وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسـة-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تجارية الرقم التسلسلي: ...../2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعـة: 2024

الفرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمات

أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة

–دراسة تطبيقية على مستوى البنك الخارجي الجزائري_ تبسة_

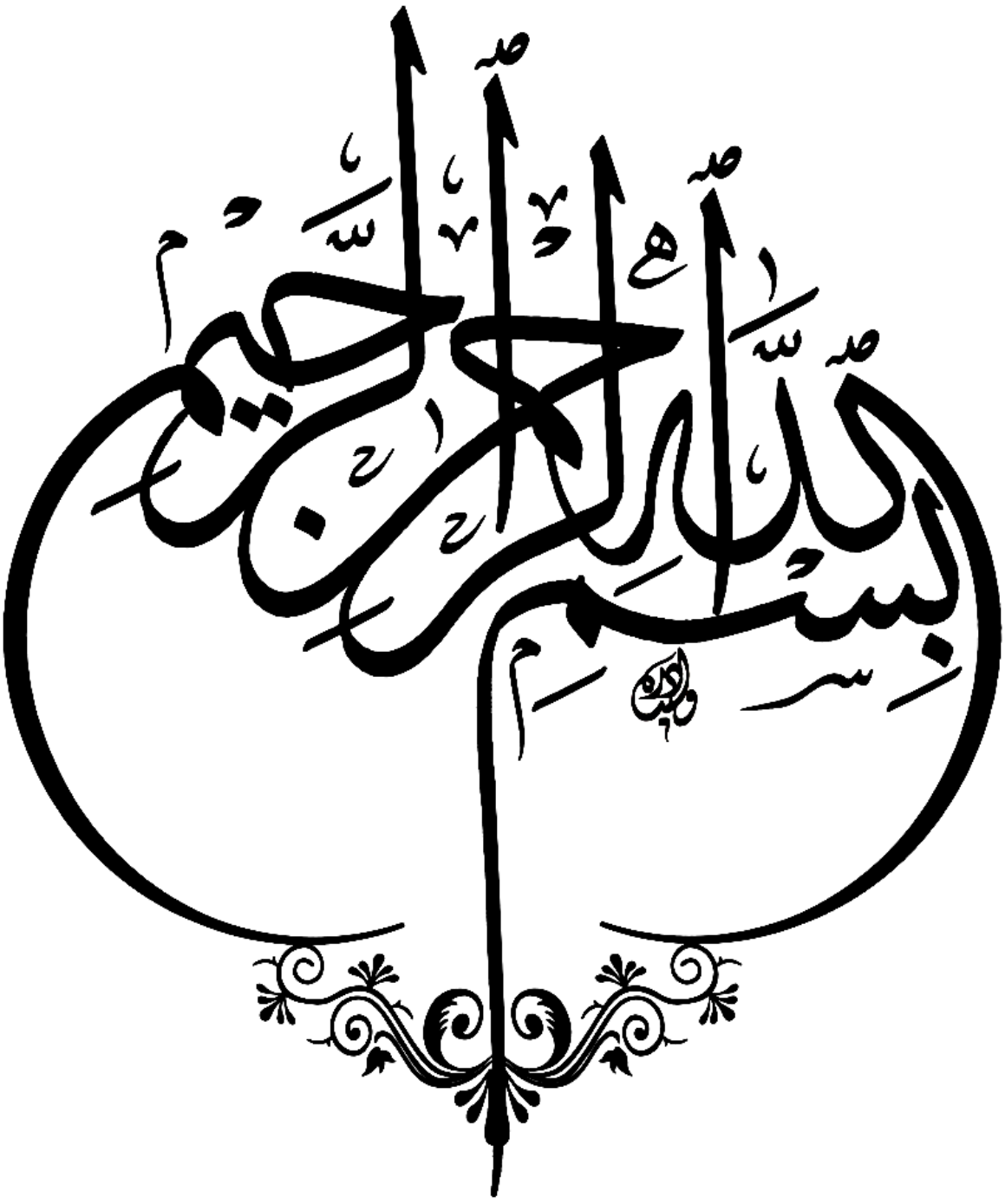
من إعداد الطالبة
✍ عوي انشراح

إشراف الدكتور
د. مساني صورية

عضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جعوان مصطفى	أستاذ مساعد "أ"	رئيسا
مساني صورية	أستاذ محاضر"أ"	مشرفا ومقررا
مهدي مراد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية/*2024*


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

رب أوزعني أن أشكرك نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا تراضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

ولك الحمد عدد رضاك، الشكر والحمد لله العلي القدير ذو الجلال والإكرام

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وأنار لي الدرب للعلم والمعرفة

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "مساني صورية "

على ما أفادتني به وقدمته لي من جهود لإكمال المذكرة

بحيث كانت توجيهاتها وإرشاداتها الدليل المعين

الذي أنار لي الدرب وسهل لي الصعاب.

كما أشكر الأعضاء المحكمين على ملاحظتهم وتوجيهاتهم

وأشكر أيضا أعضاء لجنة المناقشة في قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات.

كما أتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة

لما قدموه من مجهودات، وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر

لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

كما اشكر جميع القائمين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –

تبسة– وفقهم الله لكل خير.

وأسأل الله ان يجزي الجميع خير جزاء.

2025





الاهـداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾

أرى مرحلة الجامعة قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت خمسة سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر، وامتنان فالحمد لله على فضل الله والحمد لله على البدء والختام...

اهدي هذا النجاح لنفسي أولا الملقبة بالفراشة، التي اختارت ان تؤمن بنفسها التي أصرت ان تكمل طريق المشقات هذا ليس فقط انجاز بل ثمرة جهد كل نسخة صغيرة مني التي كانت تظن ان هذه اللحظة لن تأتي الان لقد فعلتها... بجدارة

الى من قال لي ذات يوم اريد ان تحققي حلمي وتكوني جامعيتي من شق طريقي وأزال الشوك منها انت الرجل الأول في حياتي وسندي كلما ضعفت بروح محملة بالشكر والحب

الى ابي رشيد عوي

والى من احاطتني بدعوتها واهتمامها وقالت كوني قوية هذا الجهد عربون امتنان لصبرك وتحمل مشقاتنا أتمنى ان أرى نظرة الفخر في عينيك انت النجاح الذي افخر به وكل خطوة في هذا الطريق كانت بدعائك

الى امي حورية مقراني

الى من هم دائما الكتف والسند الذي لا يميل اخوتي أنور وأكرم وأروى

الى صديقات الإقامة الجامعية الى من شاركني الضحكة والدمعة من كن لي العائلة الثانية خارج البيت في ليال طويلة امتلأت بسهر والحنين كن مراتي التي أرى فيها قوتي كلما تهت عن نفسي أنتم قطعة من روحي ومن جعل الغربة دفئا لا ينسى دلال وشيماء واية وصوفيا ومريم وجهينة

الى صديقتي [illegible] شريكات الطموح والنجاحات الصغيرة والكبيرة كنتن سندا لا ينسى ستبقى مواقفنا الطيبة من أجمل ما جنيته من هذه السنوات الخمس فريال ودعاء

الى عائلة عوي ومقراني



الفهرس العام

الفهرس العام

الفهرس العام

المحتوى	الصفحة
الشكر والعرفان	/
الاهداء	/
الفهرس العام	II-I
فهرس الاشكال	IV
فهرس الجداول	VI
فهرس الملاحق	VIII
المقدمة العامة	أ-ح
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين وجودة الخدمة	
مقدمة الفصل الأول	10
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لتمكين العاملين	11
المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين واهميته	11
الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين	11
الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين	15
المطلب الثاني: مستويات ومبادئ تمكين العاملين	16
الفرع الأول: مستويات تمكين العاملين	17
الفرع الثاني: مبادئ تمكين العاملين	19
المطلب الثالث: ابعاد ومراحل تمكين العاملين	21
الفرع الأول: ابعاد تمكين العاملين	21
الفرع الثاني: مراحل تمكين العاملين	27
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لجودة الخدمة	28
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة	29
الفرع الأول: تعريف الخدمة	29
الفرع الثاني: خصائص الخدمة	30
المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة	33
الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة	33
الفرع الثاني: اهداف واهمية جودة الخدمة	35
المطلب الثالث: ابعاد جودة الخدمة ونماذج قياس جودة الخدمة	37

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمة	37
الفرع الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة	38
المبحث الثالث: أثر ابعاد تمكين العاملين على جودة الخدمة	42
المطلب الأول: أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في جودة الخدمة	42
الفرع الأول: أثر تفويض السلطة على جودة الخدمة	42
الفرع الثاني: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على جودة الخدمة	43
المطلب الثاني: أثر فريق العمل على جودة الخدمة	43
المطلب الثالث: أثر التدريب وتحفيز العاملين على جودة الخدمة	45
الفرع الأول: أثر تدريب العاملين على جودة الخدمة	45
الفرع الثاني: أثر تحفيز العاملين على جودة الخدمة	46
خلاصة الفصل الأول	49
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة	
مقدمة الفصل الثاني	51
المجث الأول: تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري _تبسة_	52
المطلب الأول: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري	52
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	54
المطلب الثالث: تطور نشاط البنك الخارجي الجزائري خلال الفترة (2005-2009)	59
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	60
المطلب الأول: معمار الدراسة من المجتمع إلى النموذج؛	61
المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛	62
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.	66
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	71
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	71
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة	62
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة	76
خاتمة الفصل الثاني	90
خاتمة	92
قائمة المراجع	99
الملاحق	105

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	أهمية تمكين العاملين بالنسبة للعاملين والمنظمة	16
02-01	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	21
03-01	الفرق بين التمكين والتفويض	23
01-02	تداول الاستبيان	61
02-02	يوضح الأساتذة المحكمين	64
03-02	مصفوفة بيرسون لأبعاد تمكين العاملين فيما بينها	64
04-02	اختبار آلفا كرونباخ لأداة الدراسة	65
05-02	درجات الاجابة	66
06-02	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	67
07-02	اختبار التوزيع الطبيعي	69
08-02	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	71
09-02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	72
10-02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	73
11-02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	74
12-02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	75
13-02	تحليل آراء العينة نحو بعد تفويض السلطة	76
14-02	تحليل آراء العينة نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	77
15-02	تحليل آراء العينة نحو بعد بناء فرق العمل	78
16-02	تحليل آراء العينة نحو بعد تحفيز العاملين	79
17-02	تحليل آراء العينة نحو بعد التدريب	80
18-02	تحليل آراء العينة نحو أبعاد جودة الخدمة	81
19-02	مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات لمستقلة والمتغير التابع	83
20-02	ملخص النموذج	86
21-02	تحليل التباين ANOVA	87
22-02	معاملات الانحدار Coefficients	87

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	مستويات التمكين المختلفة	18
02-01	أبعاد جودة الخدمة	37
03-01	نموذج الفجوات التقليدي	39
04-01	نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطورة	40
01-02	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	55
02-02	نموذج الدراسة	61
03-02	التوزيع الطبيعي لتمكين العاملين	69
04-02	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	71
05-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	72
06-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	73
07-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	74
08-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	75
09-02	تجانس البواقي لمتغير جودة الخدمة	85

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة استبيان	104
02	وثيقة تربص	107
03	مخرجات SPSS	108

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه تمكين العاملين على جودة الخدمة في البنك الخارجي الجزائري تبسة، من خلال إسقاط أبعاد تمكين العاملين المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) على متغير جودة الخدمة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة في قالبهما النظري، كذلك المنهج الاستقرائي حيث تم إعداد استبيان وتم توزيعه على عينة تتمثل في موظفي البنك والبالغ عددهم (40). وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام مختلف الأساليب الاحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين حيث أنه يفسر ما نسبه 37.2% من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة) في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة، كما سجل أثر لبعد تحفيز العاملين والتدريب بمعامل الانحدار B (0.155) و(0.214) على التوالي، وهو يدل على الأثر الموجب للبعدين على جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة، فيما لم يسجل أي أثر لتفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل على جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: تمكين، جودة الخدمة، البنك الخارجي الجزائري، spss

Abstract :

Study aimed to measure the impact of employee empowerment on service quality at Bank of external Trade of Alegria – Tebessa branch. It focused on five key dimensions of empowerment: delegation of Authority, communication and information sharing, team building, employee motivation, and training — and their effect on the dependent variable, service quality. The study adopted a descriptive-analytical approach to frame the theoretical aspects of the variables, along with an inductive method. A structured questionnaire was developed and distributed to a sample of 40 Bank employees.

The collected data were analyzed using appropriate statistical techniques via SPSS software to test the proposed hypotheses. The findings revealed a statistically significant impact of employee empowerment on service quality at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$), with empowerment accounting for 37.2% of the variance in service quality at the Tebessa branch. Furthermore, employee motivation and training showed a positive effect, with regression coefficients (B) of 0.155 and 0.214 respectively. However, no significant effect was recorded for the dimensions of delegation of Authority, communication and information sharing, and team building.

Keyword: Empowerment, Service Quality, Branch Tebessa, SPSS

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال في العصر الحديث تحولات متسارعة بفعل العولمة، التطور التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة، مما فرض على المؤسسات خاصة الخدمية منها السعي الدائم إلى تحسين جودة خدماتها وتلبية توقعات الزبائن لضمان بقائها واستمراريتها. وفي هذا السياق، أصبح العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق التنافسي، إذ يعتبر المورد البشري الفعال والممكن المحرك الرئيس لتحسين الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة.

لقد برز مفهوم تمكين العاملين كأحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت اهتماما متزايدا إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى منح العاملين السلطة، المسؤولية، الثقة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يخلق لديهم شعورا بالانتماء ويزيد من التزامهم اتجاه المؤسسة. وتمثل جودة الخدمة أحد أهم المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في تلبية حاجات زبائنها، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى كفاءة وأداء العاملين.

وبالتالي فان المؤسسات تهدف الى فهم ممارسات التمكين داخل المؤسسات الخدمية وكيف تسعى وراء تمكين العامل البشري لكونها أكثر الاسباب فعالية حيث انه الرافعة الاساسية للجودة والابتكار ودوره في رفه مستوى رضا الزبائن وعلى هذا الاساس تم طرح الاشكالية الموالية للبحث :

- ✓ **ما أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة في البنك الخارجي الجزائري –تبسة–؟**

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أثر بعد تفويض السلطة على جودة الخدمة في بنك الخارجي الجزائري –تبسة–
- ما أثر بعد الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الخدمة في بنك خارجي الجزائري –تبسة–
- ما أثر بعد فرق العمل على جودة الخدمة في بنك الخارجي الجزائري –تبسة–
- ما أثر بعد تدريب العاملين على جودة الخدمة في بنك خارجي الجزائري –تبسة–

1– فرضيات الدراسة:

في محاولة للإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية السابقة، نقترح مجموعة من الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية:**

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:**

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:**

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد بناء فرق العمل على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:**

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحفيز العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:**

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه العامل البشري في نجاح المؤسسات، لاسيما في ظل التحديات المتزايد التي تواجهها المؤسسات الخدمية، حيث ان تمكين العاملين أصبح من اهم الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى المنظمات لتطبيقها بهدف تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة، لذا فان تمكين العاملين يساهم في تحفيز على اتخاذ القرار الفعال ويساعد في حل المشكلات، ويعتبر أبرز المداخل الحديثة التي تحقق جودة خدمة عالية ومرنة تتماشى مع حاجيات الزبائن المتزايد. كما ان الدراسة تكتسب أهميتها في ان المؤسسات الجزائرية لازالت لا تستغل تطبيقات تمكين العاملين حيث انها لا تزال محدودة وتعاني من ضعف في الفهم وليست لديها الإمكانيات الكافية لتطبيقيه.

2- اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- التعرف على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة (تمكين العاملين) و (جودة الخدمة)،
- تحديد مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر موظفي واطارات البنك الخارجي الجزائري بتبسة، ومحاولة قياس مدى انعكاسه على الأداء العام للخدمة،
- محاولة قياس أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المقدمة في البنك الخارجي الجزائري بتبسة،
- محاولة تقديم توصيات عملية لصناع القرار تسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال تطوير استراتيجيات التمكين.

3- **أسباب اختيار الموضوع:** تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع في:

✓ **الأسباب الذاتية:** والمتمثلة في:

- الميل الشخصي والبحث والاستطلاع في الموضوع.
- الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في جودة الخدمة.

✓ **الأسباب الموضوعية:** المتمثلة في

- تناسب الموضوع والتخصص العلمي.
- الشعور بقيمة الموضوع في ظل التحولات المتسارعة

4- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الجدول التالي:

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: تمكين العاملين **المتغير المستقل: تمكين العاملين**



المصدر: من إعداد الطالبة

5- منهج الدراسة:

من اجل الاحاطة بموضوع الدراسة والاجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات المتبناة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة، وكذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع ولتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها، من خلال الالمام بمفاهيم الأساسية لكل من تمكين العاملين، وجودة الخدمة وإبراز العلاقة بينهما. اما في الجانب التطبيقي والميداني تم اعتماد أدوات دراسة الحالة وأدوات التحليل الاحصائي spss من اجل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع، وذلك باعتماد الاستبانة لأجل جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها موضوعيا بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

6- محتوى الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف دراستنا ومدى تطابقها للواقع قمنا بتقسيم بحثنا والمتعلقة في: "أثر تمكين العاملين على الجودة الخدمة حالة البنك الخارجي الجزائري _تبسة_ تم تقسيم البحث الى فصلين فصل نظري والاخر تطبيقي.

حيث تم تقسيم الفصل النظري الى ثلاث مباحث أساسية حيث يتطرق المبحث الأول بعنوان: الإطار المفاهيمي والنظري لتمكين العاملين للتعرف على مفهوم تمكين العاملين مستويات التمكين وبالإضافة الى مبادئه واهم ابعاده اما المبحث الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري لجودة الخدمة فيهدف للتعرف على الخدمة ومن ثم الجودة الخدمة وماهيتها وابعاد جودة وقياسها

والمبحث الثالث الذي جاء تحت عنوان: أثر ابعاد تمكين العاملين على جودة الخدمة فيهدف لتحديد أثر ابعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، والتدريب على جودة الخدمة.

اما بالنسبة الفصل التطبيقي فقد تم تقسيمه بدوره الى ثلاثة مباحث، وقد ركز المنهج الدراسة وكذا الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها، حيث تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها والتعليق على فرضيات الدراسة ومدى التحقق منها وصولا للاستنتاجات والاقتراحات.

7- مراجعة الدراسات السابقة:

✓ **الدراسات السابقة العربية:**

- **دراسة (نزار خليل العابدين خليل): تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013,

هدفت هذه الدراسة الى تحديد متطلبات تمكين العاملين، وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان والمشتركة الخاضعة للدراسة.

توصلت هذه الدراسة الى ان هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك، وعليه فانه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى الي زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك.

- **دراسة (الفرخ هبه محمد زرقان): دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا**: أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى تجديد العلاقة بين تمكين العاملين والحوكمة من خلال دراسة علاقة كل منهما، مع اخلاقيات العمل والتنمية الإدارية، حيث مثل القطاع المصرفي بشقيه العام والخاص مجتمع الدراسة، وتم تحديد المصرف العقاري، المصرف التجاري، والمصرف التعاوني الزراعي في القطاع المصرفي العام، وتم تحديد البنك الدولي للتجارة والتمويل، البنك العربي، وبنك قطر في القطاع المصرفي الخاص.

توصلت هذه الدراسة الى ان تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الخاص كان أكبر مما هو عليه في القطاع المصرفي العام، والعكس بالنسبة للتمكين حيث ان تطبيق التمكين في القطاع المصرفي العام كان أكبر مما هو عليه في القطاع المصرفي الخاص.

✓ **الدراسات المحلية السابقة:**

- **دراسة (كرمية توفيق): تمكين العاملين في قطاع الخدمات**، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2016/2015

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى تمكين العاملين وأثره على تحسين تقديم جودة الخدمة، حيث تم التركيز على مصرف البركة، ومصرف اسلام، كأحد اهم المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة الى انه هناك غياب ثقافة تشجع على تبني روح الفريق والتعاون، وعدم الرغبة في إعادة تصميم العمل لجعله جماعيا، ومجدودة مشاركة العمال وغياب ثقافتهم في القرارات إدارة المصارف، سواء كانت قرارات مرتبطة بالعمل ام بمستقبلهم الوظيفي.

- **دراسة (بوسالم او أبكر): "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على مؤسسة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/ 2015.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، والتعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من ابعاد التمكين الإداري وابعاد التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة الى ان هناك دور للتمكين الإداري بالنسبة 56.3 %في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

- ✓ **الدراسات الأجنبية السابقة:**

- **دراسة:SPREITZER:& QUINN "THE ROED EMPOWERMENT SEVEN QUESTION EVERY LEADER SHOULD CONSIDER"**

هدفت الدراسة الى البحث عن العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والاثار المترتبة على ذلك.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة ، وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجيتها فضلا عن بناء قاعدة معلومات واضحة تمدد العاملون الجدد بكل ما يحتاجون اليه من توجيهات ، من الضروري ان يستشعر الافراد في الإدارة الوسطى مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم، هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن ، بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين ، تتمثل تلك العناصر في : الرؤية الواضحة للتحدي ، لانفتاح والعمل الجماعي ، النظام و التحكم ، الدعم و الشعور .

- **دراسة: (STEPHAN KAMANN ICHATHA): " THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ENCHACING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:** أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة جورجيا، الولايات المتحدة الامريكية، 2013.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير تغيرات التمكين الهيكلي، حيث تم اجراء هذه الدراسة فقط على نوع معين من العمال الذين يعملون في مجال العمل الجماعي، ولقد تم دراسة العلاقة السببية بين هياكل التمكين الموضوعة للعاملين واستجابتهم النفسية لتلك الهياكل، وأيضا دراسة الاستجابات النفسية على نتائج التزام العمال برضا المهام واجهاد المهمة وجاذبية المهمة.

8- **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بالبنك الخارجي الجزائري _تبسة_
- ✓ **الحدود البشرية:** مست العينة جميع العاملين بالبنك الخارجي الجزائري _تبسة_
- ✓ **الحدود الموضوعية:** ارتكز بحثا على دراسة أثر تمكين العاملين (متغير مستقل) على جودة الخدمة (متغير التابع).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لتمكين العاملين وجودة الخدمة

تمهيد الفصل الأول

في ظل البيئة المتسارعة والتطور الكبير الذي يشهده العالم عامة ومنظمات خاصة أصبحت تسعى بشكل كبير إلى مواكبة التغيرات الحاصلة، وهو من أهم الأسباب التي جعلت الكتاب والباحثين يولون اهتمام كبير بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تواكب عصر التغيير خاصة المفاهيم القادرة على وصف الأهمية الكبرى للعاملين بما أنهم الجنود الأولى للمنظمة فطرحت العديد من الدراسات والبحوث التي تبرز فيها دور تمكين العاملين، وأنه من الأدوات الفعالة لمختلف التغيرات الجارية في هذه البيئة المتقلبة، فتمكين العاملين من مفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري إلى مستويات راقية من التعاون والثقة والابداع، وفي هذا الإطار تم تقسيم الفصل إلى المبحث إلى ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهميته**
- **المطلب الثاني: مستويات ومبادئ تمكين العاملين**
- **المطلب الثالث: أبعاد ومراحل تمكين العاملين**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لتمكين العاملين

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، تسعى المؤسسات إلى تبنّي استراتيجيات إدارية تعزز من كفاءتها وتنافسيتها. ويُنظر بشكل متزايد إلى دور الموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يدفع نحو تطوير أساليب إدارية تُشجع على التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. إن التركيز على تحفيز الأفراد وتعزيز مساهماتهم في صنع القرار لا يسهم فقط في تحسين الأداء المؤسسي، بل يدعم أيضًا الابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية ضهر مفهوم تمكين العاملين كأداة ووسيلة ادارية حديثة وعصرية تدعم رفع مستويات الأداء والإبداع داخل المؤسسة

وعليه سيتم في هذا الجزء التعرّض إلى مفهوم تمكين العاملين وأهميته ثم ننتقل بعدها إلى مستويات التمكين ومبادئه وكذلك أبعاده ومراحله.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهميته

يعتبر التمكين نهج إداري حديث حيث يهدف ويساعد إلى منح العاملين ثقة والصلاحيات اللازمة وإشراكهم في وضع القرار في إدارة المنظمة، وسيتم في هذا المطلب إحاطة النظر بمجموعة من التعريفات منها:

الفرع أولا: مفهوم تمكين العاملين:

1- <u>التمكين لغة:</u> يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكّن (تمكينا) من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة بمعنى أمكن فلانا أي سهل له أو يسر فعله وأداءه[1]. ومكّن فلان عند الناس يَمْكُنُ مَكَانَةً: عظم عندهم فهو مكينٌ، والجمع مُكَنَاءُ وتَمَكّنَ عند النَّاسِ علا شأنه، والمكانة: المنزلة ورفعة الشأن[2]

ورغم حداثة هذا المصطلح في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أنّ القرآن قد نصّ عليه منذ أكثر من 1400 عاماً، حيث ورد لفظ مكّن وما تفرع منه من ألفاظ في القرآن الكريم في 16 آية موزّعة على 12 سورة وذلك كما يلي: (مَكَّنَّاهم، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمْكَنَ مِنْهُمْ، مَكِينٌ، مَكَّنِّي، يُمَكِنَنَّ، نُمَكِّنُ، نُمَكِّنَنَّ)[3]

---

[1] . إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **<u>إدارة التمكين والاندماج</u>**، **الطبعة** 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 15.

