

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير

فرع العلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة

دراسة حالة المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين:

مناصري امينة

معمرى صفاء

الأستاذ/ بن شويحة بشير (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

السنة الجامعية: 2019/ 2020

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير

فرع العلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة

دراسة حالة المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين:

مناصري امينة

معمرى صفاء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/0/

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/ بن شويحة بشير (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019/ 2020

الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل: واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب

ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴿الإسراء: 23﴾

أهدي عملي المتواضع الي جسر الحب الصاعد التي الجنة تحتها أقدامهما

أمي الغالية و الحبيبة حفظها الله و رعما

الي والدي أطال الله في عمره

الي من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي أخوتي حفظهما

الله ورعاهم كل واحد باسمه، وزوجة أخي، أدام الله الرحمة والمحبة بينهم،

كما لا أنسى مصافير وشموع البيت نورها أولاد أخي..رعاهم الله، والي كل

من شاركني في انجاز هذا العمل المتواضع

معمر صفاء

الإهداء

لحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والحصول على هذه الشهادة

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

والذي أطال الله في عمره

إلى ابن وأختي ما املك في الدنيا " أمي " التي دعمتني بالدعاء

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه اللذين وقفوا بجانبني

إلى كل أطفال وبراءم العائلة

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل رفقاء الدراسة وكل من ساهم في نجاحي

ومن يعرفني من قريب أو من بعيد وتمنى لي النجاح

"مناصري امينة"

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أماننا على إنجاز هذا العمل حمداً يليق بجلال وجهه ومعظم سلطانه
نتقدم بخالص شكرنا للأستاذ المشرف الأستاذ بن شويحة بشير على تفضيله بالإشراف على
هذا

العمل وحسن توجيهه ونصائحه ومساعدته القيمة،

كما لا يفوتنا أن نوجه الشكر الخالص إلى أستاذنا الدكتور مناصرة رشيد الذي لم يبخل
علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة، وإلى كل أستاذتنا الكرام الذين لم يبخلوا عنا بحرفه طيلة مشوارنا الدراسي
فلهم كل الشكر والتقدير والاحترام والعرفان،

ولا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي مؤسسة موبيليس "ورقلة" على مساعدتهم القيمة،
كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة
وإلى كل من أمدنا بيد المساعدة ولو بكلمة طيبة.....شكراً لكم جميعاً.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من 46 فقرة تشمل خمسة أبعاد لتمكين العاملين والمتمثلة في (تفويض السلطة، حرية والاستقلالية، بناء فريق العمل، مشاركة بالمعلومات، تدريب العاملين) وخمسة أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وقد اشتملت عينة الدراسة على 50 عامل بالمؤسسة محل الدراسة متمثلين في (عون تنفيذي، إطار رئيس، إطار تحكم) ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة تم اعتماد في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- وجود تمكين العاملين وجودة الخدمة بدرجة عالية مع تأثير قوي لتمكين العاملين على جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس ولاية ورقلة، وأن تمكين العاملين له أثر على فعالية جودة الخدمة، ويتجسد ذلك من خلال ثلاثة أبعاد تدريب العاملين وحرية الاستقلالية يليه بعد مشاركة المعلومات.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، جودة الخدمة، تفويض السلطة، فريق العمل، تدريب العاملين.

Abstract

This study aims to know the effect of empowering workers on the quality of the service provided in the "Wilaya of Ouargla" Foundation,

To achieve the goals of the study, a questionnaire consisting of 46 paragraphs was built, which includes five dimensions to empower workers, which is (delegation of authority, freedom and independence, team building, information sharing, employee training) and five dimensions of quality of service represented in (tangibility, reliability, response, safety, sympathy)

The sample of the study included 50 workers at the institution under study, represented in (executive help, main framework, control framework). In order to test the study hypotheses, the descriptive approach was used and a study approach was adopted in analyzing the data contained in the questionnaires by using the Statistical Package for Social Sciences (Spss)

The results of the field study showed the following:

- Existence of employee empowerment and high quality of service with a strong impact empowering employees on quality of service in the Mobilis Foundation, Ouargla, and that employee empowerment has an impact on the effectiveness of quality of service, and this is embodied through three dimensions of employee training and freedom of independence, followed by information sharing.

Key words: Empowerment of employees, service quality, delegation of authority, work team, employee training.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الاهداء
III	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
2	الفصل الأول: أدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين وجودة الخدمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تمكين العاملين وجودة الخدمة
3	أولاً: أدبيات النظرية تمكين عاملين
3	المطلب الأول: تعريف التمكين وأهميته وخصائصه وفوائده
8	المطلب الثاني: أنواع تمكين ومستوياته وأبعاده
9	المطلب الثالث: متطلبات نجاح وفشل تمكين العاملين
12	ثانياً: أدبيات النظرية جودة الخدمة
12	المطلب الأول: مفهوم الجودة خدمة وأهميتها
14	المطلب الثاني: أبعاد مستويات الجودة خدمة
15	المطلب الثالث: أساليب ونماذج قياس جودة الخدمة
21	المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية
21	المطلب الأول: دراسات متعلقة بالتمكين العاملين وجودة الخدمة
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
27	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة"
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: طريقة معتمدة في دراسة
32	المطلب الثاني: أدوات دراسة
34	المبحث الثاني: نتائج دراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
45	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
46	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق
86	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	29
(1-2)	متغيرات الدراسة	34
(2-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	35
(3-2)	معاملات الثبات لمؤسسة موبيليس بولاية ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباغ	36
(4-2)	توزيع عينة حسب متغير الجنس	36
(5-2)	توزيع عينة حسب متغير العمر	37
(6-2)	توزيع عينة حسب متغير المستوى التعليمي	38
(7-2)	توزيع عينة حسب متغير الخبرة	39
(8-2)	توزيع عينة حسب متغير الوظيفة	40
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد تفويض السلطة	41
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد الحرية والاستقلالية	42
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد بناء فرق العمل	43
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد مشاركة بالمعلومات	43
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد تدريب العاملين	44
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة أبعاد تمكين العاملين	45
(15-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد الملموسية	45
(16-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد الاعتمادية	46
(17-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد الاستجابة	46
(18-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة حول بعد	47

	الامان	
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقله حول بعد التعاطف	(19-2)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة أبعاد جودة الخدمة	(20-2)
51	علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والجودة الخدمة	(21-2)
52	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(22-2)
53	تحليل تباين خط الانحدار	(23-2)
55	معاملات خط الانحدار لمؤسسة موبيليس ولاية ورقلة	(24-2)
56	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة خاص متغير الجنس	(25-2)
57	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة خاص متغير العمر	(26-2)
57	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة خاص متغير المستوي التعليمي	(27-2)
58	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة خاص متغير الأقدمية	(28-2)
58	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة خاص متغير الوظيفة	(29-2)
60	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(30-2)
61	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(31-2)
62	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(32-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(1-1)
14	مفهوم جودة الخدمة	(1-2)
20	مقياس الفجوة	(2-2)
37	توزيع عينة وفق الجنس	(3-2)
38	توزيع عينة وفق العمر	(4-2)
39	توزيع عينة وفق المستوى التعليمي	(5-2)
40	توزيع عينة وفق خبرة	(6-2)
41	توزيع عينة وفق الوظيفة	(7-2)
54	توزيع وفق توزيع الطبيعي	(8-2)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	استمارة الاستبيان	1
75	قائمة الأساتذة المحكمين	2
76	هيكل مؤسسة	3
77	نتائج تحليل استبيان	4

مقدمة

أ. توطئة:

يعد الاهتمام بالموارد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة ، ويعود السبب في ذلك الى أهمية هذا العنصر الذي يعتبر حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء حيث تركز تلك المنظمات على تنمية وتدريب الموارد البشرية، وزيادة مهارتها وتفويض صلاحيات الكافية ومشاركتها في المعلومات وفي عملية اتخاذ القرار ، وتدعيم الثقة بينها وبين إدارات منظماتها ، وذلك من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، انه أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية و هذا بالنظر إلى التطورات التي تمر بها المنظمات وعلى الخصوص شدة المنافسة ولهذا يجب إعطاء كامل الاهتمام بالعنصر البشري وجعل إدارة الموارد البشرية هي أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية ، كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج والممثل في المورد البشري ومع التغييرات الحاصلة في المنظمات وخصائص الأفراد العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها وخاصة مع شيوع حالة عدم التأكد البيئي وازدياد حجم مسؤوليات عمل المديرين و زيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، ومع تعدد حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتطور مهارتهم ألزمت هذه التغييرات بإعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظماتهم و من هنا ظهرت عدة مفاهيم جديدة بهدف تنمية الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في اخذ القرارات و الاستعانة بأفراد الممكّنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة، يعدتمكين العاملين هو الصيحة التي تترد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة .

ومن جهة أخرى فان جودة الخدمات تعد فلسفة إدارية حديثة تتضمن مبادئها العديد من التطبيقات الواسعة في جميع منظمات الأعمال على اختلاف أعمالها، وأنشطتها وذلك لتحقيق رضا العميل ،من خلال اشتراك جميع العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار ، ومن خلال التطوير المستمر لكل عمليات المنظمة التشغيلية والاستخدام الأمثل لمواردها ،وبناء فان نجاح جودة الخدمة المقدمة يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد البشري مدرب ،بكامل صلاحياته لتلبية احتياجات العميل ، والإشباع ورغباته مع التحسين المستمر ،مما يؤدي الى خلق البيئة التنظيمية الملائمة التي تحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من العطاء ،وتحقيق مستويات مناسبة من الاداء.

ب. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"الى أي مدى يساهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة موبيليس ورقلة"؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها الى أسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع مستوى جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس؟
- ما هو واقع مستوى تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة موبيليس؟
- ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى تطبيق تمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس تعزى للمتغيرات الشخصية "الجنس، العمر، المستوى التعليمي...؟"

ت. فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- مستوى جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة مرتفع،
- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة موبيليس
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين مستوى تطبيق العاملين وجودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إجابات أفراد عينة حول جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس تعزى للمتغيرات الشخصية "الجنس، العمر، المستوى التعليمي ..."

ث. مبررات اختيار الدراسة:

تتمثل المبررات التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع ومحاوله معالجته دون غيره من مواضيع في:

المبررات الذاتية: والمتمثلة في:

-الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في الموضوع.

- الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة.

المبررات الموضوعية: والمتمثلة في:

-تناسب الموضوع والتخصص العلمي.

-شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ ضرورة وجود مثل هذه الدراسة لتوفير قاعدة معلوماتية عن تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات الفعلية والمتوقعة ومدى رضاهم عن تلك الخدمات.
- ✓ تحديد مستوى تمكين العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على مستوى تمكين العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة؛
- ✓ التعرف على مدى قدرة تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة
- ✓ تحديد أفضل أشكال تمكين الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة؛

ح. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية في فيما يلي:

أهمية النظرية: تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع تمكين العاملين في مؤسسة ومدى تأثيره بالجودة الخدمة السائدة فيها.

أهمية العلمية: تتبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة مؤسسة محل الدراسة من نتائج الدراسة، في التعرف على مستوى تمكين العاملين لديهم. والعمل على تعزيزه، والكشف عن مدى مساهمته في تحقيق جودة الخدمة المقدمة.

خ. حدود الدراسة:

من اجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة التي تتمثل أساسا فيما يلي:

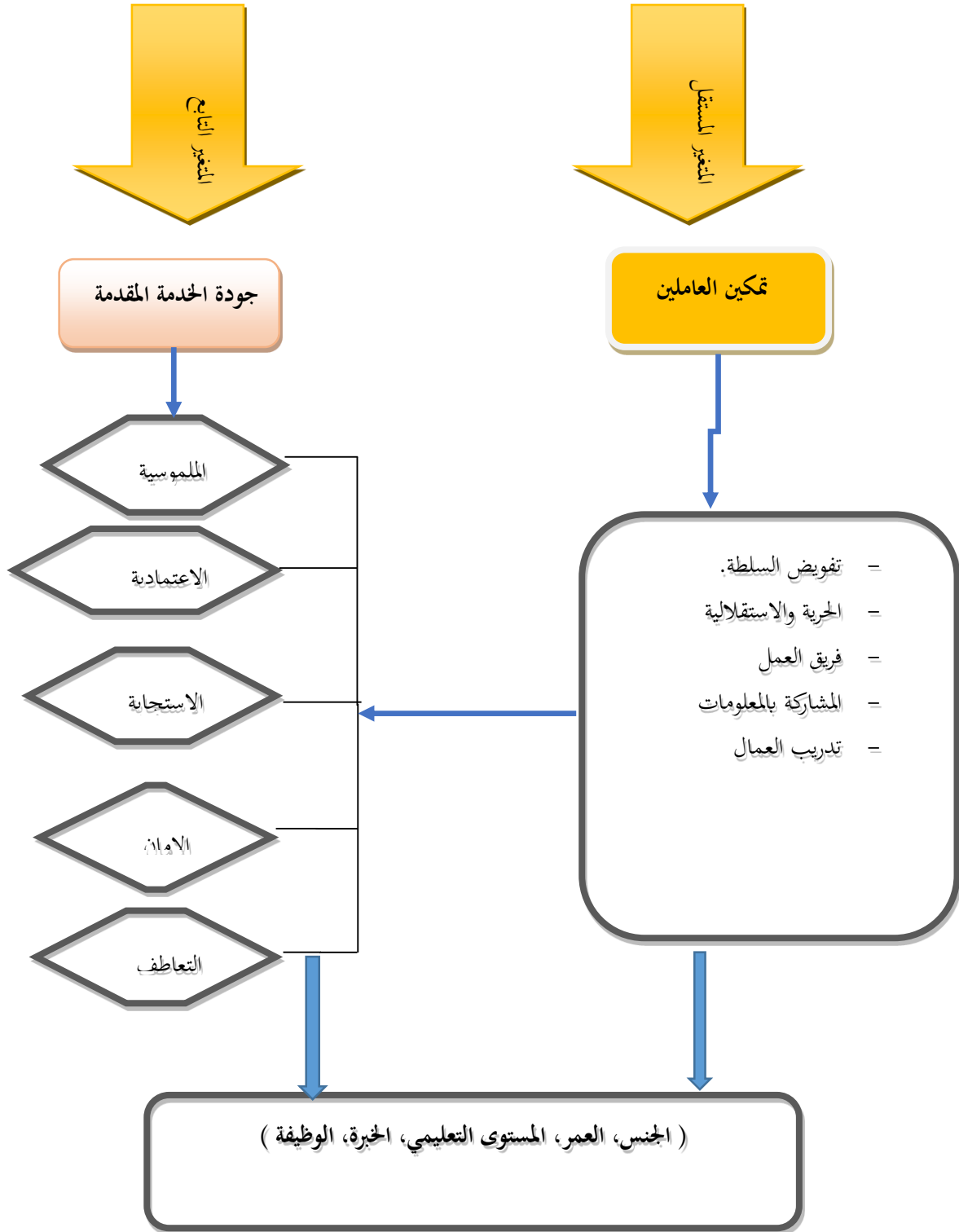
- **حدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على ان تمكين العاملين هو العملية التي تتم من خلاله القيام بالتغييرات والتحسينات على المستوى الإداري في المؤسسة موبيليس.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة؛
- **الحدود الزمنية:** تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من 202 /1/3 الى 2020/3/30 شملت إعداد الاستبيان ومراجعته من طرف الاستاذ المشرف وعرضه للتحكيم الى غاية توزيع الاستبيان على العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

د. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والمتعلقة بتمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة سيتم اعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة في المؤسسة موبيليس بولاية ورقلة قمنا باستخدام الاستبيان بالإضافة إلى القيام بمجموعة من المقابلات والملاحظات مع الاستعانة بالوثائق التي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة لواقع المؤسسة وبعد جمعنا لمعطيات البحث قمنا بمعالجتها باستخدام برنامج spss.

ذ. نموذج الدراسة ومتغيراتها:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ر. تقسيمات الدراسة: تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين، كما يلي:

الفصل الاول متعلق بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الاول يحتوي على أدبيات النظرية تمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة،

أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة. والفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر، ففي المبحث الاول نتناول فيه الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ر. صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا أثناء هذه الدراسة العديد من الصعوبات ونذكر منها:

- ✓ بعض المشاكل المتعلقة ببرنامج المعالجة الإحصائية.
- ✓ صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.
- ✓ صعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى الى تكرار عدة زيارات الى المؤسسة للقيام بجمعها
- ✓ صعوبة في إيجاد المراجع الكافية واللازمة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية تمكين

العاملين وجودة الخدمة

تمهيد

أصبحت الحاجة للتغير في أساليب العمل ولاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة أكثر إلحاح، ونشر روح الفريق كمدخلات وفعالية في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية كما أن موضوع الرضا الوظيفي يلعب دورا كبير وهاما داخل المؤسسات في تحسين جودة الخدمات وكذا مدى رغبة العامل في أداءه لعمله ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى موضوعين هاميين هما تمكين العاملين وكذا جودة الخدمة الذي له الدور الكبير في الوصول إلى نتائج التمكين

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية جودة الخدمة وتمكين العاملين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية جودة الخدمة وتمكين العاملين.

المبحث الأول: أدبيات النظرية والتطبيقية تمكين العاملين وجودة الخدمة

يعتبر مفهوم جودة الخدمة وتمكين العاملين أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات في وقتنا الحالي الذي تتميز فيه بيئة أعمال بتغيرات السريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

أولاً: أدبيات نظرية تمكين العاملين

سوف نتطرق في هذا مطلب على مفهوم تمكين وأهميته وفوائده على عاملين

المطلب الأول: مفهوم لتمكين وأهميته وفوائده وخصائصه

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانيات من القرن العشرين وأنتشر في التسعينات وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل الفكر الإداري، حيث لم يظهر التمكين بشكل مفاجئ وإنما نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد 100 سنة من التطور الإداري بمفاهيم المختلفة، أي التمكين عبارة عن سياسة تتبع خلال فترة زمنية يلزمها متطلبات ومحركها الأساسي العنصر البشري، وفي هذا المطلب سنتناول مفهوم وأهمية التمكين وفوائده

الفرع الأول: مفهوم التمكين

في هذا المطلب سوف نتعرف علي تمكين العاملين في القرآن الكريم ووجهة نظر بعض العلماء الادارة:

1- مفهوم التمكين في القرآن الكريم

ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، دليل علي أهمية هذا المفهوم:

أ- يقول تعالي_الذي ان مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور -سورة حج الآية 41

ب- ويقول تعالي وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين سورة يوسف، الآية 56

2- مفهوم التمكين عند بعض علماء الإدارة: ولقد تناوله علماء من مداخل مختلفة على نحو التالي:¹

- عرفاه BOWEN: بأنه المشاركة بين العاملين والإدارة العليا والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومة المتاحة عن أداء المنظمة، معرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس تقييم الأداء
- كما عرفه SWELL: بأنه التحويل الفعلي لمركز القوة من الإدارة العليا الى العاملين في الخطوط الأمامية.
- وعرفه Shackleton: بأنه الفلسفة إعطاء مزيد من مسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في مستويات الدنيا.
- أما الكيبسي: فيعرف التمكين على أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترضهم.

