

دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار-
The Role of Personnel in Improving Service - Case Study of Bechar
Telecom Algeria -

حاجي كريمة¹

Hadji Karima¹

¹ جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، hadji.karima@univ-bechar.dz

تاريخ القبول: 2021-06-23

تاريخ الاستلام: 2021-02-01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان وجه إلى عينة تتكون من 44 فردا من عمال المؤسسة، حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض السلطة المكافآت و الحوافز، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل) و المتغير التابع جودة الخدمة.

تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS21 وكانت أهم نتيجة تم التوصل إليها هي وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بشار و تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

كلمات مفتاحية: تمكين إداري، جودة الخدمة، تفويض السلطة، حوافز، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات.

تصنيف JEL: M12؛ M19.

Abstract :

This study aimed to identify the role of administrative empowerment in improving the quality of service for employees of the Algeria Telecom Corporation in Naama, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared to a sample of 44 members of the organization's workers, where the relationship between the dimensions of the change was studied by administrative empowerment (delegation of authority, rewards and incentives, information sharing, work teams) and variable service quality dependent.

The data were analyzed and hypotheses tested using the Statistical Packages Program SPSS 21 , and the most important result was a strong relationship between the administrative empowerment dimensions of The Algerian Telecommunications

¹المؤلف المرسل: حاجي كريمة، hadji.karima@univ-bechar.dz

Corporation's Naama workers and the improvement of the quality of service provided to customers.

Keywords: Administrative Empowerment, Quality of service , Delegation of authority Incentives , Teams , Information sharing.

Jel Classification Codes : M12 ؛ M19.

مقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري، حيث يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. فيعد الاهتمام بالمورد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة و يعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا العنصر الذي يعد حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال حيث تركز تلك المنظمات على تنمية و تدريب الموارد البشرية، و زيادة مهاراتها، و تفويضها الصلاحيات الكافية، و مشاركتها في المعلومات و في عملية اتخاذ القرار، و تدعيم الثقة بينها و بين إدارات منظماتها و تبني قيادة جماعية و برؤية مشتركة، و ذلك من أجل تحقيق الكفاءة و تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات التي تعد فلسفة إدارية حديثة لتحقيق رضا العميل من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار.

إذ يعد التمكين وسيلة جيدة للتعامل معه و إدارته بشكل يحقق التفوق و النجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم و المعرفة و الثروة المعلوماتية لكونه يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه و مساعد و مدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع.

و بناء عليه فإن نجاح جودة الخدمات المقدمة للعملاء يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري متدرب و ممكن بجميع الصلاحيات لتلبية احتياجات العميل و إشباع رغباته مع التحسين المستمر مما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية ملائمة تحفز الأفراد العاملين على المزيد من العطاء لتحقيق جودة خدماتها و تضعها كهدف أساسي لتحقيق رضا الزبون. و من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية موضوع البحث كما يلي:

ما مدى تأثير تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم تفويض السلطة في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار؟
- هل دور للمكافآت و الحوافز دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار؟
- هل يعتبر تشكيل فرق العمل من عوامل تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار؟
- هل للمشاركة بالمعلومات دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار؟

و بناء على ما سبق يتم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية: لتمكين العاملين دور مهم في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار.

والفرضيات الفرعية كما يلي:

- لتفويض السلطة دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار.
- للمكافآت و الحوافز دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار.
- يساهم تشكيل فرق العمل في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار.
- للمشاركة بالمعلومات دور كبير في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار.

تكمن أهداف هذا البحث في معرفة واقع تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ببيشارو مستوى جودة الخدمة المقدمة لزيائنها، و إبراز أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين جودة الخدمة، بالإضافة إلى دراسة وتحليل وقياس أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر ببيشار، و تقديم اقتراحات بناء على النتائج المتحصل عليها إلى المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي في الإطار النظري من خلال الاستعانة بمراجع متعلقة بموضوع البحث، كما تم استخدام المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال أسلوب المعاينة وباستعمال الاستبيان للحصول على المعلومات و لتحليلها تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية *ISPPSS 2*.

1. الأدبيات النظرية و التطبيقية حول تمكين العاملين و جودة الخدمة

إن دراسة العلاقة بين تمكين العاملين و تحسين جودة الخدمة ينطلق من العلاقة التبادلية بين العاملين و الإدارة ، و هذه العلاقة تتمثل في فتح مجال التمكين من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ، فإن ازدياد تمكين الإدارة للعاملين يزيد من ولاء العاملين لها و بالتالي يشجعهم على تحسين جودة الخدمة مما يؤثر إيجابا على فاعلية المنظمة.

