

تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات دراسة ميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر

د. مراد كواشي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي

أ. طارق بلحاج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي ميله

Abstract:

The study aims at exploring the importance of employee empowerment as concept of managing manpower, and aims at assessing the degree of adopting this concept by Algerian telecom company, It also aims to examine the relationship between employee empowerment and service quality, and providing us some recommendations which improves the practices of employee empowerment and the level of service quality. The method of the study: 1) for the empowerment, the researcher used an questionnaire which composes of two axes, We applied this questionnaire on the employees of Algerian Telecom Group (The city of Mila). 2) For service quality, we used SERVPERF scale which includes five dimensions of quality of service: tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy. We applied this scale on the customers of the company. Our study reached the following result: There is positive correlation between employee empowerment and service quality. The study presented some recommendations on the need of applying employee empowerment .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين كمفهوم لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تبني هذا المفهوم في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما تهدف إلى التعرف على أثر تطبيقات التمكين في جودة الخدمات، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تطوير ممارسة التمكين وتحسين جودة الخدمة في تلك المؤسسة وغيرها، ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيانين لجمع البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، الأول ويتعلق بالتمكين ويضم بعدين: البعد الفني (المهاري) والبعد الإداري، وتم تطبيقه على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ميله، أما الثاني فيتعلق بجودة الخدمة وقد استخدمنا مقياس الأداء SERVPERF الذي يضم خمسة أبعاد: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وتم تطبيقه على عينة عشوائية من عملاء المؤسسة، وقد توصل بحثنا إلى أن هناك ارتباطا إيجابيا بين التمكين ببعديه وبين جودة الخدمات المقدمة، حيث أكدت الدراسة في النهاية حاجة المؤسسات إلى تطبيق التمكين.

مقدمة:

إن موضوع العلاقة بين التمكين وتسويق الخدمات من المواضيع الهامة في أدبيات الإدارة والتسويق، وتتزايد أهمية هذا الموضوع بتزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، حيث تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية، فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموس أو سلعاً ملموسة، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات، وهناك زيادة واضحة في إقبال المستهلكين على أنشطة الخدمات مثل الاتصال (الإنترنت والفضائيات والهاتف النقال..) والتأمين والسياحة والترفيه والسفر وخدمات التوصيل والتجارة الالكترونية والبنوك والصيانة وخدمات المطاعم وخدمات الشحن والبريد وغيرها.. .

وكون الخدمات أوجه نشاط غير ملموسة فإنها تعتمد على الطاقات البشرية بشكل أكبر من السلع الصناعية، حيث تتميز الخدمات بأنها غير ملموسة وغير منفصلة وغير قابلة للتخزين ومتباينة وغير متجانسة وكل هذه الخصائص تجعل العنصر البشري والموظف المحتك بالزبائن (Customer-Contact Employee) على درجة كبيرة من الأهمية من خلال مرونته وتمكّنه واستجابته للتباين والتغير في رغبات الزبائن واحتياجاتهم (Chebat and Kollias 2000 : 66)، وهنا يأتي دور الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال الموظف المحتك بالزبائن، وذلك بخلق المناخ المناسب الذي يمكنه من ممارسة دوره في خدمة الزبائن بكل كفاءة واقتدار، حيث أن أداء العنصر البشري في مجال الخدمات يمثل جزءاً هاماً من المنتج الكلي الذي يشتريه الزبون، وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز في السوق حسب الأدبيات التسويقية (Morgan 2004: 468)، هذا كله ساهم في تركيز المنظمات على رأس المال البشري أكثر من التركيز على رأس المال التقليدي، ما أدى إلى بروز مفهوم إداري حديث (نسبياً) يهتم بالموارد البشرية داخل المنظمة هو التمكين (Empowerment)، هذا المفهوم يقوم على دعم التفاعل متعدد الأبعاد بين المنظمة والعاملين والعملاء، وهذا يوضح كيفية الحصول على ميزة تنافسية تستند إلى العلاقة القائمة بين المنظمة والأفراد العاملين بها، حيث يبدو الارتباط بين التمكين كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية و بين جودة الخدمات واضحاً على الأقل من جانبه المنطقي النظري.

وعلى الرغم مما كتب حول موضوع التمكين في منظمات الأعمال بشكل عام، إلا أن نتائجه وآثاره تتطلب مزيداً من الدراسة والبحث، ولذلك يقع على عاتق الباحثين والممارسين محاولة استكشاف تلك العلاقة بين التمكين من جهة ونتائجه من جهة ثانية، والتحقق من فاعلية تطبيق هذا المفهوم وأهمية تبنيه في المنظمات سيما تلك التي تشتغل بقطاع الخدمات، خاصة أن بعض الأبحاث تشكك في جدوى تلك العلاقة، مثلاً دراسة (Naeem & Saif 2010) حول البنوك التجارية الباكستانية التي لم يثبت فيها أثر التمكين في رضا الزبون.

من هنا تحاول هذه الدراسة الكشف عن أثر ممارسات التمكين في جودة الخدمات من خلال إجراء بحث ميداني على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (الفرع الولائي بميلة) وعينة أخرى من زبائنها، نظراً لما يتميز به هذا القطاع من تجدد وأهمية حيث تعتبر الخدمة فيه بمثابة المنتج الذي تسعى المؤسسة إلى إيصاله للزبون معتمدة على العنصر البشري فيها، والذي يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية في قطاع الخدمات.

إشكالية البحث: مشكلة البحث الأساسية هي مدى الأثر الذي تحدثه سياسة التمكين في جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكن النظر في هذه المشكلة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى تطبيق مفهوم التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ؟
- ما مدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من منظور زبائنها ؟
- هل يوجد علاقة بين سياسة التمكين وجودة الخدمات؟

فرضية البحث: وعليه، يحاول البحث الإجابة على ذلك من خلال اختبار فرضية رئيسية هي:

هناك ارتباط إيجابي بين تطبيقات التمكين (ببعديه الفني والإداري) ومستوى جودة خدمة الاتصالات.

2. **الدراسات السابقة:** لقد أجريت في الآونة الأخيرة الكثير من الدراسات حول مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، وسنعرض هنا لبعض تلك الدراسات التي راعينا أن يكون معظمها قد أجري في بلدان لها بيئة أعمال تشترك في وضعها العام مع ما هو موجود في حالة الجزائر، وفيما يلي ملخص عن تلك الدراسات وأهم ما توصلت إليه.

