساعدها اذا ما أرادت تحسين جودة خدماتها وهو تمكين العاملين، ففي هذا المبحث تم التعرف على كيفية صناعة الخدمات من قبل التمكين كمطلب أول، أما المطلب الثاني تم فيه توضيح العلاقة بين المتغيرين تمكين العاملين وجودة الخدمات.

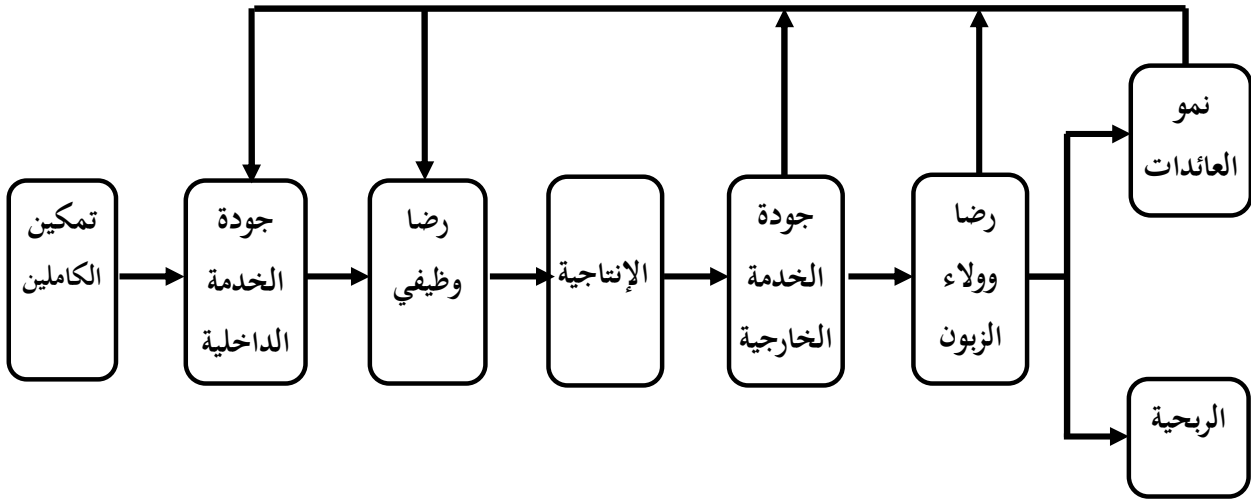
#### المطلب الأول: التمكين وصناعة الخدمات

يرى بعض الباحثين أن فرص الوصول لمرحلة الشعور بالتمكين تجدها مجالا أكبر للتحقق في قطاع الخدمات، حيث يكون العاملون على تماس مباشر مع أفراد الجمهور المستهلك ويصعب الفصل بين الخدمة ومن يقدمها، اذ يجب على الموظف أن يتصرف بكل حرية وأن يمارس قدرا كبيرا من الخيال والإبداع ليبدو كأنه صاحب المشروع وليس مجرد موظف، فعندما يتحدث عن المؤسسات الخدمية فان التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قربا من الزبائن وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم، فتمكين الموظف هو وسيلة أساسية للتأثير في مواقفه وسلوكاته وبالتالي التأثير في مستوى الخدمة المقدمة للعميل.

حيث أن التمكين سيجعل الموظف الممكن يشعر ليس فقط بأن عمله هو أحسن من عمل الموظف غير الممكن، ولكن أيضا سيجد في ذلك مكافأة معنوية اضافة الى التعويض النقدي والنتيجة ستكون تعزيز الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران الموظفين والحصول على مواقف أكثر ايجابية تجاه الادارة، ما يعني تصرفات وسلوكات أفضل تستهدف العملاء، وفي هذا الإطار أثبتت بعض الدراسات العلاقة الايجابية بين التمكين وجودة الخدمة واشباع الزبون.

كما قدم **Heskett** نموذج سلسلة الخدمة والريح الموضح في الشكل رقم (01)، الذي ينص على الترابط بين جودة الخدمة الداخلية التي تتولد من التمكين وبين رضا الزبون، حيث يوضح هذا النموذج أن نمو العائدات أساسها جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي

الشكل رقم (01): سلسلة الخدمة والربح



المصدر: مراد كواشي، طارق بلحاج، تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات، - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، (العدد 02، المجلد 09)، ص 44.

ويبقى لمنح العاملين حق التصرف بحرية وإستقلالية مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب يحقق مستويات تنافسية أفضل، فإذا كان الموظف يتمتع بتمكين عالي المستوى كالمرونة في التعاملات والفهم والإستجابة الفورية التي تعد من مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات فحتما سيعبر عن رضاه الوظيفي، وبالتالي سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة عالية وبالتالي رضا الزبون الذي قوبل بأداء أشبع رغباته هذا يدل على علاقة طردية بين التمكين ورضا الزبون.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: التمكين وجودة الخدمات

تتمثل الجودة بالمواصفات والأداء الجيد للخدمة المقدمة من طرف المنظمة ويعد تمكين العاملين أسلوبا فعالا ومضمونا لتحسين الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين، كما يعمل التمكين على تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن ويقود التمكين الى جعل أداء العاملين أفضل وهذا ما يساهم في رفع جودة الخدمات، حيث أن مشاركة العاملين في المعلومات عن طريق نظم الاتصالات تقود الى الضفر بعدة إيجابيات كتتحقيق التحسين المستمر للعمليات وما يترتب عنها من توضيح لحاجيات الزبائن، مما يسهل على العاملين تلبيتها بسهولة وتحسين نوعية الخدمة التي تخصهم.

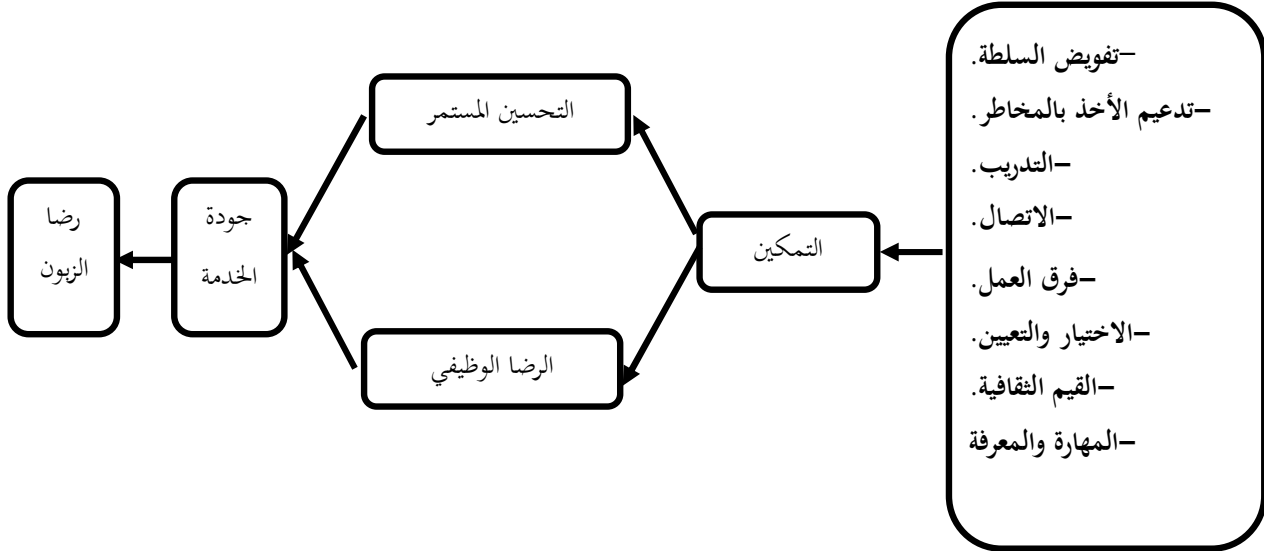
<sup>1</sup> - مراد كواشي، طارق بلحاج، تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات، -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد، 02 المجلد 09، ص 43-44.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم يزيد من تحسين جودة الخدمة، وهذا كون العاملين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين قادرين على اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في أدائهم، كما أن السماح بالقليل من المخاطرة والخطأ في العمل وتشجيع عملية التعلم والتكوين والتدريب الذي يساعد على فهم الموظف لطبيعة نشاطه واكتساب الخبرة من الأخطاء، يساعد على التطوير والتحسين المستمر للخدمات، بالإضافة إلى أن تكريس أسلوب العمل الجماعي باستقلالية وحرية ينتج عنه تعاون واتقان في العمل وحل لمختلف المشكلات وبالتالي يكون هنا تحسين في جودة الخدمات.

فتمكين العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التحسين المستمر في المنظمة، هذا الأخير يعتبر بمثابة المحرك الأساسي لبلوغ مستويات عالية من الجودة والذي يتحقق عن طريق المشاركة الكاملة وتعاضد جهود الجميع والتي هي من مقومات تمكين العاملين ويؤثر بشكل مباشر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

أذن يعد التمكين ورقة أساسية لتحقيق الجودة في مختلف الخدمات المقدمة وهذا ما أكد عليه جميع الخبراء في مجال الجودة، ولتحقيق تمكين أفضل يجب أن تكون عملية الاختيار واضحة المعالم أي اختيار أفراد يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة، بالإضافة إلى عنصر الثقافة المرتبطة بالتغيير التي تعطي حق تقرير المصير والتعاون بدلاً من التنافس بين المجموعات مما يؤدي إلى كفاءة أكبر، فادراك عملية التمكين تعني القدرة على تلبية حاجيات الزبون دون الحاجة إلى إذن مما يساهم في تحسين وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة



<sup>1</sup> - فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدية، ص 107 - 108.