[2]. حذيفة تقي الدين الخطيب، **<u>التمكين أسسه وأساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية</u>** الطبعة 1، دار الكتب الوطنية، أبو ضبي، 2009، ص: 13.

[3]. عبد القادر يحياوي وآخرون، **<u>دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار</u>**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 2، 2019، ص: 88.

ليُسْتبان أن القرآن الكريم قد أضاف ظلا جديدا للمفردة، هو القدرة على التصرف فـ (مكّنه تمكينا: ثبّته ووطّده) ويقال مكّن فلانا في الشيء أي: جعله متسلطا عليه، يتصرف فيه وتنطلق يده فيه[1].

وفيما يلي تفسير بعض الآيات التي تشتمل على ألفاظ التمكين:

ففي قوله: " ولقد مكنّاكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلا ما تشكرون "[2] يقول الزمخشري (538 هـ): جعلنا لكم فيها مكانا وقرارا أو ملّكناكم فيها وأقدرناكم على التصرّف فيها[3]

وفي قوله عزّ وجلّ من قائل: " وكذلك مكنّا ليوسف في الأرض يتبوّأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين"[4]

وفي هذه السورة يبين لنا الله أهمية التمكين ومقوماته، ومن بين هذه المقومات حسب الآية هي امتلاك يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، وكذلك الجوائز العظيمة التي منحت له والتي ساهمت في رفعته وتمكينه ومكانته في الدنيا والآخرة[5]

ومما سبق يتبين أن ممارسة التمكين كأسلوب إداري هي عملية قديمة وهو ما يبينه القرآن الكريم في قصة سيدنا يوسف عليه السلام حيث كان مكينا عند ملك مصر، وأصبحت له صلاحيات تجارية ومالية واسعة.

وفي المقابل فإن التمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس عادة ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريف المقابل لكلمة empower هو (empower: to give someone official authority or the freedom to do something) وتعني: منح الفرد وبشكل رسمي السّلطة أو الحريّة للقيام بعمل ما[6]

2-<u>التمكين اصطلاحا:</u> تعدّدت التعريفات بتعدد العلماء والكتاب والباحثين الذين حاولوا تعريفه، واختلفت تعريفاتهم باختلاف وجهات نظرهم ولم يتم التوصل إلى تعريف مانع جامع للتمكين.

---

[4]- حذيفة تقي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

[2]. القرآن الكريم، الآية 10 من سورة الأعراف، رقم السورة 7.

[3]. حذيفة تقي الدين الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

[4]. القرآن الكريم، الآية 56 من سورة يوسف، رقم السورة 12.

[5] . سليمة بوتاعة، **<u>إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء</u>**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014، ص: 20.

[6]. شائع بن سعد مبارك القحطاني، **<u>التمكين وعلاقته بالأبداع الاداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة</u>**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص: 12.

وبشكل عام يمكن أن نشير إلى وجود مقاربتين مختلفتين للخروج بتعريف واضح[1]:

- **المقاربة الهيكلية:** والتي تقوم على أساس أن التمكين يتضمن منح قوة وسلطة اتخاذ القرار إلى العاملين.
- **المقاربة التحفيزية:** والتي تنظر إلى التمكين على أنه حالة نفسية للعامل ناتجة عن التمكين الذي يمنحه المشرف.

ومن المقاربتين السابقتين يمكن أن نستنتج أن المقاربة الأولى تركز على سوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه أما المقاربة الثانية فتركز على الإدراك الناتج عن المرؤوس.

وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات التي جاءت في مجال التمكين من طرف مختلف الباحثين والمفكرين في هذا المجال:

- ✓ حيث عرّفه(Eyion) بأنه: "عملية تنشيط من شأنها أن توسع من إحساس الثقة والتحكم عند الفرد وكذلك في التنظيم الأمر الّذي يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذّاتيّة والأداء[2]. "
- ✓ كما عرّفه (Zemke and Schaaf 1989)بأنه: " تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع" [3]
- ✓ ويرى (Bowen and Lawler 1995)بأن التمكين " يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الأنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكن حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها[4]

.

---

[1]. خليدة محمد بالكبير، **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص:47.

[2]. نفس المرجع، ص: 48.

[3]. ياسين محجر وآخرون، **التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل**، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 2013، ص: 52.

[4]. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث** الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 21.

- ✓ ومن منظور استراتيجي عرف (Browen and Harvey 2006)التمكين على أنه " استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عملية بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"[1]
- ✓ أما (Ratmawati 2007)فينظر للتمكين على أنه:" نقل المسؤوليات والسّلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظّمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكّنُ مسؤولا عن جودة ما يقرره[2]"
- ✓ ويعرّفه (Carter)بأنه:" العملية التي من خلالها يقوم المدراء بتمكين أو مساعدة الأفراد الآخرين في تحقيق نفوذ ضمن المنظمة وإن لذة المهمة هي المشاركة في المعلومات وتشجيع مركزية اتخاذ القرارات والمشاركة الواسعة للعاملين وتخويلهم في السيطرة على عملياتهم الخاصة[3]"

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك قاسما مشتركا بينها حيث يؤكد جلها على أهمية منح السلطة للأفراد وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من خلال التدريب والتطوير وخلق البيئة المناسبة لنجاح ذلك.

وفي إطار ما سبق يمكن وضع التعريف التالي للتمكين: " هو عملية يتم من خلالها منح حرية للعامل في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المستويات العليا وتحمل مسؤولية هذا القرار وبالتالي سيتم اشراكهم في عمليات بناء المنظمة ".

1. خصائص تمكين العاملين:

ويمكن استنباط مجموعة من الخصائص من تعريفه منها ما يلي[4]:

- يحقق تمكين العاملين النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل وهذا من خلال إعطائهم المزيد من الحرّيّة لأداء مهامهم ويجعلهم مسؤولين عن نتائج قراراتهم.

---

[1]. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة، **أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقيّة، الأردن، 2014، ص: 27.

[2]. نجلاء فتحي الصلاحات، **التمكين الاداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص: 14.

[3]. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي**، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 132.

[4]. سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

[2]. ياسين محجر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 354.

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حلّ مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

وهناك من يرى أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي[1]:

- **التقدير الذاتي:** ويقصد به حريّة العاملين في اختياراتهم والانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد به إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يؤدونه
- **ثقتهم بأنفسهم:** فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات وقدرات على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصّعاب.
- **قدرتهم على التأثير:** وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدّور الفعّال في منظّماتهم.

الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين:

ترتكز أهمية تمكين العاملين في مجموعة من العناصر وهي كتالي:

1-بالنسبة للموظفين :

من المحتمل أن يكون الأفراد العاملون أكثر إنتاجية وتحفيزا عندما يشعرون بأن بإمكانهم تقديم مساهمات قيمة للمنظمة، سواء من خلال طرح أفكار جديدة أو تحسين أساليب العمل، أو المشاركة في اتخاذ القرارات. هذا الشعور يعزز ولاءهم وانتماءهم للمنظمة، حيث يصبحون شركاء في صياغة رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.

2- بالنسبة للمنظمة:

يعتبر البعض أن التمكين يمثل وسيلة جديدة لتحويل المنظمات نحو مستقبل أكثر تنافسية وتعقيدًا من أي وقت مضى، حيث يسهم في جعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسين وتلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها .

كما يعتبر التمكين مبدأ أساسيا للمؤسسات التي تعتمد على الإبداع كقاعدة دائمة لتحقيق الميزة التنافسية. ويساهم أيضا في تعزيز تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، مما يتيح لهم مزيدا من الوقت للتركيز

على القضايا الاستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل

ويمكن تحديد أهمية تمكين العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهمية تمكين العاملين بالنسبة للعاملين والمنظمة

أهمية التمكين بالنسبة للعاملين	أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة
– زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها للمنظمة; – رفع مستوى أداء العمال; – اكتساب المهارة والمعرفة; – المحافظة على العمال من التسرب والهجرة; – تحقيق الرضا الوظيفي;	– زيادة فرص الإبداع والابتكار; – زيادة ولاء العمال للمنظمة; – تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية; – تحسين العلاقة بين العاملين أنفسهم والعلاقة بين العاملين ورؤسائهم;

المصدر: عادل لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى،** دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 99.

إذا لتمكين العمال أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة للعمال، وهذه الأهمية تزيد من تطبيق المؤسسات للتمكين خصوص في ظل المتغيرات التي تعمل فيها المؤسسات، فهي تزيد من الإنتاجية وتحسن العلاقة بين العمال ورؤسائهم، كما أنها ترفع من أداء العمال وتكسبهم مهارة ومعرفة.[1]

المطلب الثاني: مستويات ومبادئ تمكين العاملين

تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين، وهي إدارة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ولتمكين العاملين عدة مستويات نذكر منها:

الفرع الأول: مستويات تمكين العاملين

لتمكين العاملين خمسة مستويات هي:[2]

---

[1]. عليوة سعاد، زيطاري سلمى، **علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء –دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهرية جيجل–**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجي، 2019/2018، ص: 34.

[2]. حياة بوشلخة، أمال بن عمارة، **دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي –دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قالمة–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات، تخصص سويق خدمات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021/2020، ص: 13.

[2]. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

يهدف التمكين إلى تحقيق مستوى جديد داخل المنظمة، حيث يتمكن العاملون من فهم ما هو ضروري وملح لاحتياجات المنظمة. ومن المهم الإشارة إلى أن المدير يدرك أن عملية إحياء النشاط في المنظمات يجب أن تتم من القاعدة إلى القمة. ومع ذلك، قد تؤدي عملية إعادة البناء إلى ضغوط على العاملين، مما يقلل من إنتاجيتهم. يمكن التخفيف من هذه الضغوط من خلال تعزيز مستوى عالٍ من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

ويقسّم (McShane and Glinow 2000) تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عمليّة صنع القرارات[1].

1- **المستوى الأدنى:** يتمثل في الاستشارة الانتقائية، حيث يُطلب من الموظفين بشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. في هذا المستوى، قد لا يكون لدى الموظفين معرفة كافية بتفاصيل المشكلة التي تُستخدم من أجلها هذه المعلومات.

2- . **المستوى المتوسط:** يتم فيه استشارة الموظفين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي. في هذا الإطار، يتم تقديم تفاصيل المشكلة لهم، وبعد ذلك يقومون بتشخيصها وتقديم توصياتهم. ومع ذلك، لا يندرج القرار النهائي ضمن نطاق سلطتهم.

3- **المستوى الاعلى:** يتم فيه استشارة الموظفين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي. في هذا الإطار، يتم تقديم تفاصيل المشكلة لهم، وبعد ذلك يقومون بتشخيصها وتقديم توصياتهم. ومع ذلك، لا يندرج القرار النهائي ضمن نطاق سلطتهم.

4- أما (Joan 1996)فقد قدّمت خمس مستويات للتمكين وهي:[2]

1. **المستوى الاول:** في هذا المستوى، يقوم المدير باتخاذ القرارات وتوجيه الفريق. يبدو أن هذا الأمر واضح وأساسي، ولكن في كثير من الأحيان، نجد أن المدراء في المرحلة السابقة لهذا المستوى يتخذون القرارات دون أن يهتموا بإبلاغ الفريق بها.

[2] . عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

2. **المستوى الثاني:** في هذا المستوى، يقوم المدير بطلب اقتراحات من الفريق، ويتم اتخاذ الإجراءات بناءً على تلك الاقتراحات، مع إبلاغ الفريق بالتطورات.
3. **المستوى الثالث:** في هذا المستوى، يتناقش المدير والفريق حول الوضع العام، حيث تطلب الإدارة من الفريق تقديم الاقتراحات والمداخلات، ويتم اتخاذ القرارات وإبلاغ الفريق بها.
4. **المستوى الرابع:** في هذا المستوى، تستمر العلاقة في البناء، ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل
5. . **المستوى الخامس:** في هذا المستوى، يتخذ المدراء المفوضون القرارات نيابة عن الفريق، حيث يعمل الفريق بشكل مستقل ويتخذ قرارات حاسمة بناءً على تقديراتهم، ويتم إبلاغ الإدارة بذلك.

الشكل رقم (01): مستويات التمكين المختلفة



المصدر: وفاء علي عبد السلام السحاتي، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية –دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة** بمدينة بنغازي–، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2019، ص: 31.

إن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، وهي تتم على مراحل إلى تحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين يمثل استراتيجية ضرورية للمنظمة، وبالتالي لابد أن تتبناه نظريا وعمليا وقد حدد (**Pastor**) أربعة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:[1]

- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا، ويعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

الفرع ثاني: مبادئ تمكين العاملين:

يعتقد "**توماس ستير Thomas Stirr**" أن هناك سبعة مبادئ للتمكين مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "**EMPOWER**"، وهي كما يلي:[2]

- **تعليم العاملين Education:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها، وذلك من خلال اكتسابهم مهارات التحليل، مهارات صنع القرار، فض النزاعات والتدريب، مهارات تسهيل إجراءات العمل والاتصالات...
- **الدافعية Motivation:** ويتعلق الأمر بتشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل واعتماد سياسة الباب المفتوح، وحرية إبداء الآراء والتعبير والمبادرة بما يخلق جوا مفعما بالدافعية والالتزام لدى الأفراد.

---

[1]. وفاء علي عبد السلام السحاتي، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية –دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2019، ص: 31.

[2]. إلياس سالم، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول: رأس المال البشري في عصر المعرفة، جامعة عمان العربية، ص: 05.

- **وضوح الهدف Purpose**: إن نجاح التمكين مرهون بمدى فهم الأفراد لأهداف ومهمة وفلسفة المنظمة على أن صلب عملية التمكين توجيه الامكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه يجب على كل فرد أن يعرف ويقبل ويلتزم بأهداف المنظمة.
- **الملكية Ownership**: يقترح **Stirr** معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف يسميها **3(As)** تمثل الأحرف الأولى لمتغيرات المعادلة وهي:

Authority+ Accountability = Achievement

السلطة المسؤولية الإنجاز

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم، ويمكن للمسؤولية أن تكون ممتعة خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

- **الرغبة في التغيير Willingness to change**: يمكن أن يؤدي التمكين إلى التغيير في طرق وسائل العمل من خلال إدخال طرق حديثة، لأن من شأن برامج التدريب أن تخلق الاستعداد والرغبة لدى الأفراد للتغيير بغية تطوير أداء مهامهم.
- **نكران الذات Ego Elimination**: يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمدراء وكموجهين، لأن كثيرا من المدراء ليس بديهم الرغبة لتغيير أدوارهم القديمة من المدير الشرطي إلى المدير الخدمي، ولكي يزدهر التمكين ويتعزز ينبغي أن يتولد لدى كبار المدراء الرغبة في التضحية بكبريائهم إذا كان ذلك ضروريا لتخليص المنظمة من الأثار القاتلة لظاهرة حب الذات.
- **الاحترام Respect**: يعتبر احترام العاملين قيمة جوهرية في ثقافة التمكين حتى تمكن من تقديم النتائج المرجوة، لذا يجب على المنظمات التي تسعى إلى التمكين احترام أفرادها وأن تسمح لهم باستخدام مبادراتهم للإبداع في سياساتهم وأنظمتهم الرقابية.

المطلب الثالث: أبعاد ومراحل تمكين العاملين

تمكين العاملين ليس مجرد تفويض للصلاحيات وتوفير الموارد بل هو عملية متكاملة تستند إلى أبعاد متعددة، وتمر بمراحل سلسلة تضمن نجاحها واستدامتها من:[1]

الفرع أول: أبعاد تمكين العاملين:

من خلال مراجعة الأبحاث المتعلقة بالتمكين تبين لنا وجود الأبعاد على النحو التالي:

الجدول (2): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الأبعاد
(Karakoand Yilmaz,2009)	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
(راضي، 2010)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصالات فاعلو التحفيز.
(Gupta, 2008)	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
(المغربي، 2001)	وضوحا لغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العملاء لفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
(Kreitner and Kinicki,2007)	المشاركة بالمعلومات خلق الاستقلالية، فرق العمل.
(Bodner, 2003)	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر اتخاذ القرارات، نظم لقياس، التدريب، علاقة زملاء العمل المشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.
(Mazdarani, 2008)	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
(Halvarso2005)	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.

المصدر: فلّة عيساوي، مراد بومنقار، **استراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث**، مجلّة التّواصل في العلوم الانسانية والاجتماعيّة، العدد 44، ديسمبر 2015، ص: 147.

وبناء على ما سبق فقد تم اختيار الأبعاد التي يُجمع عليها معظم الكتاب وهي على النحو الآتي:

1- **تفويض السلطة:**

ويقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشّخص أو الموظّف الذي يتم تخويله بصلاحية أو حقوق إصدار

[1]. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي –أسلوب كمي–**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1434هـ-2013م، ص ص: 184-185.

بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس[1]، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى امكاناتهم لأداء واجبهم بفعالية[2] . لكن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية[3]. حيث أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات[4] .

ومن خلال ما سبق نجد أن التمكين يختلف عن التفويض باعتبار أن هذا الأخير يعتبر أقل شمولا بحيث ينقل فقط جزء من الصلاحيات إلى المرؤوس، والجدول الآتي يبين الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول (3): الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقدر فيقرر.
السلطة	تمكين السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق.
المسؤولية	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية منفوض.
القيادة	في التمكين، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التمكين.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التمكين.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.

[1]. مهدي عبد الجار الله الحميدي، **أثر التمكين الاداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2017، ص:10.

[2]. حمزة كواديك، **دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)**، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص: 128.

[3] . محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

[4] . نعيم سلامة القاضي، **أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الاسلامية الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018، ص: 140.

الزمن	التمكين دائم ويمثل قناعة وخيار استراتيجيا مستمراً.	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

وعليه تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككل لما له من مزايا تعود عليها أهمها:[1]

- ✓ يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المنظمات لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية؛
- ✓ يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وسريعة في نفس الوقت؛
- ✓ تخفيف أعباء الإدارة العليا، فنجد أمامها متسعا من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية؛
- ✓ اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.

2- **الاتصال ومشاركة المعلومات:**

تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين، فالمدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأشخاص فيها[2]. وهو ما جعلهم أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة[3]. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود ثلاثة أنواع من المعلومات حسب تصنيفها الأمني:[4]

- ✓ **سري للغاية:** وهي معلومات ذات أهمية بالغة والتي يؤدي تسريبها إلى وقوع أضرار بالغة.
- ✓ **سري:** وتحدد بمدى الأضرار التي قد تلحقها بمصالح المؤسسة نتيجة تسريبها.
- ✓ **عادي:** وهي المعلومات العادية التي تشكل نشاطات المؤسسة العادية واليومية ولا يؤدي تسريبها إلى أيّة أضرار بالمؤسسة أو غيرها.

فالمشاركة والتواصل بهذا الصنف الأخير من المعلومات وعدم التحفظ عليه له طابع إيجابي فمن خلاله تنمو الخبرات ما بين العاملين لتصحيح الأخطاء إن وجدت ومتابعة العمل بشكل منظم والحفاظ على حيوية المنظمة واستقرارها. وتعتبر عملية الاتصال عملية فهم المعلومات استيعابها حيث تتم عن طريق تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها هو نقل المعلومة وتبادلها ويتم بموجبه توحيد المفاهيم

---

[1]. واصل عبد الرزاق البوايزة، **التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، 2011، ص: 17.

[2]. باسم عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

[3]. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

[4]. علاء السالمي وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر، الأردن، 2005، ص :25.

واتخاذ القرارات فالاتصال الفعّال يكون دائما ذا اتجاهين، فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر وتبادل المعارف والأفكار والمعلومات.[1]

3- **بناء فرق العمل:**

تعرّف فرق العمل على أنّها " مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة."[2]

كما تعرّف أيضا عملية بناء فرق عمل بأنّها طريقة التأثير الإيجابي في تطبيق التمكين بسبب الدور الجماعي المهم في مواجهة المشكلات وتوحيد الجهود لترشيد واستهلاك الموارد بفعالية وكفاءة حيث أن الشعور الجماعي بالمسؤولية يجلب القوة الحقيقية لزيادة الولاء والالتزام الوظيفي للمنظمة، والتغلب على أيّ مشكلة من خلال السّعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة نحو مصلحة المنظمة[3].

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:[4]

- **ثقافة المنظمة(جماعيّة فرديّة)** : وهي قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلّص من الهرميّة السّائدة باتجاه بناء العمل.
- **نزوع الأفراد باتجاه العمل الفرقي:** تشخيص ثقافة العاملين الفرديّة أو الجماعية وبيان القابلية الاجتماعية والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصيّة وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعيّة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.[5]

4- **تحفيز العاملين:**

يعرّف التحفيز على أنه: " مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة وهذه القوى تحرّك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف معيّنة".[6]

---

[1]. مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 11-12.

[2]. نعيم سلامة القاضي، **أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الاسلامية الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018، ص: 141.

[3]. مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

[4]. باسم عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

[5]. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

[6]- Jean-Marie Pretti, **Gestion des ressources hummaines**, Vuibert édition, France,2008, p :107.

كما يعرّف أيضا على أنّه:" مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين على بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها."[1]

ويتم منح الحوافز وفق عدة معايير منها: التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وكذلك المهارة المكتسبة من خلال التحصل على شهادات أعلى أو براءات أو إجازات.[2]

و تجدر الإشارة إلى أن التمكين يحتاج إلى من يساعد و يتحمل مزيدا من الأعمال خاصة تحمل المسؤولية و المشاركة و التفكير الخلاق، والتي تعتبر بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين، إلا أن التمكين كما فيه من مشاركة للمنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر و تحمّل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض الممنوح للعامل، و بالتالي لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمّل المسؤولية بشكل صحيح و بالتالي من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، و هو ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمّل أكبر للمسؤولية، و الإبداع و التفكير الخلاق.[3]

5- **التدريب:**

يعرّف التدريب على أنه: "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات المحدّدة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي سيؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله".[4]

ويعتبر الاستثمار في التدريب عامل من عوامل القدرة التنافسية، حيث يلبي توقعات الموظفين واحتياجات الشركة كما يساهم في المقام الأول في تحقيق أهدافهم (الرضا المهني – الأداء الاقتصادي) ويساعد في الحفاظ على قابلية الموظفين لتوظيف والتكيف الدائم بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة.[5]

وبالتالي فإن وضوح الأهداف والإكثار من تدريب الأفراد العاملين يعدّ أمرا جوهريا لنجاح عملية التكوين التي يمكن أن تستغرق عدّة سنوات لتكون واضحة وجلية، وهناك عدة منظمات فاقت التوقعات بمستوى اهتمامها بالتدريب لأنها تحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارات وانتماء يقودان إلى تحقيق

---

[1] .لكحل منيف، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات**- محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 112-113.

[2]. نفس المرجع، ص : 15.

[3]. محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 112-113.

[4]. صلاح صالح معمار، **التدريب: الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص:13.

[5]. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83-84.

الميزة التنافسية لمنظماتهم، وذلك رغم علمهم بأن برامج التدريب مكلفة ولكنهم يعلمون أنها ستقود في النهاية إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية المستوى، والتزام ايجابي تجاه المنظمة. فالتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والتحفيز، والعمل مع فرق العمل لرفع المستوى المهارى والفني لدى الأفراد العاملين.[1]

الفرع الثاني: مراحل تمكين العاملين:

يمر التمكين بسلسلة من المراحل المتتالية كما يلي:[2]

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

---

[1]. ابو بكر بو سالم، دور **سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة** ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف ،2012-2013، ص:29.

[2]. حمزة كوايدية، **دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون -حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمة**-, مجلة الحديث والتنمية المستدامة، جامعة سوق اهراس، المجلد 04, العدد 01, جوان 2021, ص :129.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لجودة الخدمة

في عالم تسوده التنافسية الشديدة أصبحت المنظمات تولي أهمية كبرى للنظريات والدراسات المتعلقة بالجودة الخدمة، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى تبني استراتيجيات فعالة لضمان تقديم خدمات ذات مستوى عالي وأصبحت تسلط الضوء على جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة، وتحقق بذلك رضا وولاء زبائنها في بيئة أعمال معقدة أصبحت جودة الخدمات عنصرا حاسما وفعالا وضمان الاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة، وهي هذا الإطار تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة**
- **المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة**
- **المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وقياسها**

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة

يعد مفهوم طبيعة الخدمة وخصائصها أمرا أساسيا وذلك لدورها الحيوي وفي تحقيق رضا الزبائن وتعزيز الميزة التنافسية في هذا المطلب تم تناول تعريف الخدمة مع توضيح خصائصها الأساسية.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة

نتيجة لاختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول تفحص عدد من هذه المفاهيم وفقا للإطار الزمني الذي وضعت فيه:

- عرفها Bull: بأن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة بمعنى أنه حدد الخدمة بأنها[1]:
- أنشطة غير ملموسة؛
- منافع يدركها المستفيد بعد الحول على الخدمة (خدمات صحية، خدمات التامين، خدمات النقل)؛
- يرتبط تقديمها بالسلع المباعة لأنها تقدم مع هذه السلع ويلعب تقديمها دورا أساسيا ومهما في تحقيق المنافع التي يرغب المستهلك الحول عليها من خلال شراء السلعة مثلا (صيانة، ضمان، توفير أدوات إضافية، نقل السلعة)؛
- أما كل من Muran and Blanken فإنهم يعرفون الخدمة استنادا إلى الدور الذي تلعبه في انجاز الأعمال أو التسهيلات التي يحصل عليها المستفيد، لذلك فان الخدمة تمثل من خلال وجهة نظرهما عمل أو تسهيلات تساعد في انجاز الأعمال وتسهل أمور المستفيد[2]،

إن هذا التعريف ينطلق من خاصية عدم الملموسية للخدمة بشكل أساسي.