• **القريوتي والعنزي (2006):** "الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية": تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة، ونظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع. وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن..

• **قاسم أحمد وآخرون (2008):** " دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت (العراق)، استعرض البحث المتطلبات اللازمة لدعم وتحسين الأداء للقيادات العلمية (رؤساء الأقسام) واستعدادها لتوفير وسائل وأدوات عصرية متمثلة بإستراتيجية التمكين في المنظمة المدروسة، وقد بينت الدراسة بأن أسلوب التمكين هو من الموضوعات المعاصرة في منظمات الأعمال والتي تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق تحسين الأداء، كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك تأثيراً متبادلاً بين كل من إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء..

• **الكساسة وآخرون (2009):** " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، ومن أجل ذلك تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لثقافة التمكين (كمتغير مستقل) في المتغير التابع منظمة التعلم وأن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية (كمتغير مستقل) في منظمة التعلم، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصى الباحثون بضرورة تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عن طريق تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات ..

• **رياض أبازيد (2010):** "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، بلغ عدد الاستبيانات المسلمة من أجل التحليل 328 استبانة وبنسبة 63.07 % من مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أي فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية، وفي الأخير قدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة.

- **جودة محفوظ أحمد (2010):** "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان": أجريت هذه الدراسة على عينة من 4 فنادق ذي خمس نجوم من أصل 12 فندقا ناشطا في مدينة عمان، وقد وزع 200 استبياناً على الوظائف الإدارية في عينة البحث، استرجع منها 142 استبياناً صالحاً، تم تحليل البيانات وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، الاتصال، التخصص، والمعمارية) في تمكين العاملين، كما توصلت إلى وجود شعور متوسط بالتمكين لدى العاملين.
- **Chebat and Kollias (2000):** "أثر التمكين على دور الموظف المحتك بالزبائن في المنظمات الخدمية": هذه دراسة استطلاعية سعت لفحص نموذج تدريجي مستحدث للتحقق من علاقة التمكين بسلوك الموظف المحتك بالزبائن (Customer contact employees) من خلال متغيرات تنظيمية هي تعارض الأدوار، غموض الأدوار، القدرة على التكيف، الفعالية الذاتية، الرضا الوظيفي، تم بناء النموذج بثلاث واجهات: الموظف- المدير، الموظف- الدور، الموظف- الزبون، تم جمع بيانات الدراسة عن عينة شملت 41 إدارياً في ستة فروع لبنك يشتغل بكندا، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن التمكين هو أداة تحكم إدارية جد فعالة والتي تؤثر فعلاً في السلوكيات والمواقف التي ينزع إليها العامل المحتك بالزبون في تقديم الخدمة.
- **Naeem and Saif (2010):** "تمكين العاملين ورضا الزبون: أدلة ميدانية من قطاع البنوك الباكستاني": هذا البحث هو دراسة مقارنة أجريت من أجل فحص أثر التمكين في تحقيق رضا الزبون، انصبت الدراسة على عينة من 322 موظفاً وعينة أخرى من 322 زبوناً لبنكين يعملان في باكستان، البنك الأول أجنبي ويتمتع بدرجة عالية نسبياً من تمكين العاملين، والثاني محلي يتصف بنمط إداري تقليدي أين تنخفض درجة التمكين الوظيفي، بعد جمع البيانات من خلال استبيانين واحد عن التمكين وثان عن رضا الزبون، تم تحليلها وقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين تمكين العاملين ورضا الزبون في قطاع البنوك التجارية الباكستانية.
- **Gazzoli et al (2010):** "دور وأثر التمكين والرضا الوظيفي في إدراك المستهلك لجودة الخدمة: دراسة لقطاع المطاعم": هذه الدراسة طرحت أسئلة حول أثر التمكين والرضا الوظيفي على إدراك المستهلك لجودة الخدمة المقدمة، وسعت لتقديم إجاباتها من خلال تحليل بيانات جمعت عن 474 عاملاً من العمال المحتكين بالزبائن في قطاع خدمات المطاعم بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك عن 1259 زبوناً لتلك المطاعم، ميزة هذه الدراسة أنها استعملت نموذجاً مستحدثاً لقياس جودة الخدمة من خلال مقارنة تدريجية على أساس مؤشر الأداء فقط في تقييم إدراكات المستهلكين حول ما يقدم لهم من خدمات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين والرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة لها أثر معنوي على إدراك المستهلك لجودة خدمات الإطعام.
- **Zuvarashe Mushipe (2011):** "تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة عن العاملين بقطاع صناعة الأغذية في زيمبابوي": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين في الرضا الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج لقياس التمكين الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي بعد اتخاذ القرار، تقاسم المعلومات، وتقاسم السلطة، تم إجراء الدراسة على أربعة مؤسسات مختلفة تشتغل بقطاع صناعة الأغذية، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.
- **Syed Akbar et al (2011):** "أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في صناعة الخدمات الباكستانية": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي وفحص الاختلاف في الرضا الوظيفي بين الرجال العاملين والنساء العاملات، من أجل ذلك تم إعداد استبيان مكون من 24 عبارة لقياس متغيري الدراسة على اعتبار أن عينة الدراسة هي واحدة والتي شملت 200 عاملاً وعاملة في قطاع الخدمات الباكستاني، استخدم برنامج SPSS في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن التمكين له أثر إيجابي ومعنوي على الرضا

الوظيفي، هذا الأخير الذي أكدت النتائج الاختلاف المعنوي بين الرجال والنساء فيه، حيث الرجال أكثر رضا عن وظائفهم.

وبالمثل فإن دراستنا تسعى للتحقق من آثار التمكين على القدرات التنافسية وقد اخترنا في بحثنا أن نفحص العلاقة بين التمكين بافتراضه متغيرا مستقلا وجودة الخدمات كمتغير تابع.

3. الإطار النظري للدراسة:

1.3. التمكين كمفهوم إداري معاصر:

1.1.3. مفهوم التمكين: لقد برز مصطلح التمكين كمفهوم إداري اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم (الجعبري 2010: 9)، حيث تبلور هذا المفهوم المعاصر في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما كان نتيجة تراكمية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بالموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) (ملحم 2009: 24).