1.1 مفهوم تمكين العاملين: أضحي التمكين عنصرا حاسما في مجال تنظيم الأفراد و دفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز و رقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي و الجماعي و التنظيمي.

1.1.1 تعريف تمكين العاملين: يقصد بتمكين العاملين رفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار، و تقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين و تعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو وسيلة للتعلم، و يقوم المديرين في المنظمات التي تتبنى مفهوم تمكين العاملين ببحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية (جلاب و الحسيني، 2013، صفحة 24).

إن تمكين العاملين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين ، فتوكل إليهم مهام يؤديها، بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤولياتهم عن النتائج ، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور ، مثل: مجالات البيع، و خدمة المشتريات و العملاء (أفندي، 2003، صفحة 13).

تمكين العاملين هو عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحملهم المسؤولية على اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى مستويات عليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم (جلاب و الحسيني، 2013، صفحة 24).

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (عبيد، 2003، صفحة 87).

ومن المفاهيم الخاصة بالتمكين حسب الدكتور عطية حسين أفندي ما يلي (أفندي، 2003، صفحة 10) :

- التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

- التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

- التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

- التمكين يقصد به توفير فرصة السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بإيجابية مع المتغيرات على مسؤولية القيام بالعمل.

(السلمي، 2001، صفحة 158)

و منه يمكن استنتاج مفهوم شامل يتمثل في:

التمكين هو منح السلطة و حرية التصرف للعاملين في استخدام قدراتهم ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم و ذلك بتوفير المناخ المناسب دون قيود ليتمكنوا من حل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم و ذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

2.1.1 المفاهيم المرتبطة بتمكين العاملين: هناك مجموعة من المفاهيم مرتبطة بتمكين العاملين نذكر منها ما يلي:

أ. التمكين و تفويض السلطة: يشير الباحثان Lee an Koh ، أن التمكين هو تفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض، و يقصد بتفعيل القدرة، إيجاد الأوضاع التي تؤدي إلى ظهور الدافعية العالية في العمل و التي من شأنه تعزيز الفاعلية الذاتية، و بالتالي التفويض هو مجرد إحدى الحالات التي قد تؤدي إلى التمكين، و ليس بالضرورة أن يضمن ذلك فعلا (رامي و آخرون، 2008، صفحة 57).

ب. التمكين و المشاركة في اتخاذ القرار: مهما كانت درجة المشاركة في اتخاذ القرار، فإنها تختلف عن مفهوم التمكين هذا الأخير الذي يقتضي منح سلطة واسعة النطاق، و تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج، هذا من جهة، و من جهة أخرى، تتصف طرق المشاركة التقليدية بكونها ضعيفة بشكل خاص فيما يتصل ببعدها المقدر (رامي و آخرون، 2008، صفحة 61).

و يقصد ببعدها المقدرة، قدرة الفرد على أداء المهام بفعالية، بناء على مهارته، و خبرته، و مصادره المعرفية، و ليس بناء على تعليمات و لوائح، من طرف الإدارة العليا، فعندما يقوم الفرد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، لا يشعر من خلالها بأنه شخص مفكر، يساهم في الأداء و تطويره.

ج. التمكين و الإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، و تحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية على أعماله، علاوة على معلومات عن نتائج أعماله، و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته (العمرى، 27-26 ماي 2008)، و بناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث، و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته (رامي و آخرون، 2008، صفحة 59).

د. التمكين و الملكية: الملكية قد ينظر إليها من منظورين، ملكية رسمية و نقصد بها ملكية الموظف لأسهم مثلا، و ملكية نفسية و هي شعور الفرد بالسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و التأثير على العمل في المنظمة بحيث يشعر بأنه يمتلك المنظمة، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها، و فشله من فشلها (جودة، 2006، صفحة 138).

فالموظف المالك ملكية نفسية، يشعر بازدياد إحساسه بالجدوى في عمله، فضلا عن ازدياد شعوره بالمسؤولية عن العمل، و هنا تظهر الملكية النفسية هي أقرب للتمكين من الملكية الرسمية (رامي و آخرون، 2008، صفحة 65)، فالملكية النفسية هي مجموعة المشاعر التي تشكل لدى العاملين و التي بموجبها يشعرون بأنهم جزء من العمل و يمتلكونه و هي أقرب للتمكين من الملكية الرسمية.

3.1.1 أبعاد التمكين الإداري: لقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين فمنهم من يجد أن للتمكين ثلاثة أبعاد هي : (رامي و آخرون، 2008، صفحة 135).

أ. الكفاءة: هنا يعتقد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا عملهم في نطاق كفاءتهم مع حد أدنى من الإشراف.

ب. الثقة: ليس من الضروري الاعتقاد بكفاءة الأفراد فحسب، بل الثقة بما يؤديه من وظائف.