- في حين يشير كل من Chia and Chin إلى أن تحديد مفهوم الخدمة يجب أن يستند على مجموعة من المفاهيم انطلاقا من عملية إنتاج وتقديم الخدمة وخصائصها وجودتها وكيفية إدراك هذه الجودة.
- أخيرا يشير Dee إن تعريف الخدمة لابد أن يتم تحديده من خلال:
- مقدم الخدمة والذي يقوم بتسليم وتجهيز الخدمة؛

---

[1] . ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010، ص: 23

[2]. المرجع نفسه، ص: 23

- حاجة الزبون للخدمة (للتعليم، للسياحة، للعلاج، للسفر...) أو لديه مشكلة أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه؛
- المنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب؛
- مجهز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية للمنظمة الخدمة ويشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال اشتراكه في عملية التقديم؛
- يجب أن تحدد الأنشطة والعمليات بشكل جيد للعاملين وتدريبهم على ما يتوقع أن يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ويمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة؛
- إن الخدمة تمثل سلسلة م النشاطات التي لا تقود إلى امتلاك النتائج وهذا ما يميزها عن السلع الملموسة؛
- الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد استنادا لطلبه.

ومنه الخدمة هي: "نشاط أو انجاز أو منفعة ذات جودة يقدمها طرف ذو خبرة وتجربة ومهارة لطرف آخر يحتاجها وتكون غير ملموسة وغير قابلة للملكية وقد ترتبط بسلع ملموسة أو قد لا ترتبط ".

الفرع الثاني: خصائص الخدمات:

إن تحديد خصائص الخدمات لم يتم إلا من خلال سلسلة من الدراسات قام بها العديد من الباحثين والمختصين في مجال دراسة الخدمات بهدف الوقوف على مفهومها وتم تحديد أبعادها وخصائصها، مما ساهم في تطوير هذا المفهوم والاتفاق على خصائص الخدمة الأساسية.

إن مراجعة الأدبيات الخاصة بالخدمة وخصائصها يلاحظ بأن هناك محاولات كثيرة لتحديد خصائص الخدمة وفقا للتسلسل الزمني، يمكن ملاحظة تطور المفاهيم المترابطة بخصائص الخدمات على فترتين، على الرغم من التشابه فيما قدم خصائص للخدمة هي[1]:

1- **الفترة الأولى:** إن أول من حدد خصائص الخدمة كان (1960Parker) الذي حددها بخاصيتين:

- عدم الملموسية **Intangibility**
- الهلاكية **Pershability**

ولم يشير إلى أية خاصية أخرى للخدمات.

[1]. حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث، (مدخل شامل)**، اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص: 200.

وبعدها قام Regan1963 والذي يعتبر أول الباحثين في مجال الخدمات فانه حدد أربعة خصائص للخدمة هي:

عدم الملموسية، التلازمية، الهلاكية، الوجود المطلق

أي أنه إضافة كل من التلازمية والوجود المطلق لم يحدد أبعاد هذه الخاصية الأخيرة

ثم جاء كل من Olson and Wyckoof 1978اللذان أول من حددوا أربعة خصائص للخدمة من خلال تحديد عمليات تقديمها، وقد استخدم مصطلح توافق أو انسجام بدلا من التلازمية؛

أما كل من Bither 1993 حدد أربعة خصائص أساسية للخدمة اللاملموسية التلازمية الهلاكية وأضافوا خاصية عدم التجانس.

2- الفترة الثانية 2000 وما بعدها:

إن خصائص الخدمات قد تم تحديدها بشكل اتفق عليه مجمل الباحثين إلا أن Kotler استخدم مصطلح التباين بدل من عدم التجانس، اضافة إلى ذلك هناك من الباحثين أضافوا خاصية العلاقة مع الزبون واتصال الزبون. ومنهم من أضاف خاصية عدم الترابط وعدم قابليتها للجرد.

3- عرض موجز لخصائص الخدمات:

يمكن ايجازها فيما يلي:[1]

- **عدم الملموسية:** إن الخدمة تمثل جهدا أو عملا يمكن أن يقدمه فرد لأخر أو شخص لآخر أو منظمة لأخرى أو منظمة لشخص. من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسه أو تذوقه قبل اتخاذ قرار شرائه، لذلك نجد المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، الأسعار وغيرها من المعلومات، إن عدم إمكانية لمس الخدمة من قبل شرائها يولد حالة التردد وعدم التأكد من قبولها لذلك فان ما تقدمة المنظمة من خدمات اضافية كاختيار الموقع، البناء الخارجي استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة وغيرها والتي تساهم في تحسين وابراز الخدمات.
- **التلازمية:** إن ما يميز الخدمة هو وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم وإن هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة، لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض أو توزع على التجار والبائعين ومن خلالهم إلى المشترين

[1]. هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013، ص ص: 24-26

ليتم استهلاكها لاحقا، وتشير خاصية التماسك أو الترابط إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، حيث يتطلب الأمر غالبا حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها. وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم الإنتاج وتسويق الخدمة في آن واحد كما أن تواجد مقدم الخدمة وطالب الخدمة معا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة نظرا لاختلاف مهارات المقدمين واختلاف منافع المستفيدين إننا نجد المستفيد يشعر بأنه حصل على أعلى درجة من المنفعة عند تعامله مع مقدم متمكن وكفء ونجد نفس المستفيد لا يحصل على نفس المنفعة مع مقدم خدمة آخر وبالتالي إن هذ التلازمية تعود إلى ارتباط عملية انتاج وتسويق الخدمة وأن هذا يتم في تقديم خدمات الحلاقة ، خدمات طبية، خدمات مصرفية مما يتطلب من مقدمها أن يقوم بكسب ثقة الزبون وبناء علاقة ودية ووثيقة معه.

- **عدم تماثل الخدمات:** تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب مقدمها وكفاءته وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة، بمعنى أن مقدم الخدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحيانا. كما أن اختلاف مزاج وشخصية وخبرة المقدم تؤثر على تقديم الخدمة ومستوى الاشباع المتحقق منها ومن خلال ذلك نجد من الصعب جدا تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة للخدمة بشكل دقيق من أجل تتمكن المنظمات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة فأنها تلجأ إلى استخدام عدد من الاستراتيجيات بهدف التوصل إلى المستوى المقبول للخدمة المقدمة والحصول على رضا المستفيد. إن هذه الخاصية هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ثلاث خطوط أساسية:

– الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات كما يحدث للعاملين في مجال المصارف والخطوط الجوية)؛

_ تقييس عمليات أداء الخدمة على المستوى المنظمة ككل مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلا عن الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة؛

– متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوى المقدمة.

- **تلاشي الخدمة:** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فأنها تتلاشى وتنتهي سواء أن تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها وذلك لعدم امكانية خزنها والاستفادة منها لبحثين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة، لذلك على المنظمة أن تحدد أسباب عدم وقع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة أما في حالة وجود طلب مستمر فان هذه

الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها ولتخفيف أثر عدم استقرار الطلب لابد من المنظمة اجراء الاحترازات التالية:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغيير في مستوى الطلب؛
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛
- إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي،
- التسعير المختلف الذي ينقل الطلب من فترات متزايدة إلى فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

- يمكن اضافة خصائص أخرى للخدمة:

- تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها؛
- تقلب الجودة؛
- صعوبة التنميط للخدمة،
- الملكية؛
- مشاركة المستفيد في تسويق الخدمة؛
- التنوع.

المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة

جودة الخدمة أداة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة وتمكنها بذلك من تحقيق الأهداف المسطرة وضمان مكانتها التنافسية في مجال نشاطها وأهميتها الفعالة كوسيلة تسويقية تعتمد عليها المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

لقد أصبح التميز والجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت تسعى إليها المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات المستهلكين.

1. تعريف الجودة:

حسب العديد من المختصين في مجال الجودة هناك صعوبة في وضع تعريف دقيق لها، فهي ليست حالة مثالية محددة ونهائية يرجى الوصول إليها حيث تتطلب التحليل والتنبؤ بحاجيات المستهلكين من خلال الدراسات المسبقة كما تتطلب التطور المستمر والدائم في عمليات البحث عن الأحسن[1].

ومن تعاريف الجودة نجد:

[1]. Victor Antoine Khouri**, Système de gestion de la qualité et le normes ISO 9000 « le d2fit du siècle** » Recueil de conférences ; Institue National du commerce ; Alger,1999-2000 ; p: 63

- كروسي (1979) يعرفها بكونها "الرضا التام للمستهلك ويشترط ثلاث شروط لتحقيق ذلك[1]:
  - الوفاء بالمتطلبات؛
  - انعدام العيوب؛
  - تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة."

أما جوزيف جوران (1989)[2] فيعرف "الجودة بكونها دقة الاستخدام حسب ما يراه المستهلك أي كلما كانت السلعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة".

أما إدوارد يمينغ وهو أحد رواد الجودة المعروفين عالميا فيعرف الجودة بأنها "تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضرا ومستقبلا والشعار الذي انطلق منه هو أن العنصر البشري في العملية هو الأساس ومحور الاهتمام ".[3]

وعلى هذا الأساس فإن الحكم بالجودة على أي منتوج أو خدمة مرتبط أساسا بالمستفيد أي المستخدم لهذا المنتج وهو المستهلك، فعندما يتحقق رضاه معناه الوصول للجودة.

وإذا كان المفهوم القديم للجودة يعتمد على خلو المنتج من العيوب من وجهة نظر صاحب المنتوج فإن المنتوج الحديث يستلزم رضا المستخدم أي الوفاء بمتطلباته وانتظارته ومن هنا نجد أن هذا الرضا أصبح من الأهداف الأساسية للمؤسسة وهذا لكسب وفاء المستهلكين والذي معناه نجاح المؤسسة واستمرارية حياتها ولقد ثبت أن رضا الزبون لا يتعدى صداه ثلاثة أشخاص أما عدم رضاه ينتقل إلى العشرين شخصا في المتوسط .[4]

إن هذا المفهوم الجديد للجودة قائم على النظريات الحديثة للجودة وهي:[5]

- إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تفسيرها بإدارة قائمة على التخطيط والتوجيه والمتابعة، وتطبيق كل ذلك على المفهوم الحديث للجودة والذي معناه تحقيق الوفاء بمتطلبات المستهلك في جميع مراحل العمل وفي أدق جزئياته؛

---

[1].محمد بن علي الغامدي، **مفاهيم الجودة أساس توحيد الجهود**، متوفر على الموقع الإلكتروني: http://saaid.net/aldawah/151.htm تاريخ الاطلاع: 15/04/2025 على الساعة00: 17.

[2]. المرجع نفسه.

[3]. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة في إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص31.

[4]. رابح حمدي باشا، مسيكة بوفامة، **الجودة والتميز وأهميتها في القطاع السياحي مع دراسة مقارنة للواقع بالجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الجودة والتميز في منظمات الأعمال، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، الجزائر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:315.

[5]. رابح حمدي باشا، مسيكة بوفامة، مرجع سابق، ص:351.

- تحقيق المعادلة الصعبة ومتغيراتها تتمثل في تحسين الجودة حسب المفهوم الحديث بزيادة الإنتاجية وتدني التكاليف.

2. جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة حيث أن طبيعة وخصائص الخدمة قد يكون لها تأثير واضح على قضية الجودة ومع ذلك يمكن أن نذكر بعض التعاريف المسندة لجودة الخدمة كما يلي:

تعرف جودة الخدمة على أنها " درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة"[1]؛

كما تعرف أيضا على أنها " الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة"؛ [2]

من خلال التعريفين يمكننا أن نستخلص ما يلي:

- جودة الخدمة تتعلق أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها؛
- إن جودة الخدمة مرتبطة بقدرتها على ضمان إرضاء الزبون بصفة دائمة؛
- تتعلق جودة بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلا.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية جودة الخدمة:

هناك العديد من أهداف جودة الخدمة نذكر منها ما يلي:[3]

1. أهداف جودة الخدمة:

- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

---

[1]. محمد رضا الشندي، **الجودة الكلية الشاملة الايزو 9000 بين النظرية والتطبيق**، شركة بيومك للخدمات التعليمية، مصر،1996، ص :74

[2]. المرجع نفسه، ص: 75

[3]. فطحيزة التجاني زكريا، **أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون في ظل جائحة كورونا**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2021، ص: 12.

- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:

أ. هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئة والمجتمع؛

ب. هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛

ج. هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط؛

د. هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

هـ. هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

2. أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فإن على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمين الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:[1]

- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.
- **ازدياد المنافسة،** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
- **فهم الزبون:** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

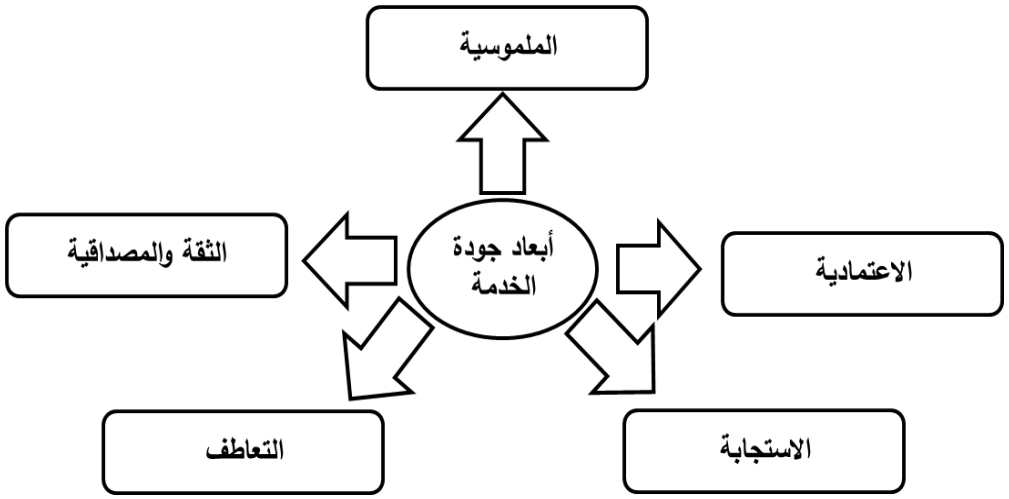
[1]. نفس المرجع، ص: 17

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وقياسه

تعد أبعاد جودة الخدمة مجموعة من المعايير التي تحدد مستوى كفاءة الخدمة وهي تساعد المؤسسة في قياس مدى تلبيتها إلى احتياجات الزبائن، أما بالنسبة لنماذج قياس جودة الخدمة فهي تهدف إلى تفسير وتحليل كيفية تحسين هذه الأبعاد.

الفرع أول: أبعاد جودة الخدمة:

الشكل رقم (02): أبعاد جودة الخدمة.



المصدر: أحمد بن قسمية، **دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة استغلال التراموای سيتروم ورقلة**–، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020، ص 11.

تظهر لنا دراسات جودة الخدمات ارتكزت على خمسة أبعاد رئيسية وهي كالآتي:[1]

1. **بعد الاعتمادية (Reliability)**: تُعد الاعتمادية من الأبعاد الأكثر أهمية وثباتًا في تحديد تصورات الزبائن لجودة الخدمة. يركز هذا البعد على مدى مهارة وكفاءة مقدم الخدمة، بالإضافة إلى التزامه بمواعيد تسليم الخدمة.
2. **بعد الاستجابة (Responsiveness)**: تعني قدرة المنظمة أو مقدم الخدمة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبائن من خلال المرونة في التعامل والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقديم

[1]. أحمد بن قسمية، **دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة استغلال التراموای سيتروم ورقلة**–، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020، ص ص: 11–12.

الخدمات. وتظهر هذه الاستجابة في قدرة المنظمة على التعامل بسرعة مع الشكاوى والاقتراحات والمبادرات التي يقدمها الزبائن، والعمل على تلبية احتياجاتهم بأفضل شكل ممكن.

3. **بعد الأمان (Assurance):** تعكس مستوى الثقة الذي يمنحه العميل لمقدم الخدمة. لذا، من الضروري أن يتمتع مقدم الخدمة بمصداقية عالية ويلتزم بالوعود التي يقدمها. على سبيل المثال، يجب أن يثق المريض في الجراح بأنه لن يتعرض لأي أضرار أثناء إجراء العملية.
4. **بعد التعاطف (Empathy):** لكسب رضا لكسب رضا الزبون يستوجب على مقدم الخدمة أن يفهم طبيعة احتياجات الزبائن، وكذلك الاهتمام والعناية الشخصية بهم، ويشكل هذا البعد ميزة قوية للاحتفاظ بالزبون، حيث تظهر قدرات التعاطف لمقدم الخدمة من خلال بناءه لعلاقات عمل من الزبائن، مما يسهل له تحديد متطلبات وتفضيلات الزبائن.
5. **بعد الملموسية (Tangibles):** تشير إلى المستلزمات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، والتي تشمل (التسهيلات، التصميم الداخلي، نوعية الأجهزة والمعدات، والأفراد). تلعب هذه العناصر المادية دورًا مهمًا في التأثير على جودة الخدمة من منظور المستفيد.

وارتكزت معظم المنظمات الخدماتية على بعد الملموسية لتعزيز مؤشر الجودة وتحسين صورتها، باعتبار هذا البعد يمكن مشاهدته عند الطلب على الخدمة، كما تسعى أغلبيتها إلى التطوير من عناصر الدعم امادي، المرافق للخدمة حتى ترتقي للأفضل في معرفة متطلبات ورغبات الزبائن.

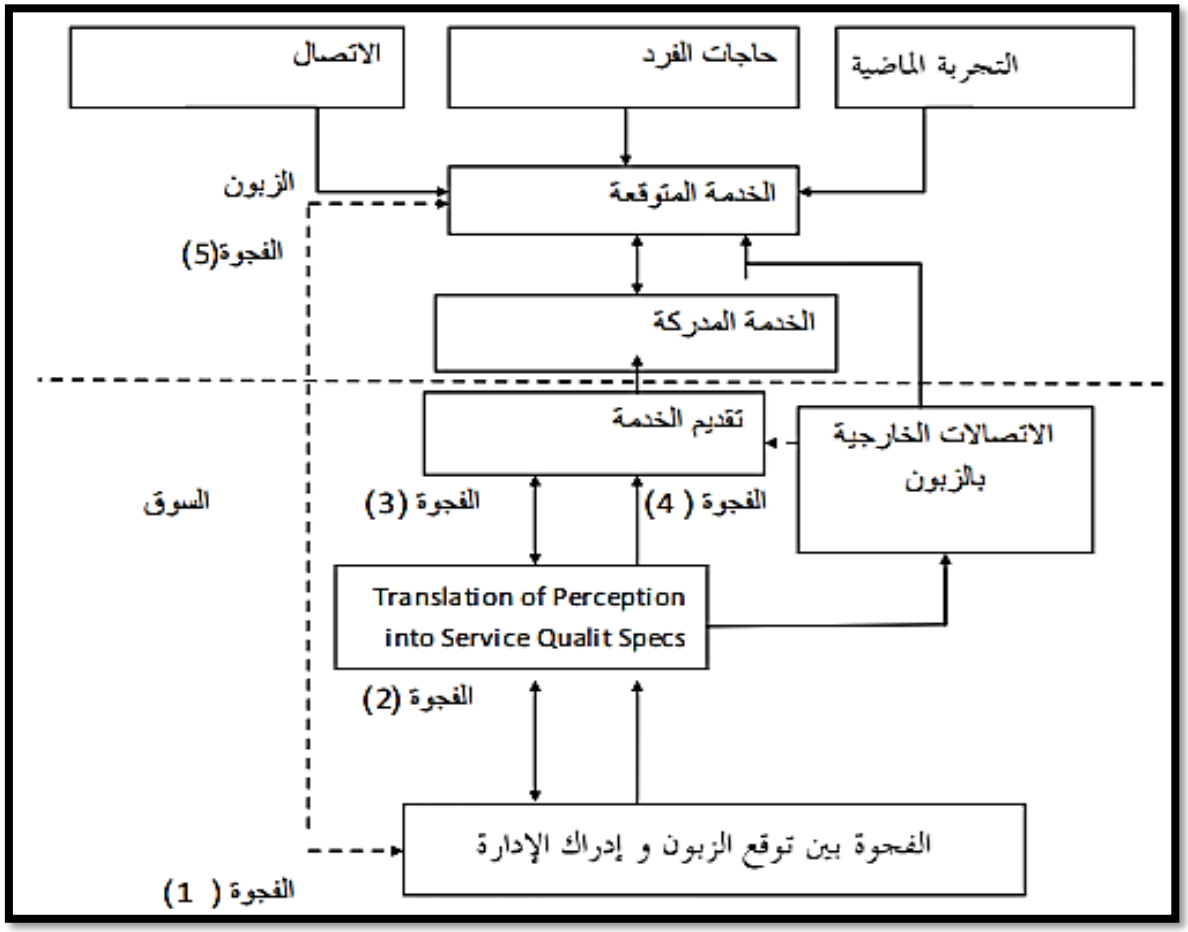
الفرع الثاني: قياس جودة الخدمة:

هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة، ويستند كلا النموذجين على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.

1. **نموذج الفجوات التقليدي:** يتضمن خمس فجوات كما هو موضح بالشكل التالي:[1]

[1]. رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيقي الأداء المتميز –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم 2014-2015**–، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014، ص ص 23-24.

الشكل رقم (03): نموذج الفجوات التقليدي.



المصدر: رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيقي الأداء المتميز –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم 2014-2015-**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014، ص 23.

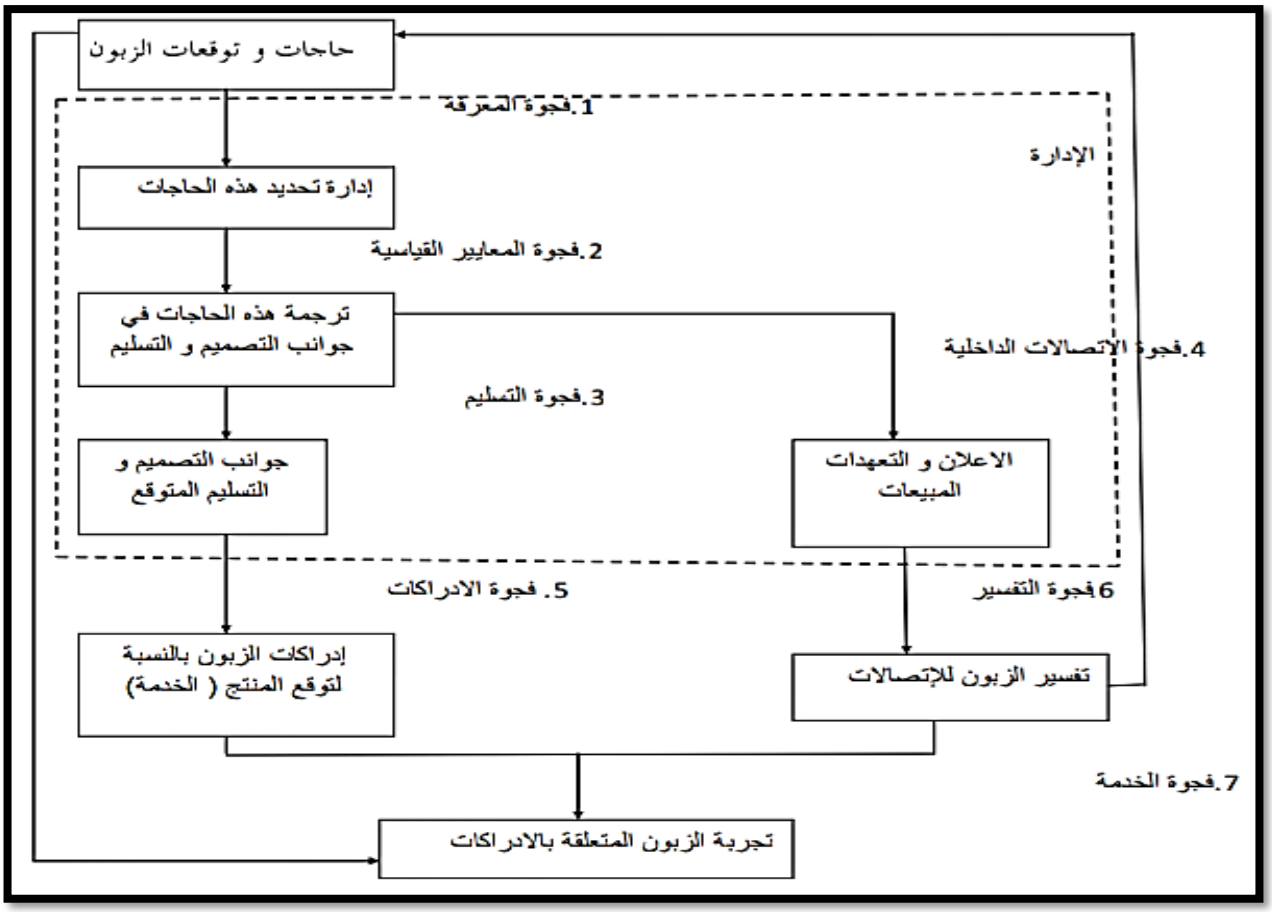
- **الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:** الإدارة لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن.
- **الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة:** الإدارة تمتلك تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين فقط.
- **الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها:** يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريبا محددا أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.
- **الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:** حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو الشركات وإعلانها.