وهناك في واقع الأمر جدل قائم حول مفهوم التمكين، فعلى الرغم من اتفاق الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة على عناصر أساسية في تعريفه، إلا أن البعض ما زال يجادل في وضع مفهوم واضح ومحدد للتمكين، فالتمكين له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري وبالسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية، هذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة، حيث يعرف التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (ملحم 2009: 8)، ويعرفه (Randolph and Sashkin 2002: 103) بأنه الاعتراف بحق الفرد في الحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي، ويعرف بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار (الكساسبة وآخرون 2009: 27).

ورغم تعدد التعاريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، حيث يختلف مفهوم التمكين عن تفويض السلطة إذ أن هذا الأخير تحويل سلطة اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس في أعمال محددة وبقدر بسيط من المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار، أما التمكين فهو أكثر عمقا من التفويض حيث يتم تطوير قدرات المرؤوس وإعطائه المعلومات اللازمة وتشجيعه على روح المبادرة والإبداع في عمله، كما تتاح له حرية أكبر في اختيار طريقة ممارسة مهامه ... وهو ما يقصر عنه مفهوم التفويض الذي لا يمنح العاملين في الخطوط الأولى القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية والموقفية (جودة 2010: 62)، إذا فالتمكين يذهب إلى أبعد من مجرد تفويض السلطة، هذا الأخير ينظر إليه البعض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله (ملحم 2009: 39).

ولذلك يرى (Thomas and Velthouse, 1999) و (Henkin 2005) أن التمكين يعكس المدارك النفسية للأفراد تجاه العمل الذي يقومون به، وهذه المدارك هي:

- التأثير (Impact): مدى إدراك الفرد بأن له تأثيرا في قرارات المؤسسة وفي السياسات التي تضعها.

- الكفاءة (Competence): وتعتبر عن مدى ثقة الفرد بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.
- الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination) أو الاختيار (Choice): إضافة إلى الشعور بالاختيار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.
- معنى العمل (Meaning of work): ويقصد به استشعار الموظف لقيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.

وتبعا لتعدد التعاريف المقدمة لمفهوم التمكين كما أسلفنا فقد اختلفت كذلك أبعاده ومكوناته التي اعتمدها الباحثون في دراساتهم، فمثلا حدد (Mushipe 2011) الأبعاد التي يحتوى عليها مفهوم التمكين في: حرية اتخاذ القرار، تقاسم المعلومات، تقاسم السلطة وتم قياسها من خلال 14 بنداً، في حين حددها (Chigozirim & Mazdarani: 2008) في بعدين، البعد الأول على مستوى الفرد ويحتوي على عوامل معنى العمل، الكفاءة، التوجيه الذاتي، الاستقلالية، والتأثير، البعد الثاني ويشمل عوامل تقاسم المعلومات، تطوير المهارات والمعارف، المكافآت والعوائد، كما قام (أبازيدي 2010) في دراسته بقياس التمكين من خلال 13 عبارة توزعت على أربعة أبعاد هي: أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير، أما (Gazzoli et al 2010) فحدد أبعاد التمكين في: دلالات ومعاني العمل، وحرية الإنجاز وتم قياسها من خلال 12 بنداً، واعتمد (القيوتي والعنزي 2006) على عوامل تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء، حرية اتخاذ القرار، فرص التطوير الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع من أجل الإبداع، وأورد (الرقاد وأبو دية 2012) ستة أبعاد للتمكين هي: اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، الاعتقاد بفاعلية الذات، الاستقلالية، التأثير، أما (Spector 1995) فحاول جمع مكونات التمكين في بعدين: البعد المهاري (الفني) والبعد الإداري (نقلا عن قاسم وآخرون 2008)، وهذا التصنيف الأخير هو ما اعتمدت عليه الدراسة التي قام بها (الكساسبة وآخرون 2009) حيث تم قياس التمكين من خلال 9 بنود (عبارات)، وهو ما اعتمدنا عليه أيضا في بحثنا (مع بعض التكيف ليتلائم وهدف الدراسة) حيث تم قياس التمكين من خلال 12 عبارة تتوزع على بعدين هما:

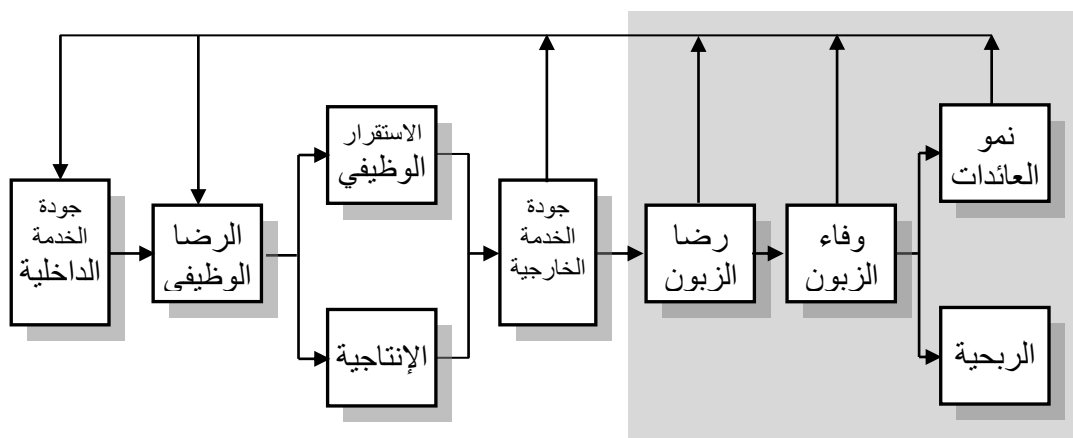
- **البعد الفني:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات الإنجاز والعمل الجماعي عن طريق التدريب، والاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير البيئة الملائمة للتعلم وتطوير المهارات، ...
- **البعد الإداري:** ويتضمن منح الصلاحيات للعاملين وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرار، والمشاركة في وضع الخطط والأهداف، ودعم وتحفيز الإبداع والمبادرة ..

