



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت



# مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة

تصدر عن

مختبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلد 04 العدد 01 - جوان 2021

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكترونية: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018





# الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة



مجلة  
تصدر عن

مختبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت

المجلد 04 العدد 01

جوان 2021

[revue.mesd@gmail.com](mailto:revue.mesd@gmail.com)

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

الترقيم الدولي المعياري للدورية : ISSN: 2710-8589

الترقيم الدولي المعياري للدورية الالكتروني: E-ISSN : 2716-8743

الإيداع القانوني : ديسمبر 2018

المدير الشرفي للمجلة

أ. د. دهبوم عبد المجيد مدير جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

مدير ورئيس تحرير المجلة

أ. د. ألعيداني إلياس، جامعة تيسمسيلت

نائب رئيس التحرير

د. محي الدين محمود عمر ، جامعة تيسمسيلت

رئيس لجنة القراءة

د. بوزكري جيلالي، جامعة تيسمسيلت

أعضاء هيئة التحرير

د. محمودي أحمد / د. سماعيل عيسى / د. بوزكري جيلالي

أعضاء اللجنة العلمية

جامعة طيبة بالمدينة المنورة	د. صالح هاني عبد الحكيم إسماعيل
المدرسة العليا للتجارة.	أ. د لعلاوي عمر
جامعة الشلف	أ. د راتول محمد
المدرسة العليا للتجارة.	أ. د عبد الحفيظ دحية
جامعة ابن زهر المغرب	د كمال خريف
جامعة معسكر	أ. د ثابتي حبيب
Business School Toulouse	د سيد علي كمال كايا
جامعة البلدية	أ. د كمال رزيق
جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية)	أ. د الطاهر أحمد محمد علي
كلية الحقوق - جامعة أسيوط	د. أحمد عبدالصبور الدجاوي
جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية	د. حكيم براضية
جامعة الامارات العربية المتحدة	د. عماد الدحيات
جامعة أم درمان الأهلية (السودان)	أ. نسرين موسى أحمد أحمد؛
(المملكة العربية السعودية)	د عبد الله سراج
جامعة حلب - الجمهورية العربية السورية	د همام القوصي

الجامعة التقنية الشمالية -العراق - معهد الادارة والحاسبات ونظم المعلومات مصر جامعة بغداد	د. سلطان عبد الرحمن فتحي د. نشأت ادوارد ا.د.سعاد هادي حسن الطائي
جامعة سلطان قابوس عمان مصر	د وكيل عمار أ.د/ رحاب يوسف
جامعة بشار جامعة ابن باديس مستغانم	أ.د. عبد السلام مخلوفي اد عدالة العجال
جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت	د. عمر محي الدين محمود د. عيسى سماعيل
جامعة البلدية جامعة تيسمسيلت	د. عبدالحق القينغي د. محمودي أحمد
جامعة تيسمسيلت جامعة يحي فارس بالمدينة	د. بوزكري الجيلالي د. نذير بوسهوة
جامعة بشار جامعة الوادي	د. زهير طافر د. علي العبسي
جامعة تيسمسيلت جامعة الجلفة	د. محمد صلاح د. هزرشي طارق
جامعة ابن خلدون تيارت جامعة ابن خلدون تيارت	د. زياني عبد الحق د. خيرة مجدوب
جامعة الجلفة جامعة تيسمسيلت	د. مداح خنصر د. روشو عبد القادر
جامعة المسيلة جامعة الشلف	د. مخوخ رزيقة د. حمزة مزيان
جامعة معسكر جامعة خميس مليانة	د. حسيني إسحاق د. قسول فاطمة الزهراء

## أولاً: التعريف بالمجلة.

مجلة " الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة " مجلة أكاديمية علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسمييت، وتتناول القضايا والموضوعات بمجال علوم التسيير والتجارية والدراسات الاقتصادية. ويأتي إطلاق المجلة في إطار الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي والتعليم الجامعي بجامعة تيسمسيلت، عن طريق نشر الدراسات الجادة والمتميزة ذات الطابع الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال والتسويق والدراسات الاستراتيجية بالإضافة إلى الدراسات الاقتصادية الكمية والمتخصصة، على أن تستند الدراسات المنشورة إلى معايير نشر علمية دقيقة وذلك بمشاركة أبرز الأكاديميين والباحثين في الجزائر والعالم العربي وباقي دول العالم.

## ثانياً: أهداف المجلة.

- تسليط الضوء بشكل علمي على المواضيع والقضايا ذات الطابع الاقتصادي البحت الخاص بالجزائر وباقي دول العالم.
- تشجيع البحث العلمي في الجامعات الجزائرية وباقي الجامعات في دول العالم، وإتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي.
- الإسهام في إثراء البحث العلمي في مجالات علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، من خلال نشر البحوث والدراسات النظرية، الكمية والميدانية.
- استشراف القضايا المستقبلية المرتبطة بالجزائر، والدول العربية، وبقية دول العالم.
- التركيز على الدراسات الاستراتيجية الآتية، والمواضيع الحديثة المحتملة في مختلف اهتمامات الباحثين المنتهين للمجلة وغيرهم من الباحثين عبر مختلف أنحاء الوطن والعالم.
- الإسهام في نهضة التعليم الجامعي وتطويره في الجزائر والعالم العربي.
- إطلاق طاقات الإبداع والتنافس العلمي، وفتح المجال أمام البحوث الأكاديمية الحقيقية.
- دعم المكانة العلمية والأكاديمية لجامعة تيسمسيلت وتوسيع آفاق البث العلمي.

## محتويات العدد

الصفحة	مؤسسة الانتماء	المشاركين	عنوان المقال
24-08			دور تكنولوجيا التعليم في تطوير المؤسسات والأنظمة التعليمية - الجزائر نموذجا - د. بلعيدي عبد الله / جامعة خنشلة
39-25			Évolution du concept de développement durable en Algérie: « stratégie et perspectives Dr. MESBAHI Fatima Zahra / Université Aboubekr Belkaid tlemcen
58-40			دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية طوير أمباركة / جامعة تيسمسيلت د محي الدين محمود عمر / جامعة تيسمسيلت
76-59			دراسة قياسية تحليلية لأثر تطور مؤشرات التنمية المستدامة على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر خلال الفترة 1990-2019. -التقانة لمؤشر ضمان جاذبية الاستثمار في مجموعة الدول العربية- فراح أحلام / جامعة محمد الشريف مساعديّة -سوق أهراس
92-77			متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما كآلية لتحسين جودة التعليم العالي في الجزائر د حسين وراذ / جامعة تيسمسيلت صفية بن دومة / جامعة تيسمسيلت أحمد بوديسة / جامعة البلدية 02
106-93			التسويق الأخضر كأحد التوجهات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة دليلة مسدوي / جامعة بومرداس ليلي مطالي / جامعة بومرداس
124-107			اهمية تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في ترشيد الادارة الحكومية -نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا - عائشة عزوز / جامعة الجزائر 3 زاهية توام / جامعة الجزائر 3
140-125			دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي) د. حمزة كواديك / جامعة المدية



# *Modern Economic and Sustainable Development*

**LMESD**

---

*Review*

Published by  
“the Laboratory of Modern Economic and Sustainable Development”  
LMESD

---

University of Tissemsilt

Volume 04 – ISSUE 01  
JUNE 2021

[revue.mesd@gmail.com](mailto:revue.mesd@gmail.com)