¹ إيمان طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين ، دراسة حالة ، للهيمات الحلية الكبرى في قطاع، قسم غزة، إدارة أعمال ،جامعة الأزهر غزة ،رسالة الماجستير ، 2015، ص، 15

تعريف التمكين اصطلاحاً: مما تقدم يمكن القول ان هناك توافق مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة إكسابهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم. أي هو عملية نقل سلطة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء مهام موكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة لدعم قدراتهم.¹

ويعرف أيضاً يعرف التمكين علي أنه استراتيجية حديثة تهدف الى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في منظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤيا المستقبلية للمنظمة وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية منظمة وأهدافها، والتمكين يعني إطلاق حرية الموظف وهو في حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان بشكل سريع، وهذه الحالة الذهنية تحتاج الى تبني الفرد لها لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها.²

ويعرف تمكين العاملين: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.³

ومن خلال التعريفات السابقة يعرف التمكين على انه منح العاملين السلطة المؤقتة او دور وظيفيا لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك الى جعلهم قادرين على تأثير على نتائج النهائية التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل مشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

الفرع الثاني: بعض مفاهيم مرتبطة بالتمكين

يتضح مما سبق أن هناك اشتراك بين تمكين وبعض مصطلحات ومن جهة اخرى يلزمنا التأكيد على ان مفهوم التمكين يشبه شيء من تداخل وربما خلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، مما يستدعي مزيد من تبلور المفاهيم عبر استعراض تلك مفاهيم وتحديد علاقتها بالتمكين وذلك كما يلي:

التمكين وتفويض: يخلط الكثير بين مصطلح تمكين والتفويض وكثيراً ما يعتقد أن مفهوم التفويض السلطة مرادف للتمكين حيث وعرف التفويض بأنه "العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مسؤولياتها التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها ويعرف أيضاً التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى مرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل مسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه.⁴

¹ إيمان علي احمد الحيايلى ، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية تربية للبنات ، مجلة ، العدد 122، مجلد، 38، 2019، ص، 8

² أمل فوزي، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية اقتصاد، جامعة الأزهار غزة، 2015، ص، 11

³ عماد علي المهيتر، أثر تمكين علي فاعلية منظمة ، دار النشر وتوزيع ، المنهل ، أبوظبي ، 2010، ص، 9

⁴ الموقع <http://elmaghrby.com/researches/s.doc> 2020/3/23

التمكين والمشاركة: وتعني المشاركة أن يصبح العامل في أية مؤسسة فاعلا، ونشطا، وليس مجرد أداة يخضع لعمليات وسيرورة لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية. وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفي بالطبع وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل إلى حد التناقض. لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا مؤسساتيا، ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية غير الرسمية. فالمشاركة إذن هي المظلة التي تنطوي تحتها كافة الأشكال العاملين، كالمساومة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم والى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف بدورها إلى زيادة حقوق العاملين، بالمشاركة في اتخاذ القرار¹

التمكين والثقة: هناك شرط أساسي للتمكين هو ترسيخ الثقة لدى الموظفين فإذا كان الموظف الذي يعمل مع مسؤول لا يوثق به فلا يمكن ان تكون عملية التمكين فعالة ويمكننا غزو ذلك الى الناس يؤمنون عموما بأنه ينتظر من قائد ان يمكنهم وهذا لا يمكن تحقيقه إلا اذا وثق بهم، أي تعرف الثقة هي العلاقات بين الناس بأنها الإيمان القوي والراسخ بمصداقية شخص ما، أو امتلاكه القوة والقدرة علي شيء ، وهذا يعني أنه ثمة علاقة عضوية متينة بين ثقة وتمكين وأخري ذكرت أهمية ثقة المدير بموظفه وهنا تكون العلاقة بينهما تبادلية وتكاملية²

التمكين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية وحرية للعمال في السيطرة علي وظيفة ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية علي أعماله وعلاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير علي الأحداث و الظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.³

التمكين والاندماج:

الاندماج هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة، وحل المشكلات وجهود التعيين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة. ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تساهم في رفع روح المعنوية للعاملين.⁴

¹عبد الله بن عبد الرحمان، مستويات ومواقف التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة دورية الإدارة العامة ، المجلد 52 العدد، 2، 2014، ص، 129
² بالاعتماد علي:

الموقع <http://2020/4/3//:httpar.m.wikipedia.org>

–رامي جمال، عادل معاينة، الإدارة بالثقة وتمكين، دار نشر وتوزيع، عالم كتاب الحديث، الأردن، 2008، ص، 12

³ عبد الله بن عبد الرحمان ، نفس مرجع سابق ، ص، 126

⁴كزريا الدوري، أحمد علي صالح، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة ، دار النشر وتوزيع ، دار البازوزي العلمية، 2018، ص 26

الفرع الثالث أهمية تمكين العاملين

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية العامل داخل المؤسسة كما يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، وتمثل أهمية التمكين كما يلي: ¹

- ✓ ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي
- ✓ دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات
- ✓ -تحقيق رضا الزبون وولائه
- ✓ -زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أداءهم أفضل
- ✓ -اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط
- ✓ ان التمكين يبني الالتزام ويخلق شعورا بالانتماء
- ✓ يساعد في زيادة فعالية المنظمة ورفاهية العاملين
- ✓ مشاركتهم تزيد دافعيتهم وترفع درجة رضاهم
- ✓ يعمل على تنمية العلاقات بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة.
- ✓ تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم
- ✓ تغيير أنماط القيادة التقليدية واستبدالها بنمط القيادة الميسرة.
- ✓ تبني آلية لتوضيح رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.
- ✓ إيجاد التوازن بين مسؤوليات وصلاحيات الوظائف.
- ✓ إيجاد علاقة التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ تشجيع ودعم الإبداعات والابتكارات والأفكار الجديدة من العاملين.

الفرع الرابع: خصائص تمكين العاملين

- يتسم التمكين بخصائص متنوعة نذكر منها ما يلي: ²
- ✓ يجعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم
 - ✓ يجعل أفراد المسؤولين عن نتائج أعمالهم
 - ✓ -يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية الأداء مهامهم
 - ✓ يركز تمكين العاملين على قدرات الفعلية لحل المشكلات المتعلقة بالعمل

¹ بلقاسم جواوي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، ص، 111

² تلوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة بومرداس 2014، ص6،7

- ✓ يهدف التمكين الى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل
- ✓ يحتاج التمكين الى برامج متميز للتدريب والتعليم مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين
- ✓ تحتاج عملية التمكين الى متابعة، تقييم، تنشيط إعادة الترتيب خاصة على مستوى مدري الإدارة الوسطي
- ✓ يتضمن التمكين اكتساب القدرة على عمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية
- ✓ التمكين ليس عملية مطلقة فبعض القرارات تحتاج الى فرق عمل فعالة والى خبراء ومستثمرين والى تدخل الإدارة العليا بالإضافة الى وجود أوقات، وظروف قد لا تسمح بتمكين خاصة في الأحداث الطارئة

الفرع الخامس: فوائد تمكين العاملين

إهتمت منظمات بالتمكين عند حوادث التغيير الاقتصادي الكبير واتخذت منظمة خطوات لتصبح عالمية، وتمكين يساهم في زيادة إنتاجية ويسلهم في تطوير قدرات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة ولقد أشرنا ال فوائد التمكين من خلال المؤشرات الآتية:¹

- ✓ يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل
- ✓ تعزز سرعة الاستجابة للزبون
- ✓ يؤدي التمكين الى تحقيق الجودة
- ✓ يعزز ثقة بالقدرات الذاتية التي يملكها العاملين
- ✓ يعزز مواقف السلوكية الإيجابية
- ✓ يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم
- ✓ يعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات معارف الأفراد العاملين في المنظمات
- ✓ يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء
- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات
- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

¹ بالاعتماد علي:

–ابراهيم راشد الشمري، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل طاقة الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 38، 2015، ص، 12،
 –أميرة خضير ، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية ، للعلوم الإدارة والاقتصاد، المجلد16، العدد، 1 ، 2014، ص16

- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية
- ✓ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ✓ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- ✓ تحقيق مكانة متميزة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية.
- ✓ زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ✓ ارتفاع القدرات الابتكاري

وعليه يمكننا القول إن عملية التمكين العاملين يسمح الى تطوير مؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمة وزيادة الإنتاجية، ومنح العاملين القدرة على التصرف تؤدي الي رضاهم

المطلب الثاني: أنواع ومستويات وأبعاد تمكين العاملين

الفرع الأول: أنواع تمكين العاملين

قسم "Suominen" 2005 عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع وهي:¹

1. **التمكين الظاهري:** يشير إلى القدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بيها وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري
2. **تمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك جمع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل
3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل القدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على أحداث التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل يؤدي الي زيادة فعالية المؤسسة

الفرع الثاني: مستويات تمكين العاملين

حدد باستور خمس مستويات لتمكين يمكن للفريق تطبيقها وهي كالتالي:²

- المستوي الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساس واضحاً ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات وان يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق
- المستوي الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على اقتراحات ويعلم فريق بيها
- المستوي الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو منفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق قد يأخذ بها اول ويعلم الفريق بذلك

¹سكارنة وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في الأردن، تنمية الرفادين، المجلد، 36 العدد، 115، 2015، ص، 51

²بالاعتماد على:

-هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، كلية اقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، رسالة الماجستير، 2017ص32

-حذيفة تقي دين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه ، دار نشر وتوزيع ، هيئة أبو ظبي للثقافة وتراث ، ، 2010، ص32

المستوي الرابع: كفي هذا المستوي يستمر بناء العالقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات على النحو النهائي وعلى نحو التعاوني بين المدير والفريق

المستوي الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية للإدارة بصنع واتخاذ القرارات

الفرع الثالث: أبعاد تمكين العاملين

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو أخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة على إدارات المنظمات المبادرة باتخاذ إجراءات معينة والتي تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيما يخص بالأبعاد أو الجوانب وهناك عدة أبعاد وستقوم الباحثة بشرح أهم الأبعاد التي سوف يتم بناء عليها الاستبيان وهي:¹

1- تفويض السلطة: وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف وهو يعد جزء مهم في تمكين العاملين فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوس في المستوى الأدنى حق الإصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم

2- الحرية والاستقلالية: ان الحرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات خاصة بالمهام التي يمارسونها، أما الاستقلالية فتشير إلى إلغاء دور المشرف في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع لإعادة الهيكلة.

3- فريق العمل: هي مجموعات صغيرة من الأشخاص تعزز وتدعم نفسها بنفسها وتقوم بالأعمال يوميا، أي أن هذه المجموعة من الأشخاص تعمل سويا بشكل مستمر ، فهي التي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز من خلال تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية ومتخصصة ، ففكرة تشكيل فرق العمل متماسكة تؤدي إلى أقصر طاقة متاحة لدى العاملين بشرط أن يتوفر درجة ولاء عالية من الشخص للجماعة التي ينتمي إليها ، فالفريق يعتبر الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتميز بخاصية الاستمرار ، أي لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع بل يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

4- المشاركة بالمعلومات: تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين فالمدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على المدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة أمام جميع الأشخاص فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء المؤسسة متمكنة في إتاحة المعلومات عن الأهداف المنظمة واستراتيجياتها، فضلا عن مواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية وأسواق الأسهم والإنتاجية.

5- تدريب العاملين: يقصد بالتدريب تزويد العاملين بأحدث المعارف والتقنيات والمهارات التي يمكن مساعدته في إنجاز الأعمال بشكل دقيق وكفاءة عالية فالتدريب يحسن من أداء الفرد لعمله ويجعله بعيدا عن مراجعة رؤسائه في كل صغير وكبيره تخص بعمله ويزيد

¹ سلخان هنية ، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات ، دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة جنوب الشرقي الجزائري ، رسالة دكتورا ، تسير منظمات جامعة

قاصدي مراح كلية الاقتصاد ، 2018 ، ص، 10

اعتماده على نفسه في انجاز وجباته وأداء مسؤولياته ويرفع من مستوي ثقته بنفسه وقدرته على اتخاذ القرارات ومن هذا المنطق فان التدريب يعد من أهم مفاتيح ومتطلبات التمكين.

من خلال استعراضنا لأبعاد لتمكين يمكننا القول إن بعدي فريق العمل والتدريب العاملين أكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة

المطلب الثالث: متطلبات نجاح فشل تمكين العاملين

من عوامل المهمة في نجاح وفشل التمكين العاملين في مؤسسة:

الفرع الأول: المتطلبات لنجاح تمكين عاملين

إن تطبيق التمكين في المؤسسة يجب أن يكون بصفة تدريجية حيث سيؤثر على طريقة ممارسة العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل توصيف الوظائف وتقييمها وأنظمة الأجور والحوافز وتقييم الأداء وطرق الرقابة على الموارد البشرية لكي تصبح ظروف العمل مناسبة لتجسيد مفاهيم تمكين العاملين في المؤسسة.

إن تطبيق تمكين العاملين بنجاح يتطلب إتباع الخطوات التالية:¹

- ✓ تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية مما يجعل العاملين مسؤولين
- ✓ - امتلاك المؤسسة برامج رقابية عليا ودنيا
- ✓ - تخفيض التكاليف
- ✓ - التركيز على نوعية المخرجات وتطوير الخدمات
- ✓ - الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن والسرعة في تقديمها مما يحقق أقصى مستويات الرضا لديهم
- ✓ - تبادل الاحترام والمعاملة الحسنة بين الرؤساء ومرؤوسيههم
- ✓ مدى رغبة الرؤساء تحويل صلاحياتهم للمرؤوسين
- ✓ فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية
- ✓ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء
- ✓ وجود نظام عادل للتوظيف قائم علي أساس توظيف الأفراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم
- ✓ ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية
- ✓ المشاركة المفتوحة والصريحة للمعلومات المرتبطة بأداء الأعمال مع جميع الأفراد العاملين
- ✓ التركيز على هياكل مسطحة بدلا من هياكل هرمية
- ✓ الثقة بقدرة الأفراد على الأداء
- ✓ إتاحة الفرص وتوفير برامج التدريب للعاملين

¹ باعتماد علي:

عبد معطي محمود البهصي، دور تمكين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر غزة، رسالة الماجستير، 2014ص 19

-فانن محمود عبد الرحمان المفلوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، 2016ص 33

- ✓ السماح بتداول المعلومات
- ✓ البداية من الأسفل لهرم ماسلو
- ✓ التخلي على نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم
- ✓ تعليم العاملين مهارات الإدارة الذاتية وتشكيل سلوك مرغوب فيه
- ✓ بناء فريق عمل لتشجيع السلوك التعاوني

وعليه يمكننا القول إن عملية التمكين تؤدي الى زيادة الثقة العاملين وتطوير مهارتهم ومعارفهم وهذا ما يؤدي على السيطرة على مهامهم بشكل جيد

الفرع الثاني: فشل تمكين العاملين

إن عملية التمكين العاملين داخل المنظمات ليست عملية سهلة خاصة إذا ما اتضح هناك عددا من محددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق هذه العملية وسوف نحاول تطرق لبعض المعوقات التي قد تحد من قدرة المنظمات في تطبيق تمكين العاملين ومن تلك المعوقات ما يلي:¹

- ✓ ضعف وقلة مهارات العاملين.
- ✓ غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.
- ✓ عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- ✓ وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة.
- ✓ وجود نظام قيادة يحد من دور العاملين.
- ✓ العشوائية وعدم العدالة في نظامي المزايا والحوافز.
- ✓ ضعف العلاقات ما بين العاملين.
- ✓ عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
- ✓ -ضعف العملية التدريبية كما وكيفاً.
- ✓ مناخ تنظيمي ذو تأثير سلبي على معنويات العاملين.
- ✓ نظام رقابي صارم يحد من التصرف والإبداع.
- ✓ غياب فرق العمل في بيئة المؤسسة.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

¹ بالاعتماد على:

- سيف الدين عماد أحمد, اثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي , كلية اقتصاد الأعمال جامعة النهرين , بغداد , 2013, ص170.
- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية كلية علوم اجتماعية ، رسالة ماجستير ، جامعة وهران ، 2015/2016, ص60.

- ✓ عدم الرغبة في التغيير.
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية
- ✓ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- ✓ السرية في تبادل المعلومات.
- ✓ ضعف نظام التحفيز.
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ✓ عدم الثقة الإدارية.

ومن خلال استعراضنا للمعيقات لتطبيق التمكين العاملين يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس سهلا بأن حال من الأحوال إنما هو عملية متداخلة ومتشابكة من حيث أبعادها وعناصرها، لذا يحتاج التمكين العاملين الى بذل جهد لتقليل من تلك المعيقات

ثانيا: أدبيات النظرية للجودة للخدمة المقدمة

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من أهداف التي تسعى أي منظمة خدمية للوصول إليها، باعتبارها ان الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها. لذا سنتعرض في هذا المبحث الى دراسة كافية حول مفهوم جودة الخدمة، أهميتها.

المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

سنحاول في هذا المطلب التطرق الى إطار تشريعي ومفهوم الخدمة وذكر أهميتها على النحو التالي:

الفرع الاول: مفهوم جودة الخدمة

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها او ممارستها يجد انه من صعب عليه ان يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين، وتستمد الصعوبة في تعريف الجودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسيا الى السلع المادية ولقد تعددت تعريفها بتعدد المهتمين بمفهوم جودة الخدمة لذلك سيتم عرض أهم هذه التعاريف بهدف الوصول الى مفهوم عام لها على النحو التالي:

مفهوم 01: يعرف باديرو "Badire" جودة الخدمات الى "أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية والاحتياجات العملاء، ويضيف ان المجموعة الصفات التي تحدد الجودة الخدمة على الإشباع حاجات العملاء هي المسؤولية كل مستخدم او عامل في المنظمة"¹.

مفهوم 02: "جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي قد تكون مستعملة من قبل المنظمة لتحسين نوعية الخدمة"².