2.1.3. التمكين وصناعة الخدمات: يرى بعض الدارسين أن فرص الوصول لمرحلة الشعور بالتمكين تجد لها مجالا أكبر للتحقق في قطاع الخدمات حيث يكون العاملون على تماس مباشر مع أفراد الجمهور المستهلك ويصعب الفصل بين الخدمة ومن يقدمها كما هو الحال في الخدمات السياحية والفندقية والصحية إذ يتصرف الموظف في هذه المجالات بكل حرية واختيار، ويمارس قدرًا كبيرًا من الخيال والإبداع، ويبدو كأنه صاحب المشروع وليس مجرد موظف (القيوتي والعنزي 2006، 286)، فعندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم، فتمكين الموظف هو وسيلة أساسية للتأثير في مواقفه وسلوكياته، وبالتالي للتأثير في مستوى الخدمة المقدمة للعميل، حيث يرى (Bansal et al 2001: 70) أن التمكين سيجعل الموظف الممكن يشعر ليس فقط بأن عمله هو أحسن من عمل الموظف غير الممكن، ولكن أيضا سيجد في ذلك مكافأة أخرى إضافة إلى التعويض النقدي

(المادي)، والنتيجة ستكون تعزيز الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران الموظفين ومواقف أكثر إيجابية تجاه الإدارة، ما يعني تصرفات وسلوكيات أفضل تستهدف العملاء، وفي هذا الإطار أثبتت بعض الدراسات العلاقة الايجابية بين التمكين وجودة الخدمة وإشباع المستهلك (Chigozirim & Mazdarani: 2008).

وقد قدم (Heskett et al 1994) نموذج سلسلة الخدمة والربح (Service profit chain) الظاهر في الشكل (1)، والذي ينص على الترابط بين جودة الخدمة الداخلية، رضا الموظفين، إنتاجيتهم، ورضا المستهلك، حيث يؤكد منظور سلسلة ربح الخدمة بأن الأداء المالي هو دالة لسلسلة من العلاقات السببية أساسها جودة الخدمة الداخلية ورضا الموظفين.

الشكل (1): نموذج سلسلة الخدمة والربح



Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service– profit chain to work. Harvard Business Review, March-April 1994, p 166.

هذا النموذج تدعمه بعض الدراسات مثل دراسة (Nielsen and Pederson : 2003) التي بينت نتائجها أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين يحقق مستويات تنافسية أفضل، فإذا كان الموظف يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية، كما أكدت دراسة (Bowen and Schneider, 1993) أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين التمكين لدى الموظفين ورضا الزبائن، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، وهذه الاستجابة الفورية وسرعة الانجاز تعد من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات (Cronin & Taylor 1992)

2.3. جودة الخدمات:

1.2.3. مفهوم جودة الخدمات: لقد اختلف الباحثون حول مفهوم الجودة، فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خالٍ من العيوب (zero defect) أو إنتاجه بطريقة صحيحة من أول مرة، يرى آخرون أنها تعني التزام الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك، أو هي درجة التّطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك، وليس من وجهة نظر الإدارة (مروان، 2009: 5)، فالجودة إذن مصطلح يصعب تعريفه، وفي الحقيقة فإن صعوبة وضع تعريف موحد للجودة أمر مطروح في الجانب الصناعي ولكنه في الخدمات يظهر بشكل أشد، وترجع صعوبة تعريف جودة الخدمة (Service Quality) إلى الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً بالسلع المادية (الخالدي، 2006: 39).

ولذلك فقد عرفت جودة الخدمة بطرائق متنوعة فبالنسبة مثلاً لـ (Dale 1999:73) فإنها تعني "مقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم الناتجة عن التجربة السابقة مع المؤسسة ومزيجها التسويقي والاتصالات الشخصية وهي بمثابة حكم ذاتي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة إليه"، أما عند (Lewis et al 1994: 25) فجودة الخدمة هي "التركيز على مقابلة الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناءً على توقعات الزبائن، أي أن جودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون تجاه ما قدم له، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات الزبائن مع إدراكهم الأداء الفعلي للخدمة"، وكما أشار (الخالدي 2006: 39) فإن هذا المعنى الأخير يكاد يطبع غالبية التعريفات الحديثة التي قدمت لجودة الخدمة، أي أنها ركزت في مفهومها لجودة الخدمة حول حقيقة أنها حكم أو تقدير شخصي يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة، ويعني ذلك أن أي تعريف للجودة يجب أن يكون من منظور العميل.

2.2.3. مقاييس جودة الخدمات: نالت مقاييس جودة الخدمة انتباه الباحثين منذ سبعينات القرن الماضي، حيث تركزت الجهود على محاولة إيجاد المنهجية المناسبة لقياس جودة الخدمات، وتعتبر الدراسة التي قدمها (Parasuraman et al 1985) من أوائل البحوث التي حاولت تطوير نموذج لقياس جودة الخدمة، حيث طور في هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لقياس جودة الخدمة، يسمى نموذج SERVQUAL ويقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلي لها ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والأداء. وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن هناك عشرة معايير أساسية لتقييم جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العميل وهي ثابتة لكل الخدمات وهي: الاعتمادية، الوصول إلى الخدمة، فهم المستهلك، الاستجابة، الكفاءة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمن والنواحي المادية الملموسة، وبعد التجريب و التمهيص وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman et al 1988) من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط وهي:

- 1-الاعتمادية (Reliability): وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بشكل صحيح ودقيق من أول مرة.
 - 2-الاستجابة (Responsiveness): وتعني الرغبة في مساعدة العميل وتطوير الخدمة المطلوبة بشكل فوري.
 - 3-الجوانب المادية الملموسة (Tangibles): ويعني التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للموظفين.
 - 4-الأمان (Assurance): وهو توفير الأمن الجسدي و المادي، وبث الثقة في نفوس العملاء عند التعامل.
 - 5-التعاطف (Empathy): ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل.
- ويتكون نموذج SERVQUAL من جزأين كل منهما يتكون من 22 مؤشراً (عبارة)، يقيس الجزء الأول من النموذج الجودة المتوقعة للخدمة في قطاع معين ويقيس الثاني الخدمة الفعلية المقدمة، وتكون جودة الخدمة هي نتاج الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة والمقدمة، وهو ما يمثل الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته القبلية.

