

**التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال
دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر**

***Administrative Empowerment as a Modern Approach to
achieve a Service Quality in Business Organizations
Field study on Algeria Telecom institution***

أ.رشام كهينة أ.د. جميل أحمد
جامعة ألكلي محند أولعاج – البويرة، الجزائر

تاريخ قبول النشر: 2017/05/30

تاريخ الاستلام: 2017/01/05

المخلص :

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة، وبغرض إختبار البيئة الجزائرية لإحتضان هذه المفاهيم الحديثة فقد جرى إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر موقعا للبحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانتين احداهما تم توجيهها لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض معرفة مستوى التمكين فيها، والأخرى لزيائنها من أجل معرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد دور للتمكين الاداري في أبعاد جودة الخدمة، وتوصي الدراسة بضرورة توجيه الاهتمام الأكبر نحو العاملين وفتح مجال أوسع من حرية التصرف وسماع أفكارهم واقترحاتهم مع مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للتمكين كالمركزية والهيكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، والاهتمام أكثر بالزيائن ما يؤدي بشكل أو بآخر إلى تحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري، جودة الخدمة، أبعاد جودة الخدمة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract :

This study seeks to try and find out the contribution of managerial empowerment in achieving service quality, and in order to test the Algerian environment to embrace these new concepts has been chosen Algerian Telecom company as a location of research, and to achieve the objectives of the study we designed and developed two questionnaires, one was directed to the employees of Algerian Telecom company, in order to determine the level of empowerment in the company, and the other to its customers in order to identify the relationship between two variables and to find out the quality level of service that provided by the company under study, were used Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the questionnaire data, the study found there is no role for the empowerment in service quality, The study recommends the need to increase attention to the company employees, opening a wider freedom of action and hear their ideas and suggestions, With the face of obstacles that limit the effective implementation of empowerment, such as centralized, and hierarchical organizational structures and complex, And take more attention to customers, What leads one way or another to improve the service quality at the company under study.

Key words: administrative empowerment, the service quality, dimensions of service quality, Algerian telecom company.

مقدمة:

أصبحت مؤسسات هذا العصر في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تتسابق فيما بينها من أجل الحصول على الموارد التي تمكنها من الاستمرار والبقاء، وذلك ضمن عالم أصبح لا يعترف فيه إلا بالقوي، وهذا راجع إلى ظهور العولمة التي أدت إلى كثير من التعقيد، التطور التكنولوجي، شراسة المنافسة... الخ.

ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة هي الدافع الرئيسي الذي يحتم عليها ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة وذلك بغية تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات اهتماما بالغا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين الإداري، فالاهتمام بهذا المفهوم الحديث يشكل عنصرا حاسما وضروريا للمؤسسات بحيث لا يقتصر على القطاع الإنتاجي فقط، بل قد اتسع نطاقه ليشمل قطاع الخدمات خاصة مع بروز أهميته وزيادة الاهتمام به عبر الزمن، فالمؤسسات الخدمية يظهر فيها التمكين بشكل ملحوظ كما يظهر دوره بشكل فعال فيها نظرا للاحتكاك المباشر بين العامل أو مقدم الخدمة والزيون، بحيث يتم تقييم جودة الخدمة في نفس وقت

تقديمها، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق رضا ولاء الزبائن المؤسسات الخدمية ما يساهم في بقاءها واستمرارها.
إشكالية الدراسة:

أدى التطور الإداري إلى إفراس العديد من التحديات أمام المؤسسات وخاصة الخدمية مما استلزم عليها البحث عن الوسائل التي تساعد على مجابهة هذه التحديات ولعل أبرزها التمكين الإداري، كما أن استمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل فعال وضمن تطور مرهون بمدى قدرتها على جلب وتحقيق ولاء عدد أكبر من الزبائن ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة المقدمة، ولكن في بيئة العمل وخلال الأداء يحدث بعض السلبيات في أسلوب التعامل أثناء تقديم الخدمات أو جودتها، وتظهر بعض حالات عدم الرضا من قبل الزبائن نحو مقدمي الخدمات والمؤسسات الناجحة اليوم تحرص على سمعتها ومكانة زبائنها فتقدم خدمات ومنتجات بكفاءة عالية من خلال انتهاج أساليب حديثة بغرض زيادة فعالية مقدم الخدمة، ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات

الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق الاعتمادية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق الاستجابة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق التعاطف لمؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق الضمان في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الاعتمادية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الاستجابة لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التعاطف لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الضمان لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أهمية الدراسة: تتضمن هذه الدراسة أحد أكثر المواضيع حداثة واهتماما من قبل الباحثين وهو موضوع التمكين الإداري الذي أصبح يعد من بين المفاهيم المعاصرة التي أثبتت فعاليتها في تحقيق استمرار وبقاء المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، إضافة إلى حاجة المؤسسات الخدمية الجزائرية وبالأخص مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق هذا الأسلوب الحديث الذي يساهم في تهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل المبدع، ما يساعدهم في اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم، ما يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة التي أصبحت هاجس مؤسسات المعاصرة نظرا لمساهمتها في ضمان وكسب ولاء الزبائن.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- إبراز أهمية وديناميكية التمكين الإداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، والتي توضح فعالية تطبيق التمكين وما تحققه هذه العملية من تقدم ونجاح للمؤسسات؛
- التعرف على دور التمكين الإداري في جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تقديم التوصيات للمؤسسة محل الدراسة من أجل زيادة مستوى التمكين الإداري وجودة خدماتها.

أولا: الاطار النظري للدراسة

1- التمكين الإداري **Administrative empowerment** : يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة والتي أحدثت ضجة في الفكر التنظيمي الحديث، نظرا

لتركيزه على أهم موارد المنظمة المتمثلة في الموارد البشرية ومحاولة استخراج طاقاتهم الكامنة، ويمكن الالمام بجوانب هذا الأسلوب الحديث من خلال ما يلي:

أ- **تعريف التمكين الإداري:** هناك تعريف عدة للتمكين الإداري، وعندما تتعدد التعاريف حول موضوع ما، فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف واحد بين جمهور الباحثين، كما يعني أيضا أن هذا الموضوع مازال خصبا وقابلا للنقاش ومن هذه التعاريف ما يلي:

يعرف C.E.Luby التمكين على أنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات وذلك عن طريق الشعور والاحساس الداخلي الذي يتولد عنه القدرة والسيطرة، وبوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة¹، أما Robbins, S فيعرفه على أنه منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية².

ويعرف Govindarajan & Natarajanf بأنه تشجيع الأفراد والسماح لهم بأخذ المسؤولية الشخصية لتحسين طرق أداء وظائفهم ليساهموا في انجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى تهيئة ثقافة تنظيمية تشجع العاملين في كافة المستويات على أنهم يمثلون الأداة الرئيسية لصناعة الفارق، ومساعدتهم وذلك بتزويدهم بالثقة والمهارة والتدريب اللازم³.

وحسب Daft, R فالتمكين يمثل منح العاملين القوة والحرية اللازمة لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذها⁴.

في حين هناك من يضيف أن التمكين هو عبارة التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة، والمشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية⁵.

ومن خلال مجمل هذه التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري، يمكن أن نلاحظ أن القاسم المشترك بينهم هو التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم مزيد من الحرية في التصرف، فالتمكين هو عبارة فلسفة إعطاء مزيد المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعامل الذين يتميزون بروح المسؤولية.

ب- **التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المقاربة:** حقيقة هناك خلط كبير وتناقض شديد بين بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المفاهيم الإدارية المقاربة، التي وان تشابهت معه في بعض الجزئيات نظرا لطبيعة العلاقة التي بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، ولا يمكن أن تكون كمرادفات له، ويمكن التمييز بين التمكين ومختلف المفاهيم المقاربة له على النحو التالي⁶:

- التمكين الإداري وتفويض السلطة: اعتبر البعض أن التمكين هو مجرد تفويض القادرين من العاملين لحمل مسؤوليات، وبالتالي تفويضهم بهاته الأخيرة، وقد يكون هذا التفويض مؤقتا لتحقيق أهداف محددة وبعد تحقيقها يتم سحب واسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها، إلا أن التمكين لا يعني مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وانعكاساته على كل من المؤسسة والعامل، فمثلا العامل الذي ليس مستعدا لحمل المسؤولية، لن يكون لديه أي استعداد لتقبل أي تفويض كونه يفتقد الشعور الذاتي بالمسؤولية والذي لا يمكن تحقيقه في نفس العامل إلا عن طريق تمكينه، غرس الثقة فيه، ومعرفة مدى استعداده للعمل باستقلالية تأثيره على الآخرين، والجدول التالي يبين الفروقات الجوهرية بين عمليتي التمكين الإداري وتفويض السلطة كما يلي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة

أساس المقارنة	التمكين الإداري	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليُقدر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين.
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في مجالات محددة.
المسؤولية	النجاح يُنسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية على من فوض.
الرقابة	رقابة ذاتية ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المؤسسة.	رقابة مباشرة تدرج تحت رقابة المديرين لسير الأعمال.
المعلومات	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركها ضمن كافة المستويات الإدارية.	السماح بقدر يسير من المعلومات الخاصة بتنفيذ المهام المطلوبة.
الزمن	دائم يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.	التفويض يكون مؤقتا.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص 30. يوضح الجدول (01) الفروقات الجوهرية التي تميز تمكين الإداري عن تفويض السلطة من مختلف الجوانب كالسلطة، الرقابة..الخ، فرغم التشابه الكبير بين هذين المصطلحين عند الكثيرين، إلا هناك مميزات تميز أحدهما عن الآخر.

- التمكين الإداري والمشاركة: إن المشاركة تعبر عن رغبة الفرد في العمل في شكل فريق، والمشاركة في المعلومات تمكن العمال من المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم

وانخراطهم بالعمل، والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للعاملين مساحة أوسع في عملية صنع القرار.

وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين لكونهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء، فإذا كانت السلطة في المشاركة مدومة أو غير كافية، فإنها في التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة، بينما الهدف من التمكين هو الإستمرار في التحسين بمستويات الأداء الكلي للمؤسسة⁷.

- التمكين الإداري والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بترك جانب من الاستقلالية والحرية للعامل من أجل السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري⁸، حيث تتطلب توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون عن طريق توكيلهم بأعمال جديدة، لذا فهو يختلف عن التمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه عن طريق زيادة تفاعلاته⁹.

ج- أسباب اللجوء للتمكين الإداري: تعمل بعض المؤسسات حالياً على تمكين عامليها على صنع قراراتهم بأنفسهم وذلك يرجع إلى أنها واثقة كل الثقة بكونه فرصة جيدة لتطوير مهاراتهم، وتكمن الأسباب التي تدفع المؤسسة لانتهاج أسلوب التمكين فيما يلي¹⁰:

- يعتبر عملية تساهم في تحسين المنتجات والخدمات؛
 - من أجل عرقلة المؤسسات المنافسة التي تعتمد على تقليدها، فتمكين العاملين مرتبط بذاتية الفرد وهي عملية معقدة صعبة التقليد؛ بتصرف
 - من أجل خلق مؤسسة فريدة من نوعها مع قدرات عالية، فعملية تمكين العاملين تطلق العنان لإمكانيات الأفراد وتفتح لهم مجال الإبداع كما تسمح لهم بتفهم كيفية العمل، وإرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج.
- ويمكن باختصار عرض أسباب تمكين العاملين في النقاط التالية¹¹:
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛

- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية؛
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس بثقة عالية لإنجاز أعمالهم؛
 - إن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة كان أحد الأسباب التي دعت مئات المؤسسات إلى تبني عملية التمكين الإداري في منتصف وأواخر التسعينيات، كذلك فإن توجه المؤسسة نحو هذه العملية كان أولها النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية إسنادا لنظرية (x و y) لماك غريغر، والعامل الثاني يستند على افتراض أن العاملين يعتبرون فرصا للمساهمة في نجاح المؤسسة، فهم الأقرب ومن ثم الأقدر والأصلح لاقتراح التحسينات التي ترفع جودة العمل، وهي المقترحات التي لا يتوقع طرحها من قبل المدراء¹².
- 2- جودة الخدمة Service quality:** عرفت العقود الأخيرة تطورا ملحوظا في مجال الخدمات، وأصبح هناك وعي من قبل الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا وولاء الزبون وبقاء واستمرارية المؤسسات الخدمية، ويمكن الالمام بجوانب هذا المفهوم من خلال ما يلي:
- أ- تعريف جودة الخدمة:** نلاحظ أن جودة الخدمة مصطلح يتركب من مصطلحين وهما:
- **الجودة:** تعرف الجودة على أنها مجموعة من خواص ومواصفات المنتج أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها، فالجودة تحصل حين تقدم المؤسسة المنتج أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق رغبات واحتياجات الزبائن¹³.
 - **الخدمة:** هي عبارة عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة، مع توقعات الزبائن أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة¹⁴.
- وبالتالي يمكن أن نقدم التعاريف المختلفة التي قدمها الباحثون والكتاب لجودة الخدمة، وذلك على النحو التالي:

تعرف جودة الخدمة بأنها "تقييم معرفي، على المدى الطويل، للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة"، فالجودة المدركة هي إذن جزء من الرضا أو ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار¹⁵.