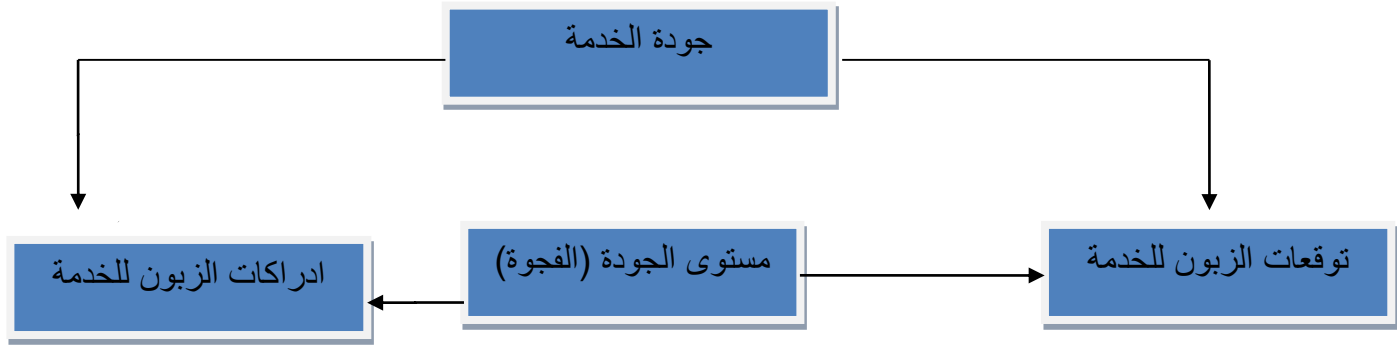
¹ بسنوسي حنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، تخصص تسويق، قسم علوم التجارة، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغاث سنة 2016/2017 ص 11

² شكيب زهرة، دراسة جودة الخدمة الصحية في مؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي بوعبيدة، تخصص إدارة أعمال، سنة 2015/2016 ص 15

خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف جودة الخدمة ما هي إلا تطابق بين الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات وتطلعات الزبائن لهذه الخدمة

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: على زيان محند وأعمر، مرجع سابق ص42

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة

تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي¹:

• نمو مجال جودة الخدمة:

لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة الى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

• ازدياد المنافسة:

إذا من المعلوم ان بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فان توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

• الفهم الأكبر للعملاء:

إن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

• المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط الى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء الحاليين ومن هذا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة

ستعرض في هذا المطلب الى كل أبعاد ومستويات جودة الخدمة:

الفرع الاول: أبعاد جودة الخدمة

يقيم زبائن جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد نذكرها فيما يلي¹:

- **الاعتمادية Dependability:** القدرة على أداء الخدمة بموثوقية وبلااستمرار وبشكل يمكن اعتماد عليه بدقة وثبات وان الاعتمادية هي أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى وتمثل الاداء المتكرر لتسليم الخدمة وقد وجد ان هذا البعد أهم الأبعاد بالنسبة للزبون.
- **الاستجابة Responsivess:** القدرة على توفير الخدمة بسرعة وهي المساعدة التي يقدمها الموظفين في حالة الخدمة الفورية ورغبة مقدم الخدمة في مساعدة الزبائن في الحالات غير الاعتيادية والتعامل مع المشكلات وتشمل إعادة الاتصال بالزبون بسرعة.
- **الضمان Assurance:** معرفة وقياسه الموظفين وقدرتهم على ان ينقلوا الإحساس بالثقة وان الموظفين الذين يتعاملون مع الزبون باحترام يجعلون الزبون يشعر انه قادر على ان يثق بالمنظمة وهي تمثل المعرفة التي يظهرها الأفراد الذين يتصلون بالزبون وقدرتهم على الإيجاء بالراحة والاطمئنان.
- **التعاطف Tangibles:** وهو الاهتمام والانتباه الخاص بالزبون والعناية الجيدة والمميزة للزبائن وان المنظمات التي يتعرف موظفوها على الزبائن وعلى متطلباتهم الخاصة يمثل هذا تعاطف فيما بينهم.
- **الملموسية Tangibles:** وهي الأدلة المادية لتقديم الخدمة، والجزء الملموس من الخدمة هو حضور المستخدمين الموقع الفيزيائي والأجهزة والمعدات والوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة وموارد الاتصال.

الفرع الثاني: مستويات جودة الخدمة

هناك مستويات لجودة الخدمة يمكن تحديدها فيما يلي²:

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات التي يتوقعون ان يحصلوا عليها من المؤسسة التي يعملون بها.

¹ نذير بياز، تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات، دراسة حالة عينة زبائن موبيليس، تخصص تسويق خدمات، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، سنة 2017/2018 ص 22

² بختناوي فاطمة، قياس جودة الخدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن، دراسة حالة مؤسسة اوريدو، تخصص ادارة المشاريع، رسالة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، سنة 2015/2016، ص 25

- الجودة المدركة من قبل الشركة وهي ما تدركه إدارة الشركة في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.
- الجودة الفعلية (المدركة من قبل العملاء) التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المؤسسة من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة.
- الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول التي يمكن ان تحصل عليها المؤسسة من عملائها عن تلقيهم تلك الخدمة

المطلب الثالث: أساليب ونماذج قياس جودة الخدمة

ستعرض في هذا المطلب الى أساليب ونماذج قياس جودة الخدمة:

الفرع الاول: أساليب تحقيق جودة الخدمة

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها بالاستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية¹:

● الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

إن الفشل في الوصول الى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات الى اللجوء الى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، ومن هذا المنظور فإن منظمة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:

- ما الذي يعتبره العملاء هاماً في ملامح او خصائص الخدمة؟
- ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؟
- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

● تحليل شكاوى العملاء:

تعتبر شكاوى العملاء مؤشراً خطيراً لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضائهم على مستويات الخدمة المقدمة. كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة وعادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في أداء وتوقعات التحسن ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تفيد في رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

● العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات الى ان نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة او افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرهم للعميل ولذا فان المنظمة يجب ان تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

¹ بسنوسي حنان، مرجع سابق، ص14

● الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الاداء المتميز ولكن يجب ان يتوفر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر الى العاملين على أنهم عملاء داخليين والى وظائفهم على أنها منتجات داخلية. وان المنظمة يجب ان تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بما كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجين، يعني ذلك ان العاملين يجب النظر إليهم كسوق اول من وجهة نظر المنظمة وان الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية العمل وتحقيق العناية به.

● تعليم العميل عن الخدمة:

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، ولا شك ان زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل ومن ثم تحقيق درجات أعلى من رضا عن هذه الخدمات وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:

- ✓ تعريف العميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه؛
- ✓ تعريف العميل متى يستخدم الخدمة؛
- ✓ تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التخلي في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة؛
- ✓ شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل او تحظى برضائه؛

● تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:

تتطلب تحقيق التميز في الخدمة ان تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون الى التطبيق العملي له بمعنى ان تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين. وإيجاد هذه الثقافة فان الأمر يتطلب:

- ✓ وجود معايير متفق عليه للجودة؛
- ✓ استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير؛
- ✓ تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة؛
- ✓ بصفة عامة فانه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من اول مرة".

● تأكيد دور فرق الجودة:

يتمثل أحد متطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة ويقصد بفرق الجودة "مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على تنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الاداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء".

وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون ان انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع. فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة. وتشير الدراسات والأبحاث الى ان العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية:

- الشعور بأن كل الفرد هو جزء من فريق يسعه الى تحقيق هدف مشترك.
- الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة الزملاء من اجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
- سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بالزملاء.
- الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة خدمية؛
- الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التمييز وخدمة العملاء.
- وتجد الإشارة الى أن بناء فرق العمل الخدمة لا يجب ان يترك عرضة للصدفة، إذا يحتاج الى بدل جهود متميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة او بين الوحدات وبعضها الآخر.

• وجود تعهد او الالتزام إداري نحو جودة الخدمة:

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة او العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الادارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها:

- رؤية واضحة الأهداف النشاط ورسالته؛
 - المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف؛
 - القدرة في التصرفات والعمل؛
 - الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه؛
 - الحماس والولاء؛
- ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

الفرع الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة الى وجود جدال الكثير من خلال العديد من البحوث والدراسات وذلك لصعوبة قياسها، بحيث هناك العديد من الطرق لقياسها والمتمثلة فيما يلي¹:

طرق القياس المباشرة لجودة الخدمة: وهي تنقسم بدورها الى قسمين هما:

مناهج الاستقصاء: وذلك بأخذ عينة من أفراد المجتمع ويتم اختيارهم عشوائيا او بانتظام وتوزع على أفرادها استمارة الاستقصاء وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع المراد معرفته ويجب ان تكون سهلة وواضحة الفهم ومن ثم يجب تبويب الإجابة وتحليل المعلومات من طرف الجهة المختصة بذلك.

¹حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، ادارة عمليات الخدمة، سنة 2000 ص 27

الملاحظة المباشرة: وذلك ان تتولي الادارة نفسها عملية القياس وذلك بالملاحظة في ميدان العمل والاحتكاك المباشر مع الزبائن وملاحظة ردود أعمالهم وأيضاً مقدمي الخدمة أثناء تقديم عملهم.

طرق القياس الغير المباشر لجودة الخدمة: وهي بدورها تنقسم الى قسمين هما:

مقياس الفجوة: ويطلق هذا الاسم على جودة الخدمة يتكون من جودة وخدمة ويسمى مقياس الفجوات وقد ظهرت من خلال الدراسات التي قام بها كل (Parasuraman Berry Zeithamal) والذي يرمز له ب: (PBZ) والفكرة الأساسية لهذه النموذج هو دور الزبون وتجاربه في تحقيق جودة الخدمة وذلك لكسب رضائه وولائه وان تقييم الجودة في هذا النموذج يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن للخدمة وادراكاتهم لها، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

ادراكات-توقعات =جودة الخدمة وهو يقوم على خمس فجوات أربعة موجهة لمقدم الخدمة وفجوة موجهة للزبون والشكل الموالي يوضح ذلك.

استناد للشكل السابق يمكن تلخيص هذه الفجوات فيما يلي¹:

الفجوة الأولى: وتنتج عن اختلاف توقعات الزبائن وادراكات الادارة لتلك التوقعات؛

الفجوة الثانية: وتنتج عن عدم تطابق مواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الادارة لتوقعات الزبائن؛

الفجوة الثالثة: وتنتج عن اختلاف المواصفات المحددة وأداء الخدمة بالفعل؛

الفجوة الرابعة: وتنتج عن اختلاف الخدمة المقدمة بالفعل لزبون والاتصال الخارجي له؛

الفجوة الخامسة: وتمثل في المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة وتتمثل في الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

مقياس الاتجاه) (SERVPERF): ويطلق هذا الاسم على الاداء الفعلي للخدمة ويتكون من الخدمة والإدارة وظهر نتيجة لدراسات التي قام بها كل من (Taylor Cronin) حيث تقيم الجودة في هذا النموذج على أنها اتجاهها يرتبط بادراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة.

ونتيجة الانتقادات التي وجهت لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات الى استخدام مقياس الاتجاه والذي يركز على الاداء الفعلي للخدمة ويمكن

التعبير عنها بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الاداء الفعلي

¹نذير بياز، م، س، ذ، ص28

المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة في ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الاول: الدراسات المتعلقة بالتمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة

تناول هذا المطلب عددا من الدراسات السابقة والتي تعرضت للتمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة. وقد تم تقسيم هذه الدراسات لدراسات باللغة العربية، وأخرى باللغة الاجنبية، وفق ترتيب زمني من للأحداث الى الأقدم على نحو التالي:

الفرع الاول: دراسات باللغة العربية:

1-دراسة برفيقة يمينة، بعنوان دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية سنة2019

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى ودور تمكين العاملين في تحسين جودة خدمة الصحية بمصلحة وادي ريف بتفرت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من44فقرة تشتمل ستة أبعاد لتمكين العاملين متمثلة في (التدريب، التفويض الكافي للصلاحيات، العمل الجماعي، التحفيز، امتلاك المعرفة، الاستقلالية في اتخاذ القرار وخمس أبعاد لجودة الخدمة متمثلة في (الملموسية، التعاطف، أمان، اعتمادية، استجابة)، وقد اشتملت عينة الدراسة على61 عامل بمصلحة محل الدراسة ممثلة في(ممرضين، مساعدين التمريض، أطباء، الإداريين)، واعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي : يوجد دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية بمصلحة وادي ريف بتفرت¹.

2-دراسة زين رزق محمود قاسم بعنوان أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل سنة2018

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان وتم توزيع 337استبيان، حيث تم توصل الى أهم النتائج وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في تخفيف ضغوط العمل محل الدراسة كما بينت النتائج وجود أثر غير دالة إحصائيا لبعدي تفويض السلطة والاتصال الفعال على تخفيف ضغوط العمل. في حين بينت نتائج وجود أثر والدالة إحصائية لبعدي تدريب، وفريق العمل على تخفيف ضغوط العمل محل الدراسة²

3-دراسة منار مجد رفعت الزبيق بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية سنة2017

هدفت دراسة الى معرفة اتجاه وشدة تأثير التمكين في جودة الخدمة وكذلك تعرف على أبعاد التمكين الأكثر تأثير في جودة الخدمة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان حيث تم توزيع 136استبيان وتوصلت الدراسة الى عديد من نتائج أهمها وجود أثر إيجابي متوسط لتمكين العاملين في جودة الخدمة، كما اشارت الى ان أكثر إبعاد التمكين تأثيرا في جودة الخدمة هي التدريب والتطوير، تفويض السلطة الاتصال الفعال.

¹ برفيقة يمينة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، دراسة حالة مصلحة وادي ريف بتفرت، تخصص ادارة أعمال، رسالة ماجستير، سنة2018/2019.

² زين رزق محمود قاسم أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل، كلية اقتصاد، جامعة الأردن، غير منشورة، رسالة ماجستير 2018

4-دراسة مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين "دراسة حالة على برنامج برق بلس غزة سنة 2017"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين حيث تم الاستناد إلى نموذج ديون ومأكلين لنجاح نظم المعلومات ومن ثم بناء نموذج ومتغيرات الدراسة والذي يدرس العلاقة بين جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة والدعم الفني والفوائد المتحققة والاستخدام مع الرضا، ثم تطبيق الدراسة على موقع برق بلس في غزة كدراسة حالة وتم توزيع استبانة الدراسة على 4000 من مستخدمي موقع برق بلس وتم استرداد 360 استبانة منها وقد ظهرت النتائج ن جميع العوامل متحققة في موقع برق بلس بنسبة (78.89%)، كما أظهرت ان جودة الخدمة من أهم العوامل تحقفا في النظام، وان اخر العوامل متحققة في الموقع، ومن ثم جودة الخدمة، ومن ثم جودة النظام، ومن ثم الاستخدام ومن ثم جودة المعلومات وأخيرا الدعم الفني. وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر الوعي بأهمية استخدام الخدمات الالكترونية، وأهمية دعم الإدارة لتطوير، وتحسين جودة الخدمات الالكترونية، إضافة إلى عمل اتصالات وزيارات ميدانية دورية بنقاط البيع (المستخدمين) والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحسين جودة الخدمات الالكترونية، والتدريب وشرح كافة العناصر في الموقع وكيفية استخدامها للمستخدمين الجدد وزيادة الاهتمام بالدعم الفني لموقع برق بلس، خاصة بالنظام الآلي للتبليغ عن مشاكل.

5-دراسة سلخان هنية بعنوان أثر تمكين علي تحسين جودة الخدمات الصحية سنة 2017

هدفت دراسة الى كشف عن مستوي تمكين العاملين وأثره علي تحسين جودة الخدمات الصحية في قطاع الخاص، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان وقت شملت عينة دراسة على 206 استبيان حيث توصلت الى واهم النتائج نذكر منها: أن التمكين العاملين في مستشفيات في قطاع الخاص جاء بدرجة متوسطة، يوجد أثر دو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده العمل الجماعي، تدريب العاملين علي جودة الخدمات الصحية بمستشفيات القطاع الخاص، وأيضا جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات في القطاع الخاص جاءت بالنسبة متوسطة².

6-دراسة ساخي بوبكر بعنوان تمكين العاملين وعلاقته بجودة حياة الوظيفة 2016/2015³

هدفت دراسة الى التعرف على علاقة تمكين العاملين بجودة حياة الوظيفة ولتحقيق الأهداف الدراسة تم بناء استبيان وقد شملت عينة دراسة على 586 فردا حيث توصل الى أهم نتائج نذكر منها: أن مستوي تمكين أفراد حماية مدنية محل دراسة كان منخفض، وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين وجودة حياة الوظيفة وان علاقة بين تمكين العاملين

¹ مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين "دراسة حالة على برنامج برق بلس غزة"، رسالة ماجستير، جامعة اسلامية غزة، سنة 2017 ص30.

² سلخان هنية، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات، دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة جنوب الشرقي الجزائري، رسالة دكتورا، تسير منظمات جامعة قاصدي مرباح كلية الاقتصاد 2018/2017 ص35

³ ساخي بوبكر تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، دراسة حالة لدي عينة من أفراد حماية مدنية، قسم علم الاقتصاد، جامعة وهران 2016/2015

وجودة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وأيضاً ان مستوى جودة حياة وظيفية لأفراد عينة دراسة كان متوسط وذلك من خلال الأبعاد.

7-دراسة عمر ادم على ابوروف،"إثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم من خلال خدمات التخلص من النفايات الطب ية سنة 2016"¹

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الخدمات بالقطاع الصحي بشكل العام وخدمات التخلص من نفايات الطبية على وجه اخص، وذلك بقياس اتجاهات مجتمع البحث حول اثر تطبيق هذه المفاهيم على كفاءة خدمات القطاع الصحي بالتركيز على خدمات التخلص من النفايات الطبية من خلال استجابة الباحثين على أسئلة الاستبانة التي وزعها الباحث عليهم، أفرزت نتائج الدراسة ان غالبية أفراد العينة يوفقون على وجود تسهيلات أساسية ملائمة وصحية للتخلص من النفايات الطبية، ان أغلبية الباحثين يوفقون على ان المستشفى توجد بها ادارة او وحدة متخصصة تتولى عمل ادارة نفايات الطبية.

8-دراسة سامر فهد سليمان الرياضي،"أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي سنة 2016"² (دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء)

هدفت الدراسة التعرف أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية والمثلة باللموسية، الاعتمادية والأمان، الاستجابة، التعاطف في رضا العملاء في البنك العربي، عن طريق دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية موضوع الدراسة، واستهدفت الدراسة العملاء المستفيدين من خدمات البنك العربي في مدينة الزرقاء، واستخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات وتكونت عينة الدراسة من 418 عميلا للبنك واسترد استبانة 398 بنسبة استرداد 95%، وخضع منها للتحليل 371 استبانة بنسبة 93% بعد استبعاد الاستبانات غير القابلة للتحليل، أظهرت النتائج انه يوجد رضا

بشكل عام من قبل العملاء عن جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك، حاز الأمان على أفضل قيمة من حيث رضا العملاء عنه؛ لما يتبعه البنك من سياسات تحقق تشعر العميل بأمان، بالمقابل، يبدأ العملاء رضاهم عن متغير التعاطف كأحد أبعاد الجودة المصرفية، وأثبتت الدراسة أن هناك تأثيراً

9-دراسة أيمن حسين ديوب، بعنوان التمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة الوظيفة في قطاع الاتصال، دراسة ميدانية سنة 2014³

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين وجودة حياة الوظيفة في شركات قطاع الاتصال، وقد اعتمد الباحث على منهج التحليلي الوصفي وزعت 80 استبانة توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات تمكين العاملين وجودة حياة الوظيفة في منظمات محل الدراسة، أوضحت الدراسة أن حياة الفرد في سوريا بعيدة عن الاهتمام في الشركات محل الدراسة وتشير الدراسة الى أن تقدير الإنجاز هو أكثر كتغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية.