ج. عمل الفريق: مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشاركة، في السابق كان العمل فردي، و بالتالي يمكن أن تحل المشاكل التنظيمية من خلال الشخص بمفرده، و لكن و في ظل التحديات الكبرى، و المتمثل في المنافسة، جودة الأداء و تميزه، حياة رأس المال الفكري تعزيز المعرفة التراكمية... الخ، كان لا بد أن يجتمع الأفراد كفرق مرنة دون حواجز لحل المشكلات في نطاق أهداف و قيم المنظمة.

د. تدريب العاملين: يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الرئيسة التي تتبناها المنظمة لرفع كفاءة العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية، بتأهيلهم و تحسين قدراتهم على تقديم الخدمة و الإنتاجية، لتحقيق أهداف منظمة عليا، و تلبية لرغبات العملاء.

هـ. **تحفيز العاملين:** تساهم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تلعب أثرا فاعلا في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين، والحوافز عبارة عن محركات خارجية موجودة في البيئة توفرها المنظمة للعاملين لإثارة رغبتهم ودوافعهم.

و. **الاتصال الفعال:** بهدف تحقيق التمكين الإداري لابد من الاتصال الفعال باعتباره العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها لتوحيد المفاهيم ولاتخاذ وتنفيذ القرارات، والاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، والآراء و المعلومات.

2.1 مفهوم جودة الخدمة: تعد الجودة سلاحا تنافسيا، لذا ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية و دور الجودة، كما أصبح الزبائن هم أيضا أكثر اهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة و تقديمها، و ما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات، إذ تعد توقعات الزبائن و حاجاتهم من العوامل المهمة في تقييم الجودة.

1.2.1 تعريف جودة الخدمة: عرفت جودة الخدمة على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية " ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة (رامي و آخرون، 2008، صفحة 181).

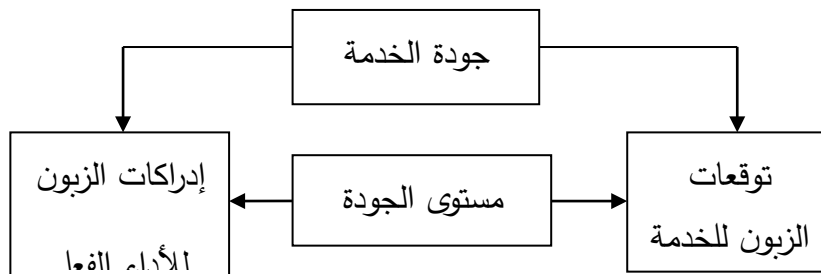
تعرف جودة الخدمة على أنها: " درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك و ليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة الخدمية" (الشندي، 1996، صفحة 74).

كما تعرف أيضا على أنها: "الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة و إدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة". (السلمي، 2001، صفحة 18).

وتعرف جودة الخدمات على أنها "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء و الأداء المحقق فعلا لخدمة ما" (Ditandy, 2007, p. 120).

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستهلكين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقا من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي (ليندة، 2012، الصفحات 43-44):

الشكل 01: جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة و النشر 1999، ص 337.

1.2.2. أبعاد جودة الخدمة: لجودة الخدمة أبعاد هي (الصيرفي، 2003، صفحة 278) :

أ. الاتصالات: وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضا وسيلة للتعبير.

ب. الفهم والإدراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو ضجر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

ج. التوقيت: ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.

د. الثقة في أداء الخدمة: وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

هـ. المضمون الذاتي للخدمة: يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها .

و. الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

ي. المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.

ز. الأدوات: قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

2. الدراسة الميدانية لتأثير تمكين العاملين على تعزيز الإبداع الإداري

يتم وصف المنهج المتبع وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة و الأداة الدراسة المستخدمة و مدى صدقها وثباتها كما تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات و تحليل النتائج المتوصل إليها.

1.2 منهجية الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة مرتكزا على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبيان لغرض تحليل بيانات و معلومات البحث و استخلاص النتائج و اختبار الفرضيات.

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و على برنامج SPSS لتحليلها.

1.1.2 مجتمع وعينة البحث: تم استخدام أسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة أي عدد من موظفي المؤسسة، و تم توزيع 44 استبيان تتضمن أسئلة ترتبط بموضوع البحث.

2.1.2 أساليب جمع وتحليل البيانات: تم اللجوء لمصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أ. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

ب. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال استبان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين في المؤسسة المعنية بالدراسة.

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي الإصدار (21) وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

- اختبار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط و العلاقة بين المتغيرات.

3.1.2 حدود الدراسة: من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف الجوانب حددنا دراستنا كما يلي:

أ. حدود مكانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.