وحسب تعريف (Czepiel) فجودة الخدمة يمكن اعتبارها على أنها ادراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعاته واحتياجاته، أو تجاوز تلك التوقعات¹⁶.

أما تعريف (Bitner and Hubbert) فيرى أن جودة الخدمة هي انطباع الزبائن الكلي للتفوق النسبي أو عدم التفوق فيما يخص المؤسسة وخدماتها¹⁷.

بينما (Parasuraman et Al) فيعرفانها على أنها درجة التباين بين الإدراك والتوقعات نحو الخدمة المقدمة، وهي الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكهم لأداء الخدمة، فكلما كانت الفجوة صغيرة كانت جودة الخدمة ورضا الزبون مرتفع¹⁸.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الزبون في الأخير هو الذي يحدد جودة الخدمة، وبالتالي على المؤسسات الخدمية أن تأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبائن قبل تقديم الخدمات لهم، باعتبار أن جودة الخدمة تقوم على أساس توقعات الزبائن للخدمة التي سوف يحصلون عليها ومقارنتها بما حصلوا عليه فعلا.

ب- أهمية جودة الخدمة: لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الإستقرار والنجاح، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استعمال التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والعاملون الزبائن يتعاملون معا من أجل تحقيق الخدمة وتقديمها بأعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالعمال والزبائن معا، لذلك تكمن أهميتها من خلال ما يلي¹⁹:

- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازدادت عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمنظمات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر؛
- **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛

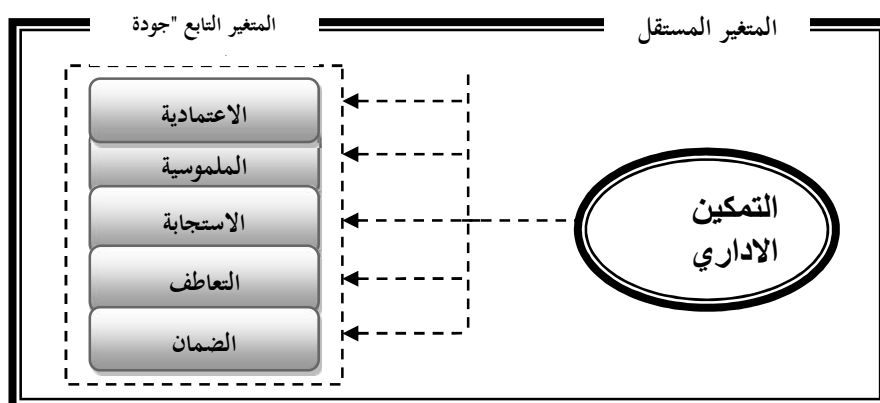
- فهم الزبائن: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن؛
 - المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب زبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
- كما تعد خدمة ورضا الزبائن من أهم عناصر نجاح المؤسسات الخاصة والعامة، سواء في المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات مثل المصارف وشركات الاتصالات وشركات الطيران وغيرها، فالجميع يدرك أهمية جودة الخدمة من مقدمي الخدمات أو المنتجات في كل المؤسسات، ويؤمن بأهمية رضا المستفيدين والمراجعين للشركات والأجهزة الحكومية على حد سواء، لكن في بيئة العمل وخلال الأداء يحدث بعض السلبيات في أسلوب التعامل في تقديم الخدمات أو جودتها، وتظهر حالات عدم الرضا أو الاستياء من بعض المستفيدين نحو مقدمي الخدمات أو المنتجات؛ والمؤسسات الحديثة والناجحة تحرص على سمعتها ومكانة زبائنها فتقدم خدمات ومنتجات بكفاءة عالية وتميز لتحظى برضا زبائنها وبشكل دائم ومستمر، وهو ما يمثل هدفاً من أهدافها.
- ج- أبعاد جودة الخدمة: هنالك عدة آراء في تحديد أبعاد الجودة وذلك طبقاً لنوع الخدمة، ويتفق معظم الباحثين ومن بينهم (Parasuraman وزملائه) أن أبعاد جودة الخدمة تتمثل في²⁰:
- الاعتمادية (Reliability): والتي تتمثل في القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة بالضبط وفقاً لمواصفات معينة، بمعنى درجة اعتماد الزبون على قابلية مقدمي الخدمة في تقديم الخدمة المميزة؛
 - الملموسية أو الجانب المادي (Tangibles): تشمل التسهيلات المادية والمعدات والديكورات، والمظهر الخارجي واللائق للعاملين؛
 - الاستجابة (Responsiveness): أي الرغبة لدى العاملين لخدمة الزبائن بشكل سريع صحيح و دقيق؛