<http://www.cuniv-tissemsilt.dz/index.php/mesd/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602>

International Standard Serial Number: ISSN: 2710-8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716-8743

Legal deposit : December-2018





Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Ahmed bin Yahya Al-Wancharissi  
Tissemsilt



# *Modern Economic and Sustainable Development review*

Approved Scientific international Semestrial  
review And specializing in economic field

Published by

The laboratory of Modern Economic and sustainable development  
faculty of Economics, Business and Management Sciences

Volume 04 – issue 01– JUNE 2021

International Standard Serial Number: ISSN: 2710–8589

Electronic International Standard Serial Number: E-ISSN: 2716–8743

Legal deposit : December–2018

## دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون

### (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)

*The role of empowering workers in improving the quality of services to achieve customer satisfaction (A case of pioneering experiences of global institutions in empowering workers in the service sector)*

د. حمزة كواديك\*

أستاذ مؤقت، جامعة المدية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، kouadikhamza26@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/02/23 تاريخ القبول: 2021/03/17 تاريخ النشر: 2021/06/15

#### مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة إلى الزبائن بهدف كسب رضاهم وولائهم، حيث تم الاعتماد على تجارب رائدة لمؤسسات خدمية انتهجت أسلوب تمكين العاملين بهدف تحقيق جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في هذه الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يعطي طابعا مميزا في قطاع الخدمات، لأن العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبون، وبالتالي فإذا كان العامل له صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس إيجابا على أدائه وهذا بدوره سينعكس على رضا الزبون عن الخدمات المقدمة. أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تفعيل أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الخدمية، وكذلك تحسين جانب الملموسية كتحسين مظهر المؤسسة وتحسين أماكن الاستقبال ومكاتب العاملين والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، جودة الخدمات، تمكين العاملين في قطاع الخدمات.

#### Abstract:

*This study aims to identify the contribution of empowering workers to achieving quality in the services provided to customers in order to gain their satisfaction and loyalty, Where it was relying on pioneering experiences of service institutions that adopted the method of empowering workers in order to achieve the quality of services provided to customers, We have been relying on the descriptive analytical approach as the appropriate approach in this study.*

*This study found that applying the method of empowering workers gives a distinct character in the service sector, Because the worker in the service sector is in direct contact with the customer, Consequently, if the worker has broad powers, this will positively affect his performance, and this in turn will be reflected in the customer's satisfaction with the services provided.*

*This study recommended the necessity of activating the method of empowering workers in service institutions, As well as improving the tangibility aspect, such as improving the*

\* - حمزة كواديك، kouadikhamza26@gmail.com

*appearance of the institution, improving reception places and staff offices, and relying on modern technology in providing service.*

**key words :** *Empowering employees, Quality of services, Empowering workers in the service sector.*

### تمهيد:

يعد تمكين العاملين من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي لاقى اهتمام واسعا من طرف المفكرين والباحثين في إدارة الأعمال، والذي يمثل صيحة المدرسة الحديثة باعتباره جاء كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العامل واهتمت بالعمل، وبما أن المعرفة هي التي تخلق الثروة وأن من حاز على المعرفة فقد حاز على القوة، ولهذا جاء التمكين ليركز على العامل باعتباره المولد للمعرفة والأفكار الجديدة، فالتمكين يتضمن عنصرين أساسيين هما التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، فالأول يقصد به توزيع السلطة والمسؤولية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، أما الثاني فيقصد به اتجاه العاملين نحو التمكين أي هو عملية ناتجة عن التمكين الهيكلي، لذا فإن للتمكين أثر بالغ على أداء العامل باعتباره يمنحه الحرية والاستقلالية في أداء العمل.

يعد قطاع الخدمات القطاع الثالث في الاقتصاد بعد قطاعي الزراعة والصناعة، وبما أن العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع المستفيد من الخدمة، فإن التمكين ستكون له صبغة خاصة في قطاع الخدمات، وانطلاقا من قاعدة رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي فإنه إذا كان العامل يمتلك الحرية والاستقلالية في أداء العمل فإن هذا سيكون له أثر إيجابي علة جودة الخدمة المقدمة ومنه تحقيق رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة.

❖ إشكالية الدراسة: كيف يمكن أن يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات ومنه تحقيق رضا الزبون؟  
❖ أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع جد مهم في حقل إدارة الأعمال عموما وفي حياة عمل المؤسسات الخدمية خصوصا ألا وهو تمكين العاملين في القطاع الخدمي، فالتمكين في قطاع الخدمات يعطي طابعا مميزا على غرار باقي القطاعات الأخرى، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذه الورقة البحثية ألا وهو أهمية التمكين في قطاع الخدمات.

❖ أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نوجزها فيما يلي:  
◀ تحديد متطلبات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة في ظل تفادي معوقات تطبيقه؛  
◀ إبراز أهمية تمكين العاملين في قطاع الخدمات؛  
◀ التركيز على تجارب رائدة لمؤسسات عالمية خدمية عززت من أهمية التمكين في عملها؛  
◀ توضيح مساهمة التمكين في تحقيق رضا الزبون؛  
❖ منهج الدراسة: لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، من خلال وصف المتغيرات المدروسة وتدعيم الدراسة بتجارب رائدة لمؤسسات عالمية في قطاع الخدمات.

❖ الدراسات السابقة: اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة هي:  
▪ **التمكين والأداء في الحكومة المحلية: تأثير استراتيجيات التمكين على تحسين الخدمة.** أطروحة دكتوراه، دون ذكر التخصص، للباحث: (Tickner Leslie)، جامعة نورثمبريا، بريطانيا، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير استراتيجية التمكين على أداء موظفي القطاع العام الذين يعملون على احتكاك مباشر مع المستفيدين، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية الممكنة يمكنها المساهمة إلى حد كبير في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين، وقد أوصت هذه الدراسة إلى أن تحسين الخدمة العمومية أمر في غاية الأهمية، وأنه ينبغي صياغة استراتيجية لتمكين العاملين حتى يحدث تغييرا ملحوظا في جودة الخدمات المقدمة.

■ **تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية.** أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، للباحث: نزار خليل عابدين خليل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تمكين العاملين، وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والمشاركة الخاضعة للدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك، وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاستناد إلى طبيعة التباين في إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وفقا للخصائص الديموغرافية، حيث أوصى الباحث بالنسبة لأبعاد التمكين ينبغي التركيز على العاملين ذوي مدة الخدمة (أقل من 15 سنوات) لتدريبهم على مختلف أبعاد التمكين.

❖ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها عالجت تمكين العاملين في القطاع الخدمي فقط دون سائر القطاعات، حيث حاولنا إظهار الفرق بين تطبيق تمكين العاملين في القطاعات الصناعية وبين تطبيقه في القطاعات الخدمية من خلال توضيح أهمية تمكين العاملين في القطاع الخدمي.

❖ تقسيمات الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- طبيعة تمكين العاملين؛
- الخلفية النظرية لجودة الخدمة؛
- أبعاد ومتطلبات تحقيق رضا الزبون؛
- تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي؛

أولا: طبيعة تمكين العاملين:

يعد تمكين العاملين من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي أعطت اهتماما كبيرا بالموارد البشرية، خاصة وأن هذه الفلسفة اعتبرت بأن منح المورد البشري الحرية والاستقلالية سيجعل منه مورد مبدع ومنتج ويساهم في خلق القيمة المضافة.