المصدر: فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية،  
مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، (العدد 04)، ص 108



خلاصة الفصل الثاني:

ان تطبيق الجودة بالمنظمات يعتبر منهجا حديثا باعتبارها وسيلة تضمن بقاء واستمرار المنظمات، فوجودها يعني تعزيز للمجال التنافسي وذلك راجع إلى طبيعة الأداء الجيد والعمل الصحيح من أول مرة، كما أن قطاع الخدمات يحتل أهمية خاصة بحكم طبيعة الخصائص التي تمتاز بها الخدمات المقدمة، ويعد تحقيق جودة الخدمات في المنظمات من الأهداف التي تسعى كل منظمة خدمتية الى الوصول اليها، حيث تقوم هذه الأخيرة على ركيزة أساسية ألا وهي الزبون الذي تعمل على تحقيق رغباته واحتياجاته بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه، ويتم تقييم جودة الخدمة بحكم من الزبون حيث يعتمد على عدة معايير في ذلك، ولضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن يجب أن تسعى إلى تمكين عاملها جيدا.



# الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

الميدانية

### تمهيد:

تم في هذا الفصل التطرق للدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز -تبسة- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة تمكين العاملين واعتباره مدخل مهم لتحسين جودة الخدمات بالمؤسسة، وستكون محاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة واقع تمكين العاملين ومدى تطبيقه في المؤسسة والتأكد من حقيقة وجود جودة الخدمات والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة.

وسيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بأهدافها ووظائفها إضافة إلى شرح هيكلها التنظيمي، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات عاملها وزيائنها، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز -سونلغاز-
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -

تعتبر سونلغاز من المؤسسات الخدمية الاستراتيجية التي تسعى إلى التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وأهم الهيئات المسيرة لها كمطلب أول، أما المطلب الثاني تم فيه التعريف بمديرية التوزيع -تبسة، والمطلب الثالث تناول الهيكل التنظيمي ومهام مديرية التوزيع - تبسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وأهم الهيئات المسيرة لها.

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

تم في ( 1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في المناطق الاستراتيجية التي تتواجد به مستعمراته وكذلك توزيع الغاز.

في(1969-1983) أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonalgaz)<sup>1</sup> ووجهت لهذه المؤسسة

مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة :

- إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية مع احتكار سوق الطاقة.

- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.

- توزيع الغاز الطبيعي لفائدة كل أنواع الزبائن .

أما ما بين ( 1983-1991) تم إعادة هيكلة سونلغاز لأنها شهدت تغيرات عدة حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- (KAHRIF) مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية

- (KAHRAKIB) مؤسسة تركيب الهياكل و المنشآت الكهربائية

- (KANAGAZ) مؤسسة انجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز

- (INERGA) مؤسسة أشغال الهندسة المدنية

- (ETTARKIB) مؤسسة التركيب الصناعي

- (AMC) مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة

في هذه الفترة (1991-1995) ظهر طابع قانوني جديد حيث أصبحت المؤسسة مؤسسة عمومية ذات

الطابع الصناعي التجاري<sup>2</sup> EPIC سنة 1995 مع وضع أول إتفاقية جماعية تحدد علاقات العمل.

<sup>1</sup> - التعليملة الرئاسية 6959 مؤرخة في 26 جويلية معلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969 .

<sup>2</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991

(2002-2009) في سنة 2002 تحولت المؤسسة الى شركة ذات أسهم<sup>1</sup> SPA، أما في سنة 2004 تم إحداث فروع لبعض النشاطات، سنة 2006 تحولت سونلغاز الى شركة قابضة وإعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز، أما سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين الكهرباء والغاز مع شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية، في سنة 2009 تم إنشاء مؤسسات فرعية ضمن النظام المعلوماتي للمجمع .

ثانيا: الهيئات المسيرة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

حسب المرسوم الرئاسي رقم 02-01 الصادر في 05 فيفري 2002، الهيئات المسيرة للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز .

1- الجمعية العامة: تتكون من:

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلف بالتخطيط، ويتأصلها الوزير المكلف بالطاقة.

2- مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز.
- ممثلان عن الوزير المكلف بالطاقة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالإشراف.
- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة.
- ممثلان عن العمال.
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة سونلغاز.
- الرئيس المدير العام المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة سونلغاز.

3- الرئيس المدير العام:

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01-06-2002 المتعلق براس مال سونلغاز.

يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز ويمكنه الإستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أجزء من صلاحياته، ويعد مسؤولا عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمى الشركة.

### ثالثا: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

تهدف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز (SPA) خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات وإكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.
- طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز)

تعتبر سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل.

### أولاً: نشأة و تطور مديرية التوزيع تبسة

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد بعنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسة والواقع في المنطقة الصناعية، والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة أما في 2019-05-27 أصبح أسمها امتياز التوزيع تبسة.

### ثانيا: أهداف مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز)

تتمثل أهداف مديرية التوزيع تبسة فيما يلي:

- تحقيق الربح لضمان استمرارية الشركة والعمل على رفع رأس مالها.

- إشباع حاجة المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية.
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة إستراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الإجتماعية والمهنية.
- جذب رؤوس الأموال الخارجية، تنظيم المنافسة، الرفع من القدرة الإنتاجية.
- الحرص على زيادة الجودة وتخفيض التكاليف، الحفاظ على إستمرارية الشركة.
- ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية والحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.
- تحسين جودة الخدمات، وتحصيل كفاءة أو فعالية طاقوية.

### ثالثا: عدد العمال وتكوينهم

#### 1- عدد العمال بمديرية التوزيع تبسة (سونلغاز):

يمثل الجدول رقم (02) عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز) المتمثل في 506 عامل (أنظر ملحق 01) موزعة كما يلي:

#### جدول رقم (02): عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز)

المجموع	نساء	رجال	سير مصلحة المستخدمين
124	22	102	C الاطارات
174	15	159	HM السلطة العليا
46	06	40	PM السلطة الدنيا
162	02	160	E المنفذين
506	45	461	T المجموع

المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

يمثل الجدول عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز) المتمثل في 506 عامل موزعة كما يلي: عدد الإطارات في المؤسسة 124 إطارا ، أما المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم في 162 عامل ونلاحظ كذلك أن عدد عمال السلطة العليا بلغ 174 عامل وعدد عمال سلطة الدنيا بلغ 46 عامل.

#### 2- تكوين العاملين بمديرية التوزيع -تبسة- (سونلغاز):

إن الثروة الرئيسية لمديرية التوزيع -تبسة- سونلغاز هي موردها البشري، فقد سعت دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات العاملين ومؤهلاتهم، ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم خاصة في الميدان التقني، لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين والتدريب المتواصل لمسيرة التطورات و ضمان إنشاء الكفاءات للتكفل بمشاريع التنمية وتطوير المؤسسة .

فالتكوين في المؤسسة مكفول عند التوظيف وعلى طول مدى الحياة المهنية، وتحسين المستوى في مؤسسات خارجية تقدم تكوينات تقنية وتدريبات متخصصة في مجال الكهرباء والغاز.

كما يتم الاهتمام بالجانب التسييري لأجل تقديم خدمات أفضل، وتعمل على توفير كل التجهيزات لأجل العاملين لديها حيث تجعلها موضع طلب والتماس لأجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية و الإفريقية .

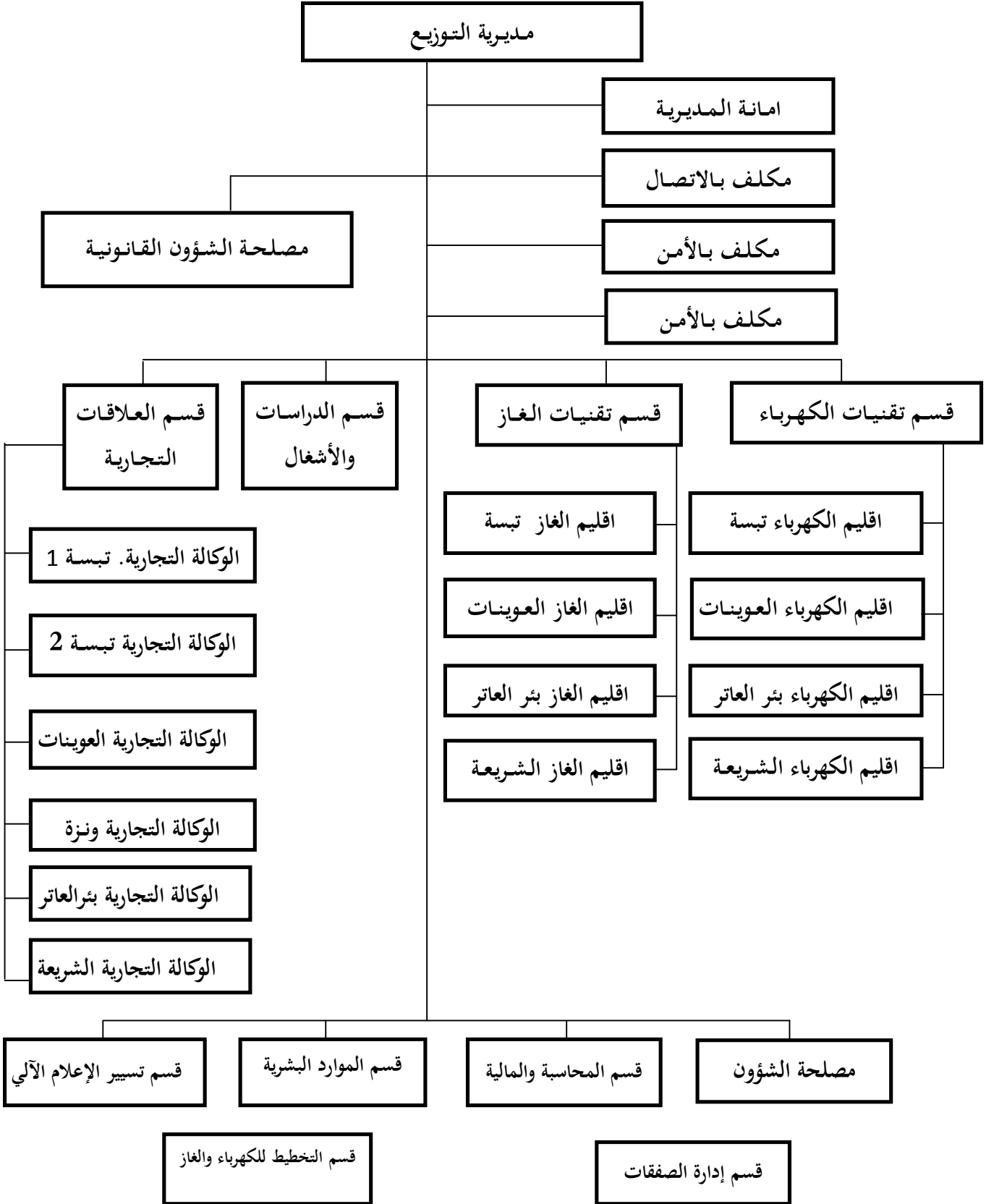
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة وأهم مهامها

لمديرية التوزيع تبسة مجموعة من المهام التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي الذي يوضح أهم أقسامها ومصالحها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -تبسة-. يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة فيما يلي:



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: تصنيف الوظائف.