- **التعاطف (Empathy):** فهم حاجات الزبائن الشخصية، ومعاملتهم بلطف، والاهتمام بهم بشكل فردي أو شخصي، والنظر إليهم كأنهم أصدقاء مقربون.
- **الضمان (Assurance):** تتمثل في مشاعر الثقة والأمان في التعامل مع المؤسسة، وهذا يعكس خبرة ومعرفة وقدرة العاملين على زرع الثقة في أنفسهم بالموازاة مع زرع الثقة في الزبائن كذلك ما يؤدي إلى احساسهم بالأمان على انفسهم أو على ممتلكاته.

ثانيا: منهجية الدراسة

1- نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة في المخطط التالية:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري)، والمتغير التابع (جودة الخدمة) الذي يتضمن الأبعاد التالية: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر للتمكين الإداري على كل متغير من متغيرات جودة الخدمة، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

2- منهج الدراسة: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.

3-مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة المستهدف من خلال دراستنا هذه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وزبائننا، وشملت دراستنا هذه على عينة عشوائية مكونة من مجموعة من عمال وزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، والبالغ عددهم (73) عامل ، (205) زبون.

4-أساليب جمع البيانات: اعتمدنا على المصادر الثانوية، والمصادر الأولية من خلالها تم إعداد مقابلة مع بعض عمال المؤسسة وزبائننا، بالإضافة إلى أننا قمنا بتصميم إستبانتين (انظر للملحق رقم (1) و(2))، بحيث عدد الاستبانة الأولى 73 استبانة، وتمكنا من استرجاع 68، أما الاستبانة الثانية فقدر عددها بـ 205 استبانة موجهة لزبائن المؤسسة محل الدراسة، واسترجعنا 198 وعند إجراء التحليل تم استبعاد 04 استبانات غير صالحة للتحليل، وبالتالي عدد الاستبانة الأولى المستخدمة في التحليل 65 استبانة، 197 بالنسبة للاستبانة الثانية، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليهما بـ (تحليل الانحدار المتعدد) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانتين)، تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الاستبانة 02					الاستبانة 01	اسم المتغير
الضمان	التعاطف	الاستجابة	الملموسية	الاعتمادية	التمكين الإداري	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
0.83	0.79	0.92	0.86	0.80	0.81	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

يلاحظ من الجدول رقم (02) أن معاملات الثبات للاستبانتين مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة الأولى (0.81)، والاستبانة الثانية (0.84) وهي نسبة ثبات يمكن الاستناد عليها في التطبيق.

ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- التحليل الوصفي لخصائص العينة: تم بناء هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، فعلى إثر هذه المتغيرات يمكن تحديد الخصائص والسمات التي تتميز بها عينة الدراسة، والتي تتمثل في:

- الاستبانة 01: تبين أن 54% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 42% من العمال هم أقل من 40 سنة، وهذا يدل على التواجد

المعتبر من فئة الشباب في هذا القطاع، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: 68% جامعي، 22% ثانوي، 10% متوسط، ما يعني أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، وبخصوص مستواهم الوظيفي 64% هم من الاطارات، 32% عون تحكم، ثم 04% عون تنفيذ، هذه النتائج تعود أساسا لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة والتي تتطلب حاملي الشهادات الجامعية.

- **الاستبانة 02:** تبين أن 51% ذكور والباقي إناث وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، وما يقارب 60% من الزبائن هم أقل من 40 سنة، وهذا يعني أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب ويعود ذلك تبعا للخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة والتي تركز بصفة كبيرة هذه الفئة، أما المستوى التعليمي فوجدنا النسب التالية: 77% جامعي 19% ثانوي، 02% متوسط، وبخصوص وظائفهم 71% هم من الاطارات ورجال الاعمال، 25% متقاعدین ومهن حرة، ثم 04% من التجار.

