جامعة يحي فارس ـ المدية ـ
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور تـمكين العامليـن في تحسيـن جودة الخـدمـات

دراسـة حالة مديريـة الضرائـب لـولاية المديـة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم : علوم التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبين:

- يخلف قادري.
- بلقاسم صخري.

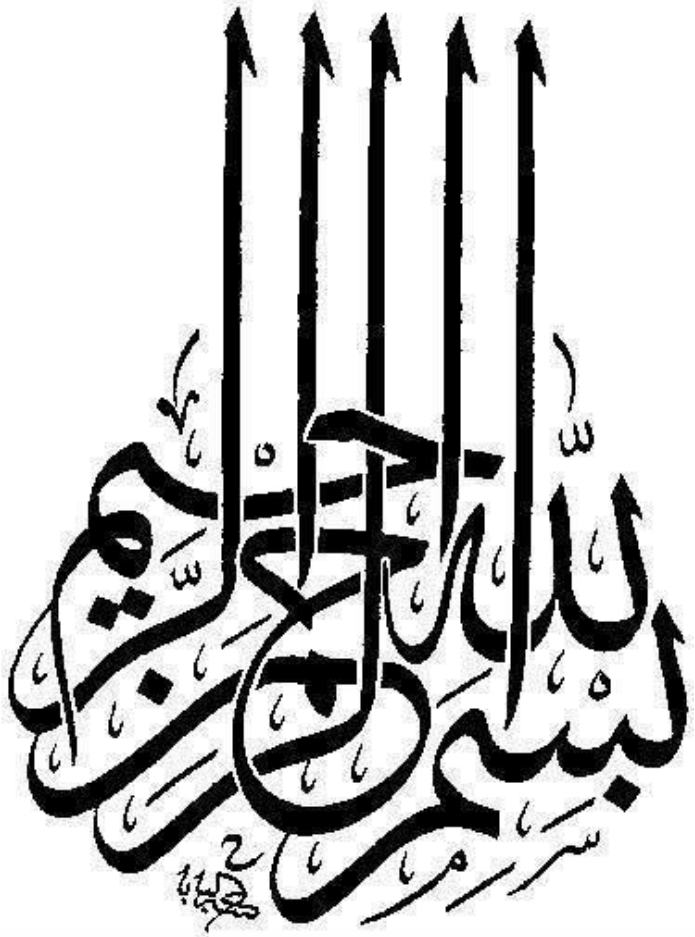
تحت إشراف الأستاذ:

- محمد بولصنام.

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظـات
عماد غزازي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس– المدية –	رئيسا
محمد بولصنام	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس– المدية –	مشرفا و مقررا
ميسوم بوشنافة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة يحي فارس– المدية –	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020-2021



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

سورة التوبة الآية: 104

شكر و تقدير و عرفان

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير

و العرفان إلى : الأستاذ: بولصنام محمد الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، فكان لنا نعم المشرف، فله علينا دين سنبقى عاجزين عن أدائه.

ونتقدم بشكرنا الجزيل إلى أساتذتنا الموقرين في لجنة المناقشة لتفضلهم علينا بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتوآتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلا الله الكريم أن يثيبهم عنا خيرا.

كما نتوجَّه بالشكر إلى كل موظفي مديرية الضرائب بولاية المدية.

و نشكر كل من وقف معنا وأعاننا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث بدعائه وجهده ووقته.

إهــداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى التي ضحت من أجلي و سهرت على خدمتي عندما تنام كل العيون إلى صاحبة القلب الحنون و التي كانت أقرب يد للعون أمي الحبيبة حفظها الله و أطال في عمرها

إلى قدوتي الذي تعب على تربيتي وغرس في مبادئ الأخلاق و الإيمان و علمني الصبر و الثقة با النفس أبي العزيز أطال الله عمره

إلى الشموع التي أنارت حياتي "إخوتي" : أسماء،كمال،فلة

إلى أبناء عمي

إلى كل أفراد عائلة قادري و عائلة حمو

إلى من قسم معي هذا العمل صخري بلقاسم

إلى كل أساتذتي الذين درسوني في مشواري الدراسي

إلى كل أصدقائي و معارفي

إلى كل من مدى لي المساعدة و العون من قريب أو بعيد

إلى كل من حملتكم ذاكرتي و لم تسعكم مذكرتي

إلى كل طلاب العلم

يخلف

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى التي ضحت من اجل أن أكون تلك العين التي سهرت على خدمتي عندما تنام كل العيون إلى صاحبة القلب الحنون و التي كانت اقرب يد للعون إلى التي شملتني بالعطف و الحنان إلى أمي الحبيبة حفظها الله و أطال في عمرها

إلى الذي غرس فيا مبادئ الأخلاق و الإيمان و علمني الصبر و الثقة بالنفس أبي العزيز أطال الله عمره

إلى سندي في الحياة أخي : محمد

إلى الشقيق الذي لم تنجبه أمي العطاء الباسل و الصفاء الدائم عبد السلام صخري

إلى من قسم معي هذا العمل يخلف قادري

إلى كل عائلي الكبيرة

إلى كل من علمني وكان له فضل علي

إلى كل من حملتكم ذاكرتي و لم تسعكم مذكرتي

إلى كل طلاب العلم

بلقاسم

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية،حيث تم قياس تمكين العاملين كمتغير مستقل بخمسة أبعاد هي :تفويض السلطة،التدريب،فرق العمل،الإتصال،التحفيز، كما تم تحديد المتغير التابع و هو جودة الخدمات.

و تتمثل عينة البحث في الموظفين و العملاء بالمديرية محل الدراسة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف البحث، وتم توزيع استبيان باللغة العربية على العينة المدروسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 23 لمعالجة الاستبيان.

وتوصلنا في نهاية هذا البحث إلى أن كل أبعاد تمكين العاملين تطبق في المؤسسة محل الدراسة و لكن بدرجات متفاوتة كما أنه يوجد أثر لتمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية بالإضافة أنه لا توجد فجوة بين الموظفين و العملاء بخصوص جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية وعليه يوصي الطالبان إلى ضرورة الاهتمام بمنهج تمكين العاملين كأحد المداخل الحديثة في التسيير التي تساهم في رفع أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، ومنه تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.

الكلمات المفتاحية : تمكين العاملين،الجودة،الخدمة، جودة الخدمات ، مديرية الضرائب لولاية المدية.

Abstract

This research aims to measure the role of empowering of workers in improving the quality of services in the Tax Directorate of Medea, where the empowerment of workers was measured as an independent variable using five dimensions: delegation of authority, training, work teams, communication, motivation, and the dependent variable, which is the quality of services.

The research sample is represented by the employees and clients of the Directorate, where the descriptive analytical approach was used for its relevance to the objectives of the research. A questionnaire was distributed in Arabic to the studied sample, and the statistical program (SPSS) version 23 was used to analyze the questionnaire.

Findings show that all dimensions of the empowerment of workers are applied in the Tax Directorate of Medea, but indifferent degrees, and there is an impact of empowering workers on improving the quality of services in the Tax Directorate of Medea.Moreover, there is no gap between employees and customers regarding the quality of services in the Tax Directorate Accordingly, the Taliban recommends the necessity of paying attention to the approach to empowering workers as one of the modern approaches to management that contribute to raising the performance of workers and achieving job satisfaction, including achieving quality in services provided to clients.

Keywords: Empowerment of workers, quality, service, quality of services, Tax directorate of Medea.

الـــفـــهـــارس

الموضوع	الصفحة
البسملة	-
شكر وتقدير	-
الإهداء	-
المستخلص باللغة العربية و الانجليزية.	I
فهرس المحتويات	III
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VIII
فهرس الملاحق	IX
مقدمة عامة	**أ – د**
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	3
المطلب الأول: التطور التاريخي لتمكين العاملين	3
المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين و أهميته	8
المطلب الثالث: أهداف تمكين العاملين و خصائصه	13
المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين	16
المطلب الأول: أنواع تمكين العاملين و أسباب اللجوء إليه	16
المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين و مستوياته	19
المطلب الثالث: مقومات تمكين العاملين	23
المبحث الثالث:آليات تمكين العاملين	24
المطلب الأول: خطوات تطبيق تمكين العاملين	24
المطلب الثاني: نماذج تمكين العاملين	26
المطلب الثالث: مزايا و معوقات تمكين العاملين	30
خلاصة الفصل الأول	33
الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات	
تمهيد	35
المبحث الأول: ماهية الجودة	36
المطلب الأول: تطور الجودة و مفهومها	36
المطلب الثاني: أهمية الجودة و أهدافها	40
المطلب الثالث: تكاليف الجودة و أبعادها	42

المبحث الثاني: ماهية الخدمة	45
المطلب الأول:مفهوم الخدمة و خصائصها	45
المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة و عناصرها	48
المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة و طرق تقديمها	55
المبحث الثالث:الدعائم الأساسية لجودة الخدمات	60
المطلب الأول: مهفوم جودة الخدمة و أهميتها	64
المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة و طرق قياسها	64
المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة	72
المطلب الرابع: أساليب تحقيق جودة الخدمة	75
خلاصة الفصل الثاني	79
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية المدية.	
تمهيد	81
المبحث الأول:التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية	82
المطلب الأول: النشأة و التعريف	82
المطلب الثاني: التدرج الإداري لمديرية الضرائب لولاية المدية	82
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و الوظيفي لمديرية الضرائب لولاية المدية	83
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	87
المطلب الأول: منهجية الدراسة	87
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	87
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	90
المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان	91
المطلب الأول: الإختبارات القبلية	91
المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	98
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الإستبيان	103
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	113
خلاصة الفصل الثالث	119
الخاتمة العامة	120
المراجع	124
الملاحق	135

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	بعض آيات التمكين في القرآن الكريم	4
2-1	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	13-12
1-2	مستويات متطلبات الزبائن	63
2-2	أبعاد قياس جودة الخدمة	65
1-3	درجات مقياس ليكرت	89
2-3	درجات مقياس ليكرت	89
3-3	نتائج اختبار معامل ألفا-كرونباخ	91
4-3	معامل الارتباط بين البعد الأول للتمكين والعبارات التابعة له	92
5-3	معامل الارتباط بين البعد الثاني للتمكين والعبارات التابعة له	92
6-3	معامل الارتباط بين البعد الثالث للتمكين والعبارات التابعة له	92
7-3	معامل الارتباط بين البعد الرابع للتمكين والعبارات التابعة له	93
8-3	معامل الارتباط بين البعد الخامس للتمكين والعبارات التابعة له	93
9-3	معامل الارتباط بين البعد الأول لجودة الخدمات والعبارات التابعة له	94
10-3	معامل الارتباط بين البعد الثاني لجودة الخدمات والعبارات التابعة له	94
11-3	معامل الارتباط بين البعد الثالث لجودة الخدمات والعبارات التابعة له	94
12-3	معامل الارتباط بين البعد الرابع لجودة الخدمات والعبارات التابعة له	95
13-3	معامل الارتباط بين البعد الخامس لجودة الخدمات والعبارات التابعة له	95
14-3	معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للإستبيان	96
15-3	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كلومونجروف-سميرنوف)	97
16-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
17-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	99-98
18-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	100
19-3	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	101
20-3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	102
21-3	تحليل عبارات البعد الأول (تفويض السلطة)	103
22-3	تحليل عبارات البعد الثاني (التدريب)	104

23-3	تحليل عبارات البعد الثالث (فرق العمل)	105
24-3	تحليل عبارات البعد الرابع (الإتصال)	106
25-3	تحليل عبارات البعد الخامس (التحفيز)	107
26-3	تحليل عبارات البعد الأول (الإعتمادية)	108
27-3	تحليل عبارات البعد الثاني (الإستجابة)	109
28-3	تحليل عبارات البعد الثالث (اللباقة)	110
29-3	تحليل عبارات البعد الرابع (التعاطف)	111
30-3	تحليل عبارات البعد الخامس (الملموسية)	112
31-3	صلاحية النموذج	113
32-3	إختبار الفرضية الرئيسية	114
33-3	نتائج الإنحدار المتعدد لتفوض السلطة على جودة الخدمات	115
34-3	نتائج الإنحدار المتعدد للتدريب على جودة الخدمات	115
35-3	نتائج الإنحدار المتعدد لفرق العمل على جودة الخدمات	116
36-3	نتائج الإنحدار المتعدد للإتصال على جودة الخدمات	116
37-3	نتائج الإنحدار المتعدد للتحفيز على جودة الخدمات	117
38-3	دراسة الفجوة لمحور جودة الخدمات	118

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	أنواع تمكين العاملين	18
1–2	أهداف الجودة	42
2–2	عناصر نظام إنتاج الخدمة	54
3–2	دورة حياة الخدمة	55
4–2	أبعاد جودة الخدمة	66
5–2	نموذج لتقييم جودة الخدمة	71
1–3	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	84
2–3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	98
3–3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	99
4–3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	100
5–3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب	101
6–3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	102

العنوان	الصفحة
الملحق الأول:الإستبيان الموزع للعاملين	136
الملحق الثاني:الإستبيان الموزع للعملاء	139
الملحق الثالث:مخرجات برنامج SPSS للإستبيان الموزع للعاملين	141
الملحق الرابع:مخرجات برنامج SPSS للإستبيان الموزع للعاملين	156

مقدمة عامة

تـــمـــهـــيـــد

تعتبر الموارد البشرية مصدر الميزة التنافسية وبقاء المؤسسة في عالم الأعمال، خاصة وأن المؤسسات تشهد بيئة عمل غير مستقرة لا مكان فيها إلا للمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية متميزة ومبدعة، ولأننا نعيش في عصر المعرفة وأن من يمتلك المعرفة فقد امتلك القوة والسيطرة، لذا فإن الاهتمام بالمورد البشري أمر غاية في الأهمية ومطلب أساسي لتميز المؤسسة، على اعتبار أن المورد البشري هو المولد للمعرفة، وإذا ما أردنا أن نعرف السبب وراء نجاح المؤسسات وتفوقها، إنما هو المورد البشري لديها الذي يمثل المعيار الفاصل بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، فالمورد البشري إذا ما شعر بالاهتمام من قبل المؤسسة التي يعمل بها فإن هذا سيدفعه إلى التفوق وتحقيق الأفضل، ونجد من بين الأساليب التي دعت إلى الاهتمام بالموارد البشرية أسلوب إداري حديث هو تمكين العاملين .

يعد تمكين العاملين أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي عززت من قيمة ومكانة المورد البشري في المؤسسة، من خلال منحه الحرية والاستقلالية في أداء العمل، وأن تطبيق هذا الأسلوب على الموارد البشرية سينتج عنه مورد بشري مبدع ومنتج للأفكار الجديدة، وللمعرفة التي تعطي للمؤسسة الحافز نحو التميز على المنافسين، وما يؤكد من أهمية المعرفة في عمل المؤسسة نجد بأن التمكين ركز على المورد البشري، من أجل أن يكون هذا الأخير في فرصة مواتية لإنتاج المعرفة، فالتمكين يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما يستطيع أن يولده العامل من معرفة وأفكار جديدة.

وفي سياق آخر تعتبر جودة الخدمة من القضايا الحديثة في الفكر المعاصر التي أثارت اهتمام الممارسين والباحثين في صناعة الخدمات، فقد تزامن مع ضرورة توفرها، تزايد توقعات العملاء لمعدلات مرتفعة في مستوى جودة الخدمة التي يدركوها، كما أدت حدة المنافسة إلى العمل على تقديم خدمات متميزة لتحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تسويقية تهدف إلى إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم.

الإشكالية

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتمكين العاملين أن يحسن من جودة الخدمات المقدمة في مديرية الضرائب لولاية المدية ؟

الأسئلة الفرعية

1. ما هي أبعاد التمكين الموجودة في مديرية الضرائب لولاية المدية ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية؟
3. ماهي ابعاد التمكين التي لها تأثير على جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية ؟
4. هل توجد فجوة بين الموظفين و العملاء بخصوص جودة الخدمات؟

الفرضيات

1 أنواع التمكين الموجودة في مديرية الضرائب لولاية المدية هي : التمكين الظاهري و التمكين السلوكي.

2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق جودة في مديرية الضرائب لولاية المدية.

3 كل أبعاد التمكين لها تأثير على جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية.

4 لا توجد فجوة بين الموظفين و العملاء بخصوص جودة الخدمات.

دوافع اختيار هذه الدراسة

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من النقاط التي ساهمت بنسبة كبيرة في دفعنا له والتي نوجزها فيما يلي:

1. يندرج موضوع البحث في تخصصنا ألا وهو إدارة الأعمال، خاصة أنه يتناول أحد أحدث المواضيع الإدارية المهمة وهو تمكين العاملين، كما يعتبر من بين المواضيع التي يطمح الباحث في تحليلها ودراستها وإسقاطها على واقع المؤسسات العمومية.
2. الرغبة الشخصية في التعرف على هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحضى بها في بعض المؤسسات.
3. الدور الذي يمثله التمكين من الناحية التسييرية وخاصة في المرحلة الراهنة.

أهمية الدراسة

يعتبر تمكين العاملين من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في حقل إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر مدخلا لتثمين الموارد والكفاءات البشرية بالمؤسسات ودفعها لتحسين أدائها، وتقديم أقصى ما لديها خدمة للأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

كما تكمن أهمية هذا البحث في محاولة تسليط الضوء على واقع تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية المدية، ومعرفة مدى أثره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيد، على اعتبار أن جودة الخدمة التي تقدمها الإدارات العمومية هي معيار الحكم على رضا المستفيد، هذا الأخير الذي له علاقة واحتكاك مباشر بالعامل المقدم للخدمة، ويتم الوصول إلى جودة الخدمة من خلال العديد من الأساليب الإدارية من أهمها تمكين العاملين الذي يعطي للعامل حرية وصلاحيات أكبر في تصرفاته وقراراته، ويحسن من أدائه الوظيفي.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- محاولة الإحاطة بالجانب النظري والمفاهيمي لتمكين العاملين باعتباره من أهم المداخل الحديثة في الإدارات العمومية وتسيير مواردها البشرية.
- إعطاء صورة وتحليل لأبعاد تمكين العاملين داخل مديرية الضرائب لولاية المدية، ومستوى إسهامه في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- دراسة العلاقة ما بين أبعاد تمكين العاملين وجودة الخدمات من منظور العاملين في مديرية الضرائب لولاية المدية.
- اقتراح مجموعة من التوصيات على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية، والتي من خلالها تستطيع المديرية محل الدراسة تطبيق تمكين العاملين كأحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.

حـــــدود الدراسة

الحـــدود المكانية:اقتصرت الدراسة الميدانية على العاملين في مديرية الضرائب لولاية المدية و عينة من العملاء.

الحـــدود الزمانية: حدد المجال الزمني في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020-2021 موزعة ما بين جمع المعطيات والبيانات وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ***Spss*** وبرنامج ***word*** .

الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في فئتين هما :

عمال مديرية الضرائب لولاية المدية و عينة من العملاء ، حيث تقدر عينة الدراسة 60 شخص موزعة بين عمال و عملاء مديرية الضرائب لولاية المدية.

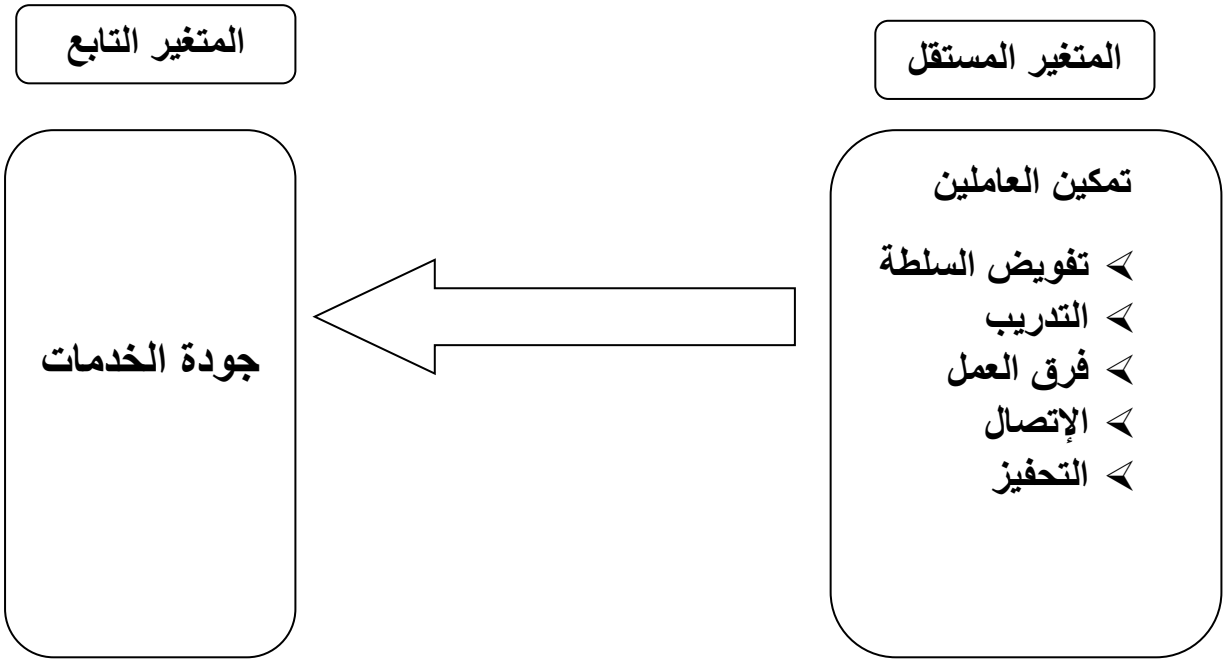
منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي كخيار لهذه الدراسة. فاتباع المنهج الوصفي كان بهدف الوقوف على أهم المعطيات والمعلومات نتاج الدراسة الميدانية. وبالنسبة للمنهج التحليلي فيستخدم في تحليل هذه المعطيات في سبيل استخلاص النتائج، وذلك لإبراز أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات. ومن ثم تدعيم عملية الإجابة على إشكالية البحث، بالإضافة إلى استخدام أداة الإستبيان الذي يوزع على عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على متـــغيرين هـــــامين:

الشكل رقم (01):نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبان

الدراسات السابقة

❖ **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين**، لجواد محسن راضي، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد12، العدد1، 2010. هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، حيث توصلت إلى نتائج التحليل العملي وجود استجابات الرغبة في العمل ضمن فريق تسود فيه روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، وتطوير بدائل متعددة، والتوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير والمهارة في تجريب أفكار جديدة والتخلص من سياسات فرض الآراء وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل.

❖ **أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة**، للباحثين محمد الطاهر قريشي ولطيفة أحمد السبتي، ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11،العدد 1، 2015. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العمال بجامعة بسكرة و واقع الرضا الوظيفي بالجامعة ومن بين النتائج المتوصل إليها الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على المؤسسة بالفائدة إضافة إلى اشراك العاملين في وضع سياسة العمل داخل الجامعة وكذا إشراكهم في إدارته وتعديله بناء على مايرونه مناسبا.

❖ **تمكين العاملين ورضا العملاء**: دراسة حالة القطاع البنكي الإماراتي، أطروحة دكتوراه، دون ذكرالتخصص، للباحثة: ماهة شديد، جامعة روبرت غوردن، بريطانيا، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين الذي يعملون على احتكاك مباشر مع الزبائن بالقطاع البنكي في دولة الإمارات العربية المتحدة وجودة الخدمة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تمكين العاملين كان له أثر الإيجابي على رضا الموظفين الأمر الذي نتج عنه رضا الزبائن.

أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تصميم برامج تدريبية من شأنها التأثير على أداء العاملين في القطاع الخدمي في دولة الإمارات.

❖ **تجربة التمكين: دراسة حالة مؤسستين،** أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، للباحث: (Helen) Asky ، جامعة ليستر، بريطانيا، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين النفسي والهيكلي في مؤسستين، حيث ركزت الدراسة على تجربة التمكين من المنظورات النفسية والهيكلية لتقديم فهم أكثر عمقا لتجربة التمكين..

توصلت هذه الدراسة إلى أن آليات التمكين التي يعتقد المدراء أنها تدعم تمكين أعضاء الفريق في الواقع لا تسهم بشكل كبير في تمكينهم، كما أن محادثات المدراء غير الرسمية وكذلك الإجراءات التي يتخذها أعضاء الفريق هي التي تساهم في تجربة تمكين ناجحة من منظور أعضاء الفريق.

أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات للبحث في كيفية تطبيق المدراء للتمكين بالشكل الذي يضمن النجاح وتحقيق الأفضل.

❖ **التمكين والأداء في الحكومة المحلية: تأثير استراتيجيات التمكين على تحسين الخدمة،** أطروحة *دكتوراه، دون ذكر التخصص، للباحث: (Tickner Leslie)، جامعة نورثمبريا، بريطانيا، 2010.*

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير استراتيجية التمكين على أداء موظفي القطاع العام الذين يعملون على احتكاك مباشر مع المستفيدين.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية الممكنة يمكنها المساهمة إلى حد كبير في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين.

أوصت هذه الدراسة إلى أن تحسين الخدمة العمومية أمر في غاية الأهمية، وأنه ينبغي صياغة استراتيجية التمكين العاملين حتى يحدث تغيرا ملحوظا في جودة الخدمات المقدمة.

❖ **تمكين العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية،** أطروحة *دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، للباحث كواديك حمزة، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر،2020.*

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمة بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية بالإضافة إلى تشخيص القطاع الصحي بالولاية خلال فترة 2008-2018.

توصلت هذه الدراسة إلى أن القطاع الصحي لولاية المدية بفرعيه العام والخاص خلال الفترة 2008-2018 لم يستطع أن يحقق التغطية الصحية لكونه يعاني من نقص في الموارد البشرية و الأجهزة و المعدات كما أنه لا يوجد إهتمام كافي من طرف المؤسسات محل الدراسة بمنهج تمكين العاملين.

أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بمنهج تمكين العاملين كأحد المداخل الحديثة في التسيير التي تساهم في رفع أداء العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي و منه تحقيق الجودة في الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة عموما إلى أثر تطبيق التمكين على تحسين الأداء و البعض الأخر إلى تحديد أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي،و كذا تأثير استراتيجيات التمكين على تحسين الخدمة،و تمكين العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية، إلى أن دراستنا تتشابه مع تلك الدراسات في موضوع التمكين و لكن نختلف معها في موضوع جودة الخدمات من جهة و من جهة أخرى في المنظمة محل الدراسة و هي مديرية الضرائب لولاية المدية.

صعوبات البحث

في الحقيقة أن كل بحث يتطلب جهدا لمواصلته و يتلقى العديد من الصعوبات التي إذا تم استغلالها بطريقة إيجابية أصبحت حافزا لتقوية الدافع للعمل و أضافت نكهة خاصة للبحث، و لكن تجدر الإشارة إلى أن أكبر صعوبة واجهتنا هي:

- الحدود الزمنية الضيقة لإجراء الدراسة مما صعب أكثر إجراء الدراسة الميدانية بتجميع أكبر عدد من الاستبيانات الموزعة .
- عدم فهم موضوع الدراسة من طرف موظفي المؤسسة في بعض الأحيان.
- نقص المراجع ذات العلاقة بالموضوع.
- صعوبة الدراسة خاصة في ضل تفشي وباء كوفيد 19 .

هيكل البحث

لتغطية موضوع الدراسة نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري و آخر ميداني، تقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول بعنوان " **مفاهيم عامة حول التمكين**" يحتوي على ثلاثة مباحث نركز في المبحث الأول على التطور التاريخي للتمكين و مفهومه بالإضافة إلى أهميته و الأهداف المرجوة منه مع الإشارة إلى خصائصه،أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أنواع التمكين و أسبابه،أبعاده و مستوياته،أما المبحث الثالث فسنعرض فيه خطوات تطبيق التمكين و نماذجه بالإضافة إلى مزاياه و معوقاته.