ب. حدود زمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين فبراير إلى مارس 2020

ج. حدود بشرية: اقتصر هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

4.1.2 متغيرات و نموذج الدراسة: لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها تم اختيار متغيراتها من خلال

تقسيم الدراسة إلى متغيرين اثنين واحد مستقل، و الثاني تابع شمل المتغير المستقل التمكين الإداري الأبعاد التالية: تفويض السلطة، المكافآت و الحوافز، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل اما المتغير التابع فهو جودة الخدمة.

5.1.2 إعداد تصميم أداة البحث: تم إعداد استبيان لقياس مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات تطبيق إستراتيجية تمكين

العاملين ودور هذه الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة تضمن قسمين:

أ. الجزء الأول: هو الجزء المخصص للمعلومات الشخصية المتضمنة المتغيرات الديمغرافية

والوظيفية للعاملين و يتضمن متغيرات تمثلت في: (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

ب. الجزء الثاني: و هو الجزء المتضمن لمتغيرات البحث و شمل محورين الأول للمستقل فقد عبر عن التمكين الإداري بأبعاده

الأربعة وهي (تفويض السلطة، المكافآت و الحوافز المشاركة بالمعلومات، فرق العمل)، أما المحور الثاني فقد عبر عن جودة الخدمة.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب

ليكرت الخماسي.

6.1.2 ثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات الأداة بعد جمع البيانات من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (s Alpha'Cronbach) وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لتحديد درجة الاتساق بين محتويات الأداة، لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة، لذلك تم استخدامه لقياس درجة مصداقية الاستبيان.

الجدول 01: قياس ثبات أداة الدراسة

| عدد العبارات | Alpha de Cronbach | النسبة |
|--------------|-------------------|--------|
| 33 | 0,930 | %93 |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS

يشير هذا الجدول على أن معامل الصدق الإجمالي قدر بـ 0,930 أي ما نسبته 93% هذا ما يدل على وجود مصداقية ثبات كبيرة في عبارات الاستبيان ككل، و بما أن القيمة تقترب من 1 فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة، وأنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الظروف.

2.2 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها: بعد توزيع الاستبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بشار قمنا بتفريغ البيانات واستخراج النتائج من برنامج التحليل SPSS.

1.2.2 تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة: تم تشخيص عينة الدراسة بعد الحصول على البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تتميز بعدة خصائص كما توضح النتائج التالية:
أ.الجنس: توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول 02: توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة |
|---------|-----------|--------|
| ذكور | 26 | %59,09 |
| إناث | 16 | %40,91 |
| المجموع | 44 | % 100 |

الشكل 02 : توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي
SPSS

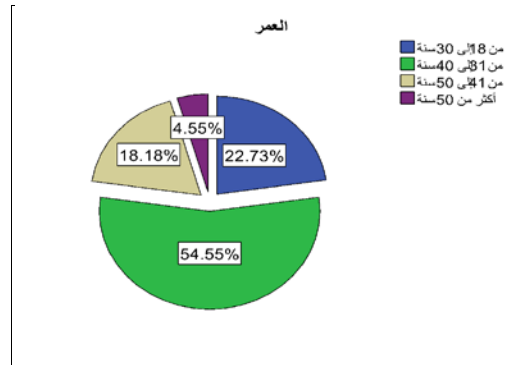
يبين الجدول توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث أشارت النتائج إلى أن الدراسة التي أجريت على العينة و بحسب متغير الجنس توزعت ما بين 09، 59% للذكور، 40، 91% للإناث، و عليه فإن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

ب. العمر: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

الجدول 03: توزيع العينة حسب العمر

| العمر | التكرارات | النسبة |
|------------------|-----------|--------|
| من 18 إلى 30 سنة | 10 | 22,70% |
| من 31 إلى 40 سنة | 24 | 54,50% |
| من 41 إلى 50 سنة | 8 | 18,20% |
| أكثر من 50 سنة | 2 | 4,50% |
| المجموع | 44 | 100% |

الشكل 03: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 54، 55% تليها الفئة العمرية من 18 إلى 31 سنة بنسبة 22، 73% ثم تأتي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 18، 18%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 4، 55%، و عليه فإن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب.