2- **واقع التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر:** كانت النتائج الخاصة بتصورات أفراد عينة الدراسة (عمال المؤسسة محل الدراسة)، حول محور التمكين الإداري كما يلي:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارات التمكين الإداري

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض السلطات الكافية للعمال لإتجاز مهامهم.	2.44	1.55	2	منخفض
02	تتق في القرارات التي تقوم إدارة المؤسسة باتخاذها.	2.01	1.33	7	منخفض
03	تشعرك إدارة المؤسسة بمكانتك كعنصر حيوي بالنسبة لها.	2.30	1.52	4	منخفض
04	يتم تقديرك في المؤسسة على أساس ما تحمله من المهارات والقدرات.	2.46	1.41	1	منخفض
05	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.	2.12	1.31	5	منخفض
06	تسعى إدارة المؤسسة إلى مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	2.02	1.25	6	منخفض
07	تساهم في وضع الأهداف التي تكون مسؤولا على تنفيذها.	1.72	1.31	8	منخفض جدا
08	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.	2.34	1.25	3	منخفض
	التمكين الإداري	2.17	1.36	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يتبين من خلال جدول رقم (03) على أن مستوى التمكين الإداري لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر منخفض، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.41)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جدا الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (1.72)، وانحراف معياري (1.31).

3- واقع جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر: يمكن توضيح النتائج الخاصة بتصورات الباحثين (زيائن مؤسسة اتصالات الجزائر)، حول مدى توفر أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

أ- نتائج تحليل محور الاعتمادية: يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بمحور الاعتمادية كما يلي:

الجدول رقم (04): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الاعتمادية) مرتبة حسب متوسطات

الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	2.33	1.22	1	منخفض
02	الحرص على تقديم الخدمات بشكل صحيح في المرة الأولى	2.25	1.44	2	منخفض
03	توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة	2.14	0.41	3	منخفض
	الاعتمادية	2.24	1.02	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد جودة الخدمة وهو بعد الاعتمادية، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.24) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة منخفضة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.22)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.44)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.44).

ب- نتائج تحليل محور الملموسية: يمكن إبراز النتائج التي تتعلق بهذا المحور من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الملموسية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تمتلك المؤسسة تجهيزات ومعدات متطورة	2.10	1.23	2	منخفض
02	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	2.00	1.42	3	منخفض
03	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	2.20	0.98	1	منخفض
	الملموسية	2.10	1.21	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد جودة الخدمة وهو بعد الملموسية، والذي جاء قياسه عن طريق (03) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.10)، وانحراف معيار قدر ب (1.21)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.98) في حين جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (1.23)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (1.42).

ج- نتائج تحليل محور الاستجابة: النتائج المتعلقة بهذا المحور مبينة في الجدول التالي: الجدول رقم (06): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الملموسية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتم الاعلام بدقة عن موعد تقديم الخدمة	2.44	1.55	1	منخفض
02	فترة الانتظار قصيرة	2.01	1.33	3	منخفض
03	هناك سرعة في الرد على شكاوى الزبائن من قبل مقدمي خدمات المؤسسة	2.30	1.52	2	منخفض
	الاستجابة	2.81	1.46	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (06) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد جودة الخدمة وهو بعد الاستجابة، والذي كانت عدد الفقرات التي تقيسه هي (3) فقرات، وقد كانت درجة الموافقة عليه منخفضة، كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة رقم (01) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (1.55)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.33)، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (1.33).

د- نتائج تحليل محور التعاطف: يوضح الجدول التالي النتائج التي تتعلق بهذا المحور:

الجدول رقم (07): استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (التعاطف) مرتبة حسب

متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يهتم مقدمي خدمات المؤسسة بمشاكل الزبائن اهتماما شخصيا	2.08	0.94	3	منخفض
02	ملائمة ساعات العمل لجميع الزبائن	2.14	0.85	1	منخفض
03	يقدر مقدمي خدمات المؤسسة احتياجات وظروف الزبائن	2.11	0.88	2	منخفض
	التعاطف	2.11	0.89	2	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (07) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد جودة الخدمة والذي تمثل في بعد التعاطف أين جاء قياسها عن طريق (03)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.11) وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.94).

هـ- نتائج تحليل محور الضمان: النتائج المتعلقة بهذا المحور مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الضمان) مرتبة حسب

متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	2.40	1.03	1	منخفض
02	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	2.27	1.02	3	منخفض
03	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.	2.33	1.20	2	منخفض
	الضمان	2.33	1.08	-	منخفض

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (08) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد جودة الخدمة وهو بعد الضمان، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.33) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة منخفضة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.20). تلتها في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.02)،

4- اختبار دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر: يمكن تحليل نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط بغرض التعرف على دور التمكين الإداري في جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (الاعتمادية، الملموسية الاستجابة، التعاطف، الضمان)، من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الاعتمادية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تحقيق الاعتمادية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تحقيق الاعتمادية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
الاعتمادية	2.610	1.893	1.959	0.064