- **الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة:** تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون أداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور.

2. نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطورة:

يعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلا من النموذج السابق وذلك لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا، حيث يتضمن هذا النموذج سبع فجوات كما هو موضح بالشكل التالي:[1]

الشكل رقم (04): نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطورة.



المصدر: رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيقي الأداء المتميز –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم 2014-2015–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014، ص 24.

[1]. رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيقي الأداء المتميز –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم 2014-2015–**، مرجع سابق، ص ص: 24-25.

- **فجوة المعرفة:** تشير إلى الفارق بين ما يعتقد مقدمو الخدمات أنه يتوقعه المستفيد من الخدمات واحتياجاته وتوقعاته الحقيقية.
- **فجوة المعايير القياسية:** تعكس الفارق بين فهم الإدارة لتوقعات العملاء والمعايير المعتمدة لجودة الخدمة المقدمة.
- **فجوة التسليم:** تمثل الفارق بين المعايير المحددة لتقديم الخدمة والأداء الفعلي لمقدم الخدمة وفقًا لهذه المعايير.
- **فجوة الاتصالات الداخلية:** تعبر عن الفارق بين ما تعلنه المنظمة بشأن جودة خدماتها وتميزها وما يعتقده مقدمو الخدمة (مثل رجال البيع) حول جودة الخدمة ومستوى الأداء وما يمكن أن تقدمه المنظمة فعليًا.
- **فجوة الادراك:** تشير إلى الفارق بين ما يتم تسليمه فعليًا وما يدركه العملاء أنهم قد حصلوا عليه، نظرًا لعدم قدرتهم على تقييم جودة الخدمة بدقة.
- **فجوة التفسير:** تعكس الفارق بين جهود التواصل التي يبذلها مقدمو الخدمة (قبل تقديم الخدمة) والوعود التي يتم قطعها وما يعتقد العملاء أنهم قد وعدوا به.
- **فجوة الخدمة:** تمثل الفارق بين توقعات العملاء لما يجب أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة التي تم استلامها.
- تمثل الفجوات الأولى والخامسة والسادسة والسابعة فجوات خارجية بين الزبون والمنظمة، بينما تعكس الفجوات الثانية والثالثة والرابعة فجوات داخلية بين الوظائف والإدارات داخل المنظمة

المبحث الثالث: أثر أبعاد تمكين العاملين على جودة الخدمة

من المبحث خلال المبحث سيتم تحليل العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة، من خلال تحديد الآليات التي يمكن من خلالها للتمكين أن يُحدث أثرا ملموسا في الأداء الخدمي.

المطلب الاول: أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في جودة الخدمة

الفرع أول: أثر تفويض السلطة في جودة الخدمة:

يعتبر تفويض السلطة وسيلة فعالة لتعزيز الروح المعنوية لدى العاملين، فعندما يمنح القائد المفوضين حرية التصرف ضمن نطاق مسؤولياتهم يتولد شعور بالثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، كما يعزز هذا التفويض إحساسهم بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل صورة ممكنة وبالتالي يحقق القائد من خلال تفويض السلطة ثقة وولاء العاملين، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء.[1]

كما يحقق التفويض في المؤسسات عوائد إيجابية، حيث يعمل المديرون من خلاله على تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية والاستمرارية بأقل تكلفة ممكنة من ناحية أخرى يوفر التفويض الوقت على جميع المستويات الإدارية، مما يسهم في تسريع أداء العمل ويعزز الكفاءة الإدارية، كما يتكيف مع ظروف العمل ويعزز روح المبادرة بين العاملين وبالتالي ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة من خلال:[2]

- يدفع العاملين إلى أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل صورة ممكنة؛
- تحقيق الاهداف بأقل صورة ممكنة سواء من الموارد او الامكانيات المتاحة؛
- يزيد من الابداع والابتكار والثقة لدى كافة العاملين لدى المؤسسة والتي تساهم علة جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة؛
- يساعد العاملين على اكتساب الخبرة المهنية واعطاء التعليمات دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة؛
- يمنح العاملين كافة الصلاحيات اللازمة في حل الأزمات المشكلات مما يعزز رضا العملاء؛
- يساعد في تخفيف الضغط على المرؤوسين والمشرفين وبالتالي يعزز روح المسؤولية لدى العاملين؛
- يساهم في رفع الانتاجية والكفاءة داخل بيئة المؤسسة؛

---

[1]. أحمد ابراهيم خلف المرسومي، **أثر البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة –دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فرع إدارة الأعمال، كلية الشرق الأوسط عمان، 2022، ص

[2] مراد كواشي، طارق بلحاج، **تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات –دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر –** ، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد9 ,العدد01 ,جوان 2021 ص:40.

- يقلل من الوقت اللازم لمعالجة الطلبات والاستجابة لشكاوى واستفسارات العملاء مما يحسن تجربة العملاء؛
- تقوية العلاقات الانسانية بين المرؤوسين والعاملين لدى المؤسسة وبالتالي يحسن أداء العاملين ويضمن تقديم خدمة ذات جودة عالية.

الفرع الثاني: أثر المشاركة في اتخاذ القرار في جودة الخدمة:

تتمتع المؤسسة بقاعدة بيانات داخلية تديرها بمساعدة موظفيها، بالإضافة إلى امتلاكها كمية كبيرة من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، وقد أصبحت هذه المعلومات تمثل موردا مهما ومكلفا للمنظمات الحديثة، حيث تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على الاستمرارية وإبراز مكانتها التنافسية، كما تعتبر وسيلة تمكن المنظمة من التأثير على بيئتها لذا فإن دور اتخاذ القرارات الجماعية في تحسين جودة الخدمة تكمن في:[1]

- تساعد المشاركة بين الافراد الى تقديم المعلومات او المناقشات بشكل واسع لدى الافراد العاملين لدى المؤسسة؛
- يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؛
- يحسن من دقة القرارات التي يتم اتخاذها داخل بيئة المؤسسة؛
- يساهم في رفع روح المعنوية لدى العاملين التي تمكنهم من أداء مهامهم بصورة صحيحة وهذا ينعكس ايجابا على جودة الخدمة؛
- تحقق التحسن المستمر للعمليات وبالتالي يترتب عنه تحسن في نوعية الخدمة المقدمة للزبون.

المطلب الثاني: أثر فريق العمل على جودة الخدمة

يعمل فريق العمل على تعزيز التعاون بين أعضاء المجموعة، وهو ما يعد فائدة أساسية، حيث يسعى الأعضاء للعمل معا ومساعدة بعضهم البعض، مما يعزز من وحدتهم كفريق ويرفع من فرص نجاحهم مقارنة بالمنافسة الفردية، كما يوفر فريق العمل فرصًا لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وسلاسة، حيث تتدفق المعلومات من الأعضاء إلى الإدارة، ومن الإدارة إلى الأعضاء ليدرك الأفراد أهمية العمل الجماعي

[1]. بن داود العربي، **المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سبتمبر 2014، ص: 31.

وتبادل المعلومات الضرورية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الفريق على غرار تحقيق مستوى عالي من الجودة يبرز ذلك في:[1]

- تنمية روح الابتكار والابداع داخل المؤسسة؛
- زيادة روح التعاون والتآزر بين العاملين مما يساهم في تنفيذ مهاهم بسرعة وبدقة أكبر؛
- يتيح تبادل الافكار ووجهات النظر المختلفة بين فريق العمل وبالتالي يمكن من ايجاد الحلول للمشكلات بشكل فعال ويحسن من تجربة العملاء؛
- يساهم في خلق اساليب حديثة ومطورة جديدة للخدمة المقدمة؛
- يمنح حرية التعبير على الآراء والاقتراحات؛
- يقلل الصراعات التي تقع بين العاملين داخل المؤسسة؛
- يزيد من شعور السعادة لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن لعملهم قيمة حقيقية، وأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق أهداف وأن لديهم شيئا فريدا يمكنهم تقديمه في بيئة المؤسسة؛
- تساهم ثقافة العمل الجماعي في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع محيط العمل التغيرات التي تطرأ عليها خاصة انها بيئة متقلبة.

ومنه يُعد العمل الجماعي والتنسيق بين فريق العمل من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على جودة الخدمة المقدمة، خاصة في القطاعات ذات الطبيعة التفاعلية أو متعددة المراحل، فعندما يعمل الفريق كوحدة واحدة متكاملة، يتم تقليل فرص التعارض، التكرار في المهام وسوء الفهم، في انخفاض جودة الخمة من خلال:

1- التكامل الوظيفي: (Functional Integration)

في بيئات الخدمة، مثل الفنادق أو المستشفيات، تتطلب عملية تقديم الخدمة تفاعلا مستمرا بين عدة وحدات (الاستقبال، الصيانة، خدمات الغرف، إلخ). العمل الجماعي الجيد يمكن من تكامل هذه الوظائف بسلاسة، مما يقلل من زمن الاستجابة ويحسن تجربة العمي فغياب التنسيق يؤدي إلى تضارب الجهود أو نسيان تفاصيل حاسمة في الخدمة.

---

[1]. بن سديره نور الدين، **دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبليس قسنطينة–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص:12.

2- تقليل التكرار والأخطاء:

عندما تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة، ويتم تبادل المعلومات بفاعلية، يقل احتمال تنفيذ نفس المهمة أكثر من مرة، أو ارتكاب أخطاء ناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات. وهذا يُحسن من كفاءة الأداء وجودة النتائج.

3- تعزيز الفاعلية التنظيمية:(Organizational Effectiveness)

فريق العمل المنسجم لديه قدرة أعلى على مواجهة المشكلات الطارئة واتخاذ قرارات جماعية مدروسة، وهو ما يُترجم إلى جودة خدمة أعلى، كما أن التنسيق يُقلل من الضغط النفسي على الأفراد، حيث يشعر كل عضو بالدعم من زملائه، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي.

4- دعم الابتكار وتحسين العمليات:

في الأطر الجماعية الفعالة، تنشأ بيئة تحفّز تبادل المعرفة والمقترحات لتحسين الخدمة، هذا التعاون يدعم مفهوم "التعلم التنظيمي" الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الأداء في الأمد الطويل.

5- انعكاس العمل الجماعي على رضا العملاء:

أظهرت دراسات ميدانية أن العملاء يمكنهم إدراك الانسجام أو الفوضى داخل فرق العمل، خاصة في مواقف الخدمة المباشرة. عندما يلاحظ العميل التنسيق والسرعة في تقديم الخدمة، فإن ذلك يعزز انطباعه الإيجابي ويزيد من ثقته في المؤسسة.

المطلب الثالث: أثر تدريب وتحفيز العاملين على جودة الخدمة

الفرع أول: تدريب العاملين على جودة الخدمة

يكتسي تدريب وتطوير للعاملين أهمية قصوى حيث يرتبط ذلك بشكل مباشر برضا العملاء، مما يؤثر في النهاية على نجاح الأعمال، حيث توفر برامج التدريب والتطوير للعاملين المهارات والمعرفة والكفاءات الضرورية لأداء مهامهم بفعالية، مما يضمن تقديم خدمة عالية الجودة.

باعتبار أن العاملين المدربون بشكل جيد يكونون أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بكفاءة، يتيح التدريب للموظفين التعامل مع مواقف متنوعة، وحل المشكلات بسرعة، وتقديم حلول مخصصة، مما يحسن من تجارب العملاء، وهذا لا يعزز الولاء فحسب بل يشجع أيضا على التوصيات الإيجابية، وهو أمر ضروري للحفاظ على التنافسية في القطاعات التي تعتمد على الخدمة.

بالإضافة إلى ذلك، يسهم تطوير العاملين في تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة من خلال الاستثمار في نمو وتعلم العاملين، تعبر الشركات عن التزامها بالتميز، مما يحفز الموظفين على تقديم

أفضل ما لديهم. وهذا لا يعزز الروح المعنوية ورضا الموظفين فحسب، بل يقلل أيضًا من معدل دورانهم، وهو ما يمكن أن يكون مكلفًا بشكل خاص في الصناعات الخدمية حيث تلعب علاقات العملاء دورا محوريا.

علاوة على ذلك، يتمتع العاملين المدربون والمحفزون بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في الصناعة والتقدم التكنولوجي في القطاعات الخدمية التي تشهد تطورا سريعا، يعتبر هذا التكيف ضروريا للحفاظ على الصلة والتنافسية. من خلال المبادرات المستمرة للتدريب، يمكن للعاملين متابعة أحدث اتجاهات الصناعة والتقنيات الناشئة وأفضل الممارسات، مما يضمن أن الخدمات المقدمة تواكب توقعات العملاء المتغيرة في جوهرها، يؤثر تدريب وتطوير العاملين بشكل عميق على رضا العملاء في الصناعات الخدمية ويعزز هذا التأثير دورة إيجابية، حيث يسهم العملاء الراضون في نمو الأعمال من خلال تكرار التعاملات، وتقديم الإحالات الإيجابية، وزيادة ولاء العلامة التجارية. وهذا يبرز أهمية الاستثمار في مهارات وكفاءات الموظفين لتحقيق النجاح المستدام.[1]

الفرع الثاني: أثر تحفيز العاملين على جودة الخدمة

نشرت دراسات متعددة تستكشف دوافع الموظفين وجودة الخدمة، حيث أظهرت أن الإدارة التي تتخذ خطوات لتحفيز موظفيها تحقق فوائد ملموسة تتمثل في زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات عالية الجودة. فعندما يتم الاعتراف بالموظفين وتقديرهم، تزداد دوافعهم، مما يسهم في تعزيز الاحتفاظ بهم وتقديم خدمات متميزة .

علاوة على ذلك، تشير التقارير إلى أن الموظفين المحفزين يميلون إلى بذل جهد إضافي، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. عندما يشعر الموظفون بالحماس في العمل، يزداد التزامهم ومشاركتهم في تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

كما أن الموظفين المخلصين والمحفزين يمتلكون القدرة على تقديم خدمات متميزة عندما يكون الموظفون متحمسين، يكرسون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ويسعون جاهدين لتقديم خدمات متميزة، وقد وجد دليل على أن التحفيز لدى الموظفين يرتبط بشكل مباشر بجودة الخدمات التي يقدمونها .

[1]. Sonia, **The Impact of Employee Training and Development on Customer Satisfaction in Service Industries**, Educational Administration, Theory and Practice, P:02

أيضا، يتأثر مستوى جودة الخدمات المقدمة بمستوى رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث إن الموظفين الراضين يكونون أكثر التزاما بتقديم خدمة متميزة للعملاء، ومع ذلك عندما يشعر الموظفون بالإحباط قد يتأثر أداؤهم سلبا.[1]

وتجدر الإشارة الى أن التحفيزي يشمل شكلان:

التحفيز المادي:(Monetary Motivation)

يشمل جميع الحوافز المالية مثل:

- الرواتب المجزية؛
- المكافآت والحوافز الشهرية أو السنوية؛
- العلاوات على الأداء؛
- المشاركة في الأرباح.

تُعتبر الحوافز المالية عاملاً فعالًا في تحسين الأداء على المدى القصير، إذ تزيد من التزام العاملين وانتباههم للتفاصيل المتعلقة بالخدمة. كما تقلل من معدلات الغياب ودوران العمالة، مما يعزز الاستقرار المهني.

التحفيز المعنوي:(Non-Monetary Motivation)

يتضمن الجوانب النفسية والاجتماعية مثل:

- التقدير والثناء العلني؛
- منح المسؤوليات والصلاحيات؛
- فرص النمو والترقية الوظيفية؛
- بيئة العمل الداعمة؛

للتحفيز المعنوي أثر أعمق وأكثر استدامة من المادي، حيث يعزز انتماء العامل للمؤسسة، ويزيد من رغبته في تقديم خدمة متميزة. كما ينمي الإبداع وروح المبادرة، ما ينعكس إيجابا على استجابة الموظف لحاجات العميل.

[1]. Amanda H, Sibonde, Maurice O, Dassah, **The Relationship Between Employee Motivation and service quality -Case Study of a Selected Municipality in the Western cape province South Africa-**, Vol 09, N 01, 2021, P:05

إن لتمكين العاملين بأشكاله المختلفة يعد استراتيجية إدارية أساسية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تصميم أنظمة لتمكين العاملين بشكل متكامل تراعي الاحتياجات المادية والنفسية للعاملين، بما يعزز من كفاءتهم ورضاهم، وبالتالي يعزز من رضا العملاء وتحسين صورة المؤسسة وجودة الخدمة المقدمة.

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال ما تم استعراضه أن تمكين العاملين في المؤسسات يعتبر أحد المحاور الأساسية التي تساهم في تحقيق أداء فعال وجودة عالية في تقديم الخدمات. فتمكين الموارد البشرية ليس مجرد توجه إداري، بل هو خيار استراتيجي تتبناه المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التميز والاستمرارية في بيئة تتسم بالمنافسة السريعة. يعتمد التمكين على منح العاملين الثقة والصلاحيات والموارد اللازمة، بالإضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ومهامهم اليومية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

إن تعزيز ثقافة التمكين يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والإبداع وروح الفريق، وهي عناصر أساسية لتحقيق جودة الخدمة. تشير الدراسات إلى أن العامل الممكَّن يكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاهم وصورة المؤسسة في السوق.

بالإضافة الى، فإن العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة هي علاقة تكاملية؛ فكلما زادت درجة التمكين، زادت فرص تحسين نوعية الخدمات المقدمة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري، مثل المؤسسات الخدمية.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة

تمهيد الفصل الثاني

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بأثر تمكين العاملين على جودة الخدمة، سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، وعليه سيتم في هذا الفصل عرض تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري –تبسة– وكذلك تبيان الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج البيانات، بالإضافة إلى تبيان طرق عرض وتحليل البيانات انطلاقا من تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض تحليل نتائج محور الدراسة، وصولا إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: تقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري – تبسة–؛**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: تعريف البنك الخارجي الجزائري

يعتبر البنك الخارجي الجزائري مؤسسة مالية وطنية هدفها تسهيل وتطوير وتنمية العلاقة الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، وذلك في إطار التخطيط الوطني، ومن أهم وظائفه تسهيل تنمية مجالات العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم، ويمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية، لذلك سيتم التعريف بالبنك الخارجي الجزائري ثم الوكالة الرئيسية على مستوى ولاية تبسة (المؤسسة محل الدراسة) من خلال المحاور التالية:

- التعريف بالبنك الخارجي –الأم–
- التعريف بالبنك الخارجي وكالة تبسة –46–
- تطور نشاط البنك الخارجي الجزائري خلال الفترة (2005–2009)

المطلب الأول: التعريف بالبنك الخارجي – الأم–

قبل التعرف على الوكالة الرئيسية للبنك الخارجي الجزائري بولاية تبسة –46– أحد فروعه، وموقع التربص لابد أن يتم التعرف على البنك بصفة عامة من خلال ما يلي:[1]

- **أولا: نشأة البنك الخارجي الجزائري –الأم–**

تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري في **02 أكتوبر 1967** وفقا للمرسوم رقم **204**، والذي يمثل الحلقة الأخيرة من الإجراءات التأسيسية للبنوك على شكل مؤسسة وطنية هدفها الرئيسي تسهيل وتطوير وتنمية العلاقات الاقتصادية والمالية لجزائر مع الدول الأخرى، ذلك في إطار التخطيط الوطني، وقد استعاد البنك نشاطات مجموعة من البنوك وهي:

- القرض الليوني في **1967/10/01.**
- المؤسسة العامة في **1967/12/31.**
- البنك المحدود في **1968/04/28.**
- قرض الشمال في **1968/05/31.**
- بنك الصناعة الجزائري والبحر المتوسط **BIAN** في **1968/05/26.**

[1] معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة التنظيم الإداري في وكالة تبسة –46–

ولم يكن تكوين البنك الخارجي نهائيا إلا ابتداء من **1968/01/01**، وقد خصص في البداية رأس مال قدر بـ **20 مليون دينار** مقدم من الدولة، ومنذ سنة **1970** كحلف البنك الخارجي الجزائري بحل العمليات البنكية لأكبر المؤسسات الصناعية من الخارج مثل سوناطراك، شركة النقل البحري...إلخ.

وتغير وضع البنك الخارجي الجزائري بعد إعداد هيكلة المؤسسات الصناعية والتغيرات الكبيرة التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانيات، حيث أصبح البنك شركة الأسهم طبقا لأحكام قانون **88/01** الصادر في **1988/01/17** الذي ينص على استقلالية المؤسسات، وأصبح رأس مال البنك في نفس السنة يقدر بمليار دينار ويوزع كالتالي:

- أموال المشاركة (التكوين) **35%**.
- أموال المشاركة (الاتصال اللاسلكي، إعلام آلي) **35%**.
- أموال المشاركة (خدمات) **20%**.
- أموال المشاركة (كيمياء، بترو كيمياء، صيدلية) **10%**.

وفي سنة **1991** ارتفع رأسمال البنك بـ **600 مليون دينار** ليبلغ بعد ذلك مليار و**600 مليون دينار جزائري**، وقسم هذا الأخير إلى **1600 سهم**، كل سهم بمليون دينار، ثم أصبح رأسمال البنك **5600.000.000 دج**، وذلك في **مارس 1996**، ومن ثم عادت ملكية البنك للدولة بعد حل أموال الشركة.

- **ثانيا: وظائف البنك الخارجي الجزائر – الأم–**

إن أهم وظيفة للبنك الخارجي الجزائري تكمن في تسهيل تنمية مجالات اقتصادية واسعة بين الجزائر والخارج، كما يهدف إلى تحفيز وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم، كما يمكنه التدخل في مختلف العمليات البنكية، وذلك بـ:

- تمويل القطاعات العامة والخاصة عند قياسها بعقد صفقات مع متعاملين أجانب؛
- تقديم المعلومات الخاصة بإمكانية التمويل للمستوردين والمصدرين الجزائريين؛
- التدخل في الأسواق المالية الدولية لجمع الأموال، وكذلك القروض الخارجية لتغطية مختلف الاستثمارات بالعملة الصعبة مع الخارج؛
- إعطاء الموافقة لضمان العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية؛
- استقبال ودائع تحت الطلب أو لأجل.

- **ثالثا: مكانة البنك الخارجي – الأم-**

توسعت عمليات البنك الخارجي الجزائري بازدياد نشاطه، حيث أصبح يضم حسابات الشركات الكبرى الصناعية، كشركة سوناطراك والمؤسسات الكيمياوية والبترو كيماوية، وشركات البناء.[1]

فمن ناحية انتشارها بلغ عدد الوكالات **92** وكالة موزعة على كافة أنحاء الوطن.

احتل في دراسات أجريت حول ترتيب البنوك الإفريقية وانتقاء أفضل **200** بنك متقدمة على المستوى الإفريقي لسنة **2006**، المرتبة الثامنة من بين البنوك الإفريقية، والمرتبة الثالثة مغربيا من حيث حجم الميزانية.[2]

- **رابعا: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري – الأم-**

لأي مؤسسة أو بنك مهما كان نشاطها هيكل تنظيمي يبين مجموع الفروع المكونة للبنك، ومهام كل من هذه الفروع، حتى تكون سيرورة العمل بطريقة منظمة ومنسقة، ولهذا سنحاول تقديم (بصفة عامة) الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي:

1. المفتشية العامة **inspection général**؛
2. إدارة عامة**Administration général** ؛
3. إحصاء **Statistique**؛
4. الاستراتيجية **Stratégie**؛
5. الرئاسة **President** وتحتوي على المديريات التالية:

- تسيير داخلي **Management interne**؛
- التزامات**Engagement** ؛
- قسم خاص بالعمليات الخارجية يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى.

المطلب الثاني: التعريف بالبنك الخارجي وكالة تبسة -46-

- **أولا: مهام وكالة تبسة -46-**: للوكالة عدة مهام أساسية تتمثل في:
- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطرق عملية؛

[1] Convergence Revue éditée par la banqué extérieur d'Algérie, numéro Spécial, décembre, 2006, p :30.

[2] Haziadi, Les 200 première banques, Africaine, Revenue, N 13, Paris, Aout-Septembre, économie, 2006, P :64.

- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي **P.M.E** والمؤسسات ذات الطابع الصناعي **P.M.I**؛
- معالجة عمليات الزبائن محاسبيا وإداريا بالعملة الوطنية أو العملة الأجنبية.