وقد تم استخدام هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين، ورغم التحديثات التي قام بها (Parasuraman et al 1990) في مجال الأوزان النسبية لأبعاد نموذجهم، إلا أنه قدمت له الكثير من الانتقادات فمثلا (Carman 1990) أكد عدم كفاءة نموذج الفجوة عند قياس جودة الخدمات الجديدة التي يستخدمها الفرد لأول مرة في حياته، حيث أوضح أن عبارات التوقعات تكون مصاغة بشكل مثالي، في الوقت الذي لم يقيم العميل بمقارنة أداء الخدمة بالتجارب السابقة له، الأمر الذي يتطلب البحث عن أساليب جديدة لقياس الجودة للخدمات الجديدة، لا تقوم على مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي، ومن ثم فقد اقترحت دراسة (Cronin & Taylor 1992) نموذجا جديدا لقياس الجودة أطلقا عليه نموذج الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF، يعتمد على طريقة أكثر بساطة في القياس تتم باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم من خلال نفس الأبعاد، ولكنها تستبعد عملية الفرق والمقارنة بين توقعات العميل وإدراكاته، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات (Teas 1993, Liusar & Zornoza 2000, Brady et al 2001) الصلاحية الممتازة لهذا النموذج وتقوّه على نموذج SERVQUAL بالرغم من الاختلاف الصغير بين النموذجين المتمثل في احتواء هذا الأخير على التوقعات، وبالتالي أوصت تلك الدراسات بضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي في دراسات قياس جودة الخدمة، لما يتميز به من بساطة وسهولة استخدام وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصداقيته.

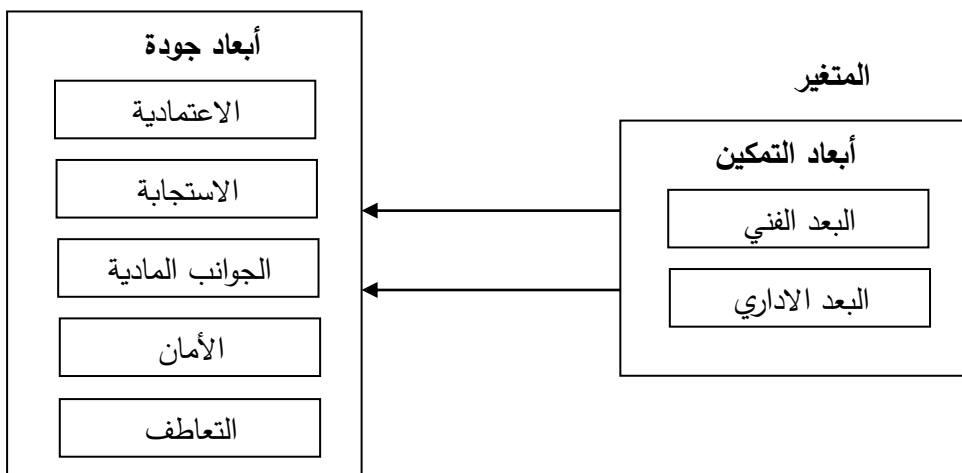
منهجية الدراسة التطبيقية:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي بهدف التحقق من تأثير تطبيقات التمكين في جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لزبائنهم بمدينة ميلة.

1.4. نموذج البحث الافتراضي: لتحقيق أهداف البحث وبعد الاطلاع على دراسات عدة في التمكين وجودة الخدمات، تم تطوير نموذج الدراسة لتكون امتدادا لما سبقها من دراسات، لذا فقد ارتكز هذا النموذج على اعتبار التمكين ببعديه الفني والإداري كمتغير مستقل بينما اعتبرت جودة الخدمة متغيرا تابعا بهدف قياس تأثير المتغير المستقل عليه والشكل (02) يوضح نموذج البحث.

شكل (02): نموذج الدراسة

المتغير التابع



2.4. مجتمع الدراسة: إن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (الفرع الولائي بميلة)، وكذلك الزبائن المستفيدين من خدماتها، وسبب اختيار قطاع الاتصالات كمجتمع بحث يعود إلى:

- 1-أهمية هذا القطاع في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطن في الجزائر .
 - 2-كونه يمثل بيئة جيدة للتطبيقات الإدارية المعاصرة حيث أن سوقه يشهد بعض المنافسة.
 - 3-إن جمهور هذا السوق واسع ويشمل مختلف شرائح المجتمع
 - 4-طبيعة العمل الخدمي لهذه المؤسسة يتوافق مع هدف البحث في قياس تأثير التمكين على جودة الخدمات.
- وكما سبق فإن مجتمع الدراسة ينقسم إلى فئتين، الفئة الأولى وهم العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، من أجل تحديد مدى وجود سياسة لتمكين العاملين بالمؤسسة، ونظراً لمحدودية عدد أفراد هذه الفئة فقد حاولنا أن نشمليهم جميعاً، وبناء على ذلك تم توزيع مائة وعشرين استبياناً ، حيث تم استرداد ما مجموعه ثمانون استبياناً، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب بعض الخصائص الديمغرافية.

الجدول(1): الخصائص الديمغرافية لعينة الموظفين

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	62.5%
	أنثى	30	37.5%
العمر	18-29 سنة	12	15%
	30-39 سنة	29	36.25%
	40-49 سنة	30	37.50%
	50-59 سنة	8	10%
	60-69 سنة	1	1.25%
	≥ 29999 دج	5	6.25%
الدخل الشهري	30000-54999 دج	70	87.5%
	≤ 55000 دج	5	6.25%
المستوى التعليمي	ابتدائي	3	3.75%
	متوسط	12	15%
	ثانوي	33	41.25%
	جامعي	32	40%
عدد سنوات العمل	أقل من سنة	3	3.75%
	1 - 3 سنوات	3	3.75%
	4 - 5 سنوات	13	16.25%
	أكثر من 5 سنوات	61	76.25%
المجموع		80	100%

أما الفئة الثانية وتشمل الزبائن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك لتحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، ونظراً لكبر حجم هذه الفئة فقد تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، وتم توزيع 100 استبيان على أفراد العينة في مكان تقديم الخدمة وفي أماكن أخرى ، وتم استرداد 99 استبياناً، والجدول (2) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب بعض الخصائص الديمغرافية