¹دراسة عمر ادم على ابوروف، اثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم من خلال خدمات التخلص من النفايات الطبية، رسالة الماجستير، جامعة السودان، سنة 2016.

²دراسة سامر فهد سليمان الرياضي،"أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي"، (دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء)، تخصص التسويق، رسالة الماجستير، جامعة الزرقاء، سنة 2016.

³أيمن حسين ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة الوظيفة في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الاول، رسالة ماجستير، سنة 2014 ص 20

الفرع الثاني: دراسات باللغة الاجنبية

1-دراسة (HongAnh Duong) بعنوان (The effect of employee empowerment 2015 on service quality in foodservice firms)

تهدف الدراسة هو الى تأثير تمكين الموظفين على جودة الخدمة في شركات الخدمات الغذائية.

أوضحت الخلفية النظرية بالتفصيل كيف يتم تعريف جودة الخدمة وإدارتها في شركات الخدمات الغذائية، ومعنى تمكين الموظف وأشكاله المختلفة، والتأثير النظري لتمكين الموظفين على جودة الخدمة. واقترح أيضا استراتيجيات مستمدة من مصادر أكاديمية تعتبر فعالة لتنفيذ ثقافة التمكين الناجحة في شركات الخدمات الغذائية.

تم استخدام البحوث الاستكشافية، وسيلة نوعية والمقابلات شبه منظم لجمع المعلومات المطلوبة لهذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أخذ عينات هادفة وأخذ عينات من الراحة لاختيار من أجريت معهم المقابلات ممن كانوا على صلة بأسئلة البحث وكانوا على استعداد للمشاركة في وقت الزيارة، في هذه الحالة، مديري المطاعم.

كشفت النتائج أن مديري المطاعم لديهم وجهات نظر مختلفة حول الخدمة وكذلك الطريقة التي تتبع بها. لا يزال "تمكين الموظف" مفهوما جديدا تماما لغالبية الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات على الرغم من وجود بعض مبادرات التمكين في هذه المنظمات. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتيجة أن تمكين الموظف يبدو أنه يضيف إلى جودة الخدمة تأثيرات أكثر إيجابية من تلك السلبية، والتي كانت مكتملة لمراجعة الأدبيات في الرسالة. وأخيرا، أوصى الباحث أيضا ببعض الأساليب الفعالة لمديري المطاعم لتطبيق ثقافة التمكين الناجحة من أجل تحسين جودة خدمتهم

2-دراسة (Ursula Christine LOISCHJulia Baumgartner) بعنوان (Benefits of employee empowerment for service quality and job satisfaction in the hospitality industry 2014)

حصلت على نظرة ثاقبة في إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة ولفت انتباهها إلى السؤال: "كيف يمكن للناس الحصول على أشخاص آخرين لأداء وظائف بالطريقة المتوقعة؟" نظرا لأن الدافع يلعب دورا كبيرا هنا، وبما أن التمكين غالبا ما يحفز على تحفيز الموظفين، فقد أرادت معرفة المزيد عن هذا البناء. علاوة على ذلك، نظرا لأن الرضا الوظيفي وجودة الخدمة تلعبان أيضا دورا أساسيا في صناعة الضيافة، يبحث المؤلف ما إذا كان أداء الخدمة بشكل عام، من خلال التمكين وكيف، وما إذا كان التمكين يساهم في

¹ Degree ,The effect of employee empowerment on service quality in foodservice firms ، Hong Anh Duong
.Bachelor's thesis March 2015,Programme in Facility Management School of Business and Services Management

² Benefits of employee empowerment for service quality ،Ursula Christine LOISCHJulia Baumgartner-
Administration in and job satisfaction in the hospitality industry

13 June 2014•Himberg•Tourism and Hospitality Management

زيادة الرضا الوظيفي للموظفين. تم الانتهاء من هذين السؤالين البحثيين عن طريق سؤال ثالث يهدف إلى تطوير العلاقة بين بناء التمكين والرضا الوظيفي وجودة الخدمة.

من خلال هذه الأطروحة ومن خلال دراسة الأدبيات الموجودة، أراد المؤلف أن يوضح أن تمكين الموظفين بشكل فعال سيدعم منظمة الضيافة في تحقيق جودة خدمة ورضا عمل محسن، وبالتالي ميزة تنافسية. علاوة على ذلك، أجريت مقابلة خبراء مع مدير الموارد البشرية في فندق ريتز كارلتون فيينا للإجابة على أسئلة البحث والتأكيد على أهمية التمكين لمنظمات الضيافة.

3-دراسة (Minhajul Islam UKIL) بعنوان (THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINANCIAL ENTERPRIZES IN BANGLADESH¹)

هدفت الدراسة الى تواجه المؤسسات تحديات هائلة في تحسين أدائها وإنتاجيتها في عالم الأعمال المتغير والمتنافس الحالي. ينظر الخبراء إلى تمكين الموظف كأداة فعالة تعزز الأداء التنظيمي ورضا الموظفين وجودة الخدمة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين الموظفين على رضا الموظفين وجودة الخدمة، وتأثير رضا الموظفين على جودة الخدمة. تم تبني أربعة عشر بعداً و52 بنداً من عناصر تمكين الموظفين وجودة الخدمة ورضا الموظفين من الدراسات السابقة لإجراء هذه الدراسة. تم جمع البيانات في أعقاب مسح كمي أجري بين مجموعة متنوعة من الموظفين (N = 240) يعملون في 20 مؤسسة مالية مختلفة بما في ذلك البنوك الخاصة وشركات التأجير والتأمين في بنغلاديش. تم تطبيق العديد من التقنيات الإحصائية التي تتكون من التحليل الوصفي وارتباطات بيرسون وتحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. تكشف نتائج التحليل الإحصائي أن رضا الموظفين وجودة الخدمة يعتمدان بشكل كبير على تمكين الموظف، وأن الموظفين الراضين يقدمون خدمة ذات جودة أفضل. نتائج هذا البحث لها آثار واضحة على كل من الموظفين والمؤسسات. تشير هذه الدراسة إلى أنه من خلال تمكين الموظفين، يمكن للمؤسسة زيادة مستوى رضا الموظفين مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.

THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINANCIAL ENTERPRIZES IN BANGLADESH
Minhajul Islam UKIL-2¹
Department of Management, University of Dhaka, Dhaka-1000 Bangladesh
accepted 13 Received 22 May 2015
.March 2016

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
من حيث المتغيرات	جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسات الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر	حاولت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة
من حيث مجتمع العينة الدراسة	تناولت الدراسات السابقة عينة مختلفة من أكبرا وأصغر من عينة الدراسة الحالية	لقد أسقطنا الدراسة على مؤسسة موبيليس "ورقلة"، بلغ عدد عينة الدراسة 366 عاملاً.
من حيث المكان وزمان	تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية وكانت ما بين 2014/2018	تمت الدراسة في عينة من مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة سنة 2020
من حيث القطاع	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص (خدماتية، صناعية، تجارية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة القطاع الخدمات، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الخدمات ضمن قطاع اتصالات وذلك في مؤسسة موبيليس ورقلة
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع تمكين العاملين في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على واقع جودة الخدمة بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يتمثل مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء إطار النظري للدراسة الحالية.
- ساعدت في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري والاستمارات استبيانات الدراسات السابقة.
- المساعدة في اطلاع على أساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب المناسبة للاختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

الخلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري تمكين العاملين وجودة الخدمة المقدمة حيث قسمناه الى مبحثين أساسين، تناولنا المبحث الاول على مفهوم تمكين العاملين الذي يعتبر ركيزة أساسية في مؤسسة، حيث يعبر عن تمكين عاملين هو عبارة عن عملية نقل السلطة الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدرتهم ومهارتهم أي إعطاءهم سلطة في اتخاذ القرار لحل مشكلاتهم وتمثل في أبعاد المكونة تمكين العاملين في فرق العمل وتفويض السلطة وتطوير الذاتي.

وكذا تعرفنا على جودة الخدمة التي تعبر عن مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية والاحتياجات العملاء، ويضيف ان المجموعة الصفات التي تحدد الجودة الخدمة على الإشباع حاجات العملاء هي المسؤولية كل مستخدم او عامل في المنظمة.

أما المبحث الثاني فكان عبارة عن عرض لبعض الدراسات السابقة التي كانت بمثابة الدرب المنير ونقطة البداية لهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية اثر تمكين العاملين
في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس "ولاية
ورقلة"

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة"، عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة ، بغرض عرض ، معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كالتالي :

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على فرعين الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة موبليس مؤسسة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 03/ 2000 تعتبر أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر و هي فرع من اتصالات الجزائر الشركة الأ تم الإعلان عن نشأتها سنة 2003 وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من شهر جانفي 2004 ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة .

و بلغت أرباحها 18 مليار دينار جزائري في سنة 2017 مقابل 14 مليار دينار جزائري في سنة 2016 ، و إنتقل رأسمالها من 122 مليار دينار جزائري في سنة 2016 إلى 126 مليار دينار جزائري في سنة 2017 وعدد عمالها يفوق 600 عامل

التعريف بمؤسسة موبليس فرع ورقلة :

أنشأة المديرية الجهوية لموبليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في نوفمبر 2004 ، و كان مقرها بدار المعلم و عدد عمالها 13 عامل ، و بعدها انتقلت إلى سيدي عبد القادر مقرها الحالي و سبب ذلك هو أنها كانت تابعة للاتصالات الجزائر و كان المكان ضيق حاليا توظف 366 عامل

كما تحتوي موبليس على 07 مديريات جهوية من بينها مديرية ورقلة و التي تشرف على سبع ولايات على مستوى الجنوب الشرقي للجزائر و هي ورقلة ، غرداية ، الأغواط ، بسكرة ، الوادي ، إليزي ، تمنراست . تابعة لها من الناحية الإدارية و توجد على مستوى كل ولاية وكالة تجارية كما يوجد على كل مستوى دائرة حضرية كبرى نقطة بيع و يجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات و نقاط بيع على المناطق و الدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة في إطار شفافية التقرب من الزبون من أجل المحافظة عليه¹

الفرع الثاني: طرق الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة موبليس "وحدة ورقلة" الواقعة ، حيث تم اختيار عينة تضم 50 عامل من عمال المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ليوزع عليهم الاستبيان، وقد تم استرجاع كافة الاستمارات الموزعة.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة، تمار محمد أمين، 2020/3/26، 10:30

ثانيا: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	جودة الخدمة
المتغير المستقل:	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء العاملين)؛

4-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية الوثائق الرسمية للمؤسسة.

الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم الذكاء الأخلاقي وأداء العاملين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية " مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم تمكين العاملين ويحتوي على 20 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم جودة الخدمة ويحتوي على 26 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات.

- محايد تعطى لها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من دليل بختي

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

❖ الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

❖ الملاحظة العلمية:

بمجرد تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات للمؤسسة موبليس "ورقلة" نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات لمؤسسة موبليس "بولاية ورقلة" باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	مؤسسة موبليس "بولاية ورقلة"
معامل ألفا كرونباخ	94.1%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 94.1%، من حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من والثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

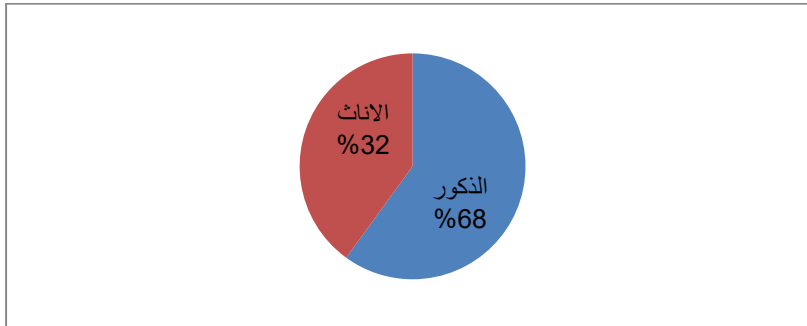
جدول رقم (2-4): توزيع عينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
68%	34	ذكر
32%	16	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أعلاه أن المؤسسة أغلب موظفيها ذكور بنسبة 68% في حين بلغت نسبة الإناث 32% ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع العينة وفقاً للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج EXCL

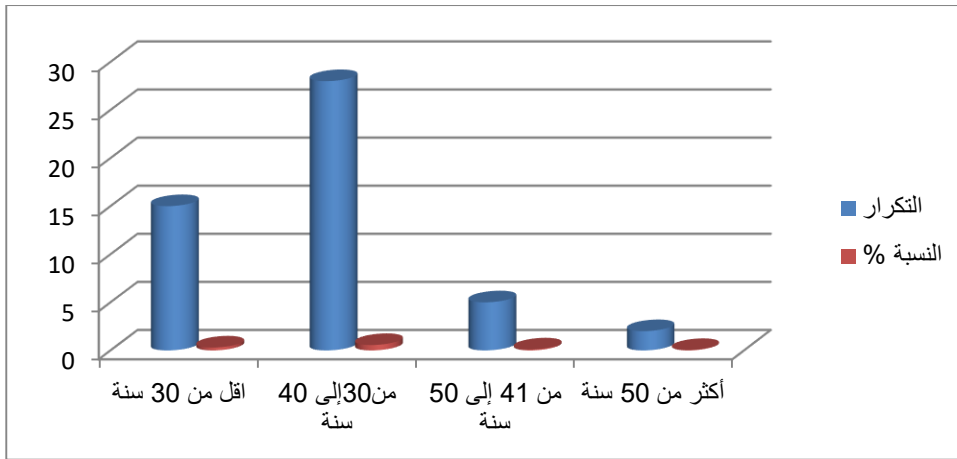
جدول رقم (2-5): توزيع عينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
30%	15	اقل من 30 سنة
56%	28	من 30 إلى 40 سنة
10%	5	من 41 إلى 50 سنة
4%	2	أكثر من 50 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (05) المتعلق بالعمر أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب (56%)، وهذه نتيجة منطقية لأن هاته الفئة العمرية تسعى أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة وحب الاطلاع من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (30%)، ثم الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (10%) والفئة أكثر من 50 سنة بنسبة (4%).

الشكل (2-4): يوضح توزيع العينة وفقا للعمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCL

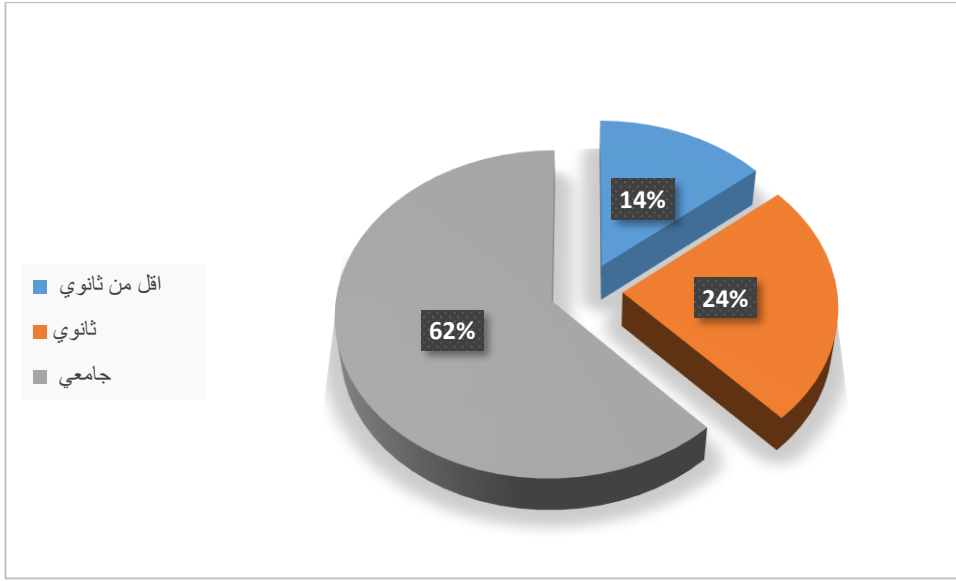
جدول رقم (2-6): توزيع عينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14%	7	اقل من ثانوي
24%	12	ثانوي
62%	31	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أن أغلب عمال هم ذوي المستوى الجامعي بنسبة 62%، وبنسبة المستوى الثانوي بنسبة 24% وأقل من ثانوي بنسبة 14% ومنه يتضح أن هناك نسب عالية تدل على المؤهل الأكاديمي الجيد للعاملين في مؤسسة موبليس وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

الشكل (2-5): يوضح توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي



. المصدر: المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCL

جدول رقم (2-7): توزيع عينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
30%	15	اقل من 5 سنوات
20%	10	من 5 إلى 10 سنة
50%	25	اكثر من 10 سنوات
100%	50	لمجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

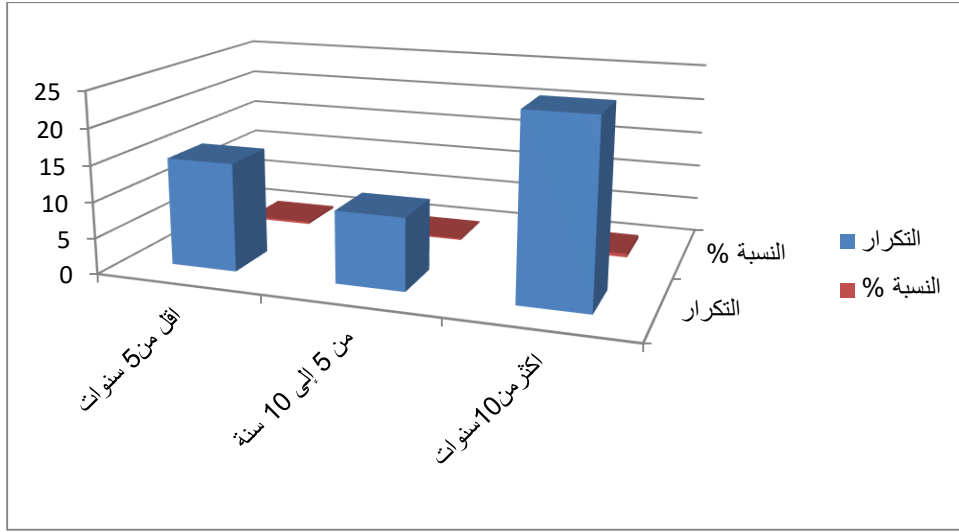
يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة في الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تساوي

50% من أصحاب الخبرة وهي نتيجة لا بأس بها لأن معظم العاملين لديهم خبرة كافية مقارنة بالكفاءات، التي (اقل من