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أنه لا يوجد دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الاعتمادية)، فقيمة T المحسوبة التي قدرت بـ (1.893) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.959)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.219) أقل من مستوى الدلالة = 0.05 ، واستناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الاعتمادية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تحقيق الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تحقيق الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
الملموسية	40.13	831.2	6621.	0.202

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة التي

بلغت (831.2) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.662)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.202) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 = ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعلية نقبل بالفرضية الصفرية أي لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الاستجابة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تحقيق الاستجابة في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما هو مبين فيما يلي:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تحقيق الاستجابة لمؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
الاستجابة	0.056	0810.	0.088	0.695

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الاستجابة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.081) وهي أقل من قيمتها الجدولية (0.088) ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.695) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 = ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعلية نقبل بالفرضية الصفرية أي لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الاستجابة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التعاطف لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تحقيق التعاطف في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما يلي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تحقيق التعاطف لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
التعاطف	5992.	1.888	1.958	0.123

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أنه لا يوجد دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (التعاطف)، فقيمة T المحسوبة التي قدرت ب (1.888) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.958)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.123) أقل من مستوى الدلالة $0.05 =$ ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرضية الصفرية لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التعاطف لمؤسسة اتصالات الجزائر.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الضمان لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تحقيق الضمان لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في

تحقيق الضمان لمؤسسة اتصالات الجزائر

البيان	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة	0.150	1.246	1.988	0.218

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (13) أنه لا يوجد دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الضمان)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة التي بلغت (1.245) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.989)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.199) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 =$ ، واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية أي لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق الضمان لمؤسسة اتصالات الجزائر.

و- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة sig
الضمان	0.153	1.245	1.989	0.199

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (14) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (جودة الخدمة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (1.246) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.988)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.218) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

1- نتائج الدراسة: بعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- أثبتت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمة وأبعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر ما يؤكد صحة جميع فرضيات الدراسة، فعلى الرغم من أن العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية في المؤسسات الخدمية والذي يساعدها في الوصول إلى ما تطمح بتحقيقه، إلا أن الاهتمام بهذا المورد بالمؤسسة محل الدراسة لا يزال محتشما و هو ما يعكس حالة عدم الرضا عن العمل داخل المؤسسة، وما انعكس سلبا على الخدمات المقدمة للزبائن، كما أن مشكلتها في الوقت الراهن تكمن أساسا في ضعف إدارة هذا النوع من المؤسسة في محور تعاملاتها مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق الأساليب التقليدية؛
 - أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى منخفض للتمكين الإداري من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل عام تعد المحتكرة والرائدة لسوق الاتصالات هذا ما جعلها لا تهتم بممارسة المفاهيم الحديثة، كما لازلت تسيطر عليها الأفكار التقليدية في الإدارة والتي تتسم بضعف ثقة الإدارة بالعاملين وعدم وجود ثقافة المشاركة في المعلومات، وغياب الرغبة في التعبير وتحمل المخاطرة وخوف المسيرين من فقدان وظائفهم وسلطتهم، والقلق من إساءة استعمال مكامن القوة الممنوحة للعاملين والخوف من مقاومة العاملين أو بعض منهم لأي برنامج يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة؛
 - بينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات بأبعادها المختلفة حسب وجهة نظر زبائن المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مختلف الخدمات التي تعرضها المؤسسة لزيائنها لم تقي بتوقعاتهم، إضافة إلى ارتفاع الشكاوى المقدمة من قبلهم على تلك الخدمات.
- 2- **توصيات الدراسة:** في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:
- تصميم برامج تكوينية لجميع العمال ذات صبغة إبداعية تشجع على تبني وممارسة التمكين، وبالتالي تعمل على تأهيلهم لتولي المراكز القيادية، وتشجيعهم على المشاركة وروح الفريق لغرض تبادل الأفكار والخبرات؛

- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بأبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان)، والتي أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين التمكين وبين هذه الأبعاد داخل المؤسسة المبحوثة؛
- توفير المعلومات والصلاحيات اللازمة للعاملين ما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ما يجعلهم يتفاعلون بشكل إيجابي مع الزبائن وتقديم خدمات في المستوى؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية المعقدة، ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة المرنة، بما يسمح للعاملين بتطوير مهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبانة الأولى الموجهة لعمال مؤسسة اتصالات

الجزائر

تمثل استمارة الاستبانة جزء من متطلبات اعداد البحث الموسوم بـ التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال"، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة، علما بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، شاكرة لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل.