يمكن تصنيف وظائف المديرية حسب الهيكل التنظيمي الى مايلي:

1- القسم المكلف بالاتصال: تتمثل وظائفه في الآتي:

- تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء.
- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات للعملاء؛
- الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الاعلام.

2- قسم الشؤون القانونية: تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛
- يمثل سونلغاز من طرف مسؤول عن المدير الجهوي أمام القضاء واتخاذ كل الإجراءات الودية في مصالح توزيع الكهرباء والغاز؛
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية؛
- تصميم وبث المعلومات ذات الطابع القانوني حسب الحاجة.

3- قسم تقنيات الكهرباء: تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- إعداد دراسات تنمية الشبكات؛
- وضع خطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير والمتوسط؛
- تنفيذ ومراقبة نشاط العمل؛
- الحفاظ على التجهيزات والمعدات المتنوعة؛
- ضمان الاستخدام الأمثل للشبكات وفقا لقواعد وأهداف الجودة واستمرارية الخدمة.

4- قسم تقنيات الغاز: تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تصميم دراسات الاستغلال وصيانة المعدات وأعمال الغاز في إطار الجودة واستمرارية الخدمة.

5- قسم العلاقات التجارية: تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:

- تنفيذ السياسات التجارية من خلال الوكالات التجارية كما يضمن الامتثال لإجراءات الحكم وادارة العميل مع دوام السيطرة على تطبيقها؛
- اقتراح طرق التمويل وامداد مناطق التجمعات بالطاقة؛
- المشاركة في تنفيذ سياسة المجمعات التجارية؛
- وضع الفواتير ومختلف العروض؛

- متابعة وتحليل رصيد العمال عن طريق حساب وتحليل النتائج المقترحة للنشاطات؛
- تقديم المشورة للعمال في الطاقة الكهربائية والغاز، اختيار التجهيزات، طريقة التوصيل، قواعد الأمن، اقتراح خدمات نسبية في شكل دراسات على الزبون وإنشاء تركيبات داخلية للغاز، تنسيق وتسيير أشغال الغاز.

**6- قسم تسيير الاعلام الآلي :** تتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تأمين تسيير المعالجة المعلوماتية؛
- السهر على دعم النظام؛
- ادارة مجموعة معدات المعلوماتية ومحيطها.

**7- قسم المحاسبة والمالية:** تتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي:

- بنية الخزينة؛
- تهيئة تقديرات الخزينة؛
- مراقبة الخزائن من مصدر الوكالات؛
- مراجعة حسابات النتائج؛
- تهيئة الميزانية السنوية للمركز؛
- إنجاز جدول اليومية وبيان فعالية مركز التقسيم.

**8- قسم الموارد البشرية:** تتمثل وظائفها الأساسية فيما يلي:

- ضمان إدارة الموظفين الإداريين؛
- ضمان المراقبة والسيطرة على الأوضاع تحت إدارة الموظفين؛
- ضمان إنشاء كشوف مرتبات الموظفين.

**ثالثا: مهام مديرية التوزيع تبسة**

تتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- الحرص على تطبيق القوانين التقنية والاقتصادية والبيئية لضمان حماية المستهلكين وتحقيق الشفافية ووضع حد للتمييز بين مختلف المتعاملين؛
- تحديد احتياجات وسائل الإنتاج على المدى البعيد وترخيص بناء محطات جديدة من خلال الاعلان عن المناقصات؛
- المصادقة على مخطط نمو الشبكة؛
- السهر على تطبيق مهام الخدمة العمومية التي تضمنها الدولة ومراقبتها؛

- إنشاء خدمة المصاحلة والتحكيم لدراسة طعون المستهلكين والنزاعات بين المتعاملين؛
- السهر على التزويد العقلاني بالطاقة للمواطنين.

#### المبحث الثاني: اجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة ، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة و الإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة و الكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة ،وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال ثلاث مطالب .

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من العاملين لمديرية التوزيع -تبسة- سونلغاز ( المنفذين )، حيث بلغ عددهم 162 عامل أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيانات بما لا يوافق مجتمع الدراسة ،ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي :

#### جدول رقم (03): تداول الإستهيبان

النسبة %	العدد	الإستهيبانات
100%	45	الموزعة
0	0	التي لم يتم إسترجاعها
0	0	غير صالحة للتحليل
100%	45	صالحة للتحليل

#### المصدر : من إعداد الطالبتين

يلاحظ في الجدول رقم (03) أنه تم توزيع 45 استبيان بما لا يوافق حجم مجتمع الدراسة حيث تم استرجاع 45 أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي، بالإضافة إلى توزيع استبيانات إلكترونية على زبائن مديرية التوزيع - تبسة- سونلغاز وذلك لصعوبة الوصول إليهم في هذه الظروف وكان عددها 45 استبيان واسترجعت كلها .

- نموذج الدراسة: تتمثل دراسة البحث في أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية :
- المتغير المستقل: تمكين العاملين مقسمة على واقع التمكين في المؤسسة وأثر نشاط الاختيار والتعيين، والإتصال داخل المؤسسة .
- المتغير التابع: جودة الخدمات .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في بعض المعلومات التي تم تسلمها من مديرية التوزيع -تبسة، سونلغاز منها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة .

أولاً: الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من خلال التعرف عليها من الناحية التاريخية و التعرف أكثر على أهدافها ومهامها، هيكلها التنظيمي، تكوينها وتدريبها لعامليها، وكذلك من خلال إجراء مقابلة واحدة مع نائبة مدير الموارد البشرية لأجل تسهيل عملية طرح الاستبانة.

ثانياً : الاستبيان

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الاسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما .

1. **البيانات الثانوية:** المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب و المراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والرسائل العربية منها والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة .

2. **البيانات الأولية (الاستبانة):** لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ برأي الأستاذ المشرف، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما :

- **القسم الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية و النوعية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، و الأقدمية في المؤسسة.

- **القسم الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 27 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين (تمكين العاملين)، (جودة الخدمات)، يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة ، و يوضح الجدول رقم (04)متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل متغير .

جدول رقم (04):توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات		محاور الدراسة	
06	واقع تمكين العاملين	15	تمكين العاملين
05	أثر نشاط الاختيار والتعيين		
04	الإتصال داخل المؤسسة		

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

		12	جودة الخدمات
		27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معطيات الاستبيان

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (05)

جدول رقم (05): مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان و أوزانه

المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

وسيتم توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (06)

جدول رقم (06) : طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1,80	لا أوافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1,80 إلى أقل من 2,60	لا أوافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3,40 إلى أقل من 4,20	أوافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4,20 إلى أقل من 5	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

### 3- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن الاستمارة التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف .

### 3-1- ثبات أداة الدراسة .

تم توزيع استمارات البالغ عددها (45) على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (أنظر ملحق رقم 02) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (07): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة

رقم الفقرة في استمارة الإستبيان	إسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
من الفقرة 01 إلى 15	تمكين العاملين	0.778

0.778	جودة الخدمات	من الفقرة 16 إلى 27
0.718	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 27

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ" للاستبيان يساوي 0.718 أي بنسبة 71.8% وعليه فإن الاستمارة المعدة من أجل معالجة الموضوع تفي بأغراض الدراسة بشكل جيد .  
3-2- صدق أداة الدراسة .

جدول رقم (08): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

محور 2	محور 1	المحاور
0.273	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
1	0.316	معامل ارتباط بيرسون المحور 2

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق، وبناء على هذا فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل (أنظر ملحق رقم 03).

#### المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

أولاً- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي و التكرارات و النسب المئوية ومعامل الاختلاف، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف مجتمع الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي ..

ثانياً- اختبار كمولغروف بيرسون: لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

ثالثاً- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل .

رابعاً- تحليل الانحدار الخطي البسيط :لاختبار الفرضيات بالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

#### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي للجزئين الأول والثاني من الاستبيان وعرض نتائج دراسة الفرضيات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كاختبار الارتباط وقيمة (F) المحسوبة بالإضافة إلى اختبار الانحدار البسيط، وسيتم التطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب .

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية للدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة و التعرف على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك (أنظر ملحق رقم 04).