أما الفصل الثاني بعنوان " **الإطار النظري لجودة الخدمات** " فسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث،المبحث الأول سنشير فيه إلى تطور الجودة و مفهومها إلى جانب أهميتها و الأهداف المرجوة

منها،مع ذكر تكاليف و أبعاد الجودة،أما المبحث الثاني سنعرض فيه مفهوم الخدمة و خصائصها بالإضافة إلى تصنيفاتها و عناصرها وكذلك الإشارة إلى دورة حياة الخدمة و طرق تقديمها،و في المبحث الثالث نتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة و أهميتها إلى جانب معاييرها و طرق قياسها مع خطوات تحقيقها.

أما الفصل الثالث و الأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات و التي تنتمي إلى قطاع الخدمات،و هي مديرية الضرائب لولاية المدية و إشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث،يتناول المبحث الأول تقديم عام حول مديرية الضرائب لولاية المدية أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،و المبحث الثالث يتم تفسيير مجالات الدراسة و إختبار الفروض.

وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة العامة التي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات.

الفصل الأول :

مفاهيم عامة حول تمكين العاملين

تمهيد الفصل

تدرك المنظمات اليوم أن تحقيقها للبقاء لن يضمن لها الاستمرار، لذا يجب عليها أن تسعى بجد إلى البحث عن كافة السبل التي تساعدها على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأول لحيازة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

يعتبر تمكين العاملين أحد المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من طرف المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فالتمكين بطبيعته يركز على أهم مورد داخل المؤسسة ألا وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الإبداع والابتكار ومصدر التميز، خاصة وأن المؤسسات المعاصرة أصبحت تعمل في بيئة غير مستقرة ودائمة التعقد والعنصر الوحيد الثابت فيها هو التغير، حيث أنه لا مكان في هذه البيئة إلا المؤسسات المبدعة والرائدة.

بما أن التمكين يركز على المورد البشري من خلال إعطائه المزيد من الصلاحيات وإشراكه في اتخاذ القرارات، فهذا يعني أن التمكين يهدف إلى الاستثمار في معارف ومهارات المورد البشري ويعطيه فرصة للظهور وإظهار قدراته وإمكانياته، فالتمكين يعد من أهم الفلسفات الحديثة التي أعطت الاهتمام الكافي بالمورد البشري، وسبب هذا الاهتمام هو إيمان التمكين بقدرات المورد البشري، خاصة إذا تم إعطاءه الحرية والاستقلالية فسيتحول إلى مورد منتج ويساهم في تحقيق القيمة المضافة، وعلى ضوء ذلك سيشعر المورد البشري بأن له دور كبير في المؤسسة، وأن أفكاره هي مصدر بقاء المؤسسة وتفوقها على المنافسين، وعلى ضوء ذلك، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نسعى من خلالها إلى الإحاطة بماهية التمكين هي:

المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين.

المبحث الثاني : أساسيات تمكين العاملين.

المبحث الثالث : آليات تمكين العاملين.

المبحث الأول : ماهية التمكين

إن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم. فمفهوم التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

المطلب الأول : التطور التاريخي للتمكين

مر مصطلح التمكين بمراحل تطور تاريخية شهدتها البشرية فقد ظهر في الفكر الإسلامي من خلال ما ورد في القرآن الكريم وذلك من خلال آيات عديدة تكلمت عن التمكين ، ثم انتقل إلى الفكر الإداري و إلى عالم الأعمال ،وعلى ضوء ذلك سنقسم نشأة التمكين إلى شقيين أساسيين هما التمكين في الفكر الإسلامي و التمكين في الفكر الإداري.

أولا: التمكين في الفكر الإسلامي

ورد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وذلك في القرآن الكريم ، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من عشرين آية ، اثنتا عشر منها مدلولها دار حول مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية وهو أن جعل الله سبحانه وتعالى الممكّن لهم خلفاء في الأرض ، أي أئمة الناس و الولاة عليهم ، وبهم تصلح البلاد و يخضع لهم العباد وتصلح في حال تولي المؤمنين[1] .

وجاء لفظ التمكين في القرآن الكريم على وجهين لغويين[2] :

أ- **الوجه الأول** : بمعنى الملك و السلطة كما جاء في قوله تعالى مخبرا عن ذي القرنين **(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)** أي أتيناه ملكا عظيما ، انا مكنا له و أتيناه من كل شيء سبلا و طرقا يتوصل بها الى ما يريد من فتح المدائن و الدعوة إلى توحيد الله .

ب- **الوجه الثاني** : بمعنى المنزلة عند السلطان قال تعالى مخبرا عن سيدنا يوسف عليه السلام **{ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ }** أي صيرناه إلى الكرامة و المنزلة الرفيعة عند عزيز مصر.

1- جلاب إحسان دهش،الحسيني كمال طاهر،**إدارة التمكين و الاندماج**،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر و التوزيع،الأردن،2013،ص 15 .
2- بضياف عادل ، العايب رابح ، **التمكين الإداري و علاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية** ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد: 03 ، العدد:47 ، جامعة قسنطينة 2 ،2017 ، ص 14.

ويمكن استعراض بعض ما ورد في القرآن الكريم من الآيات التي أشارت إلى التمكين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1 – 1) : بعض آيات التمكين في القرآن الكريم

السورة (الآية)	نص الآية الكريمة برواية حفص عن عاصم
يوسف (21)	{وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ}
الكهف (86)	{إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا}
النمل(16)	• {وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ ۖ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنْطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ ۖ إِنَّ هَٰذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ}
الأحقاف(26)	{وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ }
الأنفال(26)	{وَاذْكُرُوا إِذْ أَنْتُمْ قَلِيلٌ مُسْتَضْعَفُونَ فِي الْأَرْضِ تَخَافُونَ أَنْ يَتَخَطَّفَكُمُ النَّاسُ فَآوَاكُمْ وَأَيَّدَكُمْ بِنَصْرِهِ وَرَزَقَكُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ}
سورة ص (26)	{يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ }
الأعراف (69)	{وَاذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَسْطَةً ۖ فَاذْكُرُوا آلَاءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ}
القصص (6)	{وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ}
القصص (57)	{وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفْ مِنْ أَرْضِنَا ۚ أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ}

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على المصحف الشريف.

وفيما يلي أهم التفسيرات لبعض الآيات السابقة من بعض مراجع علم تفسير القرآن الكريم:

- جاء تفسير الإمام الطبري في تفسير قوله تعالى ﴿**وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ**﴾ أي كما أنقذنا يوسف من أيدي إخوته وقد هموا بقتله و أخرجناه من الجب بعد أن ألقي فيه فصيرناه من الكرامة و المنزلة الرفيعة عند عزيز مصر[1] .
- وجاء في تفسير الإمام أبي حيان الأندلسي في تفسير قوله تعالى ﴿**وَاذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ** ﴾ أي سكان الأرض بعدهم أي جعلكم ملوكا في الأرض استخلفكم فيها[2] .
- وجاء في تفسير الإمام البغوي في تفسير قوله تعالى : ﴿**الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور**﴾[3] أي نصرناهم على عدوهم.

ثانيا : التمكين في الفكر الإداري

بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة و في ممارسة بعض المنظمات الأجنبية بعد الثمانينيات من القرن الماضي و بالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ بل ظهر نتيجة عملية تراكمية و تطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري و من هنا سنحاول التطرق إلى أهم المراحل التاريخية التي مر بها مصطلح التمكين في الفكر الإداري .

1- **النظريات التقليدية** : بلورة مدرسة الإدارة العلمية فلسفتها في كتاب "فريدريك تايلور" و في كتاب مبادئ الإدارة العلمية ، فالتمكين وهذه النظرية كانا على طرفي نقيض وكانت مبادئ النظرية العلمية تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة ، حيث كان "فريدريك تايلور" يبحث في إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج ورأى في الإنسان آلة يجب برمجتها لإنتاج اكبر كمية من الإنتاج متجاهلا قيمه و حاجاته و دوافعه ، وربما برر الطلب المتعاظم آنذاك هذه النظرية ،و بالتالي لم يكن لمفهوم التمكين أي حظ في هذه النظرية [4].

ثم جاءت النظرية الإدارية على يد "هنري فايول" و الذي عرض أربعة عشر مبدءا تركزت على تحقيق الضبط و النظام و الثبات ، و أهمل موضوع مشاركة العاملين و إبداء الرأي و حرية التصرف.

---

[1]- الطبري محمد ابن جرير، **تفسير الطبري " جامع البيان عن تأويل آي القرآن"** ،الطبعة الأولى ، مؤسسة الرسالة، بيروت ، 1994 ، ص 20

[2]- محمد ابن يوسف الشهير بأبي حيان الاندلسي ، **تفسير البحر المحيط** ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1993 ، ص ص 327، 328.

[3]- البغوي ابي محمد الحسين ابن مسعود ، **معالم التنزيل** ، المجلد الخامس،دون طبعة،دار طيبة للنشر و التوزيع،الرياض،1990،ص ص 389،390.

[4]- يحي سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة ، القاهرة ، 2009 ، ص 14

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني "ماكس ويبر" الذي سعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل و وضوح التسلسل الرئاسي و تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة فأهمل مبادئ التمكين التي ترتكز على إعطاء العاملين حرية التصرف و اتخاذ القرار و التي حصرها في الإدارة العليا [1].

ومن هنا نستخلص انه يوجد اختلاف كبير بين المفهوم الحقيقي للتمكين و بين هذه النظريات التقليدية لان هذه الأخيرة تنظر للإنسان على انه آلة يجب برمجتها بشكل يتناسب مع أهدافها دون تدخل الجانب الإنساني في تحقيق هذه الأهداف.

2- النظريات السلوكية

هنا بدأت نظريات أخرى تأخذ منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية ، و إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و احترامه، و هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة اكبر، ولكن بالتأكيد فان مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر و في العهد القريب ، و ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت [2].

كانت البداية بدراسات "هورثون" و حركة العلاقات الإنسانية من طرف "التون مايو" حيث بدأت بدراسة اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد الى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل[3] .

بينما كانت نظرية X و Y على يد "دوغلاس ماكريجور" خطوة مهمة اتجاه التمكين، حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تدوير العمل و تفويض الصلاحيات و توسيع العمل [4] .

أما نظرية "شيريس اجيريس" **الشخصية البالغة** فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ عام 1957 ، وترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على انه إنسان عاقل يمكنه تحمل

1- ابو بكر سالم ، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، 2012-2013 ، ص 10 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 11 .

3- هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص ، **آلية التمكين الإداري** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة عامة ، كلية القتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ،السعودية، ص 14 .

4- نفس المرجع السابق ، ص 14.

مسؤولياته كإنسان بالغ مدرك و الحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل [1].

3- النظريات الحديثة في الإدارة

ساهمت نظرية النظم التي أتى بها كل من "سيلار و هومان" في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل ، و من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة مع بعضها البعض ، وهذا ما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة ، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور ، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق و معيقا لتحقيق أهدافه. [2]

إضافة إلى نظريات النظم هناك نظريات أخرى نشير إليها في التالي[3] :

أسس كل من "فيرمونت كاس" و "جيمس ريزينويك" النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة، وقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير و العصف قبل البدء في أي عمل و من ثم إتاحة فرص المشاركة و التشاور بين العاملين في الأفكار و المفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.

بينما شكل مفهوم الجود الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج و جودة المنتجات ، حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في : رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني ، استمرارية التحسين، لذا ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لان المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة و المستمرة بشكل تدريجي ، دون دور الموظف المحوري والمهم لتلك العملية و خاصة لان الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف و

---

[1] - أبو بكر سالم ، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

2 - أحمد قدري معراج ، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 15 .

[3] - أبو بكر سالم ،المرجع نفسه، ص ص 11، 12 .

انتمائه لفكر الجودة ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف و قناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع الشركة في سبيل تحقيقها .

وقد جاءت نظرية Z التي قدمها الياباني "ويليام أوشي" و الامريكي "ريتشارد تاينر"إلى الحركة الأفقية للعاملين أي أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق و التركيز على مشاركة العاملين و انخراطهم في المنظمة .

وأخيرا فان مفهوم المنظمة المتعلمة كما يرى "بيتر سانج" فيقصد به المنظمة التي تتطور و تتقدم بشكل دائم ، وذلك با التعلم من تجاربها و خبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها .

و تأتي عملية التعلم من خلال العمليات التراكمية و روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي ،فالتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم و التعلم .

ومما سبق ذكره نرى أن النظريات الحديثة كانت بمثابة المنطلق الذي أدى إلى ظهور وتطبيق التمكين الإداري في المنظمات العصرية .

المطلب الثاني : مفهوم التمكين و أهميته

سنحاول التطرق في مطلبنا هذا إلى مفهوم التمكين لغة و اصطلاحا ، من خلال عرض أهم المفاهيم التي تناولتها أدبيات الفكر الإداري با الإضافة إلى أهميته في المنظمة .

أولا –مفهوم التمكين لغة

يقصد بالتمكين مكّن من الشيء أي جعل له سلطانا و مقدرة ، أي أمكن فلانا أي سهل له فعله و أدائه[1] ، و في اللغة العربية فقد وردت كلمة مكّن بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه ،كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية معينة بمعنى مثقفا للعلم أو للمهنة ، و التمكين هو مصدر لفعل مكّن اي جعل له مكانة و المكانة هي المنزلة ، و بذلك يكون مكّنه أي جعل له مكانة و منزلة ، و بالعودة إلى المعجمات يلاحظ أن الأصل اللغوي لمادة الفعل مكّن تعني المنزلة الرفيعة و القدرة فيقال مكّن فلان عند الناس فهو يمكن مكانة أي عظم عنده فهو مكين و الجمع مكناء ، و تمكن عند الناس اي علا شأنه و صارت له منزلة، و تقول العرب

[1] - فاطمة جاسم محمد، **أثر التمكين على التكامل المهني مابين المحاسب والمدقق**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة أم البواقي، 2017، ص38.

أن فلان لذو مكنة من السلطان أي ذو تمكن و ذو منزلة ورفعة الشأن ، و مكنه تمكينا أي ثبته ووطده ، و يقال مكّن فلانا في الشيء أي جعله متسلطا عليه يتصرف فيه و تنطلق يده فيه[1] .

ثانيا : مفهوم التمكين اصطلاحا

تقوم فكرة التمكين على ضرورة التخلي على النموذج التقليدي للقيادة و التوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة ، وهذا يتطلب تغييرا في العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ، فدور الرئيس يتطلب التحول من التحكم و التوجيه إلى الثقة و التفويض و يتطلب من المرؤوسين التحول من إتباع التعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات[2] .

كما أن التمكين كمفهوم له جانبان، الأول للعاملين وهو أن تريد القيادة الإدارية أفرادا يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال، و الثاني للقيادة و هو أن تقوم بمنح هؤلاء العاملين تلك المسؤولية التي تجعل المنظمة أن تسيير في ممارساتها بشكل سريع على أساس منح الثقة و توصيل الأفكار الصحيحة إلى أولئك العاملين[3] .

وقد حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما الاتجاه التحفيزي و الاتجاه الاتصالي ، ويقصد با الاتجاه الاتصالي العملية التي تحدث عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي و المستويات الدنيا في السلطة ، إما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين الذي يظهر في الكفاءة و القدرة على أداء المهام ،و القدرة على التأثير في العمل ، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام و الشعور بأهمية العمل[4] .

كما أن التمكين يتضمن أربعة عناصر أساسية هي : السلطة و المعلومات و المعرفة و المكافآت ، فالسلطة تعني القدرة على انجاز الأمور،أما المعلومات فهي وصول العاملين إلى المعلومات المتعلقة بعملية صنع القرار ، أما المعرفة فتعني تشكيل فريق عمل بين مجموعة من العاملين و تقاسم

1 - لخطيب حذيفة تقي الدين، **التمكين أسسه وأساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص ص: 14،13.

2 - برقاوي باسم يوسف، **أثر التمكين في تعزيز في أداء الموارد البشرية : دراسة حالة على إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي**، مجلة معارف، المجلد: 11، العدد: 20، جامعة البويرة، 2016، ص: 12.

3 - بروكي عبد الرحمن، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة : دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة بشار، 2018، ص: 272.

4 - ديوب أيمن حسن، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية على المؤسسة السورية للاتصالات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 30، العدد: 01، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص ص 205،204.

المعلومات المتعلقة بمجال عملهم ، أما المكافآت فتعني مختلف التحفيزات التي يحصل عليها العاملون بهدف زيادة أدائهم وزيادة الإنتاجية[1] .

وعليه يمكن استعراض بعض التعاريف المتعلقة بتمكين العاملين كما يلي :

التعريف الأول : "هو تحرير العاملين من القيود و منحهم الاستقلالية و الثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم "[2].

التعريف الثاني : " هو تحرير العاملين لكي يفعلوا ما يرون انه الأحسن دون الخوف من ان يرفض الرئيس قراراتهم"[3].

التعريف الثالث:" هو تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها من اجل اتخاذ قرار با الجودة المطلوبة"[4].

التعريف الرابع: "هو إعطاء صوت حقيقي للموظفين، وذلك من خلال بناء و تصميم العمل بطريقة تمكن و تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس و أطر إرشادية محددة "[5].

التعريف الخامس : " هو إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة او خارجها ".[6]

التعريف السادس :" هو تخويل الموظف و تدخله في إدارة المؤسسة تمهيدا لاشتراكه في صنع القرار "[7]

التعريف السابع : "منح العاملين قوة التصرف و صنع القرارات و المشاركة في تحمل المسؤولية و المساهمة في حل المشكلات و التفكير الإبداعي ".[8]

---

[1] - *Minhajul Islam UKIL*, ***THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINANCIAL ENTERPRIZES IN BANGLADESH***, *Business: Theory and Practice, vol: 17, N: 2, 2016, p: 180*

[2] -*Manmohan Joshi*, ***Human Resource Management***, *First Edition, without mentioning the publishing house, 2015, p: 57.*

[3] - أفندي عطية حسين، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص:12.

[4] - كواديك حمزة ، تمكين **العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية** ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس ، المدية ، الجزائر ، 2020-2021 ، ص 12 .

[5]- نفس المرجع ، ص 12 .

[6] - نفس المرجع ، ص 13 .

[7] - عادل محمد عبد الله، **استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات**، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص: 42.

[8] - فليه فاروق عباده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 345.

التعريف الثامن :" إعطاء العاملين السلطة و تشجيعهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات"[1].

نستنتج من هذه التعاريف أن التمكين هو عملية تفويض السلطة و المسؤولية و منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات وحرية التصرف ومنحهم القوة في اتخاذ القرارات و هذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء العاملين لتحقيق رضاهم الوظيفي.

ثالثا :أهمية التمكين

يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة لان التمكين يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم هذا الرضا يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء ناهيك على أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات العلماء الداخلين وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها. و تتمثل أهمية التمكين في التالي[2] :

1- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة

- هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على عدم المعرفة لواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين؛
- يعد التمكين أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين ؛
- التمكين هو إحدى وسائل تحسين المنظمة و تطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى؛
- يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان؛
- التمكين يساعد على مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية والجماعية بدلا من مكافأة الأداء الفردي فقط؛
- التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى؛

2- أهمية التمكين بالنسبة للمديرين

- يساعد التمكين على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين؛
- التمكين يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة؛

---

[1] - *S. Uthanu Mallayan M. Pugach,* ***TOTAL QUALITY MANAGEMENT****, without edition, Arasan Ganesan Polytechnic College Sivakasi, without mentioning the year of publication, pp: 8-9.*

[2] - حسين عزة ردة العبدلي الشريف ، **واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية، 2015 ، ص ص 23- 24 .

- يساعد التمكين المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة .
- يركز التمكين على منح القوة والسلطة لا على فقدانهما من منطلق أن المشاركة في القوة والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين وليس اتساع النفوذ لديهم ؛
- يجعل التمكين المديرين متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة ؛
- يدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسيهم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين ؛

3- أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين

- يعد التمكين فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات ؛
- يساعد التمكين على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي؛
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة وأهداف المنظمة وكذلك الأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم؛
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحماسة لوحدتهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج؛
- يؤهل التمكين المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي؛

وانطلاقا مما سبق نشير في الجدول التالي إلى أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين :

الجدول رقم (1 – 2) : أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يأخذون أو يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير مستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقويم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد	التقويم(التغذية الراجعة) ترى على أنها ثناء وضرورية
التدريب والتطوير	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل

الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح تبادل المعلومات والأفكار والمهارات
الشك	الثقة

المصدر : حسين عزة ردة العبدلي الشريف ، **واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية، 2015 ، ص 22.

المطلب الثالث : أهداف التمكين الإداري و خصائصه

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهداف الجوهرية للتمكين و أهم ما يميزه من خصائص .

أولا : أهداف التمكين الإداري

تحتاج المنظمات الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.

وهناك دراسة قامت بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية[1] :

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية اكبر من أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار ؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات العليا و الوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمنظمة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح؛

كما ذكر آخر أن أهداف التمكين يمكن تخليصها في المؤشرات التالية[2] :

- بقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات لمواد البشرية المتوفرة .

[1]- حسين موسى العساف ، **تمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية** ، أطروحة دكتورة ، الفلسفة في الإدارة التربوية ،غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، 2006 ، ص 27 .

[2]- قاسم أحمد و آخرون ، **دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 12 ، العراق ، 2008 ، ص 165 .

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

وورد عن آخرون الأهداف التالية [1] :

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل و الأزمات.
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا .

ثانيا : خصائص التمكين الإداري

تتمثل خصائص التمكين الإداري فيما يلي[2] :

- ❖ التمكين ليس عملية مطلقة فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارين، والى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات و ظروف لا تسمح بالتمكين خاصة في الإحداث الطارئة أو في المؤسسات الصغيرة .
- ❖ يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا،إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، و ليست الإدارة التقليدية كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط باستخدام التمكين يعتمد على الحوافز و التشجيع و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسيء استخدام التمكين.
- ❖ نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم وتحفيز العاملين، وان تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدراء و العاملين .
- ❖ يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم مما يتطلب الاستثمارات الأزمة لإنجاح عملية التمكين .
- ❖ تحتاج عملية التمكين إلى متابعة ،تقييم،تنشيط،وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على العاملين في مواقع التنفيذ .

---

[1] - ميسون أحمد و اضواء حسين ، **إستراتيجية التمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية (دراسة استطلاعية)** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العراق ، العدد 30 ، 2013 ، ص 105.

[2] - سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية) ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي للنشر، مصر ، 2009 ، ص ص 258- 259 .

❖ يتضمن التمكين اكتساب القدرة على العمل ، التواصل، و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية ، كما انه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد و لظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئتهم الاجتماعية .

كما أن للتمكين خصائص أخرى نذكر منها ما يلي[1] :

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للعمال و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز على القدرات الفعلية للعمال في حل مشاكل العمل و الأزمات .
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا .
- يجعل العمال اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .

[1]- يحي سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية " بحوث ودراسات"، القاهرة ، 2006 ، ص 33.

المبحث الثاني : أساسيات التمكين

التمكين بأنواعه يكون وسيلة لرفع أداء المورد البشري، كما يأخذ أبعاد مختلفة و مستويات عديدة تدفع المنظمة للقيام به وفق متطلباته .

المطلب الأول : أنواع التمكين و أسباب اللجوء إليه

في هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع التمكين و أسباب اللجوء إليه .

أولا- أنواع التمكين

تتعدد أنواع التمكين وهي كالآتي [1] :

1- التمكين من خلال القيادة

في هذا الصنف يؤدي القائد دورا هاما في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة و توفير المحتوى و المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين وتفويض العاملين للسلطة و توفير التدريب اللازم ، بالإضافة إلى توفير الإجراءات و النظم المعززة للتمكين مثل بناء الفريق .

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد تفويض السلطة،إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة و قبول و تحمل مسؤولية اكبر ،وتعلم مهارات و معارف أكثر ،و النمو و التطور ، إذ يؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة الموكلة لهم و الإبداع و الانخراط في التحسن المستمر .

2- التمكين من خلال المشاركة

يهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرارات في بعض الأمور و المهام المتعلقة با العمل و التي كانت في الأساس من اختصاص المديرين،كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية و تولي خدمة الزبائن .

3- التمكين من خلال الاندماج

يهتم أساسا بالاستفادة من خبرة و تجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة و المشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار و لكن يشارك العاملون في

[1] - رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،**إدارة الجودة الشاملة**،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2008،ص 242.

تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات و استشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة[1].

4- التمكين من خلال الالتزام

يتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة و تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم و يمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة .

إذ أن التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار بل لابد من استجابة الفرد و تحمله المسؤولية ، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر و الإدراك "تمكين الذات" ولا يتحقق هذا الأخير ما لم يشعر الفرد بان التمكين عملية ذات قيمة له.

و هناك من حدد أنواع التمكين كمايلي : [2]

1) **التمكين الظاهري** : و يشير إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات،و التي تعد المكون الرئيس لهذا النوع من التمكين ،كما تشير إلى قدرة العامل على فرض شخصيته من خلال طرح أرائه ، و توضيح وجهة نظره،وتحمل المسؤولية في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها ، بحيث يصبح عنصرا فعالا في تطوير المؤسسة التي يعمل بها .

2) **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة العامل على العمل ضمن فريق مستقل من اجل حل المشكلات التي تواجهه في العمل ،وكذلك القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال البحث عن الحلول ،و المقترحات المناسبة لحل تلك المشكلات ، و بالتالي إكساب العامل قدرات و مهارات يمكن استثمارها لصالح العمل

3) **تمكين العامل المتعلق بالنتائج** : و يشمل قدرة العامل على الوصول لحلول المشكلات التي تقابله في العمل ، مع تحديد أسبابها و حلها ، بالإضافة إلى قدرته على التطوير و التجديد و التحسين و التغيير في الطرق، و الأساليب التي يؤدى بها العمل ، و بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية أداء المؤسسة .

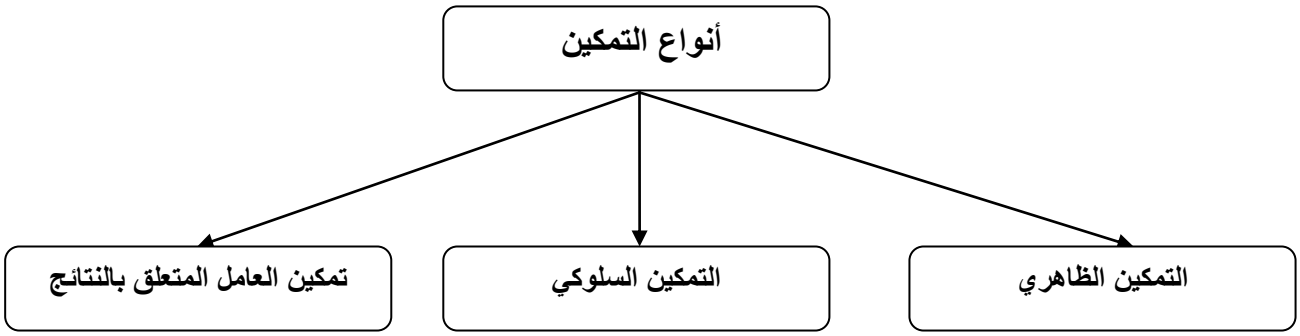
ومنه نلخص أنواع التمكين في الشكل التالي :

---

[1]- هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال و التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2010،ص 80.

[2]- منال نعمان قويدر ، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2017 ، ص 20 .

