

التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف -

د. زروخي فيروز ؛ د. انساعدي رضوان
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

تاريخ التسليم: 2017/10/12 تاريخ التقييم: 2018/02/13 تاريخ القبول: 2018/4/25

ملخص :

تسعى المؤسسات الخدمية في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة إلى تطبيق أعلى مستويات الجودة في خدماتها، استدعى ذلك الأمر ضرورة تبني مفاهيم إستراتيجية جديدة من أهمها مفهوم التمكين الإداري، و الذي يعنى بزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء المعلومات التي تعطى لهم و توفير فرص المبادرة و المبادأة لهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا دراسة أهمية التمكين الإداري من خلال أبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، تدفق المعلومات و الاتصالات، الدعم و التحفيز) وذلك في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، و خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة لكل من الأبعاد التالية (تفويض السلطة، تدفق المعلومات و الاتصالات، الدعم والتحفيز) في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة، بينما طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء لا تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، جودة الخدمة.

Abstract :

Service institutions in the current economic circumstances, seek to apply the highest quality of services, called the order need to adopt a new strategic concepts of the most important concept of administrative empowerment, which means increased attention to workers by expanding their powers and enriching Information with that given to them, provide opportunities initiative, proactive for them and confront the problems facing their performance.

Through this study, we tried to study the importance of administrative empowerment through dimensions of (the delegation of authority, work teams, the flow of information and communications, support and optimization) and in improving the quality of service institution Algerie Telecom Chlef, the study concluded that it would like the relationship of each of the following dimensions (the delegation of authority, the flow of information and communications, support and motivation) to improve the quality of service institution under study, while the nature of the services provided

Key words:

Administrative empowerment ; delegation of authority ; work teams ; motivation ; quality of service.

مقدمة:

أصبح قطاع الخدمات المحرك الأساسي للاقتصاديات المتقدمة، إذ أصبح مجال الخدمات محل اهتمام الباحثين من أجل تطويره وتحسينه، و في ظل التحولات السريعة التي تميز المناخ الاقتصادي أصبح ضروريا على المؤسسات الخدمية تطبيق أنظمة تسيير فعالة، مع تبني مفاهيم و أساليب إدارية حديثة، لتقديم الأفضل بغية تحقيق التقدم و التميز على منافسيها، كما أن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لبيئة أصبح التغير هو الثابت الوحيد فيها، من هنا أصبحت المؤسسات الخدمية ملزمة في البحث عن كل الإستراتيجيات وبمختلف الأساليب و الطرق لتحقيق أعلى مستويات الأداء و التميز.

هذا ويلعب العنصر البشري في المؤسسة دورا هاما، إذ توجهت المؤسسات إلى الاهتمام به باعتباره المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسة، فالعاملون هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة وهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، وحتى تساهم في تحقيق ذلك يجب أن تتوفر لها الظروف الإيجابية و بيئة العمل الملائمة التي تدفع الفرد للعمل وتقديم أعلى مستويات الأداء لديه.

لذا نجد المؤسسات أصبحت تسعى إلى أن يتولى العاملون بها إدارة أعمالهم ووظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم، إذ أصبح هذا الاتجاه اتجاها شائعا في أدبيات الإدارة الحديثة وخاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فتوفر لهم المعلومات الكافية، نظم المعلومات الفعالة، تهتم بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية، تشجع العمل الجماعي، تمنح موظفيها المزيد من الصلاحيات، و المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات. من هنا و من خلال هذه الدراسة سنحاول البحث عن أهمية أو دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات، من خلال وضع مقارنة تحلل العلاقة بين المتغيرين بهدف إحاطة المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية لتمكين موظفيها و منحهم المزيد من الصلاحيات و أنه أصبح حتمية على المؤسسات الهادفة لتحقيق التميز التنافسي.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز تحديات واسعة في عالم يميزه التغير والتنافس الهادف إلى تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها، مما دفع بالعديد منها إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة، و من أبرز هذه المفاهيم مصطلح تمكين العاملين و هذا بعد أن تحول الاهتمام من منظمة التحكم إلى المنظمة الممكنة، فهو يقوم على مبدأ إناطة مهام الإدارة إلى العاملين أي توفير كل المهارات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل العاملين بدلا من الإدارة، و نحن ومن خلال هذه الدراسة سنحاول دراسة مستوى تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف وأهميته في تحسين جودة خدماتها، و انطلاقا لما تناولناه تتمثل مشكلة دراستنا هاته في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

* ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

* ما مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف وذلك من وجهة نظرهم؟

* ما مدى وجود علاقة بين أبعاد التمكين الإداري و تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري و تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

و تنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

- تساهم عملية تفويض السلطة للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- يساهم تدفق المعلومات و فعالية الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- تساهم فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- تساهم عملية تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الإطار النظري للدراسة: قسم البحث في شقه النظري إلى قسمين على النحو التالي:

أولاً: التمكين الإداري. (المفهوم، الأهمية و الأبعاد)

تشير الأدبيات و الدراسات السابقة على أنه هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أن مجملها يجتمع على أن التمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أوسع في مجال الوظيفة و منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي و فيما يلي سنوجز أهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح:

هناك من يرى التمكين على أساس أنه تحرير الإنسان من القيود و تشجيع الفرد و تحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع.¹

هذا و يرى Bateman S , & Snell أن التمكين الإداري من الطرق التي تساعد الإدارة لإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين سواء معارفهم، خبراتهم و جهودهم كما يساعد على توفير بيئة صحية في المؤسسات من خلال المشاركة بالمعلومات و الفهم لسياسة و قيم المؤسسة و حرية التعبير عن الرأي و توفير فرص لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات و جهود لتحسين الأداء.²

و هناك من عرف التمكين على أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم الاجتهاد والقدرة على إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا و المعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، و مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.³

و التمكين كذلك هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، و التي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد و التزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، و بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين و المؤسسة⁴.

و يرى العتيبي أن التمكين أسلوب إداري يعنى بتأهيل العاملين و منحهم سلطات أكثر للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و التشجيع⁵.

فمن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين الإداري يقوم على أساس منح العاملين المزيد من الحرية في التصرف واتخاذ القرارات في المجالات المفوضة لهم فهو يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة، توفير المعلومات اللازمة وكذا الاتصالات الفعالة، التدريب المستمر، التركيز على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، و كذا على أساس الدعم و التحفيز للموارد البشرية بالمؤسسة.

فوائد التمكين الإداري:

- تسعى المؤسسات التي تطبق مفهوم التمكين إلى تحقيق الأداء المتميز، فللتمكين مزايا عديدة نذكر منها:⁶
- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها أو اتخذوها بأنفسهم، مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة.
- يساعد على تفهم العاملين لظروف و أهداف و إمكانيات و استراتيجيات المؤسسة ثم الالتزام بتحقيقها.
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات و الدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.
- يساعد على تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أبعاد التمكين الإداري:

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق و توطيد بعض الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين في المؤسسة، ومن أهم تلك الأبعاد و التي سنتطرق لها فيما يلي نجد:

*تفويض السلطة:

وهي أن يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته للعاملين في المستويات الإدارية المتتالية، فالتفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر و فرص لإثبات القدرات، و يؤدي إلى النمو الوظيفي و الترقى، و يهيئ شعورا بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، و يشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في حفز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية كحاجة الاحترام والتقدير و إثبات الذات.⁷

*الاتصال و تدفق المعلومات:

العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها، وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين.

فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ⁸. فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع، و هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات.

* فرق العمل المدارة ذاتيا:

تتكون من مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد الذاتي لإنجاز كامل الأعمال نظرا لتوفر المهارات الفنية والعملية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم، والاستقلالية في اتخاذ القرارات.

* الدعم و التحفيز:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي يجب أن يشعروا بالدعم و التأييد من رؤسائهم، و هذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة، و هذا ما يزيد من مستوى انتمائه التنظيمي و التزامه.

هذا و يرى البعض أن التمكين هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس منحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر و محاسبة على النتائج و تحمل المسؤولية، لذلك لا بد من توفر نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء أفضل يحصل على حوافز أكبر، و هذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية و الكفاءة و الإبداع⁹.
ثانيا: تحسين جودة الخدمة.

إن تقديم خدمة جيدة للعملاء لم يعد أمرا اختياريًا أو مجموعة من الشعارات أو أساليب الدعاية التي تنتهجها المؤسسات المنافسة، بل أصبح واقعا تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال، كما تفرضها طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم.

هذا و يشمل مفهوم جودة الخدمة بعدين: البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، و يتكون الجانب الإجرائي من النظم و الإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون مع العملاء من خلال مواقعهم و سلوكياتهم وممارساتهم اللفظية¹⁰.
كما تعرف بأنها مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات و عليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها¹¹.