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	45	100.0%
أنثى	0	0.0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 100% حيث بلغ عددهم 45 فرداً، في حين سجلت الإناث نسبة منعدمة مقارنة بالذكور والملاحظ أن عينة الدراسة من جنس الذكور فقط، وهذا راجع إلى الظروف الحالية التي تمر بها البلاد جراء وباء "كورونا" إذ تم منح عطل مدفوعة الأجر لجنس الإناث (فئة الأمهات و المرضعات)، وعطل بنسبة 50% من العمال في كل مؤسسة وحسب ما صرح به مدير قسم الموارد البشرية فقد كانت أغلبية المستفيدين من هذه العطلة خلال إجراء التبرص من الإناث، فقد تمت الإستعانة ببعض الموظفين من جنس ذكر للمساعدة في توزيع الإستبيان.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق العمر

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	28.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	66.7%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	4.4%
50 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)



يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى 40 سنة وبلغت نسبتهم 66.7% وهي أكبر نسبة و عددهم 30، بينما بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 28.9% في المرتبة الثانية، في حين بلغت الفئة العمرية للبالغين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 4.4% وهي أقل نسبة بعدد 4 عمال، أما بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فأكثر فهي منعدمة، و بالتالي سيطرت الفئات الشابة ومتوسطي العمر على الوظائف بالمؤسسة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
77.8%	35	ثانوي
22.2%	10	تقني
0%	0	تقني سامي
0%	0	جامعي
0%	0	شهادة أخرى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الدراسي ثانوي إذ بلغ عددهم 35 فردا بنسبة 77.8%، وهذا راجع إلى نوع الوظيفة التي يشغلونها بأنها تتطلب أفراد بهذا المستوى، ليتم إخضاعهم إلى عمليات تكوينية و تدريبية قبل مباشرتهم لتأدية وظائفهم، تليها نسبة معتبرة من الحاصلين على شهادة تقني مقدرة بـ 22.2% و عددهم 10 وهذا راجع إلى تحصيلهم على شهادة تقني تخصص كهرباء في المعاهد وأيضا لطبيعة نشاط المؤسسة، أما الفئات الأخرى من أصحاب الشهادات فهي منعدمة لأنها غير مستهدفة في الدراسة الحالية.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
22.2%	10	أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	73.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	4.4%
15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة كانت من ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهي 73.3% وعددهم 33 فردا، وهو عدد جيد و هذا يدل على احتفاظ المؤسسة بموظفيها، تليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات 22.2%، بينما تأتي فئة 15 سنة فأكثر في آخر مرتبة بنسبة 4.4% وعدد أفرادها 2 فقط، كما نلاحظ انعدام أفراد ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة وهذا راجع لطبيعة العمل.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في المؤسسة

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	22.2%
من 5 إلى 10 سنوات	33	73.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	4.4%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	0	0%
من 20 إلى أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات وهي 73.3% و عددهم 33 فردا، وهو عدد جيد وهذا يدل على انخفاض معدل دوران العمل في الشركة إلى مستوى يسمح للشركة بتقليل تكاليف التوظيف من فترة زمنية لأخرى، تليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات بـ 22.2%، كما نلاحظ انعدام أفراد الفئات الأخرى.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة المتمثلين في متغير تمكين العاملين وجودة الخدمات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري: المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل

محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة، واستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

أولاً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور تمكين العاملين

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة تمكين العاملين، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي (أنظر ملحق رقم 05):

الجدول رقم (14): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل تمكين العاملين

الترتيب	النتيجة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	رقم العبارة	
										0.531	3.77
3	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.503	4.44	20	25	-	-	-	التكرار	01
					44.4	55.6	-	-	-	%	
10	مرتفع	أوافق	0.548	3.53	-	25	19	1	-	التكرار	02
					-	55.6	42.2	2.2	-	%	
15	منخفض	لا أوافق	0.576	2.18	-	-	12	29	4	التكرار	03
					-	-	26.7	64.4	8.9	%	
9	مرتفع	أوافق	0.783	3.58	-	34	3	8	-	التكرار	04
					-	75.6	6.7	17.8	-	%	
14	متوسط	محايد	0.927	3.22	-	25	5	15	-	التكرار	05
					-	55.6	11.1	33.3	-	%	
1	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.580	4.73	35	9	-	1	-	التكرار	06
					77.8	20.0	-	2.2	-	%	
			0.649	4.22	الإختيار و التعيين						
12	مرتفع	أوافق	0.661	3.49	1	22	21	-	1	التكرار	07
					2.2	48.9	46.7	-	2.2	%	
4	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.986	4.40	29	10	1	5	-	التكرار	08
					64.4	22.2	2.2	11.1	-	%	
7	مرتفع	أوافق	0.786	3.80	10	16	19	-	-	التكرار	09
					22.2	35.6	42.2	-	-	%	

13	متوسط	محايد	0.751	3.27	-	20	17	8	-	التكرار	10
					-	44.4	37.8	17.8	-	%	
11	مرتفع	أوافق	0.843	3.51	3	24	11	7	-	التكرار	11
					6.7	53.3	24.4	15.6	-	%	
			0.570	4.44	الاتصال داخل المؤسسة						
2	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.490	4.62	28	17	-	-	-	التكرار	12
					62.2	37.8	-	-	-	%	
6	مرتفع	أوافق	0.625	3.80	2	35	5	-	3	التكرار	13
					4.4	77.8	11.1	-	6.7	%	
8	مرتفع	أوافق	0.830	3.64	10	9	26	-	-	التكرار	14
					22.2	20.0	57.8	-	-	%	
5	مرتفع	أوافق	0.457	4.13	8	35	2	-	-	التكرار	15
					17.8	77.8	4.4	-	-	%	
			0.520	3.44	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين العاملين.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### تحليل جدول محور تمكين العاملين

بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.73) والانحراف المعياري (0.580) عند العبارة رقم (06) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.62) وبانحراف معياري (0.490) عند العبارة رقم (12) بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أنه للسعي من أجل النجاح لا بد من الاتصال مع الآخرين، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (4.44) بانحراف معياري (0.503) عند العبارة رقم (01) بدرجة قبول مرتفعة جدا، مما يدل على أن التكوين الذي تحصل عليه العاملين حسن أدائهم لعملهم، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.40) وبانحراف معياري قيمته (0.986) عند العبارة رقم (08) بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن الأعمال التي يقوم بها العاملون تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وكذا خبراتهم. بينما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.13) و بانحراف معياري قيمته (0.457) عند العبارة رقم (15) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات، وكذلك الأهداف والخطط، وأساليب وبرامج العمل، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.80) و بانحراف معياري قيمته (0.625) عند العبارة رقم (13) بدرجة قبول مرتفعة، وعليه فإنه يوجد اتصال وطيد مع العملاء الخارجيين والداخليين في الشركة، في حين سجلت العبارة رقم (09) درجة قبول مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته (3.80) وانحراف معياري (0.786)، وهذا يدل على وجود توزيع عادل في أعباء العمل مع كافة الفريق الذي يعمل معه، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي

(3.64) عند العبارة رقم (14) بدرجة قبول مرتفعة، وانحراف معياري قيمته (0.830)، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تخلق قنوات اتصال دائمة مع العاملين وتحسسهم بأنها تحمي مصالحهم. وصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.58) عن العبارة رقم (04) بدرجة قبول مرتفعة، وانحراف معياري قيمته (0.783)، ومنه فإن العاملين يحسون أنفسهم شركاء في العمل وليسوا أجراء وأنهم يتواجههم في قلب كل عملية يظهر تطور و تحسن، وسجلت العبارات رقم (02، 11، 7) درجة قبول مرتفعة أيضاً، وبمتوسط حسابي متقارب جدا قيمته (3.53، 3.51، 3.49)، وانحراف معياري مختلف بين كل عبارة وأخرى إذ بلغ (0.548، 0.843، 0.661) على التوالي لكل عبارة، ومنه نستنتج أن العاملين يشعرون بالأمان والثقة في أداء مهامهم، كما يؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين توصية زملاء العمل، إضافة إلى تمتع القائمين بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة والنزاهة.

كما سجلت كل من العبارتين رقم (10، 05) درجة قبول متوسطة ولكن بمتوسط قيمته (3.27، 3.22) وانحراف معياري بلغ (0.751، 0.927) لكل عبارة، وعليه فإن سياسة التوظيف و انتقاء الموظفين تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها بشكل مقبول على العموم، وأن الرؤساء يقومون بتشجيع وإرشاد العاملين ومعالجة أخطائهم ولا يتدخلون في أعمالهم، وفي آخر مرتبة نجد العبارة رقم (03) التي كان لها أصغر قيمة متوسط حسابي وهي (2.18) بانحراف معياري (0.576) وبدرجة قبول منخفضة حسب سلم مقياس ليكارت الخماسي، وهذا إنما يدل على أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق تمكين العاملين بدرجة كبيرة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.44) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري (0.520)، ومن خلال بعد واقع تطبيق التمكين في المؤسسة الذي أشار متوسطه الحسابي إلى (3.77) أي بنسبة قبول مرتفعة وانحراف معياري (0.531)، وكذلك بعد الاختيار والتعيين وكذا الاتصال في المؤسسة بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا من خلال ما بينه الجدول أعلاه لقيمة المتوسط الحسابي للبعدين والتي بلغت (4.22، 4.44) على التوالي، وانحراف معياري (0.649، 0.570).

#### ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور جودة الخدمات

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات 16 إلى 27 باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي (أنظر ملحق رقم 06):

الجدول رقم (15): استجابة الأفراد نحو المتغير التابع جودة الخدمات

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة		محايد	لا أوافق بشدة		رقم العبارة	
					أوافق	بشدة		أوافق	بشدة	التكرار	%
1	مرتفع	أوافق	0.688	3.73	6	21	18	-	-	التكرار	16
					13.3	46.7	40.0	-	-	%	
4	مرتفع	أوافق	0.674	3.67	4	23	17	1	-	التكرار	17
					8.9	51.1	37.8	2.2	-	%	
7	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.659	3.56	4	17	24	-	-	التكرار	18
					8.9	37.8	53.3	-	-	%	
11	مرتفع	أوافق	0.783	3.42	4	15	22	4	-	التكرار	19
					8.9	33.3	48.9	8.9	-	%	
5	مرتفع	أوافق	0.707	3.67	5	21	18	1	-	التكرار	20
					11.1	46.7	40.0	2.2	-	%	
8	مرتفع	أوافق	0.813	3.56	5	19	17	4	-	التكرار	21
					11.1	42.2	37.8	8.9	-	%	
2	مرتفع	أوافق	0.720	3.73	5	25	13	2	-	التكرار	22
					11.1	55.6	28.9	4.4	-	%	
9	مرتفع	أوافق	0.726	3.53	3	21	18	3	-	التكرار	23
					6.7	46.7	40.0	6.7	-	%	
12	متوسط	محايد	0.769	3.33	3	14	23	5	-	التكرار	24
					6.7	31.1	51.1	11.1	-	%	
10	مرتفع	أوافق	0.786	3.53	3	23	14	5	-	التكرار	25
					6.7	51.1	31.1	11.1	-	%	
3	مرتفع	أوافق	0.564	3.67	2	26	17	-	-	التكرار	26
					4.4	57.8	37.8	-	-	%	
6	مرتفع	أوافق	0.720	3.60	2	27	12	4	-	التكرار	27
					4.4	60.0	26.7	8.9	-	%	
				0.701	3.66	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور جودة الخدمات					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### تحليل جدول محور جودة الخدمات

بلغ المتوسط الحسابي قيمة متساوية (3.73) وانحراف معياري مختلف (0.688، 0.720) عند العبارتين رقم (16، 22) بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على وفاء المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة وخلال فترة محددة من الوقت، وشعور العميل بالأمان عند تعامله مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما سجلت العبارات رقم (17، 20، 26) درجة قبول مرتفعة، بمتوسط حسابي قيمته (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.564، 0.674)، (0.707) لكل عبارة على حدى على التوالي، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقدم الخدمات باستعمال تجهيزات حديثة وعصرية، وأن الأفراد العاملين في المؤسسة يتمتعون بروح الصداقة والاتصال المباشر مع العملاء، وكذا الاهتمام بمشاكل العملاء والرد على استفساراتهم.

في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.60) وانحراف معياري (0.720) عند العبارة الأخيرة (27) وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بحسن المظهر وأناقة الملبس، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (3.56) وبلغ الانحراف المعياري (0.659، 0.813) عند العبارتين رقم (18، 21) بدرجة قبول مرتفعة، ومنه نستنتج أنه بإمكان العملاء الحصول على بعض الخدمات وحل المشاكل عن طريق الهاتف، وأن الشركة تضع مصلحة العملاء فوق كل اعتبار.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارتين رقم (23، 25) قد وصلت (3.53) بدرجة قبول مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (0.726، 0.786)، ومنه يمكن القول بأن العاملين بالمؤسسة يتميزون باللباقة وحسن المعاملة، وأن تصميم المبنى وتنظيمه الداخلي يسهل على العملاء عملية الحصول على الخدمة، كما نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (19) أن المتوسط الحسابي قيمته (3.42) وهذا يوافق درجة قبول مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي أما الانحراف المعياري فقيمته (0.783)، ومنه فإن المؤسسة تحدد وقت إنجاز الخدمة بدقة، أما أصغر قيمة متوسط حسابي فقد بلغت (3.33) بدرجة قبول متوسطة عند العبارة رقم (24) و انحراف معياري (0.769)، يعني أن المؤسسة لا تقوم بالشكل الكافي بتقديم اهتمام خاص لكل عميل بما يتوافق مع رغبته.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة وتحرص على إرضاء عملائها ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.66) أي أن درجة القبول مرتفعة للمحور حسب مقياس ليكارت الخماسي، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.701).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

**H<sub>0</sub>**: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

والفرضيات الفرعية نصت على أنه:

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

### linear Regression $Y=\alpha X+ \beta$

والذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثرمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد  $R^2$  لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال نتائج مخرجات برنامج (SPSS)، لاختبار الفرضيات (أنظر ملحق رقم 07).

1. الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الأولى على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %

لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط Pearson $r$	معامل التحديد $R^2$	قيمة t	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
تمكين العاملين	جودة الخدمات	0.154	0.153	0.273	0.655	1.482	1.233	0.032

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة فكانت النتيجة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.153) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.273) وهذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.655) مما يعني أن نسبة 65.5 % من التغيرات في جودة الخدمات تعود لتمكين العاملين.



وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار  $F$  أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.032$ ) أصغر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية الصفرية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

### 2. الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الثانية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاختبار والتعيين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط Pearson $R^2$	معامل التحديد $R^2$	قيمة $t$	القيمة المحسوبة $F$	مستوى الدلالة $\text{Sig}$
الاختبار والتعيين	جودة الخدمات	0.231	0.214	0.214	0.346	1.436	2.061	0.038

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاختبار والتعيين في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة فكانت النتيجة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للاختبار والتعيين في تحسين جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $0.214$ ) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة ( $0.214$ ) وهذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار  $t$  أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت ( $0.346$ ) مما يعني أن نسبة 34.6% من التغيرات في جودة الخدمات تعود للاختبار والتعيين.

وقد أظهر اختبار  $F$  أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.038$ ) أصغر من مستوى المعنوية ( $0.05$ ) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاختبار والتعيين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

### 3. الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	قيمة t	معامل التحديد R2	معامل الارتباط Pearson	معامل الانحدار $\beta$	ثابت الانحدار $\alpha$	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.029	1.306	1.143	0.529	0.172	0.172	0.211	جودة الخدمات	الاتصال داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة وكانت النتيجة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.172) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.172) وهذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 بلغت (0.529) مما يعني أن نسبة 50.2% من التغيرات في جودة الخدمات تعود للاتصال داخل المؤسسة.

وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.029) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".

### خلاصة الفصل الثالث :

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين وزبائن مؤسسة سونلغاز -تيسة-، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة والذي ساعد على التعرف على مفهوم تمكين العاملين واعتباره مدخلا لتحسين جودة الخدمات..

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات عينة من العاملين وزبائن المؤسسة، وقد أكدت الإجابات على وجود أثر لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات ، فالمؤسسة تقوم بشكل جيد بتمكين عامليها مما أدى للوصول إلى درجة تأثير إيجابي لهذه الأخيرة.



الخاتمة العامة

التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة و الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، ومن هنا كان الاهتمام بموضوع تمكين العاملين كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمكن المنظمات الخدمية من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

فمن خلال دراستنا حاولنا دراسة تأثير تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية سونلغاز وحدة تبسة وللإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: كيف يؤثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز وحدة تبسة، وذلك من خلال الإستعانة بالاستمارة الموزعة على عينة من العمال وزبائن سونلغاز وحدة تبسة وبعد قيامنا بمعالجتها باستخدام برنامج SPSS الذي من خلال نتائجه تم اختيار فرضيات الدراسة ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

#### 1. نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".
- تم رفض الفرضية الصفرية حيث تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهي مقبولة حتى عند مستوى دلالة  $\text{sig} \leq 0.032$ .
- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".
- تم رفض الفرضية الصفرية حيث تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهي مقبولة حتى عند مستوى دلالة  $\text{sig} \leq 0.038$ .
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-".
- تم رفض الفرضية الصفرية حيث تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهي مقبولة حتى عند مستوى دلالة  $\text{sig} \leq 0.029$ .

## 2. نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لنجاح التمكين يجب ترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين مع وجود قيادة تركز على تنميتهم .
- يساعد التمكين في معالجة نقاط ضعف المؤسسة وحل مختلف مشاكلها و العمل على نمو وتطوير المؤسسة والحفاظ على استمرارها وصولا إلى الريادة.
- يساهم ( التفويض، التدريب، الإتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل) بشكل جيد في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة- حيث يعتبرون من المقومات الأساسية للتمكين .
- الاختيار الجيد للأفراد العاملين ذوي المهارات يسهل عملية التمكين ويجعل المؤسسة مرنة مع المتغيرات البيئية.
- تطبيق تمكين العاملين بالمؤسسات يشعر العامل بمعنى الوظيفة وتحسين الاداء وتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-تبسة-.
- يواجه تمكين العاملين معوقات تظهر أغلبها في الخوف من تحمل المسؤولية وعدم رغبتهم الوصول الى المساءلة
- لا يوجد تعريف موحد ودقيق لجودة الخدمات من قبل الباحثين
- تحقيق جودة الخدمات متوقف على الأداء الممتاز وكفاءة العاملين بالمؤسسة
- مستوى جودة الخدمات جيد لتوفر أغلبية الأبعاد في محور جودة الخدمات (الاعتمادية، سرعة الاستجابة من قبل العاملين، الاتصال بالعملاء، الجوانب المادية الملموسة، التعاطف والسهولة في تقديم الخدمة، المصادقية) في مؤسسة سونلغاز-تبسة-، وبالتالي مستوى رضا عملاء جيد
- إتضح بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية عالية (أقل من مستوى الدلالة الإحصائية  $sig \leq 0.05$ ) بين مختلف محاور تمكين العاملين وكذا جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز -تبسة- .

## 3. اقتراحات وتوصيات الدراسة :

- يعتبر العامل في المؤسسة الخدمية مصدرا للميزة التنافسية حيث يجب على الإدارة الاهتمام بكافة جوانبه لأجل تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي وذلك من أجل الوصول الى تقديم خدمات ممتازة للزبون ، فالعامل الممكن يعني خدمة جيدة وزبونا راضيا، لذلك يجب على المؤسسات الخدمية الجزائرية التعمق في مفهوم التمكين وتطبيقه على أكمل وجه لأجل تحقيق اهدافها التنظيمية بشكل جيد .
- ينبغي على المؤسسة إعطاء العاملين حيزا من الحرية والإستقلالية للقيام بالعمل وفق تقديراتهم و الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم، ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات وهذا لأجل الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء واحتياجاتهم وحل مشاكلهم .
- يتوجب على الرئيس القيام بتشجيع وإرشاد العاملين والرقابة على أعمالهم وتحملهم المسؤولية ومحاسبتهم على النتائج بما يقودهم الى التحسين المستمر.