الجدول(2): الخصائص الديمغرافية لعينة الزبائن

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 19 سنة	7	7.1%
	20-39 سنة	84	84.8%
	40-59 سنة	8	8.1%
	60 سنة فأكثر	0	0%
المهنة	موظف لدى الخواص	7	7.1%
	موظف لدى الدولة	18	18.2%
	أعمال حرة	38	38.4%
	متقاعد	3	3.0%
	بطل	33	33.3%
المستوى التعليمي	من دون مستوى ابتدائي	0	0%
	ابتدائي	2	2.0%
	متوسط	14	14.1%
	ثانوي	21	21.2%
	جامعي	62	62.6%
مدة التعامل مع المؤسسة	أقل من سنة	20	20.2%
	1 - 5 سنوات	37	37.0%
	أكثر من 5 سنوات	42	42.4%
المجموع		99	100%

3.4. أدوات الدراسة: بالتوافق مع نموذج الدراسة تم تطوير استبيانين من أجل قياس المتغير التابع والمتغير المستقل، بحسب سلم ليكرت مكون من خمس درجات، تبدأ من الرفض التام بوزن 1 وتنتهي بالموافقة التامة بوزن 5، فبالنسبة للمتغير المستقل "التمكين" اشتمل المقياس على 12 عبارة تعبر عن مضمونه في بعدين صيغا استنادا إلى بعض المقاييس المعتمدة من قبل بعض الباحثين في دراسات سابقة.

أما المتغير التابع "جودة الخدمات" فتم استخدام نموذج الأداء الذي قدمه (Cronin & Taylor, 1992) والمعتمد في الكثير من الدراسات، واشتمل على 22 عبارة تقيس أبعاد الجودة الخمسة.

تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانين باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول (4) يشير إلى قيمة معامل الثبات لأبعاد مقياس التمكين والتي بلغت 0.99، أما الجدول (5) فإنه يشير إلى قيمة معامل الثبات لأبعاد مقياس جودة الخدمات حيث تراوحت بين 0.60 و 0.85 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد 0.90، وهي قيم جيد ومقبولة للدلالة على ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق كلى المقياسين.

الجدول (4): معامل الثبات ألفا لمقياس التمكين

أبعاد المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا
البعد الفني	8	0.99
البعد الإداري	4	0.99
جميع الأبعاد	12	0.99

الجدول (5): معامل الثبات ألفا لمقياس جودة الخدمات

أبعاد المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا
الجوانب المادية	4	0.664
الاعتمادية	6	0.777
الاستجابة	4	0.756
الأمان	3	0.854
التعاطف	5	0.600
جميع الأبعاد	22	0.900

5. تحليل البيانات واختبار الفرضيات: في ضوء أهداف الدراسة، وفرضياتها، وأساليب القياس، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي حيث استخرجنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينتين المدروستين حول كل من التمكين وجودة الخدمة، وتم الاعتماد على أسلوب الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين التمكين وجودة الخدمات من جهة، ومن جهة أخرى بين بعدي التمكين كمتغيرين مستقلين وجودة الخدمات كمتغير تابع.

1.5. نتائج قياس التمكين وجودة الخدمات: من خلال استعراض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (انظر الملحق) والملخصة في الجدول (6)، نلاحظ أن المتوسط الكلي لمكونات التمكين الذي قيمته (2,98) يشير إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين في عينة الدراسة كانت محايدة على نحو عام، وهو ما يعني إلى حد ما ضعف سياسة تمكين العاملين بالمؤسسة المدروسة، وبالمقارنة بين بعدي التمكين نجد أن متوسط الاتجاهات حول فقرات البعد الفني (3.15) كان أعلى نسبياً من متوسط الاتجاهات نحو البعد الإداري (2,81) ولكنه يبقى دون المستوى المطلوب، حيث توحي النتائج المحصلة بأن إدارة المؤسسة لا تبذل جهوداً كافية في سبيل تهيئة البيئة المناسبة للعمال للإبداع والمبادرة واستثمار العمل الجماعي ناهيك عن

تقويضهم صلاحيات اتخاذ القرار ومنحهم حرية التصرف وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف. الجدول (6): التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات التمكين

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الفني (المهاري)	3,1500	437740	1,920
البعد الإداري	2,8188	892100	7,960
جميع الأبعاد	2,9844	545720	2,980

أما الجدول (7) فإنه يلخص نتائج التحليل الوصفي لبيانات مقياس جودة الخدمة (انظر أيضا الملحق)، وتبين النتائج أن تقييمات العملاء لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ضعيفة، حيث يشير المتوسط الكلي للمقياس والذي بلغ (2.74) إلى ضعف الاتجاهات حول فقرات الاستبيان بصفة عامة، حيث كان أكبر متوسط حسابي في بعد الجوانب المادية بقيمة (3.02) وأقل متوسط كان في بعد الاستجابة بقيمة (2.31).

الجدول (7): التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الجوانب المادية	3,0278	0,83673	0,700
الاعتمادية	2,6044	0,76138	0,580
الاستجابة	2,3157	0,79346	0,630
الأمان	2,9024	1,01826	1,037
التعاطف	2,8505	0,66905	0,448
جميع الأبعاد	2,7401	0,64819	0,420

2.5. اختبار الفرضيات:

• **الفرضية الرئيسية:** من أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك ارتباطا ايجابيا بين تمكين العاملين ومستوى جودة خدمة الاتصالات تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط حيث تظهر النتائج التي أخرجها برنامج SPSS في الجداول (8) و(9) و(10)، والتي تبين أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع جودة الخدمات قد بلغ ($R = 0.88$) ، وهي قيمة عالية تؤكد طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تظهر أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.77) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة تدل على درجة تأثير إيجابية قوية يؤكدها معامل β الذي قدر بـ (0.88)، أما عن الدلالة الإحصائية فإن قيمة (F) البالغة (267,528) تبين أن النتائج معنوية عند مستوى (0.01)، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الرئيسية.