ومن جانب آخر تزداد أهمية تحسين جودة الخدمة لعدة أسباب أهمها:

- ازدياد حدة المنافسة: تعد جودة الخدمة من أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.
- الفهم الأكبر للعملاء: إذ لا يكفي تقديم خدمات ذات جودة و سعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: يجب أن لا تسعى المؤسسات لجذب عملاء جدد فقط، و لكن يجب عليها أن تحافظ على العملاء الحاليين و تكسب و لائهم من خلال تقديم خدمات بجودة عالية.

إذن يمكن القول أنه لجودة الخدمة أهمية كبيرة للمؤسسة إذ تعتبر جانبا تنافسيا هاما، كما أنها تساهم في الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح من جهة أخرى.

من هنا تتضح لنا الخطوات الأساسية لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة و ذلك من خلال جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء، التحديد الدقيق لاحتياجاتهم وتوفيرها، مع التأكيد على استمرارية هؤلاء العملاء بالتعامل مع المؤسسة. ولا يكفي تطبيق تلك الخطوات فقط إذ يجب توفر جملة من الأبعاد والتي تعتبر الإطار الذي يساعد مقدمي الخدمة على تحديد و تحليل المشاكل و قياس مدى تطابق الأداء مع المعايير المحددة، أهمها:

مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان، القدرة على توفير الخدمة وفق الوعود المقدمة من طرف المؤسسة، الاستعداد والرغبة الدائمة في تقديم الخدمة، توفر المهارات الكافية لإنجاز الأعمال، فهم حاجات العميل وتلبيتها...الخ.

أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة:

إن اللقاء الذي يجري بين العميل ومؤدي الخدمة له أكبر الأثر خاصة في تلك الحالات التي يكون فيها المكون الخدمي عاليا، فليس هناك ما هو ملموس لتبادله مع العميل، ومن الصعوبة هنا قياس مستوى أداء الخدمة وعلى ذلك لا يمكن الوصول إلى مستوى رضا العميل إلا من خلال رفع مستوى التعامل الشخصي معه و بذلك يصبح عنصر المعاملة عنصرا أساسيا و هاما من عناصر الخدمة.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن أهم خطوات بناء الجودة في المؤسسات الخدمية بعد تحديد توقعات العملاء هو الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبار أن العاملين لهم تأثير بالغ في حكم العميل على جودة الخدمة كما سبقت الإشارة إليه، والسبب وراء ذلك يكمن في أن مقدم الخدمة يخلق من خلال تصرفاته و تعاملاته الصورة الذهنية للمؤسسة و بالتالي فإن جزءا كبيرا من حكم العملاء على الجودة مرهون إلى حد كبير بكفاءة و قدرة هؤلاء الموظفين.

من هنا يبرز دور وأهمية تمكين العاملين، فلقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الموظف الذي تتوفر له الحرية المناسبة في التصرف تتوفر لديه أيضا القدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار في الأوقات الصعبة.

وعليه لا يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمؤسسات الخدمية فحسب، بل طبيعة الخدمات كونها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة، فهي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المؤسسات الإنتاجية.

منهجية الدراسة:

***مجتمع و عينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف وبالتحديد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف و التي يعمل تحت وصاياتها خمس وكالات تجارية و 6 مراكز إنتاج، و قد تم اختيار عينة مكونة من 40 موظف بالمؤسسة، وزع عليهم استبيان الدراسة استرجعت كل الاستبيانات الموزعة و التي كانت قابلة للمعالجة الإحصائية.

***بناء أداة القياس و ثباتها:**

اعتبر استبيان الدراسة من أهم المصادر للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة وقد تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء الجزء الأول متعلق بالبيانات الأولية، الثاني متعلق بأبعاد التمكين الإداري والجزء الأخير متعلق بالمتغير التابع من الدراسة و هو تحسين جودة الخدمة. و بالنسبة لثبات أداة الدراسة فكانت قيمة الثبات (0.793) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

***أساليب المعالجة الإحصائية:**

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

***عرض و تحليل نتائج الدراسة:**

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي، و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري:

كانت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): أبعاد التمكين الإداري

الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
يقوم رؤسائي بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	3,40	1,150	متوسط
يتم اتخاذ القرارات باستقلالية	3,43	0,984	مرتفع
يثق المسؤولون في قدرة العاملين على انجاز العمل	3,35	0,864	متوسط
يقوم رؤسائي بعدم ممارسة السلطات التي قاموا بتفويضها	3,43	1,083	مرتفع
تفويض السلطة	3,40	1,02	متوسط
تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل	3,40	1,081	متوسط
تتوافر أجواء التعاون بين جماعات العمل	3,32	1,047	متوسط
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل في المؤسسة	3,37	1,148	متوسط
تتقدم حاجات المجموعة على حاجاتي الشخصية	3,35	0,975	متوسط
فرق العمل	3,36	1,062	متوسط
تتوافر بالمؤسسة وسائل اتصال فعالة	4,20	0,758	مرتفع
يتوافر بالمؤسسة نظام معلومات فعال	3,82	0,844	مرتفع
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	4,15	0,736	مرتفع
يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة وبشركني في الشؤون المهمة للمؤسسة	4,15	0,736	مرتفع
تدقق المعلومات و الاتصال	4,08	0,768	مرتفع
يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال	3,38	1,030	متوسط
يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي	3,40	1,128	متوسط
يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي	3,35	0,77	متوسط
يوفر لي رؤسائي فرص جيدة للنمو المهني	3,35	1,292	متوسط
الدعم و التحفيز	3,37	1,055	متوسط
التمكين الإداري	3,55	0,905	متوسط

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

من خلال الجدول أعلاه و بناء على إجابات أفراد العينة المستجوبة فإن إدراكهم لأبعاد التمكين الإداري التي تم التطرق لها كانت في الغالب بدرجة متوسطة باعتبار قيم الوسط الحسابي تراوحت في المجال [2.61-3.40]، إلا أنه كانت هناك استجابة مرتفعة حول بعد تدفق المعلومات و الاتصالات أين كانت إجابات أغلبية المتجوبين هي "موافق" حول فقرات هذا البعد، بينما جاء بعد فرق العمل في الرتبة الأخيرة بمتوسط 3.36 ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الاتصالات لعملائها و التي تعتمد على الجانب الفردي أكثر منه العمل الجماعي.

2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بتحسين جودة الخدمة:

كانت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى جودة الخدمات

الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تحرص العاملون بالمؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح و من المرة الأولى	3,5750	1,10680	مرتفع
يهتم العاملون بالعملاء اهتماما شخسيا	3,8500	1,16685	مرتفع
تلتزم المؤسسة بتقديم خدماتها باستمرار و في الوقت المحدد	3,6000	1,21529	مرتفع
تتوافر لدى العاملون المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	3,8750	1,22344	مرتفع
يتفهم العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر احتياجات العملاء	3,8750	1,22344	مرتفع
يحرص العاملون على مواكبة المستجدات في مجال الاتصالات	3,7250	1,01242	مرتفع
تتوافر للموارد البشرية بيئة عمل ملائمة	3.5000	1.40603	مرتفع
تحسين جودة الخدمة	3.701	1.19347	مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه و بناء على إجابات أفراد العينة المستجوبة فإن لديهم إدراك بضرورة الحرص على تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال الاهتمام بالعملاء، بانشغالاتهم، استفساراتهم و كذا تلبية مختلف احتياجاتهم، كما أن المؤسسة توفر لهم بيئة العمل الملائمة.

*اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط و اختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري و تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \square$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

و لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم عملية تفويض السلطة للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \square$).

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) : اختبار التباين الأحادي بين متوسط تفويض السلطة و تحسين جودة الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2.616	1	2.616	4.963	4.098	,217a	0.047	0.017
الخطأ	20.055	38	0.527					
المجموع	23,671	39	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين إلا أنها ضعيفة، فالمتغير المستقل تفويض السلطة للموظفين يفسر ما نسبته 4.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع و المتمثل في تحسين جودة الخدمة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (4.963) أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.098)، عند درجات حرية (1-38) و عند مستوى الدلالة البالغ 0.017 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عملية تفويض السلطة للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف و تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \square$).

الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \square$).

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) : One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(4): اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر فرق العمل و تحسين جودة الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	Fقيمة الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,073	1	0,073	,118	4.098	,056a	,003	0.073
الخطأ	23,598	38	0,621					
المجموع	23,671	39	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى رفض الفرضية الثانية و المتمثلة في " تساهم فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \square$) " و ذلك باعتبار أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.073)، و هو أعلى من مستوى الدلالة المستخدم.