الشكل رقم (1-1) : أنواع التمكين



المصدر : منال نعمان قويدر ، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2017 ، ص 20

ثانيا- أسباب اللجوء إلى التمكين

يعتبر تمكين العاملين جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية و إدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل و استمرارية التطوير،و المؤسسة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة و إدارة حاسمة ، وتعتبر المؤسسة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به .

و تعدد الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين حددها الأستاذ الدكتور حسين أفندي 2003 في الآتي :[1]

- ✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ✓ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة .

[1]- رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معايعة،**الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات**،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، اربد الأردن ، 2008 ، ص ص 145- 146 .

- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء .
- ✓ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

و من أسباب الاهتمام بتمكين العاملين نجد : [1]

- ✓ زيادة الاهتمام بالتدريب و التنمية المستمرة .
- ✓ إن العاملين هم القادرين على حل مشكلاتهم .
- ✓ يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار.
- ✓ المشاركة تزيد من دافعية العاملين و حماسهم و شعورهم بالرضا حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن و احترام النفس و إثبات الذات .
- ✓ المشاركة تؤدي إلى زيادة وحدة المؤسسة و درجة تماسكها .

المطلب الثاني : أبعاد التمكين و مستوياته

أولا: أبعاد التمكين

توجد خمسة أبعاد لتمكين العاملين تكاد أدبيات الفكر الإداري أن تتفق عليها وهي :

أ- **تفويض السلطة** : يعرف التفويض على انه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا، والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا،إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ،ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن با المشاركة ،و بالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض،حيث أن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه و هي خطوة جيدة لتنمية مهارات المرؤوسين فالتفويض ينتج عنه العمل القليل و الكثير من الوقت على عكس إذا لم يتم التفويض، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين ،لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية و يحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية[2] .

ب- **التدريب** : يعرف التدريب على أنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل،وكذلك تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات

[1]- رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معايعة،**الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات**،مرجع سابق،ص 154.

[2] - كواديك حمزة ، **تمكين العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية**،مرجع سبق ذكره ، ص 33.

بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب[1] .

لا يمكن أن تعطي العاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك،فالتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يتقن السباحة وتطلب منه النجاة ، حيث يتضمن التمكين إكساب العاملين المعرف و المهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ،فلا يمكن إن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم ،وعليه فالتمكين يتطلب توفير تدريب مستمر و منتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة ،فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعارف و المهارات و القدرات ،ليس فقط لأداء أعمالهم بل لتعلم مهارات و اقتصاديات المؤسسات الكبيرة أيضا ،فالمؤسسات صارت تقوم بوضع برامج تدريب مكثفة ،هدفها تمكين العاملين من خلال ملاحظة احدهم الآخر وتصحيح الأخطاء بينهم ، فالتدريب يعزز ثقافة التعلم ويحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ، وبالتالي فان تحقيق التمكين يشترط إعداد الكوادر البشرية،وذلك بتدريبهم بدورات تخص عملهم من اجل استثمار قدراتهم ، و مواكبة التطورات التكنولوجية لأجل إعادة تشكيل القدرات التنافسية للمؤسسة التي ينتمي إليها[2] ، لان إنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية من قبل اي مؤسسة يعتمد على جودة الموارد البشرية لديها .

ت- **فرق العمل** : هي مجموعة من الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم البعض قصد تحقيق أهداف المؤسسة .

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد عل أهمية تشكيل فرق العمل ، من خلال المشاركة في صنع القرارات ، وذلك لأن فرق العمل تعتبر أكثر فعالية في معالجة الأزمات [3]، حيث تلعب فرق العمل دورا كبيرا و بارزا في مجال تطبيق تمكين العاملين ، كما تعد احد الآليات الأساسية للتطوير و التحسين الإداري ، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمرا مألوفا و طبيعيا بعد أن كان حالة استثنائية في السابق ، وهذا لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة ، ويعتمد التمكين على بناء القوة و تطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي حيث أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين

[1]- -مشهور ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 201.

[2]- تايه محمد صفاء، **اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز : دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 08، العدد: 22، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص: 167.

[3] - شتاتحة عائشة، **تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة الأغواط، 2013، ص: 107.

العاملين ، و أن بناء فرق العمل ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسة، وتهدف المؤسسات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى مايلي[1] :

- ❖ العمل على إنشاء مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحية .
- ❖ الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية .
- ❖ مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .
- ❖ ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية .
- ❖ الالتزام بتحقيق الأهداف .
- ❖ التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها .

ث- **الاتصال الفعال و المشاركة بالمعلومات :** يعرف الاتصال على انه " العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة و القرارات لجميع أفراد المؤسسة،عن طريق متابعة وصول المعلومات و تذليل عقبات وصولها باستخدام رسائل شفهية و كتابية و الكترونية"[2] .

يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ،ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة ،حيث أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين ، وتعتبر المؤسسة ممكنة عندما يحصل الأفراد العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به ، لأنه عندما يمتلك العاملون المعلومات فسوف تتكون لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة التي يعملون فيها ،وهذا ما يؤدي إلى فهم أفضل للوضعية الحالية التي توجد بها المؤسسة وما تريد تحقيقه في المستقبل ،حيث أن المؤسسات التي تكتسب المعلومات و تنشرها هي مؤسسات قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق و ذلك بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين ، فالمعلومات تعزز الثقة لدى العاملين و تضعهم أمام مسؤولياتهم ، وبدون إتاحة المعلومات لا يمكن للعاملين التصرف بالمسؤولية على عكس إذا امتلكوا المعلومات اللازمة، فإمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت و المكان المناسبين يمكّن العاملين القيام عملهم بكفاءة و فعالية[3] .

---

[1] - فرج شعبان، شيخ سعيدة، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد: 03، العدد 02، جامعة المدية، 2015، ص: 98.

[2] -المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 163.

[3] - كواديك حمزة ،**تمكين العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية**،مرجع سبق ذكره ، ص 37.

ج- **التحفيز** : يعرف التحفيز على انه أسلوب يعتمد عليه المدير للتأثير على سلوك الأفراد ، و إنشاء الدافع القوي لديهم على العمل بحماس و إخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة[1] .

أن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين، من خلال منحهم القوة بما يسمح لهم بتقديم أقصى مرد ودية في العمل ،لذا فان للمديرين الدور الفاعل في حفز العاملين و إحساسهم بمكانتهم في المؤسسة نتيجة الأعمال التي يقدمونها،حيث يعمل العاملون المحفزون على مساعدة المؤسسة إلى الوصول إلى القمة،فالحوافز لها دور كبير في تعزيز العلاقات بين المؤسسة و موظفيها،و الحوافز قد تكون مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم و ثقتهم بالمؤسسة،ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح ينبغي أن يتم ربط المكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة،كما يحفز التمكين العاملين على الاندفاع للانجاز و الرغبة في تحمل المسؤولية،فعند منح الفرد التفويض و الثقة تزداد دافعتيه نحو الانجاز و العمل ، و يكون قادرا على تحمل مسؤوليات اكبر وتحمل المخاطر ، و بالتالي تنتهز الإدارة هذه الفرصة و تتبع نهج التحفيز من اجل تطوير علاقاتها مع العاملين و منه زيادة إنتاجياتهم ، وعليه فإن توفر نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، حيث يكون من يستثمر في التمكين في تحقيق نتائج أفضل يحصل على حوافز اكبر ، وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، و منه تطوير الكفاءات و تحقيق الإبداع[2] .

ثانيا : مستويات تمكين العاملين

حدد "باستور " بأن هناك خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها[3] :

المستوى الأول: يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، حيث يتخذ المديرون قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويتخذ القرارات معتمدا على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث : يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل وتدخلات من الفريق وقد يأخذ بها أو لا، ويعلم الفريق بذلك.

---

[1]- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 162.

[2]- كواديك حمزة ،**تمكين العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية**،مرجع سبق ذكره ، ص39.

[3]- شمس الدين عمر ، **أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي : دراسة قطاع التأمين و قطاع المصارف الخاصة في سوريا** ،مجلة جامعة البعث المجلد 38 ، العدد 38 ، سوريا ، 2016 ، ص 84 .

المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تتخذ القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل، وذلك بهدف اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث : مقومات تمكين العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح أهم مقومات تمكين العاملين، حيث يمكن اعتبار هذه المقومات بأنها أساس نجاح التمكين.

مقومات تمكين العاملين : من أبرز مقومات تمكين العاملين ما يلي[1]:

❖ **العلم والمعرفة والمهارة:** فكلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية، ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار و استقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة .

❖ **الاتصال وتدقيق المعلومات:** فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس، وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر)، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، وتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

❖ **الثقة بين القائد والمرؤوسين:** وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها.

❖ **الحوافز المادية والمعنوية:** على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية لذلك، فلابد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية.

---

[1]- المصري شادي حمدان عطية، **متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 17.

المبحث الثالث : آليات التمكين

لكي تحقق المنظمة الأهداف المرجوة من التمكين لابد لها ان تتبع خطوات محددة وفق نماذج مدروسة ، و بالتالي تحقيق مزايا التمكين و اجتناب عيوبه .

المطلب الأول : خطوات تطبيق التمكين الإداري

إن تطبيق التمكين يجب أن يكون بشكل تدريجي، وفي دراستنا هذه سنعتمد على الخطوات التي جاء بها نموذج الخطوات العشر ل "فورد" و "فوتلر" وهذه الخطوات كالآتي[1]:

• **الخطوة الأولى** : تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبني برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين أسباب مختلفة، فهل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات العاملون.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.
- وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

➢ **الخطوة الثانية** : التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرون.

➢ **الخطوة الثالثة** : تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للعاملين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل مباشر.

➢ **الخطوة الرابعة** : تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم

[1]- سعد بن مرزوق العتيبي ، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري** ، الاجتماع الإقليمي الثاني "إدارة و تنمية الموارد البشرية"،عمان، 11-2004/12/13 ، ص ص 30،32 .

من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل العاملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العامل الذي يعمل منفردا.

- **الخطوة الخامسة :** المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- **الخطوة السادسة :** اختيار العمال المناسبين

يجب على المديرين اختيار العمال الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العمال المتقدمين للعمل.

- **الخطوة السابعة :** توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- **الخطوة الثامنة :** الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للعاملين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

- **الخطوة التاسعة :** وضع برنامج المكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

- **الخطوة العاشرة :** عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني

برنامج التمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة البرنامج التمكين.

المطلب الثاني : نماذج تمكين العاملين

تظهر الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحليل وفهم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

❖ **نموذج (Conger and Kanungo)**

عرف الكاتبان التمكين على أنه "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية."

ويوضح الكاتبان من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي[1] :

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: وتشمل ضعف نظام المكافآت.
- عوامل متعلقة بالإشراف: وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء
- عوامل متعلقة بتصميم الوظائف: وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات .

❖ **نموذج Spritzer**

يعتمد نموذج "سبريتزر" على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين.

[1] *Conger, J. A. and Kanungo, R. N, "**The empowerment process : integrating theory and practice"**, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988, pp. 471-82.*

ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما[1]:

عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، و تتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع.

وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المؤسسات ورقيها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

❖ نموذج التمكين التدريجي ل Spector

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددا، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المؤسسة غير الممكنة إلى المؤسسة الممكنة، حيث قدم "سبيكتور" نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقا لما يلي:[2] قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم.

ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف. وقاعدة التخلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفصيلات من خلال منحها خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات . ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة و فعالية الأداء.

---

[1]- محمد بن مسفر الشمراني، **المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2014، ص102.

[2]- عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين -مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، مرجع سابق، ص 36، بتصرف.

❖ **نموذج الخطوات الثلاث ل Randolphs**

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المؤسسة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها.

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين.

❖ **نموذج Bayerlien and Harris**

قدم كل من "هاريز "و "بيارلين" هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة و يقصد بها في النموذج مايلي[1] :

- القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات.
- المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

[1] .محمد بن مسفر الشمراني، **المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين**، مرجع سابق، ص105 .

❖ **نموذج Tom Peters لعملية التمكين**

لقد قدم" توم بيترز" نموذج لعملية التمكين، يقوم على عنصرين رئيسين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، استخدام فرق عمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح" توم بيترز" بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد وتقدير جهودهم، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب أو إعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المؤسسة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح" بيترز" بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

❖ **نموذج "دنيس كنلاو" (Dennis C . Kinlaw)**

قدم " دينيس كينلاو" نموذجا لعملية التمكين يتكون من مجموعة الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقا لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية ينبغي إتباعها على النحو التالي[1] :

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل عامل في المؤسسة؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للعامل؛
- تدريب العاملين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة؛
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية؛
- تعديل أنظمة المؤسسة من ناحية التخطيط والحوافز والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين العاملين؛
- تقييم وتحسين عملية التمكين وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك الأفراد المؤسسة للعملية .

[1] -برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014 - 2015، ص: 55.

المطلب الثالث : مزايا التمكين الإداري و معوقات تطبيقه

أولا : مزايا التمكين

عدد "براون مع لاولر 1992" و "فراي 1993" وغيرهم مزايا عديدة للتمكين نلخصها فيمايلي[1] :

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء.
- شعور العاملين برضا اكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل اقل مع العملاء .
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال .

▪ كما يمكن إضافة مزايا أخرى للتمكين الإداري و هي[2] :

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات .
- استخدام فرق العاملين المدارة ذاتيا.
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل .
- تشجيع العمل المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

▪ ويضيف آخرون أن لتمكين العاملين عدة مزايا منها:

- يؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق والحاجات لعمل.
- تخفيض عدة مستويات إدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية اتصال .
- تخفيف تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي .
- توفير تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها .

و يمكن تلخيص المزايا والفوائد إلى يمكن تحقيقها من خلال عملية تمكين العاملين على النحو التالي :

- زيادة الإقبال على التدريب وتعليم الأفراد.
- توثيق علاقات الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية .

---

[1]- عطية حسين فندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير** ، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2]- سامي بوبكر، **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية**، مرجع سبق ذكره، ص36.

- تقليل الصراع و النزاع فيما بين الإدارة و العاملين .
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة و التحكم لتحقيق إنتاجية أفضل .

ثانيا : معوقات تمكين العاملين

إن تمكين العاملين مثله مثل باقي المفاهيم الإدارية الحديثة، له معوقات تحد من نجاحه وتحد من عملية تطبيقه في المؤسسة، وعليه سنقوم في هذا المطلب بذكر أهم المعوقات التي تقف عائقا أمام تطبيق التمكين.

من المؤشرات اللافتة للانتباه أن بعض المؤسسات وخاصة في الدول النامية لا تزال تتجاهل تمكين العاملين، فهي ترى بأن التمكين قد يحد من سلطة الإدارة العليا ويقلص من نفوذها، مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلبا في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية[1] ، إضافة إلى ذلك هناك عبارة شائعة مفادها أن المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر والرقابة"، وإذا ما أخذنا بالحسبان أن تمكين العاملين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة، الأمر الذي يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية، خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة[2].

عموما تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعترض عملية تطبيق تمكين العاملين أبرزها ما يلي[3] :

- اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة الكافية في كيفية تمكين العاملين، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمساءلة ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن التمكين سيفشل في المؤسسة .
- عدم إدراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي، وهنا فإن الأفراد يمنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة، من خلال أخذ الإذن منها وهذا ما يتنافى وتمكين العاملين.

[1]- عزمي بدير رامز وآخرون، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد: 23، العدد: 01، غزة، فلسطين، 2015، ص 307.

[2]- البحيصي عبد المعطي محمود، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة**، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 22.

[3]- قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة خميس مليانة، 2013، ص 311.

- التوقعات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة لاتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل، فيبدؤون العمل بشتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحيانا يتفاجؤون بعجزهم.
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.
- جمود الثقافة التنظيمية التي تعكسها تصرفات لا تقبل التغيير والمعرقلة للأفكار الجديدة وغير المألوفة.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته، بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المتعلقة فيه.
- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء العمل غير صحية تميزها الانفرادية وانعدام الثقة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم التمكين الإداري والمقصود به إعطاء صلاحيات أوسع للعمال لأداء مهامهم ، وكذلك تناولنا خصائص وأهداف التمكين، فالتمكين أصبح وسيلة لتطوير مهارات وأداء العاملين وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

فالتمكين يعتمد بالخصوص على الاهتمام بالعاملين ومنحهم الصلاحيات وتحفيزهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا الاهتمام جاء من تغير النظرة للمورد البشري، الذي هو أساس نجاح أي منظمة كانت. فتطبيق التمكين ليس بالعملية السهلة وإنما عبارة عن مجموعة من الإجراءات من حيث الأبعاد ، المستويات والأساليب المتكاملة فيما بينها.

ووضحنا كذلك أبعاده وأنواعه إلى مستويات التمكين الإداري، فالتمكين الإداري يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على بقائها وريادتها.

فتبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسة يزيد في الثقة بين العمال فيما بينهم أو مع رؤسائهم، مما يساعد على خلق جو ملائم للعمل ونجاح المؤسسة.

الفصل الثاني :

الإطار النظري لجودة الخدمات

تمهيد

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثالا يبغي الجميع الوصول إليه وتحقيقه. حيث تقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسن مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزبائنها، سواء الداخليين العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم)، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير معلنة.

يتناول هذا الفصل مفاهيم عامة حول الجودة ومفاهيم حول الخدمة وفي الأخير مفاهيم عامة لجودة الخدمة بشكل مفصل وواضح ضمن هذا الفصل وقد قسمناه على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية الجودة .

المبحث الثاني : ماهية الخدمة .

المبحث الثالث : الدعائم الأساسية لجودة الخدمات .

المبحث الأول : ماهية الجودة

الجودة مصطلح مهم بالنسبة للمنظمات بمختلف أشكالها ، وهي ضرورية لتحقيق النجاح ومستويات عالية من الأداء إذ ترتبط بشكل عام بالقدرة على إشباع احتياجات الزبون و متطلباته و تحقيق رضاه عن الخدمة أو المنتج المقدم ، وقد حددت معايير لقياس مدى إشباع المنتج (سواء كان خدمي أو سلعي) و قدرته على تلبية احتياجات الزبون ، و في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير و ظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن للجودة وزيادة حدة المنافسة ، مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاح استراتيجي في أيدي المنافسين .

المطلب الأول: تطور الجودة و مفهومها

أولا :تطور مفهوم الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، عموما نستطيع القول أن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر ومن المهم أن نفهم عملية التطوير هذه كي نستطيع تحديد موقفنا قبل أنبدأ بالتغيير . فهناك أربع مراحل تاريخية يقترحها جارفين كمقياس لمراحل تطور الجودة بأية منظمة[1] .

المرحلة الأولى : امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب. في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة. وجدير بالذكر إن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى إنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

المرحلة الثانية: وتسمى مرحلة ضبط الجودة وامتدت من العشرينات من القرن العشرين حتى الخمسينات منه . وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون. كل ذلك يجب إن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

---

[1] - محمود حسين الوادي ، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق** ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان،2012،ص 24.

المرحلة الثالثة : تسمى بمرحلة توكيد الجودة وامتدت من الخمسينات حتى الستينات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصا. إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادأة، بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة إذا أريد الحيلولة دون تدنيها. وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءا لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

المرحلة الرابعة: وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة، وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فان مستوى الرضا لديه يزيد. ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، ولكن أولا و أخيرا من منظور الزبون المتلقي للخدمة[1] .

ثانيا : مفهوم الجودة

فيما يلي سنتناول أهم مفاهيم الجودة :

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك لتعدد الأبعاد في تحديد مفهومها ، و يمكن عرض مفهوم الجودة على النحو التالي[2]:

الجودة لغة: من فعل أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل، و أجاد الشيء أي سيره جيدا، و الجيد نقيض الرديء، و جاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا، ومعنى الجودة في المعاجم الإنجليزية يكثر فيها التعدد و التداخل، فقد أشار البعض إلى أنها تعني الامتياز، وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

الجودة اصطلاحا : أما المعنى الاصطلاحي للجودة، فقد تعددت أشكاله و لا يزال يكتنفه بعض الغموض، فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير و التمييز على حد سواء، فهي تعني من وجهة نظر البعض : " قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل نهائي على إشباع حاجات الزبون و متطلباته، وقد عرفت الجودة كنوع من الثبات و الكمال في بعض

---

[1] - محمود حسين الوادي ، مرجع سابق، ص 24.

[2] - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات في الصناعة و التعليم"**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 15.

الأحيان أو مطابقة للمواصفات في أحيان أخرى، كما اعتبرت الملائمة للغرض التي يمكن أن تعني إما تلبية شروط و مواصفات الزبون أو أهداف العمل و الوظيفة و مهامهما[1] "

و ترتبط الجودة في بعض الأحيان بما هو جيد و ذو قيمة عالية، و تفهم عادة بدلالة التميز والإتساق والحصول على معايير محددة مسبقا و رضا الزبائن و ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له.

و يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة بأنها : "مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق"[2].

و يعرفها (فيليب كروسبي) بأنها: "مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات و عليه سيكون العميل راضيا عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمتطلباته، و في حالة عدم المطابقة فإن ذلك سوف ينعكس سلبا على مستوى الرضا"[3] .

أما المواصفة الدولية للتقييس **ISO 9000** فقد عرفت الجودة بأنها: " درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل"[4].

ويعرفها البعض بأنها إستراتيجية عمل تساهم في تقديم منتجات ترضي بشكل كبير الزبائن في الداخل و الخارج، و ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة، و البعض الآخر يؤكد بأنها تمثل تحسين مستوى الكفاءة و الفعالية في الإنجاز أو أنها إمكانية تقليص التكاليف .

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في تحديد مفهوم الجودة ، و قد صنفت خمسة جوانب في تحديد المعنى من الجودة ، و هي [5]:

- **التميز:** أي الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج و تقديم خدمة إستثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى.

- **الكمالية:** أي الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج و تقديم خدمات تقترب من الكمال.

---

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2006، ص 24.

[2]- توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن "اساليب حديثة في المعايرة و القياس"**، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر، 2005، ص 39.

[3] - نفس المرجع ، ص 39.

[4] - سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، **إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات في الصناعة و التعليم "** ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

[5] - - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24،25.

– **الإشباع** : آي الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

. **التغيير وفقا للطلب** : الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض و الطلب في السوق.

– **الأرباح:** الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

نلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يعني مفهومين، كلاهما مرتبط ارتباطا وثيقا بالآخر، المفهوم الأول يرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه، و المفهوم الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون و الخدمة أو المنتج، و بناءا على هذا الارتباط فإن المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المعيارية التقنية ، مما يدل على أنه يمكن تحديد مداخل الخطأ بسهولة و إصلاحه أو تفاديه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيرى أن الجودة هي مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله.

ومن هذا المنظور يختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون، فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم، جودة الأداء ، جودة الإنتاج وجودة المطابقة، أما الزبون فإنه ينظر إلى الجودة على أنها قيمة، بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه سواء بالنسبة للسعر الذي يرغب دفعه، أو لمستوى الإشباع الذي يحققه له هو كذلك لمدة التمتع به و الاستفادة منه[1].

مما سبق يمكن القول أن الجودة هي: مجموعة من المعايير و المواصفات التي يجب أن تتوفر في سلعة أو خدمة،و الهدف الرئيسي هو إشباع و تلبية حاجات و رغبات العملاء الظاهرة و الضمنية،ويختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون،فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم و جودة الأداء،أما الزبون فإنه ينظر إلى الجودة على أنها قيمة بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب دفعه.

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الثاني : أهمية الجودة و أهدافها

أولا : أهمية الجودة

تبرز أهمية الجودة في المنظمات التي تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون و زيادة حصتها السوقية، لذلك فمن واجب المنظمة تقديم السلع و الخدمات التي تتميز من ناحية الجودة، سواء لترضي حاجات و رغبات زبائنها ، أو لجلب زبائن جدد ، و بلا شك أن تحقيق الجودة هو هدف يراود جميع المنظمات لأن الجودة أصبحت إستراتيجية تنافسية و فلسفة إدارية شاملة، و لها أهمية كبيرة سواء على مستوى على الزبائن أو المؤسسات باختلاف أنشطتها[1].

وتحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة، أو بالنسبة للمستهلك الذي يقتنيها، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي[2]:

- **سمعة المنظمة:** حيث تستمد المنظمة شهرتها و نجاحها من مستوى جودة منتجاتها، و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع زبائنها، و محاولة تقديم منتجات و خدمات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.

- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عبد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

- **المنافسة العالمية:** تؤثر التغييرات السياسية و الاقتصادية بشكل كبير في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، و في عصر المعلومات و العولمة تكسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة على تحقيقها بهدف تعزيز مؤشرات تنافسيتها العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها ، حصتها السوقية ، صورتها الذهنية ، و غيرها .

حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة

---

[1] - فليسى ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز**، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011- 2012، ص11.

[2] - قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2005، ص 30-32.

منخفضا سوف يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة ، وإن عدم رضا المستهلك هو فشل للمنتج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك تحمل المستهلك تكلفة إضافية، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك و إرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة وأمانا.

التكاليف و الحصة السوقية: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية و تحسين معايير الأداء .

ثانيا: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما[1]:

1) أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدني تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

2) أهداف تحسين الجودة وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر .

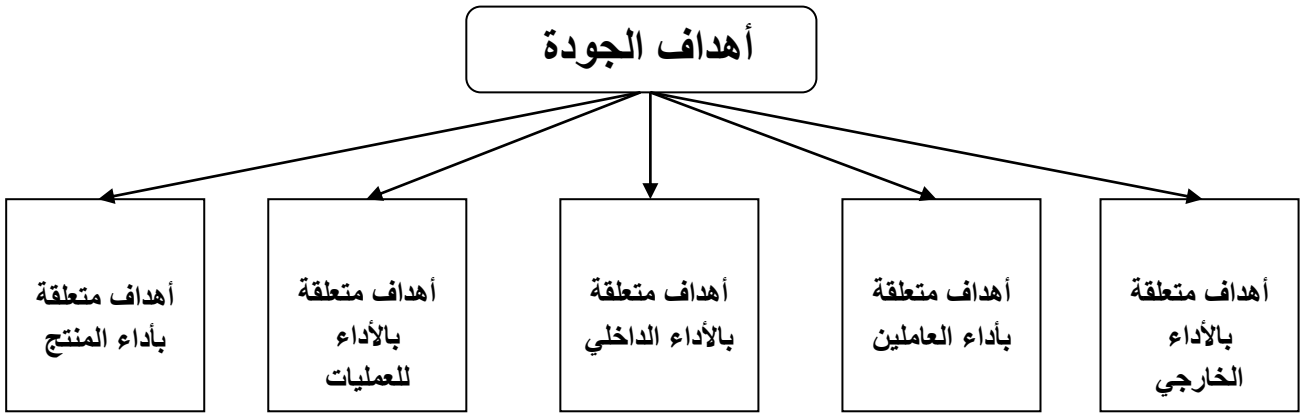
وهذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:

- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
- ✓ أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- ✓ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط؛
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- ✓ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي :

[1] - قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 39 .

والشكل رقم (2-1): يوضح أهداف الجودة



المصدر : قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 39

المطلب الثالث: تكاليف وأبعاد الجودة

أولا: تكاليف الجودة

تتمثل تكاليف الجودة بالكلف المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى، وهي عادة ما تصنف إلى أربعة أنواع هي[1] :

1- **تكاليف الوقاية (المنع):** تكاليف جميع الأنشطة المصممة خصيصا لمنع حدوث الجودة السيئة للمنتج أو الخدمة، من أمثلة ذلك، تكاليف مراجعات منتج جديد، التخطيط للجودة، تقييم إمكانات وقدرات الموردين، تقويم إمكانات وقدرات الموردين، تقويم قدرات العمليات، اجتماعات فرق تحسين الجودة، التعليم والتدريب الخاص بالجودة.