الجدول (8):

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,880a	,774	,771	,26063

a. Predictors: (Constant), Empower

الجدول (9):

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,172	1	18,172	267,528	,000 ^a
Residual	5,298	78	,068		
Total	23,470	79			

a. Predictors : (Constant), Empower

b. Dependent Variable : Service Quality

الجدول (10):

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,083	,163		-,512	,000,
Empower	,879	,054	,880	16,356	,000

a. Dependent Variable : ServiceQuality

- **الفرضيات الفرعية:** من أجل اختبار الفرضيات الفرعية التي تنص على أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين بعدي التمكين (الفني والإداري) كمتغيرين مستقلين وجودة خدمة الاتصالات كمتغير تابع تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد حيث تظهر النتائج التي أخرجها برنامج SPSS في الجداول (11) و(12) و(13)، أن قيم معامل β للمتغيرين المستقلين إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (11):

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a .880,	.775,	.769,	26204,

a. Predictors: (Constant), Empman, Emptec

b. Dependent Variable : Service Quality

الجدول (12):

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	18,183	2	9,092	132,409	,000 ^a
1 Residual	5,287	77	,069		
Total	23,470	79			

a. Predictors: (Constant), Empman, Emptec

b. Dependent Variable : Service Quality

الجدول (13):

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,141	,218		-,649	,000

Emptec	,465	,070	,705	6,670	,000
Empman	,431	,034	,705	12,589	,000

a. Dependent Variable :
ServiceQuality

وبالنظر إلى قيمة (F) التي بلغت (132,409) تتأكد معنوية نتائج نموذج الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (0.01)، حيث يمكن أن نعتبر أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته تقريبا 77 % من التباين في المتغير التابع، فيما يشير معامل الارتباط المتعدد إلى علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة وبين المتغير التابع بلغت 0.88، وهو ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية.

6. مناقشة النتائج:

- جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين في جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث توصلت إلى نتائج عدة من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات كما يأتي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الموظفين حول شعورهم بالتمكين كانت محايدة في أغلبها، ما يعني ضعف اهتمام المؤسسة بالموارد البشري كمصدر للميزة التنافسية، هذه النتيجة تبدو متوافقة إلى حد ما مع ما توصلت إليه بعض الدراسات في بيانات مشابهة مثل دراسة جودة محفوظ أحمد (2010) ودراسة الرقاد وأبو دية (2012) بالأردن.
 - أظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة المدروسة، كان متواضعا حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات المنتفعين من خدماتها (2.74) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث كان أكبر متوسط حسابي في بعد الجوانب المادية بقيمة (3.02) وأقل متوسط كان في بعد الاستجابة بقيمة (2.31)، وهو ما يعني حاجة المؤسسة إلى التمكين كاستراتيجية تنافسية من أجل الرفع من مستوى جودة خدماتها خاصة في الجانب التفاعلي بين الموظف والزبون والذي يمثل بعد الاستجابة جانبا مهما منه.
 - بينت النتائج أن هناك أثرا واضحا للتمكين ببعديه الفني والإداري في جودة الخدمات وهي الفرضية الرئيسية لهذا البحث، وهذه النتيجة تؤيد ما جاء في دراسة (Gazzoli et al 2010).

7. التوصيات: بعد مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث يمكن أن نصوغ بعض التوصيات للرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات، كما يلي:

- يعتبر العاملون مصدر ميزة تنافسية مستدامة سيما في المؤسسات الخدمية، حيث يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي من أجل تقديم خدمات جيدة للزبون، ومن ثم يجب عليها أن تتبنى مفهوم التمكين فلسفة وممارسة، فالموظف الممكن يعني خدمة جيدة وزبونا راضيا وبالنسبة أهدافا تنظيمية محققة.
- ينبغي على المؤسسة إعطاء العاملين حيزا من الحرية للقيام بالعمل وفق تقديراتهم ومنحهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وهذا قد يمثل تحديا حقيقيا نظراً لطبيعة النمط التقليدي الذي تعمل به المؤسسة، فالافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء واحتياجاتهم وحل مشاكلهم وهذا يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور والعمل الجماعي.

- لكي يمكن تنفيذ سياسة لتمكين العاملين، تحتاج المؤسسة أن تبذل جهودا حثيثة ومكثفة تشمل تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة من أجل تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بمؤسسة الاتصالات والفروع التابعة لها بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم، فهما بعدان أساسيان لجودة الخدمة.
- يتوجب إشعار العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به، والانتقال من دور الإدارة التقليدي في الرقابة اللصيقة إلى منح العمال الثقة في الرقابة على أعمالهم وتحمل نتائجها، بما يقودهم إلى تحسين عملية التفاعل بينهم وبين الزبائن.
- ضرورة التقويم المستمر لمستوى جودة الخدمة كأحد أساليب الرقابة من أجل تصحيح الانحرافات.
- أما على المستوى الأكاديمي والبحثي فتبرز أهمية إجراء دراسات موسعة أكثر تتناول فحص العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة وإشباع الزبون، وغيرها من المتغيرات التنظيمية والإدارية فيما يخص بيئة العمل في الجزائر.

قائمة المراجع:

1. أبازيد رياض (2010) "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 24 (2)، ص ص: 493-519
2. الجعبري، دعاء عبد العزيز (2010)، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
3. الخالدي أيمن فتحي (2006)، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
4. الرقاد هناء وأبو دية عزيزة (2012)، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، م 26 ع(5)، 1191-1216
5. القريوتي والعنزي (2006)، الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 22 العدد الأول، ص ص 281-310.
6. الكساسبة وآخرون (2009): " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، ص ص: 19-41.
7. جودة محفوظ أحمد (2010): "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 12، العدد 1، ص ص: 57-78.
8. ملحم سليم يحيى (2009)، التمكين مفهوم إداري معاصر، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
9. مروان جمعة درويش (2009)، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
10. قاسم أحمد وآخرون (2008)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، م 4، ع 12، ص ص: 97-111.
11. Bansal, H. S., Mendelson, M.B., and Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, Vol. 6, pp. 61-76.
12. Bowen, D & Schneider, B (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, Organizational Dynamics, 21 pp. 39-52
13. Brady Michael., Joseph Cronin, Richard Brand (2002), " Performance-only measurement of service quality: A replication and Extension ", Journal of Business Research 55, 17- 31
14. Carman J.M. (1990),"Consumer perceptions of Service Quality" : an assessment of the SERVQUAL dimensions", Journal of Retailing ,Vol. 66, No. 1,pp. 33-55.
15. Chebat Charles & Kollias Paul (2000), The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations, Journal of Service Research, Vol 3, N° 1, pp: 66-81