وبالوكالة المدير هو المسير الأول لها، تتمثل مهامه في:

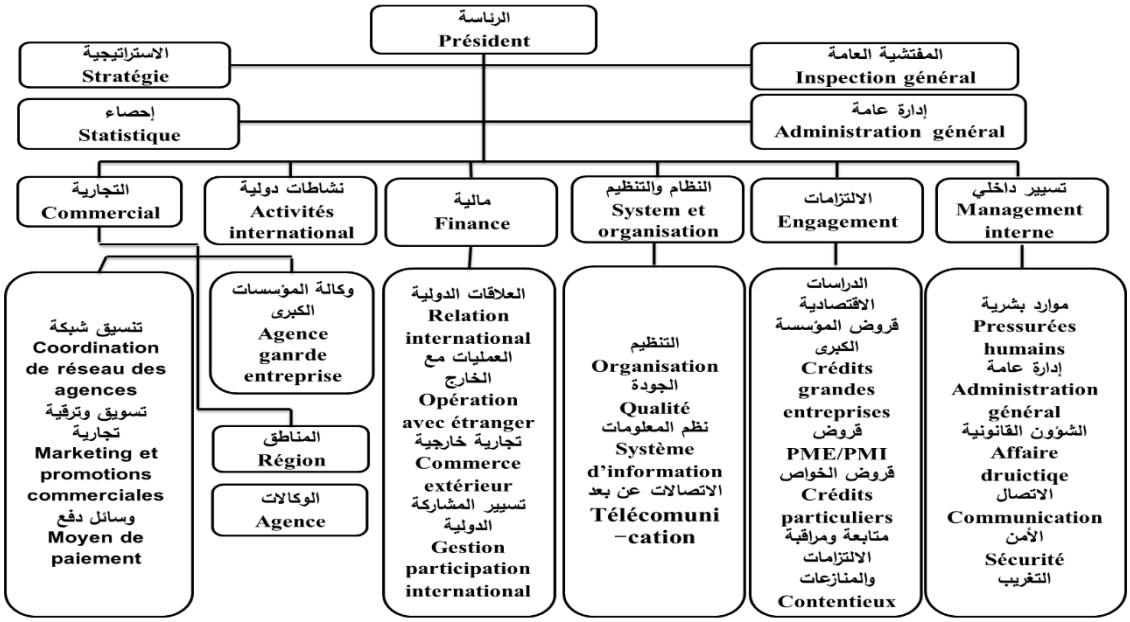
- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي؛
- تطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة؛
- مراقبة سير الخدمات المقدمة للزبائن؛
- السهر على تكوين وتقديم المعلومات.

يلي المدير نائب مدير الوكالة، فهو المساعد والمسؤول الثاني بعد المدير ونوابه حال غيابه.

وللبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة –46– عدة مصالح سيتم تداولها.

ثالثا: الهيكل التنظيمي وكالة تبسة –46–:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري.



المصدر: مصلحة التنظيم الإداري في وكالة تبسة –46–

- **سند الصندوق:** وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون الاكتتاب بمبلغ محدد بمدة ممن اختياره، وبمعدل فائدة متغير حسب مدة الايداع، وهذا النوع موجه إلى الأشخاص الماديين والمعنويين؛
- **دفاتر التوفير:** هو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب للادخار، إذ يمكن صاحبه من إمكانية سحب أمواله المودعة في أي وقت يشاء، ومن أي وكالة من وكالات البنك، ويمكن هذا الدفتر صاحبه من الحصول على فائدة تضاف إلى رصيده كل ثلاثة أشهر، ويمكن للعميل أن يتابع حسابه لأن جميع العمليات مسجلة في ذلك الدفتر؛
- **دفتر توفير الأشبال:** وهذا الدفتر يمكن صاحبه من الشباب دون سن 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه؛
- **حساب إيداع لأجل:** يفتح هذا الحساب من طرف ثاني لصاحب الحساب بهدف إيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

2. القروض: وتنقسم إلى نوعين كما يلي:

2-1- قروض الاستغلال:

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى قروض الاستغلال في الوكالة بشيء من التفصيل كما يلي:

- **مفهوم قروض الاستغلال:**

تمنح قروض الاستغلال للمؤسسات لمدة ثلاثة أشهد كحد أدنى 24 شهرا كحد أقصى، وهي موجهة لرفع رأس المال العامل قصد تجديد المخزونات وتمويل الخزينة النقدية للمؤسسة، ويحدد المبلغ الأقصى للقرض من طرف البنك بحسب رقم أعمال المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة المخاطرة.

- **الوثائق اللازمة لقروض الاستغلال المطلوبة من قبل البنك الخارجي الجزائري:**

1. **الطلب الشكلي للقروض:** تحديد طبيعة القروض والضمانات المقترحة.
2. **الوثائق القانونية اللازمة:** تسمح بالتعريف للمؤسسة الطالبة للقرض.

هذه الوثائق تطلب مرة واحدة عند فتح الحساب إلا في حالة حدوث تغيير في قوانين النشاط أو العنوان، وفي هذه الحالة يجب مراجعة الوثائق التالية:

- نسخة طبق الأصل للسجل التجاري؛
- نسخة طبق الأصل مصادق عليها المعنيين للوائح الأشخاص؛
- نسخة لوثائق الملكية أو لعقد التأجير حسب الحالة؛

- نسخة للكشف الرسمي للإعلانات القانونية؛
- محضر مداولات مجلس الإدارة الذي يخص تعيين المدير العام للشركات بالأسهم **(SPA)**.

3. الوثائق المحاسبية والمالية:

- الميزانيات وحسابات النتائج للثلاثة سنوات الأخيرة مع الملحقات؛
- مخطط تمويل الميزانية وحسابات النتائج المتوقع للدورة (في حالة نشاط قديم)؛
- الميزانية وجدول حسابات النتائج المتوقع على ثلاث دورات (نشاط جديد)؛
- الحالة المحاسبية 30 جوان للملفات المسجلة بعد هذا التاريخ.

4. الوثائق الضريبية وشبه الضريبية:

- شهادة عدم خضوع للضرائب لتاريخ حديث (أقل من 03 أشهر)؛
- شهادة دفع جميع الحقوق **(CASNOS)** لتاريخ حديث.

- **آجال معالجة ملفات الاستغلال في البنك الخارجي الجزائري – وكالة تبسة 46-:**

- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص الوكالة المركزية **20 يوم؛**
- أجل الرد على طلب قرض يكون من اختصاص الوكالة المركزية بصفتها المسؤول عن الوكالات:

20 يوم + 20 يوم = 40 يوم

- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص المديرية العامة:

20 يوم + 20 يوم + 20 يوم = 60 يوم

من خلال الدراسة السابقة لقروض الاستغلال التي يمنحها البنك الخارجي الجزائري يمكن استخلاص ما يلي:

- يجب تقديم جميع الوثائق الضرورية ضمن ملف الحصول على القرض؛
- يقوم البنك بدراسة الملف ثم اتخاذ القرار إما بالموافقة أو الرفض.

2-2- قروض الاستثمار:

- **مفهوم قروض الاستثمار:** هي القروض الموجهة أو التي تستخدم في تميل وإنشاء مشاريع جديدة أو تحديد آلات ومعدات الإنتاج، أو تقوم المؤسسة بتوسيع نشاطها.
- **الوثائق المطلوبة لمنح قرض استثمار في البنك الخارجي الجزائري:** يتوجب على طالب القرض استثمار إحضار ما يلي:

- طلب قرض (كما ينص عليه القانون) من طرف مسير المؤسسة؛

- حالة الإرث لمسيري المؤسسة؛
- نسخة للوائح العملية؛
- نسخة للسجل التجاري؛
- الحالة الضريبية وشبه الضريبية؛
- دراسة اقتصادية وتقنية للمشروع؛
- عقد المورد الخاص باستيراد التجهيزات؛
- فاتورات الأسعار الأولية وشروط المورد؛
- رخصة البناء للمشاريع الجديدة؛
- ثلاث ميزانيات الأخيرة لنشاط الصفقات الأخيرة القديمة؛
- الميزانيات المتوقعة في قدرة الاستثمار.

ولكن على طلب قرض الاستثمار أن يلتزم بالشروط التالية:

- يجب أن تساهم المؤسسة في قيمة المشروع بنسبة أدناها 30% من قيمة القرض؛
- تقديم ضمانات تفوق قيمة القرض، أي نسبة تغطية الضمانات للقروض تفوق 100%؛
- تأمين متعدد الأخطار لكل الضمانات لأنه في حالة وقوع حادث تتكفل مؤسسات التأمين بتعويض قيمة الضرر للبنك.

- **آجال معالجة ملفات الاستثمار في البنك الخارجي الجزائري –وكالة تبسة 46–:**

- أجل الرد على طلب القرض يكون من الوكالة المركزية 30 يوم؛
- أجل الرد على طلب قرض يكون من اختصاص فرع الوكالة المركزية بصفته المسؤول عن الوكالات: 30 يوم + 30 يوم = 60 يوم؛
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص المديرية العامة: 30 يوم + 30 يوم + 30 يوم = 90 يوم؛

من خلال ما سبق نستخلص أنه يجب تقديم الوثائق اللازمة للحصول على قرض الاستثمار وكذلك الضمانات للبنك قيمة القرض، ثم تتم دراسة الملف وبعدها اتخاذ قرار القبول أو الرفض من طرف البنك.

المطلب الثالث: تطور نشاط البنك الخارجي الجزائري خلال الفترة (2005-2009)

- **الخدمات الحديثة:** يقوم بنك الجزائر الخارجي بالعديد من الخدمات الحديثة منها مايلي:

1. **بيع سندات الخزينة:** إن تدهور أسعار النفط في السوق العالمية كبد الحكومة الجزائرية خسائر كبيرة وانخفاض كبير في احتياطات الصرف من العملة وتوقفت معظم المشاريع التنموية وتدهور الوضعية الاقتصادية بسبب توقف التنمية الاقتصادية نتيجة إلى قلة الايرادات فوجدت الحكومة نفسها أمام تحد كبير فلجأت الخزينة العمومية إلى طرح سندات خزينة ووضعها في السوق لجذب التمويل اللازم للمشاريع التنموية، وبالتالي تم طرحها في السوق المصرفية وبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة كان لها نصيب من هذه السندات وهذه الأخيرة بقيمة 50000 دج وبمعدل فائدة يقدر بـ 2.5% سنويا وهذا النوع من السندات يقدمه بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة كخدمات إلى عملائها؛
2. **خصم الأوراق المالية:** يقوم بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة بخصم الأوراق المالية، ومن أهم الأوراق المالية التي تقوم الوكالة بخصمها الكمبيالة التي تعتبر وسيلة دفع بين التجار والتاجر الذي نجد صعوبة في التمويل ونقص في السيولة يلجأ إلى الوكالة، حيث تقوم هذه الأخيرة بإعطاء قيمة الوكالة مطروح منها نسبة الخصم التي تحددها الوكالة، وعند وصول تاريخ الاستحقاق يسترجع البنك نقوده وهذه من الخدمات التي تقدمها الوكالة إلى العملاء؛
3. **بطاقة الدفع:** تسمح هذه البطاقة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في كل وكالات **BEA**، أو حتى وكالات البنوك الزميلة، وكذا القيام بعملية الدفع لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الالكتروني **TPE**، ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة وقابلة للتجديد ويتم السحب وفق سقف أسبوعي محدد من قبل البنك، ولكل فاتح لحساب جديد لدى احدى وكالات بنك **BEA** الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة؛
4. **حسابات الأجر:** وهي حسابات تخص العمال الذين يفتحون حساباتهم في البنك بدلا من البريد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم بناء الجانب التطبيقي عليه، حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة مع تبيان مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مطالب:

- **المطلب الأول: معمار الدراسة من المجتمع إلى النموذج؛**
- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الأول: معمار الدراسة من المجتمع إلى النموذج

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة، ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى، ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

1-1 تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنك الخارجي الجزائري –تبسة–

1-2 تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 40 استمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): تداول الاستبيان

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	**40**	**%100**
التي لم يتم استرجاعها	**0**	**0**
غير صالحة للتحليل	**0**	**0**
المسترجعة الصالحة للتحليل	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- منهج الدراسة:

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجميع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الدلالات الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

3- نموذج الدراسة:

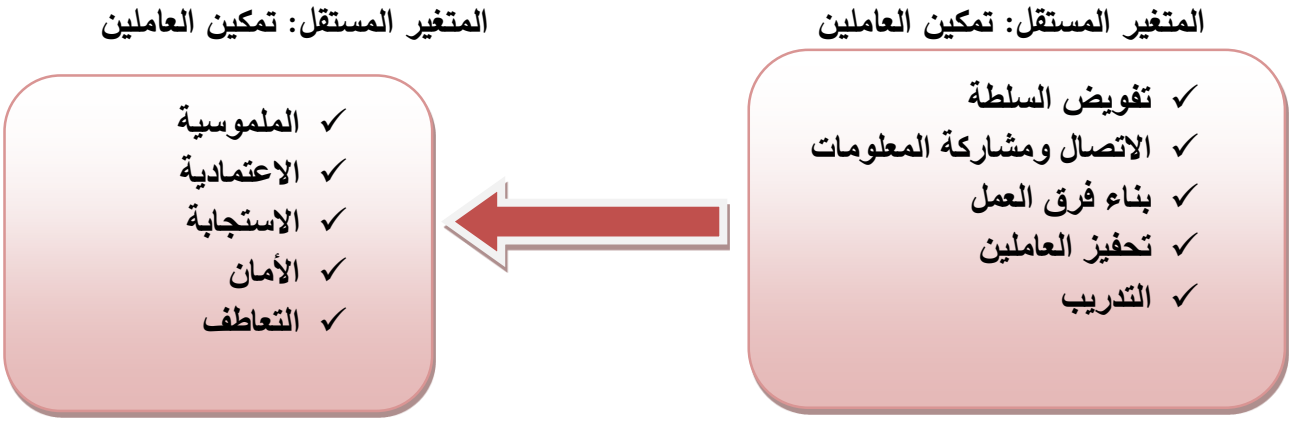
تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه تمكين العاملين بأبعاده على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري –تبسة– وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: ويتمثل في تمكين العاملين وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد(المعايير) وهي (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب).

المتغير التابع: ويتمثل في جودة الخدمة، وتم تقسيمه هو الآخر إلى متغيرات تابعة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد(المعايير) وهي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1- أدوات الدراسة: وتتمثل فيم يلي:

1-1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمستشفى وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2-1- استمارة الاستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الاستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت الاستمارة على مجموعة من الفقرات (الأسئلة) مقدرة ب 40 سؤالا مقسمة إلى أجزاء.

2- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على على مجموعة من الأساتذة المحكمين من اصحاب الاختصاص من أجل اختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

2-1- الصدق الظاهري

قبل أن تطرح استمارة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص [1]، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

[1]. **الملحق رقم (04)**

الجدول رقم (2-2): يوضح الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	برهوم اسماء	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم تجارية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	مساني صورية	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم تجارية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	مختار مراحي	أستاذ تعليم عالي	قسم العلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطالبة.

2-2- الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل

ويقصد به مدى اتساق كل بعد مع الأبعاد الأخرى وذا مع المتغير المستقل، نستعين بمعامل الارتباط بيرسون **(Pearson Correlation)** لمعرفة مدى اتساق أبعاد المحور الأول فيما بينها، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول (02-03): مصفوفة بيرسون لأبعاد تمكين العاملين فيما بينها

المتغير	تفويض السلطة	الاتصال ومشاركة المعلومات	بناء فرق العمل	تحفيز العاملين	التدريب	تمكين العاملين
تفويض السلطة	1	**0.426	*0.342	**0.589	**0.290	**0.747
الاتصال ومشاركة المعلومات	**0.426	1	**0.379	*0.327	**0.518	**0.696
بناء فرق العمل	*0.342	**0.379	1	0.232	**0.452	**0.665
تحفيز العاملين	**0.589	*0.327	0.232	1	*0.376	**0.747
التدريب	0.290	**0.518	**0.452	*0.376	1	**0.721
تمكين العاملين	**0.747	**0.696	**0.665	**0.747	**0.721	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الملاحظ أن هناك علاقات إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين جميع الأبعاد، كما أن العاقات بين الأبعاد والمتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين فهي علاقات قوية.

من الجدير بالذكر أن هذه المصفوفة لا تقدم معلومات حول العلاقة السببية بين الأبعاد. إنها تقديم للارتباط الاحتمالي بينها. بالتالي يجب علينا استكمال استعمال الأدوات الإحصائية لقياس أثر تمكين العاملين على جودة الخدم بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا باستخدام الانحدار المتعدد الخطي.

2-2- ثبات أداة الدراسة معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 40 استبيان، قمنا بحساب صدق وثبات الاستبيان وهذا بحساب معامل آلفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (2-4):

الجدول رقم (02-04): اختبار آلفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات آلفا كرونباخ
تفويض السلطة	**0.831**
الاتصال ومشاركة المعلومات	**0.839**
بناء فرق العمل	**0.903**
تحفيز العاملين	**0.896**
التدريب	**0.878**
تمكين العاملين	**0.909**
الملموسية	**0.936**
الاعتمادية	**0.887**
الاستجابة	**0.883**
الأمان	**0.889**
التعاطف	**0.992**
جودة الخدمة	**0.885**
المجموع الكلي	**0.931**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

- من الجدول رقم (2-4): يمكن قراءة نتائج قياس الاستبيان حيث نجد أن قيمة آلفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل كلها فوق 0.70 وهي قيم جيدة جدا، كذلك قيمة آلفا كرونباخ الخاصة بفقرات تمكين العاملين تساوي (0,909)، ومن جهة أخرى جاءت قيم جودة الخدمة مساوية لي (0,885)، بينما جاءت قيمة آلفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.931) وهي قيم أكبر من 0.70 يمكن القول أن البيانات ممتازة وذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، واجراء اتفاقية التربص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (البنك الخارجي الجزائري –تبسة–) تم توزيع 40 استبيان على أفراد العينة، ولتحليل بيانات الاستبيان وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **(SPSS V27)** [1] الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1- اختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي: 1+2+3+4+5/5 = 3.

أما **طول الفئة** فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي: 5-1 = 4. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة = 5/4 = 0.8. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول الرقم (02-05): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

[1] SPSS: Statistical Package for Social Sciences

الجدول رقم (02-06): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المرافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,37 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

2-معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين [1]، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

$$r = \frac{1}{n}\sum\left(\frac{x-\bar{x}}{s_x}\right)\left(\frac{y-\bar{y}}{s_y}\right)$$

ويحسب بالقانون الموالي:

3- **معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach alpha):** تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1-\frac{\sum vi}{vt}\right)$$

4- التكرارات والنسب المئوية

وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

[1] نبيل جمعة صالح النجار، **الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

5- المتوسط الحسابي

يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع [1] ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

6- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها [2]. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

7- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في ايجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن ايجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

معامل التحديد(R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

---

[1]. نبيل جمعة صالح النجار، **مرجع سابق**، ص: 21.

[2]. محمد شامل بهاء الدين فتحي، **الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

8- التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه تمكين العاملين على جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. وهذا بالاعتماد على اختبار شابيرو–ويلك وكالموغروف– سيميرنوف.

من خلال مخرجات برنامج **spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (2–7):

والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

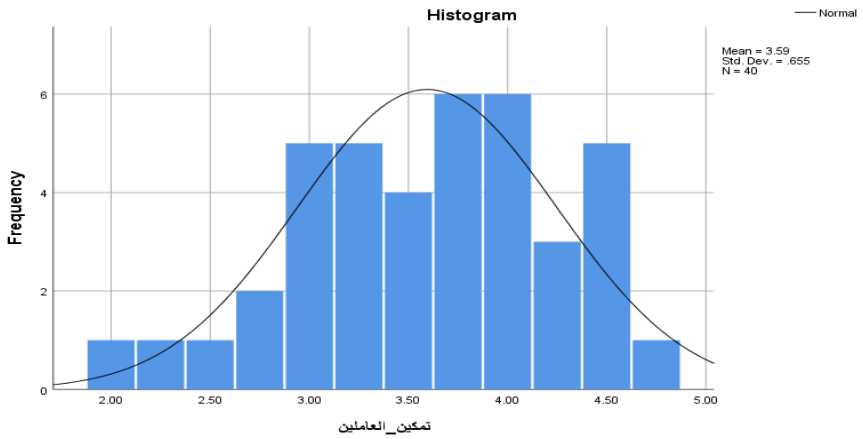
الجدول رقم (2–7): اختبار التوزيع الطبيعي

	اختبار كالموغروف– سيميرنوف	**اختبار شابيرو– ويلك**
المتغير	مستوى الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية
تمكين العاملين	0.200*	0.436*
جودة الخدمة	0.200*	0.378*

من الجدول أعلاه رقم (2–7): والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، وحسب اختبار شابيرو ويلك نلاحظ ان قيمة الدلالة الاحصائية لمتغير تمكين العاملين هي 0,436 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك بالنسبة للمتغير التابع جودة الخدمة والذي يمثل الظاهرة المدروسة، نلاحظ أن قيمة الدلالة الاحصائية هي0,378 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني أننا سنقوم بالعمل باستخدام الاختبارات المعلمية **(Tests Paramétrique).**

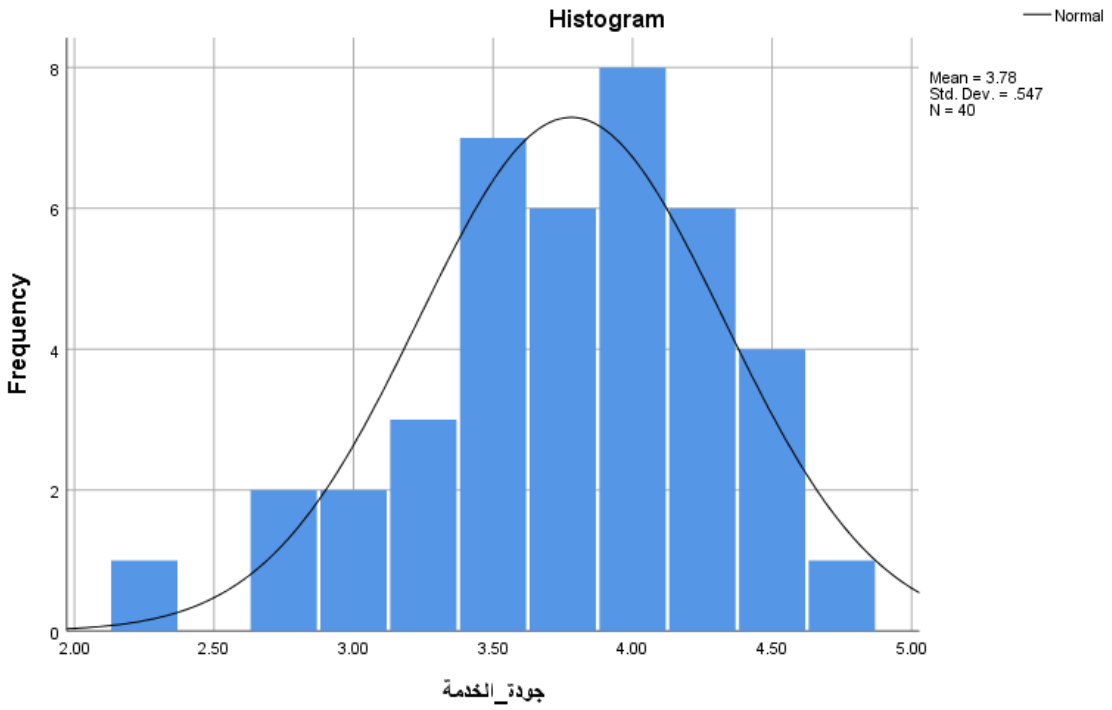
كذلك الشكلين (03–02) و(04–02) ويتبين أنهما يأخذان الشكل الجرسي مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (02-03): **التوزيع الطبيعي لتمكين العاملين**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

شكل رقم (02-04): **التوزيع الطبيعي لجودة الخدمة**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة بينها، وقياس الأثر وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري–تبسة–.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدارسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27

- **الجنس:** توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

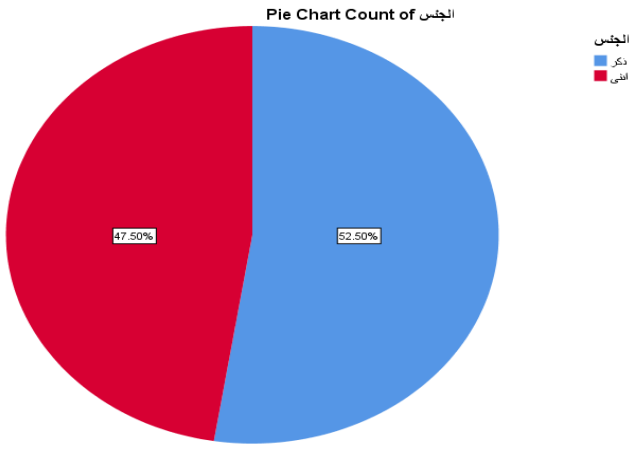
الجدول رقم (2–8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	21	%52,5
أنثى	19	%47,5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم **(2–8)** تم إعداد الشكل رقم

شكل رقم (2–4): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم **(2–8)** والذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس نجد أن جنس الذكر احتل المرتبة الأولى بنسبة (52,5%)، أما نسبة الأنثى فكانت (47,5%)، والملاحظ وجود تقارب

نسبي بين الجنسين في هيكل القوى العاملة داخل البنك الخارجي الجزائري، وهو ما قد يفسر على أن القطاع البنكي لا يتطلب مجهودا بدنيا، مما يجعله بيئة مناسبة لكلا الجنسين، ما يدل على تبني سياسات توظيف قائمة على الكفاءة لا التمييز، ويؤكد على تكافؤ الفرص داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

- **الفئة العمرية: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية**

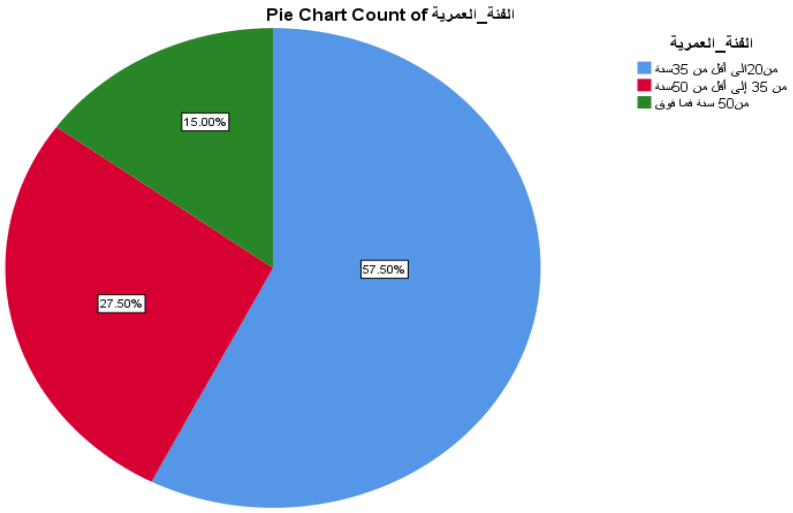
الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

العبارات	التكرارات	النسبة
من 20 إلى أقل من 35 سنة	23	%57.5
من 35 إلى أقل من 50 سنة	11	%27,5
من 50 سنة فما فوق	6	%15
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم(2-9) تم إعداد الشكل رقم

شكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(2-9) والذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية نجد أن كل الفئات العمرية الموضوعة كانت محققة حيث أن (فئة من20 إلى أقل من 35 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (57.5%) مما يعكس توجه المؤسسة البنكية نحو ضخ دماء جديدة والاستفادة من الكفاءات الحديثة، في حين تظهر الفئات الأكبر سنا (فئة من35 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (27.5%) وهم الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، وتعد هذه الفئة حيوية لربط الخبرة بالممارسات الحديثة. ثم تأتي (فئة أكثر

من 50 سنة) بنسبة (15%)، ربما نتيجة لسياسات احلال وظيفي لتحديث البنية البشرية داخل المؤسسة أو انتقالات وظيفية داخلية، وتوجه البنك نحو التقاعد المبكر.