2- **تكاليف التقييم** : هي التكاليف المرتبطة بقياس وتقييم ومراجعة المنتج أو الخدمة لضمان وتأكيد مطابقتها المواصفات الجودة ومتطلبات الأداء، ويشتمل ذلك على تفتيش واختيار الموارد، والتفتيشات والاختبارات المرحلية والنهائية، ومراجعات المنتج أو العملية أو الخدمة، معايرة أجهزة القياس والاختبار والتكاليف المرتبطة بتقييم الموردين.

3- **تكاليف الفشل:** هي التكلفة الناتجة عن عدم تطابق المنتوج أو الخدمة مع متطلبات أو احتياجات الزبون وتنقسم إلى صنفين تكاليف فشل داخلي وتكاليف فشل خارجي:

- **تكاليف الفشل الداخلي:** هي تكاليف الفشل الذي يحدث قبل تسليم أو شحن المنتوج أو تقديم

[1] - حيدر علي المسعودي ، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 55.

الخدمة للزبون، ومن أمثلة ذلك: تكاليف التخريد، إعادة التشغيل، الإصلاح، إعادة التفتيش أو الاختبار مراجعة المواد، تخفيض الدرجة.

- **تكاليف الفشل الخارجي:** هي تكاليف الفشل الذي يحدث بعد تسليم أوشحن المنتوج أو أثناء أوبعد تقديم الخدمة للزبون من أمثلة ذلك: تكاليف معالجة شكاوى الزبائن، مرتجعات الزبائن، متطلبات الضمان واسترجاع المنتجات.

ثانيا : أبعاد الجودة

إن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما يكون هناك أيضا أبعاد غير كمية أو أبعاد نوعية كما يلي[1]:

1- **المعولية:** هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، فكلما كانت درجتا الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج. وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة .

2- **التشغيل أو مستوى الأداء:** وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

3- **التطابق** : تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا. وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح. والبعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 97 % أو أكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به.

4- **الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرا مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق أو الرائحة.

5- **العمر الافتراضي للمنتج:** وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

---

[1] - محمد عبد الوهاب العزاوي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،2005، ص ص 25،21.

6- **تقديم الخدمة:** هذا البعد يعكس مدى سرعة وتوفر خدمات الصيانة. ومن أمثلة ذلك سيارات مرسيدس تقدم خدمتها في بعض الدول لمدة 24 ساعة. وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

7- **الخصائص الثانوية للمنتج:** وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب الرغبة أو طلب الزبون كإضافة نظام التكييف إلى السيارة.

8- **قدرة التحسين بالجودة:** وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج. فمثلا منظمة فيلبس تركت انطباعا عن جودة منتجاتها لدى الناس حتى لدى أولئك الذين لم يستخدموها أو يروها سابقا.

وتقسم هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية، الأبعاد الوظيفية تتضمن ما يلي[1]:

- ✓ الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج؛
- ✓ وظيفية الاعتمادية: وهي تتضمن التطابق مع المعايير، ومتانة خصائص الفشل، والعمر المتوقع، وتكلفة الصيانة، وإمكانية الإصلاح، والضمانات؛
- ✓ العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة .

أما الأبعاد غير وظيفية فتتضمن ما يلي:

- ✓ المظهر الخارجي؛
- ✓ الانطباع الذاتي للمستهلك (السعر والشهرة)؛
- ✓ التنويع ؛

[1] - محمد عبد الوهاب العزاوي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، مرجع سابق، ص 26..

المبحث الثاني : ماهية الخدمة

اكتسبت الخدمات اليوم أهمية خاصة و أصبحت جزءا لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة و أضحت المنظمات على اختلاف أنواعها و شتى تخصصاتها منفتحة على جمهور الزبائن لتأمين الخدمات التي يحتاجونها، حتى أصبح هناك نمو سريع و متزايد في الخدمات ، و صار من الممكن القول بأننا نعيش في ظل ما يعرف بمجتمع الخدمات،ولذلك سنتناول موضوع الخدمة بشتى أبعاده .

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها

أولا: تعريف الخدمة : يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف بتعد الكتاب والمهتمين بهذا المفهوم والتي من أشهرها:

- ✓ عبارة عن منتوج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حياتها واستهلاكها ماديا[1] .
- ✓ هي أي نشاط أو انحاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون[2].
- ✓ هي مجموعة فوائد أو إشعاع إتباع مرتبطة ببيع سلع أو خدمات أخرى غير ملموسة، كخدمات الصيانة التي تصاحب بيع السلع الإنتاجية أو توصيل السلع للمنازل الذي يصاحب بيع السلع الاستهلاكية.
- ✓ هي نشاط غير ملموس يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات الزبائن، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى[3].
- ✓ الخدمات هي منتجات غير ملموسة قدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقق له منفعة.

---

[1] - علي توفيق الحاج، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 42.
[2] - احمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص51.
[3] - زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ،2012، ص 39.

- ✓ هي منتجات تقدم للمستفيدين بغرض تسيير عملية اتصالهم بجهات أخرى بعيدة أو قريبة بغرض تقديم معلومات تسهل أعمالهم[1].
- ✓ بأنها المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنظمة " مقدم الخدمة " لزبائنها من خلال عملية التبادل التي تتم بين مقدم الخدمة وطالبها[2] .

ومن خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم .

ثانيا :خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بعدة صفات وخصائص تميزها عن السلعة وتتمثل هذه الخصائص أساسا فيما يلي[3]:

1. **الجانب غير ملموس للخدمة:** تتميز النظم الخاصة بإنتاج وتقديم الخدمة بان أنشطتها تؤدى دون أن يكون لها كيان مادي ملموس، بل تتميز بان لها مؤثرات سيكولوجية تتمثل في ملامح متعددة، مثل طبيعة وأسلوب تعامل مقدم أو مقدمي الخدمة، لغتهم، مستوى تجهيزات مكان تقديم الخدمة والجو المحيط به، المدة المستغرقة... الخ.
2. **سيطرة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة:** يؤثر اتصال الزبون وتفاعله مع مقدمي الخدمة، كواجهة لهذا النظام وجزء من مدخلاته على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.
3. **تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب الزبون:** بخلاف السلعة فالخدمات لا تستهلك على مدى زمني معين. وإنما لا يتأثر بما الزبون إلا مع بداية تقديمها ويزداد ذلك مع مرور وقت تقديم هذه الخدمة، على عكس السلعة التي يمكن تجربتها قبل استعمالها.
4. **الخدمات لا تخزن :** لا يمكن تخزين الخدمة قبل بيعها وهذا على خلاف السلع فالمقاعد الحالية في مطعم مثلا، أو الغرف غير محجوزة في فندق، فإنها تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها.

---

[1] - زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35.

[2] - **خدمة العملاء، مفهومها، خصائصها، مراحلها** www.abahe. com . uk , Arab British Academy for Higher Education تاريخ الإطلاع في 2021/04/28 ص 1 .

[3] - احمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 162.

5. **عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة:** الخدمات لا تتسم بخاصية النمطية، وحتى إن كانت مخرجات نفس النظام الخدمي، فمثلا يمكن أن يختلف مستوى أداء الخدمة المصرفية من فرع لأخر لنفس البنك ومن شباك لآخر لنفس الفرع، لذلك تصعب عملية تقدير درجات الإشباع بها من قبل الزبائن، هذا على عكس السلع، فان كانت آلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة. أي يكون لديها خاصية النمطية خلافا لما هو غير متوفر لدى الخدمات.
6. **الملكية:** إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، لان الزبون له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة[1] .
7. **تقلب الطلب:** يتميز سوق الخدمات بالطلب بشكل ملموس يتأثر بالعوامل الموسمية، حيث يكون أثرها دوريا على مدار السنة، وبرز هذا بوضوح في إقبال الأفراد على شراء خدمات الترفيهية خلال فصل الصيف وبحلول الانجازات السنوية وهذا وقد يحدث هذا التقلب من جانب الطلب على الخدمة دوريا على مدار الشهر أو على مدار السنة، أو على مدار ساعات اليوم، مثال ذلك زيادة الطلب على خدمة الانتقال في مواعيد ذهاب الموظفين صباحا إلى مقار أعمالهم وأيضا في مواعيد العودة[2] .
8. **صعوبة تنميط الخدمة:** يعد من المستحيل تنميط ما يقدم من خدمات من قبل المقدمين لنفس الخدمة أو حتى تنميط خدمة مقدمها نفسه، مثال ذلك الخدمة المصرفية، الخدمة الصحية، خدمات النقل... الخ[3] .
9. **التنوع:** إن الخدمات كثيرة التنوع طالما إنها تعتمد على ما يقدمها وعلى مكان وزمان تقديمها. حيث أن العملية التي يجريها طبيب متخصص أفضل من عملية يجريها جراح اقل خبرة ويدرك المستفيد هذا التنوع وغالبا ما يناقشون ذلك مع الآخرين قبل اختيار مقدم الخدمة.
10. **خصائص أخرى:** بجانب الخصائص السابقة التي تتسم بما الخدمة، يوجد أيضا الخصائص الثانوية الأخرى تتمثل فيما يلي[4]:

---

[1] - احمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**،مرجع سابق ، ص 54.
[2] - عبد الجبار منديل، **أسس التسويق الحديث**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 271.
[3] - ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 42،41.
[4] - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 48.

- ✓ عدم إمكانية رد الخدمات المشتراة مرة أخرى؛
- ✓ تختلف الوسائل الترويجية المستخدمة في مجال تسويق الخدمات من منظمة خدمات لأخرى باختلاف وعدم تماثل تلك المنظمات، حيث تتفاوت من مجرد الوسائل المحلية المحدودة إلى الوسائل الواسعة الانتشار بالنسبة للبنوك والشركات التامين؛
- ✓ تختلف المعدات الرأسمالية المطلوبة لتوفير وحدة من الخدمات من قطاع الأخر، فتنخفض في الخدمات العامة والتعليم وترتفع في خدمة النقل.

المطلب الثاني:تصنيفات الخدمة و عناصرها

أولا: تصنيفات الخدمات

يوجد عدة تصنيفات للخدمات منها المبسط ومنها المعمق فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها، وعليه فإننا نرى ضرورة إدراج هذين النوعين من التصنيف لإغناء المناقشات وتوسيع مدارك القارئ.

أولا: التصنيف المبسط

وهناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس التالية[1]:

1- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون)

✓ **خدمات استهلاكية:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية و الصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وحلاقة الشعر والتجميل ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

✓ **خدمات المنظمات:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمعدات.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل

✓ **خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:** ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال...الخ.

---

[1] - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات** ، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ، 2007 ، ص 46 .

- ✓ **خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الإطعام، خدمات البيع الآلي وغيرها.

3- **حسب درجة الاتصالات بالمستفيد:**

- ✓ **خدمات ذات اتصال شخصي عال:** مثل خدمات الطبيب والمحامي، خدمات السكن وغيرها.
- ✓ **خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية...الخ.
- ✓ **خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح وغيرها.

4- **حسب خبرة المطلوبة في أداء الخدمات:**

- ✓ **مهنية:** مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين والإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.
- ✓ **غير مهنية:** مثل خدمات حراسة العمارات، فلاحة الحدائق وغيرها.

ثانيا: التصنيف المعمق

توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، ومن أبرز هذه الطرق نذكر الآتي[1] :

1-الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق ومن الأمثلة على النوع الأخير من هذه الخدمات الكثير من الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين.

2-الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة حيث لا يترتب نتيجة "استهلاك" الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى وفي هذا المعنى والإطار فإن خدمات الحلاق تعرف على أنها خدمات استهلاكية شخصية، أما

[1] - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره ، ص ص 48،49.

خدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية،

3-الثقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج

يمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها وهناك ثلاثة أدوار نسبية يمكن تشخيصها في هذا الصدد[1]:

أ-توجد خدمة صرفة:عندما يكون هناك دليل ضعيف دليل على الإطلاق على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة.

ب- توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة.

ج- أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول، هذه الخدمة تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد أو توفير وسائل وتسهيلات ائتمانية من شأنها تمكين شراء السلع الملموسة .

4-الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة

يرى كثيرون أن اللاملموسية تعد من الخواص المميزة للخدمات ،إلا أنه توجد منطقة "رمادية" بين خدمات الصرف من طرف واحد، والسلع الصرفة على الطرف الآخر، إن معظم مساحة "الرمادية" يمكن تفسيرها في إطار مدى توفر العناصر الملموسة في العرض التقدم.

مستوى الملموسية الحاضرة في عرض الخدمة يتأتى من ثلاثة مصادر رئيسية:[2]

- سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة وتستهلك من قبل المستفيد.
- البيئة المادية التي تحصل فيها عملية إنتاج استهلاك الخدمة.
- البراهين الملموسة لأداء الخدمة.

---

[1] - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات** ، ص 50 .

[2] نفس المرجع، ص51-52 .

و يمكن القول أن اللاملموسة تميل إلى رفع مستوى حالة عدم اليقين المدركة من قبل المستفيد خلال عملية اتخاذ قرار الشراء و تحاول إدارة التسويق التعويض عن ذلك بالتركيز على إدارة الدليل الملموس في تقديم الخدمة.

5- مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة

هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيدين بينما خدمات أخرى لا تتطلب من المستفيدين إلا دورا بسيطا لتحريك عملية إنتاج الخدمة، ففي الفئة الأولى تحتاج خدمات الرعاية الشخصية إلى مشاركة كاملة من قبل المستفيدين خلال عمليتي إنتاج و تقديم الخدمة معا، كما هو الحال عندما يقوم زبون لدى حلاق بالإجابة عن سلسلة من الأسئلة حول قصة الشعر المطلوب[1] .

أما الفئة الثانية أي مشاركة للحصول على الخدمة ، إنهم يحصلون على الخدمة أي بدون جهد يذكر سوى جهد الاستماع أو تقليب الموجات.

6-درجة عدم التماثل أو عدم التجانس

يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات[2].

أ- مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص نتائج الخدمة و عمليات إنتاجها أو تقديمه.

ب- مدى التباين المعتمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين .

إن حالات عدم التجانس في معايير الإنتاج تعد غي غاية الأهمية للمؤسسات الخدمة التي تكون فيها المستفيدون مشاركون في عملية الإنتاج خصوصا عندما تقف طرق الإنتاج حائلا أمام مراقبة الإنتاج أو تقديم الخدمة.

---

[1] - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره ص 52.
[2] - نفس المرجع ، ص 53 .

7- نمط تقديم الخدمة

يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة[1] :

أ- ما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.

ب- ما إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة بين مورد الخدمة و المستفيد.

8-نمط الطلب

يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب الزمني عليها، فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابتا على مر الزمن، فالكثير من الخدمات يكون الطلب ليها متباينا و متذبذبا، وقد يكون التذبذب على مدى يومي(مطاعم تقديم السندويشات في مراكز المدن وقت الغداء) أو على مدى أسبوعي (الطلب العالي على خدمات السكك الحديدية أيام نهاية الأسبوع في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية) ، أو يكون الطلب موسميا (الفنادق و المتاجر في مناسبة أياد الميلاد) أو دوريا (القرض العقاري) أو قد يكون غير متوقع إطلاقا (خدمات صيانة مباني بعد حدوث زلزال أو حريق أو عاصفة)[2] .

9- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات

إن بعض الخدمات يتطلب إنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية، فالعراف مثلا، يستخدم طريقة إنتاج تعتمد بالكامل على العنصر البشري ، إلا إن هناك خدمات لا يعتمد إنتاجها على العنصر البشري ، مثل خدمة مواقف السيارات الآلية، خدمة الصراف الآلي، حيث يقتصر دور العنصر البشري في الخدمة الأولى على تعبئة الماكنة بالبطاقات وتنظيف المواقف ، وفي الخدمة الثانية على تعبئة الماكنة بالنقد اللازم.

10- أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد

إن بعض الخدمات تشترى بشكل دائم وقد تكون هذه الخدمات واطئة القيمة وتستهلك بشكل سريع، وهي غالبا ما تشتري بشكل نزوي دون دراسة، وتمحيص مسبقين، مثال ذلك لعبة عرضية في ماكنة عرض الألعاب في أي مركز للتسلية وفي الطرف الآخر نجد الخدمات تدوم طويلة، ولا تشترى بشكل دوري، كما أنها لا تشترى إلا بعد دراسة متأنية مسبقة ومن الأمثلة على ذلك

---

[1] - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .
[2] - نفس المرجع ، ص 57.

الرحلات السياحية المتكاملة (خدمات التاكسي، المقاهي...إلخ) وقد تنطبق أيضا على الخدمات المتخصصة عالية القيمة والتي تشترى عند الحاجة إليها (خدمات دفن الموتى) .

ثانيا: عناصر إنتاج الخدمة

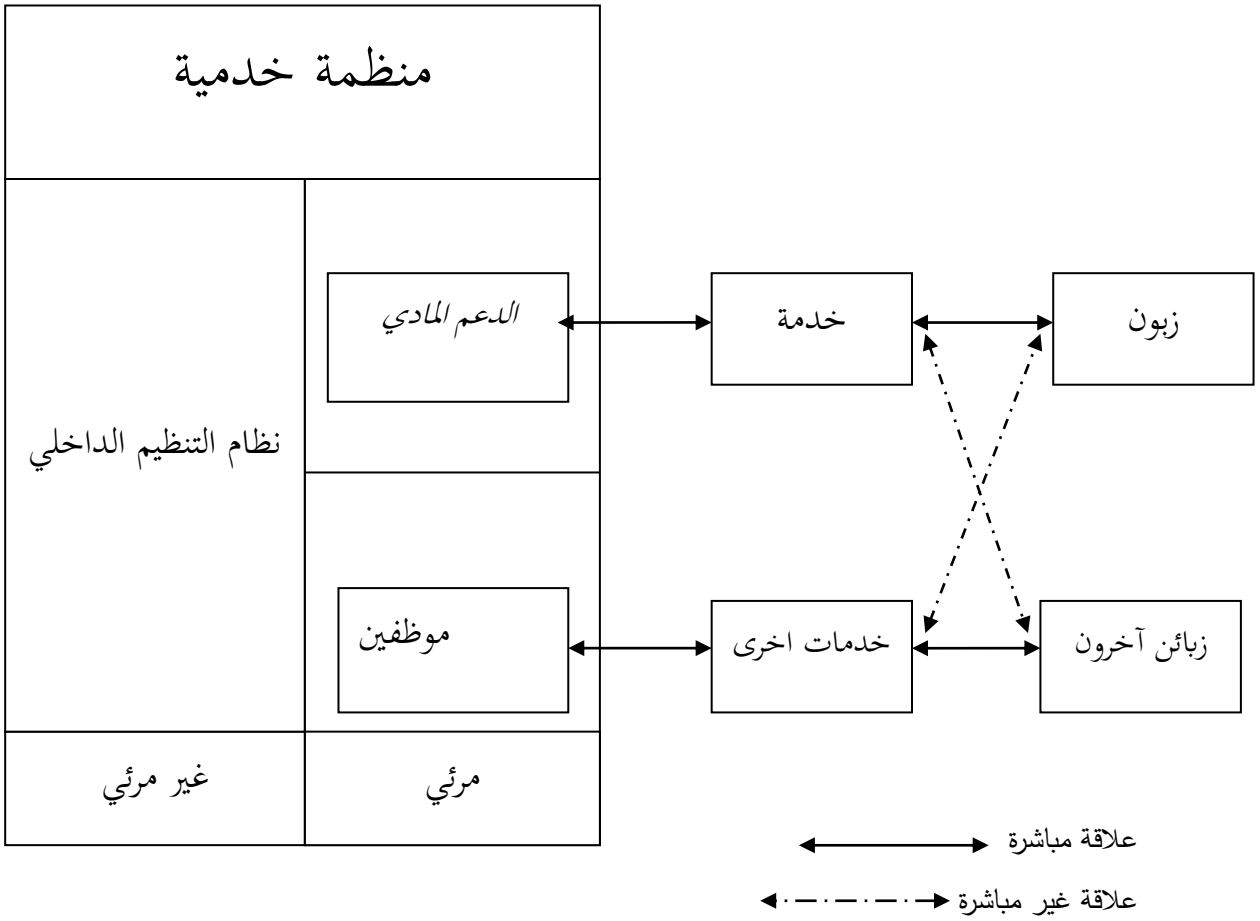
تتكون المنظمة الخدماتية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة والتي تتمثل في[1] : نظام عمليات تشغيل الخدمة، الدعم المادي، العمال المباشرين، الزبون، عرض الخدمات.

1. **نظام عمليات تشغيل الخدمة:** يتمثل نظام عمليات تشغيل الخدمة في الإدارة العليا للمنظمة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات توظيف وتسيير الموارد البشرية وتحديد أشكال الاتصال بين المنظمة والزبائن...الخ وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها.
2. **الدعم المادي** : يظهر الدعم المادي في التصميم الداخلي للمنظمة التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة في موقع المنظمة ..... الخ وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.
3. **العمال المباشرين:** ويقصد بالعمال المباشرين مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المنظمة في نظرهم ويؤدي هؤلاء الموظفين دورا بالغا في عملية تقديم الخدمة وجودها مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.
4. **الزبائن:** إن كل من يتعامل مع المنظمة ويتلقى منها سلعة أو خدمات يعتبر زبون لها.
5. **عرض الخدمات:** تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة والتي يعتمد تقديمها في الغالب وجود مقدم الخدمة والزبون في إن واحد.

ويمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة من خلال الشكل التالي:

[1]- ليندة فليسي،**"واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المميز"**،رسالة مقدمة لنيل شهادر ماجستير،تخصص تسيير المنظمات،جامعة بومرداس،الجزائر ، 2011 / 2012، ص 35.

الشكل رقم (2- 2) : عناصر نظام إنتاج الخدمة



المصدر : ليندة فليسي،**"واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المميز"**،رسالة مقدمة لنيل شهادر ماجستير،تخصص تسيير المنظمات،جامعة بومرداس،الجزائر ، 2011 / 2012، ص 36.

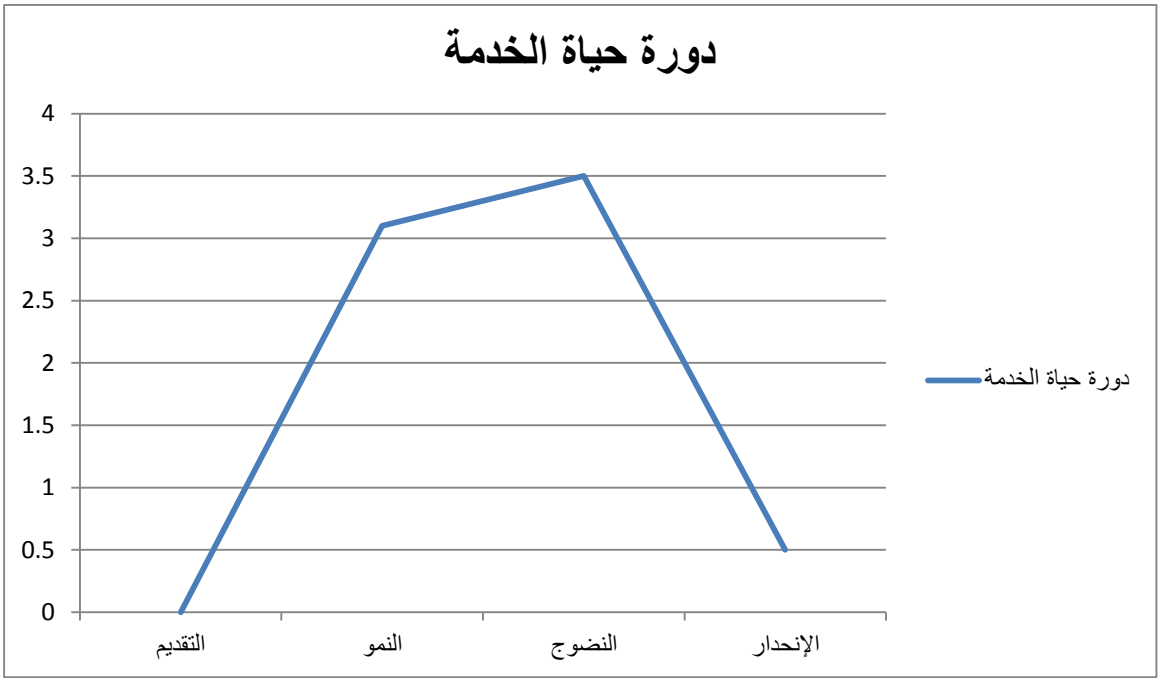
يوضح الشكل آلية التفاعل بين عناصر نظام إنتاج الخدمة، فعلى فرض أن الزبون يطلب خدمة من منظمة ولتكن مثلا وكالة مصرفية حين دخوله للوكالة يلتقي بزبائن آخرين يطلبون نفس الخدمة أو خدمات أخرى كما يوجد أمامه شبكة مادية تضم مباني ديكور داخلي وموظفين ... الخ، يدخل الزبون طالب الخدمة في اتصال مباشر مع الموظفين الذين يمثلون الجزء المرئي ومنه يحول نظام إنتاج الخدمة إلى الجزء غير مرئي والذي يعتبر الدعامة الأساسية للجزء المرئي للخدمة المقدمة. ويجب الإشارة إلى أن عناصر إنتاج الخدمة لها أهمية بالغة في تقديم الخدمة انطلاقا من إنتاجها حتى وصولها إلى الزبون وهو ما يعكس دور الخدمات في الوقت الحاضر.

المطلب الثالث : دورة حياة الخدمة و طرق تقديمها

أولا : دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي : التقديم ،النمو، النضوج، الانحدار . كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة. ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات والتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة، والشكل يوضح دورة حياة الخدمة.

الشكل رقم (2- 3) : دورة حياة الخدمة .



المصدر : إعداد الطالبان بالإعتماد على قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

ويمكن تناول هذه المراحل كما يأتي :

أ- مرحلة التقديم

يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز إستراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لان نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة

الجديدة. وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين[1].

إن الإعلان المكثف والأشكال الأخرى للترويج يستخدم لإخبار الزبائن المتوقعين عن الخدمة الجديدة وفائدة البرنامج الترويجي في هذه المرحلة يصمم لتحفيز وتطوير الطلب الأولي لصنف الخدمة وليس الطلب الاختياري، وهذا يتمثل بالتأكيد على نوع الخدمة الأساسي وليس التأكيد على العلامة التجارية. وقد تتبع استراتيجيات تسعيرية مختلفة . فعندما يفتح مطعم جديد فقد نرى بان الأسعار الأولية تبقى منخفضة من اجل جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن ثم يبدأ برفع السعر عندما تبدأ فئة منتظمة من الزبائن بزيارته بصورة مستمرة .

وهذا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم. وفي معظم الحالات تكون الخسائر اقل حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق التالية[2] :

- قلة المنافسين أو انعدامهم .
- انخفاض هامش الربح .
- تدفق نقدي سلبي.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها .
- انخفاض المبيعات.
- **ب – مرحلة النمو**

في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية . وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة . إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين، والمنافسة تأتي بتغيرات مهمة في استراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديدا لإقناعهم بالعلامة التجارية لخدمته المحددة . وحيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها فقد يحتاج المسوق لجذب الزبائن إلى تقديم خدمات إضافية . ولكي تحافظ المنظمات على الخدمة على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة .

---

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص 78،79 .
[2] - نفس المرجع ص 79.

وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية[1]:

1- نمو سريع في الأعمال

2- تدفقات نقدية إيجابية

3- أرباح عالية

4- ازدياد المنافسة

5- ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة .

6- تطوير الحصة السوقية الحالية

7- البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

ج- مرحلة النضج

في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة . فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مربحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج في هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية[2]:

1- استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

2- امتداد المنافسة.

3- خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة، تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أكثر أهمية، حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المنظمة لإضافة خدمات إضافية. وفي الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة للزبائن الآخرين الذين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقط (مثال الطيران بدون خدمات الشحن أو التحميل) لذا يجب على المنظمات تعزيز جودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

---

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

[2] - جمال الدين محمد مرسي، مصطفي محمود ابوبكر ،**دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع** ، دار نشر الثقافة،الإسكندرية،2009 ، ص 476.

د- مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل. فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلا قد بدأ بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا وذا جودة اقتصادية .

ففي هذه المرحلة فإن الخدمة فقط سوف تقدم إذا طلبها الزبون بصراحة . وفي نهاية المرحلة فإن انخفاض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات على إيقاف الإنتاج كلية لان الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة لهم ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة[1] .

وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية :

1- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات

2- انخفاض حدة المنافسة .

3- تناقص الأرباح .

4- انخفاض رأس المال.

ومما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة التي تتميز بالنمو البطيء بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، ومرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع الزبائن المحتملين، ومرحلة الانحدار هي الفترة التي يتميز فيها الأداء بالانخفاض والتراجع.

[1] قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة في الخدمات**، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

ثانيا : طرق تقديم الخدمة

تأخذ طرق تقديم الخدمة أشكالا مختلفة ولعلي أكثرها اتساعا وانتشار الأنواع التالية[1] :

1- **طريقة الخدمة الباردة:** تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم خدمة الزبائن، إضافة إلى تعاملات غير جيدة وتواجه مواقف وسلوك غير مناسب من المنافسين أنفسهم جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدمي الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة، من الجانب الإجرائي، أما الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة وتتسم بعدم الاكتراث للزبائن إذ يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.

2- **طريقة المصنع للخدمة:** إن هذه الطريقة تمتاز عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائية في تقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته. أما فيما يخص الجانب الإجرائي فأنها تأتي في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع الزبائن ومن الجانب الشخصي تمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة باردة وغير مرغوبة من قبل الزبائن.

3- **طريقة الحديقة الوردية للخدمة:** إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للزبائن تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي الذي تكون فيه الخدمة بطيئة عادة وغير متناسقة، أما الجانب الشخصي فتتميز الخدمة بأنها جذابة وملفتة للنظر وبارعة وسليمة في سبل تقديمها ومرغوبة من قبل الزبائن.

4- **طريقة جودة وخدمة الزبائن:** إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكل من الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة، فتتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بأنها منتظمة ومتناسقة عادة، وتقدم صورة موحدة للزبائن أما على المستوى الشخصي فتكون سبل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر. ولكن رغم اختلاف طرق تقديم الخدمة فان الهدف الأساسي هو تحقيق رغبات الزبائن والوصول إلى جودة الخدمات المقدمة من اجل تحقيق أهداف المنظمة الخدمية.

---

[1] انظر :

- مأمون سليمان الدراركة ،**إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص 190،193.
- خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان ،2002،ص ص207،209.

المبحث الثالث : الدعائم الأساسية لجودة الخدمات

يعد موضوع جودة الخدمة من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، وركز آخرون على دراسة أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

والمتابع لهذه المجهودات يلاحظ أن هناك تباينا في تلك المجهودات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة ، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم وكل ما يتعلق بجودة الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات وأهميتها .

أولا: مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للزبائن العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية :

- ✓ هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع الزبائن[1].
- ✓ هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن وذلك عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم[2].
- ✓ هي تقييم معرفي، على المدى الطويل، للخدمة المقدمة من قبل المنظمة. والدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار .

---

[1] - احمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 51.
[2] - محمد عواد الزيادات،إدارة الجودة الشاملة،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ، ص 17.

- ✓ هي تحقيق رغبات الزبون، أي أن متلقي الخدمة هو الذي يحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق المقارنة بينما حصل عليه من خدمة وما كان يتوقعه من تلك الخدمة[1].
- ✓ فيما يتعلق بجودة الخدمة فإنه يمكن القول بوجود شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات الزبون، أي أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه من تلك الخدمة[2].
- ✓ إن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة وهو المستفيد الفعلي منها[3].
- ✓ تعرف جودة الخدمات بأنها نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي الرضا المنتفع أو عدم رضاه[4].

مما سبق، يمكن القول أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة، كما يمكننا استخلاص النقاط الآتية:

- ➢ تعتمد جودة الخدمة على تقييم العميل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع ما توقعه من تلك الخدمة؛
- ➢ إن مفهوم جودة الخدمة يرتكز على وجهة نظر العميل، وهو ما يجعلها مقياسا نسبيا يختلف من عميل إلى آخر؛
- ➢ جودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

---

[1] - محمد إبراهيم سلمان، **مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)**، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، (المجلد السابع عشر)، يناير 2013، ص 10.

[2] - احمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص 9.

[3] -ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 261.

[4] - محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، دون بلد النشر، 2002، ص 410.

- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:
  - ✓ جودة الخدمة المتوقعة، وتعرف على أنها " توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات المستهلك وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين" .
  - ✓ جودة الخدمة الفعلية، وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها المستهلك أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛
  - ✓ جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة التي يدركها المستهلك عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.
- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا المستهلك؛
- تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

ثانيا :أهمية جودة الخدمة

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن، مركز الصدارة لدى كافة المنظمات. ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة في أربعة أسباب رئيسية هي :

- ❖ نمو مجال الخدمة.
- ❖ ازدياد حدة المنافسية.
- ❖ الفهم الأكبر للعملاء .
- ❖ و المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل.

1- نمو مجال الخدمة

إن أحد أبرز التحولات التي شهدها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحى يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما لمداخيل الدولة. وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، و تأمينات، وغيرها. ولذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول، الدور الذي تلعبه

الخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام و في عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع [1].

2- **ازدياد حدة المنافسة**

تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه[2].

3- **الفهم الأكبر للعملاء**

اهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده العملاء حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء. ومرد هذا يرجع إلى أن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين بها فإنهم لا يعبرون عنها دائما، اما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة[3].

والجدول أدناه، يوضح مستويات متطلبات الزبائن :

جدول رقم (2-1): مستويات متطلبات الزبائن.

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
" هذا ما أرغب فيه أو احتاجه "	" كنت أظن انك تعرف حاجتي لذلك"	" لم أكن ادري أن بإمكاني الحصول على ذلك"	" لم أفكر إطلاقا الحصول على ذلك"

المصدر : ستويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة أسعد كامل إلياس، عمان ، مكتبة العبيكان، 2002، ص. 91.

[1] - مأمون سليمان الدراركة ، **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2006 ، ص 194.
[2] - صليحة رقاد ، **تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون (دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات)**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008-2007، ص 12.
[3] - نفس المرجع السابق ، ص 13 .

كما هو مبين في الجدول ، تنظم متطلبات الزبائن في أربع فئات هي :

- المتطلبات المذكورة صراحة، وتتمثل في أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدمي الخدمات مباشرة؛
- المتطلبات المفترضة، ويعتبر تحديدها صعبا لأن الزبون يظن بأنها واضحة؛
- المتطلبات المكتومة، وتكون عندما يرى الزبون أن مقدم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها.
- المتطلبات المجهولة، وهي غائبة كليا عن وعي الزبون لها لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقا .وكذا تكون المؤسسات التي تتقن متطلبات الزبون من الفئات الأربع (الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن) هي من سيكتب لها البقاء

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل

يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم. وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد[1] .

المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة وطرق قياسها

لتحقيق جودة الخدمة أو السلعة ينبغي فهم العوامل التي تؤثر على رضا المستفيد، والخصائص التي يطلبها والعمل على تحقيقها، ثم قياسها حتى يتم الحكم على المنتج النهائي أنه ذو جودة ويلبي توقعات الزبون و يحقق رضاه.

أولا : معايير جودة الخدمة

يقصد بمعايير الجودة : " ذلك المزيج من الصفات و الخصائص الموضوعية وغير الموضوعية و التي يمكن من خلالها تحديد و قياس القدرة على إشباع احتياجات العميل و متطلباته أو تجاوزها، و تختلف معايير جودة المنتج المادي التي يمكن تحديدها بمصطلحات كمية عن معايير الجودة في الخدمة و التي يمكن تحديدها بمصطلحات غير كمية (غير موضوعية)"[2].

---

[1]- Octave Jokung_Nguéna et autres, **Introduction au Managment De La Valeur**, Paris : Dunod,2001,P :40

[2] - ناصر أمين أحمد علي ، **مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات** ، اطروحة دكتوراه، في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011-2012 ، ص 44.

إن معايير جودة الخدمة هي الصفات التي تساهم في توقعات و إدراك العميل لهذه الجودة، كما أن تلك الصفات للخدمة و التي تعتبر ذات أهمية للعميل تساهم في تقييمه للجودة. و معرفة هذه المعايير و إمكانية قياسها، يمكن أن يساعد المؤسسة في إنتاج تصور عن الطرق الأكثر فاعلية لتحسين جودة الخدمة[1]، ولقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة و المعروضة في الجدول التالي[2] :

الجدول رقم (2- 2) : أبعاد قياس جودة الخدمة

البعد	التعريف
المصداقية Credibility	المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد) إمكانية التصديق ، أمانة واستقامة المزود
الأمن Security	الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك)
سهولة الوصول للشيء Access	إمكانية الوصول إليه ، وسهولة الاتصالContact
الاتصالات Communication **Understanding Customer**	الاستماع إلى الزبائن ، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
فهم ومعرفة الزبائن	وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف الدقيق على احتياجاتهم
الملموسية Tangibility	إظهار التسهيلات المادية و المعدات ، الأشخاص ، ووسائل الاتصالات ... الخ.
الاعتماديةReliability	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح
الاستجابية Responsiveness	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فورا بالخدمة
الكفاية Competence	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة
الدماثة (الكياسة) Courtesy	لطف (كياسة) ، الاحترام ، مراعاة المشاعر والصداقة لأشخاص الاتصال والودية

المصدر : تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان،1999 ،ص 331

[1] - ناصر أمين أحمد علي ، **مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات** ،مرجع سبق ذكره، ص 44 .
[2] - تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان،1999 ،ص 331 .

وتم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد هي:

1- الاعتمادية : القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها ، وبأداء صحيح).

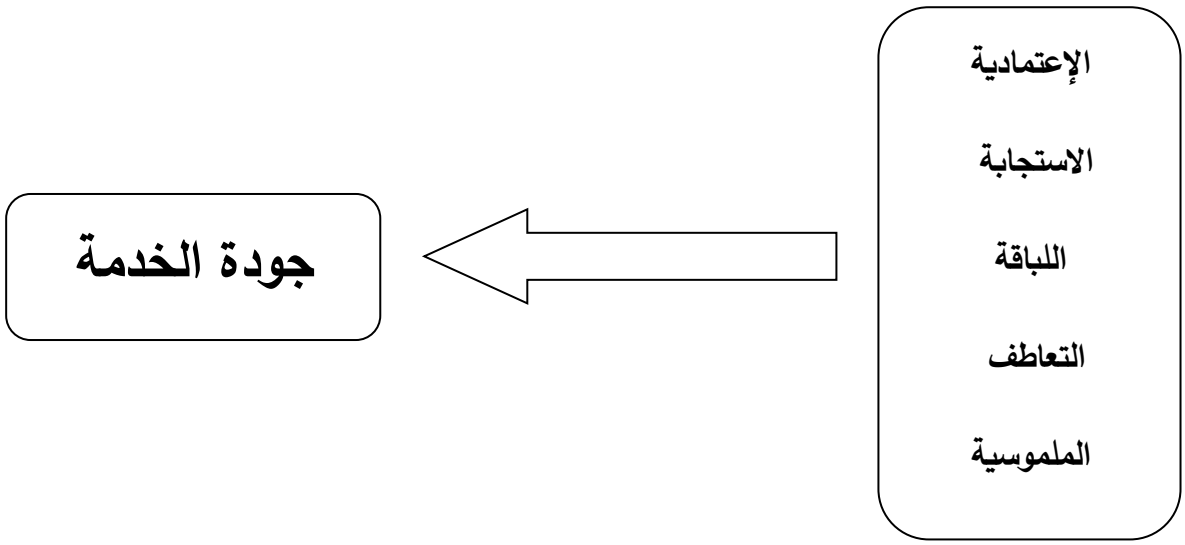
2- الاستجابة : قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة ، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب .

3- اللباقة : معرفة العاملين ، والكياسة ، والقدرة على كسب الثقة ، والثقة بالنفس

4- التعاطف: سهولة الاتصال ، الاتصالات الجيدة ، وتفهم الزبائن والعناية بهم ،

5- الملموسية : التسهيلات المادية ، المعدات ، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة (أي ظهور العناصر المادية) .

الشكل رقم (2- 4) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان،1999 ،ص 331 .

وقد ارتأى "كوتلر" بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة هي كالأتي: الاعتمادية 32 % ، الاستجابة 22 % ، اللباقة 19 % ، التعاطف 16 % و الملموسية 11 % .

ثانيا :طرق قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة .

ومن أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ، ماقام به Berry وزملاؤه، من خلال دراساتهم التي بدأت عام 1963 ومازالت مستمرة حتى الآن، والتي أسفرت عن عديد من النتائج الأولية التي تستحق الاهتمام . ويركز هؤلاء الباحثون على الاعتقاد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي أو التطور بالنسبة لها والتي تجعل من قياسها أمرا صعبا بالمقارنة بالسلع المادية[1] .

وفيما يلي استعراض لطرق قياس جودة الخدمات[2] :

أ- مقياس عدد الشكاوي

تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على ان الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه.

وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها .

ب- مقياس الرضا

وهو أكثر المقاييس استخدام لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن هذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

ت-مقياس الفجوة

ينسب هذا المدخل إلى"باراسيرامونت" و "آل 1985" وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين

---

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 97.
[2] - نفس المرجع ، ص 98.

هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا.

ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر .

عند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:

1- توقعات الزبون

وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها[1].

2- **إدراكات الزبون**

النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.

وكما ذكر الباحثان (Vandamme and Leunis) فإن نموذج (SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة ، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة، والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن، ومما هو جدير بالاشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ نهاية الثمانينيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الاعمال .

والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة . ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لإن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات ، يمكن التعبير عنها بما يلي :

جودة الخدمة = التوقعات – الإدراكات

[1] - قاسم نايف علوان ، نفس المرجع ، ص 98.

وذلك لقياس خمس فجوات هامة تتعلق بكل من منظمة الخدمة، وبالزبون، وبالاثنين معا، وتتلخص هذه الفجوات في التالي [1]:

الفجوة الأولى: وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن .

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم احتياجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح .

الفجوة الثانية : وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الادارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية .

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الادارة التوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح .

الفجوة الثالثة : وتظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي .

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلافا بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الادارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح .

الفجوة الرابعة : وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة .

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصداقية والثقة في منظمة الخدمة، والعكس صحيح .

الفجوة الخامسة: هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية .

نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة.

---

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 99.

ث- مقياس الأداء الفعلي

استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل من "قرونين"و"تايلور" إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية [1]:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، وكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في قياس تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم .

أ- مقياس القيمة

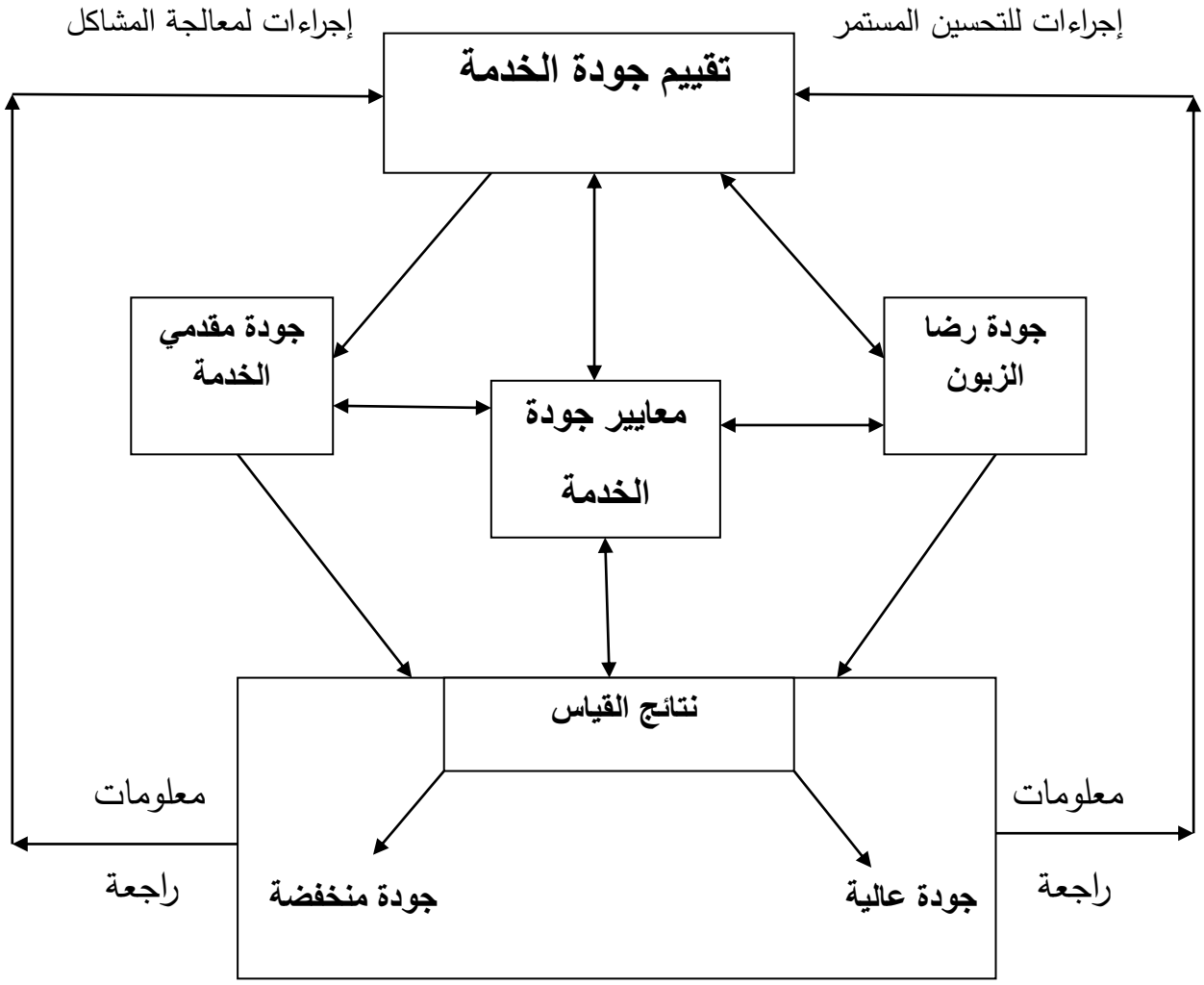
تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات ، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولاشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة[2].

---

[1] - قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة في الخدمات** ، مرجع سابق ، ص 100.
[2] - نفس المرجع ، ص 101.

رغم ما أسهمت به كل الطرق السابقة من تقدم في قياس الجودة و تقويمها ، إلا أنها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة و تقويمها و الشكل (2- 5) يوضح نموذجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ونظر مقدم الخدمة (المنظمة) .

الشكل رقم (2- 5): نموذج لتقييم جودة الخدمة.



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 108.

المطلب الثالث :خطوات تحقيق جودة الخدمات

إن تحسين جودة الخدمات يعد من أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدماتية، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه. وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، لذا فلا بد من وجود خطوات متسلسلة تعتمد عليها المؤسسات الخدماتية لتحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر العميل، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي[1]:

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء

إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة؛ فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس ... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها، إلى جانب ذلك ؛ فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية الآتية[2] :

- ✓ الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء، والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم؛
- ✓ حسن المظهر.
- ✓ الابتسامة والرقة والدفء في التعامل مع العملاء، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- ✓ الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.
- ✓ الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.
- ✓ إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بما تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها.
- ✓ عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.
- ✓ التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة .

---

[1]- بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 66 – 68.

[2]- مايا بالك، **أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2016، ص 22.

2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يأتي[1]:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل، مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع، واللمس، والنظر، والشم والتذوق ...إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها، وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة، مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل، وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء، أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل، لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، لو بالتالي فإن هناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يأتي[2] :

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق)، بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل، ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة. ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال، وهي:
  - الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

---

[1]- مايا بالك ، **أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر** ، مرجع سابق،ص 23.

[2] - مايا بالك ، مرجع سابق، ص 24 .

- طريقة التعويض: تقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.
- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.
- طريقة الاستجواب: تقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

➢ يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل، وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه.

➢ يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة، لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك، وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

➢ يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد أنتصر عليه، لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

4- التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة، وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة، ومنها[1]:

- الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء، و إتخاد الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة .

- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار. فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة، وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

[1] - مايا بالك ، **أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر**، مرجع سابق،ص 24.

المطلب الرابع : أساليب تحقيق جودة الخدمات

تطرق الباحثون في مجال جودة الخدمات إلى مجموعة من الأساليب التي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق الجودة في خدماتها، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

1. **الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:** إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات يرجع إلى عدم اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات، وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها. ومن هذا المنظور فإن المنظمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية الآتية[1] :
   - ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة.
   - ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح.
   - كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي.
2. **متابعة شكاوى العملاء:** تعتبر إحدى السبل الكفيلة بتحديد القصور في تقديم الخدمة، فعلى المؤسسات الخدماتية أن تقوم بفحص هذه الشكاوى وتحليل ملاحظاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة المقدمة، وتتيح هذه الشكاوى فرصة التعرف على مجالات عدم الرضا عن الخدمة المقدمة. ومن الأساليب المعتمدة في هذا النوع من الاتصالات نجد المكالمات الهاتفية المجانية وكروت الخدمة التي يستطيع الفرد أن يكتب عليها تعليقه على ما تلقاه من الخدمة، وصناديق المقترحات والشكاوي، وحتى في حالة غياب هذه الأساليب يمكن للعميل أن يقدم بعض المعلومات بطريقة أخرى[2].
3. **العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر بلا قيمة ما لم يتوفر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي، والمقدرة على تحقيق تلك المعايير. وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل. ولذا فان المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

---

[1]- فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص 51.

[2] - نجاح بولودان، **دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 1، 2011، ص 174، [على الخط]، متاح على : http : / / www . univ - constantine2 . dz / laboratoires / labgames / index htm _ files / Revue num7 article6 ar . pdf، تاريخ الاطلاع: 23-04 -2021.

4. **الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة . والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية[1].

إن المنظمة يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين؛ يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة، وأن الهدف النهائي للتسوق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية العميل و تحقيق العناية به[2].

بصفة عامة، فإنه إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء، فان الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين، ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضائهم وولائهم للمنظمة.

5. **سرعة التصدي لمشكلات العملاء:** في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، وجاءت النتائج كمايلي[3]:

- تختلف نسبة رضاء العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة 76 % بالنسبة للإتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التامين، 35 %بالنسبة للبنوك.
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء . و بصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء و العكس صحيح.

6. **تعليم العميل عن الخدمة:** يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة. ولا شك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات. وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها[4] :

- ✓ تعريف العميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه؛
- ✓ تعريف العميل متى يستخدم الخدمة؛

---

[1] - استعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي، **التسويق السياحي والفندقي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 16.
[2] - زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 17.
[3] - ثابت عباد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص291.
[4] - تيسر العجارمة، **التسويق السياحي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 15.

- ✓ تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة؛
- ✓ شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضائه .

7. **تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:** يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين، ويسعون إلى التطبيق العملي له لكي تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا، بل والحافز لدى العاملين. ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب[1] :
   - ✓ وجود معايير متفق عليها للجودة؛
   - ✓ استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير ؛
   - ✓ تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشان تحسين الجودة؛
8. **تأكيد دور فرق الجودة:** يتمثل احد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة ، ويقصد بفرق الجودة: "مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء"[2].

تعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز، كما تستمد أهميتها من كون أن انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع. فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق احد محددات نجاحه في أداء الخدمة. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص الآتية[3] :

- ❖ الشعور بان كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى 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.

9. **وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة:** يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة، أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها[4] :

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف .
- القدرة في التصرفات والعمل.

---

[1] - خالد مقابلة، **التسويق الفندقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص18.
[2] - علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص11.
[3] - فليسي ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 54.
[4] - على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل اللايزو 9000**، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون تاريخ النشر، ص111.

- الإيمان بالتميز و القدرة على تحقيقه.
- الحماس و الولاء .

خلاصة الفصل

إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للمؤسسات ويحقق لها مزايا إيجابية كزيادة الأرباح و النمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمديرية الضرائب

لولاية المدية

تمهيد

إن المديريات الولائية للضرائب تعتبر السلطة التنفيذية الأولى و الأساسية في يد الدولة لممارسة سيادتها الجبائية، وهذا من خلال تنفيذ المديريات لمختلف السياسات الجبائية للدولة، و كذلك تحصيل الضرائب ، و إحصاء المكلفين بالضريبة، و إجراء عمليات الرقابة الجبائية ،للمكلفين الذين لهم موطن جبائي بتلك الولاية ... الخ .

ومن هنا كان منطلق الفصل الثالث بمباحثه الثلاثة وهي كالتالي :

المبحث الأول : التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : التعريف بمديرية الضرائب لولاية المدية

سنستعرض في هذا المطلب تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية من خلال التعرف على نشأتها و تعريفها و التدرج الإداري لمديرياتها الفرعية و كذا هيكلها التنظيمي،كما يلي[1] :

المطلب الأول : النشأة والتعريف

أولا: النشأة

لقد تأسست المديرية العامة للضرائب لولاية المدية برسم القانون رقم 91- 60 الصادر بتاريخ 1991/02/23 و التي بدورها تحوي مجموعة من المديريات الفرعية .

و هذه المديرية هي إدارة مثل باقي الإدارات العمومية ، تسعى جاهد والى توفيق العلاقة بين المكلفين با الضريبة و الإدارة الضريبية خدمة لمصالح الدولة و المجتمع ، من خلال قبض المبالغ المالية من الأشخاص المكلفين ، و توجيههم إلى انسب السبل و أسهلها لانجاز العملية لصالح الخزينة العمومية و كذلك تقديم خدمات لهم من خلال استخراج الوثائق الخاصة با الجباية .

ثانيا: التعريف

تعتبر المديرية الولائية للضرائب جزأ لا يتجزأ من الهيكل العام للضرائب ، إذن هي القاعدة له ، و هي إدارة جبائية ذات طابع مالي و خدماتي تقوم بتحصيل الضرائب و الرسوم وفق قواعد قانونية يطلق عليها القانون الجبائي و تدفع إلى ذوي الحقوق في حدود اختصاصها القانوني و لها علاقات مع باقي الإدارات الأخرى مثل البنك و العدالة و البريد فتتكفل بتحصيل المبالغ التي تفرضها العدالة على مرتكبي الجنح ، و تحصيل مبالغ المساهمين الذين يدفعون مستحقاتهم بشيكات بنكية و صكوك بريدية .