كما أن علاقة الارتباط كانت ضعيفة جدا، و يرجع السبب في ذلك إلى أن طبيعة الخدمات المقدمة في مؤسسات الاتصالات بشكل عام من طرف الموظفين للعملاء لا تعتمد كثيرا على العمل الجماعي بقدر ما تعتمد على العمل الفردي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم تدفق المعلومات و فعالية الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \square$).
و تم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول(5): اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر تدفق المعلومات و الاتصال و تحسين جودة الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	Fقيمة الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2,522	1	2,522	4,531	4.098	,326a	,107	0.04
الخطأ	21,150	38	0,557					
المجموع	23,671	39	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل المتمثل في تدفق المعلومات و الاتصالات يفسر ما نسبته 10.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع و المتمثل في تحسين جودة الخدمة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (4.531) أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.098)، عند درجات حرية (1-38) و عند مستوى الدلالة البالغ 0.04 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على مساهمة فعالية الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة و تدفق المعلومات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تساهم عملية تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسط التحفيز و تحسين جودة الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	Fقيمة الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2.836	1	2.836	5.175	4.098	,119a	,014	0.046
الخطأ	20.835	38	0.548					
المجموع	23,671	39	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين إلا أنها ضعيفة، فتحفيز الموظفين يفسر ما نسبته 1.4% من التغير الحاصل في المتغير التابع و المتمثل في تحسين جودة الخدمة. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة و المقدرة بـ (5.175) أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.098)، عند درجات حرية (1-38) و عند مستوى الدلالة البالغ 0.046 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "تساهم عملية تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ".

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا دراسة مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف و ذلك من خلال توضيح مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، و كذا تقييم الموظفين لمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسساتهم، وبعد تحليل الاستبيان المقدم تم التوصل للنتائج التالية:

- هناك استجابة متوسطة حول أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، تدفق المعلومات و الاتصال، و كذا الدعم و التحفيز)، و قد جاء بعد الاتصال و تدفق المعلومات بمتوسط حسابي مرتفع، ما يوحي بأن نظام المعلومات و الاتصال فعال بالمؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة المدروسة.

- هناك استجابة مرتفعة حول أبعاد تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المبحوثين، فموظفو المؤسسة واعون بضرورة الحرص على تلبية مطالب العملاء و في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الاتصالات.

- كما تم تأكيد صحة الفرضيات الفرعية الأولى و الثالثة و الرابعة، و التي تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة بين تلك الأبعاد و تحسين جودة الخدمة إلا أنها كانت ضعيفة خصوصا فيما يخص بعد تفويض السلطة و بعد الدعم و التحفيز، إلا أن بعد تدفق المعلومات و الاتصالات يفسر ما نسبته 10.7% من التغير الحاصل في تحسين جودة الخدمة.

- تم نفي الفرضية الثانية القائلة أنه " تساهم فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ "، باعتبار أن مستوى الدلالة جاء أعلى من مستوى الدلالة المستخدم.

التوصيات:

بعد مناقشة و تحليل نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- الاهتمام أكثر بمنح العاملين مزيدا من الصلاحيات في معالجة المواقف، خصوصا في مجال العلاقات و التعامل المباشر مع العملاء؛
- إعطاء أهمية للعمل الجماعي خصوصا في حل المشكلات التي تعترض المؤسسات، أي الاعتماد على أسلوب اللجان و فرق العمل لحل أي مشكل أو أي أخطاء مرتكبة أثناء تقديم الخدمة؛
- منح المزيد من الدعم و التحفيز للموظفين، مع ضرورة التقييم الصارم لأدائهم، و التطبيق العادل للحوافز؛
- تقديم دورات تدريبية للموظفين و بشكل مستمر، لأن ذلك يزيد من فعالية التمكين الإداري؛
- الاهتمام بتنمية الفكر الإبداعي للعاملين و الاهتمام بكل آرائهم؛
- توفير بيئة عمل ملائمة و محفزة على تقديم خدمات متميزة، تفوق توقعات العملاء؛
- الاهتمام بالتحسين المستمر، الإبداع و التعلم؛
- إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية و تعزيز روح الإبداع و المبادرة.

المراجع و الإحالات:

¹ Zemeke, R. and Shaaf, D (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, pp. 65-66.

² Bateman, S & Snell, A, empowerment theory and practice, *Personnel review*, 27 (1), pp 40-56.

نقلا عن نجوى يوسف جمال الدين و آخرون، التمكين الإداري: المفهوم و الأبعاد، مصر، معهد الدراسات و البحوث التربوية، مجلة العلوم التربوية، العدد 3، الجزء الأول، 2015 .

³ السحيمي ياسر، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ماجستير، جامعة مؤتة، 2012، ص 27-28.

⁴ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، مصر، جامعة قناة السويس، 2009، ص 252-253.

⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري، ورقة عمل الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة و تنمية الموارد البشرية، مسقط، 2004، ص 2.

⁶ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 440.

⁷ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، جامعة مؤتة، ماجستير، 2008، ص 18.

⁸ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 ص 61.

⁹ عطية حسين الأفندي، تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 7.

¹⁰ مأمون الدراكعة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 18.

¹¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 291.