1. تعريف تمكين العاملين: توجد مجموعة من التعاريف لتمكين العاملين، نورد منها ما يلي:

التعريف الأول: هو إعطاء الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته، وكمثال على ذلك موظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريده الزبون<sup>1</sup>.  
التعريف الثاني: هو عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة، فنجاح المؤسسة يعتمد أساسا على كيفية تكامل حاجات العمال مع رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى<sup>2</sup>.

التعريف الثالث: هو زيادة الاهتمام بالعاملين، من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم<sup>3</sup>.

التعريف الرابع: "هو تحرير العاملين من القيود ومنحهم الاستقلالية والثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>4</sup>.

التعريف الخامس: "هو تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها من أجل اتخاذ قرار بالجودة المطلوبة"<sup>5</sup>.

دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)

بناء على التعاريف السابقة لتمكين العاملين نقدم التعريف الإجرائي الموالي:  
تمكين العاملين هو تفويض السلطة والمسؤولية ومنح العامل الحرية والاستقلالية في أداء العمل وإعطائه الفرصة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء والرضا الوظيفيين.

## 2. خصائص تمكين العاملين: يتميز التمكين بالخصائص التالية<sup>6</sup>:

- التمكين عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المؤسسة، فهناك مؤسسات يقل فيها التمكين وهناك مؤسسات العكس؛
- القادة هم الذين يسمحون بالتمكين، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية، ويميلون إلى احترام وتقدير ومشاركة المرؤوسين؛
- التمكين عملية نسبية؛ فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحيات وسلطات مطلقة للعاملين؛
- التمكين يأتي في ضوء مبادئ التنظيم، أي ينبغي أن تتوازن السلطة الممنوحة للموظف مع المسؤولية والمصادقية والالتزام بالتصرفات والممارسات التي تناسب السلطة الممنوحة؛
- الهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل وتكلفة أقل، كما أنه هدف إنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد، ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال، وبما يقق طموحاتهم، وأهدافهم أيضا.
- ينبغي أن يكون القادة المانحين للسلطة والداعمين للعاملين لديهم الثقة في أنفسهم ومرؤوسهم، وأيضا يكون لدى المرؤوسين المصادقية والالتزام والقدرة على تحمل المسؤولية.

## 3. أبعاد تمكين العاملين: توجد خمس أبعاد لتمكين العاملين تكاد أدبيات الفكر الإداري أن تتفق عليها:

- تفويض السلطة: يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا<sup>7</sup>، حيث إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم<sup>8</sup>، فالتفويض ينتج عنه العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذا لم يتم التفويض<sup>9</sup>، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية<sup>10</sup>.
- الاتصال والمشاركة بالمعلومات: لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمؤسستهم مما لا يعرفه الآخرون خارجها، فإشراك إدارة المؤسسة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد<sup>11</sup>، حيث أن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة<sup>12</sup>.
- فرق العمل: إن لفرق العمل دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات التي تسير في صوب التمكين لما تتمتع به من استقلالية وثقة واحترام على نطاق المؤسسة، وتغطية للأنشطة وتماسك للأعضاء وإدارة ذاتية وديمومة في العمل وسلطة وقدرة على اتخاذ القرار وجرأة في تحمل المسؤولية<sup>13</sup>.
- التدريب المستمر: يعزز التدريب ثقافة التعلم ويحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية<sup>14</sup>، حيث لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللائم، لأنه لا ينبغي أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة<sup>15</sup>.

■ **التحفيز:** يعد التحفيز أحد متطلبات التمكين، فالتحفيز يعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث أن عملية التمكين التي توفر التحفيز للعاملين، تخلق مناخا جماعيا يتسم بالثقة والدعم وهذا من شأنه أن يزيد من تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم<sup>16</sup>.

نستنج من أبعاد تمكين العاملين بأنه إذا ما أرادت المؤسسة أن تطبق التمكين في عملها فما عليها إلا أن تعمل بهذه الأبعاد، فلا يمكن تمكين العاملين دون إعطائهم التفويض، لأن التفويض يربط العاملين على تحمل المسؤولية، ولا يمكن التمكين بدون التدريب لأن الأعمال المفوضة إلى العاملين من قبل المديرين تتطلب تدريب العاملين حتى يتم أداؤها بشكل فعال، وكذلك التحفيز فلا يمكن أن نتخيل بأن الأعمال المفوضة تنجز بدون مقابل، بل ينبغي أن يأخذ عليها العاملين مكافآت مقابل تأديتها، وكذلك فرق العمل والاتصال الفعال اللذان يعتبران عملية نقاش مفتوحة يشعر فيها العاملين بأن لهم حرية واستقلالية وهذا ما يتوافق وعملية التمكين.

#### 4. مراحل تمكين العاملين: يمر التمكين بسلسلة من المراحل المتتالية كما يلي<sup>17</sup>:

- ❖ **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه للأفراد.
- ❖ **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي هو في دور المنسق، الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المؤسسة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.
- ❖ **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.
- ❖ **مرحلة التطوير:** ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

#### 5. أهمية تمكين العاملين:

يسهم التمكين في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف، ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين، كما يعد التمكين مبدأ أساسيا للمؤسسات التي تعتمد على أن الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية<sup>18</sup>، كما يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية، ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل<sup>19</sup>، كما تظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين<sup>20</sup>، والتمكين يعطي العاملين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل<sup>21</sup>، كذلك يفسح المجال أمام العاملين في خطوط الإنتاج وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تساهم في اتخاذ قرارات تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل والتي من شأنه تحقيق الإبداع التنظيمي<sup>22</sup>، كما يضمن تمكين العاملين فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ويجعل العاملين يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومطالبتهم بالمشاركة في عمليات التخطيط<sup>23</sup>، كما أن التمكين يجعل العاملين يشعرون بأنه عنصر حيوي لنجاح المؤسسة، بالإضافة إلى أنه بمثابة التصويت على الثقة في قدرة العاملين، فالتمكين يجعل العاملين في مركز الدائرة بدلا من التركيز على الهامش، ويعزز اعتقادهم بأنهم يمكنهم تقرير مصيرهم بأنفسهم، وهذا الاعتقاد يؤدي إلى التحفيز الذاتي والإحساس بالاستقلال، وأن تترجم إلى مزيد من الاخلاص والجهد الإضافي للمؤسسة<sup>24</sup>.

نستنتج من خلال أهمية التمكين مايلي:

- يساهم تمكين العاملين في تطوير الأداء الوظيفي باعتباره يمنح العاملين الحرية والاستقلالية وإعطائهم السلطة والمسؤولية:

دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)

- ينتج عن تمكين العاملين تحقيق الرضا الوظيفي؛
- يخفف التمكين من حجم المهام الملقاة على عاتق الرؤساء والتفكير في الجانب الاستراتيجي وإعطائه الأولوية؛
- يساهم التمكين في إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة وبأن المؤسسة دائما بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.

ثانيا: جودة الخدمات: يعرف قطاع الخدمات بأنه القطاع الثالث في الاقتصاد بعد قطاعي الزراعة والخدمات، فالخدمة على عكس السلعة تتميز بأنها غير ملموسة، لذا فإن ما يميز الخدمة هو جودة تقديمها، فلا يمكن أن نتصور الخدمة بدون جودة باعتبارها تضيي عليها طابعا مميذا تلقى القبول والرضا من المستفيد.