- فتح المجال أمام العاملين لتجريب التغيير في أساليب العمل بما يتوافق معهم، مع السماح لهم بهامش مناسب من المخاطرة والخطأ واعتبار هذه الأخيرة فرصة لاكتساب الخبرة .
- الحد من المعوقات التي تقف في طريق تطبيق أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات .



قائمة المراجع

والمصادر



أولاً : المراجع باللغة العربية

### 1-الكتب:

- أحمد إبراهيم أحمد، الإتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة (ملتزم للطبع والنشر، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، الطبعة الأولى) .
- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ( الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، الطبعة الأولى) .
- أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهسين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، (مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2009، الطبعة الأولى).
- أسامة خيرى، التميز التنظيمي ( دار الرية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014، الطبعة الأولى).
- إحسان دهش جلاب، كامل كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، ( دار الصفاء، عمان، 2012، الطبعة الأولى).
- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007).
- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن 2014، الطبعة الثانية) .
- بوحورود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية و التطبيق (دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، الطبعة الأولى).
- ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، (إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، الطبعة الأولى).
- جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة (دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر 2003)
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ( دار النهضة العربية، بيروت، 2005).
- خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010).
- رامي جمال أندرواس، عادل سالم معاينة، الادارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، الطبعة الأولى).
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، (دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007).

- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008).
- صلاح الدين حسن السيسى، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة ISO (دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011).
- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى).
- عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمة الاعمال، (دار الحامد للنشر، الأردن، 2011، الطبعة الأولى).
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000).
- عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، (دار وائل للنشر، عمان، 2003).
- علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة (دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة الأولى).
- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، (دار جليس الزمان، عمان، 2014، الطبعة الأولى).
- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، (دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، الطبعة الأولى).
- فريد كورتل، تسويق الخدمات، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، الطبعة الأولى).
- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - (دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2004، الطبعة الاولى).
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، (دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، الطبعة الأولى).
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، تسويق عالمي، - إدارة العلاقات مع العملاء CRM تسويق إلكتروني، تسويق إجتماعي - تسويق لخدمات - التسويق الداخلي - التسويق وخلق الميزة التنافسية (دار الجامعية للنشر، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2008).
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2005).
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، (دارالحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، الطبعة الأولى).

- محمود جاسم الصعيدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات (دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2010، الطبعة الأولى).
- محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، (دار الحامد الأردن، 2012، الطبعة الأولى).
- نعمة عباس الخفاجي، حسين موسى قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، (دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، الطبعة الأولى).
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، طبعة ثالثة).
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الرابعة).
- هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والثوريدات، (دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، الطبعة الأولى).

## 2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- أوغيدني هدى ، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة ،-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPSسكيكدة ، رسالة ماجستير (جامعة باجي مختار، 2008-2009).
- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة الماجستير، (جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007).
- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة -التنظيمية- كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير (جامعة محمد بن أحمد وهران 2015-2016).
- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، مذكرة ماجستير، (جامعة الحاج لخضر باتنة 2007، 2008).
- عروف راضية، التمكين كإستراتيجية الإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه ( جامعة العربي بن مهدي أم البواقي 2016-2017).

- غربي فاطمة الزهرة، إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة -دراسة حالة مؤسسة الزجاج NOVER العمومية والآجر CCB الخاصة خلال الفترة 2002-2006-رسالة ماجستير (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007-2008).
- فليسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز\_ دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-، مذكرة ماجستير، (جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012).
- كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG- رسالة ماجستير (جامعة الجزائر 2007-2008).
- مريم فيها الخير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة- دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، أطروحة دكتوراه، (جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2018) .
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر مجلس جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2008)(الشورى، رسالة ماجستير ،
- مومن عبد السميع حسن الحلبي ، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين -،دراسة ( 2017حالة على برنامج برق بلس غزة -، مذكرة ماجستير،(الجامعة الاسلامية غزة ،
- واله عائشة ، اهمية جودة الخدمة الصحية تحقيق رضا الزبون-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية (2010-2011 )، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر -عين طاية
- 3-المجلات والدوريات:
- أيمن حسن ديوب ،تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -قطاع الاتصالات-، مجلة 2014،جامعة دمشق 30،المجلد 1دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد
- جعلاب الزهرة ،زيد الخير ميلود ، القيادة التحويلية و دورها في تمكين راس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة ، مجلة دفاتر اقتصادية ، العدد2 ، جامعة الجلفة الجزائر.
- جواد محسن راضي ، التمكين الاداري و علاقته بابداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد-العدد1 ، المجلد12، جامعة القادسية 2010.

- رزيق كمال، بن عبد الرحمان نصيرة، التمكين كمدخل استراتيجي لتفعيل الابداع المعرفي في منظمات الاعمال، مجلة الابداع، العدد1، مجلد1.
- زواق محمد، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة المتوسط -دراسة ميدانية بولاية المسيلة- مجلة تاريخ العلوم، (العدد07، جامعة المسيلة 2017).
- شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، (العدد32، 2009).
- عسلي نور الدين ،دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية -دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي-، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، (العدد 01، المجلد 11، جامعة المسيلة، 2018).
- عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد15، جامعة البليدة2، 2017.
- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية ،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية،(العدد09جامعة السعودية 2011)
- فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدية.
- قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، جامعة محمد بوظياف المسيلة، 2017.
- كرمية توفيق، تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المعارف، العدد18، جامعة البويرة، 2015.
- محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد الجودة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، العدد04، المجلد 03، جامعة عين الدفلى، 2017.

- مراد كواشي، طارق بلحاج، تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات،- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد02، المجلد 09.
- مريم فيها الخير، رشيد مناصرية ، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سونطراك حاسي مسعود-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، العدد02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
- مكيد علي، بن عياد فريدة، واقع إعتقاد نظام جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 06، جامعة المدية، 2016.
- نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، (العدد10، جامعة قسنطينة 2، 2017).

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

#### 1-الكتب:

**\_Martory. B And Crozet.D, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance, (Paris: Imprimerie Chirat, 2002)**

2-المذكرات و الأطروحات:

**-KOKILA .P ,impact of employee empowerment on job satisfaction in banking sector with reference to chennai city,a thesis in partrial fulfillment for the a ward of the degree of doctor of philosophy ,management studies ,faculty of management studies ,educational and resaerch institute university ,2016.**

**-Maria Ammanda Nepwanga, The Impact of employees Motivation and Emporverement on delivering service**

**Quality to Enhance Customer satisfaction: case companyx,**  
Degree programme in Business Management thesis, March 2011.

3-الدوريات و الملتقيات الانجليزية

-Borkar Suneeta ,Sameer Koranne, **Conceptual Study of Relation Ship between Service Quality and Customer Satisfaction,** International Rresearch Journal of Social Science ,Vol 3,College of Home Science and Home Science Technology ,India ,2014 .

-Polyakova Olga, mirza Mohammed, **peceived service quality models : are they still relevank ?** research archive, N° 15, Vol 01, sheffield hallam university, 2015.



الملاحق



## الملحق رقم (01)

توزيع القوى العاملة النشطة لمديرية التوزيع - تبسة - سونلغاز: 2020-02

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	2	0	1	0	4
S. Juridique	1	3	0	0	0	4
Div. Finances et Comptabilité	4	7	4	0	0	15
Div. Tech Electricité	3	9	25	4	8	49
Div. Planification Elec /Gaz	1	2	1	0	0	4
Div. Exploitation Gaz	1	2	4	2	0	9
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	4	18	1	2	28
Div. Adm Marché	1	6	10	3	2	22
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	1	2	0	0	4
Div. Ressources Humaines	3	4	4	0	0	11
Div. Relations Commerciales	4	7	5	7	4	27
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
AG Comm Teb1	1	4	16	0	7	28
AG Comm Teb2	1	4	20	2	8	35
AG Comm El-Aouinet	1	6	7	2	4	20
AG Comm Ouenza	0	4	14	0	4	22
AG Comm Bir El Ater	0	3	15	0	6	24
AG Comm Cheria	1	4	15	2	8	30
Dist. Elec . TEB	1	3	1	4	29	38
Dist. Elec . El-Aouinet	1	5	1	1	12	20
Dist. Elec . Bir El Ater	1	3	3	3	10	20
Dist. Elec . Cheria	1	2	2	3	14	22

Dist. Gaz. TEB	2	2	0	3	14	21
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	0	2	2	6	11
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	1	1	11	14
Dist. Gaz. Cheria	0	0	1	3	7	11
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>88</b>	<b>174</b>	<b>46</b>	<b>162</b>	<b>506</b>

## ملحق رقم (02)

## معامل الثبات ألفا كرونباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع 18ع 19ع 20ع 21ع 22ع  
23ع 24ع 25ع 26ع 27ع

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.718	27

RELIABILITY

/VARIABLES=T1 T2

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	45	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	45	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.778	2

## ملحق رقم (03)

## معامل الارتباط بيرسون

## Corrélations

		المتغير الأول	المتغير الثاني
Corrélation de Pearson	المتغير الأول	1.000	.273
	المتغير الثاني	.273	1.000
Sig. (unilatéral)	المتغير الأول	.	.316
	المتغير الثاني	.316	.
N	المتغير الأول	45	45
	المتغير الثاني	45	45

## ملحق رقم (04)

## نتائج محور البيانات الشخصية

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=الأقدمية الخبرة\_في\_الوظيفة المستوى\_التعلمي السن الجنس=