5 سنوات) بنسبة (30%) وهذا يعني ان المؤسسة تسعى إلى توظيف فئات ذات خبرة لاستفادة من جهود وطاقات الفئة الأكثر

خبرة وذلك قبل إحالتهم الى التقاعد

الشكل (2-6): يوضح توزيع العينة وفقا للخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

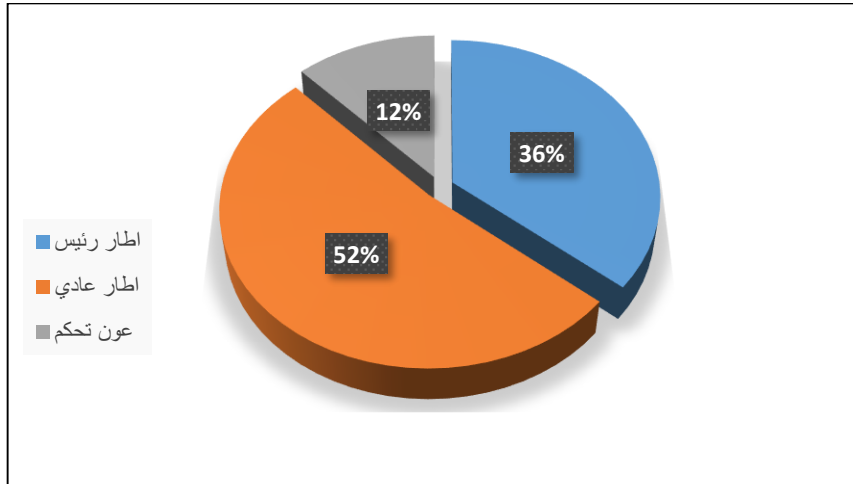
جدول رقم (2-8): توزيع عينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار رئيس	18	36%
إطار عادي	26	52%
عون تحكم	6	12%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (08) إلى أن فئة الإطار عادي تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ (52%)، وتليها إطار رئيس بنسبة (36%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى إطارات وعمال منفذين لتشجيع التعاون بين مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال

الشكل (2-7): يوضح توزيع العينة وفقا للوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج EXCL

ثانيا: عرض البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. تمكين العاملين في مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة":

أبعاد تمكين العاملين خمسة وهي: تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، تدريب العاملين، والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد

تفويض السلطة.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	2.5600	0.73290	2	مرتفع
2	ثقت الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي	2.4600	0.81341	4	مرتفع
3	تمتحنني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي	2.5000	0.78895	3	مرتفع
4	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	2.6200	0.56749	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده تفويض السلطة	2.5350	0.53930	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعده تفويض السلطة، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5350) والانحراف المعياري (0.53930) كما جاءت العبارة 4 (لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض) المرتبة الأولى متوسط حسابي بلغ (2.6200) وانحراف معياري (0.56749) من حيث أهمية البعد ويرجع ذلك الى ان المؤسسة تضع آلية واضحة لتفويض السلطة للعاملين مما يخولهم الاداء مهامهم على أكمل وجه وهذا ينعكس ايجابيا على تحسين جودة الخدمة التي يقدمها.

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد

الحرية والاستقلالية.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	أمتلك الحرية في أداء أعمالي	2.5200	0.67733	1	مرتفع
6	أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة عملي دون تدخل الإدارة	2.2400	0.79693	4	متوسط
7	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تقع في	2.2800	0.85809	3	متوسط

				إنجاز مهام عملي دون الرجوع إلى الرئيس	
مرتفع	2	0.78870	2.4800	لا أرغب بأن تمارس على رقابة شديدة ومباشرة من مستويات العليا	8
مرتفع	--	0.54921	2.3800	المتوسط العام لبعده الحرية والاستقلالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

. يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعده حرية والاستقلالية، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3800) والانحراف المعياري (0.54921) كما جاءت العبارة 5 (أمتلك الحرية في أداء أعمالي) المرتبة الأولى متوسط حسابي بلغ (2.5200) وانحراف معياري (0.67733) من حيث أهمية البعد، وتشير هذه النتائج الى درجة مرتفعة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار يتصف بها العاملون في مؤسسة موبليس خاصة في أمور الاستعجالية.

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد بناء فريق العمل.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	2.5400	0.76158	1	مرتفع
10	العمل مع زملائي في العمل يحقق نتائج أفضل من العمل منفردا	2.2600	0.87622	4	متوسط
11	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة	2.4600	0.76158	2	مرتفع
12	أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة قد تواجهني أي نعمل كفريق	2.3400	0.71742	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده بناء فريق العمل	2.4000	0.64286	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

. يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعده بناء فريق العمل، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4000) والانحراف المعياري (0.64286) كما جاءت العبارة 9 (تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل) المرتبة الأولى متوسط حسابي بلغ (2.5400) وانحراف معياري (0.76158) من حيث أهمية البعد وتشير هذه النتائج الى وجود العمل الجماعي في مؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة ذلك ان مؤسسة تشجع العاملين على ذلك خاصة في حالات الطارئة التي تتطلب التدخل السريع والعمل الجماعي المنسق للتكفل بمثل هذه الحالات.

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة" حول بعد المشاركة بالمعلومات.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	الإدارة تزودني بأحدث المعلومات بشكل دائم	2.2400	0.87037	3	متوسط
14	أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير	2.5400	0.64555	1	مرتفع
15	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت ملائم	2.4000	0.78246	2	مرتفع
16	تساعدني المشاركة بالمعلومات في تحديد مجالات قوة وضعف بدقة	2.2200	0.88733	4	متوسط
	المتوسط العام لبعد المشاركة بالمعلومات	2.3500	0.56016	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

. يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعد المشاركة بالمعلومات، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3500) والانحراف المعياري (0.56016) كما جاءت العبارة 14 (أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.5400) وانحراف معياري (0.64555) من حيث أهمية البعد وتشير هذه النتائج على تحمل المسؤولية مع عمال في مؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بذلك تشجع العاملين في مؤسسة على تلقي معلومات مشاركتها مع غيرهم بكل طلاقة ورياحية

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة" حول بعد تدريب العاملين.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	2.5200	0.70682	1	مرتفع
18	تهتم مؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بشكل دائم	2.2600	0.82833	4	متوسط
19	توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة أثناء العمل	2.4200	0.75835	2	مرتفع
20	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	2.3600	0.72168	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد تدريب العاملين	2.3900	0.63318	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتدريب العاملين بلغ (2.3600) وانحراف معياري (0.72168) وقد احتلت الفقرة رقم 17 (تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.5200) وانحراف معياري (0.70682) في حين جاءت الفقرة رقم 19 (توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة أثناء

العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.2600) وانحراف معياري (0.82833)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد من الاهتمام بالتدريب فرغم توفر البرامج المناسبة والخاصة بمواضيع الجودة لكنها غير متاحة لجميع العمال، بل لعدد محدود جدا، مما يؤثر على التطبيق الجيد لجودة الخدمة.

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال موبليس "ولاية ورقلة" لأبعاد تمكين العاملين

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة	2.5350	0.53930	1	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد حرية والاستقلالية	2.3800	0.54921	4	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد بناء فريق العمل	2.4000	0.64286	2	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد المشاركة بالمعلومات	2.3500	0.65016	5	مرتفع
05	المتوسط العام لبعد تدريب العاملين	2.3900	0.63318	3	مرتفع
06	المتوسط العام	2.4110	0.46250	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن المتوسط العام لمتغير تمكين العاملين بلغ (4110.2) وانحراف معياري بلغ (0.46250) وأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعد تفويض السلطة وهو (5350.2) وهذا يدل على أن هناك تفويض السلطة كبير بين العاملين وعموما توجد نظرة إيجابية حول تمكين العاملين، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم تمكين العاملين من طرف العاملين، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية يوجد يوجد مستوى مرتفع من تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة موبليس.

2. جودة الخدمة في مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة":

أبعاد جودة الخدمة خمسة وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير التابع.

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد

الملموسية.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التجهيزات المعدات المستخدمة في عمل متطورة	2.6600	0.65807	1	مرتفع
2	المرافق والقاعات داخل مؤسسة ملائمة وجذابة	2.3800	0.77959	3	مرتفع
3	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	1.6200	0.72534	2	مرتفع
4	المظهر العام للمؤسسة يتوافق مع طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	1.8800	0.84853	4	متوسط
	المتوسط العام لبعد الملموسية	2.1350	0.46623	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ان مستوى الأهمية لبعدها الموسمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.1350) والانحراف المعياري (0.46623) كما جاءت العبارة 1 (التجهيزات المعدات المستخدمة في عمل متطورة) متوسط الحسابي بلغ (2.6600) والانحراف المعياري (0.65807) المرتبة الأولى من حيث أهمية البعد وتشير هذه النتائج ان مؤسسة محل الدراسة تمتلك تجهيزات ومعدات حديثة كما توفر جميع احتياجات زبائن وعمال لديها. وهذا يدل على اهتمام هذه مؤسسة بالجوانب الملموسة فيها كالاهتمام بديكور المبنى والتصميم الداخلي والأثاث والمعدات الموجودة فيها.

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد الاعتمادية.

رقم	عبارة	المتوسط	الانحراف معياري	الترتيب	المستوى
5	تلتزم المؤسسة بأداء العمل في وقته المحدد	2.4200	0.83520	3	مرتفع
6	عند مواجهه مشكلة ما تقدم المؤسسة التعاطف والاطمئنان إلى إمكانية حلها	2.2600	0.77749	6	متوسط
7	تؤدي المؤسسة الخدمات الصحيحة من أول مرة	2.2600	0.85261	5	متوسط
8	تهتم المؤسسة بمتابعة كل النشاطات الخاصة بمعاملاتها بالخدمات مقدمة	2.3200	0.76772	4	متوسط
9	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	2.7200	0.57286	1	مرتفع
10	توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة	2.6600	0.59281	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها الاعتمادية	2.4400	0.54892	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (16) ان مستوى الأهمية لبعدها الاعتمادية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4400) والانحراف المعياري (0.54892) كما جاءت العبارة 9 (تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها) متوسط الحسابي بلغ (2.7200) والانحراف المعياري (0.57286) المرتبة الأولى من حيث أهمية البعد، وهذا يدل على اهتمام هذه المؤسسة بتقديم الخدمات لعملائها بحيث يمكن حصول عليها بسهولة وبدون أي تعقيد، إنجازها أعمال المطلوبة منها بدرجة عالية من الدقة والسرعة في الوقت المحدد.

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد الاستجابة.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف معياري	الترتيب	المستوى
11	تحدد مؤسسة وقت إنجاز الخدمة بدقة	2.3600	0.77618	5	مرتفع
12	توفر المؤسسة عمليات استفسار عن العمليات من خلال الهاتف، الانترنت.	2.8000	0.49487	1	مرتفع

مرتفع	2	0.65278	2.6800	العاملون في المؤسسة لديهم الاستعداد الدائم لتقديم المساعدة	13
مرتفع	3	0.76265	2.5000	يحرص العاملون على تلبية الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم	14
مرتفع	4	0.61445	2.5000	العاملون بالمؤسسة يتميزون بالسلوك المهذب المجاملة فيما بينهم	15
مرتفع	--	0.40277	2.5680	المتوسط العام لبعء الاستجابة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (17) ان مستوى الأهمية لبعء الاستجابة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5680) والانحراف المعياري (0.40277) كما جاءت العبارة 12 (توفر المؤسسة عمليات استفسار عن العمليات من خلال الهاتف، الانترنت) متوسط الحسابي بلغ (2.8000) وانحراف المعياري (0.49487) المرتبة الأولى من حيث أهمية البعد، وهذا يدل وهذا يدل على توافر الإرادة الصادقة لدى الأفراد العاملين في هذه الشركات على مساعدة العملاء بتزويدهم بالخدمات المطلوبة وبالشكل المطلوب.

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد الأمان.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يمكنك الوثوق بالعاملين في المؤسسة	2.4200	0.75835	6	مرتفع
17	تتعامل المؤسسة مع المعلومات الخاصة بك بسرية تامة	2.6200	0.69664	4	مرتفع
18	توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة التي تضمن السرية التامة للمعلومات	2.7800	0.50669	3	مرتفع
19	تعامل موظف مع زبائن بغرض توفير الأمان	2.8000	0.45175	2	مرتفع
20	يتمتع العاملون بأحاسيس الإنسانية واللباقة	2.5600	0.54060	5	مرتفع
21	تمتاز المؤسسة بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع	2.8200	0.43753	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعء الأمان	2.6667	0.37495	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (18) ان مستوى الأهمية لبعء الأمان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6667) والانحراف المعياري (0.37495) كما جاءت العبارة 21 (تمتاز المؤسسة بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع) متوسط الحسابي بلغ (2.8200) وانحراف المعياري (0.43753) المرتبة الأولى من حيث أهمية البعد، وهذا يدل اهتمام المؤسسة بغرس الثقة في نفوس عملائها ولإشعارهم بالأمان سمعة جيد محافظة على مكانتها في المجتمع.

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" حول بعد التعاطف.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
22	يولي العاملون بالمؤسسة عناية شخصية بالعملاء	2.6800	0.65278	4	مرتفع
23	تضع المؤسسة مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها	2.8400	0.37033	1	مرتفع
24	توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لظروف مختلف شرائح مجتمع	2.8000	0.45175	3	مرتفع
25	يعرف العاملون بالمؤسسة احتياجات الزبائن ويسعون لتحقيقها	2.8200	0.38809	2	مرتفع
26	يتصف العاملون في مؤسسة بروح مرحية وصدق في تعامل مع زبائن	2.6400	0.59796	5	مرتفع
	المتوسط العام لبعء التعاطف	2.7560	0.33145	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعء تعاطف العامل، قد بلغ (2.6400) وانحراف معياري (0.59796)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه الفقرات، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 23 و25 (التاليتين): تضع المؤسسة مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها، والفقرة (يعرف العاملون بالمؤسسة احتياجات الزبائن ويسعون لتحقيقها)، حيث بلغ (2.8400) و(2.8286) على التوالي مما يدل على وجود اهتمام لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة تمسك بسمة التعاطف التي يحملونها بشكل مرتفع، حيث يشعر معظمهم بالراحة النفسية نتيجة التعامل بها باعتبارها عاملا مساعدا في تحسين أداؤهم، كما يوفر التعاطف للعاملين السلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والأفكار السليمة، وقد يكون السبب في أن المؤسسة، مؤسسة وطنية، ولها سمعة جيدة وقيمة عالية.

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال موبليس "ولاية ورقلة" لأبعاد جودة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الملموسية	2.1350	0.46623	5	متوسط
02	المتوسط العام لبعء الاعتمادية	2.4400	0.54892	4	مرتفع
03	المتوسط العام لبعء الاستجابة	2.5680	0.40277	3	مرتفع
04	المتوسط العام لبعء الأمان	2.6667	0.37495	2	مرتفع
05	المتوسط العام لبعء التعاطف	2.7560	0.33145	1	مرتفع
06	المتوسط العام	2.5131	0.35386	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن المتوسط العام لمتغير جودة الخدمة بلغ (2.5131) وانحراف معياري بلغ (0.35386) وأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعد التعاطف وهو (2.7560) وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بمعاملة عملائها بطريقة شخصية بين العاملين وعموماً تدل على تفهم حاجاتهم والرغبة بالتحسين المستمر في طريقة تقديم الخدمات. توجد نظرة إيجابية حول جودة الخدمة، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم جودة الخدمة من طرف العاملين، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى مستوى جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة موبيليس مرتفع.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج

أولاً: تفسير وتحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال مقارنة بيانات الاستبيان تبين أن أغلب الأفراد الذين يعملون في المؤسسة هم من فئة الذكور (34 مستجوب) بنسبة 68% أما الإناث (16 مستجوب) بنسبة 32% وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) على 56% وهي نسبة تدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر من غيرها في البحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة، أما متغير المستوى التعليمي للعاملين فقد وجدنا أن (31 مستجوب) بنسبة 62% هم الحاصلين على الشهادات الجامعية ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلبه عمال ذو كفاءة ومستويات تعليمية عالية وهذا مؤشر بالغ الأهمية وجيد، أما متغير الخبرة المهنية فقد تحصلت فئة (أكثر من 10 سنة) على نسبة 50% (25 مستجوب) من العاملين وهذا يبين أن عمال مؤسسة موبيليس ورقلة ذوي خبرة وكفاءة، أما متغير الوظيفة فقد تحصلت فئة اطار عادي (26 مستجوب) على نسبة 52% وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى إطارات وعمال منفذين لتشجيع التعاون بين مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.

ثانياً: تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالتمكين العاملين وجودة الخدمة في مؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة"

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة" من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي تمكين العاملين كمتغير مستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع.

1- تمكين العاملين لدى العاملين في المؤسسة:

- المتوسط العام تمكين العاملين كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم،
- فيما يخص بعد تفويض السلطة يوجد لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة كان بشكل مرتفع ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تضع آلية واضحة لتفويض السلطة للعاملين مما يخولهم الاداء مهامهم على أكمل وجه وهذا ينعكس ايجابيا على تحسين جودة الخدمة التي يقدر بموها.
- فيما يخص بعد حرية والاستقلالية بدرجة مرتفعة هذا بسبب منحهم الحرية في اتخاذ القراراتهم يتصف بها العاملون في مؤسسة موبيليس خاصة في أمور الاستعجالية

- فيما يخص بعد بناء فرق العمل في مؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة ذلك ان مؤسسة تشجع العاملين على العمل الجماعي على ذلك خاصة في حالات الطارئة التي تتطلب التدخل السريع والعمل الجماعي المنسق للتكفل بمثل هذه الحالات.
- فيما يخص بعد مشاركة بالمعلومات كان مرتفع يعود سبب تحمل العمال للمسؤولية مع بعضهم في مؤسسة محل الدراسة هذا يشجع العاملين في مؤسسة على تلقي معلومات مشاركتها مع غيرهم بكل طلاقة ورياحية
- فيما يخص بعد تدريب العاملين كان بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى جيد من الاهتمام بالتدريب فرغم توفر البرامج المناسبة والخاصة بمواضيع الجودة لكنها غير متاحة لجميع العمال، بل لعدد محدود جدا، مما يؤثر على التطبيق الجيد.

2- جودة الخدمة في المؤسسة:

المتوسط العام جودة الخدمة كان مرتفع، بمعنى لدى أفراد العينة زيادة في جودة حول واقع جودة الخدمة في المؤسسة، حيث كانت نظرتهم إيجابية، ويعود سببها إلى اهتمام المؤسسة بمعاملة عملائها بطريقة شخصية بين العاملين وعموما تدل على تفهم حاجاتهم والرغبة بالتحسين المستمر في طريقة تقديم الخدمات، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم جودة الخدمة من طرف العاملين في مؤسسة موبليس.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم(2-21): علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والجودة الخدمة

		المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة
البعد الأول: تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	Corrélation de Pearson	.260
	Sig. (bilatérale)	.069
	N	50
البعد الثالث: بناء فريق العمل	Corrélation de Pearson	.603**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	Corrélation de Pearson	.595**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الخامس: تدريب العاملين	Corrélation de Pearson	.626**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
المتغير المستقل تمكين العاملين	Corrélation de Pearson	.679**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، بناء فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، تدريب العاملين) جودة الخدمة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين الذكاء تمكين العاملين وجودة الخدمة ككل (67,9%) وهي قيمة مرتفعة ما تؤكد الدور الفاعل لتمكين العاملين على جودة الخدمة، حيث كانت أقوى العلاقات مع بعد تدريب العاملين والمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة (62,6%)، يليها بعد بناء فريق العمل بنسبة (60,3%)، ثم يأتي بعد مشاركة المعلومات بنسبة (59,5%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد تفويض السلطة بنسبة (57,4%)، وفي الأخير بعد حرية الاستقلالية له درجة ارتباط مع المتغير التابع تقدر ب (26%).

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (تفويض السلطة، حرية والاستقلالية، بناء فرق العمل، مشاركة المعلومات، تدريب العاملين) والمتغير التابع (جودة الخدمة)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (2-22): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.679 ^a	.460	.449	.26263

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين تمكين المستقل المتغير،

b. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين أبعاد تمكين العاملين كمتغيرات مستقلة وجودة الخدمة كمتغير تابع هو (67,9%) أي أن هناك ارتباط مرتفع، وبلغت نسبة اختبار R-deux (46%) والتي تبين مدى دقة أبعاد تمكين العاملين في تقدير جودة الخدمة، أي أن (46%) من جودة الخدمة يعود لأبعاد تمكين العاملين، والنسبة المتبقية (32,1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

3- تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-23): تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.825	1	2.825	40.956	.000 ^a
Résidu	3.311	48	.069		
Total	6.136	49			

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.825	1	2.825	40.956	.000 ^a
Résidu	3.311	48	.069		
Total	6.136	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين تمكين المستقل المتغير,

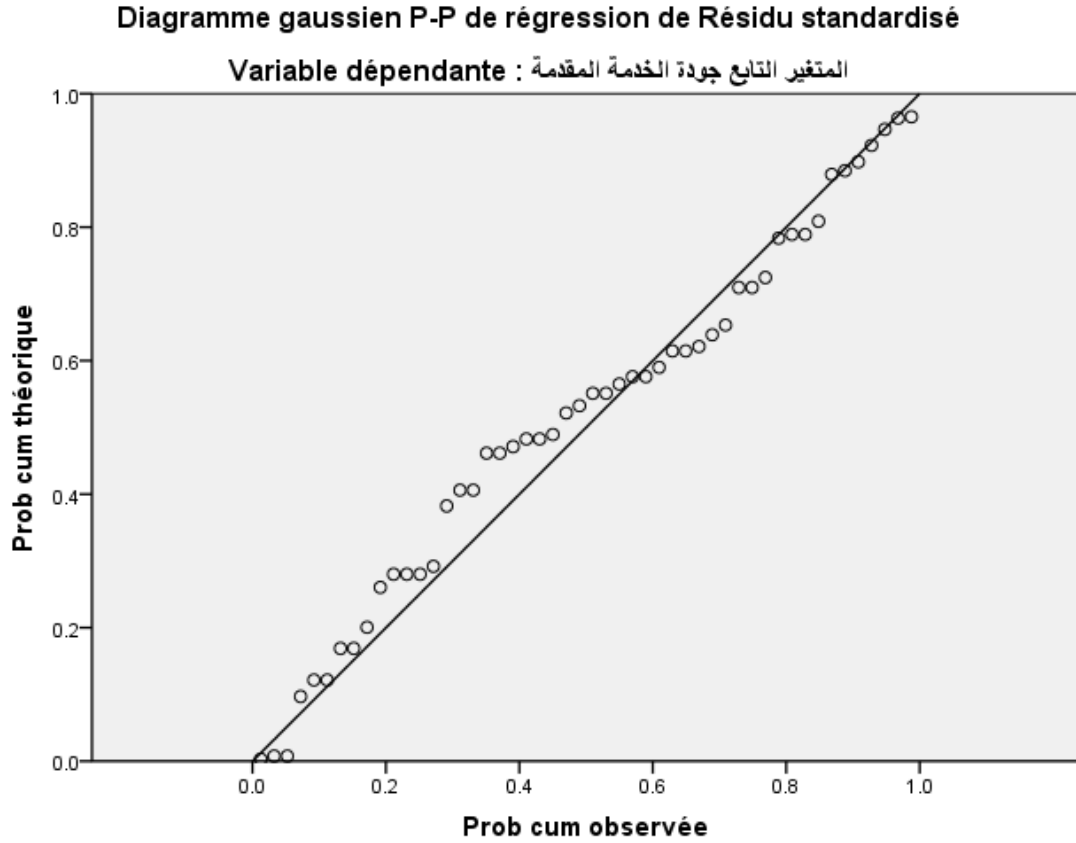
b. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.825 ومجموع مربعات البواقي هو 3.311 ومجموع المربعات الكلي يساوي 6.136,
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 48
- معدل مربعات الانحدار هو 2.825 ومعدل مربعات البواقي 0.069,
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 40.956
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات

والشكل رقم (03): يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

1-دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة موبليس "ولاية ورقلة"

جدول رقم (2-24): معاملات خط الانحدار لمؤسسة موبليس "ولاية ورقلة"

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1.261	.199		6.336
	المتغير المستقل تمكين العاملين	.519	.081	.679	6.400

a. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.261 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق لفرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ندرس قيمة Sig بالنسبة تمكين العاملين معدوم وهي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتحقق الفرضية H_1 وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار هي : $Y = 0.519x + 1.261$ ، X المتغير المستقل، Y المتغير التابع، وبالتالي نستنتج أن تمكين العاملين يؤثر على جودة الخدمة بدرجة قوية.

2/ اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين، لتحسين جودة الخدمة

1- متغير الجنس:

جدول رقم (2-25): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة.

Test d'échantillons indépendants									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
								Inférieure	
المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة	Hypothèse de variances égales	.054	.818	- .385	48	.702	-.04165-	.10823	-.25926-
	Hypothèse de variances inégales			- .352	23.905	.728	-.04165-	.11846	-.28619-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي (0.818) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس تمكين العاملين، ومنه متغير الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس على المتغير التابع .

2- متغير العمر:

جدول رقم (2-26): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة.

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.465	3	.155	1.258	.300
Intra-groupes	5.671	46	.123		
Total	6.136	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لعمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" كانت قيمة $Sig=0.300$

وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وتمكين العاملين، ومنه متغير

العمر للمبحوثين لا يؤثر على أداء العاملين، لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر.

3- متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (2-27): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة.

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.729	2	.364	3.167	.051
Intra-groupes	5.407	47	.115		
Total	6.136	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لعمال مؤسسة موبليس "ولاية ورقلة" كانت قيمة $Sig=0.051$

وهي تساوي من 0.05 وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وتمكين العاملين، ومنه

متغير المستوى التعليمي للمبحوثين يؤثر على جودة الخدمة، لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي.

4-متغير الأقدمية

جدول رقم (2-28): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة.

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.779	2	.389	3.417	.041
Intra-groupes	5.357	47	.114		
Total	6.136	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة" كانت قيمة Sig= 0.041 وهي أقل من 0.05 وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أقدمية وتمكين العاملين، ومنه متغير الأقدمية للمبحوثين لا يؤثر على جودة الخدمة، أي توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للأقدمية.

5-متغير الوظيفة

جدول رقم (2-29): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم تمكين العاملين لتحسين جودة الخدمة.

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.129	2	.065	.506	.606
Intra-groupes	6.007	47	.128		
Total	6.136	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمؤسسة موبيليس "ولاية ورقلة" كانت قيمة Sig= 0.606 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة وتمكين العاملين، ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين لا يؤثر على جودة الخدمة، أي توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الوظيفة.

. إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات تمكين العاملين مع جودة الخدمة وذلك من خلال 3 ابعاد فقط هما تدريب العاملين، مشاركة المعلومات، حرية والاستقلالية، التي هي دالة إحصائيا.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الخامس: تدريب العاملين		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
3	البعد الثاني: الحرية والاستقلالية		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلان المتبقيين في نموذج الدراسة هما تدريب العاملين، مشاركة المعلومات، حرية والاستقلالية فقط.

الجدول رقم (2-30): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.626 ^a	.392	.379	.27889
2	.773 ^b	.598	.581	.22919
3	.795 ^c	.632	.608	.22160

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخامس، العاملين تدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخامس، العاملين تدريب : الرابع البعد، العاملين تدريب : بالمعلومات المشاركة

c. Valeurs prédites : (constantes), البعد الخامس، العاملين تدريب : الرابع البعد، العاملين تدريب : الثاني البعد، المعلومات المشاركة والاستقلالية الحرية

d. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج خمسة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما تدريب العاملين، مشاركة المعلومات، حرية والاستقلالية، وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرات المستقلين (تدريب العاملين، مشاركة المعلومات، حرية والاستقلالية) والمتغير التابع (جودة الخدمة) نسبة (79,5%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن (63,2%) من أداء العاملين تعود إلى مستوى تدريب العاملين، مشاركة المعلومات، حرية والاستقلالية والنسبة المتبقية (36,8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل تدريب العاملين فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (62,6%) مع المتغير التابع.

يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (2-31): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^d						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig .
1	Régression	2.402	1	2.402	30.886	.000 ^a
	Résidu	3.733	48	.078		
	Total	6.136	49			
2	Régression	3.667	2	1.833	34.903	.000 ^b
	Résidu	2.469	47	.053		
	Total	6.136	49			
3	Régression	3.877	3	1.292	26.316	.000 ^c
	Résidu	2.259	46	.049		
	Total	6.136	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), الخامس البعد, العاملين تدريب : الخامس البعد,

b. Valeurs prédites : (constantes), الخامس البعد, العاملين تدريب : الخامس البعد, الرابع البعد, المشاركة :

c. Valeurs prédites : (constantes), الخامس البعد, العاملين تدريب : الخامس البعد, الرابع البعد, المشاركة :

والاستقلالية الحرية : الثاني

d. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.877 ومجموع مربعات البواقي هو 2.259 ومجموع المربعات الكلي يساوي 6.136

- درجة حرية الانحدار هو 3 ودرجة حرية البواقي 46،
- معدل مربعات الانحدار هو 1.292 ومعدل مربعات البواقي 0,049
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 26.316
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,005 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (2-32): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.677	.155		10.789	.000
البعد الخامس: تدريب العاملين	.350	.063	.626	5.558	.000
2 (Constante)	1.137	.169		6.736	.000
البعد الخامس: تدريب العاملين	.285	.053	.510	5.338	.000
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.296	.060	.469	4.907	.000
3 (Constante)	1.260	.174		7.253	.000
البعد الخامس: تدريب العاملين	.318	.054	.568	5.885	.000
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.354	.065	.561	5.469	.000
البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	-.142	.069	-.221	-2.068	.044

a. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لتدريب العاملين وميل خط الانحدار بالنسبة للعدالة وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار $Y = 1,260 + 318,0x_6 + 314,0x_7$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H_1 ونستنتج أن أهم الفضائل المؤثرة على فعالية أداء العاملين هي مشاركة المعلومات، تدريب العاملين، حرية والاستقلالية.

مناقشة النتائج الإحصائية

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول رقم (2-21) الذي يوضح علاقات الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين جودة الخدمة يتضح بأن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدي، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة ككل (67,9%) وهي قيمة مرتفعة، تؤكد على وجود علاقة طردية قوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1-2_ دراسة معاملات خط الانحدار

❖ من الجدول رقم (2-21) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة موبليس "ولاية ورقلة"، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y = 0.519x + 1.261$, X المتغير المستقل, Y المتغير التابع, حيث يمثل (X) تمكين العاملين, و (Y) جودة الخدمة, والتي تدل على أن هناك أثر قوي بين تمكين العاملين وجودة الخدمة. ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

وحسب الجدول (2-30): يتضح لنا بقاء 3 أبعاد فقط، البعد الثاني (حرية الاستقلالية)، والبعد الرابع (مشاركة المعلومات). والبعد الخامس (تدريب العاملين).

. معادلة خط الانحدار

. الجدول رقم (2-30) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة: حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلين (بعد مشاركة المعلومات، تدريب العاملين، حرية والاستقلالية) والمتغير التابع (جودة الخدمة) نسبة (79,5%) وهو دليل على وجود ارتباط طردية قوي بينها، حيث أن (63,2%) من أداء العاملين تعود إلى مشاركة المعلومات، تدريب العاملين، حرية والاستقلالية والنسبة المتبقية (36,8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التسامح فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (62,6%) مع المتغير التابع، وحسب الجدول رقم (2-32) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise لمؤسسة موبليس "ولاية ورقلة"، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار $y = 1,260 + 318,0x_6 + 314,0x_7$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الفضائل المؤثرة على فعالية جودة الخدمة هي مشاركة المعلومات، تدريب العاملين، حرية والاستقلالية.

خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تمكين العاملين ومستوى جودة الخدمة وكذا أثر تمكين العاملين في مؤسسة موبيليس ولاية ورقلة على جودة الخدمة، وما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى جودة الخدمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على أدبيات الموضوع وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة، ثم صياغتها في ثلاثة تساؤلات، بعد ذلك تم استعراض الإطار الميداني، حيث صممت استبانته وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها لغرض جمع البيانات والمعلومات، وتوزيعها على عينة مكونة من (50) عامل في مؤسسة موبيليس ولاية ورقلة.



خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية تمكين العاملين وجودة الخدمة، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و التعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة مؤسسة موبيليس " ولاية ورقلة " .

اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

❖ **الفرضية الأولى: الفرضية الأولى:** يمتاز عمال مؤسسة موبيليس ورقلة بمستوى عالي من جودة الخدمة وذلك من خلال المقارنة بين عبارات الاستبيان التي أظهرت أنه يوجد مستوى مرتفع من جودة الخدمة لدى عمال مؤسسة موبيليس ورقلة، حيث بلغ المتوسط العام تمكين العاملين (2.5131) والذي يؤكد صحة هذه الفرضية.

❖ **الفرضية الثانية:** يوجد تمكين العاملين جيد ومناسب لدى عمال مؤسسة موبيليس ورقلة وذلك من خلال المقارنة بين عبارات الاستبيان التي أظهرت أنه يوجد مستوى مرتفع من تمكين العاملين لدى عمال المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام تمكين العاملين (2.4110) وهذا يثبت الفهم الجيد للعمال تمكين العاملين الشيء الذي يؤكد صحة هذه الفرضية.

❖ **الفرضية الثالثة:** هناك أثر بين تمكين العاملين وجودة الخدمة.

فقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر قوي وذلك من خلال المعادلة: $Y=0.519x+1.261$ وهي تؤكد مدى تأثير تمكين العاملين على جودة الخدمة ، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

❖ **الفرضية الرابعة:** لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

بعد تحليل نتائج البحث بالنسبة للخصائص الشخصية لعمال مؤسسة موبيليس ورقلة توصلنا إلى عكس الفرضية، بحيث تم تسجيل قيمة $Sigg=0.300$ وهي أكبر من مستوى الدلالة ما يوضح لا وجود اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة يعزى لمتغيرين اقدمية والوظيفة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ يمتاز عمال مؤسسة موبيليس " ولاية ورقلة" بمستوى عالي من جودة الخدمة.

❖ يوجد مستوى مرتفع تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة موبيليس " ولاية ورقلة".

❖ هناك أثر قوي بين تمكين العاملين وجودة الخدمة.

أهم بعدين في تمكين العاملين الأكثر تأثير على فعالية جودة الخدمة هما: مشاركة المعلومات، تدريب العاملين، حرية والاستقلالية.

❖ يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين يعزى لمتغيرين الأقدمية، الوظيفة.

- ❖ هناك علاقة معتبرة بين تمكين العاملين وجودة الخدمة حيث أن تمكين العاملين يعمل على تحسين جودة الخدمة وذلك من خلال تبني وتنمية العاملين لأبعاد تمكين العاملين.
- ❖ يساعد تمكين العاملين في زيادة التزام العاملين وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق جودة أفضل.

التوصيات:

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقاً من النتائج وتمثل فيما يلي:

- ✓ ضرورة تفعيل مقدرات أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، حرية والاستقلالية، مشاركة بالمعلومات. تدريب العاملين، بناء فريق العمل)
- ✓ لدى العاملين وتحديدًا في مجال تشجيع العاملين بالتحلي بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وذلك بهدف تحسين أدائهم؛
- ✓ السماح للعاملين في مؤسسة موبيليس في مختلف مستويات المشاركة في اتخاذ القرار، وان لا يبقى حكرًا القيادات في المستوى الأعلى
- ✓ ضرورة الحفاظ على مستوى تمكين العاملين لدى العاملين، وذلك لأنه مهما بلغت درجة تمكين العاملين فإنه يمكن السعي لزيادة تلك الدرجة؛
- ✓ عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال في مجال تمكين العاملين لرفع من جودة خدمة؛
- ✓ تأكيد العاملين بضرورة المعرفة التامة والتطبيق الكامل لأبعاد تمكين العاملين في أدائهم لمعاملاتهم من خلال تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم في مجال توظيف مقدرات تمكين العاملين.
- ✓ الاهتمام بالاقتراحات والمبادرات المقدمة من طرف الموظفين وهذا من أجل تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين
- ✓ توعية العاملين بمفهوم التمكين وأبعاده وأهميته في مؤسسات الخدمة
- ✓ توعية العاملين في المؤسسات بأهمية الجودة الخدمية بدل أقصى ما لديهم في تقديمها

آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- دور تمكين العاملين في تحسين سمعة المؤسسة.
- مساهمة تمكين العاملين في الحد من الفساد الإداري.
- دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس.
- دور العمل الجماعي وتدريب في تحسين مستوى الجودة الخدمية في مؤسسة موبيليس.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- حذيفة تقي دين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه، 2010، دار نشر وتوزيع، هيئة أبو ظبي للثقافة وتراث.
- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، ادارة عمليات الخدمة، سنة 2000
- رامي جمال، عادل معاينة، الإدارة بالثقة وتمكين، دار نشر وتوزيع، عالم كتاب الحديث، الأردن، 2008.
- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة، دار النشر وتوزيع، دار اليازوري العلمية، 2018.
- قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقها جامعة التحدي سرت ليبيا، دار الشروق، سنة 2006.