و التنظيم الحالي ينص على أن القباضة هي المصلحة الخارجية على المستوى المحلي التابعة للإدارة الجبائية و المكلفة بتحصيل كافة الضرائب و الرسوم ، الحقوق و الإتاوات و عموما كافة الاخضاعات و التسديدات المالية التي على عاتق الإدارة الجبائية الواجب تحصيلها بموجب قوانين مالية أو التشريعات المختلفة .

المطلب الثاني : التدرج الإداري للمديرية

تضم المديرية العامة للضرائب تسع مديريات جهوية و هي :

- المديرية الجهوية للضرائب شلف .
- المديرية الجهوية للضرائب بشار .

[1]. مقابلة مع المدير الفرعي للوسائل في مديرية الضرائب لولاية المدية

- المديرية الجهوية للضرائب البليدة .
- المديرية الجهوية للضرائب الجزائر .
- المديرية الجهوية للضرائب سطيف .
- المديرية الجهوية للضرائب عنابة .
- المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة.
- المديرية الجهوية للضرائب ورقلة .
- المديرية الجهوية للضرائب وهران .

وتضم كل مديرية جهوية هي الأخرى مديريات ولائية ، و نجد أن المديرية الولائية للضرائب المدية تنتمي إلى المديرية الجهوية البليدة ، و كما سبق ذكره بان المديرية الولائية للضرائب المدية تضم خمسة مديريات فرعية .

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23 /1992/02 الذي بموجبه تم إعادة هيكلة المصالح الخارجية لوزارة المالية ، أنشئت مديرية الضرائب لولاية المدية بموجب قرار وزارة المالية، تم تقسيم المديرية الولائية للضرائب إلى خمسة مديريات فرعية هي :

- ✓ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية ،
- ✓ المديرية الفرعية للتحصيل ،
- ✓ المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية ،
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل ؛
- ✓ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

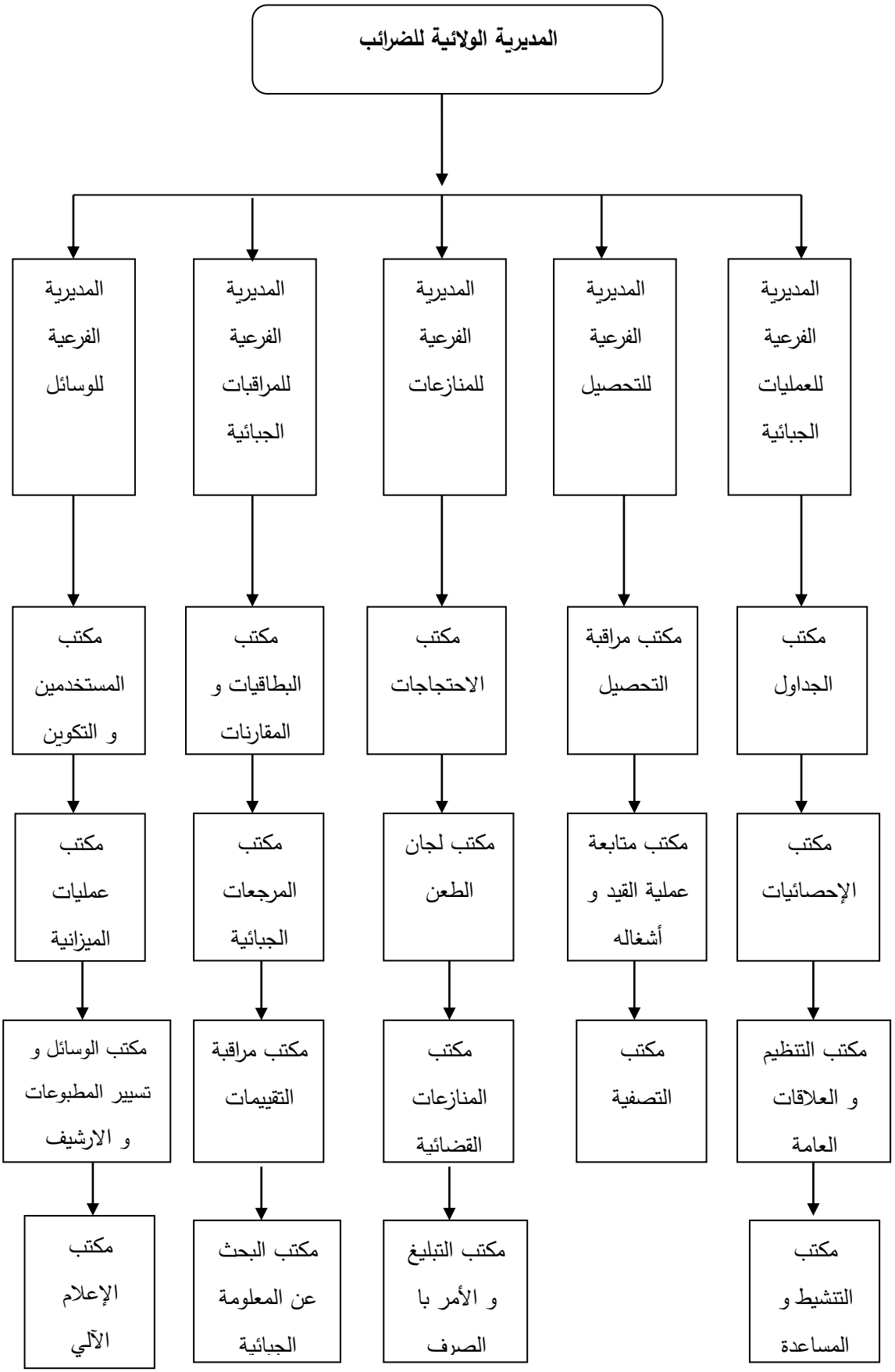
و دعما لهذه المديريات أنشأت في الولاية 17 مفتشية للضرائب با الإضافة إلى 11 قباضة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و الوظيفي لمديرية الضرائب لولاية المدية

1) الهيكل التنظيمي

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب للولاية في الشكل التالي :

شكل رقم (3-1) :الـهـيـكـــل الـتـنـظـــيـــــمـــــي لمديرية الضرائب لولاية المدية



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية المدية.

2) الهيكل الوظيفي: بناء على المعلومات المقدمة لنا من مختلف مصالح مديرية الضرائب لولاية المدية سنحاول تقديم أهم المهام المخولة لها و المتمثلة في :

أ- **مهام مديرية الضرائب:** وتقوم با المهام التالية :

- السهر على تطبيق القوانين و المراسيم التشريعية المتعلقة با الجباية
- تحصيل الضرائب و الرسوم عبر مختلف تراب الوطن
- محاربة التهرب الضريبي
- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة
- التنسيق بين المديريات الفرعية التابعة لها

ب- **مهام المديرية الفرعية للعمليات الجبائية** : وتقوم با المهام التالية :

- تنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات و تجميعها
- التكفل بطلبات اعتماد حصص الشراء با الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة
- متابعة أنظمة الإعفاء و الامتيازات الجبائية الخاصة

ت- **مهام المديرية الفرعية للتحصيل** : وتقوم با المهام التالية :

- التكفل في الجداول وسندات الارادات و مراقبتها و متابعتها
- متابعة العمليات و القيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص

ث- **مهام المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية** : وتقوم با المهام التالية :

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الاداريتين للطعن النزاعي او المرحلة الاعفائية
- معالجة طلبات استرجاع الدفعات المسبقة للرسم على القيمة المضافة
- تشكيل ملفات التظلمات او الطعون و الاستأناف و الدفاع امام الهيئات القضائية المختصة

ج- **مهام المديرية الفرعية للرقابة الجبائية** : وتقوم با المهام التالية :

- تكوين و تسيير مختلف البطاقيات

- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين با الضريبة
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصيل دورية لتقييم نشاطات المكتب

و- مهام المديرية الفرعية للوسائل : وتكلف بما يلي :

- تسيير المستخدمين و الميزانية و الوسائل المنقولة و غير منقولة
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية و تنسيقها
- السهر على إبقاء المنشآت التحتية و التطبيقات المعلوماتية في تشغيل دائم

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات.

أولا : مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمديرية الضرائب لولاية المدية.
- الحدود البشرية: موظفي و إطارات وعملاء مديرية الضرائب لولاية المدية.
- الحدود العلمية: وتتعلق بمتغيري البحث و هما تمكين العاملين، و جودة الخدمات .
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 .

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي و إطارات و عملاء مديرية الضرائب لولاية المدية ، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 35 موظف و إطار من مجتمع الدراسة وهذا بصفة ميسرة، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 30 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، و تم اختيار عينة مكونة من 30 عميل من مجتمع الدراسة وهذا بصفة ميسرة، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 30 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

1. إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
4. الاكتفاء بآراء و توجيهات الأستاذ المشرف" ؛
5. توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة للدراسة،

ولقد تم تقسيم الإستبانة المقدمة للموظفين إلى جزئين كما يأتي:

– **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الأقدمية،المنصب.

– **الجزء الثاني:** يناقش أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات، وتم تقسيمه إلى محورين كمايلي:

المحور الأول: يناقش التمكين العاملين، ويشمل 5 أبعاد وهي:

– البعد الأول: تفويض السلطة؛

– البعد الثاني: التدريب؛

– البعد الثالث: فرق العمل؛

– البعد الرابع: الإتصال؛

البعد الخامس: التحفيز.

المحور الثاني: يناقش جودة الخدمات، ويشمل 5 أبعاد وهي:

– البعد الأول: الإعتمادية ؛

– البعد الثاني: الإستجابة ؛

– البعد الثالث: اللباقة ؛

– البعد الرابع: التعاطف؛

– البعد الخامس : الملموسية.

وتم تقسيم الإستبانة المقدمة للعملاء إلى جزئين كما يأتي:

– **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر.

– **الجزء الثاني:** يناقش تحسين جودة الخدمات، ويتكون من محور واحد كمايلي:

المحور الأول: يناقش جودة الخدمات، ويشمل 5 أبعاد وهي:

- البعد الأول: الإعتمادية ؛
- البعد الثاني: الإستجابة ؛
- البعد الثالث: اللباقة ؛
- البعد الرابع: التعاطف؛
- البعد الخامس : الملموسية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الرباعي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس الدراسة

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبان.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 4-1=3، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات ¾=0.75، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.75 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي المرجح	الدرجة
من 1 إلى 1.75	غير موافق بشدة
من 1.76 إلى 2.50	غير موافق
من 2.51 إلى 3.25	موافق
من 3.26 إلى 4	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار كلومنروف سيمونوف من أجل تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach alpha** لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي ؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين على جودة الخدمات.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الإستبيان

سنتناول من خلال هذا المبحث مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال برنامج spss و الذي تضمن عدة اختبارات سنوجزها من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول : الإختبارات القبلية

أولا: ثبات وصدق أداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستبيان، وتُعدُّ قيمته مقبولةً عندما تكون مساوية أو أكثر من 0.6.

جدول رقم (3-3) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين	**20**	**0.771**
جودة الخدمات	**20**	**0.896**
الإستبيان	**40**	**0.912**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

يتَّضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة ؛ حيث بلغت بالنسبة لمحور التمكين (0.771) و بقيمة (0.896) بالنسبة لمحور جودة الخدمات، امابالنسبة لجميع عبارات الاستبيان فبلغت (0,912) ؛ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تُبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

ثانيا : الإتساق الداخلي

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه،وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبيان من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة و المحور الذي تنتمي إليه و ذلك عند مستوى دلالة 0.01 و هو ما يوضحه الجداول التالية:

1- الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين

الجدول : (3-4) : معاملات الارتباط بين البعد الأول للتمكين و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التفويض	يمكنني اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	0.729	0.000
	أقوم بمناقشة رئيسي في العمل و إبداء رأيي بكل حرية.	0.715	0.000
	يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية و العلمية.	0.681	0.000
	يمكنني القيام بالأعمال الصحيحة عند إعطائي الحرية في اتخاذ القرارات.	0.237	0.207

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 68 % و 73% و بمستويات دلالة sig < %1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه،ماعدا العبارة الأخيرة بلغت قيمة معامل الإرتباط لها 23% وبمستوى دلالة sig > %5 وهذا ما يدل على أن العبارة الأخيرة غير متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

الجدول : (3-5) : معاملات الارتباط بين البعد الثاني للتمكين و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكوين	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	0.675	0.000
	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد في المؤسسة.	0.648	0.000
	تتيح لي مؤسستي فرص التعلم الفردي و الجماعي.	0.742	0.000
	تعمل مؤسستي على التقييم المستمر لأدائي من أجل تصويب أدائي.	0.830	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 64 % و 83% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-6) : معاملات الارتباط بين البعد الثالث للتمكين و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	انسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد.	0.650	0.000
	أؤدي عملي ضمن فريق العمل.	0.761	0.000
	أتضافر مع زملائي في الفريق لحل مشاكل العمل.	0.800	0.000
	تسعى مؤسستي إلى توفير مناخ ملائم للعمل ضمن فريق واحد.	0.595	0.001

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 59 % و 80% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-7) : معاملات الارتباط بين البعد الرابع للتمكين و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإتصال	تصلني المعلومة في الوقت و المكان المناسبين.	0.527	0.003
	أجد سهولة في تبادل المعلومات بيني و بين العمال الآخرين	0.536	0.002
	تتمتع مؤسستي بثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية التشاور وتبادل الآراء.	0.796	0.000
	يجتهد مسؤولي المباشر في العمل على توطيد علاقة العمل بين العمال.	0.719	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 52 % و 79% و بمستويات دلالة sig <%5 sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-8) : معاملات الارتباط بين البعد الخامس للتمكين و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحفيز	أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر و الإدارة العليا.	0.648	0.000
	تعمل مؤسستي على توفير الدعم المادي للعاملين على ما تم بذله من مجهود.	0.750	0.000
	اعتقد أن المكافأة و الحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة و المساواة.	0.755	0.000
	تقوم مؤسستي بتحفيز العاملين بصفة مستمرة.	0.763	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 64 % و 76% و بمستويات دلالة sig <%1 وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الخامس متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

2- الإتساق الداخلي لأبعاد جودة الخدمات

الجدول : (3-9) : معاملات الارتباط بين البعد الأول لجودة الخدمات و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاعتمادية	تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يخص تقديم الخدمة.	0.777	0.000
	تهتم المؤسسة بمشاكل عملائها و تجيب على كافة استفساراتهم.	0.796	0.000
	تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالشكل الذي يلبي احتياجات العميل.	0.833	0.000
	تعتبر المؤسسة تحقيق رضا العميل أساس تقديم الخدمة.	0.778	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 77 % و 83% و بمستويات دلالة 1%> sig

وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الأول لجودة الخدمات متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-10) : معاملات الارتباط بين البعد الثاني لجودة الخدمات و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستجابة	يتمتع العمال بالقدرات والمهارات اللازمة التي تجعلهم يستجيبون بسرعة في تقديم الخدمة.	0.682	0.000
	تستجيب المؤسسة لاحتياجات عملائها مهما كانت درجة انشغالهم.	0.781	0.000
	تشجع الإدارة على ضرورة تحقيق رضا العميل.	0.719	0.000
	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تقييم جودة خدماتها بهدف تحسينها.	0.823	0.000

المصدر: الجدول من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 68 % و 82% و بمستويات دلالة 1%> sig

وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثاني لجودة الخدمات متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-11) : معاملات الارتباط بين البعد الثالث لجودة الخدمات و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اللباقة	يتعامل العمال بلطف مع العملاء.	0.634	0.000
	يحسن العمال معاملة و احترام العملاء و يقدرونهم.	0.861	0.000
	يتوقع العمال احتياجات العميل مسبقا.	0.858	0.000
	يتعامل العمال مع العميل بأدب وحسن الخلق.	0.791	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 63 % و 85% و بمستويات دلالة 1%> sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الثالث لجودة الخدمات متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-12) : معاملات الارتباط بين البعد الرابع لجودة الخدمات و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعاطف	يظهر العمال سلوك ايجابي و لائق في تعاملهم مع العملاء.	0.825	0.000
	يتخلى العمال عن مشاكلهم الشخصية ولا يبدونها في تعاملهم مع العملاء.	0.796	0.000
	يقدر العمال ظروف العملاء و يتعاطفون معهم.	0.858	0.000
	تتعاطف الإدارة مع العميل عند مواجهته مشكلة ما و تقوم بطمأنينته.	0.493	0.006

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 49 % و 85% و بمستويات دلالة 1%> sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الرابع لجودة الخدمات متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه.

الجدول : (3-13) : معاملات الارتباط بين البعد الخامس لجودة الخدمات و العبارات التابعة له.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الملموسية	تتمتع المؤسسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه.	0.345	0.062
	تتسم المؤسسة بمظهر جميل يريح العملاء.	0.857	0.000
	تمتلك المؤسسة معدات و تجهيزات حديثة تساهم في تقديم أرقى الخدمات.	0.748	0.000
	تحتوي المؤسسة على مصلحة تهتم بتوجيه العملاء و الإجابة عن أسئلتهم.	0.865	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تراوحت أغلب معاملات الارتباط (بيرسون) للعبارات بين 74 % و 86% و بمستويات دلالة 1% > sig وهذا ما يدل على أن عبارات البعد الخامس متسقة داخليا مع البعد التابعة إليه،ماعدا العبارة الأولى بلغت قيمة معامل الإرتباط لها 34% وبمستوى دلالة 5% < sig وهذا ما يدل على أن العبارة الأولى غير متسقة داخليا مع البعد التابعة له.

ثالثا:الصدق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي احد مقاييس صدق أداة الدراسة،حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، و يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للإستبيان، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (3-14): معاملات الإرتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط PS	مستوى الدلالة P
تمكين العاملين	0.929**	0.000
جودة الخدمات	0.958**	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون لمحور تمكين العاملين و محور جودة الخدمات تراوحت بين [0.958 و 0.929] و هي قيم عالية تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين العبارات و البعد التي تنتمي إليه،مما يدل على أن العبارات تقيس المراد قياسه،كما أن القيمة الإحتمالية للمحورين هي (0.000) ، مما يدل على معامل الإرتباط معنوي عند مستوى 0.001 .

رابعا:التوزيع الطبيعي

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار كولموجروف-سميرنوف حيث سنعتمد على مستوى الدلالة **($\alpha = 0.05$)** فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة **($\alpha = 0.05$)** فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية،أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة **($\alpha = 0.05$)** فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية.

الجدول رقم (3-15):اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كولموجروف-سميرنوف)

البيان			اختبار كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov test (K-S)	
			القيمة الإحصائية k-s	مستوى الدلالة P
التمكين العاملين	**البعد الأول**	تفويض السلطة	0.939	0.342
	البعد الثاني	التدريب	0.751	0.625
	البعد الثالث	فرق العمل	1.093	0.183
	البعد الرابع	الإتصال	0.873	0.431
	البعد الخامس	التحفيز	0.899	0.394
الدرجة الكلية لمتغير تمكين العاملين			0.999	0.272
جودة الخدمات	**البعد الأول**	الاعتمادية	0.704	0.705
	البعد الثاني	الإستجابية	0.569	0.903
	البعد الثالث	اللباقة	1.418	0.036
	البعد الرابع	التعاطف	1.347	0.053
	البعد الخامس	الملموسية	1.045	0.225
الدرجة الكلية لمتغير جودة الخدمات			0.909	0.380

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة **(sig)** للمتغيرين المستقل و التابع كان أكبر من مستوى الدلالة **(α=0.05)** ، وعليه يمكننا القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني : الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

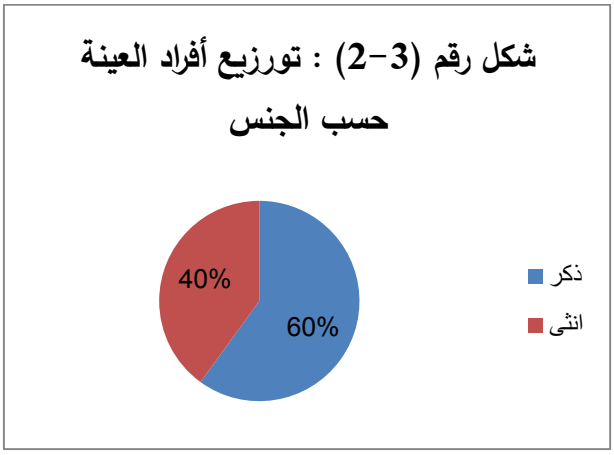
سنتطرق في هذا المطلب إلى التحاليل الإحصائية للمتغيرات الشخصية التي تشمل كل من الجنس،العمر ،المستوى الدراسي،الأقدمية،المنصب.

أولا:الجنس

جدول رقم (3-16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	% 60
أنثى	12	%40
المجموع	30	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss



المصدر : من إعداد الطالبان من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم 60%، في حين بلغت نسبة الإناث 40%، وهذا راجع إلى أن الذكور أكثر رغبة في العمل بالإدارات العمومية مقارنة بالإناث.

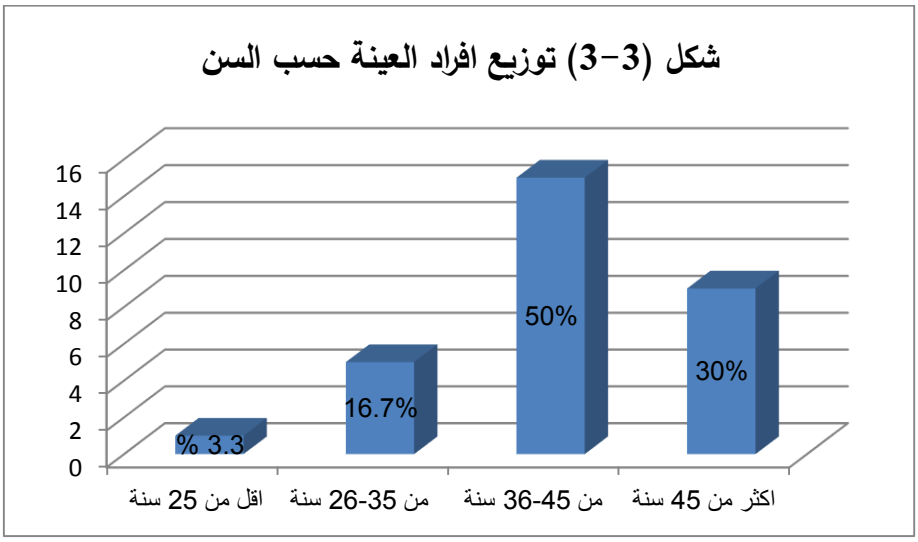
ثانيا:العمر

جدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	1	% 3.3
من 26 -35 سنة	5	%16.7

من 36-45 سنة	15	%50
من 45 فما فوق	9	%30
المجموع	30	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم في الفئة بين 36 و 45 سنة بنسبة 50% ، تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 30%، ثم بعدها الفئة العمرية من 26 الى 35 سنة بنسبة 16.7% في حين كانت النسبة المتبقية من العينة تتركز في الفئة الأولى التي عمرها أقل من 25 عامًا وذلك بنسبة 3.3%، ويفسر التركز العمري الواقع بين 36 و 45 سنة لاهتمام المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة و الكفاءة ، وكذلك الحفاظ على شريحة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة.

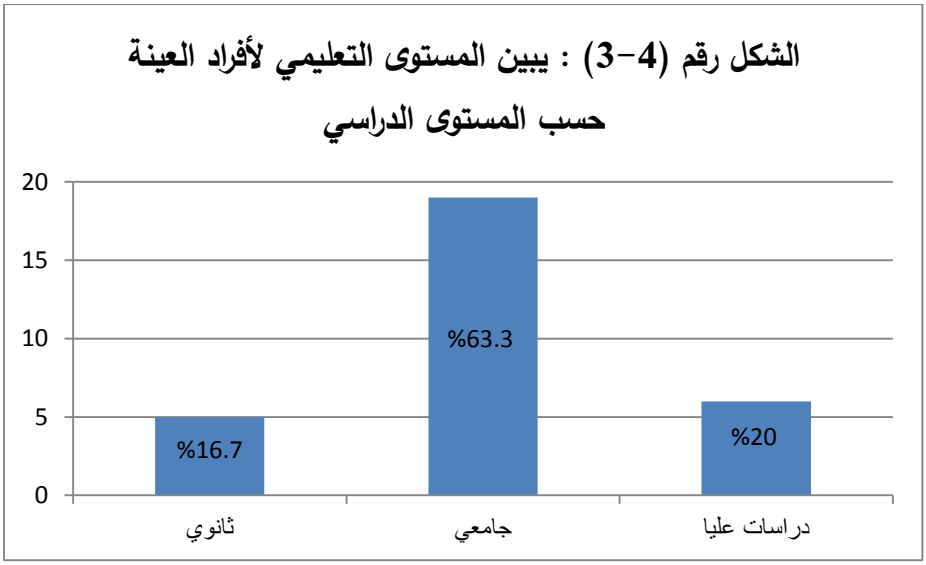
ثالثا:المستوى الدراسي

جدول رقم (3-18): المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الثانوي	5	% 16.7
الجامعي	19	% 63.3
دراسات عليا	6	% 20
المجموع	30	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-4) : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج أنَّ الغالبية العظمى من العينة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 63.3%، ويُفسر ذلك باهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب الشهادات والمتخرجين من الجامعة، مما يدل على وجود كفاءة علمية لأفراد عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بطريقة صحيحة على الأسئلة، ثم يليها أصحاب مستوى الدراسات العليا بنسبة 20% و في الاخير اصحاب المستوى الثانوي بنسبة 16.7 %.

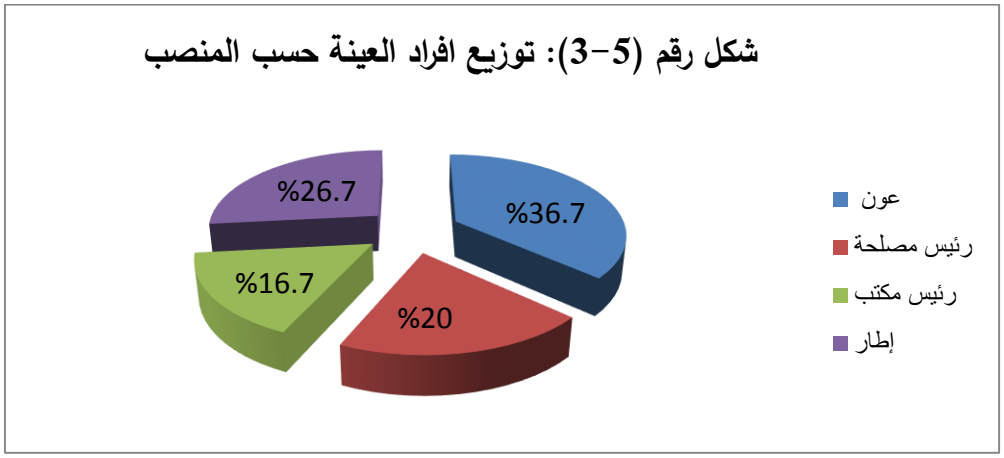
رابعا :المنصب

جدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة
عون	11	% 36.7
رئيس مصلحة	6	%20
رئيس مكتب	5	% 16.7
إطار	8	% 26.7
المجموع	30	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

شكل رقم (3-5): توزيع افراد العينة حسب المنصب



المصدر: . من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

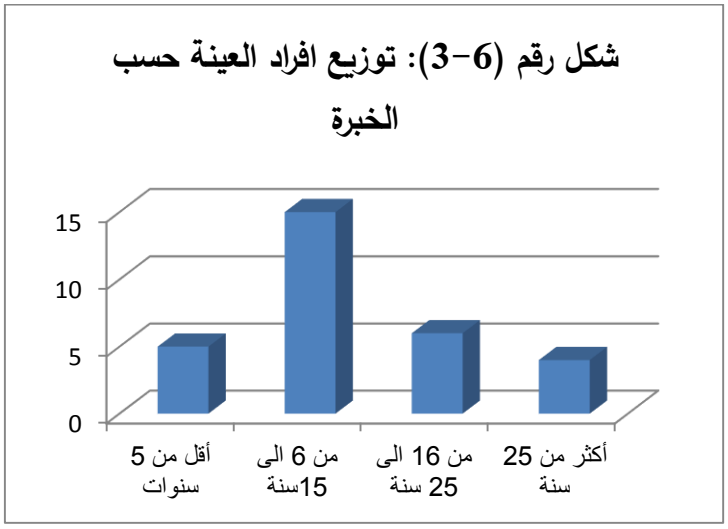
تتميز عينة الدراسة بالتنوع بين عون بنسبة 36.7% بأعلى نسبة، ورئيس مصلحة بنسبة 20% ، رئيس مكتب بنسبة 16.7% والإطارات بنسبة 26.7%، مما يدعم الثقة في المعلومات المقدمة من قبل المستجوبين.

خامسا: الأقدمية

جدول رقم (3-20): توزيع افراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	اقل من 5 سنوات	من 6 الى 15 سنة	من 16 الى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	المجموع
التكرار	5	15	6	4	30
النسبة	% 16.7	% 50	% 20	% 13.3	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج أن ما نسبته 50% من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 6 و 15 سنة، والذين تزيد خبرتهم من 16 الى 25 سنة نسبتهم 20% أما فئة العاملين الذين تتراوح خبرتهم أقل من5 سنوات فنسبتهم 16.7% و تأتي في الأخير الفئة التي تزيد خبرتهم عن 25 سنة و ذلك بنسبة 13.3 %. وتعكس هذه النسب اهتمام الإدارات العمومية بقدماء الموظفين ودفعهم إلى البقاء وتشغيل الخبرات المتراكمة في تولي مناصب أعلى.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الاستبيان

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حيث تم الاستناد للتدريج الآتي كمعيار لتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ومتغيراتها وفقا للأوساط الحسابية لتصوراتهم :

1.74 – 1.00 درجة غير موافق بشدة ؛

1.75- 2.49 درجة غير موافق ؛

2.50 – 3.24 درجة موافق.

3.25 – 4.00 درجة موافق بشدة

وبعد تحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج، وفيما يأتي عرض لتلك النتائج :

أولا: تحليل عبارات محور تمكين العاملين

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة تمكين العاملين السائد في مديرية الضرائب لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية و التي تكون مع بعضها تمكين العاملين.

تحليل عبارات البعد الأول: تفويض السلطة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تقوم بتفويض السلطة لعمالها من خلال الإجابات المقدمة , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-21): تحليل عبارات البعد الأول(تفويض السلطة)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	يمكنني اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	**2.53**	**0.973**	**4**	**موافق**
X2	أقوم بمناقشة رئيسي في العمل و إبداء رأيي بكل حرية.	**3.40**	**0.675**	**1**	**موافق بشدة**
X3	يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية و العلمية.	**3.20**	**0.847**	**3**	**موافق**
X4	يمكنني القيام بالأعمال الصحيحة عند إعطائي الحرية في اتخاذ القرارات.	**3.23**	**0.568**	**2**	**موافق**
	تفويض السلطة	**3.09**	**0.475**	**(2)***	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الثانية بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.09) و بإنحراف معياري بلغ (0.475)،حيث احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.40) و إنحراف معياري قدر ب (0.675) بينما احتلت العبارة الرابعة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) و إنحراف معياري (0.568) و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة الموافق و هذا مؤشر جيد على أن المديرية تمارس بعد تفويض السلطة.

تحليل عبارات البعد الثاني: التدريب

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تقوم بالتدريب لعمالها من خلال الإجابات المقدمة , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-22): تحليل عبارات البعد الثاني(التدريب)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X5	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	**2.43**	**0.774**	**4**	**غير موافق**
X6	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد في المؤسسة.	**3.33**	**0.661**	**1**	**موافق بشدة**
X7	تتيح لي مؤسستي فرص التعلم الفردي و الجماعي.	**2.90**	**0.759**	**3**	**موافق**
X8	تعمل مؤسستي على التقييم المستمر لأدائي من أجل تصويب أدائي.	**2.93**	**0.907**	**2**	**موافق**
التدريب		**2.90**	**0.563**	**(3)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد التدريب المرتبة الثالثة بالنسبة لمحور التمكين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (2.90) و بإنحراف

معياري بلغ (0.563)،حيث احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.33) و إنحراف معياري قدر ب (0.661) بينما احتلت العبارة الرابعة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) و إنحراف معياري (0.907) و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل بين درجة الموافق و الموافق بشدة و هذا مؤشر جيد جدا على أن المديرية تقوم بتدريب موظفيها.

تحليل عبارات البعد الثالث:فرق العمل

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تشجع على العمل الجماعي بين الموظفين من خلال الإجابات المقدمة , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-23): تحليل عبارات البعد الثالث(فرق العمل)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X9	انسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد.	**3.37**	**0.556**	**1**	**موافق بشدة**
X10	أؤدي عملي ضمن فريق العمل.	**3.30**	**0.596**	**3**	**موافق بشدة**
X11	أتضافر مع زملائي في الفريق لحل مشاكل العمل.	**3.37**	**0.615**	**2**	**موافق بشدة**
X12	تسعى مؤسستي إلى توفير مناخ ملائم للعمل ضمن فريق واحد.	**2.93**	**0.907**	**4**	**موافق**
فرق العمل		**3.24**	**0.461**	**(1)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (فرق العمل) المرتبة الأولى بالنسبة للمحور تمكين العاملين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.24) و بإنحراف معياري قدر ب (0.461) ، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك

بمتوسط حسابي قدر ب (3.30) و إنحراف معياري قدر ب (0.596) بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) و إنحراف معياري (0.615)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد تميل إلى درجة الموافق بشدة و هذا مؤشر جيد جدا على أن المديرية تقوم بتشجيع العمل الجماعي.

تحليل عبارات البعد الرابع: الإتصال

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تضمن عملية الإتصال الجيد بين الموظفين داخل المديرية من خلال الإجابات المقدمة , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-24): تحليل عبارات البعد الرابع (الإتصال)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X13	تصلني المعلومة في الوقت و المكان المناسبين.	**2.53**	**0.776**	**4**	**موافق**
X14	أجد سهولة في تبادل المعلومات بيني و بين العمال الآخرين	**3.00**	**0.695**	**1**	**موافق**
X15	تتمتع مؤسستي بثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية التشاور وتبادل الآراء.	**2.70**	**0.837**	**3**	**موافق**
X16	يجتهد مسؤولي المباشر في العمل على توطيد علاقة العمل بين العمال.	**3.00**	**0.947**	**2**	**موافق**
الإتصال		**2.80**	**0.532**	**(4)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (الإتصال) المرتبة الرابعة بالنسبة للمحور تمكين العاملين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (2.80) و بإنحراف معياري قدر ب (0.532) ، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.00) و إنحراف معياري قدر ب (0.695) بينما احتلت العبارة الرابعة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.00) و إنحراف معياري (0.947)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة

في هذا البعد بدرجة موافق و هذا مؤشر جيد على أن المديرية تضمن عملية الإتصال الجيد بين الموظفين داخل المديرية.

تحليل عبارات الخامس: التحفيز

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية تقوم بتحفيز الموظفين و هذا من خلال الإجابات المقدمة , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-25): تحليل عبارات البعد الخامس(التحفيز)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X17	أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر و الإدارة العليا.	**2.63**	**0.850**	**1**	**موافق**
X18	تعمل مؤسستي على توفير الدعم المادي للعاملين على ما تم بذله من مجهود.	**2.20**	**0.714**	**4**	**غير موافق**
X19	اعتقد أن المكافأة و الحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة و المساواة.	**2.40**	**0.894**	**2**	**غير موافق**
X20	تقوم مؤسستي بتحفيز العاملين بصفة مستمرة.	**2.30**	**0.877**	**3**	**غير موافق**
التحفيز		**2.38**	**0.607**	**(5)***	**غير موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات متوسطة، حيث احتل بعد (التحفيز) المرتبة الخامسة بالنسبة للمحور تمكين العاملين بمتوسط حسابي كلي قدر ب (2.38) و بإنحراف معياري قدر ب (0.607) ، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (2.63) و إنحراف معياري قدر ب (0.850) بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.40) و إنحراف معياري (0.894)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد

العينة في هذا البعد بدرجة غير موافق و هذا مؤشر غير جيد أي أن المديرية لاتقوم بعملية التحفيز الجيد للموظفين داخل المديرية.

ثانيا: تحليل عبارات محور جودة الخدمات

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة جودة الخدمات السائدة في مديرية الضرائب لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد رئيسية و التي تكون مع بعضها جودة الخدمات.

تحليل عبارات البعد الأول: الإعتمادية

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مديرية الضرائب لولاية المدية لديها القدرة على أداء الخدمات بدرجة عالية من الدقة.وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-26): تحليل عبارات البعد الأول (الإعتمادية)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
Y1	تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يخص تقديم الخدمة..	**2.90**	**0.759**	**2**	**موافق**
Y2	تهتم المؤسسة بمشاكل عملائها و تجيب على كافة استفساراتهم.	**2.97**	**0.850**	**1**	**موافق**
Y3	تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالشكل الذي يلبي احتياجات العميل.	**2.80**	**0.925**	**4**	**موافق**
Y4	تعتبر المؤسسة تحقيق رضا العميل أساس تقديم الخدمة.	**2.83**	**0.950**	**3**	**موافق**
	الإعتمادية	**2.87**	**0.694**	***(3)**	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (الإعتمادية) المرتبة الثالثة بالنسبة لمحور جودة الخدمات بمتوسط حسابي كلي قدر ب (2.87) و

بإنحراف معياري قدر ب (0.694) ، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (2.97) و إنحراف معياري قدر ب (0.850) بينما احتلت العبارة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90) و إنحراف معياري (0.759)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة موافق و هذا مؤشر جيد على أن المديرية لديها القدرة على أداء الخدمات بدرجة عالية من الدقة.

تحليل عبارات البعد الثاني:الإستجابة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى ما إذا كان موظفي مديرية الضرائب لديهم القدرة و الإستعداد على تقديم الخدمة بشكل دائم ، وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-27): تحليل عبارات البعد الثاني(الإستجابة)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
Y5	يتمتع العمال بالقدرات والمهارات اللازمة التي تجعلهم يستجيبون بسرعة في تقديم الخدمة.	**2.90**	**0.803**	**1**	**موافق**
Y6	تستجيب المؤسسة لاحتياجات عملائها مهما كانت درجة انشغالهم.	**2.73**	**0.828**	**4**	**موافق**
Y7	تشجع الإدارة على ضرورة تحقيق رضا العميل	**2.77**	**0.817**	**3**	**موافق**
Y8	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تقييم جودة خدماتها بهدف تحسينها.	**2.83**	**0.874**	**2**	**موافق**
الإستجابة		**2.80**	**0.625**	**(4)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (الإستجابة) المرتبة الرابعة بالنسبة لمحور جودة الخدمات بمتوسط حسابي كلي قدر ب (2.80) و بإنحراف معياري قدر ب (0.625) ، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (2.90) و إنحراف معياري قدر ب (0.803) بينما احتلت العبارة الرابعة المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (2.83) و إنحراف معياري (0.874)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة موافق و هذا مؤشر جيد على أن المديرية لديها القدرة و الإستعداد على تقديم الخدمة بشكل دائم.

تحليل عبارات البعد الثالث:اللباقة

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كان موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية على قدر من الاحترام و الآداب و الودية في التعامل مع العملاء ، وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-28): تحليل عبارات البعد الثالث (اللباقة)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
Y9	يتعامل العمال بلطف مع العملاء.	**3.27**	**0.450**	**1**	**موافق بشدة**
Y10	يحسن العمال معاملة و احترام العملاء و يقدرونهم.	**3.23**	**0.626**	**2**	**موافق**
Y11	يتوقع العمال احتياجات العميل مسبقا.	**2.63**	**0.669**	**4**	**موافق**
Y12	يتوقع العمال احتياجات العميل مسبقا.	**3.13**	**0.507**	**3**	**موافق**
	اللباقة	**3.06**	**0.449**	**(1)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (اللباقة) المرتبة الأولى بالنسبة لمحور جودة الخدمات بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.06) و بإنحراف معياري قدر ب (0.449) ، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.27) و إنحراف معياري قدر ب (0.450) بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) و إنحراف معياري (0.626)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة

في هذا البعد بدرجة موافق و هذا مؤشر جيد على أن موظفي المديرية على قدر من الاحترام و الآداب و الودية في التعامل مع العملاء.

تحليل عبارات البعد الرابع: التعاطف

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كان موظفي مديرية الضرائب لولاية المدية على قدر من اللطف و إبداء روح الصداقة و الحرص على العملاء و إشعارهم بأهميتهم ، وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-29): تحليل عبارات البعد الرابع (التعاطف)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
Y13	يظهر العمال سلوك ايجابي و لائق في تعاملهم مع العملاء.	**3.20**	**0.551**	**1**	**موافق**
Y14	يتخلى العمال عن مشاكلهم الشخصية ولا يبدونها في تعاملهم مع العملاء.	**2.97**	**0.556**	**4**	**موافق**
Y15	يقدر العمال ظروف العملاء و يتعاطفون معهم.	**3.03**	**0.669**	**2**	**موافق**
Y16	تتعاطف الإدارة مع العميل عند مواجهته مشكلة ما و تقوم بطمأنينته.	**3.00**	**0.525**	**3**	**موافق**
	التعاطف	**3.05**	**0.432**	**(2)***	**موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات جيدة، حيث احتل بعد (التعاطف) المرتبة الثانية بالنسبة لمحور جودة الخدمات بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.05) و بإنحراف معياري قدر ب (0.432) ، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.20) و إنحراف معياري قدر ب (0.551) بينما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.03) و إنحراف معياري (0.669)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة

في هذا البعد بدرجة موافق و هذا مؤشر جيد على أن موظفي المديرية على قدر من اللطافة و إبداء روح الصداقة و الحرص على العملاء و إشعارهم بأهميتهم.

تحليل عبارات البعد الخامس: الملموسية

تضمن هذا البعد أربع عبارات موجهة لأفراد العينة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت تتوفر لدى مديرية الضرائب لولاية المدية القدرات و التسهيلات المادية و التجهيزات و الأفراد و معدات الإتصال ، وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها , والنتائج الخاصة بهذا البعد موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-30): تحليل عبارات البعد الثاني(الملموسية)

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
Y17	تتمتع المؤسسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه.	**1.90**	**0.712**	**2**	**غير موافق**
Y18	تتسم المؤسسة بمظهر جميل يريح العملاء.	**2.47**	**0.776**	**1**	**غير موافق**
Y19	تمتلك المؤسسة معدات و تجهيزات حديثة تساهم في تقديم أرقى الخدمات.	**2.93**	**0.868**	**4**	**موافق**
Y20	تحتوي المؤسسة على مصلحة تهتم بتوجيه العملاء و الإجابة عن أسئلتهم.	**2.20**	**0.714**	**3**	**غير موافق**
	الملموسية	**2.37**	**0.544**	**(5)***	**غير موافق**

* ترتيب البعد بالنسبة للمحور.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات سيئة، حيث احتل بعد (الملموسية) المرتبة الأخيرة بالنسبة لمحور جودة الخدمات بمتوسط حسابي كلي قدر ب (2.37) و بإنحراف معياري قدر ب (0.544) ، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بالنسبة للبعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (2.47) و إنحراف معياري قدر ب (0.776) بينما احتلت العبارة الأولى المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (1.90) و إنحراف معياري (0.712)، و بصفة عامة كانت إجابات أفراد العينة في هذا البعد بدرجة غير موافق و هذا مؤشر يدل على أن المديرية لا تمتلك القدرات و التسهيلات المادية و التجهيزات و الأفراد و معدات الإتصال المساهمة في رفع جودة الخدمات.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي الإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

I. إختبار صلاحية النموذج

1)الفرضية الرئيسية : تنص الفرضية على :

- H_0: لا يوجد أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
- H_1: يوجد أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (3-31): صلاحية النموذج

المتغير المستقل : تمكين العاملين			
المعاملات	**معامل الارتباط R**	**معامل التحديد R^2**	**معامل التحديد المصحح R_S^2**
المتغير التابع : جودة الخدمات	**0.84**	**0.70**	**0.64**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية بحيث:

- ✓ لدينا معامل الارتباط **R**= 0.84 وهذا يعني أن **R** > 0,7 يعنى أن العلاقة قوية بين تمكين العاملين و جودة الخدمات.
- ✓ وبلغ معامل التحديد **R^2** = 0.70 أي أن ما قيمته 70% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل و 30 %الباقية خارج النموذج.
- ✓ وبلغ معامل التحديد المصحح **R_S^2**= 0.64 أي ان ما قيمته 64 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل.

II.اختبار الفرضيات الفرعية

بناءا على ثبات صلاحية النموذج نقوم بإختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك لتحديد أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-32): إختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية Sig
الثابت b_0	**0.403**	**0.884**	**0.385**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

كتابة معادلة الإنحدار:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Y: جودة الخدمات

ومن تعويض نتائج الجدول في المعادلة نجد :

$$Y = 0.403+0.004X_1+0.059X_2+0.332X_3+0.90X_4+0.407X_5$$

$b_0 = 0.403$ (جودة الخدمات الإبتدائية) أي في حالة عدم وجود اي بعد من أبعاد تمكين العاملين فإنه يوجد ما قيمته 0.403 من جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

1) إختبار الفرضية الفرعية الأولى

لمعرفة تأثير تفويض السلطة على جودة الخدمات نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين :

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة على جودة الخدمات.

- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة على جودة الخدمات.

جدول رقم (3-33): نتائج الإنحدار المتعدد لتفويض السلطة على جودة الخدمات

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة t	القيمة الإحتمالية Sig
تفويض السلطةX1	**0.004**	**0.034**	**0.973**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.903 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t و البالغة 0.034 و هي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 2.045 هذا ما يفسر عدم وجود تأثير لتفويض السلطة على جودة الخدمات، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير لتفويض السلطة على جودة الخدمات.**

2) إختبار الفرضية الفرعية الثانية

لمعرفة تأثير التدريب على جودة الخدمات نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين :

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب على جودة الخدمات.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب على جودة الخدمات.

جدول رقم (3-34): نتائج الإنحدار المتعدد للتدريب على جودة الخدمات

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية Sig
التدريبX2	**0.059**	**0.587**	**0.562**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.562 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t و البالغة 0.587 و هي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 2.045 هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للتدريب على جودة الخدمات ،مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير للتدريب على جودة الخدمات.**

3) إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لمعرفة تأثير فرق العمل على جودة الخدمات نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين :

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل على جودة الخدمات.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل على جودة الخدمات.
-

جدول رقم (3-35): نتائج الإنحدار المتعدد لفرق العمل على جودة الخدمات

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية Sig
فرق العملX3	**0.332**	**2.893**	**0.008**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$، تعززها قيمة t و البالغة 2.893 و هي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة 2.045 هذا ما يفسر وجود تأثير لفرق العمل على جودة الخدمات، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي انه : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل على جودة الخدمات.**

و هذا يعني انه عند زيادة وحدة واحدة في بعد فرق العمل يؤدي الى زيادة قدرها 0.332 في الجودة.

4) إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لمعرفة تأثير الإتصال على جودة الخدمات نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين :

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإتصال على جودة الخدمات.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإتصال على جودة الخدمات.

جدول رقم (3-36): نتائج الإنحدار المتعدد للإتصال على جودة الخدمات

المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	قيمة T	القيمة الإحتمالية Sig
الإتصالX4	**0.090**	**0.853**	**0.402**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig= 0.402 وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t و البالغة 0.853 و هي أقل من قيمة t الجدولية البالغة 2.045 هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للإتصال على جودة الخدمات، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة أي انه **لا يوجد تأثير للإتصال على جودة الخدمات.**

5) إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لمعرفة تأثير التحفيز على جودة الخدمات نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين :

- H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمات.
- H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمات.

جدول رقم (3-37):نتائج الإنحدار المتعدد للتحفيز على جودة الخدمات

المتغيرات المستقلة	**معامل الإنحدار B**	**قيمة t**	**القيمة الإحتمالية Sig**
التحفيز X5	**0.407**	**4.177**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة α= 0.05، تعززها قيمة t و البالغة 4.177 و هي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة 2.045 هذا ما يفسر وجود تأثير للتحفيز على جودة الخدمات، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي انه : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز على جودة الخدمات.**

و هذا يعني انه عند زيادة وحدة واحدة في بعد التحفيز يؤدي الى زيادة قدرها 0.332 في الجودة.

دراسة الفجوة في جودة الخدمات:

لمعرفة هل يوجد فرق لجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين و من وجهة نظر العملاء في مديرية الضرائب قمنا بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ذلك من خلال النتائج المتحصل من الإستبانة المقدمة للعاملين و المقدمة للعملاء

جدول رقم (3-38): دراسة الفجوة لمحور جودة الخدمات:

الأبعاد	من منظور العاملين		من منظور العملاء	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإعتمادية	2.87	0.694	3.05	0.523
الإستجابة	2.80	0.625	3.00	0.495
اللباقة	3.06	0.449	2.97	0.505
التعاطف	3.05	0.432	2.87	0.600
الملموسية	2.37	0.544	2.95	0.616

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه نستنتج:

أن المتوسطات الحسابية لكل الأبعاد من وجهتي النظر (العاملين – العملاء) كانت متقاربة و أغلبها كانت بدرجة موافق و منه نستنتج أن النتائج المتحصل عليها من الاستبانة لجودة الخدمات من وجهتي النظر جيدة وذلك ما يزيد في مصداقية الأجوبة المتحصل عليها من طرف العاملين أي أن العاملين قدموا إجاباتهم بكل موضوعية و بدون عاطفة أو تحيز للمؤسسة محل الدراسة .

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في مديرية الضرائب لولاية المدية، ومدى الاعتماد على هذا التمكين في في تحسين جودة الخدمات من خلال إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى :

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على التمكين الإداري لعمالها.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية لها خدمات ذات جودة ناتجة عن بعض أبعاد التمكين الممارس في المديرية.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية، إضافة إلى وجود أثر للتمكين الإداري على جودة الخدمات حيث بلغ معامل التحديد (0.70) R2. أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

خـــاتمة عـــامـــة

خـــاتـــمـــة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح وتفوق المنظمات الحديثة فهو المورد غير القابل للزوال أو الإهتلاك خاصة في المنظمات الخدمية، حيث أنه يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة والمحافظة على مكانتها التنافسية حيث يؤدي تمكينه إلى أحسن النتائج في الأداء الفردي أو الجماعي مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ككل.

وفي سياق اهتمامنا بموضوع التمكين الإداري، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي مدى الدور والتأثير الذي يلعبه التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات مما يعطي المنظمة الريادة والتفوق والتميز على باقي المنظمات التي تنشط في نفس مجال المنظمة محل الدراسة.

ومن هذا المنطلق، تم طرح إشكالية بحثنا حول دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات، حيث تم طرح التمكين الإداري كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية. وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي :

- من خلال النتائج المتحصل غليها في بحثنا توصلنا أن كل أبعاد تمكين العاملين تطبق في مديرية الضرائب لولاية المدية و لكن بدرجات متفاوتة،
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية حيث بلغ معامل التحديد المصحح $R_S^2 = 0.64$ أي ان ما قيمته 64 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمات) ناتجة عن المتغير المستقل(تمكين العاملين).
- من خلال النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضيات الفرعية استنتجنا ما يلي :
  - ✓ يوجد تأثير لبعد فرق العمل على جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية.
  - ✓ يوجد تأثير لبعد التحفيز على جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية.
- لا توجد فجوة بين الموظفين و العملاء بخصوص جودة الخدمات في مديرية الضرائب لولاية المدية.

نتائج البحث : من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

نتائج الجانب التطبيقي:

– هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على التمكين الإداري وهذا بصورة فردية وكلية، حيث توصلنا إلى أنه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب تعتمد على تفويض السلطة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب تعتمد على التدريب، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على تكوين فرق عمل، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب لولاية المدية تعتمد على التحفيز، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية الضرائب خدمات ذات جودة وهذا بصورة ، حيث قدر المتوسط الحسابي لكل عبارات هذا المحور (2.88)، أي بدرجة موافق.

نتائج الجانب النظري

- ❖ التمكين الإداري أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة التي ما إذا تم استغلالها أحسن استغلال من خلال منحهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات، واعتماد نظام اتصال فعال، وكذا إعطائهم الفرصة العمل على شكل فرق، تحلق فيها المؤسسة في الريادة وتبتعد عن محيط التبارز والمنافسة.
- ❖ لا يكون التمكين الإداري ناجحا بصفة كبيرة إلا إذا تضافرت الأبعاد المشار إليها سابقا المتمثلة في التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال وتدفق المعلومات، تكوين فرق عمل، تفويض السلطات، فأي خلل في هذه الأبعاد قد يأخذ المنظمة إلى دوامة مليئة بالتنافس أو حتى إلى زوالها نهائيا .
- ❖ إذا أرادت المنظمة أن يكون عمالها في راحة نفسية تساعدهم على أداء جيد يجب عليها ترك الحرية لهم في طرح أفكارهم، وتركهم يعملون بشكل جماعي، كل هذا أكيد يكون تحت رقابة الرئيس المباشر لهم.

- ❖ التمكين مصطلح لم ينشأ بشكل عفوي إنما كان نتيجة لعدة بحوث وتطورات، وهو يعطي مساحة أكبر للعمال في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والتصدي للمشاكل التي تواجههم.
- ❖ إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.
- ❖ إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للمؤسسات ويحقق لها مزايا إيجابية كزيادة الأرباح و النمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة.

الاقتراحات:

– على مديرية الضرائب لولاية المدية أن تدرك أهمية موردها البشري والعمل على تعزيز قدراته وتطويرها.

– تبني مديرية الضرائب لولاية المدية أبعاد التمكين والعمل على إتباع وتطبيق كل بعد بالدرجة التي تسمح لها بتحسين أداء عمالها وتطويره إلى المستوى المطلوب.

– فتح المديرية المجال للعمال للمشاركة والتعبير عن أرائهم، لكن مع فرض رقابة ومتابعة لتصحيح الأخطاء والانحرافات.

– فتح المجال للعمال لإظهار قدراتهم الإبداعية وتبني الأفكار التي تطرح من قبل العمال والعمل على تطبيقها.

– وضع برنامج تقييمي موسمي للعمال كل حسب تخصصاتهم وبرمجته بما يساعد العاملين على تقبله والمشاركة و به من جانب الرغبة وليس من جانب الإجبار.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الإلمام بالجوانب التي رأيناها مهمة وسيبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع مثل:

– تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .

– دور تمكين العاملين في تفعيل الإدارة بالقيم.

– أثر تمكين العاملين على مستوى المواطنة التنظيمية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: القرآن الكريم

1) **سورة الأحقاف**،الآية:26.
2) **سورة الأعراف**،الآية:69.
3) **سورة الأنفال**،الآية:26.
4) **سورة القصص**،الآية:57.
5) **سورة القصص**،الآية:6.
6) **سورة الكهف**،الآية:86.
7) **سورة النمل**،الآية:16.
8) **سورة ص**،الآية:26.
9) **سورة يوسف**،الآية:21.

ثانيا:الكتب

1) أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

2) أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

3) استعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي، **التسويق السياحي والفندقي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

4) أفندي عطية حسين، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

5) بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات** ، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ، 2007.

6) البغوي ابي محمد الحسين ابن مسعود ، **معالم التنزيل** ، المجلد الخامس،دون طبعة،دار طيبة للنشر و التوزيع،الرياض،1990،

7) توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن "اساليب حديثة في المعايرة و القياس"**، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر، 2005.

8) تيسر العجارمة، **التسويق السياحي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

9) تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان،1999.

10) ثابت عباد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

11) ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

12) جلاب إحسان دهش،الحسيني كمال طاهر ،**إدارة التمكين و الاندماج**،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر و التوزيع،الأردن،2013.

13) جمال الدين محمد مرسي، مصطفي محمود ابوبكر ،**دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع** ، دار نشر الثقافة،الإسكندرية،2009

14) حيدر علي المسعودي ، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.

15) خالد مقابلة، **التسويق الفندقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

16) خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان ،2002.

17) رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معايعة،**الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات**،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، اربد الأردن ، 2008.

18) ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

19) رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،**إدارة الجودة الشاملة**،الطبعة الأولى،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2005.

20) زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ،2012.

21) زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الطبعة الأولى،دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

22) زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

23) السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل اللايزو 9000**، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون تاريخ النشر.

24) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات في الصناعة و التعليم"**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

25) سيد محمد جاد الرب ، **استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية)** ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي للنشر، مصر ، 2009.

26) الطبري محمد ابن جرير، **تفسير الطبري " جامع البيان عن تأويل آي القرآن"** ،الطبعة الأولى ، مؤسسة الرسالة، بيروت ، 1994 .

27) عادل محمد عبد الله، **استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صنع القرارات**، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

28) عبد الجبار منديل، **أسس التسويق الحديث**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

29) علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، الطبعة الأولى،دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002

30) علي توفيق الحاج، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

31) فليه فاروق عباده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

32) قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2006.

33) قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن 2005.

34) لخطيب حذيفة تقي الدين، **التمكين أسسه وأساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009

35) مأمون سليمان الدراركة ، **إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2006.

36) مأمون سليمان الدراركة ،**إدارة الجودة و خدمة العملاء** ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،2006.

37) محمد ابن يوسف الشهير بأبي حيان الاندلسي ، **تفسير البحر المحيط** ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1993.

38) محمد عبد الوهاب العزاوي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،2005.

39) محمد عواد الزيادات،**إدارة الجودة الشاملة**،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.

40) محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، دون بلد النشر، 2002.

41) محمود حسين الوادي ، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق** ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان،2012.

42) مشهور ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

43) المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

44) المغربي محمد الفاتح محمود بشير، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

45) يحي سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة ، القاهرة ، 2009.

46) يحي سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية " بحوث ودراسات"، القاهرة ، 2006

ثانيا:مذكرات و أطروحات

1) أبو بكر سالم ، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، 2012-2013.

2) أحمد قدري معراج ، **أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015.

3) البحيصي عبد المعطي محمود، **دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة**، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

4) برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014 – 2015.

5) بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007.

6) حسين عزة ردة العبدلي الشريف ، **واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية، 2015.

7) حسين موسى العساف ، **تمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة و علاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية** ، أطروحة دكتوراه ، الفلسفة في الإدارة التربوية ،غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، 2006.

8) صليحة رقاد ، **تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون (دراسة حالة مؤسسة البريد و المواصلات)**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2007-2008.

9) فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.

10) كواديك حمزة ، تمكين **العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية** ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس ، المدية ، الجزائر ، 2020-2021.

11) مايا بالك، **أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2016.

12) محمد بن مسفر الشمراني، **المؤسسة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2014.

13) المصري شادي حمدان عطية، **متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

14) منال نعمان قويدر ، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2017.

15) ناصر أمين أحمد علي ، **مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات** ، اطروحة دكتوراه، في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011-2012.

16) هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال و التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2010.

17) هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص ، **آلية التمكين الإداري** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة عامة ، كلية القتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ،السعودية.

ثالثا: المجلات و الملتقيات

1) أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.

2) برقاوي باسم يوسف، **أثر التمكين في تعزيز في أداء الموارد البشرية : دراسة حالة على إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي**، مجلة معارف، المجلد: 11، العدد: 20، جامعة البويرة، 2016.

3) بروكي عبد الرحمن، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة : دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة بشار، 2018.

4) بضياف عادل ، العايب رابح ، **التمكين الإداري و علاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية** ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد: 03 ، العدد:47 ، جامعة قسنطينة 2 ،2017.

5) تايه محمد صفاء، **اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز : دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 08، العدد: 22، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

6) ديوب أيمن حسن، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية على المؤسسة السورية للاتصالات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 30، العدد: 01، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

7) سعد بن مرزوق العتيبي ، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري** ، الاجتماع الإقليمي الثاني "إدارة و تنمية الموارد البشرية"،عمان، 11-2004/12/13.

8) شتاتحة عائشة، **تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة الأغواط، 2013.

9) شمس الدين عمر ، **أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي : دراسة قطاع التأمين و قطاع المصارف الخاصة في سوريا** ،مجلة جامعة البعث المجلد 38 ، العدد 38 ، سوريا ، 2016.

10) عزمي بدير رامز وآخرون، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد: 23، العدد: 01، غزة، فلسطين، 2015.

11) فاطمة جاسم محمد، **أثر التمكين على التكامل المهني مابين المحاسب والمدقق**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 04، العدد: 02، جامعة أم البواقي، 2017.

12) فرج شعبان، شيخ سعيدة، **تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد: 03، العدد 02، جامعة المدية، 2015.

13) قاسم أحمد و آخرون ، **دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 12 ، العراق ، 2008.

14) قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة خميس مليانة، 2013.

15) محمد إبراهيم سلمان، **مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة(SERVPERF)** ، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، (المجلد السابع عشر)، يناير 2013.

16)ميسون أحمد و اضواء حسين ، **إستراتيجية التمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية (دراسة استطلاعية)** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 10 ، العراق ، العدد 30 ، 2013.

رابعا: المراجع الأجنبية

1) *Conger, J. A. and Kanungo, R. N, "**The empowerment process : integrating theory and practice"**, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1988.*
2) *Manmohan Joshi**, Human Resource Management**, First Edition, without mentioning the publishing house, 2015.*
3) *Minhajul Islam UKIL**, THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION AND SERVICE QUALITY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINANCIAL ENTERPRIZES IN BANGLADESH**, Business: Theory and Practice, vol: 17, N: 2, 2016.*
4) Octave Jokung_Nguéna et autres, **Introduction au Managment De La Valeur**, Paris : Dunod,2001.
5) *S. Uthanu Mallayan M. Pugach, **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, without edition, Arasan Ganesan Polytechnic College Sivakasi, without mentioning the year of publication.*

خامسا: المواقع الإلكترونية

1) **خدمة العملاء، مفهومها، خصائصها، مراحلها** www.abahe. com . uk , Arab British Academy for Higher Education تاريخ الإطلاع في 2021/04/28

2) نجاح بولودان، **دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 1، 2011، ص 174، [على الخط]، متاح على : http : / / www . univ – constantine2 . dz / laboratoires / labgames / index htm _ files / Revue ،num7 article6 ar . pdf

تاريخ الاطلاع: 23-04 -2021.

قـائـمة الـمـلاحـق

الملحق الأول: الإستبيان الموزع للعاملين

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته؛ سيدي المحترم، سيدتي المحترمة، تحية طيبة وبعد؛

يقوم الطالبان بإجراء دراسة حول "**دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات بمديرية الضرائب لولاية المدية**" وذلك للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، لذا قام الطالبان بإعداد استبيان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تكونت الإستبانة من فقرات موجهة إلى (عمال مديرية الضرائب) العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ولما كان لانطباعكم وأرائكم أهمية بالغة نتمنى أن تولو هذا الاستبيان اهتمامكم ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة.

لكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بإجاباتكم على أسئلة الاستبيان، علما أن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، وسنوافيكم إن شاء الله بنتائج الدراسة وتوصياتها ولكم منا خالص الشكر والتقدير والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم

1- المعلومات الشخصية :

الجنس	ذكر		انثى	
السن	أقل أو يساوي 25سنة	من 26 إلى 35سنة	من 36 إلى 45سنة	أكثر من 45سنة

2- المؤهل العلمي :

ثانوي	جامعي	دراسات عليا

3- الأقدمية

اقل أو يساوي 5 سنوات	من 6 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة

4- الفئة الوظيفية :

عون	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	إطار

المحور الثاني : تمكين العاملين :

ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم

1- **تفويض السلطة** : هو منح الحق في التصرف و إعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة.	**موافق بشدة**	**موافق**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
يمكنني اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.				
أقوم بمناقشة رئيسي في العمل و إبداء رأيي بكل حرية.				
يثق رئيسي المباشر في قدراتي العملية و العلمية.				
يمكنني القيام بالأعمال الصحيحة عند إعطائي الحرية في اتخاذ القرارات.				
2- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر و منتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة.				
توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.				
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد في المؤسسة.				
تتيح لي مؤسستي فرص التعلم الفردي و الجماعي.				
تعمل مؤسستي على التقييم المستمر لأدائي من أجل تصويب أدائي.				
3- فرق العمل: أي أن يعمل الأفراد على حل مشاكل العمل في شكل جماعي.				
انسجم مع زملائي في العمل بشكل جيد.				
أؤدي عملي ضمن فريق العمل.				
أتضافر مع زملائي في الفريق لحل مشاكل العمل.				
تسعى مؤسستي إلى توفير مناخ ملائم للعمل ضمن فريق واحد.				
4- **الاتصال الفعال و المشاركة بالمعلومات:** يقصد به فتح قنوات الاتصال لضمان و صول الأوامر من الإدارة العليا والمقترحات والشكاوي من الإدارة السفلى.				
تصلني المعلومة في الوقت و المكان المناسبين.				
أجد سهولة في تبادل المعلومات بيني و بين العمال الآخرين				
تتمتع مؤسستي بثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية التشاور وتبادل الآراء.				
يجتهد مسؤولي المباشر في العمل على توطيد علاقة العمل بين العمال.				
5- التحفيز: يعد التحفيز أسلوبا يهدف إلى التأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد.				
أتلقى عبارات الشكر و التقدير من قبل رئيسي المباشر و الإدارة العليا.				
تعمل مؤسستي على توفير الدعم المادي للعاملين على ما تم بذله من مجهود.				
اعتقد أن المكافأة و الحوافز في مؤسستي تتسم بالعدالة و المساواة.				

تقوم مؤسستي بتحفيز العاملين بصفة مستمرة.				

المحور الثالث : جودة الخدمات.

ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم

1- **الإعتمادية:** القدرة على أداء الخدمات بدرجة عالية من الدقة.	**موافق بشدة**	**موافق**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يخص تقديم الخدمة.				
تهتم المؤسسة بمشاكل عملائها و تجيب على كافة استفساراتهم.				
تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالشكل الذي يلبي احتياجات العميل.				
تعتبر المؤسسة تحقيق رضا العميل أساس تقديم الخدمة.				
2- الإستجابية: تعني مدى قدرة و استعداد مقدم الخدمة بشكل دائم على تقديم الخدمة.				
يتمتع العمال بالقدرات والمهارات اللازمة التي تجعلهم يستجيبون بسرعة في تقديم الخدمة.				
تستجيب المؤسسة لاحتياجات عملائها مهما كانت درجة انشغالهم.				
تشجع الإدارة على ضرورة تحقيق رضا العميل.				
تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تقييم جودة خدماتها بهدف تحسينها.				
3- **الثقة و التوكيد (اللباقة):** أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الآداب و أن يتسم بالودية مع العميل.				
يتعامل العمال بلطف مع العملاء.				
يحسن العمال معاملة و احترام العملاء و يقدرونهم.				
يتوقع العمال احتياجات العميل مسبقا.				
يتعامل العمال مع العميل بأدب وحسن الخلق.				
4- **التعاطف:** يعني إبداء روح الصداقة و الحرص على العملاء و إشعارهم بأهميتهم.				
يظهر العمال سلوك ايجابي و لائق في تعاملهم مع العملاء.				
يتخلى العمال عن مشاكلهم الشخصية ولا يبدونها في تعاملهم مع العملاء.				
يقدر العمال ظروف العملاء و يتعاطفون معهم.				
تتعاطف الإدارة مع العميل عند مواجهته مشكلة ما و تقوم بطمأنينته.				
5- الملموسية: تعني القدرات و التسهيلات المادية و التجهيزات و الأفراد و معدات الإتصال.				
تتمتع المؤسسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه.				
تتسم المؤسسة بمظهر جميل يريح العملاء.				
تمتلك المؤسسة معدات و تجهيزات حديثة تساهم في تقديم أرقى الخدمات.				
تحتوي المؤسسة على مصلحة تهتم بتوجيه العملاء و الإجابة عن أسئلتهم.				

الملحق الثاني : إستبيان الموزع للعملاء

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته؛ سيدي المحترم، سيدتي المحترمة، تحية طيبة وبعد؛

يقوم الطالبان بإجراء دراسة حول " **دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات بمديرية الضرائب لولاية المدية**" وذلك للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، لذا قام الطالبان بإعداد استبيان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تكونت الإستبانة من فقرات موجهة إلى العملاء بالمؤسسة محل الدراسة.

ولما كان لانطباعكم وأرائكم أهمية بالغة نتمنى أن تولو هذا الاستبيان اهتمامكم ونرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلته فمشاركتكم ضرورية باعتباركم ركيزة أساسية لنجاح الدراسة.

لكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بإجاباتكم على أسئلة الاستبيان، علما أن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي،

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم

المحور الأول : البيانات الشخصية

5- المعلومات الشخصية :

الجنس	ذكر		انثى	
السن	أقل أو يساوي 25سنة	من 26 إلى 35سنة	من 36 إلى 45سنة	أكثر من 45سنة

ضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم

المحور الثاني: جودة الخدمات.

6- **الإعتمادية:** القدرة على أداء الخدمات بدرجة عالية من الدقة.	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يخص تقديم الخدمة.				
تهتم المؤسسة بمشاكل عملائها و تجيب على كافة استفساراتهم.				
تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بالشكل الذي يلبي احتياجات العميل.				
تعتبر المؤسسة تحقيق رضا العميل أساس تقديم الخدمة.				
7- الإستجابية: تعني مدى قدرة و استعداد مقدم الخدمة بشكل دائم على تقديم الخدمة.				
يتمتع العمال بالقدرات والمهارات اللازمة التي تجعلهم يستجيبون بسرعة في تقديم الخدمة.				
تستجيب المؤسسة لاحتياجات عملائها مهما كانت درجة انشغالهم.				
تشجع الإدارة على ضرورة تحقيق رضا العميل.				
تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تقييم جودة خدماتها بهدف تحسينها.				
8- **الثقة و التوكيد (اللباقة):** أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الآداب و أن يتسم بالودية مع العميل.				
يتعامل العمال بلطف مع العملاء.				
يحسن العمال معاملة و احترام العملاء و يقدرونهم.				
يتوقع العمال احتياجات العميل مسبقا.				
يتعامل العمال مع العميل بأدب وحسن الخلق.				
9- **التعاطف:** يعني إبداء روح الصداقة و الحرص على العملاء و إشعارهم بأهميتهم.				
يظهر العمال سلوك ايجابي و لائق في تعاملهم مع العملاء.				
يتخلى العمال عن مشاكلهم الشخصية ولا يبدونها في تعاملهم مع العملاء.				
يقدر العمال ظروف العملاء و يتعاطفون معهم.				
تتعاطف الإدارة مع العميل عند مواجهته مشكلة ما و تقوم بطمأنينته.				
10- الملموسية: تعني القدرات و التسهيلات المادية و التجهيزات و الأفراد و معدات الإتصال.				
تتمتع المؤسسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه.				
تتسم المؤسسة بمظهر جميل يريح العملاء.				
تمتلك المؤسسة معدات و تجهيزات حديثة تساهم في تقديم أرقى الخدمات.				
تحتوي المؤسسة على مصلحة تهتم بتوجيه العملاء و الإجابة عن أسئلتهم.				

الملحق الثالث: مخرجات برنامج Spss للإستبيان الموزع للعاملين

Scale: alpha محور التمكين

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	20

Scale: alpha

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	40

Scale: alpha محور جودة الخدمات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	20

Correlations

Correlations

		x1	x2	x3	x4	تفويض السلطة
x1	Pearson Correlation	1	,399*	,284	-,170	,729**
	Sig. (2-tailed)		,029	,128	,368	,000
	N	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	,399*	1	,278	,108	,715**

	Sig. (2-tailed)	,029		,137	,570	,000
	N	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	,284	,278	1	-,029	,681**
	Sig. (2-tailed)	,128	,137		,881	,000
	N	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	-,170	,108	-,029	1	,237
	Sig. (2-tailed)	,368	,570	,881		,207
	N	30	30	30	30	30
تفويض السلطة	Pearson Correlation	,729**	,715**	,681**	,237	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,207	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x5	x6	x7	x8	التدريب
x5	Pearson Correlation	1	,112	,194	,534**	,657**
	Sig. (2-tailed)		,554	,305	,002	,000
	N	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	,112	1	,550**	,326	,648**
	Sig. (2-tailed)	,554		,002	,079	,000
	N	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	,194	,550**	1	,441*	,742**
	Sig. (2-tailed)	,305	,002		,015	,000
	N	30	30	30	30	30

x8	Pearson Correlation	,534**	,326	,441*	1	,830**
	Sig. (2-tailed)	,002	,079	,015		,000
	N	30	30	30	30	30
التدريب	Pearson Correlation	,657**	,648**	,742**	,830**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x9	x10	x11	x12	فرق العمل
x9	Pearson Correlation	1	,697**	,501**	-,087	,650**
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,649	,000
	N	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	,697**	1	,536**	,102	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,592	,000
	N	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	,501**	,536**	1	,293	,800**
	Sig. (2-tailed)	,005	,002		,117	,000
	N	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	-,087	,102	,293	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,649	,592	,117		,001
	N	30	30	30	30	30
فرق العمل	Pearson Correlation	,650**	,761**	,800**	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	

	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x13	x14	x15	x16	الإتصال
x13	Pearson Correlation	1	,192	,308	-,047	,527**
	Sig. (2-tailed)		,310	,098	,805	,003
	N	30	30	30	30	30
x14	Pearson Correlation	,192	1	,119	,210	,536**
	Sig. (2-tailed)	,310		,532	,266	,002
	N	30	30	30	30	30
x15	Pearson Correlation	,308	,119	1	,566**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,098	,532		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
x16	Pearson Correlation	-,047	,210	,566**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,805	,266	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
الإتصال	Pearson Correlation	,527**	,536**	,796**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x17	x18	x19	x20	التحفيز
x17	Pearson Correlation	1	,693**	,154	,106	,648**
	Sig. (2-tailed)		,000	,416	,576	,000
	N	30	30	30	30	30
x18	Pearson Correlation	,693**	1	,248	,341	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000		,186	,065	,000
	N	30	30	30	30	30
x19	Pearson Correlation	,154	,248	1	,721**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,416	,186		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
x20	Pearson Correlation	,106	,341	,721**	1	,763**
	Sig. (2-tailed)	,576	,065	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
التحفيز	Pearson Correlation	,648**	,750**	,755**	,763**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		y1	y2	y3	y4	الإعتمادية
y1	Pearson Correlation	1	,636**	,413*	,502**	,777**
	Sig. (2-tailed)		,000	,023	,005	,000
	N	30	30	30	30	30

y2	Pearson Correlation	,636**	1	,605**	,334	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,071	,000
	N	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	,413*	,605**	1	,589**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,023	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	,502**	,334	,589**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,005	,071	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
الإعتمادية	Pearson Correlation	,777**	,796**	,833**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		y5	y6	y7	y8	الإستجابة
y5	Pearson Correlation	1	,425*	,279	,368*	,682**
	Sig. (2-tailed)		,019	,136	,045	,000
	N	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	,425*	1	,364*	,556**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,019		,048	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
y7	Pearson Correlation	,279	,364*	1	,523**	,719**

	Sig. (2-tailed)	,136	,048		,003	,000
	N	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	,368*	,556**	,523**	1	,823**
	Sig. (2-tailed)	,045	,001	,003		,000
	N	30	30	30	30	30
الإستجابة	Pearson Correlation	,682**	,781**	,719**	,823**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		y9	y10	y11	y12	اللباقة
y9	Pearson Correlation	1	,384*	,336	,443*	,634**
	Sig. (2-tailed)		,036	,069	,014	,000
	N	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	,384*	1	,706**	,550**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,036		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	,336	,706**	1	,556**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,069	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	,443*	,550**	,556**	1	,791**
	Sig. (2-tailed)	,014	,002	,001		,000
	N	30	30	30	30	30

اللباقة	Pearson Correlation	,634**	,861**	,858**	,791**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		y13	y14	y15	y16	التعاطف
y13	Pearson Correlation	1	,585**	,637**	,238	,825**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,205	,000
	N	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	,585**	1	,652**	,118	,796**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,534	,000
	N	30	30	30	30	30
y15	Pearson Correlation	,637**	,652**	1	,196	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,298	,000
	N	30	30	30	30	30
y16	Pearson Correlation	,238	,118	,196	1	,493**
	Sig. (2-tailed)	,205	,534	,298		,006
	N	30	30	30	30	30
التعاطف	Pearson Correlation	,825**	,796**	,858**	,493**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		y17	y18	y19	y20	الملموسية
y17	Pearson Correlation	1	,087	-,123	,108	,345
	Sig. (2-tailed)		,646	,518	,568	,062
	N	30	30	30	30	30
y18	Pearson Correlation	,087	1	,559**	,759**	,857**
	Sig. (2-tailed)	,646		,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
y19	Pearson Correlation	-,123	,559**	1	,578**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,518	,001		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
y20	Pearson Correlation	,108	,759**	,578**	1	,865**
	Sig. (2-tailed)	,568	,000	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
الملموسية	Pearson Correlation	,345	,857**	,748**	,865**	1
	Sig. (2-tailed)	,062	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		t1	t2	T
t1	Pearson Correlation	1	,780**	,929**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000

	N	30	30	30
t2	Pearson Correlation	,780**	1	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
T	Pearson Correlation	,929**	,956**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تفويض السلطة	التدريب	فرق العمل	الإتصال
N		30	30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,0917	2,9000	3,2417	2,8083
	Std. Deviation	,47563	,56324	,46183	,53209
Most Extreme Differences	Absolute	,171	,137	,200	,159
	Positive	,130	,112	,200	,159
	Negative	-,171	-,137	-,150	-,114
Kolmogorov-Smirnov Z		,939	,751	1,093	,873

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		تفويض السلطة	التدريب	فرق العمل	الإتصال
N		30	30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,0917	2,9000	3,2417	2,8083
	Std. Deviation	,47563	,56324	,46183	,53209
Most Extreme Differences	Absolute	,171	,137	,200	,159
	Positive	,130	,112	,200	,159
	Negative	-,171	-,137	-,150	-,114
Kolmogorov-Smirnov Z		,939	,751	1,093	,873
Asymp. Sig. (2-tailed)		,342	,625	,183	,431

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		محور التمكين	محور جودة الخدمة
N		30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,8850	2,8850
	Std. Deviation	,33814	,42713
Most Extreme Differences	Absolute	,182	,166
	Positive	,182	,166
	Negative	-,115	-,101
Kolmogorov-Smirnov Z		,999	,909
Asymp. Sig. (2-tailed)		,272	,380

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Frequencies

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
t2	2,8850	,42713	30
tafwid	3,0917	,47563	30
tadrib	2,9000	,56324	30
firak	3,2417	,46183	30
itisal	2,8083	,53209	30
tahfiz	2,3833	,60790	30

Correlations

		t2	tafwid	tadrib	firak	itisal	tahfiz
Pearson Correlation	t2	1,000	,196	,470	,508	,522	,738
	tafwid	,196	1,000	-,029	,367	,089	,090
	tadrib	,470	-,029	1,000	,138	,380	,519
	firak	,508	,367	,138	1,000	,291	,181
	itisal	,522	,089	,380	,291	1,000	,475
	tahfiz	,738	,090	,519	,181	,475	1,000
Sig. (1-tailed)	t2	.	,150	,004	,002	,002	,000
	tafwid	,150	.	,440	,023	,320	,317
	tadrib	,004	,440	.	,234	,019	,002
	firak	,002	,023	,234	.	,059	,170
	itisal	,002	,320	,019	,059	.	,004
	tahfiz	,000	,317	,002	,170	,004	.
N	t2	30	30	30	30	30	30
	tafwid	30	30	30	30	30	30

	tadrib	30	30	30	30	30	30
	firak	30	30	30	30	30	30
	itisal	30	30	30	30	30	30
	tahfiz	30	30	30	30	30	30

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	tahfiz, tafwid, firak, itisal, tadrib	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: t2

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,840[a]	,706	,645	,25445

a. Predictors: (Constant), tahfiz, tafwid, firak, itisal, tadrib

b. Dependent Variable: t2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,737	5	,747	11,544	,000[a]
	Residual	1,554	24	,065		

	Total	5,291	29			

a. Predictors: (Constant), tahfiz, tafwid, firak, itisal, tadrib

b. Dependent Variable: t2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	,403	,456
	tafwid	,004	,108
	tadrib	,059	,100
	firak	,332	,115
	itisal	,090	,105
	tahfiz	,407	,098

Coefficients[a]

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)		,884	,385			
	tafwid	,004	,034	,973	,196	,007	,004
	tadrib	,078	,587	,562	,470	,119	,065
	firak	,359	2,893	,008	,508	,509	,320
	itisal	,112	,853	,402	,522	,172	,094
	tahfiz	,580	4,177	,000	,738	,649	,462

الملحق الرابع: مخرجات برنامج Spss للإستبيان الموزع للعملاء

Scale: ألفا كرونباخ استبيان الزبون

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	20

Correlations

Correlations

		itimadiya	istijaba	labaka	tatof
itimadiya	Pearson Correlation	1	,465**	,681**	,674**
	Sig. (2-tailed)		,010	,000	,000
	N	30	30	30	30
istijaba	Pearson Correlation	,465**	1	,456*	,470**
	Sig. (2-tailed)	,010		,011	,009
	N	30	30	30	30
labaka	Pearson Correlation	,681**	,456*	1	,727**

	Sig. (2-tailed)	,000	,011		,000
	N	30	30	30	30
tatof	Pearson Correlation	,674**	,470**	,727**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	
	N	30	30	30	30
malmosia	Pearson Correlation	,589**	,261	,335	,381*
	Sig. (2-tailed)	,001	,163	,070	,038
	N	30	30	30	30
T	Pearson Correlation	,877**	,664**	,814**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

Correlations

		malmosia	T
itimadiya	Pearson Correlation	,589**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	30	30
istijaba	Pearson Correlation	,261	,664**
	Sig. (2-tailed)	,163	,000
	N	30	30
labaka	Pearson Correlation	,335	,814**
	Sig. (2-tailed)	,070	,000
	N	30	30
tatof	Pearson Correlation	,381*	,841**
	Sig. (2-tailed)	,038	,000

	N	30	30
malmosia	Pearson Correlation	1	,683**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
T	Pearson Correlation	,683**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		itimadiya	istijaba	labaka
N		30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,0583	3,0000	2,9750
	Std. Deviation	,52392	,49567	,50579
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,126	,180
	Positive	,111	,126	,180
	Negative	-,145	-,110	-,162
Kolmogorov-Smirnov Z		,793	,692	,987
Asymp. Sig. (2-tailed)		,556	,725	,284

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	tatof	malmosia
N	30	30

Normal Parameters[a,b]	Mean	2,8750	2,9583
	Std. Deviation	,60083	,61617
Most Extreme Differences	Absolute	,151	,177
	Positive	,151	,108
	Negative	-,118	-,177
Kolmogorov-Smirnov Z		,827	,969
Asymp. Sig. (2-tailed)		,501	,304

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.