- **المستوى التعليمي:** توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

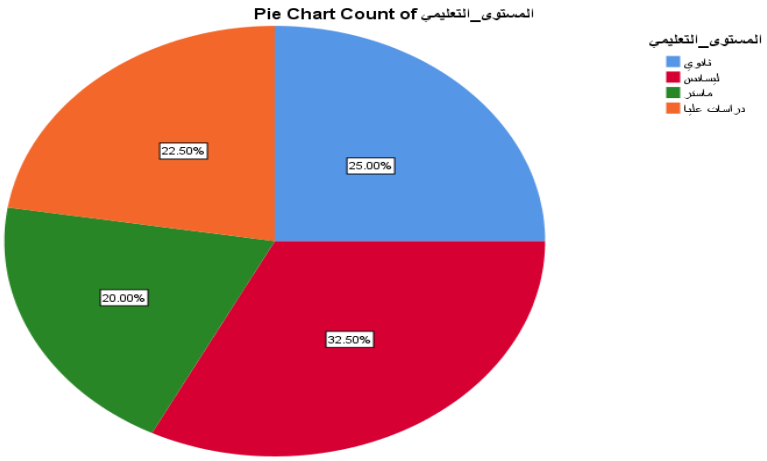
الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	10	%25
ليسانس	13	%32,5
ماستر	8	%20
دراسات عليا	9	%22.5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم(2-7) تم إعداد الشكل رقم

شكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(2-7) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نجد أن العاملين الحاصلين على شهادة الليسانس هم الغلبة بنسبة (32,5%) هذه النسبة تعكس متطلبات التوظيف العامة في القطاع المصرفي، حيث تعد شهادة الليسانس المؤهل العلمي الأكثر شيوعا في الوظائف البنكية الأساسية، تليها فئة حملة شهادات ماستر والدراسات العليا بنسبة (42,5%) ما يدل على ان البنك يتوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية ذات الكفاءة الاكاديمية العالية، خصوصا في الوظائف التخصصية

والاستراتيجية، بينما احتل المرتبة الموالية مستوى ثانوي بنسبة (25%)، مما يعكس تنوع التركيبة الوظيفية بين الاداريين، التقنيين والموظفين الميدانيين ممن لا تتطلب مهامهم تأهيلا جامعيا.

- **الخبرة المهنية:** توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

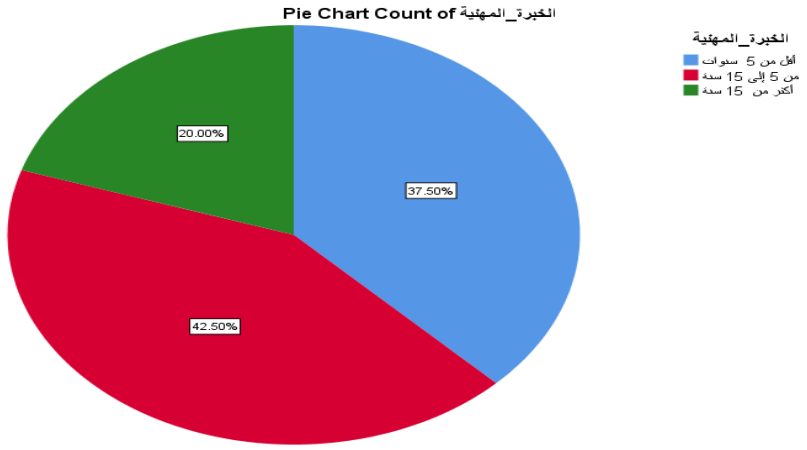
الجدول رقم (2-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	15	%37,5
من 05 إلى 15 سنة	17	%42,5
من 15 سنة فأكثر	8	%20
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم(2-11) تم إعداد الشكل رقم

شكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(2-11) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية نجد سيطرة الفئة متوسطة الخبرة (5-15 سنة) بالنسبة الأعلى لهذه الفئة (42.5%) تعكس مرحلة استقرار وظيفي ونضج مهني، حيث تكون هذه الفئة قد اكتسبت مهارات عملية جيدة دون الوصول بعد إلى المناصب العليا.، تلها فئة أقل من 5 سنوات تمثل فئة الموظفين الجدد نسبيا 37.5%، مما يدل على وجود سياسات تجديد مستمر للموارد البشرية من خلال توظيف خريجين جدد أو تعزيز الكفاءات الشابة. لتحل بعدها فئة أكثر من 15 سنة تمثل فقط 20%، وقد يفسر ذلك إلى الإحالة على التقاعد التدريجي أو انتقال الكفاءات القديمة إلى مناصب إدارية عليا أو خارج المؤسسة.

الرتبة الوظيفية: توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

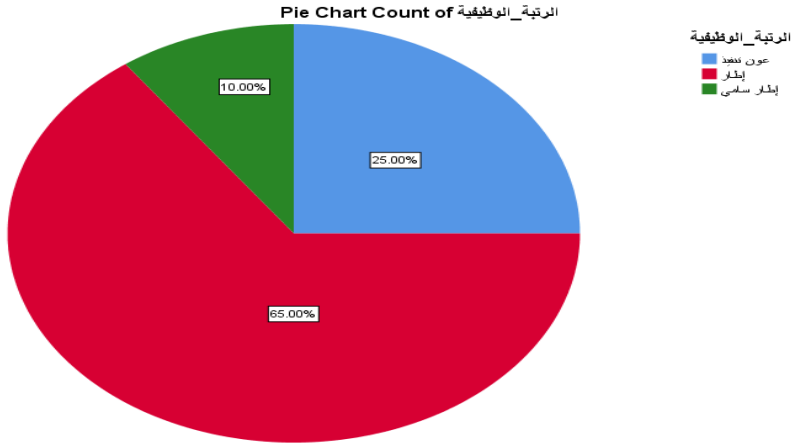
الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

العبارات	التكرارات	النسبة
عون تنفيذ	10	%25
إطار	26	%65
إطار سامي	4	%10
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم(2-12) تم إعداد الشكل رقم

شكل رقم (2-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من خلال الجدول رقم (2-12) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية يتبين أن فئة الإطارات المرتبة الأولى بنسبة 65% هذه النسبة تعكس تركيز البنك على توظيف الكفاءات الإدارية والمتخصصة، بما يتناسب مع طبيعة العمل البنكي الذي يتطلب مؤهلات جامعية وقدرات تحليلية ومهارية عالية. تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 25% تشير هذه النسبة إلى وجود شريحة من الموظفين الذين يتولون المهام التشغيلية والمساعدة، ما يحقق توازنا وظيفيا في توزيع المهام داخل المؤسسة. في المرتبة الأخيرة تأتي فئة إطار سامي هذه النسبة طبيعية بالنظر إلى الهرم التنظيمي للمؤسسة، حيث يكون عدد المناصب القيادية العليا أقل من باقي الفئات، وتسند وفقا لمعايير صارمة تتعلق بالخبرة والكفاءة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الأول تمكين العاملين

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي البنك الخارجي الجزائري –تبسة– حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

البعد الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (02-13): تحليل آراء العينة نحو بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
01	تفوض الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهمتي	التكرار	4	3	9	19	5	3.45	1.131	1	مرتفع
		%	10	7.5	22.5	47.5	12.5				
02	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار	التكرار	3	6	11	17	3	3.27	1.061	2	متوسط
		%	7.5	15	27.5	42.5	7.5				
03	تمنح الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي	التكرار	4	10	13	11	2	2.92	1.071	4	متوسط
		%	10	25	32.5	27.5	5				
04	تمنح الادارة القدرة على حل مشكلات العملاء دون الرجوع إليها	التكرار	6	6	13	13	2	2.97	1.143	3	متوسط
		%	15	15	32.5	32.5	5				
المتوسط العام والانحراف العام لتفويض السلطة في المؤسسة								3.15	0.898	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(2-13) والذي يوضح آراء العينة نحو بعد تفويض السلطة أظهرت نتائج التحليل أن بعد "تفويض السلطة" حقق متوسطات حسابية تراوحت بين (2.92 – 3.45)، حيث كانت

العبارة رقم(01): (تفوض الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهمتي) الأعلى بمتوسط (3.45) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من التفويض في هذا الجانب، أما **العبارة رقم(03):(تمنح الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي)** فقد حققت أدنى متوسط .(2,92)، وبالانحراف المعياري (1,071)، هذا يعني أن المبحوثين لا يتفقون بشدة ولا يعارضون بشدة، بل يظهر لديهم نوع من التحفظ أو التردد أو عدم وضوح الموقف تجاه الفقرات. كما يمكن القول إن نتائج تفويض السلطة تشير إلى وجود مستوى متوسط أو محايد في آراء المبحوثين، مما قد يعكس عدم وضوح السياسات أو الإجراءات المتعلقة بتفويض السلطة، أو تفاوت التجارب الفردية بين العاملين، الأمر الذي يجعل التقييم العام متوسطا. كما يمكن أن يدل ذلك على فرص للتحسين في هذا المجال، نظرا لعدم وجود تقييم مرتفع أو إيجابي.

البعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات

الجدول رقم (02-14): تحليل آراء العينة نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
05	تزود الادارة الموظفين بأحدث المعلومات بشكل دائم	التكرار	0	3	7	21	9	3.90	0.841	4	مرتفع
		%	0	7.5	17.5	52.5	22.5				
06	يمكن الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الملائم	التكرار	0	2	9	19	10	3.92	0.828	3	مرتفع
		%	0	5	22.5	47.5	25				
07	أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير	التكرار	0	2	9	18	11	3.95	0.845	2	مرتفع
		%	0	5	22.5	45	27.5				
08	تساهم المشاركة مع الموظفين في تحديد مجالات القوة والضعف	التكرار	1	2	6	18	13	4.00	0.960	1	مرتفع
		%	2.5	5	15	45	32.5				
المتوسط العام والانحراف العام للاتصال ومشاركة المعلومات في المؤسسة								3.94	0.715	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(02-14) والذي يوضح آراء العينة نحو بعد الاتصال ومشاركة المعلومات أظهرت نتائج التحليل أن بعد "الاتصال ومشاركة المعلومات" حقق متوسطات حسابية تراوحت بين (3.90 – 4.00)، حيث كانت **العبارة رقم(08): (تساهم المشاركة مع الموظفين في تحديد مجالات القوة والضعف)** الأعلى بمتوسط (4.00) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاتصال ومشاركة المعلومة في هذا الجانب، أما **العبارة رقم(05):(تزود الادارة الموظفين بأحدث المعلومات بشكل دائم)** فقد حققت أدنى متوسط .(3,90)، وبالانحراف المعياري (0,841)، هذا ما يعكس مستوى مرتفعا في هذا المجال، وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين يشعرون بوجود قنوات اتصال فعالة، وتتم مشاركة المعلومات بشكل جيد داخل المؤسسة وهذا بوجود تدفق جيد للمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يعزز من الشفافية ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما يعد مؤشرا ايجابيا على فعالية البنية الإدارية في توفير بيئة تواصلية سليمة.

البعد الثالث: بناء فرق العمل

الجدول رقم (02-15): تحليل آراء العينة نحو بعد بناء فرق العمل

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
09	تتوفر أجواء تعاون والمساعدة بين زملاء العمل	التكرار	1	1	7	18	13	4.02	0.919	1	مرتفع
		%	2.5	2.5	17.5	45	32.5				
10	العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد	التكرار	2	2	4	20	12	3.95	1.036	2	مرتفع
		%	5	5	10	50	30				
11	يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة تضمن الكفاءة والانجاز	التكرار	3	3	8	15	11	3.70	1.181	4	مرتفع
		%	7.5	7.5	20	37.5	27.5				
12	تسود الثقة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة	التكرار	2	3	7	16	12	3.82	1.107	3	مرتفع
		%	5	7.5	17.5	40	30				
المتوسط العام والانحراف العام لبناء فرق لعمل في المؤسسة								3.87	0.937	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم (02-15)والذي يوضح آراء العينة نحو بعد بناء فرق العمل أظهرت نتائج التحليل أن بعد "بناء فرق العمل" حقق متوسطات حسابية تراوحت بين (3.70 – 4.02)، حيث كانت **العبارة رقم(09): (تتوفر أجواء تعاون والمساعدة بين زملاء العمل)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,02) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,919) وهي الأعلى مما يدل على وجود مستوى مرتفع من بناء فرق العمل في هذا الجانب، أما **العبارة رقم(11):(يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة تضمن الكفاءة والانجاز)** جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,70)، قدر الانحراف المعياري له بـ(1,181)، هذا ما يصنف ضمن المستوى المرتفع، ويعبر ذلك عن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم العمل التعاوني والتشاركي، وتدل على فعالية فرق العمل في تحقيق الأهداف، وتقاسم المسؤوليات، وتبادل الخبرات. كما أن هذا يعزز الانسجام بين العاملين ويُسهم في رفع جودة الأداء الوظيفي.

البعد الرابع: تحفيز العاملين

الجدول رقم (02-16): تحليل آراء العينة نحو بعد تحفيز العاملين

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
13	المؤسسة تقدر الجهود المقدمة	التكرار	3	8	10	11	8	3.32	1.228	2	متوسط
		%	7.5	20	25	27.5	20				
14	بيئة العمل في المؤسسة تحفز على تقديم أفضل ما عندي	التكرار	3	9	9	10	9	3.32	1.269	3	متوسط
		%	7.5	22.5	22.5	25	22.5				
15	تشجع المؤسسة على الابتكار والابداع لتقديم أفضل الخدمات	التكرار	3	6	11	12	8	3.40	1.194	1	مرتفع
		%	7.5	15	27.5	30	20				
16	أتلقى مكافآت وحوافز عند تقديم أداء متميز	التكرار	12	7	3	13	5	2.80	1.489	4	متوسط
		%	30	17.5	7.5	32.5	12.5				
المتوسط العام والانحراف العام لتحفيز العاملين في المؤسسة								3.21	1.134	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(02-16) والذي يوضح تحليل آراء العينة نحو بعد تحفيز العاملين أظهرت نتائج التحليل أن بعد "تفويض السلطة" حقق متوسطات حسابية تراوحت بين (2.80 – 3.40)، حيث **العبارة رقم (15): (تشجع المؤسسة على الابتكار والابداع لتقديم أفضل الخدمات)** الأعلى بمتوسط (3.40) مما يدل على وجود مستوى مرتفع من تحفيز العاملين في هذا الجانب، أما **العبارة رقم (16):**

(أتلقى **مكافآت وحوافز عند تقديم أداء متميز)** في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,80)، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,489)، هذا أن المبحوثين لا يتفقون بشدة ولا يعارضون بشدة، بل يظهر لديهم نوع من التحفظ أو التردد أو عدم وضوح الموقف تجاه الفقرات. كما يمكن القول إن نتائج تحفيز العاملين تشير إلى وجود مستوى متوسط أو محايد في آراء المبحوثين، مما قد يعكس عدم وضوح السياسات أو الإجراءات المتعلقة بتحفيز العاملين، الأمر الذي يجعل التقييم العام متوسطا. كما يمكن أن يدل ذلك على فرص للتحسين في هذا المجال، نظرا لعدم وجود تقييم مرتفع أو إيجابي.

البعد الخامس: التدريب

الجدول رقم (02-17): تحليل آراء العينة نحو بعد التدريب

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
17	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب	التكرار	1	4	11	16	8	3.65	1.001	4	مرتفع
		%	2.5	10	27.5	40	20				
18	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بشكل دائم	التكرار	0	7	8	16	9	3.67	1.022	3	مرتفع
		%	0	17.5	20	40	22.5				
19	توفر الإدارة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة داخلها	التكرار	0	6	7	15	12	3.82	1.035	2	مرتفع
		%	0	15	17.5	37.5	30				
20	توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير المهارات	التكرار	0	6	4	15	15	3.97	1.050	1	مرتفع
		%	0	15	10	37.5	37.5				
المتوسط العام والانحراف العام للتدريب في المؤسسة								3.78	0.879	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(02-17) والذي يوضح آراء **العينة نحو بعد التدريب** أظهرت نتائج التحليل أن بعد "التدريب" حقق متوسطات حسابية تراوحت بين (3.65 – 3.97)، حيث كانت **العبارة رقم(20): (توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير المهارات)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,97) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(1,050)، وهي الأعلى مما يدل على وجود مستوى مرتفع من بناء فرق العمل في هذا الجانب، **العبارة رقم(17):(تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب)** في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,65)، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,001)، هذا ما يصنف ضمن المستوى المرتفع، ويعبر ذلك وهو ما يصنف ضمن المستوى المرتفع، ويدل ذلك على أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تعتبر فاعلة ومناسبة إلى حد كبير، وتسهم في تطوير كفاءة العاملين وتحسين أدائهم. كما تعكس النتائج وجود اهتمام إداري بتحديد احتياجات التدريب وتوفير الموارد المناسبة لتنفيذه، ما ينعكس ايجابا على بيئة العمل وجودة الخدمة المقدمة.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني جودة الخدمة (المتغير التابع)

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي البنك الخارجي الجزائري –تبسة– لجودة الخدمة، وتحليل أي بعد من الجودة يقيم أعلى أو أقل من غيره.

الجدول رقم (02-18): تحليل آراء العينة نحو أبعاد جودة الخدمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة البعد	المستوى
01	الملموسية	2.41	1.191	5	منخفض
02	الاعتمادية	4.09	0.816	3	مرتفع
03	الاستجابة	4.01	0.800	4	مرتفع
04	الأمان	4.10	0.798	2	مرتفع
05	التعاطف	4.27	0.620	1	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم(02-18) والذي يوضح آراء العينة نحو أبعاد جودة الخدمة أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد جودة الخدمة حققت متوسطات حسابية تراوحت بين (2.41 – 4.27)، حيث كان **البعد الخامس (التعاطف)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة والذي يدل على مستوى مرتفع جدا، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,620)، وهي الأعلى مما يدل على وجود مستوى مرتفع جدا من التعاطف.

كما جاءت الأبعاد المتمثلة في الأمان، الاعتمادية، الاستجابة بمتوسطات حسابية (4.10)، (4.09)، (4.01) على التوالي وهي مستويات مرتفعة حيث تقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، بينما جاء بعد الملموسية بمتوسط حسابي منخفض قدر ب (2.41)، ويشير ذلك إلى أن الموظفين يقيمون الخدمة بشكل إيجابي من حيث السلوك المهني للعاملين، والاعتمادية، والاستجابة، غير أن هناك نقصا ملموسا في الجوانب المادية التي تعكس صورة المؤسسة، مثل المرافق، والأدوات، والمظهر العام، وهذا يعد مؤشرا مهما لصناع القرار بضرورة تعزيز البنية التحتية والاهتمام بالوسائل المادية كجزء لا يتجزأ من جودة الخدمة الشاملة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سنحاول القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب)، والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، لنقوم بعدها بقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

1- اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح لنا بتطبيق الاختبارات البارامترية، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "**معامل الارتباط بيرسون**" **.Person corelation**

جدول رقم (02-19): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات لمستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل		جودة الخدمة
تفويض السلطة	قيمة الدلالة الإحصائية	0.06
	معامل الارتباط بيرسون	0.30
الاتصال ومشاركة المعلومات	قيمة الدلالة الإحصائية	0.00
	معامل الارتباط بيرسون	0.50**
بناء فرق العمل	قيمة الدلالة الإحصائية	0.05
	معامل الارتباط بيرسون	0.31
تحفيز العاملين	قيمة الدلالة الإحصائية	**0.02**
	معامل الارتباط بيرسون	0.477**
التدريب	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.57**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم(02-19) والذي يمثل مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يتبين وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الأبعاد الاتصال ومشاركة المعلومات، تحفيز العاملين، التدريب كمتغيرات مستقلة جزئية والمتغير التابع جودة الخدمة، بينما كانت علاقة الارتباط ضعيفة بين بعد بناء فرق العمل وجودة الخدمة. أما بعد تفويض السلطة لم تكن هناك علاقة ارتباط كون مستوى الدلالة الإحصائية يساوي 0.06 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

بعد قياس علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية والمتغير التابع، سنحاول اختبار الفرضيات وهذا معرفة قوة الأثر ومعامل التفسير، باستخدام أسلوب من الأساليب الاحصائية المتقدمة والمتمثل في الانحدار الخطي المتعدد. وهذا لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا على التابع، من خلال حساب قيمة **B** ومعرفة إشارتها واختبار دلالتها الإحصائية فإنه يمكننا معرفة مدى تأثير كل متغير مستقل جزئي على المتغير التابع، واتجاه هذا التأثير هل هو سلبي أم إيجابي.

2- قياس شروط الانحدار الخطي المتعدد

هناك عدة طرق للانحدار الخطي المتعدد من بينها طريقة الانحدار الخطي المتعدد المعياري (القياسي)، حيث سنقوم بإدخال جميع المتغيرات المستقلة مع بعضها لمعرفة مدى تأثيرها على المتغير التابع.

وقبل استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد يجب التأكد من شروطه في عدة نقاط أهمها:

- العينة تكون احتمالية عشوائية وهو شرط محقق.
- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- **الازدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدي، حيث يجب أن لا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

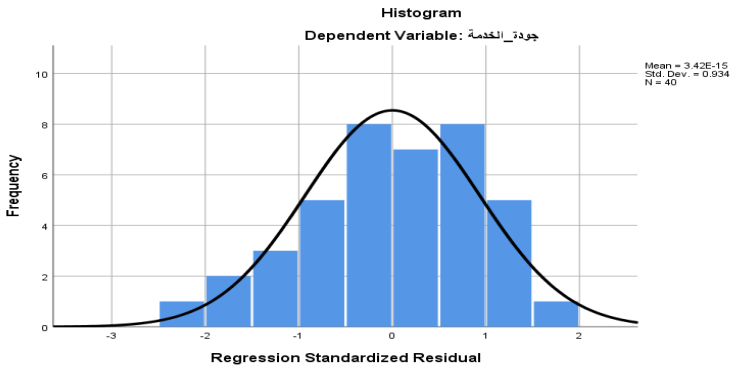
نلاحظ من خلال جدول معاملات الانحدار والثابت Coefficients أن قيمة **VIF** للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.769، 1.563، 1.64، 1.656، 1.632 وهي لم تتعدى **القيمة 5** وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- أن يكون بيانات المتغير التابع (جودة الخدمة) موزعة طبيعيا وهذا الشرط محقق.
- **القيم المتطرفة:** وهذا الشرط يجب تحققه قبل القيام بخطوة الانحدار الخطي المتعدد ويتم التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة بالاستعانة باختبار مسافة ميهالانوبيسmihalanobis ، حيث نقوم بمقارنة أكبر قيمة لاختبار ميهالانوبيس مع القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية، والتي يتم استخراجها عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا كانت أكبر قيمة لاختبار ميهالانوبيس أقل من القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية فإننا نقبل الفرض الصفري على أنه لا توجد قيم متطرفة.