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة عليه يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

- يرجى وضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- المستوى الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل لموضوع الدراسة (التمكين الإداري)

رقم الفقرة	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض السلطات الكافية للعمال لإنجاز مهامهم.					
02	نتق في القرارات التي تقوم إدارة المؤسسة باتخاذها.					
03	تشعرك إدارة المؤسسة بمكانتك كعنصر حيوي بالنسبة لها.					

					04	يتم تقديرك في المؤسسة على أساس ما تحمله من المهارات والقدرات.
					05	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الأعمال من خلال فرق العمل.
					06	تسعى إدارة المؤسسة إلى مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.
					07	تساهم في وضع الأهداف التي تكون مسؤولاً على تنفيذها.
					08	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

الملحق رقم 02: استمارة الاستبانة الموجهة لزياتن مؤسسة اتصالات الجزائر

اسمحو لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموسوم بـ "التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال"، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، شاكرة لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات التي توافونني بها، والتي لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظات عامة:

- 1- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة عليه يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 2- يرجى وضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 5- الجنس: ذكر أنثى
- 6- الفئة العمرية: من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 7- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 8- المستوى الوظيفي: اطارات ورجال الأعمال متقاعدين ومهن حرة تجار

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالمتغير التابع لموضوع الدراسة (جودة الخدمة)

رقم الفقرة	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة					
02	الحرص على تقديم الخدمات بشكل صحيح في المرة الأولى					
03	توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة					
04	تمتلك المؤسسة تجهيزات ومعدات متطورة					
05	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة					
06	ملائمة المظهر العام للمؤسسة لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة					
07	يتم الاعلام بدقة عن موعد تقديم الخدمة					
08	فترة الانتظار قصيرة					
09	هناك سرعة في الرد على شكاوى الزبائن من قبل مقدمي خدمات المؤسسة					
10	يهتم مقدمي خدمات المؤسسة بمشاكل الزبائن اهتماما شخصيا					
11	ملائمة ساعات العمل لجميع الزبائن					
12	يقدر مقدمي خدمات المؤسسة احتياجات وظروف الزبائن					
13	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.					
14	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.					
15	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.					

الاحالات والمراجع:

- ¹- Carole Eagle LUBY, **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**, University of Florida ,USA, 2006, P.12.
- ²- Robbins, S, **Organizational Behavior**, 9th Ed, USA, Prentice-Hall Inc, 2001, p 16.
- ³- Govindarajan, M, & Natarajan, S, **Principles Of Management**, INDIA,Prentice-Hall Private Limited, 2007, p 160
- ⁴- Daft, R, **Organization Theory and Design**, 7th , USA,South Western College Publishing, 2001, p 502.
- ⁵-Manuela BRUCE, **measuring empowerment**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, N02, 2003, PP 102-108.
- ⁶ - أحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إترء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 251.
- ⁷ - فاء يوسف الضمر، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، دراسات في العلوم الادارية، المجلد 36، العدد1، 2009، 59.
- ⁸ - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 206.
- ⁹- Dimitriades, Z, S, **Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies**, USA, Quality Management Journal, Vol.8, Issue.2, 2001 , p 23.
- ¹⁰ - زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27.
- ¹¹ - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 25.
- ¹² - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 180.
- ¹³ - مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص277.
- ¹⁴- Hoffman k, Douglas john,E,G, **service marketing**, cinsepts strategies and cases, South-Westren, cengage Learning U.S.A, 2011.
- ¹⁵- Lovelock et al, **Marketing des services**, 6me édition, Pearson Education, France, 2008, p 609.

- ¹⁶- Ming Wang, Chich-Jen Shieh, **the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction**, Journal of Information and Optimization Sciences, Vol.27, No.1, Taiwan, 2006, P195.
- ¹⁷- Jeoung-Hak Lee, Hyun-Duck Kim, **the Influence of Service Quality on Satisfaction and Intention**, Sport Management Review 14, 2011, P54.
- ¹⁸- Ghada Abd-Alla Mohamed, **Service Quality Of Travel Agents**, An International Multidisciplinary Journal Of Tourism, Volume 2, Number 1, 2007, P66.
- ¹⁹ - حمزة محمد الجبوري، **جودة الخدمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 34، 2013، ص178.
- ²⁰- Anber Abraheem Shlash Mohammad, **Service Quality Perspectives And Customer Satisfaction In Commercial Banks Working In Jordan**, Middle Eastern Finance And Economics, Issue 14, 2011, P 62.