/STATISTICS=MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Table de fréquences

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	45	100.0	100.0	100.0

## السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	13	28.9	28.9	28.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	66.7	66.7	95.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	35	77.8	77.8	77.8
تقني	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	10	22.2	22.2	22.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	73.3	73.3	95.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## الأقدمية في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	10	22.2	22.2	22.2
من 5 إلى 10 سنوات	33	73.3	73.3	95.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## ملحق رقم (05)

## نتائج محور تمكين العاملين

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Statistiques

		1التكوين الذي تحصلت عليه حسن ادائك لعملك	2تشعر بالأمان والثقة في اداء مهامك	3تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين	4تحس نفسك شريك في العمل وليس اجبر وانت في قلب كل عملية يظهر تطور و تحسين
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4.44	3.53	2.18	3.58
	Ecart type	.503	.548	.576	.783

## Statistiques

		5رئيسك يقوم بتشجيعك وارشادك ومعالجة اخطاءك ولا يتدخل في عمك	6العمل مع زملاء عمك يحقق نتائج افضل من العمل لوحدك	7يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة والنزاهة	8العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.22	4.73	3.49	4.40
	Ecart type	.927	.580	.661	.986

## Statistiques

		9يوجد توزيع عادل في اعباء العمل مع كافة الفريق الذي تعمل معه	10سياسة التوظيف وانتقاء الموظفين تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها	11يؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين توصية زملاء العمل	12لتسعى الى النجاح، فلا بد لك من الاتصال مع الاخرين



N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3.80	3.27	3.51	4.62
Ecart type		.786	.751	.843	.490

Statistiques

			14 المؤسسة تخلق قنوات اتصال دائمة مع العاملين وتحسبهم بانها تحمي مصالحهم	15 المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات، تنشر الاهداف والخطط، اسلوب وبرنامج العمل
		13 يوجد اتصال وطيد مع العملاء الخارجيين والداخليين		
N	Valide	45	45	45
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3.80	3.64	4.13
Ecart type		.625	.830	.457

Table de fréquences

1 التكوين الذي تحصلت عليه حسن ادائك لعملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق	25	55.6	55.6	55.6
أوافق بشدة	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

2 تشعر بالأمان والثقة في اداء مهامك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	2.2	2.2	2.2
محايد	19	42.2	42.2	44.4
أوافق	25	55.6	55.6	100.0

Total	45	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

3تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق بشدة	4	8.9	8.9	8.9
لا أوافق	29	64.4	64.4	73.3
محايد	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

4تحس نفسك شريك في العمل وليس اجبر وانت في قلب كل عملية يظهر تطور و تحسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	8	17.8	17.8	17.8
محايد	3	6.7	6.7	24.4
أوافق	34	75.6	75.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

5رئيسك يقوم بتشجيعك وارشادك ومعالجة اخطاءك ولا يتدخل في عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	15	33.3	33.3	33.3
محايد	5	11.1	11.1	44.4
أوافق	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

6العمل مع زملاء عملك يحقق نتائج افضل من العمل لوحده

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	2.2	2.2	2.2

أوافق	9	20.0	20.0	22.2
أوافق بشدة	35	77.8	77.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

7يتمتع القانمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة والنزاهة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
محايد	21	46.7	46.7	48.9
أوافق	22	48.9	48.9	97.8
أوافق بشدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

8العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية و خبرتك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	5	11.1	11.1	11.1
محايد	1	2.2	2.2	13.3
أوافق	10	22.2	22.2	35.6
أوافق بشدة	29	64.4	64.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

9يوجد توزيع عادل في اعباء العمل مع كافة الفريق الذي تعمل معه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	19	42.2	42.2	42.2
أوافق	16	35.6	35.6	77.8
أوافق بشدة	10	22.2	22.2	100.0

Total	45	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

10 سياسة التوظيف وانتقاء الموظفين تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	8	17.8	17.8	17.8
محايد	17	37.8	37.8	55.6
أوافق	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

11 يؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين توصية زملاء العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	7	15.6	15.6	15.6
محايد	11	24.4	24.4	40.0
أوافق	24	53.3	53.3	93.3
أوافق بشدة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

12 لتسعى الى النجاح، فلا بد لك من الاتصال مع الاخرين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق	17	37.8	37.8	37.8
أوافق بشدة	28	62.2	62.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

13 يوجد اتصال وطيد مع العملاء الخارجيين والداخليين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	3	6.7	6.7	6.7

محايد	5	11.1	11.1	17.8
أوافق	35	77.8	77.8	95.6
أوافق بشدة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

14 المؤسسة تخلق قنوا اتصال دائمة مع العاملين وتحسسهم بانها تحمي مصالحهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	26	57.8	57.8	57.8
أوافق	9	20.0	20.0	77.8
أوافق بشدة	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

15 المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات، تنشر الاهداف والخطط اسلوب وبرنامج العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	4.4	4.4	4.4
أوافق	35	77.8	77.8	82.2
أوافق بشدة	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## ملحق رقم (06)

## نتائج محور جودة الخدمات

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Statistiques

		16 وفاء المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة و خلال فترة محددة من الوقت	17 يتمتع الافراد العاملين بروح الصداقة والاتصال المباشر مع العملاء	18 بإمكان العملاء الحصول على بعض الخدمات وحل المشاكل عن طريق الهاتف	19 تحدد المؤسسة وقت انجاز الخدمة بدقة
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3.73	3.67	3.56	3.42
Ecart type		.688	.674	.659	.783

## Statistiques

		20 الاهتمام بمشاكل العملاء والرد على استفساراتهم	21 مصلحة العملاء فوق كل اعتبار	22 يشعر العميل بالأمان عند تعامله مع الافراد العاملين بالمؤسسة	23 يتميز العاملون بالمؤسسة باللباقة وحسن المعاملة
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3.67	3.56	3.73	3.53
Ecart type		.707	.813	.720	.726

## Statistiques

		24 المؤسسة تقدم اهتمام خاص لكل عميل مما يتوافق مع رغبته	25 تصميم المبنى وتنظيمه الداخلي يسهل عملية الحصول على الخدمة	26 تقدم المؤسسة الخدمات باستعمال تجهيزات حديثة وعصرية	27 يتمتع العاملون بالمؤسسة بحسن المظهر و اناقة الملبس
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3.67	3.56	3.73	3.53
Ecart type		.707	.813	.720	.726

N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.33	3.53	3.67	3.60
	Ecart type	.769	.786	.564	.720

## Table de fréquences

16 وفاء المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة و خلال فترة محددة من الوقت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	18	40.0	40.0	40.0
أوافق	21	46.7	46.7	86.7
أوافق بشدة	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

17 يتمتع الافراد العاملين بروح الصداقة والاتصال المباشر مع العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	2.2	2.2	2.2
محايد	17	37.8	37.8	40.0
أوافق	23	51.1	51.1	91.1
أوافق بشدة	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

18 بإمكان العملاء الحصول على بعض الخدمات وحل المشاكل عن طريق الهاتف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	24	53.3	53.3	53.3
أوافق	17	37.8	37.8	91.1

أوافق بشدة	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

19تحديد المؤسسة وقت انجاز الخدمة بدقة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	4	8.9	8.9	8.9
محايد	22	48.9	48.9	57.8
أوافق	15	33.3	33.3	91.1
أوافق بشدة	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

20الاهتمام بمشاكل العملاء والرد على استفساراتهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	2.2	2.2	2.2
محايد	18	40.0	40.0	42.2
أوافق	21	46.7	46.7	88.9
أوافق بشدة	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

21مصلحة العملاء فوق كل اعتبار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	4	8.9	8.9	8.9
محايد	17	37.8	37.8	46.7
أوافق	19	42.2	42.2	88.9
أوافق بشدة	5	11.1	11.1	100.0



Total	45	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

22 يشعر العميل بالأمان عند تعامله مع الافراد العاملين بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	2	4.4	4.4	4.4
محايد	13	28.9	28.9	33.3
أوافق	25	55.6	55.6	88.9
أوافق بشدة	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

23 يتميز العاملون بالمؤسسة باللباقة وحسن المعاملة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	3	6.7	6.7	6.7
محايد	18	40.0	40.0	46.7
أوافق	21	46.7	46.7	93.3
أوافق بشدة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

24 المؤسسة تقدم اهتمام خاص لكل عميل مما يتوافق مع رغبته

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	5	11.1	11.1	11.1
محايد	23	51.1	51.1	62.2
أوافق	14	31.1	31.1	93.3
أوافق بشدة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

25 تصميم المبني وتنظيمه الداخلي يسهل عملية الحصول على الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	5	11.1	11.1	11.1
محايد	14	31.1	31.1	42.2
أوافق	23	51.1	51.1	93.3
أوافق بشدة	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

26 تقدم المؤسسة الخدمات باستعمال تجهيزات حديثة وعصرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	17	37.8	37.8	37.8
أوافق	26	57.8	57.8	95.6
أوافق بشدة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

27 يتمتع العاملون بالمؤسسة بحسن المظهر و اناقة الملابس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	4	8.9	8.9	8.9
محايد	12	26.7	26.7	35.6
أوافق	27	60.0	60.0	95.6
أوافق بشدة	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## ملحق رقم (07)

## نتائج اختبار الفرضيات

FREQUENCIES VARIABLES=p1 p2 p3 T1 T2

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Statistiques

		واقع التمكين في المؤسسة	أثر نشاط الاختيار والتعيين	الاتصال داخل المؤسسة	المتغير الأول	المتغير الثاني
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.7778	4.2222	4.4444	3.4444	3.6667
	Ecart type	.53182	.64979	.57031	.52030	.70137

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT T2

/METHOD=ENTER p2.