من خلال برنامج **spss** تبين أن أكبر قيمة للميهالانوبيس هي 14.623 وعند مقارنتها بالقيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة أي df=6 والتي تساوي 18.852 أي أن قيمة ميهالانابيس اقل من قيمة اختبار كاي تربيع الجدولية، وبالتالي لا وجود للقيم المتطرفة والشرط محقق.

- **شرط تجانس البواقي:** وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل رقم (02-09)

شكل رقم (02-09).: تجانس البواقي لمتغير جودة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من خلال الشكل رقم(02-09) والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (جودة الخدمة) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما ان غالبيتها واقعة بين **-3** و **+3** مما يدل على أن شرط التجانس محقق.

3- تحديد نموذج الدراسة:

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة في البنك الجزائري الخارجي.

بما أن الدراسة حول أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة، تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين إلى متغيرات خمسة مستقلة جزئية، تتمثل في (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة العمل، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب)، وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس المتغيرات المستقلة الجزئية وما مدى أثرها على المتغير التابع الإجمالي المتمثل في جودة الخدمة. وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y= \beta 0 + \beta 1\ X_1+ \beta 2\ X_2+ \beta 3\ X_3+ \beta 4\ X_4+ \beta 5\ X_5$$

حيث تمثل:

β0: الثابت
X_1 : المتغير المستقل الجزئي 1 (تفويض السلطة)
X_2 : المتغير المستقل الجزئي 2 (الاتصال ومشاركة المعلومات)
X_3 : المتغير المستقل الجزئي 3 (بناء فرق العمل)
X_4 : المتغير المستقل الجزئي 4 (تحفيز العاملين)
X_5 : المتغير المستقل الجزئي 5 (التدريب)
Y : المتغير التابع جودة الخدمة

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الانحدار على النحو التالي:

بناء فرق العمل β3 +الاتصال ومشاركة المعلومات β2 + تفويض السلطة β1 + β0 =جودة الخدمة التدريب β5 +تحفيز العاملين β4 +

4-تحليل وتفسير النتائج:

4-1- جدول الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة

يمثل الجدول رقم (02-20) ملخص النموذج للانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (02-20): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2 Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر
1	0.672	0.452	0.371	0.43380	0.452	5.607

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(02-20) أعلاه والذي يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد تمكين العاملين) والمتغير التابع (جودة الخدمة) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي R= 0.672، أما قيمة معامل التحديد المصحح فهي R^2 =0.372، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبه 37.2% من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة).

وتدل قيمةR^2 Adjusted على فعالية ضعيفة للنموذج، بحيث أن المتغيرات المستقلة الجزئية مجتمعة تؤثر على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري بنسبة 37.2% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 62.8% تؤثر على جودة الخدمة بمؤسسة الدراسة.

- في الانحدار المتعدد لا نعتمد على معامل التحديد لأنه يتأثر بالمتغيرات المستقلة المدخلة بل نعتمد على **معامل التحديد المصحح R^2 Adjusted.**

4-2- جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الاحصائية الكلية

من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم اعداد الجدول رقم (02-21) والذي يمثل تحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (02-21): تحليل التباين ANOVA

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدلالة الاحصائية
1	الانحدار	5.276	5	1.055	5.607	0.001
	البواقي	6.398	34	0.188		
	المجموع	11.674	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من خلال الجدول أعلاه رقم(02-21) والذي يمثل جدول تحليل التباين **ANOVA** يتكون من شقين:

- **الشق الأول:** يتعلق بمصدر التباين سوى ما تعلق بالانحدار أو البواقي.

نلاحظ ان المتغيرات المدرجة في النموذج لها تأثير أقل أو مصدر أقل من التباين مقارنة بالبواقي والتي تساوي 7.483 ما يفسر أن درجة تأثير أقل نوعا ما لمتغيرات الانحدار.

- **الشق الثاني:** في جدول تحليل التباين **ANOVA** يتعلق باختبار فيشر F أو المعنوية الاحصائية الكلية لمعلمات النموذج. هنا يبين الجدول أن الدلالة الاحصائية الكلية تساوي **sig=0.001**. مما يدل على أن النموذج بالكامل معنوي إحصائيا، حيث بلغت قيمة **F=5.607**، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الأبعاد الخمسة المتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) وبين جودة الخدمة.

3-4- معاملات الانحدار لأبعاد تمكين العاملين

جدول رقم (02-22): معاملات الانحدار Coefficients

النموذج		التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة الاحصائية	معامل تضخم التباين
1	الحد الثابت	1.866	0.428		4.35	0.000	
	تفويض السلطة	0.063-	0.103	0.103-	0.612-	0.545	1.769
	الاتصال ومشاركة المعلومات	0.195	0.121	0.25	1.604	0.118	1.563
	بناء فرق العمل	0.10	0.087	0.17	0.115	0.909	1.364
	تحفيز العاملين	0.155	0.079	0.322	1.968	0.046	1.656
	التدريب	0.214	0.101	0.343	2.116	0.42	1.632

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح الجدول رقم(02-22) والذي يمثل معاملات الانحدار أن بعض أبعاد تمكين العاملين لها أثر معنوي وإحصائي على جودة الخدمة حيث:

- بلغ معامل التأثير غير المعياري B **لبعد التدريب** 0.214 وهو الأعلى بين المتغيرات المستقلة، ومعامل تأثير معياري Beta=0.343 مما يشير إلى أن التدريب يلعب دورا جوهريا في تفسير جودة الخدمة، كما كانت قيمة Sig لهذا البعد 0.04 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية متوسط لمتغير التدريب على جودة الخدمة.
- كذلك كان بعد **تحفيز العاملين** ذو أثر معنوي Sig=0.04، B=0.155، ويمتلك معامل تأثير معياري Beta=0.323، مما يشير الى أهمية هذا البعد في تعزيز جودة الخدمة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية متوسط لمتغير تحفيز العاملين على جودة الخدمة.
- في المقابل لم يظهر بعد **تفويض السلطة** أثر معنويا، إذ بلغت قيمة Sig الخاصة به0.545، وهي أعلى من المستوى المعنوية 0.05.
- بالنسبة لبعد **الاتصال ومشاركة المعلومات** لم يكن ذو أثر معنوي، إذ بلغت قيمة Sig الخاصة به 0.118، وهي أعلى من المستوى المعنوية 0.05.
- كذلك لم يظهر **بعد بناء فرق العمل** أثر معنوي، إذ بلغت قيمة Sig الخاصة به0.909، وهي أعلى من المستوى المعنوية 0.05.

5- صياغة المعادلة النهائية:

- **تحفيز العاملين:** معامل الانحدار B يساوي 0.155 وهو موجب يدل على العلاقة الموجبة بينه وبين جودة الخدمة بمعنى أنه يتغير تحفيز العاملين وجودة الخدمة بنفس الاتجاه.
- **التدريب:** كذلك معامل الانحدار B يساوي 0.214 وهو موجب يدل على العلاقة الموجبة بينه وبين جودة الخدمة بمعنى أنه يتغير التدريب وجودة الخدمة بنفس الاتجاه.
- قيمة الثابت 1.866 وهي تعبر على الحد الأدنى للمتغير التابع **(جودة الخدمة)** في حالة المتغيرات المستقلة تساوي 0 هنا لا تساوي الواحد لأن المعامل لا يساوي 0 كما أن المتغير المستقل أدنى قيمة له هي 1 بناء على مقياس ليكارت الخماسي.

Y =1.866 + 0.155 X1 + 0.214 X2

وبالتالي يمكن صياغة المعادلة كالآتي:

التدريب 0.214 + تحفيز العاملين 0.155 + 1.866= جودة الخدمة

توضح معادلة الانحدار الخطي المتعدد، أثر متغيرين مستقلين يتمثلان في تحفيز العاملين والتدريب على متغير تابع يمثل جودة الخدمة في البنك الخارجي الجزائري، حيث تشير المعادلة إلى أن كلا من تحفيز العاملين والتدريب لهما أثر ايجابي على جودة الخدمة، لكن التدريب له أثر أكبر 0.214 مقارنة بتحفيز العاملين 0.155.

- بالنسبة للمعامل الثابت يساوي 1.866، فعند التعويض بأدنى قيمة من مقياس ليكارت نحصل على القيمة المتوقعة لجودة الخدمة **y=1.866** وهي منخفضة.
- كلما زادت درجة تحفيز العاملين بوحدة واحدة، زادت جودة الخدمة بمقدار 0.155 وحدة، بشرط ثبات باقي المتغيرات.
- كلما زادت درجة التدريب بوحدة واحدة، زادت جودة الخدمة بمقدار 0.214 وحدة، بشرط ثبات مستوى تحفيز العاملين وباقي المتغيرات.

اعتمادا على المعادلة النهائية للانحدار، يمكن التنبؤ بجودة الخدمة باستخدام القيم المدخلة لأبعاد تمكين العاملين، حيث تبين النتائج أن كل ارتفاع في مستوى التدريب أو تحفيز العاملين يؤدي إلى تحسن نسبي في جودة الخدمة، مما يبرز أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء العام للبنك الخارجي الجزائري.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال محاولة معرفة أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة على مستوى البنك الخارجي الجزائري –تبسة– ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لإجراء الدراسة التي تكونت من قسمين، تمثل القسم الأول في البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني تم تقسيمه إلى محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل والمتمثل في تمكين العاملين بأبعاده الخمسة المتمثلة في تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب حيث تكون هذا المحور من 20 فقرة (سؤالا) تم توجيههم إلى عينة مكونة من 40 موظف، أما المحور الثاني والذي يشمل المتغير التابع وهو جودة بأبعادها الخمسة المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 20 سؤالا، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستبيان للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS V27، وهذا بمختلف الأساليب الإحصائية، حيث تم التوصل إلى أن كلا من تحفيز العاملين والتدريب لهما أثر ايجابي على جودة الخدمة، لكن التدريب له أثر أكبر 0.214 مقارنة بتحفيز العاملين 0.155، بينما باقي الأبعاد ليس لها أثر على جودة الخدمة. كذلك النموذج بالكامل معنوي إحصائيا، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على جودة الخدمة. حيث أنه يفسر ما نسبه 37.2% من تباين جودة الخدمة، و62.8% تفسرها معاملات أخرى خارج البنك الخارجي الجزائري –تبسة–.

الخاتمة العامة

خاتمة:

في ظل ما يشهده العالم المعاصر من تحولات متسارعة وتحديات متزايدة، لم يعد نجاح المؤسسات رهينا فقط بالموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التميز والاستمرارية. فالعامل، لم يعد مجرد منفذ للتعليمات، بل شريك فعلي في صياغة القرارات وصناعة القيمة داخل المؤسسة.

لقد أظهر الجانب النظري من هذه الدراسة أن تمكين العاملين يُعدّ من أهم المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كونه يسعى إلى منح الموظف الثقة، والمسؤولية، والقدرة على المشاركة الفعلية في إدارة المهام واتخاذ القرار. إن التمكين لا يُترجم فقط من خلال منح الصلاحيات، بل من خلال خلق ثقافة تنظيمية تُشجع على المبادرة، وتُعزز الانتماء، وتدعم التعلم المستمر.

ومن جهة أخرى، فإن جودة الخدمة لا تبنى في فراغ، وإنما هي محصلة مباشرة لكفاءة الأداء الداخلي، ولا سيما أداء العاملين. فالخدمة الجيدة تتطلب موظفا متمكنا، واعيا، وفاعلا، قادرا على التفاعل مع متطلبات الزبائن بطريقة احترافية وإنسانية في آن واحد وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- اختبار الفرضيات:

سنقوم باختبار الفرضيات بناء على نتائج الدراسة.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تفويض السلطة على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تفويض السلطة على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

بلغت قيمة Sig الخاصة لبعد تفويض السلطة 0.545، وهي أعلى من المستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد **تفويض السلطة** على جودة الخدمة.

إذ نقبل الفرضية الصفرية **H_0** ونرفض الفرضية البديلة **H_1** أي لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تفويض السلطة على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

بلغت قيمة Sig الخاصة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات 0.118، وهي أعلى من المستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد **الاتصال ومشاركة المعلومات** على جودة الخدمة.

إذ نقبل الفرضية الصفرية**H_0** ونرفض الفرضية البديلة **H_1** أي لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير بناء فرق العمل على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير بناء فرق العمل على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

بلغت قيمة Sig الخاصة لبعد بناء فرق العمل 0.909، وهي أعلى من المستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد **بناء فرق العمل** على جودة الخدمة.

إذ نقبل الفرضية الصفرية**H_0** ونرفض الفرضية البديلة **H_1** أي لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير بناء فرق العمل على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تحفيز العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تحفيز العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

بلغت قيمة Sig الخاصة لبعد تحفيز العاملين 0.04، وهي أقل من المستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد **تحفيز العاملين** على جودة الخدمة.

إذ نقبل الفرضية البديلة H_1ونرفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تحفيز العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

بلغت قيمة Sig الخاصة لبعد التدريب 0.04، وهي أقل من المستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد **التدريب** على جودة الخدمة.

إذ نقبل الفرضية البديلة H_1ونرفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

- **اختبار الفرضية الرئيسية:**

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

من خلال جدول تحليل التباين جدول تحليل التباين **ANOVA** تبين أن الدلالة الاحصائية الكلية تساوي **sig=0.001**، مما يدل على أن النموذج بالكامل معنوي إحصائيا، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على جودة الخدمة.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي R= 0.672، أما قيمة معامل التحديد المصحح فهي R^2 =0.372، وهذا يعني أن تمكين العاملين يفسر ما نسبه 37.2% من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة)، و62.8% تفسرها المعاملات الأخرى.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1ونرفض الفرضية الصفرية H_0 أي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تمكين العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.

2- نتائج الدراسة:

2-1- نتائج الجانب النظري:

- تمكين العاملين يمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار، من خلال أبعاد رئيسية مثل تفويض السلطة، مشاركة المعلومات، التحفيز، التدريب، وبناء فرق العمل، مما يرفع من كفاءتهم ويدعم بيئة عمل تفاعلي؛
- جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بمستوى تمكين العاملين، حيث أن الموظف الممكَّن يكون أكثر قدرة على تقديم خدمة عالية الجودة تلبي حاجات الزبائن، من خلال تحسين أبعاد الجودة الخمسة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف؛
- العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة علاقة تكاملية، إذ يسهم تمكين العاملين في رفع الأداء العام للمؤسسات الخدمية، ويعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق رضا الزبائن واستمرارية المؤسسات في بيئة تنافسية.

2-2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تفويض السلطة على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.
- عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.
- عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير بناء فرق العمل على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –.
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تحفيز العاملين على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة، حيث كان معامل الانحدار B يساوي 0.155 وهو موجب يدل على الأثر الموجب بين تحفيز العاملين وجودة الخدمة بمعنى أن تحفيز العاملين وجودة الخدمة بنفس الاتجاه. وكلما زادت درجة تحفيز العاملين بوحدة واحدة، زادت جودة الخدمة بمقدار 0.155 وحدة، بشرط ثبات باقي المتغيرات.

- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب على جودة الخدمة بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة –، حيث بلغ معامل الانحدار B يساوي 0.214 وهو موجب يدل على الأثر الموجب للتدريب على جودة الخدمة بمعنى أنه يتغير التدريب وجودة الخدمة بنفس الاتجاه. كما أنه كلما زادت درجة التدريب بوحدة واحدة، زادت جودة الخدمة بمقدار 0.214 وحدة، بشرط ثبات مستوى تحفيز العاملين وباقي المتغيرات.
- تم التوصل إلى **صياغة معادلة الانحدار**:

التدريب 0.214 + تحفيز العاملين 0.155 + 1.866= جودة الخدمة

توضح معادلة الانحدار الخطي المتعدد، أثر متغيرين مستقلين يتمثلان في تحفيز العاملين والتدريب على متغير تابع يمثل جودة الخدمة في البنك الخارجي الجزائري، حيث تشير المعادلة إلى أن كلا من تحفيز العاملين والتدريب لهما أثر ايجابي على جودة الخدمة، لكن التدريب له أثر أكبر 0.214 مقارنة بتحفيز العاملين 0.155.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (تمكين العاملين) على جودة الخدمة، حيث أن تمكين العاملين يفسر ما نسبه 37.2% من تباين المتغير التابع (جودة الخدمة) بالبنك الخارجي الجزائري– تبسة، وهو تأثير ضعيف إلى متوسط، أما النسبة المتبقية والبالغة 62.8% تفسرها المعاملات الأخرى خارجة عن النموذج الحالي.

3- **توصيات الدراسة:**

بناء على نتائج الدراسة والتحليل الواقع الميداني، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد استراتيجية تمكين واضحة داخل المؤسسة، تشمل تفويض الصلاحيات، اشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة مشجعة على المبادرة؛
- تنظيم دورات تكوينية منتظمة لفائدة العاملين حول مفاهيم التمكين، ثقافة الخدمة ومهارات التعامل مع الزبائن؛
- تبني نظام تقييم أداء شامل يأخذ في الاعتبار مدى التفاعل والمبادرة لدى الموظف، وليس فقط المؤشرات الكمية التقليدية؛
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين لضمان تدفق المعلومات وتعزيز الشفافية؛
- تطوير نظام تحفيز مادي ومعنوي يكافئ العاملين المبادرين والمتميزين في تقديم الخدمة؛

- انشاء وحدة داخلية لمتابعة جودة الخدمة تضم ممثلين عن مختلف المصالح، وتعمل على التحسين المستمر بناء على اراء الزبائن والعاملين؛
- الاهتمام بالجانب النفسي والمهني للعاملين، من خلال توفير بيئة عمل المريحة وتقدير المجهود، وتخفيف الضغوطات الإدارية غير الضرورية.

4- آفاق الدراسة:

توجد العديد من الاتجاهات التي يمكن استكشافها مستقبلا مما يفتح افاقا واسعة لتعميق الفهم وتحقيق المزيد من التطوير تتمثل في:

- دور الذكاء الاصطناعي في تمكين الموظف وتعزيز الابتكار التسويقي؛
- دور التمكين في دعم جاهزية المؤسسات الخدمية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي؛
- دور تقنيات التسويق الذكي في تعزيز تمكين العاملين وانعكاسه على جودة الخدمة؛
- تحليل العلاقة بين تمكين العاملين واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمة التعليمية؛
- بيئة العمل الذكية كوسيط بين تمكين العاملين وجودة الخدمة دراسة مستقبلية باستخدام النمذجة الذكية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، **الطبعة** 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. حذيفة تقي الدين الخطيب، **التمكين أسسه وأساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية** الطبعة 1، دار الكتب الوطنية، أبو ضبي، 2009.
3. حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث، (مدخل شامل)**، اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
4. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010.
5. صلاح صالح معمار، **التدريب: الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
6. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي**، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي – أسلوب كمي–**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1434هـ–2013م.
8. علاء السالمي وآخرون، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر، الأردن، 2005.
9. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة في إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
10. محمد رضا الشندي، **الجودة الكلية الشاملة الايزو 9000 بين النظرية والتطبيق**، شركة بيومك للخدمات التعليمية، مصر،1996.
11. محمد شامل بهاء الدين فتحي، **الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426.
12. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث** الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

13. نبيل جمعة صالح النجار، **الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

14. هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013.

II. الأطروحات والرسائل:

أ. رسائل الدكتوراه:

1. خليدة محمد بالكبير، **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.

2. شائع بن سعد مبارك القحطاني، **التمكين وعلاقته بالأبداع الاداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

ب. رسائل الماجستير:

1. ابو بكر بو سالم، دور **سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة** ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف ،2012-2013.

2. أحمد ابراهيم خلف المرسومي، **أثر البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة –دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فرع إدارة الأعمال، كلية الشرق الأوسط عمان، 2022.

3. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة، **أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقيّة، الأردن، 2014.

4. سليمة بوتاعة، **إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014.

5. مهدي عبد الجار الله الحميدي، **أثر التمكين الاداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2017.

6. نجلاء فتحي الصلاحات، **التمكين الاداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

7. واصل عبد الرزاق البوايزة، **التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة، 2011.

8. وفاء علي عبد السلام السحاتي، **تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية –دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2019.

ج. مذكرات الماستر:

1. أحمد بن قسمية، **دور جودة الخدمات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة استغلال التراموای سيتروم ورقلة–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020.

2. بن سديره نور الدين، **دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبليس قسنطينة–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

3. حياة بوشلخة، أمال بن عمارة، **دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي –دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قالمة–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات، تخصص سويق خدمات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021/2020.

4. رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيقي الأداء المتميز –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم 2014–2015–**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015/2014.

5. عليوة سعاد، زيطاري سلمى، **علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء –دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج الطاهرية جيجل–**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجي، 2019/2018.

6. فطحيزة التجاني زكريا، **أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون في ظل جائحة كورونا**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2021.

III. المجلات والمؤتمرات:

1. إلياس سالم، **تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول: رأس المال البشري في عصر المعرفة، جامعة عمان العربية.

2. بن داود العربي، **المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سبتمبر 2014.

3. حمزة كواديك، **دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)**، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، 2021.

4. رابح حمدي باشا، مسيكة بوفامة، **الجودة والتميز وأهميتها في القطاع السياحي مع دراسة مقارنة للواقع بالجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الجودة والتميز في منظمات الأعمال، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، الجزائر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

5. عبد القادر يحياوي وآخرون، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 3، العدد 2، 2019.

6. مراد كواشي، طارق بلحاج، **تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات –دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر–**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مجلد9, العدد1, ص2015,40

7. نعيم سلامة القاضي، **أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الاسلامية الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018.

8. نعيم سلامة القاضي، **أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الاسلامية الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1، 2018.

9. ياسين محجر وآخرون، **التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل**، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 2013.

10.حمزة كوايدية، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون –حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمة–, مجلة الحديث والتنمية المستدامة، جامعة سوق اهراس، المجلد 04, العدد 01, جوان 2021, ص:129.

المواقع الالكترونية:

1. محمد بن علي الغامدي، **مفاهيم الجودة أساس توحيد الجهود**، متوفر على الموقع الإلكتروني: http://saaid.net/aldawah/151.htm

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

1. Jean-Marie Pretti, **Gestion des ressources hummaines**, Vuibert édition, France,2008.
2. Victor Antoine Khouri**, Système de gestion de la qualité et le normes ISO 9000 « le d2fit du siècle** » Recueil de conférences ; Institue National du commerce ; Alger,1999-2000.
3. Sonia, **The Impact of Employee Training and Development on Customer Satisfaction in Service Industries**, Educational Administration, Theory and Practice.
4. Amanda H, Sibonde, Maurice O, Dassah, **The Relationship Between Employee Motivation and service quality -Case Study of a Selected Municipality in the Western cape province South Africa-**, Vol 09, N 01, 2021.
5. Convergence Revue éditée par la banqué extérieur d'Algérie, numéro Spécial, décembre, 2006.
6. Haziadi, Les 200 première banques, Africaine, Revenue, N 13, Paris, Aout-Septembre, économie, 2006.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة –

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التجارية

التخصص: تسويق خدمات

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي، في العلوم التجارية، تخصص: تسويق خدمات. بعنوان:

"أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات –دراسة حالة البنك الخارجي تبسة"

لذا يرجى من السادة الكرام وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم على هذا الأساس أرجو منكم التكرم بالإجابة على قائمة الأسئلة بدقة وموضوعية من أجل مساعدتي على إكمال وإنجاح الدراسة والوصول إلى نتائج علمية مضبوطة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مشكورين على تعاونكم سلفا

من إعداد الطالبة:

عوي انشراح

إشراف الأستاذ(ة):

د. مساني صورية

السنة الجامعية: 2025/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1ـ **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2ـ الفئة العمرية: من 20 إلى أقل من 35 س ☐ من35 إلى أقل من 50 سنة ☐ من50 سنة فما فوق ☐

3ـ المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4ـ **الخبرة المهنية:**

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5– الرتبة الوظيفية

عون تنفيذ ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة (تمكين العاملين وجودة الخدمة)

المحور الأول: تمكين العاملين في المؤسسة

الرقم	أسئلة الاستبيان	الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة						
01	تفوض الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهمتي					
02	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين وتأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار					
03	تمنح الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي					
04	تمنح الادارة القدرة على حل مشكلات العملاء دون الرجوع إليها					
الاتصال ومشاركة المعلومات						
05	تزود الادارة الموظفين بأحدث المعلومات بشكل دائم					
06	يمكن الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الملائم					
07	أحرص على تحمل المسؤولية عند مشاركة المعلومات مع الغير					
08	تساهم المشاركة مع الموظفين في تحديد مجالات القوة والضعف بدقة					
بناء فرق العمل						
09	تتوفر أجواء تعاون والمساعدة بين زملاء العمل					

10	العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد					
11	يتم توزيع المهام بين أعضـــاء الفريق بطريقة تضـــمن الكفاءة والانجاز					
12	تسود الثقة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة					
تحفيز العاملين						
13	المؤسسة تقدر الجهود المقدمة					
14	بيئة العمل في المؤسسة تحفز على تقديم أفضل ما عندي					
15	تشجع المؤسسة على الابتكار والابداع لتقديم أفضل الخدمات					
16	أتلقى مكافآت وحوافز عند تقديم أداء متميز					
التدريب						
17	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب					
18	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بشكل دائم					
19	توفر الإدارة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة داخلها					
20	توفر الادارة دورات تدريبية لتطوير المهارات					

المحور الثاني: جودة الخدمة

الرقم	أسئلة الاستبيان	الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الملموسية						
01	المرافق والتجهيزات داخل المؤسسة نظيفة وجذابة					
02	الأدوات المستخدمة في المؤسسة حديثة وفعالة					
03	توفر المؤسسة زي رسمي لكل عامل لديها					
04	أماكن توقيف سيارات متاحة					
الاعتمادية						
05	تلتزم المؤسسة بأداء أعمالها في وقته محدد					
06	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها					
07	تحرص المؤسسة على الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء					
08	يتم تقديم الخدمات دون حدوث أخطاء					
الاستجابة						
09	تحدد المؤسسة وقت انجاز الخدمة بدقة					
10	توفر المؤسسة عمليات الاستفسار (عبر الهاتف أو البريد...)					
11	يتم التعامل مع طلبات العملاء بسرعة كفاءة					
12	يتم التعامل مع شكاوى العملاء بجدية وبسرعة					

الأمان						
13	**تضمن المؤسسة سرية معلومات العملاء**					
14	**يوجد نظام أمني فعال لحماية بيانات العميل**					
15	**توفر المؤسسة بيئة أمنة للموظفين والعملاء**					
16	**يتم التعامل مع أية عملية احتيال بسرعة كفاءة**					
التعاطف						
17	**يتم التعامل مع العملاء باحترام واهتمام**					
18	**يتم التعامل مع المشكلات بطرق انسانية وعادلة**					
19	**يعرف العاملون بالمؤسسة احتياجات الزبائن ويحرص على تلبيتها**					
20	**يتم توفير حلول مرنة ومناسبة لمشكلات العملاء**					

الرقم الملحق 02 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:...../2024

إتفاقية التربص

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : البنك الخارجي الجزائري BEA

Mr. MOSLEM Noureddine
Directeur Agence

مقرها :.....