2- الرسائل والمذكرات:

- أمل فوزي، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية اقتصاد، جامعة الأزهار غزة، سنة 2015
- ايمان طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين، دراسة حالة، للهيئات الحلية الكبرى في قطاع، قسم غزة، إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، رسالة الماجستير، سنة 2015.
- بختاوي فاطمة، قياس جودة الخدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن، دراسة حالة مؤسسة اوريدو، تخصص ادارة المشاريع، رسالة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، سنة 2015/2016.
- بريقة ميمنة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، دراسة حالة مصلحة وادي ريغ بتقوت، تخصص ادارة أعمال، رسالة ماستر، سنة 2018/2019
- بسنوسي حنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، تخصص تسويق، قسم علوم التجارة، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2016/2017.
- بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015.
- تلوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة بومرداس 2014.
- دراسة سامر فهد سليمان الرياضي "أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي"، (دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء)، تخصص التسويق، رسالة الماجستير، جامعة الزرقاء، سنة 2016.
- عمر ادم على ابوروف، أثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم من خلال خدمات التخلص من النفايات الطبية، رسالة الماجستير، جامعة السودان، سنة 2016.

- ساخي بوبكر تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، دراسة حالة لدي عينة من أفراد حماية مدنية، قسم علم الاقتصاد، جامعة وهران 2016/2015
- سلخان هنية، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات، دراسة عينة من مستشفيات القطاع الخاص بمنطقة جنوب الشرقي الجزائري، رسالة دكتورا، تسير منظمات جامعة قاصدي مرباح كلية الاقتصاد 2018/2017.
- سيف الدين عماد أحمد، إثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي، كلية اقتصاد الأعمال جامعة النهريين، بغداد 2013.
- شكيكن زهرة، دراسة جودة الخدمة الصحية في مؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي بوعبيدة، تخصص إدارة أعمال، سنة 2016/2015.
- عبد معطي محمود البحيصي، دور تمكين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر غزة، رسالة الماجستير، 2014.
- عماد علي المهيرات، أثر تمكين على فاعلية منظمة، 2010، دار النشر وتوزيع، المنهل، أبو ظبي.
- فاتن محمود عبد الرحمان المفلوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، 2016.
- مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين "دراسة حالة على برنامج برق بلس غزة"، رسالة ماجستير، جامعة اسلامية غزة، سنة 2017.
- نذير بياز، تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات دراسة حالة عينة زبائن موبليس، تخصص تسويق خدمات، رسالة ماجستير جامعة أم البواقي، سنة 2018/2017.
- هدي بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، كلية اقتصاد، جامعة الملك عبد عزيز جدة، رسالة الماجستير، 2017.
- يزن رزق محمود قاسم أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل، كلية اقتصاد، جامعة الأردن، غير منشورة، رسالة ماجستير 2018


3-المجلات:

- ابراهيم راشد الشمري، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل طاقة الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 38، 2015.
- أميرة خضير، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية، للعلوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد، 1، 2014
- ايمان علي احمد الحباي، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية تربية للبنات، مجلة، العدد 122، المجلد، 38، 2019.

- أيمن حسين ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الاول، رسالة ماجستير، سنة 2014
 - سكارنة وآخرون، تمكين العاملين وأثره علي جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في الأردن، تنمية الرافدين، المجلد، 36 العدد، 2015.
 - عبد الله بن عبد الرحمان، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 52 العدد، 2، 2014
- موقع الالكتروني:
- <http://elmaghrby.com/researches/s.doc23/3/2020>
 - <http://: httpar.m.wikipedia.org3/4/2020>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Benefits of employee empowerment fo¹Ursula Christine¹Ursula Christine LOISCHJulia Baumgartne Administration in service quality and job satisfaction in the hospitality industry Tourism and Hospitality Management•Himberg• 13 June 2014
2. HongAnh Duong• The effect employee empowerment on service ofquality in foodservice Hong Anh Duong Degree Programme in Facility Management School of Business and Service firms Management•Bachelor’s thesis March 2015.
3. Minhajul Islam UKI SATISFACTION AND SERVICE QUALITY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINANCIAL ENTERPRIZES Department of Management, University of Dhaka, Dhaka-1000 ‘ THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE IN BANGLADESH Bangladesh•Received 22 May 2015‘ accepted 13 March



الملاحق



استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم / المحترمة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع

المعلومات اللازمة والتي أقوم بإعدادها لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان (أثر تمكين

العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة) في مؤسسة موبليس بورقلة

نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب

وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط. البريد الإلكتروني safa26537@gmail.com

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: الثانوي إل من ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنة أكثر من 10
- 5- الوظيفة: الإطار رئيس إطار عادي عون تحكم

قائمة ملاحق

المحور الأول تمكين العاملين: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة تمكين العاملين الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك

رقم عبارة	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول: تفويض السلطة			
01	تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي			
02	تتق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي			
03	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي			
04	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض			
	البعد الثاني: الحرية والاستقلالية			
05	أمتلك الحرية في أداء أعمالي			
06	أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة عملي دون تدخل الإدارة			
07	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تقع في إنجاز مهام عملي دون الرجوع إلى الرئيس			
08	لا أرغب بأن تمارس على رقابة شديدة ومباشرة من مستويات العليا			
	البعد الثالث: بناء فريق العمل			
09	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل			
10	العمل مع زملائي في العمل يحقق نتائج أفضل من العمل منفردا			
11	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة			
12	أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة قد توجهني أي نعمل كفريق			
	البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات			
13	الإدارة تزودني بأحدث المعلومات بشكل دائم			
14	أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير			
15	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت ملائم			
16	تساعدني المشاركة بالمعلومات في تحديد مجالات قوة وضعف بدقة			
	البعد الخامس: تدريب العاملين			
17	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب			
18	تهتم مؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بشكل دائم			
19	توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة أثناء العمل			
20	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي			

قائمة ملاحق

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الملموسية				
21	التجهيزات المعدات المستخدمة في عمل متطورة			
22	المرافق والقاعات داخل مؤسسة ملائمة وجذابة			
23	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة.			
24	المظهر العام للمؤسسة يتوافق مع طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة			
البعد الثاني: الاعتمادية				
25	تلتزم المؤسسة بأداء العمل في وقته المحدد			
26	عند مواجهه مشكلة ما تقدم المؤسسة التعاطف والاطمئنان إلى إمكانية حلها			
27	تؤدي المؤسسة الخدمات الصحيحة من أول مرة			
28	تهتم المؤسسة بمتابعة كل النشاطات الخاصة بمعاملاتها بالخدمات مقدمة			
29	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها			
30	توافر أنظمة التوفيق والسجلات الدقيقة			
البعد الثالث: الاستجابة				
31	تحدد مؤسسة وقت انجاز الخدمة بدقة			
32	توفر المؤسسة عمليات استفسار عن العمليات من خلال الهاتف، الانترنت.			
33	العاملون في المؤسسة لديهم الاستعداد الدائم لتقديم المساعدة			
34	يحرص العاملون على تلبية الطلبات فورا مهما كانت درجة انشغالهم			
35	العاملون بالمؤسسة يتميزون بالسلوك المهذب المجاملة فيما بينهم			
البعد الرابع: الأمان				
36	يمكنك الوثوق بالعاملين في المؤسسة.			
37	تتعامل المؤسسة مع المعلومات الخاصة بك بسرية تامة.			
38	توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة التي تضمن السرية التامة للمعلومات			
39	تعامل موظف مع زبائن بغرض توفير الأمان			
40	يتمتع العاملون بأحاسيس الإنسانية واللباقة			
41	تمتاز المؤسسة بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع			
البعد الخامس: التعاطف				
42	يولي العاملون بالمؤسسة عناية شخصية بالعملاء			
43	تضع المؤسسة مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها			
44	توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لظروف مختلف شرائح مجتمع			

قائمة ملاحق

			يعرف العاملون بالمؤسسة احتياجات الزبائن ويسعون لتحقيقها	45
			يتصف العاملون في مؤسسة بروح مرحة وصدق في تعامل مع زبائن	46

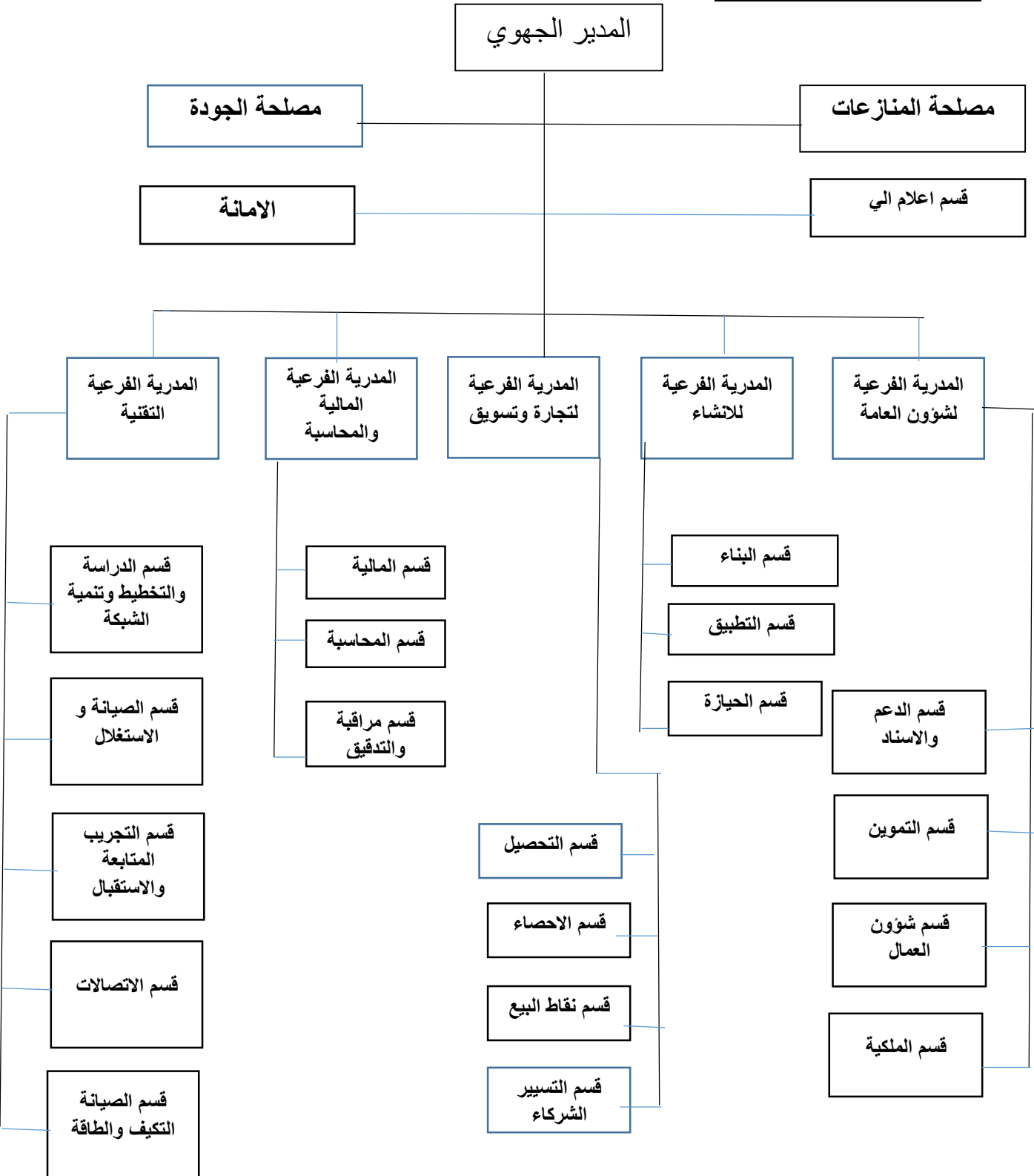
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملحق رقم(02) قائمة اساتذة المحكمين

جهة العمل	الاسم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناصيرية رشيد	<u>01</u>
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رجم خالد	<u>02</u>
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	طواهر عبد جليل	<u>03</u>
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	حجاج عبد رؤوف	<u>04</u>
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مزهودة نور دين	<u>05</u>
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أسماء يوسف	<u>06</u>
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	تيشات سلوى	<u>07</u>

قائمة ملاحق

ملحق رقم 3 هيكل تنظيمي للمؤسسة



قائمة ملاحق

الملحق رقم 04

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	46

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

جنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	34	68.0	68.0	68.0
	2.00	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

عمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	15	30.0	30.0	30.0
	2.00	28	56.0	56.0	86.0
	3.00	5	10.0	10.0	96.0
	4.00	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

علمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	12	24.0	24.0	24.0
	2.00	7	14.0	14.0	38.0
	3.00	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

اقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	15	30.0	30.0	30.0

قائمة ملاحق

2.00	10	20.0	20.0	50.0
3.00	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	18	36.0	36.0	36.0
2.00	26	52.0	52.0	88.0
3.00	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تفويض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	50	2.5600	.73290
يتقن الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة الي	50	2.4600	.81341
تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي	50	2.5000	.78895
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	50	2.6200	.56749
أمتلك الحرية في أداء عمالي	50	2.5200	.67733
أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لزيادة جودة عملي دون تدخل الإدارة	50	2.2400	.79693
أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تقع في إنجاز مهام عملي دون الرجوع إلى الرئيس	50	2.2800	.85809
لا أرغب بأن تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من مستويات العليا	50	2.4800	.78870
تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	50	2.5400	.76158
العمل مع زملائي في العمل يحقق نتائج أفضل من العمل منفردا	50	2.2600	.87622
تتسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة	50	2.4600	.76158
أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة قد تواجهني أي نعمل كفريق	50	2.3400	.71742
الإدارة تزودني بأحدث المعلومات بشكل دائم	50	2.2400	.87037
أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير	50	2.5400	.64555
يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت ملائم	50	2.4000	.78246
تساعدني المشاركة بالمعلومات في تحديد مجالات قوة وضعف بدقة	50	2.2200	.88733
تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	50	2.5200	.70682
تهتم مؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بشكل دائم	50	2.2600	.82833
توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة أثناء العمل	50	2.4200	.75835
توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	50	2.3600	.72168
التجهيزات المعدات المستخدمة في عمل متطورة	50	2.6600	.65807
المرافق والقاعات داخل مؤسسة ملائمة وجذابة	50	2.3800	.77959
أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة.	50	1.6200	.72534
المظهر العام للمؤسسة يتوافق مع طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	50	1.8800	.84853
تلتزم المؤسسة بأداء العمل في وقته المحدد	50	2.4200	.83520
عند مواجه مشكلة ما تقدم المؤسسة التعاطف والاطمئنان إلى إمكانية حلها	50	2.2600	.77749
تؤدي المؤسسة الخدمات الصحية من أول مرة	50	2.2600	.85261
تهتم المؤسسة بمتابعة كل النشاطات الخاصة بمعاملاتها بالخدمات مقدمة	50	2.3200	.76772
تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	50	2.7200	.57286
توفر أنظمة التوثيق والسجلات	50	2.6600	.59281
تحدد مؤسسة وقت إنجاز الخدمة بدقة	50	2.3600	.77618
توفر المؤسسة عمليات استفسار عن العمليات من خلال الهاتف، الانترنت.	50	2.8000	.49487
العاملون في المؤسسة لديهم الاستعداد الدائم لتقديم المساعدة	50	2.6800	.65278
يحرص العاملون على تلبية الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم	50	2.5000	.76265
العاملون بالمؤسسة يتميزون بالسلوك المهذب المجاملة فيما بينهم	50	2.5000	.61445
يمكنك الوثوق بالعاملين في المؤسسة.	50	2.4200	.75835
تتعامل المؤسسة مع المعلومات الخاصة بك بسرية تامة.	50	2.6200	.69664
توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة التي تضمن السرية التامة للمعلومات	50	2.7800	.50669
تعامل موظف مع زبائن بغرض توفير الأمان	50	2.8000	.45175
يتمتع العاملون بأحاسيس الإنسانية واللباقة	50	2.5600	.54060
تمتاز المؤسسة بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع	50	2.8200	.43753
يولي العاملون بالمؤسسة عناية شخصية بالعملاء	50	2.6800	.65278

قائمة ملاحق

تضع المؤسسة مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماتها	50	2.8400	.37033
توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لظروف مختلف شرائح مجتمع	50	2.8000	.45175
يعرف العاملون بالمؤسسة احتياجات الزبائن ويسعون لتحقيقها	50	2.8200	.38809
يتصف العاملون في مؤسسة بروح مرحة وصدق في تعامل مع زبائن	50	2.6400	.59796
البعد الأول: تفويض السلطة	50	2.5350	.53930
البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	50	2.3800	.54921
البعد الثالث: بناء فريق العمل	50	2.4000	.64286
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	50	2.3500	.56016
البعد الخامس: تدريب العاملين	50	2.3900	.63318
المتغير المستقل تمكين العاملين	50	2.4110	.46250
البعد الأول: الملموسية	50	2.1350	.46623
البعد الثاني: الاعتمادية	50	2.4400	.54892
البعد الثالث: الاستجابة	50	2.5680	.40277
البعد الرابع: الأمان	50	2.6667	.37495
البعد الخامس: التعاطف	50	2.7560	.33145
المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة	50	2.5131	.35386
N valide (listwise)	50		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 05.0 حيث المتغير المستقل

والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل تمكين العاملين		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.679 ^a	.460	.449	.26263

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين تمكين المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

قائمة ملاحق

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.825	1	2.825	40.956	.000 ^a
Résidu	3.311	48	.069		
Total	6.136	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين تمكين المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.261	.199		6.336	.000
المتغير المستقل تمكين العاملين	.519	.081	.679	6.400	.000

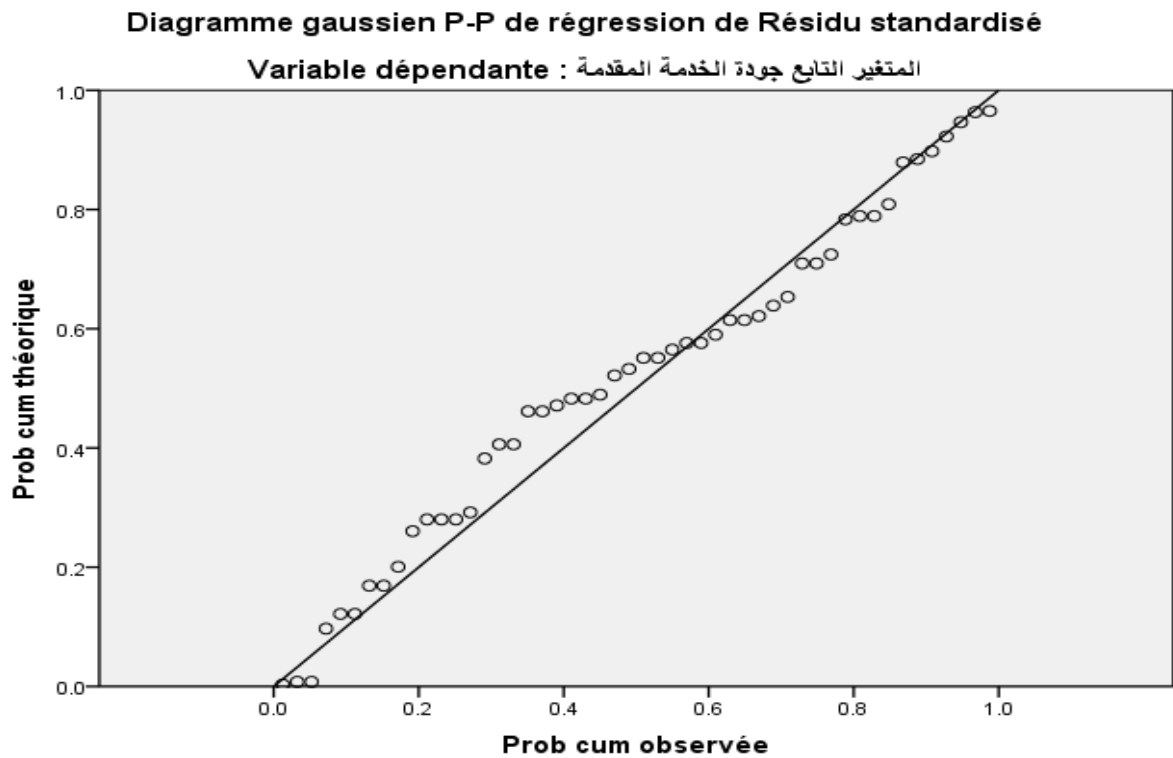
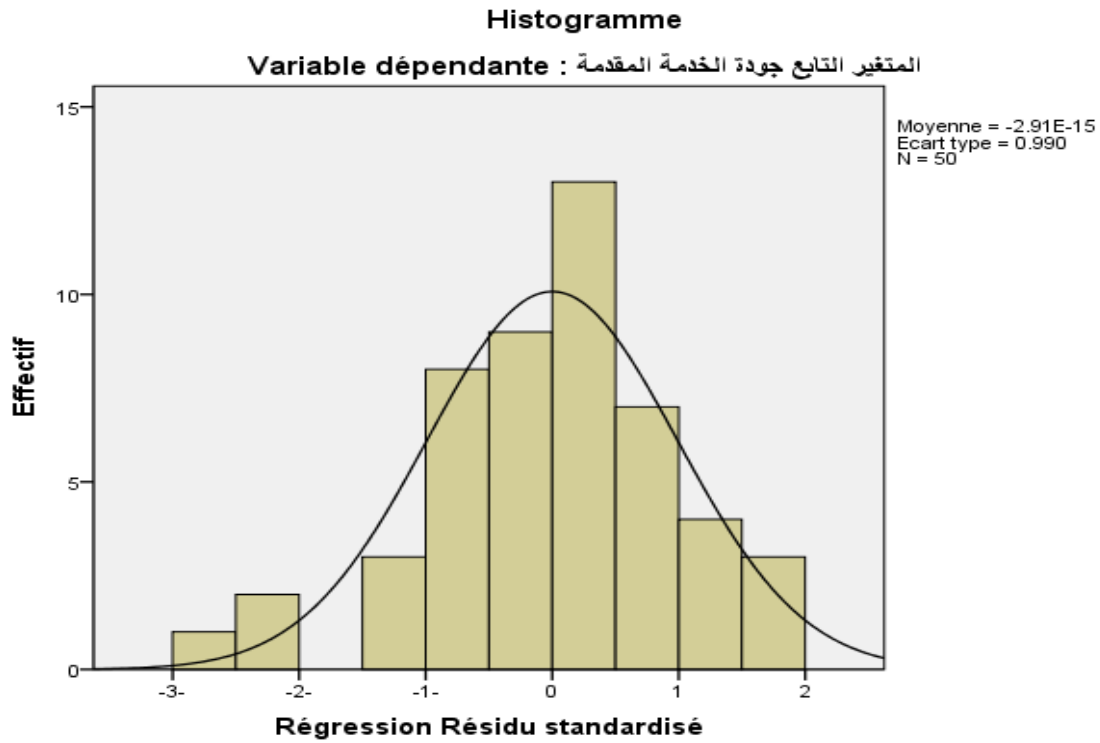
a. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.9883	2.8189	2.5131	.24011	50
Résidu	-.71501-	.47690	.00000	.25994	50
Erreur Prévision	-2.186-	1.274	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.722-	1.816	.000	.990	50

a. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير

Diagrammes



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

قائمة ملاحق

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.626 ^a	.392	.379	.27889
2	.773 ^b	.598	.581	.22919
3	.795 ^c	.632	.608	.22160

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين تدريب: الخامس البعد,

b. Valeurs prédites : (constantes), الرابع البعد, العاملين تدريب: الخامس البعد, بالمعلومات المشاركة

c. Valeurs prédites : (constantes), الرابع البعد, العاملين تدريب: الخامس البعد, والاستقلالية الحرية: الثاني البعد, بالمعلومات المشاركة

d. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

ANOVA^d

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.402	1	2.402	30.886	.000 ^a
	Résidu	3.733	48	.078		
	Total	6.136	49			
2	Régression	3.667	2	1.833	34.903	.000 ^b
	Résidu	2.469	47	.053		
	Total	6.136	49			
3	Régression	3.877	3	1.292	26.316	.000 ^c
	Résidu	2.259	46	.049		
	Total	6.136	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), العاملين تدريب: الخامس البعد,

b. Valeurs prédites : (constantes), الرابع البعد, العاملين تدريب: الخامس البعد, بالمعلومات المشاركة

c. Valeurs prédites : (constantes), الثاني البعد, بالمعلومات المشاركة: الرابع البعد, العاملين تدريب: الخامس البعد, والاستقلالية الحرية

d. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.677	.155		10.789	.000
	البعد الخامس: تدريب العاملين	.350	.063	.626	5.558	.000
2	(Constante)	1.137	.169		6.736	.000

قائمة ملاحق

	البعد الخامس: تدريب العاملين	.285	.053	.510	5.338	.000
	البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.296	.060	.469	4.907	.000
3	(Constante)	1.260	.174		7.253	.000
	البعد الخامس: تدريب العاملين	.318	.054	.568	5.885	.000
	البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.354	.065	.561	5.469	.000
	البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	-.142-	.069	-.221-	-2.068-	.044

a. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

Variables exclues^d

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	البعد الأول: تفويض السلطة	.314 ^a	2.356	.023	.325	.651
	البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	.034 ^a	.274	.785	.040	.864
	البعد الثالث: بناء فريق العمل	.316 ^a	2.006	.051	.281	.480
	البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.469 ^a	4.907	.000	.582	.939
2	البعد الأول: تفويض السلطة	.020 ^b	.149	.882	.022	.467
	البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	-.221 ^b	-2.068-	.044	-.292-	.700
	البعد الثالث: بناء فريق العمل	.050 ^b	.334	.740	.049	.395
3	البعد الأول: تفويض السلطة	.194 ^c	1.312	.196	.192	.360
	البعد الثالث: بناء فريق العمل	.092 ^c	.638	.527	.095	.387

قائمة ملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.677	.155		10.789	.000
البعد الخامس: تدريب العاملين	.350	.063	.626	5.558	.000
2 (Constante)	1.137	.169		6.736	.000
البعد الخامس: تدريب العاملين	.285	.053	.510	5.338	.000
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.296	.060	.469	4.907	.000
3 (Constante)	1.260	.174		7.253	.000
البعد الخامس: تدريب العاملين	.318	.054	.568	5.885	.000
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	.354	.065	.561	5.469	.000
البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	-.142-	.069	-.221-	-2.068-	.044

- a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العاملين تدريب: الخامس البعد
- b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المشاركة: الرابع البعد, العاملين تدريب: الخامس البعد, بالمعلومات
- c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المشاركة: الرابع البعد, العاملين تدريب: الخامس البعد, والاستقلالية الحرية: الثاني البعد, بالمعلومات
- d. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8683	2.9913	2.5131	.28128	50
Résidu	-.57248-	.38622	.00000	.21471	50
Erreur Prévision	-2.292-	1.700	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.583-	1.743	.000	.969	50

- a. Variable dépendante : المقدمة الخدمة جودة التابع المتغير :

Diagrammes

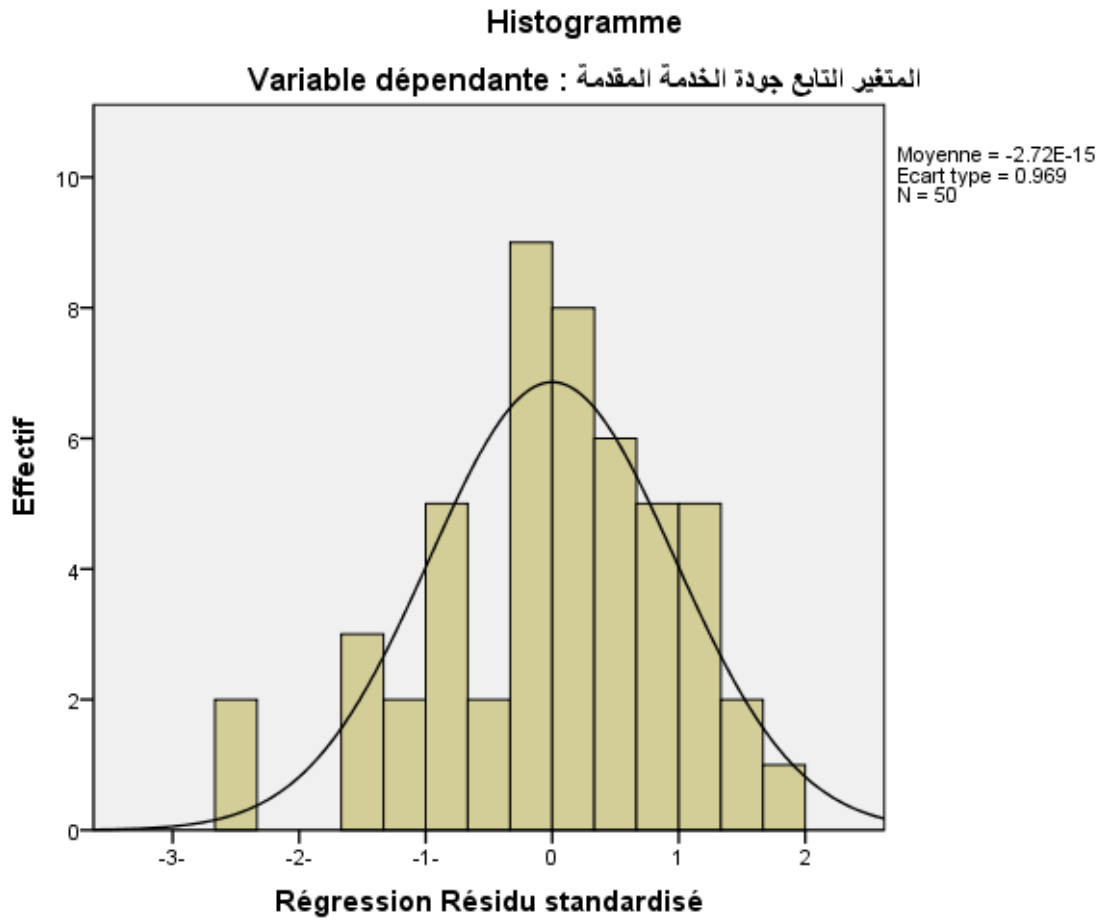
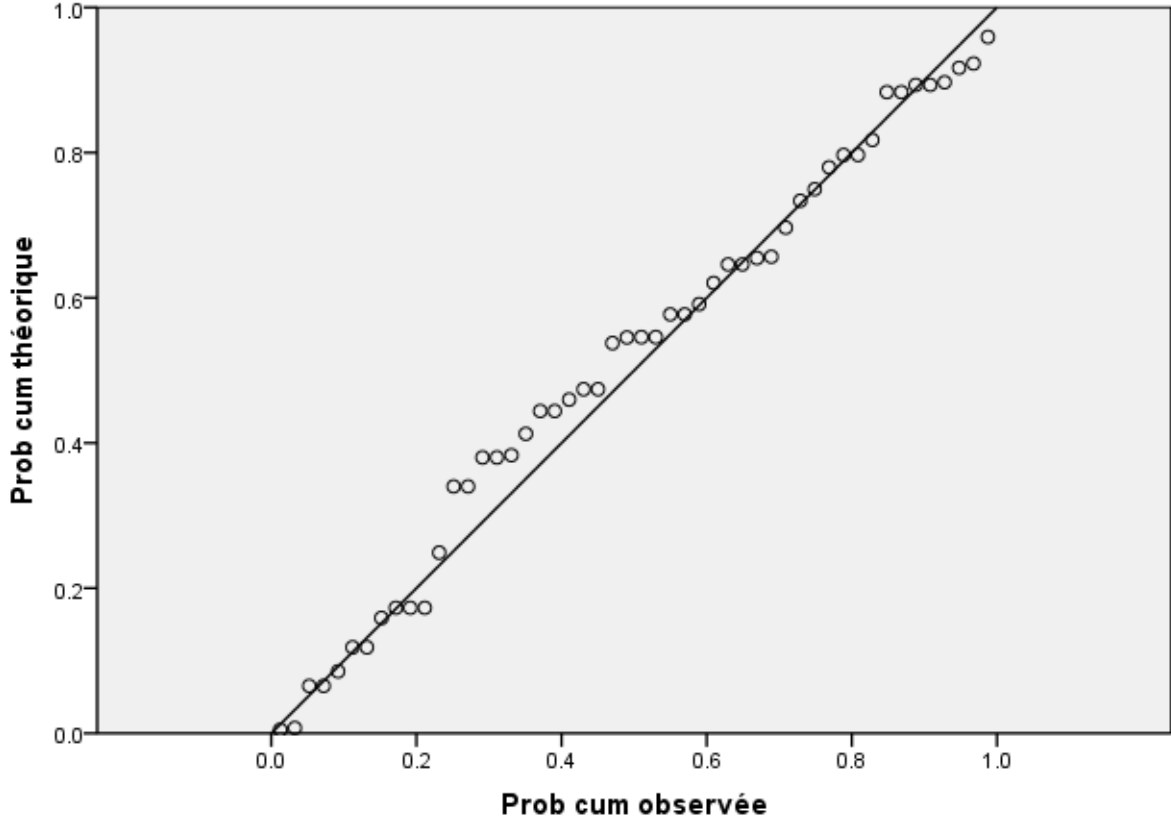


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة
البعد الأول: تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	.574**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الثاني: الحرية والاستقلالية	Corrélation de Pearson	.260
	Sig. (bilatérale)	.069
	N	50
البعد الثالث: بناء فريق العمل	Corrélation de Pearson	.603**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الرابع: المشاركة بالمعلومات	Corrélation de Pearson	.595**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الخامس: تدريب العاملين	Corrélation de Pearson	.626**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
المتغير المستقل تمكين العاملين	Corrélation de Pearson	.679**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

قائمة ملاحق

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة	1.00	34	2.4998	.32554	.05583
	2.00	16	2.5415	.41790	.10447

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة	Hypothèse de variances égales	.054	.818	-.385	48	.702	-.04165-	.10823	-.25926-	.17595
	Hypothèse de variances inégales			-.352	23.905	.728	-.04165-	.11846	-.28619-	.20288

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛

ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.465	3	.155	1.258	.300
Intra-groupes	5.671	46	.123		
Total	6.136	49			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

قائمة ملاحق

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.729	2	.364	3.167	.051
Intra-groupes	5.407	47	.115		
Total	6.136	49			

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.779	2	.389	3.417	.041
Intra-groupes	5.357	47	.114		
Total	6.136	49			

Comparaisons multiples

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

LSD

اقدمية (I)	اقدمية (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1.00	2.00	.31811*	.13783	.025	.0408	.5954
	3.00	.01004	.11026	.928	-.2118-	.2319
2.00	1.00	-.31811-*	.13783	.025	-.5954-	-.0408-
	3.00	-.30807-*	.12632	.019	-.5622-	-.0539-
3.00	1.00	-.01004-	.11026	.928	-.2319-	.2118
	2.00	.30807*	.12632	.019	.0539	.5622

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات اغلبهم كانوا محايدين حول جودة الخدمة المقدمة
الذين خبرتهم بين 5 و 10 سنوات كانوا على قسمين متكافئين قسم غير موافق وقسم اخر موافق حول جودة الخدمة
المقدمة
الذين خبرتهم اكثر من 10 سنوات اغلبهم كانوا محايدين حول جودة الخدمة المقدمة

خامسا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

قائمة ملاحق

ANOVA

المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.129	2	.065	.506	.606
Intra-groupes	6.007	47	.128		
Total	6.136	49			



الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الاهداء
III	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
2	الفصل الأول: أدبيات النظرية والتطبيقية حول تمكين العاملين وجودة الخدمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تمكين العاملين وجودة الخدمة
3	أولاً: أدبيات النظرية تمكين عاملين
3	المطلب الأول: تعريف التمكين وأهميته وخصائصه وفوائده
3	الفرع الأول: مفهوم التمكين
5	الفرع الثاني: بعض مفاهيم مرتبطة بتمكين
6	الفرع الثالث: أهمية تمكين العاملين
6	الفرع الرابع: خصائص تمكين العاملين
7	الفرع الخامس: فوائد تمكين العاملين
8	المطلب الثاني: أنواع تمكين ومستوياته وأبعاده
8	الفرع الأول: أنواع تمكين العاملين
8	الفرع الثاني: مستويات تمكين العاملين
9	الفرع الثالث: أبعاد تمكين العاملين
9	المطلب الثالث: متطلبات نجاح وفشل تمكين العاملين
10	الفرع الأول: متطلبات نجاح تمكين العاملين
11	الفرع الثاني: فشل تمكين العاملين
12	ثانياً: أدبيات النظرية جودة الخدمة
12	المطلب الأول: مفهوم الجودة خدمة وأهميتها

12	الفرع الاول: مفهوم الجودة خدمة
13	الفرع الثاني: أهمية الجودة خدمة
14	المطلب الثاني: أبعاد مستويات الجودة خدمة
14	الفرع الاول: أبعاد الجودة خدمة
14	الفرع الثاني: مستويات الجودة خدمة
15	المطلب الثالث: أساليب ونماذج قياس جودة الخدمة
15	الفرع الاول: أساليب الجودة خدمة
17	الفرع الثاني: نماذج قياس الجودة خدمة
21	المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية
21	المطلب الاول: دراسات متعلقة بالتمكين العاملين وجودة الخدمة
21	الفرع الاول: دراسات باللغة العربية
21	الفرع الثاني: دراسات باللغة الاجنبية
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
27	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:
	الدراسة الميدانية أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة موييليس "ولاية ورقلة"
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: طريقة معتمدة في دراسة
31	الفرع الأول: تقديم مؤسسة محل دراسة
31	الفرع الثاني: طرق دراسة
32	المطلب الثاني: أدوات دراسة
34	المبحث الثاني: نتائج دراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
45	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
45	الفرع الأول: تفسير وتحليل نتائج الدراسة

الفهرس

46	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق
86	الفهرس