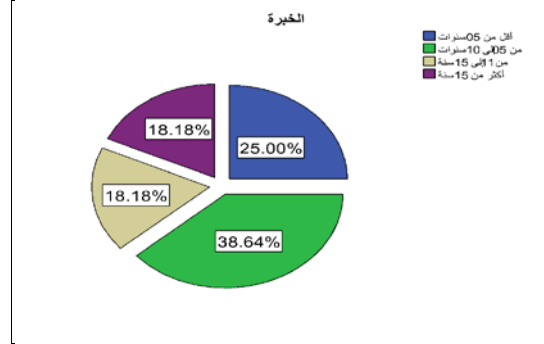
ج. الخبرة: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة كما يلي:

الجدول 04: توزيع العينة حسب الخبرة

| العمر | التكرارات | النسبة |
|--------------------|-----------|--------|
| أقل من 05 سنوات | 11 | 25% |
| من 05 إلى 10 سنوات | 17 | 38,6% |
| من 11 إلى 15 سنة | 8 | 18,20% |

| | | |
|--------|----|----------------|
| 18,20% | 8 | أكثر من 15 سنة |
| 100 % | 44 | المجموع |

الشكل 04 : توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

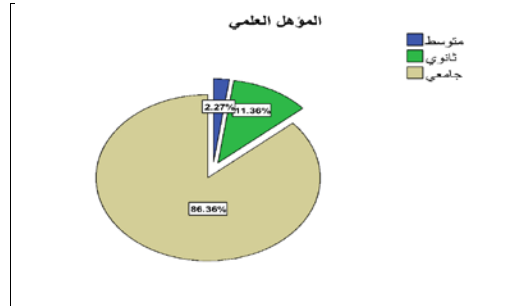
يلاحظ من الجدول أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة 38,64% من مجموع أفراد العينة، أما الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات فيمثلون نسبة 25%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة فقد تساوت نسبتهم مع الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بمقدار 18,18%، مما يدل أن جزء قليل من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة.

4.1 المؤهل العلمي: يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول 05: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرارات | المؤهل العلمي |
|--------|-----------|---------------|
| 2,27% | 1 | متوسط |
| 11,36% | 5 | ثانوي |
| 86,36% | 38 | جامعي |
| 100 % | 44 | المجموع |

الشكل 05 : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يشير الجدول أن ما نسبته 36%،86 هم من شريحة الجامعيين، مما يدل على وجود رصيد ثقافي عالي و بالتالي لديهم الكفاءة و القدرة العالية على إنجاز الأعمال ، في حين ما نسبته 36%،11 يمثلون شريحة الثانويين، أما الباقي و هو ما نسبته 27%،2 فهم يمثلون شريحة المتوسط، و بالنسبة لفئة الابتدائي فقد كانت منعدمة تماما، ويمكن اعتبار ذلك أمر ايجابي يسمح برفع كفاءات ومهارات الموظفين لأداء مهامهم على أحسن وجه.

2- تحليل إجابات أفراد العينة: بعد التطرق إلى خصائص عينة الدراسة، سيتم في هذا الجزء عرض النتائج المتحصل عليها ومن تم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول كل محور، بغية إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، ومن تم دراسة الارتباط والانحدار الخطي.

الجدول 06: تحليل متغيرات البحث

| الرقم | المحاور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | التحليل |
|-------|--------------------|-----------------|-------------------|---------------|--|
| 01 | تفويض السلطة | 3،2695 | 0،72769 | محايد | المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات محور تفويض السلطة بلغ 2955،3 بانحراف معياري 72769،0 النتيجة تشير إلى أن على المؤسسة توسيع نطاق السلطة بشكل أكبر. |
| 02 | المكافآت و الحوافز | 3،2695 | 0،79311 | محايد | بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي 2695،3 و انحراف معياري قدر بـ 79311،0 و هذا ما يدل على نقص في تشجيع المؤسسة وبصفة |

| | | | | | |
|---|-------|---------|--------|---------------------|----|
| عادلة لعمالها من خلال المكافآت و الحوافز. | | | | | |
| تشير النتيجة إلى وجود مستوى عالي من التمكين في المشاركة بالمعلومات حيث بلغ المتوسط الحسابي 6402,3 و بانحراف معياري 63688,0 هذا ما يدل على أن مستوى المشاركة بالمعلومات لدى المؤسسة كان جيدا و في المستوى فلا بد من المحافظة عليه و تدعيمه. | موافق | 0,63688 | 3,6402 | المشاركة بالمعلومات | 03 |
| حسب الرأي العام للعينة فإن فرق العمل تلقى قوة اهتمام من قبل إدارة المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 6136,3 و الانحراف المعياري 62441,0 وهذه النتيجة تشير إلى نتيجة إيجابية لدى المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى وجود جو من الثقة المتبادلة و الاحترام بين العاملين و اهتمام الإدارة بهم يؤدي إلى تحسين مهاراتهم و ارتفاع مستوى إنجازهم فلا بد من تشجيع و تحفيز فرق العمل | موافق | 0,62441 | 3,6136 | فرق العمل | 04 |
| بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 5682,3 و انحراف معياري 69913,0 و هذه النتيجة تشير إلى نتيجة إيجابية لدى المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى وجود مستوى عالي من جودة الخدمة و تقديم خدمات حسب نوعية الزبائن و رغباتهم و اهتمام الإدارة بجودة الخدمة يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية. | موافق | 0,69913 | 3,5682 | جودة الخدمة | 05 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3. اختبار الفرضيات و حوصلة نتائج الاستبيان

تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

1.3 دراسة العلاقة بين تفويض السلطة و جودة الخدمة: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد

من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين تفويض السلطة و جودة الخدمة.