## Régression

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المتغير الثاني	2.9111	.70137	45
أثر نشاط الاختيار والتعيين	2.8222	.64979	45

## Corrélations

	المتغير الثاني	أثر نشاط الاختيار والتعيين
Corrélation de Pearson	المتغير الثاني 1.000	.214
	أثر نشاط الاختيار والتعيين .214	1.000
Sig. (unilatéral)	المتغير الثاني .	.079
	أثر نشاط الاختيار والتعيين .079	.
N	المتغير الثاني 45	45
	أثر نشاط الاختيار والتعيين 45	45

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أثر نشاط الاختيار والتعيين <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.214a	.346	.024	.69306	.046	2.061

## Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	43	.158

a. Prédicteurs : (Constante), أثير نشاط الاختيار والتعيين

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.990	1	.990	2.061	.158 <sup>b</sup>
	Résidus	20.654	43	.480		
	Total	21.644	44			

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), أثير نشاط الاختيار والتعيين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.260	.465		4.855	.000
	أثير نشاط الاختيار والتعيين	.231	.161	.214	1.436	.038

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

#### Corrélations du coefficient<sup>a</sup>

Modèle		أثير نشاط الاختيار والتعيين
1	Corrélations	أثير نشاط الاختيار والتعيين
	Covariances	أثير نشاط الاختيار والتعيين
		1.000
		.026

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA CHANGE  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT T2  
 /METHOD=ENTER p3.

## Régression

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المتغير الثاني	2.9111	.70137	45
الاتصال داخل المؤسسة	3.2444	.57031	45

### Corrélations

		المتغير الثاني	الاتصال داخل المؤسسة
Corrélation de Pearson	المتغير الثاني	1.000	.172
	الاتصال داخل المؤسسة	.172	1.000
Sig. (unilatéral)	المتغير الثاني	.	.130
	الاتصال داخل المؤسسة	.130	.
N	المتغير الثاني	45	45
	الاتصال داخل المؤسسة	45	45

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	الاتصال داخل المؤسسة <sup>b</sup>	.	Introduire
---	-----------------------------------	---	------------

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.172 <sup>a</sup>	.529	.007	.69894	.029	1.306

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	43	.259

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال داخل المؤسسة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.638	1	.638	1.306	.259 <sup>b</sup>
	Résidus	21.006	43	.489		
	Total	21.644	44			

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال داخل المؤسسة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	3.596	.608		5.911	.000
	الاتصال داخل المؤسسة	.211	.185	.172	1.143	.029

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

**Corrélations du coefficient<sup>a</sup>**

Modèle		الاتصال داخل المؤسسة
1	Corrélations	الاتصال داخل المؤسسة 1.000
	Covariances	الاتصال داخل المؤسسة .034

a. Variable dépendante : المتغير الثاني

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT T1

/METHOD=ENTER T2.

**Régression**

**Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
المتغير الأول	2.0444	.52030	45
المتغير الثاني	2.9111	.70137	45

**Corrélations**

		المتغير الأول	المتغير الثاني
Corrélation de Pearson	المتغير الأول	1.000	.273



	المتغير الثاني	.273	1.000
Sig. (unilatéral)	المتغير الأول	.	.316
	المتغير الثاني	.316	.
N	المتغير الأول	45	45
	المتغير الثاني	45	45

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المتغير الثاني <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير الأول

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.073 <sup>a</sup>	.655	-.018-	.52489	.005	1.233

## Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	43	.632

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير الثاني

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.064	1	.064	1.233	.632 <sup>b</sup>

Résidus	11.847	43	.276		
Total	11.911	44			

a. Variable dépendante : المتغير الأول

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير الثاني

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.886	.338		5.586	.000
	المتغير الثاني	.154	.113	.153	1.482	.032

a. Variable dépendante : المتغير الأول

#### Corrélations du coefficient<sup>a</sup>

Modèle		المتغير الثاني	
1	Corrélations	المتغير الثاني	1.000
	Covariances	المتغير الثاني	.013

a. Variable dépendante : المتغير الأول



ملحق رقم (08)

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

# استمارة

تحية طيبة و بعد:

في اطار التحضير لإعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال الموسوم بعنوان : " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات " يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكون جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي، الذي نأمل الاجابة عليه بكل موضوعية و أمانة.

كما نطمئنكم بأن الآراء التي نتحصل عليها خاصة باغراض البحث والدراسة فقط، وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام .

تحت اشراف الدكتور:

- صالح محرز

من اعداد الطالبتين:

- رحيمة مخاطي

- سلى مزهود

السنة الجامعية

2020-2019

ملاحظة: وضع علامة X في الخانة المناسبة

أولا: محور البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  انثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 الى أقل من 40 سنة

- من 40 الى أقل من 50 سنة

- 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني  تقني سامي  جامعة  أخرى

4. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :

- أقل من 05 سنوات

- من 05 الى أقل من 10 سنوات

- من 10 الى أقل من 15 سنة

- 15 سنة فأكثر

5. الأقدمية في المؤسسة :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 الى 10 سنوات

- من 10 الى أقل من 15 سنة

- من 15 الى أقل من 20 سنة

- من 20 الى أقل من 25 سنة

- من 25 سنة فما فوق

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المحور الاول : تمكين العاملين	
					البعد الاول: واقع التمكين في المؤسسة	
					1	التكوين الذي تحصلت عليه حسن ادائك لعملك
					2	تشعر بالأمان والثقة في اداء مهامك
					3	تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين
					4	تحس نفسك شريك في العمل وليس اجير وانت في قلب كل عملية يظهر تطور وتحسين
					5	رئيسك يقوم بتشجيعك وارشادك ومعالجة اخطائك ولا يتدخل في عمرك
					6	العمل مع زملاء عمرك يحقق نتائج افضل من العمل لوحدهم
<b>البعد الثاني : اثر نشاط الاختيار والتعيين</b>						
					7	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة والنزاهة
					8	العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك
					9	يوجد توزيع عادل في اعباء العمل مع كافة الفريق الذي تعمل معه
					10	سياسة التوظيف وانتقاء الموظفين تتبع معايير صارمة مع التزام الدقة في تطبيقها
					11	يؤخذ بعين الاعتبار في عملية الاختيار والتعيين توصية زملاء العمل -
<b>البعد الثالث : الاتصال داخل المؤسسة</b>						
					12	لتسعى الى النجاح، فلا بد لك من الاتصال مع الآخرين
					13	يوجد اتصال وطيد مع العملاء الخارجيين والداخليين
					14	المؤسسة تخلق قنوات اتصال دائمة مع العاملين وتحسسهم بانها تحمي مصالحهم
					15	المؤسسة تنشر المعلومات في وقتها المناسب في مختلف المستويات، تنشر الاهداف والخطط، اسلوب وبرنامج العمل

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المحور الثاني: جودة الخدمات
					16 وفاء المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة وخلال فترة محددة من الوقت
					17 يتمتع الافراد العاملين بروح الصداقة والاتصال المباشر مع العملاء
					18 بإمكان العملاء الحصول على بعض الخدمات وحل المشاكل عن طريق الهاتف
					19 تحدد المؤسسة وقت انجاز الخدمة بدقة
					20 الاهتمام بمشاكل العملاء والرد على استفساراتهم
					21 مصلحة العملاء فوق كل اعتبار
					22 يشعر العميل بالأمان عند تعامله مع الافراد العاملين بالمؤسسة
					23 يتميز العاملين بالمؤسسة باللباقة وحسن المعاملة
					24 المؤسسة تقدم اهتمام خاص لكل عميل مما يتوافق مع رغباته
					25 تصميم المبني وتنظيمه الداخلي يسهل عملية الحصول على الخدمة
					26 تقدم المؤسسة الخدمات باستعمال تجهيزات حديثة وعصرية
					27 يتمتع العاملين بالمؤسسة بحسن المظهر واناقة الملابس



#### المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة بنسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمناجبة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكثفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأمتل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسنمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة:

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضح للطالبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجا إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مبدأ الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والأول الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بنسة في 16 جادى 2020

رئيس قسم  
علوم التسيير  
د. عميرش عبد الكريم

ممثل المؤسسة  
رئيس قسم الموارد البشرية  
ع. شرايعية



## ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم الإدارة المعاصرة والأمر متعلق بالتمكين الذي من شأنه تطوير العاملين لأجل تحسين جودة الخدمات ودرجة تبنيه داخل مؤسسة سونلغاز وحدة تيسة، ومعرفة الأثر الذي يحدثه تمكين العاملين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم الجانب النظري للدراسة وعلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما تم إختيار عينة من العاملين و الزبائن، وتم تحليل الإستبيان إحصائيا بالاعتماد على برنامج spss .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد تأثير لتمكين العاملين وإعتباره مدخلا مهما لتحسين جودة الخدمات بالاعتماد على بعد واقع التمكين بالمؤسسة، الاختيار والتعيين وكذا الاتصال داخل المؤسسة وتم تطبيقه على عينة من العمال، وكذلك الإعتقاد على أبعاد جودة الخدمة لمعرفة مدى رضا الزبون على الخدمة المقدمة له .

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين ، جودة الخدمات ، الزبون ، مؤسسة سونلغاز وحدة تيسة .

## Summary

This study aims to identify the most important concepts of modern management and shed light on the empowerment that would develop workers in order to improve the quality of services at sonalgaz company unit of Tebessa and know the impact of empowering workers by relying on the descriptive analytical a pproach in the theoretical side of the study and it case approach in the applied side,the results of the questionnaire were analyzed statistically by relying on the SPSS program

Likewise, accordingto the results obtained there is an effect to empower workers and consider it an important basis for improving the quality of services depending on the reality of empowerment institution testing and employment as wellas communication with in the company and it was applied to the study sampleof workers as well as depending on the qualityof service side to know the rate of customer satisfaction with the services provided to them.

**Keywords:**EmpoweringEmployeesK,Servicesquality.Customer.SonalgazC  
ompany Unit Tebessa.