ممثلة من طرف :

Mr. MOSLEM Noureddine
Directeur Agence
BEA Tébessa 046

..... الوظيفة:.....

حذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- ..... 2- .....

ماستر التخصص .....

عنوان المذكرة: .....

الاستاذ المشرف : .....

حذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- ..... 2- ..... 3 .....

4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص :.....

عنوان تقرير التربص: .....

الاستاذ المشرف: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم :88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة

.....

الفترة من: 2025 / 04 / 30 الى : 2025 / 04 / 1

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة :تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة

الجامعة العربي التبسي
قسم العلوم التجارية

الدكتور . شنن نبيل
رئيس قسم العلوم التجارية

Mr. MOSLEM Noureddine
Directeur Agence
046

الملحق رقم03: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير تمكين العاملين:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20
  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	20

ألفا كرونباخ للمتغير التابع جودة الخدمة:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 b15 b16 b17 b18
b19 b20
  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0

Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	20

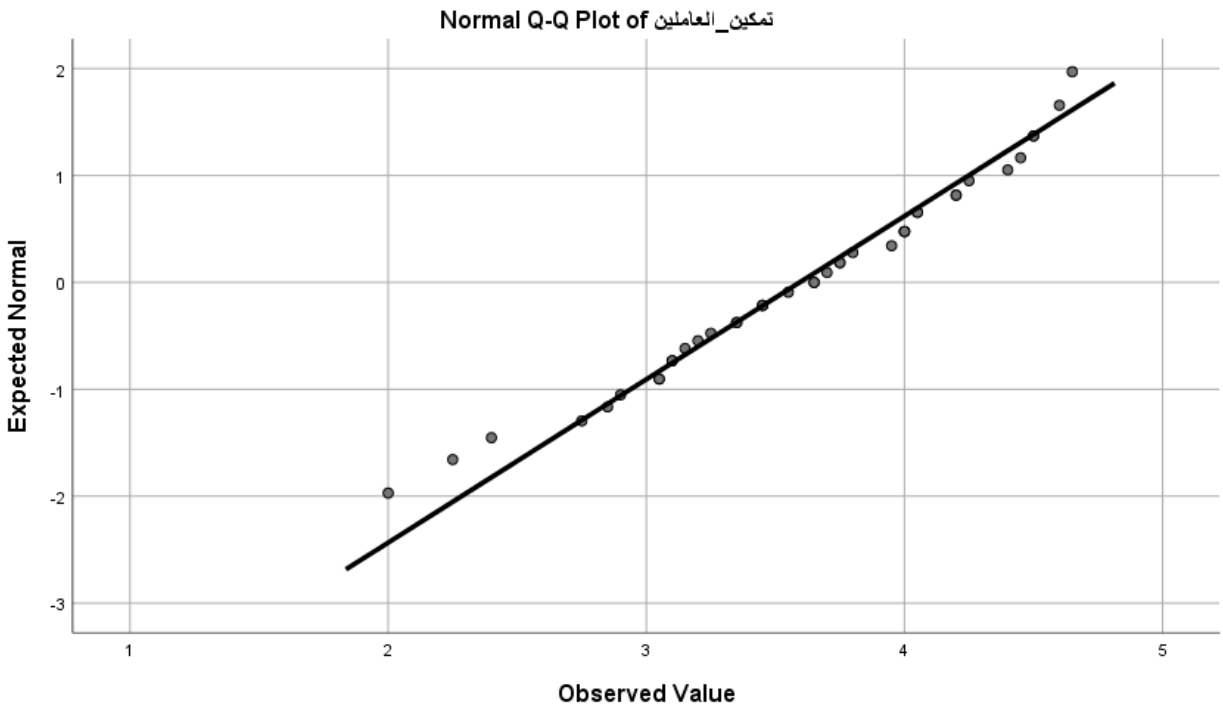
الملحق رقم 05: التوزيع الطبيعي:

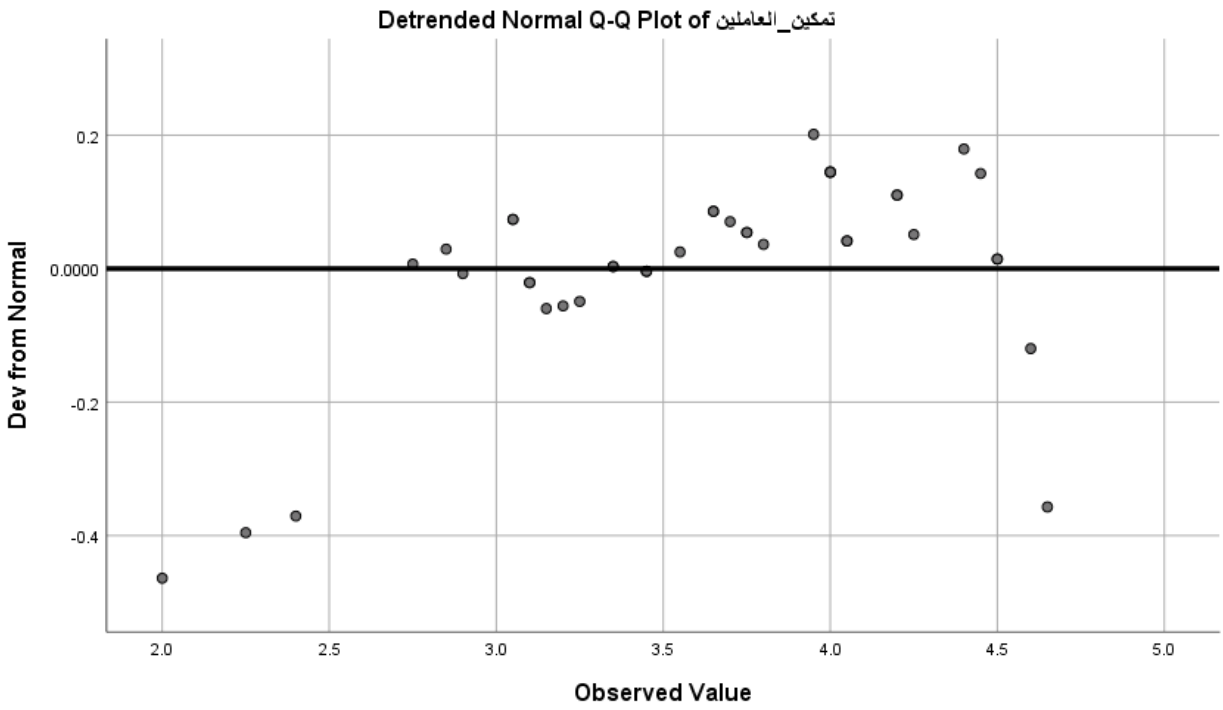
Tests of Normality

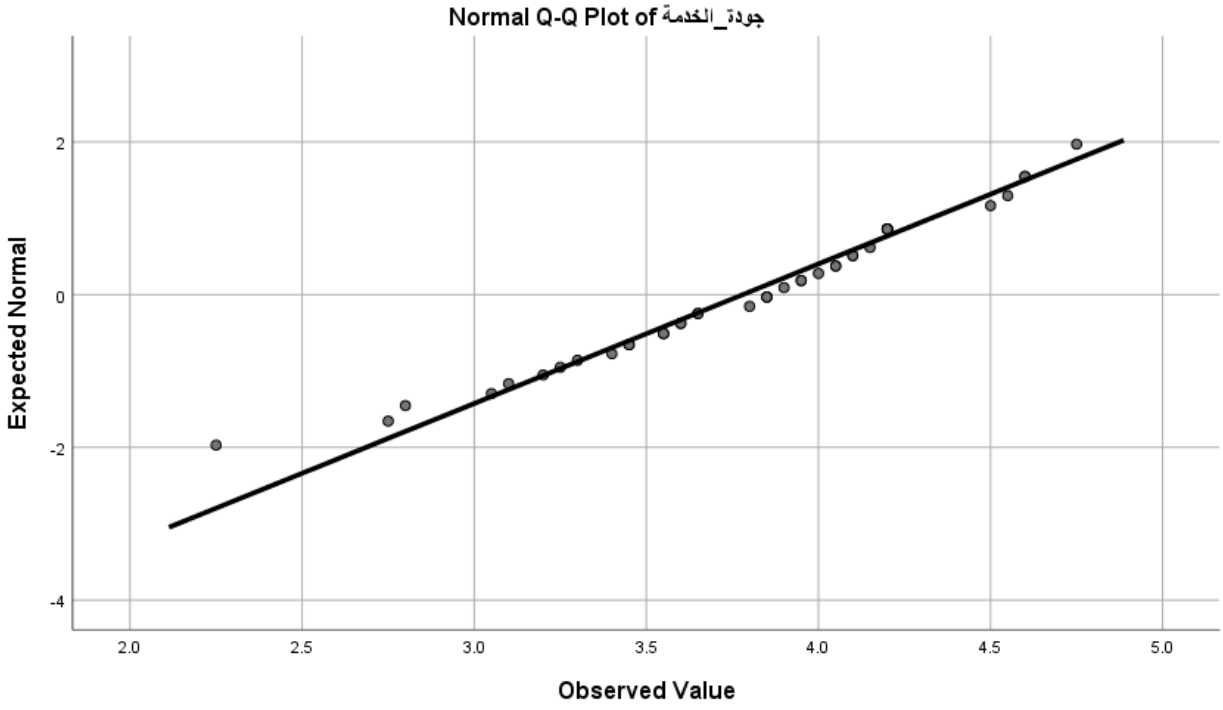
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العاملين_تمكين	.083	40	.200*	.973	40	.436
الخدمة_جودة	.101	40	.200*	.971	40	.378

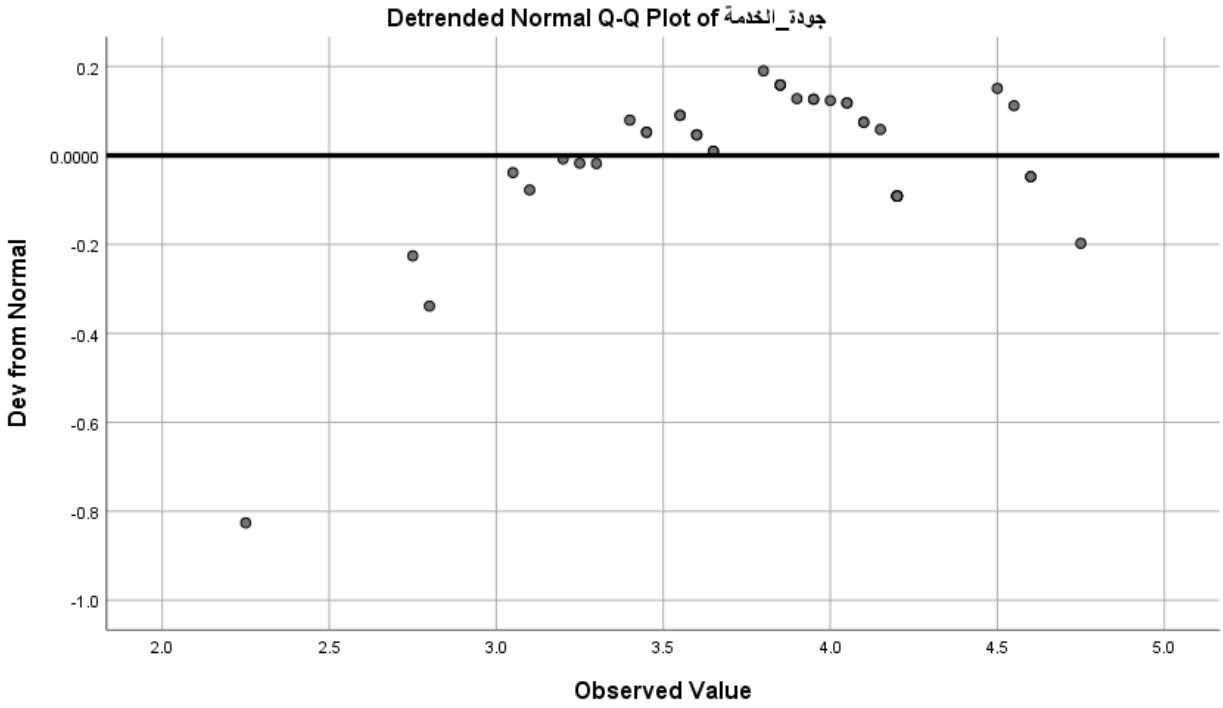
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction




Detrended Normal Q-Q Plot of تمكين_العاملين
Dev from Normal
0.2
0.0000
-0.2
-0.4
2.0
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
Observed Value


Normal Q-Q Plot of جودة_الخدمة
Expected Normal
2
0
-2
-4
2.0
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
Observed Value



الملحق رقم 06: مصفوفة الارتباط الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

Correlations

		تفويض_السلطة	الاتصال_ومشاركة_المعلومات	بناء_فرق_العمل	تحفيز_العاملين	التدريب	جودة_الخدمة
تفويض_السلطة	Pearson Correlation	1	.426**	.342*	.589**	.290	.300
	Sig. (2-tailed)		.006	.031	.000	.070	.060
	N	40	40	40	40	40	40
الاتصال_ومشاركة_المعلومات	Pearson Correlation	.426**	1	.379*	.327*	.518**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.006		.016	.039	.001	.001
	N	40	40	40	40	40	40
بناء_فرق_العمل	Pearson Correlation	.342*	.379*	1	.232	.452**	.308
	Sig. (2-tailed)	.031	.016		.149	.003	.053
	N	40	40	40	40	40	40
تحفيز_العاملين	Pearson Correlation	.589**	.327*	.232	1	.376*	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.149		.017	.002
	N	40	40	40	40	40	40
التدريب	Pearson Correlation	.290	.518**	.452**	.376*	1	.574**
	Sig. (2-tailed)	.070	.001	.003	.017		.000
	N	40	40	40	40	40	40
جودة_الخدمة	Pearson Correlation	.300	.500**	.308	.477**	.574**	1
	Sig. (2-tailed)	.060	.001	.053	.002	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 07: الانحدار الخطي المتعدد القياسي

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ,تفويض_السلطة , بناء_فرق_العمل , الاتصال_ومشاركة_المعلومات ,تحفيز_العاملين[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمة_جودة

b. All requested variables entered.

الملحق رقم 08: ملخص النموذج

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.672[a]	.452	.371	.43380	.452	5.607	5	34	.001	1.942

a. Predictors: (Constant), تحفيز_العاملين ,الاتصال_ومشاركة_المعلومات ,بناء_فرق_العمل ,تفويض_السلطة ,التدريب

b. Dependent Variable: جودة_الخدمة

الملحق رقم 09: تحليل التباين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.276	5	1.055	5.607	.001[b]
	Residual	6.398	34	.188		
	Total	11.674	39			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

a. Predictors: (Constant), تحفيز_العاملين ,الاتصال_ومشاركة_المعلومات ,بناء_فرق_العمل ,تفويض_السلطة ,التدريب

الملحق رقم 10: معاملات الانحدار

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.866	.428		4.355	.000		
	تفويض_السلطة	-.063	.103	-.103	-.612	.545	.565	1.769
	الاتصال_ومشاركة_المعلومات	.195	.121	.255	1.604	.118	.640	1.563
	بناء_فرق_العمل	.010	.087	.017	.115	.909	.733	1.364
	تحفيز_العاملين	.155	.079	.322	1.968	.057	.604	1.656
	التدريب	.214	.101	.343	2.116	.042	.613	1.632

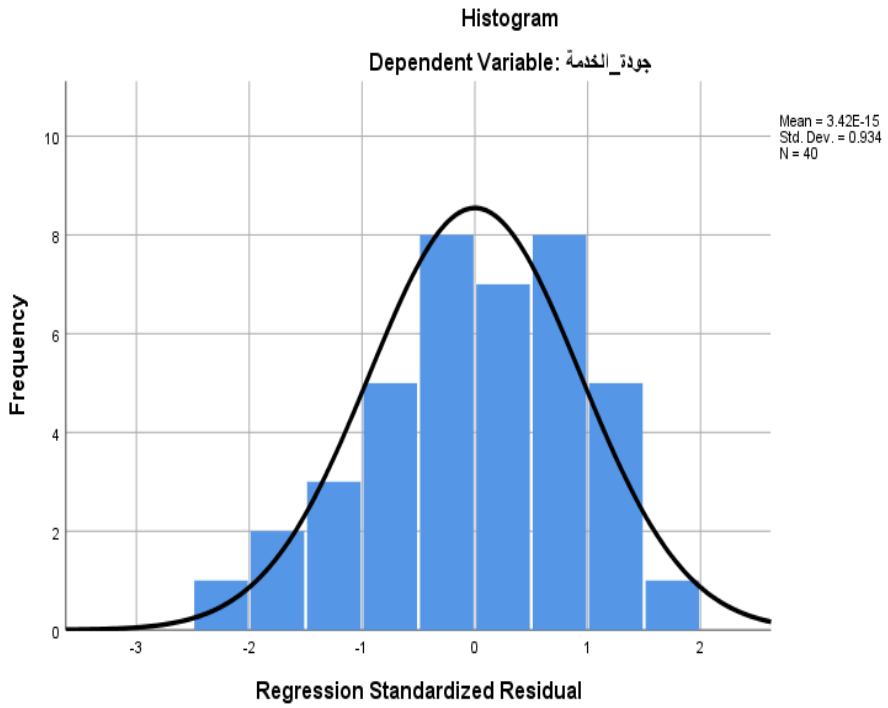
a. Dependent Variable: جودة_الخدمة

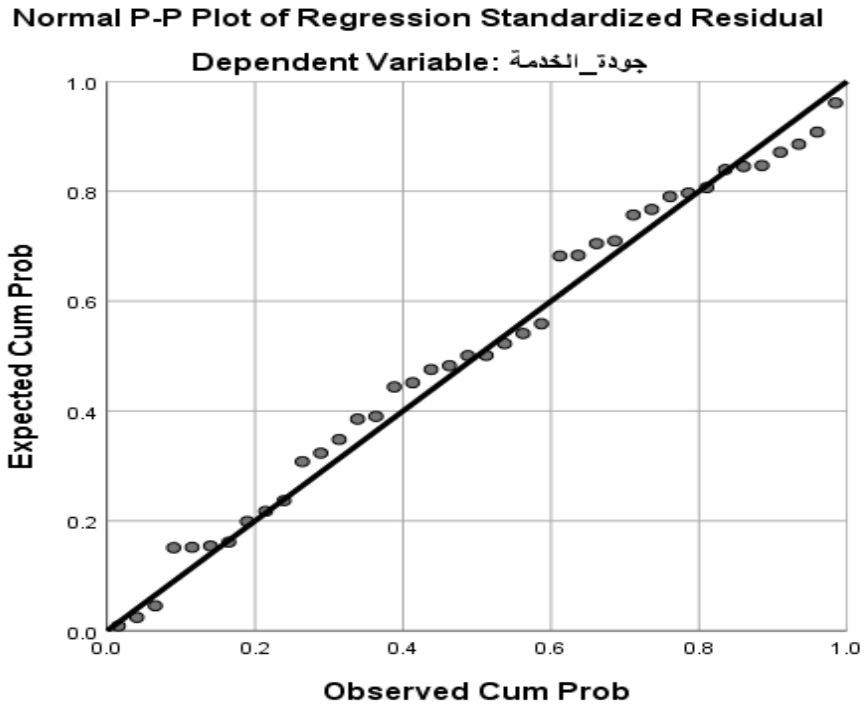
الملحق رقم 11: تجانس البواقي لجودة الخدمة

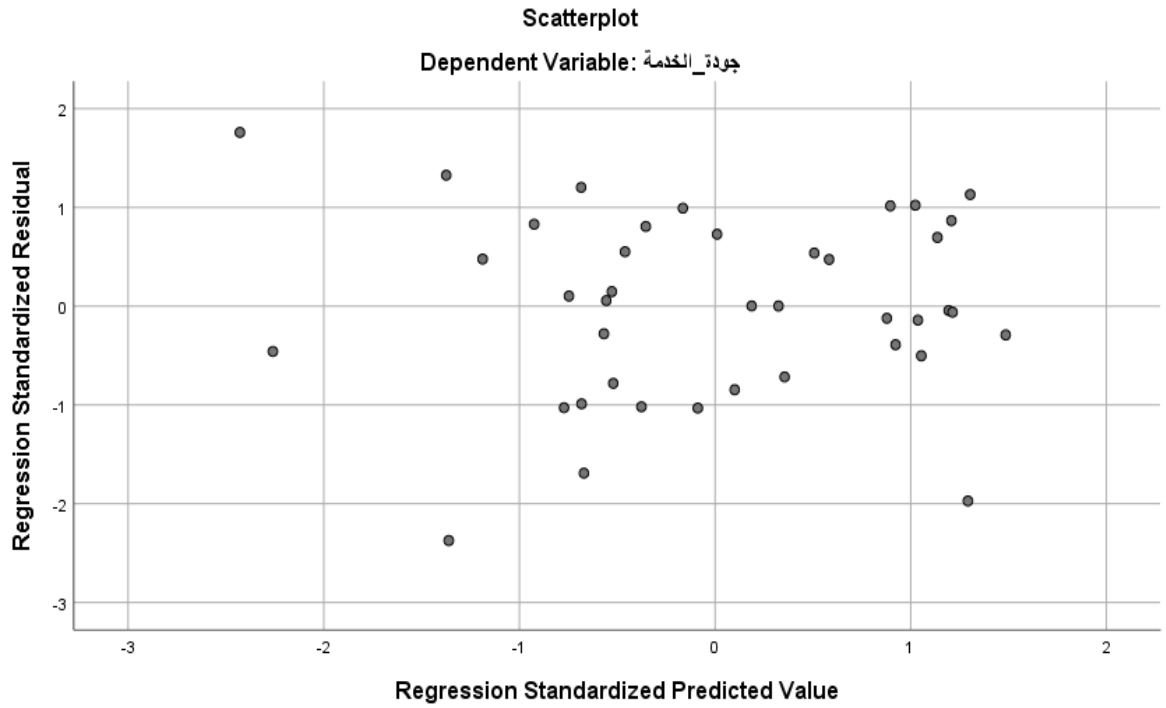
Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8868	4.3264	3.7800	.36780	40
Residual	-1.02941	.76323	.00000	.40503	40
Std. Predicted Value	-2.429	1.486	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.373	1.759	.000	.934	40

a. Dependent Variable: جودة_الخدمة


Histogram
Dependent Variable: جودة_الخدمة
Mean = 3.42E-15
Std. Dev. = 0.934
N = 40
Frequency
Regression Standardized Residual


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: جودة_الخدمة
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob




```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
  /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الخدمة_جودة
  /METHOD=STEPWISE  المعلومات_ومشاركة_الاتصال  السلطة_تفويض  العمل_فرق_بناء
التدريب العاملين_تحفيز
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
```