16. Chigozirim Silvia. Mazdarani Elham (2008), The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction, Bachelor Thesis in Business Administration, Malardalen University, Vasteras.
17. Cronin J. Joseph and Taylor A. Steven (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension ", Journal of Marketing, Vol 56, No. 3, pp. 55-68.
18. Dale, B & Bunney, H., 1999, Total Quality Management Blueprint, Blackwell Business, Oxford.
19. Gazzoli Gabriel, Hancer Murat & Park Yumi (2010), The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 34, No. 1, pp: 56-77
20. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service– profit chain to work. Harvard Business Review, pp: 164–174
21. Henkin, A. (2005): "Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust", Journal of Educational Administrative, Vol.43, No.2, pp: 260-277
22. Lewis,.R., Orledge, J., and Mitchell,.W. (1994), "Service quality: students' assessment of banks and building societies", International Journal of Bank Marketing, Vol. 12 N°. 4, pp. 3-12.
23. Liusar B.and Zornoza C.(2000), " Validity and Reliability in Perceived Quality Measurement Models: An Empirical Investigation in Spanish Ceramic Companies ",International Journal of Quality&Reliability Management ,Vol. 17, No. 8, pp. 899-918.
24. Morgan Robert (2004), Business agility and internal marketing, European Business Review, Vol. 16 No. 5, pp. 464-472.
25. Naeem Hummayoun and Saif Muhammad (2010), Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan, African Journal of Business Management Vol. 4(10), pp. 2028-2031
26. Nielsen, J. and Pedersen, C. (2003), The consequences and limits of empowerment in financial services, Scandinavian Journal of Management, Volume 19 (1), pp.63-83.
27. Parasuraman A., Berry L. Leonard and Zeithaml A. (1985), A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol 49 N° 3, pp. 41 – 50.

28. Parasuraman A., Berry L. Leonard and Zeithaml A. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality" , Journal of Retailing ,Vol 64, N°4, pp: 12-40.
29. Parasuraman A., Berry L. Leonard and Zeithaml A , (1990), Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations, The free press, New York
30. Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy of Management Executive, 16 (1), 102-115.
31. Syed Akbar et al (2011), Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Pakistani Service Industry, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 2, N° 11, pp: 680-685.
32. Teas R. Kenneth (1993), "Expectations Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality", Journal of Marketing , Vol. 57, No. 4, pp. 18-34.
33. Thomas W., & Velthouse, A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, 15 (4) 666-681.
34. Zuvarashe Mushipe (2011), Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, N° 8, pp: 18-41.

الملحق:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات مقياس التمكين

الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الفني (المهاري)	توفر الإدارة معلومات كافية عن طبيعة العمل لكل العمال من أجل التنفيذ.	3,3125	1,10915
	تخبر إدارة المؤسسة عمالها بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تتوي الترويج لها وتقديمها للزبائن.	3,0000	1,30238
	يزود البرنامج التدريبي العمال بالمعلومات الضرورية لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم	3,6000	1,10922
	الوظيفة التي أقوم بها تتناسب مع المهارات والمعارف التي اكتسبتها	3,2625	1,28027
	تعمل الإدارة على تقوية أواصر العلاقات بين الإدارة والعمال.	3,0375	1,24721
	تدرك إدارة المنظمة الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة	2,8750	1,15150
	تتظر الإدارة للعمال وللزبائن على أنهم أهم عنصر في المنظمة.	3,2000	1,18429
	تحت الإدارة على التمسك بالعمل الجماعي بين العاملين	2,9125	1,03354

1,08032	2,6500	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في وضع الخطط والأهداف	البعد الإداري
1,19327	3,2375	تقوض إدارة المنظمة صلاحيات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل الزبائن للمرؤوسين ذوي الكفاءة	
1,24721	3,0375	يتيح المشرفون في المنظمة للعمال فرصة أداء الأعمال دون رقابة مستمرة	
1,21280	2,3500	نظام الترقية (المكافآت) في المؤسسة يدفع العاملين إلى الإبداع وبذل المجهودات	
54572,	2,9844	جميع الأبعاد	

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات مقياس جودة الخدمة

الأبعاد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجوانب المادية	تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر مبنى جذابا ويتلاءم مع خدماتها	2,5960	1,3008
	التصميم الداخلي للمؤسسة منظم ويسهل الاتصال بالموظفين	3,2727	1,1677
	يقدم الموظفون خدماتهم من خلال تجهيزات حديثة وعصرية	3,0404	1,1241
	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بحسن المظهر وأناقة الملابس	3,2020	1,1426
الاعتمادية	يلتزم العاملون في المؤسسة بمواعيد العمل المحددة	2,7172	1,2040
	ينجز موظفو المؤسسة خدمات صحيحة من أول مرة	2,4343	1,0705
	يوفر موظفو المؤسسة الخدمات في الوقت المتفق عليه	2,2323	1,0383
	يمكنني الاعتماد على الموظفين في معالجة المشاكل التي تواجهني	2,6566	1,0800
	يمتلك الموظفون نظاما دقيقا للتوثيق والتسجيل يمكن الاعتماد عليه	2,7980	1,0398
	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن	2,7879	1,1975
الاستجابة	يحدد الموظفون موعد انجاز الخدمة بدقة ووضوح	2,1818	1,0435
	يقدم موظفو "اتصالات الجزائر" خدماتهم للزبائن بشكل فوري	2,4040	1,1058
	الموظفون بالمؤسسة على استعداد دائم للاستجابة لطلبات الزبائن	2,7374	1,1391
	يلبي الموظفون الطلبات المستعجلة مهما كانت درجة انشغالهم	1,9394	0,8668
الأمان	سلوك الموظفين بالمؤسسة يشعرني بالثقة	2,8182	1,0725
	يشعرني موظفو المؤسسة بالأمان في معاملاتهم	2,8687	1,1836
	يتميز موظفو مؤسسة "اتصالات الجزائر" باللباقة وحسن المعاملة	3,0202	1,2120
التعاطف	يعاملني موظفو المؤسسة معاملة شخصية (فردية)	2,5758	1,1436
	يضع موظفو المؤسسة مصلحة الزبائن فوق كل اعتبار	2,3030	1,0638

0,9982	2,6768	يتقهم موظفو المؤسسة الاحتياجات الخاصة الزبائن	
1,2106	2,9394	بيدي موظفو المؤسسة الرغبة في مساعدة الزبائن	
0,9592	3,7576	أوقات عمل المؤسسة مناسبة لي	
0,6481	2,7401	جميع الأبعاد	