H1: توجد علاقة بين تفويض السلطة و جودة الخدمة.

الجدول 07: معامل الانحدار الخطي بين تفويض السلطة و جودة الخدمة

| المتغير التابع " جودة الخدمة " | | | | | | |
|--------------------------------|-------|---------------------------------|--------------------|----------------|------------------|-----------------|
| اختبار الفرضية | SIG | معامل التفسير (R ²) | معامل الارتباط (R) | معامل الثبات B | معامل الانحدار A | المتغير المستقل |
| H0 | 000,0 | 260,0 | 510,0 | 954,1 | 490,0 | تفويض السلطة |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من النتائج أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 510، $R=0$ أي بنسبة 51% و هذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين تفويض السلطة و جودة الخدمة وفقا لآراء الفئة المستجوبة محل الدراسة وهو ارتباط قوي بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تفويض السلطة في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تحسين جودة الخدمة و هذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما و هذا ما يؤكد صدق الفرضية، و هذا يعود إلى حرص إدارة المؤسسة على تفويض السلطة لموظفين لتحقيق السرعة في الأداء و الاجتهاد في العمل.

بلغ معامل التفسير $R^2=0,260$ يدل ذلك على أن 26% من التغير في تحسين جودة الخدمة يعود إلى التغير في ممارسة تفويض السلطة، وما تبقى فهو راجع لعوامل أخرى.

وبما أن قيمة $SIG= 0,000$ هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يعني قبول الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه توجد علاقة بين تفويض السلطة و جودة الخدمة و نرفض فرضية العدم $H0$ التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين تفويض السلطة و جودة الخدمة أي يوجد لتفويض السلطة دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار. و منه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين تفويض السلطة وتحسين جودة الخدمة كما يلي:

$$Y = 0,490X_1 + 0,826$$

2.3 دراسة العلاقة بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

$H0$: لا توجد علاقة بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة.

$H1$: توجد علاقة بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة.

الجدول 08: معامل الانحدار الخطي بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة

| المتغير التابع " جودة الخدمة " | | | | | | |
|--------------------------------|------------------|----------------|--------------------|---------------------------------|-------|----------------|
| المتغير المستقل | معامل الانحدار A | معامل الثبات B | معامل الارتباط (R) | معامل التفسير (R ²) | SIG | اختبار الفرضية |
| المكافآت و الحوافز | 427,0 | 160,2 | 485,0 | 235,0 | 001,0 | H0 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

معامل الارتباط بيرسون $R = 0,485$ أي بنسبة 48,5% و منه هناك ارتباط متوسط بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة وفقا لآراء الفئة المستجوبة محل الدراسة و هذا يعود إلى عدم حرص إدارة المؤسسة على المكافآت و الحوافز بشكل كبير بحيث كلما ارتفع مستوى المكافآت و الحوافز في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى تحسين جودة الخدمة، وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما و هذا ما يؤكد صدق الفرضية.

بلغ معامل التفسير $R^2 = 0,235$ يدل ذلك على أن 23,5% من التغير في تحسين جودة الخدمة يعود إلى التغير في ممارسة المكافآت و الحوافز، وما تبقى فهو راجع لعوامل أخرى.

وبما أن قيمة $SIG = 0,001$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد هذا يعني قبول الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه توجد علاقة بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة و نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المكافآت و الحوافز و جودة الخدمة أي يوجد للمكافآت و الحوافز دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار. و منه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين المكافآت و الحوافز و تحسين جودة الخدمة كما يلي:

$$Y=0,427X2 + 2,160$$

3.3 دراسة العلاقة بين المشاركة بالمعلومات و جودة الخدمة: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل

ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

$H0$: لا توجد علاقة بين المشاركة بن المعلومات و جودة الخدمة.

$H1$: توجد علاقة بينالمشاركة بالمعلومات و جودة الخدمة.