1. مفهوم جودة الخدمات: توجد العديد من التعاريف لجودة الخدمات نورد بعضها كما يلي:  
التعريف الأول: هي المصطلح الذي يصف تلك الدرجة التي يلتزم من خلالها الزبون بأن المواصفات التي يريدها ويرغها متطابقة مع المواصفات الموجودة فعلا في الخدمة، والتي تؤدي الغرض الذي يبتغيه الزبون بحيث يكون راض عنها ومن ثم تتميز المؤسسة التي قدمت له تلك الخدمة عن غيرها من المؤسسات في قطاع الخدمات<sup>25</sup>.  
التعريف الثاني: هي الفرق بين توقعات المستفيدين للخدمة والخدمة المتصورة، وبالتالي فإن كانت التوقعات أكبر من الأداء فإن الجودة قليلة، وإذا كانت التوقعات أكبر من الأداء فإن الجودة عالية<sup>26</sup>.  
التعريف الثالث: هي المحدد الرئيسي لرضا متلقي الخدمة، لكونها تقابل الحاجات الحقيقية في الوقت الصحيح للزبون<sup>27</sup>.  
التعريف الرابع: هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية لها مسبقا، ومدى مواءمة هذه الخدمة لاستخدامات واحتياجات المستفيدين<sup>28</sup>.

بناء على التعاريف السابقة لجودة الخدمات نقدم التعريف الإجرائي الموالي:  
جودة الخدمات هي التي تحقق عند تقديمها أبعاد جودة الخدمات المتعارف عليها من ملموسية واعتمادية واستجابة وأمان وتعاطف.

2. أبعاد جودة الخدمات: قدم كل من (بيري\* و"زيثامل\*" و"بارازيرمان\*") نموذج *SERVQUAL* (اختصار لكلمة "الخدمة والجودة") لقياس جودة الخدمات على وجه الخصوص، فهذا النموذج هو مقياس لكيفية إدراك العملاء لجودة خدمة المؤسسة عند تلقيها<sup>29</sup>، حيث تم تقديم هذا النموذج سنة 1985 كنموذج يتكون من عشرة أبعاد هي: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، المجاملة، الاتصال، الفهم، التمكن، المصداقية، الأمان، والملموسية، ثم تم تطوير هذا النموذج في السنوات الثمانية التالية من قبل الباحثين أنفسهم<sup>30</sup>، وبعد ذلك قاما باختصار العشرة أبعاد في خمسة أبعاد أساسية هي:
  - الاعتمادية: يشير هذا البعد إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل معتمد ودقيق<sup>31</sup>.
  - الملموسية: تشير هذا البعد إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات والأجهزة ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال ومعهم، ففي كثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة... الخ<sup>32</sup>.
  - الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات المستفيدين والاستجابة لشكاواهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بالشكل الذي يقنع المستفيدين بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها<sup>33</sup>.
  - التعاطف: يشير هذا البعد إلى الأدب والاحترام والمودة عند التعامل مع المستفيد<sup>34</sup>.
  - الأمان: يشير هذا البعد إلى درجة الشعور بالأمان في الخدمات المقدمة ومن يقدمها<sup>35</sup>.

نستنتج من أبعاد جودة الخدمات بأنها تتكون من بعدين أساسيين هما بعد الملموسية وبعد اللاملموسية، فالأول يقع على عاتق المؤسسة باعتباره يعكس مظهر المؤسسة ومحيطها الداخلي وأماكن الاستقبال والأجهزة والمعدات، وهو أول شيء يعطي المستفيد تصور أولي حول جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، أما الثاني فيقع عاتقه على مقدم الخدمة وهل يتحلى بالاعتمادية من خلال قدرته على أداء الخدمة بشكل دقيق، والاستجابة السريعة وبالأمان والتعاطف مع المستفيد وتقدير ظروفه والاهتمام به.

3. مستويات جودة الخدمة: توجد ثلاث مستويات لجودة الخدمة كما يلي<sup>36</sup>:

- الخدمة العادية: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك المستفيد لأداء الخدمة مع التوقعات المسبقة عنها.
- الخدمة الرديئة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.
- الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

نستنتج من خلال المطلب السابق بأن هناك ثلاث مستويات لجودة الخدمة، فقد تكون الخدمة عادية عندما تتساوى توقعات المستفيد مع مواصفات الخدمة المقدمة، كما قد تكون الخدمة رديئة وهذا عندما تكون مواصفات الخدمة أقل من توقعات المستفيد، وأيضا قد تكون الخدمة متميزة وهذا هو أعلى مستوى وتتحقق عندما تفوق مواصفات الخدمة توقعات المستفيد.

4. متطلبات تحقيق جودة الخدمة: من أجل الحصول على خدمة ذات جودة، تضمن أدنى درجة من الأخطاء وتحقيق مستويات عالية من القبول لدى المستفيدين، يستلزم مجموعة من المتطلبات الضرورية<sup>37</sup>:

- الكفاءة المهنية للأشخاص الذين يقدمون الخدمة، أي أن يكون مقدم الخدمة محيطا بالمعرفة والمهارة المتعلقة بحقل تخصصه، وأن تكون جدية الرغبة في إسداد وتقديم الخدمة، وأن يتحلى بأعلى مستويات السلوك الأخلاقي، وأن يهتم بتنمية قدراته ومهاراته وصولا إلى تحسين الأداء؛
- الرضا والقبول من جانب المستفيدين من الخدمة، لأنه بدون ذلك الرضا لن تكون الخدمة ذات جودة وفعالية، فقبول المستفيد وذويه للإجراء يمثل الحجر الأساس في الخدمة؛
- إن الخدمة ينبغي أن تلبى على الأقل أدنى مقاييس ومعايير الجودة التي أقرها المجتمع الدولي من خلال التشريعات والأنظمة والتعليمات، فالمؤسسات المتخصصة والمؤسسات التطوعية، جميعها تعمل على وفق معايير مستويات الجودة في الخدمة وينبغي على مقدمي تلك الخدمات الالتزام بها.

ثالثا: رضا الزبون: يعد رضا الزبون الغاية الأسمى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالزبون هو السبب من وجود المؤسسة، فقد يكون سببا في تطورها وبقائها واستمرارها من خلال تمسك الزبون بالمؤسسة واعتزازه بالتعاون معها، كما قد يكون السبب في زوالها من خلال فراره من اقتناء منتجات المؤسسة وانتقاله إلى اقتناء منتجات مؤسسة أخرى.

1. مفهوم رضا الزبون: توجد مجموعة من التعاريف لرضا الزبون نورد منها ما يلي:

- التعريف الأول: هو قناعة الزبون بإشباع حاجاته ورغباته نتيجة استخدامه لمنتجات علامة معينة ودرجة الاستعداد لديه لإعادة التعامل معها في المرة القادمة<sup>38</sup>.
- التعريف الثاني: كما يعرفه "كوتلر" أثر إيجابي أو سلبي يشعر به الزبون من خلال تجربة شراء أو استهلاك، وهو يمثل نتيجة لعملية مقارنة ما بين توقعات الخدمة والأداء المدرك<sup>39</sup>.
- التعريف الثالث: هو الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء<sup>40</sup>.

بناء على التعاريف السابقة لرضا الزبون نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

رضا الزبون هو عملية ناتجة عن تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع توقعاته ورغباته أو بشكل يفوق ذلك.

دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)

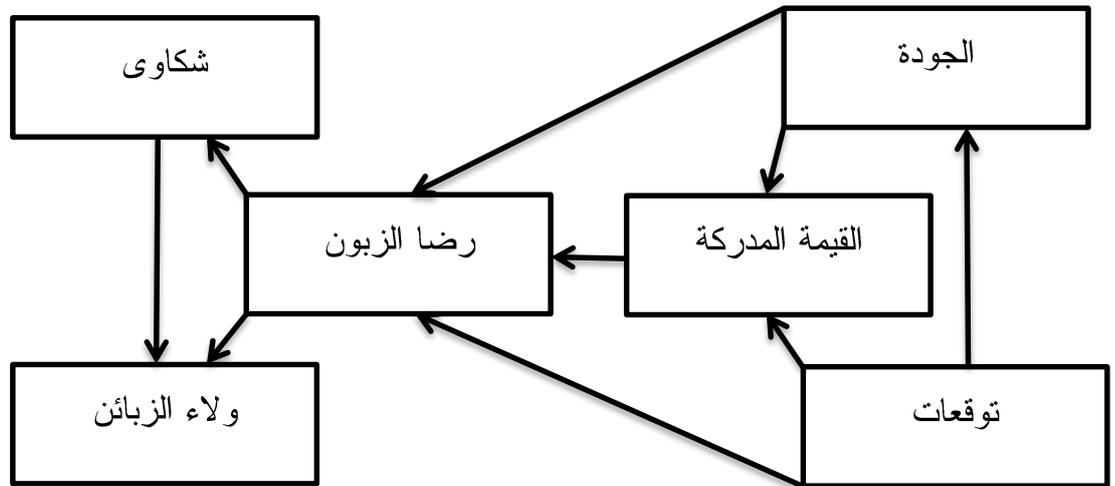
2. أهمية قياس رضا الزبون: يكتسب رضا الزبون أهمية كبيرة، لذا تحتاج المؤسسات الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق قياس رضا زبائنها، إذ أن رضا الزبائن هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، وعلية تبرز أهمية رضا الزبون فيما يلي<sup>41</sup>:

- للوقوف على تحديد مدى رضا الزبون؛
- يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق المؤسسات لأهدافها؛
- معرفة هل أن الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة؛
- يساعد المؤسسة على إمكانية توسيع نطاق أنشطتها والخدمات التي تقدمها لتشمل مجتمعات أخرى؛
- تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- معرفة إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبائن أم يحتاج إلى مراجعة.

3. أهم نماذج قياس رضا الزبون:

من النماذج المهمة في هذا الصدد، نجد النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون، وقد تم تطوير هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات، ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بقية دول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن، الولاء، حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة سببية، وبالتالي هذا النموذج يشرح العلاقة التناسبية العكسية بين شكاوي الزبائن وولائهم<sup>42</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): محددات رضا الزبون



Source: www.theacsi.org

يمكن من خلال الشكل ملاحظة محددات رضا الزبون والتي تتمثل في<sup>43</sup>:

- الجودة المدركة: ويمكن القول بأنها المحدد الأول لرضا الزبون، وتتمثل في تقييم السوق المقدم إليه الخدمة لتجربة الاستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي ومباشر على رضا الزبون.
- القيمة المدركة: وهي المحدد الثاني لرضا الزبون، وتتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، فعلى الرغم من أن السعر أحيانا يكون مهما جدا بالنسبة للزبائن خاصة في مرحلة الشراء لأول مرة إلا أن له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

➤ توقعات الزبائن: وتمثل التوقعات كل من مرحلة ما قبل التجربة الاستهلاكية، والتي تتضمن بعض المعلومات غير المجربة مثل الإشهار، وتوقعات عن قدرة المؤسسة على تقديم جودة في المستقبل.

إن علاقة المؤسسة بالزبون تتشكل من العناصر الأساسية التالية<sup>44</sup>:

- الثقة: من خلال الاحترام المتبادل بين الطرفين، يمكن تنمية تلك العلاقة والمحافظة عليها؛
- الالتزام المتبادل: كلما كان هناك التزام متزايد ومتبادل أتر إيجابا على علاقة قوية بين الطرفين؛
- الرضا: يعتبر دليل على الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وزبائنها؛
- التبادلية: تتحقق عملية التبادل بين المؤسسة الخدمية وزبائنها، يخلق رغبة شعورية بتكراره في فترات لاحقة؛
- التفاعل: من خلال عملية التبادل في حد ذاتها، ثم متابعة سلوك الزبون بعد عملية الشراء.

4. مستويات رضا الزبون: الرضا هو الأساس الناتج عن مقارنة الفرد بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وبالتالي هناك ثلاث مستويات من الرضا كالتالي<sup>45</sup>:

- الأداء > التوقعات ← زبون غير راضي.
- الأداء = التوقعات ← زبون راضي.
- الأداء < التوقعات ← زبون جد راضي.

رابعا: التمكين وجودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون:

إن تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة أمر في غاية الأهمية، لأن الخدمة التي لا تحتوي على الجودة هي خدمة معيبة، لذا يتطلب الأمر استعمال الأساليب الحديثة في التسيير حتى تتمكن المؤسسة من تحسين جودة خدماتها، ونجد من بين هذه الأساليب تمكين العاملين بحيث أن العامل يتعامل بصورة مباشرة مع الزبون، وبالتالي فإذا كان العامل ممكّن وله صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس بالإيجاب على أدائه ومنه تحقيق رضا الزبون.

1. مساهمة تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمة:

عندما يتم تفويض السلطة للعاملين فإنهم سيشعرون بالإلهام والحماس للمساهمة في تحسين جودة الخدمة الصحية، وسوف يكون لديهم شعور أكبر بالاحترام والثقة بين الزملاء، مع العلم أن مساهماتهم معترف بها ويقدرها الرؤساء في العمل وهذا ما يحفزهم أكثر على تقديم خدمة متميزة<sup>46</sup>.

إن التمكين في قطاع الخدمات يستهدف العاملين في الخطوط الأمامية لأنهم يتعاملون بصفة مباشرة مع المستفيدين، وهذا ما يعطيهم دافع لأخذ زمام المبادرة وحل المشكلات الفورية التي يواجهها المستفيد<sup>47</sup>، كما يجعلهم أكثر ثقة أثناء التعامل مع المستفيدين كونهم مرتاحون نفسيا لأنهم يمتلكون الاستقلالية والحرية في التصرف<sup>48</sup>، لذا فإن التمكين شرط أساسي لتحقيق جودة الخدمة، فلا يمكن لأي عامل أن يفعل ما عليه فعله على الفور إلا إذا كان ممكّن ولديه استقلالية وحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس<sup>49</sup>، وبالتالي إن فرصة الوصول لمرحلة الشعور بالتمكين تجد لها مجالا أكبر للتحقق في قطاع الخدمات، حيث يكون العاملون على تماس مباشر مع الزبائن ويصعب الفصل بين الخدمة ومن يقدمها، كما هو الحال في الخدمات السياحية والفندقية والصحية إذ يتصرف الموظف في هذه المجالات بكل حرية واختيار، ويمارس قدرا كبيرا من الخيال والإبداع، ويبدو كأنه صاحب المؤسسة وليس مجرد موظف، فعندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قربا من الزبائن وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم، فتمكين العاملين هو وسيلة أساسية للتأثير في مواقف وسلوكيات العامل، وبالتالي التأثير في مستوى الخدمة المقدمة للزبون ومنه تحقيق رضاه وولائه، حيث نجد أن الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل بأن،

دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)

هناك علاقة طردية بين تمكين العاملين وتحقيق رضا الزبائن، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والمؤسسات الصحية والفنادق وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وتحقيق جودة الخدمات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، وهذه الاستجابة الفورية وسرعة الإنجاز تعد من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات<sup>50</sup>.