الجدول 09: معامل الانحدار الخطي بين المشاركة بالمعلومات و جودة الخدمة

| المتغير التابع " جودة الخدمة " | | | | | | |
|--------------------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------------|-------|----------------|
| المتغير المستقل | معامل الانحدار A | معامل الثبات B | معامل الارتباط (R) | معامل التفسير (R^2) | SIG | اختبار الفرضية |
| المشاركة بالمعلومات | ،5730 | 482،1 | ،5220 | ،2730 | ،0000 | $H0$ |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون $R = 0,522$ أي بنسبة $52,2\%$ و هذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المشاركة بالمعلومات و جودة الخدمة وفقا لآراء الفئة المستجوبة محل الدراسة و هو ارتباط قوي و هذا يعود إلى أن إدارة المؤسسة تهتم بفرق العمل و تقدم لهم فرصة المشاركة بالمعلومات في المكان و الوقت المناسبين لاتخاذ القرار الصحيح و الأنسب للوصول إلى تقديم الخدمات بأحسن وجه .

بلغ معامل التفسير $R^2 = 0,273$ ، فيدل ذلك على أن $27,3\%$ من التغير في تحسين جودة الخدمة يعود إلى التغير في

ممارسة المشاركة بالمعلومات و ما تبقى راجع لعوامل أخرى.

وبما أن قيمة $SIG = 0,000$ هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يعني قبول الفرضية البديلة $H1$ و نرفض فرضية العدم

$H0$ أي يوجد للمشاركة بالمعلومات دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين المشاركة بالمعلومات و تحسين جودة الخدمة كما يلي:

$$Y=0,573X3 + 1,482$$

4.3 دراسة العلاقة بين فرق العمل و جودة الخدمة: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد

من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

$H0$: لا توجد علاقة بين فرق العمل و جودة الخدمة.

H1: توجد علاقة بين فرق العمل و جودة الخدمة.

الجدول 10: معامل الانحدار الخطي بين فرق العمل و جودة الخدمة

| المتغير التابع " جودة الخدمة " | | | | | | |
|--------------------------------|-------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| اختبار الفرضية | SIG | معامل التفسير (R ²) | معامل الارتباط (R) | معامل الثبات B | معامل الانحدار A | المتغير المستقل |
| H0 | 000.0 | 292.0 | 540.0 | 382.1 | 605.0 | فرق العمل |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون $R = 0,540$ أي بنسبة 54% و هنا نقول أن هناك علاقة ارتباط طردية بين فرق العمل و جودة الخدمة وفقا لآراء الفئة المستجوبة هو ارتباط قوي و هذا يعود إلى أن إدارة المؤسسة تحتم بفرق العمل من خلال ممارستهم للمهام الموكلة إليهم مما يؤدي إلى تحسين مهاراتهم و ارتفاع مستوى إنجازهم لتكون هناك جودة في تقديم الخدمة.

معامل التفسير $R^2 = 0,292$ يدل ذلك على أن 29,2% من التغير في تحسين جودة الخدمة يعود إلى التغير في ممارسة فرق العمل وما تبقى فهو راجع لعوامل أخرى

وبما أن قيمة $SIG = 0,000$ هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 نرفض فرضية العدم أي يوجد لفرق العمل دور في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين فرق العمل وتحسين جودة الخدمة كما يلي:

$$Y = 0,605X + 1,382$$

5.3 دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة الخدمة: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين ، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة بين التمكين و جودة الخدمة.

H1: توجد علاقة بين التمكين و جودة الخدمة.

الجدول 11: معامل الانحدار الخطي بين التمكين الإداري و جودة الخدمة

| المتغير التابع " جودة الخدمة " | | | | | | |
|--------------------------------|-------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| اختبار الفرضية | SIG | معامل التفسير (R ²) | معامل الارتباط (R) | معامل الثبات B | معامل الانحدار A | المتغير المستقل |
| H0 | ،0000 | 0,404 | 0,635 | 0,826 | 0,792 | التمكين الإداري |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون $R=0.635$ أي بنسبة 63،5% ومنه هناك علاقة ارتباط طردية بين التمكين الإداري و جودة الخدمة وفقا لآراء الفئة المستجوبة و هنا أي هناك ارتباط إيجابي و قوي أي علاقة طردية بين التمكين الإداري و تحسين جودة الخدمة وما يؤكد ذلك التغيرات التي طرأت على المتغير التابع " جودة الخدمة" من خلال شعور العاملين بالفخر و الاعتزاز في المؤسسة وشعورهم بالاستقرار في عملهم مما يشير ذلك إلى أن تمكين العاملين دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد الأمر الذي يترتب عليه حبهم لعملهم وبيعهم الرغبة في بذل قصارى جهدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وحسب ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة فقد تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر أفراد وعينة الدراسة، وذلك من خلال تطبيق متطلبات التمكين الإداري.