## 2. مستويات تمكين العاملين في قطاع الخدمات

هناك مستويات مختلفة لتمكين العاملين في المؤسسات الخدمية تستلزم خدمات مختلفة، حيث توجد ثلاث مستويات أساسية لتمكين العاملين في قطاع الخدمات هي<sup>51</sup>:

- **مستوى التمكين أقل:** في صناعة الخدمة مثلا نجد خدمة مطاعم الوجبات السريعة هي نوع لحالة تمكين ولكن بمستوى منخفض، لأن هذا النوع من الأعمال يتميز بمستوى أقل في مراعاة احتياجات الزبائن حسب الطلب وكثافة في العمالة، لذلك نجد نمطية عالية لخدمة الزبائن وعدم اتصال كبير مع الزبائن.
- **مستوى متوسط للتمكين:** هناك نوعين من الخدمات تقع بين الخدمات الاحترافية والصناعة الخدمية، تتمثل في الخدمات النمطية المعيارية والخدمات التكنولوجية، فالأولى هي خدمات بدرجة متوسطة، حيث أن احتياجات العملاء تكون تنبئية، وبالتالي فالتعامل بين مقدمي الخدمة والزبائن يكون متوسطا، أما الثانية تتضمن مثلا خدمات هندسة وخدمات صيانة أخرى، فهذا النوع من الخدمات يدور غالبا حول التكنولوجيا، أين تقدم الخدمة الكترونيا وتواصل وتفاعل أقل بين عمال الخط الأمامي والزبائن، ويمكن للزبون هنا أن يحتاج إلى نصح أو استشارة حول أفضل خدمات لهم، وبالتالي فهو يحتاج إلى خدمات حسب الطلب، حيث يمكن أن يكون طلب الزبون هنا صعب التنبؤ، وعليه فإن عمال الخط الأمامي يحتاجون أكثر من غيرهم إلى طرق بديلة وحرية أكثر لتنفيذ مهامهم وتقديم الخدمة المطلوبة.
- **مستوى تمكين عال:** تتميز الخدمات الاحترافية بمستوى عال من التمكين، لأنها خدمات تخضع إلى مستوى عال لتطلعات ورغبات الزبون، أي أن الزبائن المختلفين لديهم احتياجات ومتطلبات مختلفة أيضا، لأن احتياجات الزبائن عادة تكون غير متوقعة، وبالتالي الحلول تكون أكثر تعقيدا لمقابلة احتياجات الزبون، وعليه فإن المستوى الأعلى من التمكين يتطلب منح العامل الحرية والاستقلالية لإنجاز مهامه، وتقديم خدمة تناسب وتطلعات ورغبات الزبون.

## خامسا: نماذج رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي:

حتى يتم تدعيم الجانب النظري لمعرفة أهمية التمكين أكثر في قطاع الخدمات، سنحاول في هذا المطلب التعرض إلى تجارب رائدة لمؤسسات خدمية اعتمدت على أسلوب التمكين كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة في خدماتها المقدمة وتحقيق رضا زبائنها.

1. تجربة فندق "ماريوت\*": إن أحد العاملين في أحد فروع فنادق "ماريوت" قام بحجز تذكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق، وقد استطاع تحري مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزنة في نظام الحاسوب التابع للفندق، وسافر إلى مكان إقامة رجل الأعمال حتى تمكّن من تسليمه الحقيبة، وكان تلك مبادرة خاصة من ذلك العامل كشكل من أشكال التمكين، مما أدى إلى أن تحولت هذه القصة الحقيقية إلى مثل يقال في كل مناسبة وتحول صاحب القصة إلى بطل، ولو حدثت هذه القصة ربما في مؤسسات بيروقراطية أخرى، لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى<sup>52</sup>.

2. تجربة مؤسسة *برودنتشيسال*: لقد عانت مراكز أعمال هذه المؤسسة في الجزء الشمالي من أمريكا من الانخفاض الكبير في مستوى كفاءتها، فكانت طلبات الزبائن تأخذ وقتا كبيرا لإنجازها، كما أن المديرين لا يستطيعون عمل أي شيء لحل أي مشكلة، واعترافا بذلك قرر المديرين منح العاملين السلطة لأهم أقرب للزبائن، وكذلك تشكيل فرق العمل لإنجاز متطلبات الزبائن، وعلى ضوء ذلك نقصت مدة إنجاز متطلبات الزبائن من عشرة أيام إلى ثلاثة أيام في أحد المراكز، كما أن تكاليف التشغيل انخفضت بنسبة 12%، ولوحظ تحسين في جودة الخدمات المقدمة وزاد معدل العائد الإجمالي بنسبة 40%<sup>53</sup>.

3. تجربة مؤسسة *كرايزلر*: لقد تجاهلت المؤسسة لمدة سبع سنوات سماع رأي أحد العاملين على خط الإنتاج حول ضرورة تعديل تصميم مقاعد السيارة، إلى أن اتضح بعد ذلك بأن التصميم الذي قدمه هذا الفني هو ما يريده الزبون وأن السوق أصبح يطلب ذلك، وهذا ما جعلها تتأخر عن المؤسسات المنافسة في تلبية رغبات زبائنها، وخسارة جزء من حصتها في السوق، لذلك نرى مدى أهمية عملية التمكين في تشجيع المبادرة لدى جميع الموظفين<sup>54</sup>.

4. تجربة مؤسسة معالجة مياه الصرف الصحي في الولايات المتحدة: تم تطبيقها على مرحلتين<sup>55</sup>:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم تشكيل ثلاث فرق عمل، الأول فريق قيادي يتضمن عاملين ممثلين لجميع المستويات والوظائف في المؤسسة، والفريق الثاني لتحسين الاتصالات من خلال نشر ومناقشة البرنامج المطروح، وتعريف العاملين بأهدافه وطموحاته، وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، والتنسيق بين الجهود المختلفة للفرق في سبيل تطوير الأداء، أما الفريق الثالث فتم تشكيله لتحديد الاحتياجات التقنية اللازمة لتنفيذ المشروع، من خلال صياغة خطة لتحديد وتنظيم وتنفيذ الأساليب التقنية الواجب اتباعها.
- المرحلة الثانية: تضمنت هذه المرحلة برنامجا للتدريب الإداري، من خلال تحديد المشرفين للمديرين للمعلومات الجديدة التي يرغبون بتعلمها وتعليمها للعاملين، كما تم تقديم برامج تدريبية لجميع العاملين لتنمية جوانب الاتفاق والالتزام داخل الفريق، فضلا عن تنمية الشعور بالمساءلة والمسؤولية الذاتية.

خاتمة:

يعتبر تمكين العاملين من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اهتمت بالعاملين خاصة إذا تم إعطاؤهم الحرية والاستقلالية في أداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فالتمكين يتطلب إدارة تشاركية تعمل على مشاركة جميع العاملين بأفكارهم ومقترحاتهم، وتقوم فكرة التمكين على التركيز على العامل دون الموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة، لأن فلسفة التمكين تؤمن بقدرات وإمكانات العامل لذا اقتضت الضرورة على منحه الحرية والمزيد من الصلاحيات حتى يصبح العامل بشكل طاقة ذهنية وفكرية من شأنها الارتقاء بأداء المؤسسة إلى الأفضل، وتطبيق التمكين في قطاع الخدمات يعطي صفة متميزة مقارنة إذا تم تطبيقه في المؤسسة الإنتاجية، لأن العامل في قطاع الخدمات يتعامل مباشرة مع المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإذا كان العامل يمتلك صلاحيات أوسع والحرية والاستقلالية فإن هذا سيعطي الخدمة طابعا مميزا بما ينعكس إيجابا على المستفيد ويجعله راض عن الخدمة المقدمة وهذا ما قد يشكل ولاء المستفيد للمؤسسة.

نتائج الدراسة: توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- ◀ يعد التمكين من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي أعطت اهتماما كافيا للعاملين من خلال إعطائهم الحرية في أداء المهام والمزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- ◀ إن فرصة ظهور التمكين في مؤسسات الأعمال جاءت لتبين قيمة العامل في المؤسسة، من خلال المشاركة بأفكاره ومقترحاته التي تعزز وتتمن جهودات المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين؛
- ◀ يرتكز التمكين على مجموعة من العناصر التي تضمن تطبيقه بفعالية وهي التفويض والتدريب والتحفيز والاتصال والعمل الجماعي، وهي كلها عناصر تتكامل مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف التمكين والتي بدورها تنعكس على أهداف المؤسسة؛

أن التمكين يصلح لأن يطبق في كافة المؤسسات في كافة القطاعات إلا أن ما يعطيه طابعا مميزا هو تطبيقه في قطاع الخدمات، لأن العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبون، وبالتالي فإذا كان العامل له صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس إيجابا على أداءه وهذا بدوره سينعكس على رضا الزبون عن الخدمات المقدمة؛

انطلاقا من قاعدة رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي فإن التمكين من أحسن الأساليب الإدارية التي تساهم في تحقيق رضا العميل الداخلي الذي بدوره ينعكس على تحقيق رضا العميل الخارجي؛

إن ما يميز تقديم الخدمة هو أن تقدم بجودة عالية لأن الخدمة التي لا تحتوي على طابع الجودة هي خدمة معيبة أساسا؛

يشكل قطاع الخدمات القطاع الثالث في الاقتصاد بعد الزراعة والصناعة، فقطاع الخدمات يحتوي خدمات كثيرة مثل الخدمات المصرفية، السياحية، الصحية ... الخ، إلا أن أهمها هو الخدمة الصحية لأنها تهتم بصحة الإنسان وهذا الأخير هو مصدر التنمية.

توصيات ومقترحات الدراسة: توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى جملة من المقترحات والتوصيات كما يلي:

ضرورة اهتمام المؤسسات الحديثة بمنهج تمكين العاملين باعتباره يركز على العاملين من أجل استثمار معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ومنه على الأداء التنظيمي؛

على مؤسسات الأعمال الاهتمام بأبعاد تمكين العاملين من تفويضهم للسلطات والمسؤوليات وتدريبهم بصفة مستمرة وتشجيع على العمل الجماعي وتحفيزهم من خلال التأثير على أدائهم؛

ينبغي على المؤسسات الخدمية أن تحقق الجودة في خدماتها المقدمة من خلال تحسين جانب الملموسية كتحسين مظهر المؤسسة وتحسين أماكن الاستقبال ومكاتب العاملين والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة؛

ضرورة الاستفادة من التجارب الرائدة للمؤسسات الخدمية التي اعتمدت على التمكين كأحد الأساليب التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن بغية تحقيق رضاهم؛

العمل على إقامة دورات تدريبية وتعليمية للعاملين من أجل تطوير معارفهم بالإضافة إلى إعطائهم مكافآت وعلاوات تنعكس إيجابا على الخدمات المقدمة ومنه تحقيق رضا الزبون؛

ضرورة الاستثمار في قطاع الخدمات للنهوض بالاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية؛

#### قائمة المصادر والمراجع:

- 1- ملحم يحيى سليم (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 07.
- 2- عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، جامعة الجزائر 3، ص: 308.
- 3- فلاح بن خلف العجرفي (2017)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكنيات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد: 06، العدد: 09، ص: 154-155.

4- Manmohan Joshi (2015), *Human Resource Management, First Edition, without mentioning the publishing house, p: 57.*

5- PFannstiel Mario A., Rasche Christoph (2016), *Service Business Model Innovation in Healthcare and Hospital Management: Model, Strategies, Tools, without mentioning the edition number, Springer International Publishing, Switzerland, P: 25.*

6- محمد قدرى حسن (2014-2015)، إدارة الأداء المتميز، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص: 408-409.

<sup>7</sup>- **ELLY R. TWINEYO KAMUGISHA (2017), *The Basics of Business Management - Vol I: Leadership, Financial Management and Economics, 1st edition, book boon, Without mentioning the country of publication, p :13.***

<sup>8</sup>- راضي جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته باندفاع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة

والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 12، العدد: 01، جامعة القادسية، العراق، ص: 64.

<sup>9</sup>- **Brian Tracy (2013), *Time management, Without edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States of America., p: 60.***

<sup>10</sup>- **G.Sreelakshmi (2016), *Empowerment Methods and Guerilla Tactics for Managers, Iosr Journal of Business and Management, Volume 18, Issue : 05, P: 108.***

<sup>11</sup>- النعمة عادل زاكر، سليمان آمال سرحان (2012)، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراقدين، المجلد: 34، العدد: 108، جامعة الموصل، العراق، ص: 172.

<sup>12</sup>- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 36، ص: 169.

<sup>13</sup>- حمدي سالم حامد (2018)، رضا الزبون في إطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرف الرشيد والراقدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 01، جامعة كركوك، العراق، ص: 198.

<sup>14</sup>- **Sadaf Zahra and al (2014), *Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model, IOSR Journal of Business and Management, Vol: 16, Issue: 9, p: 62.***

<sup>15</sup>- معمر عقيل عبيد (2015)، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد: 11، العدد: 29، العراق، ص: 285.

<sup>16</sup>- عبد الستار سالم عوض (2018)، العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات "كركوك"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 117، العراق، ص: 143.

<sup>17</sup>- عبد الله أحمد آدم قوز (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، مذكرة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص: 16.

<sup>18</sup>- رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون (2018)، تعزيز مداخل الإنصاف الواسع في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 02، العدد: 42، جامعة تكريت العراق، ص: 191.

<sup>19</sup>- باسم عبد الحسين (2012)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي الهيئة العامة للسودود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 31، العراق، ص: 265.

<sup>20</sup>- أفنان عبد علي الأسدي (2014)، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لأداء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف والأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 08، العدد: 31، العراق، ص: 200.

<sup>21</sup>- **Umar Akeel Aisha (2018), *Exploring Patient Empowerment: Presenting an Enhanced Model for Delivery in Practice., PhD thesis, University of Hull, p :24.***

<sup>22</sup>- محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الأبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في مؤسسة دبال العامة للصناعات الكبريائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 19، العدد: 71، دون ذكر سنة النشر، العراق، ص: 199.

<sup>23</sup>- **Esayas Degago (2014), *A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors, European Journal of Business and Management, Vol:6, No:27, p: 62.***

دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع

الخدمي)

- <sup>24</sup>- جهان سلمان علاوي (2017)، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة استطلاعية لأداء عينة من المديين في مؤسسة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 53، العراق، ص ص 169-170.
- <sup>25</sup>- مريوان مهدي جميل، شاخة وان جمال حبيب الله (2018)، دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية: جامعة حلجة نموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 24، العدد: 108، جامعة بغداد، العراق، ص: 206.
- <sup>26</sup>- زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد: 49، دون ذكر سنة النشر، ص: 255.
- <sup>27</sup>- بان قاسم جواد (2016)، أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا متلقي الخدمة: دراسة تطبيقية في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد: 22، العدد: 93، ص: 268.
- <sup>28</sup>- صبيحة قاسم هاشم الموسوي، عباس مزهر عاكول الشبلاوي (2016)، استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية: دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 92، جامعة بغداد، العراق، ص: 46.
- (ليونارد بيرري 1942): ولد في سنة 1942، وهو أستاذ جامعي أمريكي في التسويق، حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة أريزونا\*.
- \*\*-(فالاري زيثامل):** هي أستاذة التسويق في كلية كينان فلاجلر للأعمال بجامعة نورث كارولينا، وتعد خبيرة في مجال تسويق الخدمات.
- \*\*\*- (بارازيرمان):** هو أستاذ التسويق وأستاذ ورئيس كرسي جيمس دبليو ماكلامور في التسويق بجامعة ميامي.
- <sup>29</sup>- Handrinos Michael C. and al (2015), *Using the SERVQUAL model to evaluate the quality of services for a farm school store, Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets, Vol: 1, No: 1, p: 63.*
- <sup>30</sup>- Mohd. Adil and al (2013), *SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services Marketing Research, Global Journal of Management and Business Research Marketing, Vol: 13, No: 06, p:67.*
- <sup>31</sup>- اياد مراد حسن، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مجلة الدنانير، العدد 03، دون ذكر سنة النشر، ص: 315.
- <sup>32</sup>- عمر دره، معاذ غريب، سالم بيت سعيد (2018)، تقسيم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 24، العدد: 105، 2018، جامعة بغداد، العراق، ص: 359.
- <sup>33</sup>- عمار يوسف ضجر (2011)، أثر الأنشطة التسويقية في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الحكومية في البصرة، مجلة دراسات إدارية، المجلد: 04، العدد: 07، 2011، العراق، ص: 67.
- <sup>34</sup>- ليث شاكر أبو طيبخ (2016)، دور عوامل النقي التكنولوجية في تحسين جودة الخدمات السياحية: دراسة ميدانية في عدد من المؤسسات السياحية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد: 18، ص: 573.
- <sup>35</sup>- سرمد حمزة الشمري، الاء عبد الكريم غالب (2015)، متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد، مجلة المنصور، العدد: 23، ص: 35.
- <sup>36</sup>- فليسي ليندا (2011-2012)، واقع جودة الخدمات في المؤسسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، ص: 44.

- <sup>37</sup>- بوخلوة باديس، جعفرور إيمان (2018)، أثر ضغوط العمل على حودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والمرضى: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلح بمدينة جامعة ولاية الوادي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 13، جامعة ورقلة، ص: 254-255.
- <sup>38</sup>- بن عيشي عمار (2017)، أبعاد حودة الخدمة الصحية ودورها في تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة مستشفيات ولاية بسكرة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 01، جامعة الجلفة، ص: 13.
- <sup>39</sup>- طويطي مصطفى، بوداود بومدين (2018)، نمذحة العلاقة السببية بين حودة الخدمة المدركة وقيمة الزبون بما يعزز رضاه اتجاه المؤسسة: دراسة ميدانية لعنة من زبائن القرض الشعبي الجزائري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 08، العدد: 15، جامعة مستغانم، ص: 120.
- <sup>40</sup>- بوحنان نور الدين (2017)، تقييم حودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون وأثرها على رضاه وولائه: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القل، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05، العدد: 07، جامعة سكيكدة، ص: 372.
- <sup>41</sup>- الخفاجي حاكم جبوري، رضا الزبون كمتغير وسيط بين حودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي فرع النحيف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 08، العدد: 25، دون ذكر سنة النشر، العراق، ص: 84-85.
- <sup>42</sup>- بوزيان حسان (2014)، أثر حودة الخدمة على رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد: 06، جامعة الوادي، ص: 67.
- <sup>43</sup>- Biljana Angelova, Jusuf Zekiri, *measuring customer satisfaction with service quality using american customer satisfaction model, international journal of academic research in business and social sciences, vol1, n3, 2011, p243.*
- <sup>44</sup>- زعباط سامية (2016)، حودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة حجل، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد: 05، جامعة بشار، ص: 85.
- <sup>45</sup>- بن سعيد مسعودة أمال، بن لخضر محمد العربي (2017)، دور التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون الجزائري: دراسة تطبيقية على عنة من المصارف، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 03، جامعة بشار، ص: 202.
- <sup>46</sup>- Nagwa Gouda Ahmed Abd-Elmoghith, Sanaa Hassan Mohamed El-Malah (2018), *Empowering and Job Satisfaction Among Nurse Interns, IOSR Journal of Nursing and Health Science, Vol: 7, Issue: 2, p: 2.*
- <sup>47</sup>- Tzu- Hui Clara Wang (2015), *Organisational Citizenship Behaviour: Exploring enablers within organisational culture from an employment perspective, PhD thesis, Department of Human Resource Management, University of Strathclyde, p: 141.*
- <sup>48</sup>- Al-Sabi Samer M. (2011), *The Effect of Empowerment on the Service Recovery Performance of Front Office Agents in Five Star Hotels in Jordan, PhD thesis, School of Hospitality and Tourism Management, University of Surrey, p:170.*
- <sup>49</sup>- Leslie Tickner (2009), *Empowerment and performance in local government: the impact of empowerment strategies on service improvement, PhD thesis, Northumbria University, p: 62.*
- <sup>50</sup>- كواشي مراد، بلحاج طارق (2015)، تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد: 09، العدد: 01، جامعة المدية، ص: 6-7.
- <sup>51</sup>- شرع مريم (2014-2015)، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء الأسرة الجامعية بجامعة غرداية وقياداتها الأكاديمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دون ذكر التخصص، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص: 113.
- \* - (فندق ماريوت): هي مؤسسة ضيافة متنوعة أمريكية تدير مجموعة واسعة من الفنادق والمنتجعات والامتيازات وما يتصل بها من مرافق السكن، أسسها جون ويلارد ماريوت، وتدار الشركة الآن من قبل ابنه، الرئيس التنفيذي بيل ماريوت والمدير
- دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)



- التنفيذي آرني سورنسون، يقع مقرها الرئيسي في بيثيسدا "ماريلاند" في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمتلك الشركة أكثر من 4087 فندق ومؤسسة في أكثر من 80 دولة حول العالم.
- <sup>52</sup>- سعود أمال (2014-2015)، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ص: 117.
- <sup>53</sup>- باقبص هدى بنت عمر بن عبد الله (2018)، آلية التمكين الإداري، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص: 27.
- <sup>54</sup>- قريشي محمد، سبتي لطيفة (2015)، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد: 03، العدد: 02، جامعة المدية، ص 122.
- <sup>55</sup>- الجميلي مطر بن عبد المحسن (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، دون ذكر التخصص، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص: 59.