معامل التفسير 404 ، $R^2=0$ فيدل ذلك على أن 40،4% من التغير في تحسين جودة الخدمة يعود إلى التغير في ممارسة التمكين الإداري، و ما تبقى فهو راجع لعوامل أخرى بما أن قيمة $SIG=0.000$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يعني قبول الفرضية البديلة $H1$ و رفض فرضية العدم $H0$ أي أن هناك دور لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين التمكين وتحسين جودة الخدمة كما يلي:

$$Y=0,792X+0,826$$

4. حوصلة نتائج الاستبيان

في ضوء تحليل إجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى نتائج كان أهمها:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.
- هناك تفاوت في إجابات عينة الدراسة على وجود الأبعاد الأربعة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد المشاركة بالمعلومات المرتبة الأولى، بينما احتل بعد فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد المكافآت و الحوافز المرتبة الثالثة، بينما كان بعد تفويض السلطة في المرتبة الرابعة و الأخيرة.
- أشارت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة حول توفر تطبيق أبعاد التمكين الإداري و لكن بنسبة متوسطة.
- أشارت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة حول تفويض السلطة و المكافآت و الحوافز لكن بنسبة متوسطة.
- أشارت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة حول المشاركة بالمعلومات و فرق العمل بنسبة مرتفعة.

الخاتمة:

يعد الاهتمام بالموارد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا العنصر الذي يعد حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال، حيث تركز تلك المنظمات على تنمية و تدريب الموارد البشرية، و زيادة مهاراتها، و تفويضها الصلاحيات الكافية، ومشاركتها في المعلومات و في عملية اتخاذ القرار و تدعيم الثقة

بينها و بين إدارات منظمتها، و تبني قيادة جماعية و برؤية مشتركة، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة و تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات التي تعد فلسفة إدارية حديثة لتحقيق رضا العميل من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار.

إن التمكين الإداري يضمن للمؤسسة ولاء عمالها و ثقتهم و الأهم اندفاعهم و انغماسهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة خدماتهم و بالتالي زيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجابا على المنظمة و أهدافها و هذا ما تم التطرق إليه من خلال الدراسة الميدانية المقدمة والتي تم من خلالها التوصل إلى نتائج من أهمها:

- تهمت مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار بتمكين عامليها من خلال توفير و تطبيق أبعاد التمكين الإداري لكن بنسبة متفاوتة.

- يحتل بعد المشاركة بالمعلومات أهم بعد في اتصالات الجزائر ببشار ثم فرق العمل و بعد المكافآت و الحوافز ثم تفويض السلطة - هناك وعي لأهمية التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

- كشفت الدراسة عن وجود فروق لتصورات الباحثين حول دور التمكين في تحسين جودة الخدمة.

- هناك علاقة قوية بين أبعاد التمكين و تحسين جودة الخدمة لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم اقتراحات أهمها:

- إعادة النظر في نظام المكافآت و الحوافز بكافة أنواعها و تنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة.

- العمل على تعزيز الوعي لمفاهيم (التمكين الإداري، جودة الخدمة) من خلال عقد ملتقيات و دورات تكوينية أو منشورات للتعرف أكثر على مفهوم التمكين.

- تشجيع العمل الجماعي و الفرق لترسيخ المسؤولية الجماعية.

- تحسيس العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها من خلال إخضاعهم لتكوين مجدي و مكثف قبل قيامهم بالمهام الموكلة لهم.

- تخصيص ميزانية كافية لتدريب العاملين لتطوير الموارد البشرية و تفويض السلطة لهم من خلال إعطائهم الصلاحيات الكافية لمواجهة و حل و تصحيح أي مشكلة تعترضهم.

- العمل على تهيئة الجو المناسب للعمل داخل المؤسسة حتى يصبح العمل أكثر جاذبية من خلال تقديم المزيد من المميزات للعاملين لتحسين جودة الخدمة.

- الاهتمام أكثر بالعاملين و إعطائهم الصلاحيات المناسبة لتسهيل مهامهم و مشاركتهم بالمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة و التعاطف أكثر مع العملاء و فهم مشاكلهم و الاهتمام بهم مما ينعكس إيجابا على تحسين جودة الخدمة.

- ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة للعملاء، و تعريفهم بأبعاد ومستويات وخصائص هذه الجودة.

- ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى تحسين جودة الخدمة.

المراجع:

- مصطفى، محمود أبو بكر، (2004)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عطية، حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، (2013)، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- خولة، خميس عبيد، (2003)، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر.
- علي، السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- رامي جمال أندراوس و آخرون، (2008)، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- غسان، عيسى العمري، (26-27 ماي 2008)، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر.
- محفوظ أحمد جودة، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- محمد رضا الشندي، (1996)، الجودة الكلية الشاملة الايزو 9000 بين النظرية و التطبيق، شركة بيمك للخدمات التعليمية، مصر.
- علي، السلمي، (2001)، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.

-Benoit meyronin charles Ditandy, (2007), du management au marketing des service, edition dunod ,Paris.

- فليسي، ليندة، (2012)، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان.