

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم العلوم التجارية
العنوان

دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن
دراسة الحالة: شركة اتصالات الجزائر - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية

تخصص : تسويق خدمات

تحت إشراف الأستاذة:

بوعموشة حميدة

إعداد الطالب:

سمير دولاش

قيمت من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ بوعكريف زهير
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة بوعموشة حميدة
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة بوناعة سليمة

2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم العلوم التجارية
العنوان

دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن
دراسة الحالة: شركة اتصالات الجزائر - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية

تخصص : تسويق خدمات

تحت إشراف الأستاذة:

بوعموشة حميدة

إعداد الطالب:

سمير دولاش

قيمت من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ بوعكريف زهير
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الأستاذة بوعموشة حميدة
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة بوناعة سليمة

2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان

إلى يوم الدين وبعد

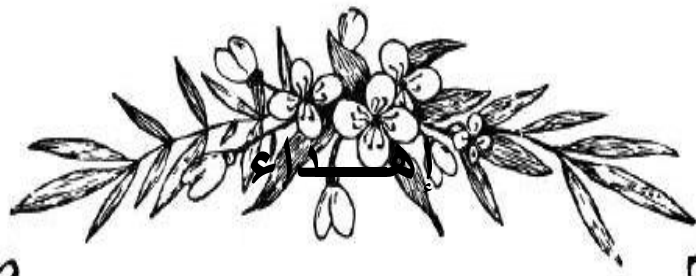
نحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي ، والذي
ألهمنا الصحة والعافية

"فالحمد لله حمدا كثيرا"

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة "بوعموشة حميدة "
على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة
ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، ونصائحها التي
استفدنا منها فلها كل الاحترام والتقدير.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان إلى كل "أستاذة
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير"
و بالأخص الأساتذة المحكمين.

كما يشرفني أن أتوجه بالشكر الجزيل الى شركة اتصالات الجزائر إدارة و
عمال على الدعم و التشجيع الذي تلقيناه طيلة
مسار هذه الدراسة.



يطيب لي أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى

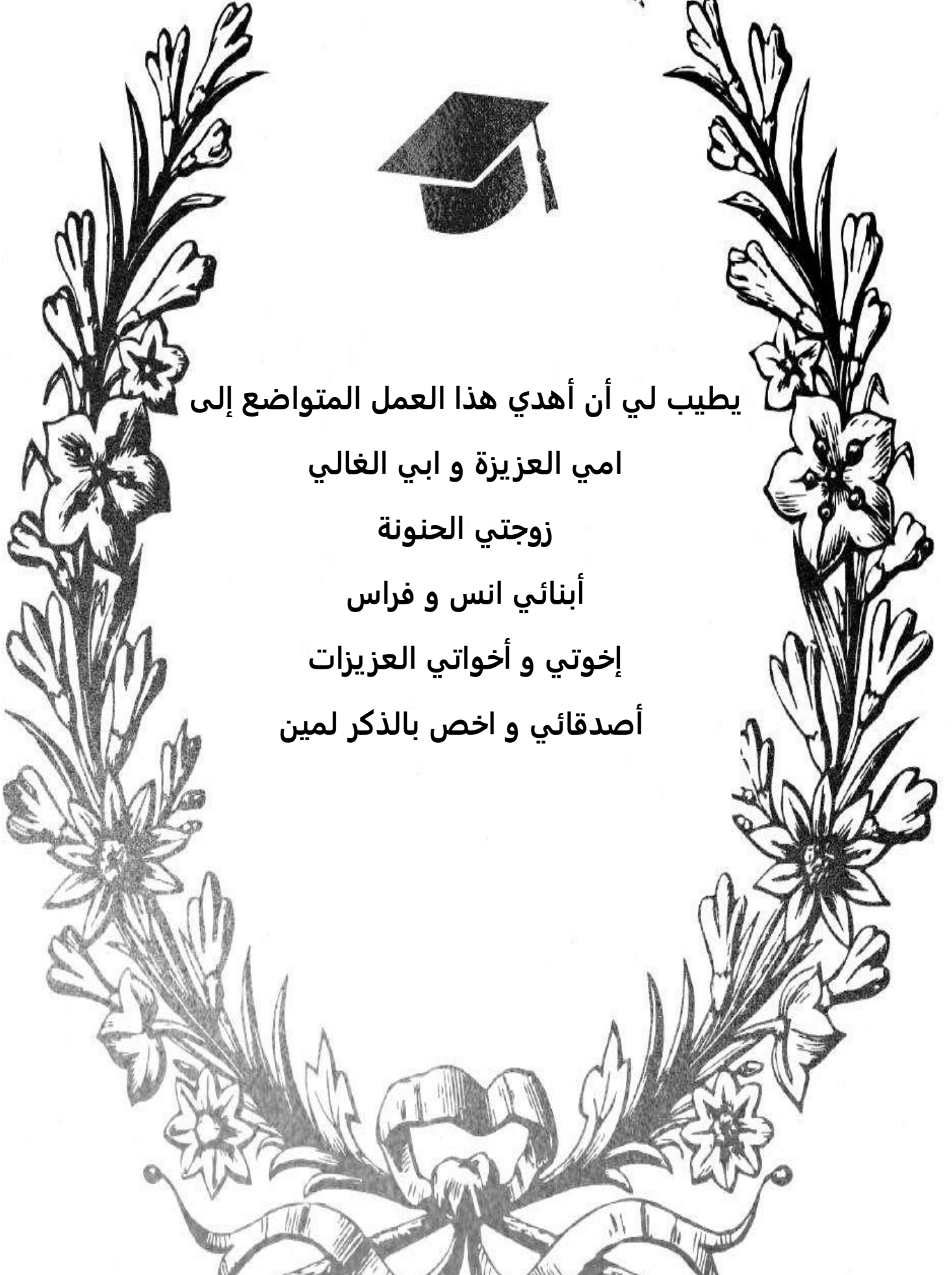
امي العزيزة و ابي الغالي

زوجتي الحنونة

أبنائي انس و فراس

إخوتي و أخواتي العزيزات

أصدقائي و اخص بالذكر لمين



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة تمكين عاملي الخطوط الأمامية في تحقيق رضا الزبون والذي يعتبر هدف من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمية ، من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في "ما هو دور تمكين عاملي الخط الأمامي في كسب رضا الزبون في شركة اتصالات الجزائر - جيجل ؟

تم توزيع استبيان على عاملي الخطوط الأمامية من أجل دراسة تطبيق التمكين وبلغ حجم العينة 64 ، و الاستبيانات المسترجعة تم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS) ، حيث و بعد الدراسة النظرية و الإحصائية للعينة توصلنا لعدة نتائج من أهمها : وجود اثر ايجابي متوسط لدور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبون .

كما أشارت إلى أن أكثر أبعاد التمكين تأثيرا في تحقيق رضا الزبون هي بعد المشاركة في اتخاذ القرار و الاتصال الفعال.

الكلمات المفتاحية: تمكين عاملي الخط الأمامي، رضا الزبون، اتصالات الجزائر

Abstract:

This study aimed to shed light on the relationship of empowering front-line workers in achieving customer satisfaction, which is considered one of the strategic objectives of service institutions, in order to answer the main question of "What is the role of empowering front-line workers in gaining customer satisfaction in Algeria Telecom - Jijel?"

A questionnaire was distributed to front-line workers in order to study the application of empowerment, and the sample size was 64, and the questionnaires were the retrieved was analyzed using the SPSS program Where, after the theoretical and statistical study of the sample, we reached several.

The most important results are: There is a positive medium effect on the role of empowering front-line workers in achieving customer satisfaction.

She also indicated that the most influential dimensions of empowerment in achieving customer satisfaction are after participation in decision-making and communication effective.

Keywords: Empowerment of front-line workers, customer satisfaction, Algeria Telecom

الفهرس

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الاهداء
/	الملخص
/	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة
7	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتمكين العاملين و رضا الزبون
8	المبحث الأول : مفاهيم حول تمكين العاملين و رضا الزبون
8	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
18	المطلب الثاني: ماهية رضا الزبون
24	المطلب الثالث : العلاقة بين تمكين العاملين و رضا الزبون
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التمكين
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول رضا الزبون
31	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التمكين و رضا الزبون
34	المطلب الرابع : محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
38	الفصل لثاني: الدراسة الميدانية -دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-جيجل).
39	المبحث الأول : الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في انجاز الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
43	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المتوصل لها ومناقشتها وتحليلها
53	المطلب الأول : نتائج التحليل الوصفي
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
74	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهمية تمكين العاملين	11
2	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	13
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	41
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	41
5	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	42
6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	42
7	درجات مقياس ليكرت الخماسي	43
8	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	44
9	الصدق الداخلي لعبارات بعد "تفويض السلطة	45
10	الصدق الداخلي لعبارات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات	46
11	الصدق الداخلي لعبارات بعد "التدريب	47
12	الصدق الداخلي لعبارات بعد "المكافآت و الحوافز	48
13	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الاتصال الفعال	49
14	الصدق الداخلي لعبارات المتغير "رضا الزبون	49
15	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول: تمكين عاملي الخط الأمامي	51
16	الاتساق البنائي بين تمكين عاملي الخط الامامي و رضا الزبون	52
17	نتائج صدق الفاكرومباخ لمحاور الاستبيان	52

53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد بالنسبة لكل بعد	18
55	وصف عام لأبعاد متغير التابع رضا الزبون	19
58	أثر الارتباط بين أبعاد تمكين عاملي الخط الأمامي و رضا الزبون	20
58	قيم معاملات خط الانحدار	21
61	بعض المقاييس التي تم احتسابها للنموذج المقدر	22
62	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	23
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	24
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	28

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	1
23	الهيكل التنظيمي المعاصر	2
25	نموذج مقترح في التمكين	3
26	العلاقة بين رضا الزبون و الموظفين	4

المقدمة

مقدمة

أصبحت الإدارة في قطاع الخدمات أكثر اهتماما بتكوين و بتدريب عاملي الخطوط الأمامية، لان غالبا ما ينظر الزبون إليهم كجانب ملموس من الخدمة و هذا راجع لاحتكاكهم المباشر بهم مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تمس مستقبل و حياة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية و خاصة الحفاظ على الصورة الايجابية أمام هؤلاء الزبائن باعتبارهم الرأس المال الحقيقي الذي يؤدي إلى استمرارها على المدى البعيد .

من هذا المنطق أصبح موضوع تمكين العاملين و خصوصا عاملي الخطوط الأمامية يلعب دورا هاما في معالجة المشاكل الآنية للمنظمة عن طريق المشاركة في صناعة القرار و التفاعل في وضع الأهداف و زرع الثقة بين العاملين و هذا يؤدي إلى جذب عدد اكبر من زبائن جدد و معرفة حاجاتهم و رغباتهم و من ثم تلبيةها .

كما يعتبر رضا الزبون من المواضيع ذات الأهمية القصوى للمنظمات لتحقيق الأهداف المتمثلة في الحفاظ على الحصة السوقية و زيادة حجم مبيعات المنظمة و أرباحها، ويأتي رضا الزبون في صورة تعامل عاملي الخطوط الأمامية معه و سرعة الاستجابة إلى رغباته و التعاطف معه، بالإضافة إلى تمتعهم بمهارات التواصل الشخصي و العمل الجماعي .

ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذا البحث محاولة إيجاد علاقة ارتباط بين التمكين و تعزيز رضا الزبائن لشركة اتصالات الجزائر المديرية العملية بجيجل ،ومحاولة الوقوف على مدى تطبيق هذه الشركة لمفهوم التمكين على عاملي الخطوط الأمامية للوكالات التجارية التابعة لها و هل لها دور في تحقيق رضا الزبائن .

الإشكالية

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالتمكين لعاملِي الخطوط الأمامية و الأهمية القصوى لتحقيق لرضا الزبون و كسب ولائه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور تمكين عاملِي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن في شركة اتصالات الجزائر بجيجل ؟
و قد انبثقت على هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

أ- ما مستوى اهتمام شركة اتصالات الجزائر بتمكين عاملِي الخطوط الأمامية؟
ب- ما مستوى رضا الزبائن على أداء عاملِي الخطوط الأمامية للاتصالات الجزائر من وجهة نظر عاملِي الخط الأمامي؟

ج- هل توجد علاقة ارتباط بين تمكين عاملِي الخطوط الأمامية و تحقيق رضا الزبون ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لتمكين عاملِي الخط الأمامي

في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل .

و انبثقت عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لتفويض السلطة في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للتدريب في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للمكافآت و الحوافز في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للاتصال الفعال في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع بحكم تخصصي و طبيعة عملي .
- أهمية موضوع التمكين كأحدث أساليب التسيير و خاصة في القطاع الخدمي .
- إبراز أهمية الوصول بالعاملين إلى درجة التمكين مما يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين و الزبون .
- مساهمة البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تمكين باعتباره محدد أساسي الأداء المنظمة

أهداف الدراسة وأهميتها

الأهداف:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها :
- التعرف على ماهية التمكين و رضا الزبون .
- التعرف على واقع التمكين بشركة اتصالات الجزائر .
- إبراز العلاقة بين تمكين عاملي الخط الأمامي و رضا الزبون .
- الوصول إلى نتائج و تقديم اقتراحات و توصيات لصناع القرار و إزالة المخاوف من تطبيق التمكين .

الأهمية:

- تمكين عاملي الخطوط الأمامية يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية .
- المساهمة في زيادة عدد الدراسات حول إبراز دور تمكين عاملي الخطوط الأمامية في تحقيق رضا الزبون في الموضوع لقلتها في المكتبات .

حدود الدراسة:

- المجال البشري : اقتصر على عاملي الخط الأمامي بشركة اتصالات الجزائر على مستوى الوكالات التجارية التابعة لها .
- المجال المكاني: المديرية العملية للاتصالات الجزائر جيجل
- المجال الزماني: السنة الجامعية 2020-2021
- المجال الموضوعي: ركزت الدراسة على معرفة دور تمكين عاملي الخطوط الأمامية في تحقيق رضا الزبون .

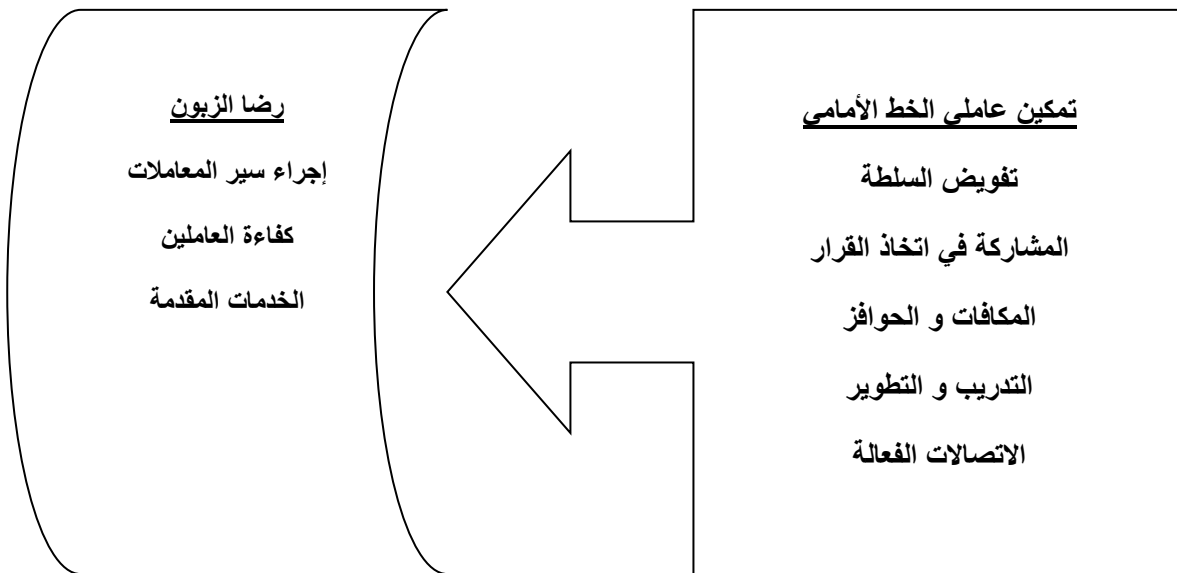
منهج الدراسة :

من اجل دراسة اشكالية موضوع البحث و تحليل ابعادها ، جوانبها و نتائجها ، و الاجابة على التساؤلات الفرعية للإشكالية ، و اثبات صحة الفرضيات ، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي تعتمد على جمع المعلومات من الكتب و المراجع المختلفة من اجل تحليل الظاهرة المدروسة و الالمام بجميع جوانبها ثم العمل في الجانب الميداني على جمع المعلومات الاولية من مكان الدراسة من خلال الزيارات الميدانية مقابلة المسؤولين و تصميم الاستبيان ، ثم العمل بعد ذلك على تحليل المعلومات من خلال النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية و ذلك بالاعتماد على برنامج SPSS ، و هو ما يسمح لنا بالتوصل الى نتائج تسمح لنا بتأكيد او نفي فرضيات الدراسة.

نموذج الدراسة :

نموذج الدراسة يتكون من متغيرين كما هو موضح في الشكل ادناه ، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تمكين عاملي الخط الامامي و الذي تم قياسه من خلال ابعاده و المتمثلة في: تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، المكافآت و الحوافز ، التدريب و الاتصال الفعال، و التغير التابع و المتمثل في رضا الزبون.

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالب

هيكل الدراسة:

وفي سبيل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذا العمل إلى فصلين تضمن الفصل الأول الجانب النظري والدراسات السابقة تم التعرض فيه الى اهم المفاهيم حول تمكين العاملين و رضا الزبون و الدراسات العربية و الاجنبية السابقة المتعلقة بالمتغيرين و الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما. بينما خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية التي اجريناها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر جيجل و بالأخص على مستوى الوكالات التجارية التابعة لها، و الذي تمحور حول دور عاملي الخط الامامي في تحقيق رضا الزبون حيث قمنا بتقديم مختصر لهذه الشركة، و من ثم قمنا بتحليل و دراسة نتائج الاستبيان و عرض اهم نتائج الدراسة الميدانية و الخروج بتوصيات و مقترحات.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو اي عمل فكري او اكايمي من اي صعوبات ، و من بينها الدراسة التي قمنا بها حيث واجهتنا عدة صعوبات منها:

- قلة المراجع و المصادر المتخصصة و الحديثة و خاصة في مجال التمكين .
- صعوبة فهم الدراسة من قبل العاملين و المسؤولين في شكله النظري .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لتمكين العاملين ورضا
الزبون

تمهيد

إن التغيير الواضح في سلوك الزبون الذي أصبح أكثر وعيا و ثقافة و ذو قدرة على اقتناء الخدمة و المنتج الأفضل جعل من المنظمات أكثر تنافسا فيما بينها لتقديم خدمات و منتجات على مستوى عالي من الجودة و ذلك إذا ما أرادت المحافظة على الميزة التنافسية في بيئة صفتها عدمالاستقرار. و لعل من ابرز العناصر التي تساهم في تحقيق رضا الزبون و كسب ولائه و خاصة في قطاع الخدمات هو عنصر التمكين الذي يسعى إلى توجيه الاهتمام الكافي بالأفراد العاملين و خاصة عاملي الخطوط الأمامية بتوفير أفضل الظروف البيئية و الاجتماعية و الفنية لهم و توفير هيكل تنظيمي مرن لضمان مشاركتهم الفعالة في مواجهة أي مشكلة مع الزبون بما ينعكس على توطيد العلاقة معه و تحقيق الرضا والولاء للمنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم حول تمكين العاملين و رضا الزبون

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

1- مفهوم تمكين العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين كمصطلح إداري حديث لا بدا من التطرق إلى مفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي، فكلية "التمكين" في اللغة العربية ترجع إلى الفعل "مكن" أي جعله قادرا على الشيء أو تعني إعطاء السلطة و الحكم.¹

كما يمكن تعريف التمكين حسب ما ورد على لسان ابن الناظور في المعجم العربي انه يعني "القدرة و الاستطاعة".²

كما أن التمكين نص عليه القرآن الكريم في آياته، فقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم، إذ قال الله عز و جل بعد بسم الله الرحمن الرحيم {إنا مكنا له في الأرض و أتيناها من كل شيء سببا }³ أي بمعناتيناهاملك و السلطان. و قال عز و جل {وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء و لا نضيع اجر المحسنين}⁴ أيمنحناه حرية في التسيير و إدارة الأزمات.

و في اللغة الانجليزية تعني كلمة "Empowerment" و الذي يقصد به كسب السلطة و قد قسم الى ثلاثة عناصر⁵:

1- power و الذي يعني السلطة أو القوة و التأثير.

2- EM و التي تتضمن حركة الانضمام للسلطة.

3- Ment و الذي يشير الى وجود نتيجة ملموسة ، مرتبطة بارتفاع درجة القوة و السلطة.

أي أن التمكين هو حركة عامة لاكتساب القوة و السلطة من اجل إنتاج شيء ما ، أو الوصول إلى هدف محدد.

¹ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص21

² رامي جلاب اندراوس، سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص47.

³ سورة الكهف ، الآية {84}.

⁴ سورة يوسف ، الآية {56}.

⁵ Patrick Migneault (2006), Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?, mémoire M.Sc en relation industrielles, Université de Montréal , p 6.

أما في اللغة الفرنسية فنجد لكلمة التمكين العديد من المرادفات منها (autonomisation، habilitation، impuissance، pouvoir d'agir) أما تمكين العاملين كمصطلح إداري فقد ظهر مفهومه في الربع الأخير من القرن العشرين تقريبا كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة و الذي يعطي اهتماما اكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات. لقد اختلفت هذه التعاريف باختلاف الباحثين و التوجهات الفكرية لهم نذكر منها ما يلي:

من أهم تعريفات التمكين و أوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler (1992;1995) ،

" التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و هذه حالة ذهنية، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يملك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختبار النتائج التي يريد أن يصل إليها".¹

و قد عرف (Huxtable;1995) تمكين العاملين على انه: «مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق و الأفراد داخل المنظمة لتحريير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية ".²

كما أشار (Invancevichet al.(1997) إلى التمكين بأنه العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل.³

كما يعني التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم و دون انتظار غيرهم لاتخاذ القرار و يقومون فقط بتنفيذه.

و يعني التمكين دعم البنية التحتية في المنظمة و ذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في الورش و منحهم القوة و المعلومات و الكفاءات و المعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئو الغير متوقع خلال خدمة المستهلك و التركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك و يتفاعلون معه.⁴

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة ، 2006، ص18

² احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني ، إدارة التمكين و الاندماج، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر و التوزيع ، عمان 2013، ص 20

³ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 27.

⁴ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت سور الغزلان ، رسالة ماجستير، يخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2007/2008، ص 62.

كذلك أن تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق السيطرة أو الحرية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات و تكوين فرق العمل و المساهمة في وضع الأهداف و التدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فان هذه الفلسفة سوف يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء و الانتماء و كذلك الالتزام نحو التنظيم.¹

عرفه الكبيسي كذلك زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ، و توسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشاكلهم التي تعترض أدائهم، التمكين بهذا المعنى يترتب عليه تخفيف العبء على القادة و الحد من تدخلاتهم في التفاصيل و إعفائهم من مهام الرقابة ، و بالتالي تفرغهم إلى القضايا الكبيرة كوضع الاستراتيجيات و رسم السياسات.²

بناء على ما سبق من التعاريف يمكن القول أن تمكين العاملين هو عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية و جزء من الاستقلالية للعاملين و خاصة في الصفوف الأمامية مما يحفزهم على تحرير طاقاتهم الكامنة في معالجة المشاكل الآتية بكفاءة و فعالية و المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة الشيء الذي يعود بالفائدة على المنظمة في المدى البعيد. و من دواعي توجه المنظمة نحو التمكين حسب دراسة(Thomson;1999) مايلي:³

- متطلبات السرعة الفائقة مع دقة
- زيادة الفاعلية التنظيمية
- المتطلبات البشرية المتعلقة بفرق العمل و إشباع احتياجاتها و مشاركتها الاهتمام.
- الاحتياجات المتزايدة إلى النمو و الارتقاء من قبل العاملين
- الاحتياجات و الآمال الأسرية و المنزلية المتزايدة
- تنوع رغبات و احتياجات العملاء

¹ جمال الدين، محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003، ص 77.

² شائع ابن سعد مبارك القحطاني، التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 14.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية و منظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة و التمويل ، الملحق 2، العدد الأول، جامعة طنطا، مصر، 2001، ص2.

2 - أنواع تمكين العاملين و خصائصه:

2-1 أنواع التمكين:

قسم (Suominen) أنواع التمكين إلى¹:

- **التمكين الظاهري** : يقصد به قدرة الفرد إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و النشاطات التي يقوم بها إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الأساسي لعملية التمكين الظاهري.

- **التمكين السلوكي** : يقصد به قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات و تعريفها و تحديدها بالإضافة إلى تجميع البيانات عن مشكلات العمل و مقترحات حلها ، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن إن تستخدم في أداء العمل.

- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: يقصد به قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها و كذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

2-2 خصائص التمكين العاملين: تتمثل أهم خصائص تمكين العاملين ما يلي: ²

- شعور العامل بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي و الإحساس بالإطار الكامل للعمل.
- المساءلة و المسؤولية على نتائج أعمال العامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المنظمة التي يعمل بها.

3-أهمية تمكين العاملين:

باعتبار تمكين العاملين من المواضيع التي تلاقي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمنظمات يمكن إبراز أهميته في الجدول التالي:

الجدول رقم (1):أهمية تمكين العاملين

بالنسبة للزبائن	بالنسبة للعاملين	بالنسبة للمديرين	بالنسبة للمنظمة
التركيز على الزبون من خلال توفير السرعة	يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى العاملين	إن التمكين يلغي مبدأ التسلط و الاستبداد الوظيفي	التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم

¹ صحراوي ميمة، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي CNAS بالوادي، رسالة ماستر ،علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر الوادي، 2017/2018 ص11

² يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره،ص19.

المعرفة لمواجهة التحديات	وانحسار الأفكار السلبية؛	العالية لتقديم الخدمة و الجودة
يحسن التنظيم الأفقي للمنظمة	يساعد على تدعيم القدرة الابتكارية لديهم	يساعد على سرعة التفاوض مع الزبون و تحديد المشكلات
يتيح توزيع جيد للمعرفة و المسؤولية	يساعد على ممارسة تمثيل السلطة و توزيع المسؤوليات	يساعد على عملية تقييم الأداء من خلال رضا الزبون
يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل	يعد فرصة للتعبير عن الذات و القدرات و المهارات	توفير القدرة على تلبية المتطلبات دون الحاجة إلى إذن مسبق من الرؤساء
يعظم و يعزز الأداء الكلي في المنظمة	يساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي و التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج و المشاركة	الانفتاح المباشر و زرع الثقة بين الزبون و العامل
يعطي قوة دافعة لثقافة الانجاز	تحسين العلاقة بين العاملين	
له دور في دعم المواطنة التنظيمية و دوره الايجابي في خلق مناخ من الثقة و الالتزام التنظيمي	يدعم علاقاتهم بمرؤوسيههم و يخلق بينهم مناخ من الثقة	خلق روح الفريق

تحسين و تعزيز المركز التنافسي بين المنظمات	زيادة ولاء الأفراد للمنظمة.
--	-----------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : جمال ابو المجد محمد ،التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ،دار ابو الحزم ،بيروت ،2008، ص41- 43 و زكريا مطلق ،احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص30. يحي سليم ملحم ،مرجع سبق ذكره، ص ص121،122 .

4 -أبعاد تمكين عاملين:

إن دراسة تمكين العاملين تستدعي التطرق إلى أبعاده التي تدل على محتواه وقد يشار إليها بعوامل التمكين و الجدول الموالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين¹.

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

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة،الموارد،الحرية
1996	lary&halord·Malk	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	Ivancevich	فريق العمل،المشاركة بالمعلومات،مكافآت الأداء
1998	Rafiq &ahmed	حرية التصرف،المشاركة،المكافآت ،المعرفة
1999	Appelbaum&al...	القوة،الثقافة،القيادة،الهيكل
2001	Daft	المعلومات،المهارات و المعرفة،القوة،المكافآت
2005	Mullins	المشاركة،الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
2005	Halvarson	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة

¹ إحسان دهش جالب و كمال كاظم طاهر الحسيني،مرجع سبق ذكره ص 72.

تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	Chelladurai	2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	Kreitner and Kinicki	2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري و محمد	2007
الثقة الإدارية، الأهداف و الرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	عبود و عباس	2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	Gupta	2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	Aswathappa	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد، و الشخصية	Karzkoc& Yilmaz	2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز	Hasan	2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل التحفيز	راضي	2010

المصدر: إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين ولاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 72.

و في دراستنا هذه سنعمد الأبعاد التي جاءت مشتركة بين هذه الأبحاث حول التمكين و هي تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال و إمكانية توضيح العلاقة لاحقاً بين كل بعد و تحقيق رضا الزبون.

4-1 تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصالحية اللازمة للممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. و هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه

ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة¹

4-2 المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، فكلما كان هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات كلما كان هناك التزام من قبلهم لتنفيذه. وهذا يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية فيعمل هو لكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في جوانب مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.²

4-3 التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات و المعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية ، فالمنظمة المعاصرة اليوم تعد منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أشياء جديدة، وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب و التعلم الجماعي و إدارة المعرفة .

و يرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع و اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية نتائج قراراته و أعماله. و من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات إدارة الصراع و اتخاذ القرارات وحل المشكلات و مهارات الاتصال و العمل مع فرق العمل.³

¹ قدرى احمد معراج، اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ،دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك،بسكرة،رسالة ماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2014/2015،ص 20.

² صبرينة اقروور، التمكين الإداري واليات تطبيقه في الإدارات العمومية ،دراسة حالة بلدية تيزي وزو ،رسالة ماستر في العلوم السياسية،تخصص السياسات العامة و الإدارة المحلية،جامعة مولود معمري،تيزيوزو ،2018،ص 46.

³ قدرى احمد معراج،مرجعسبق ذكره ،ص 21.

4-4 نظام المكافآت و الحوافز: إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و إشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي مما يساهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي. لذا فإن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة نظام مكافآت يتناسب مع مستوى أداء العاملين. ومن هذا نجد انه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم ، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم. فالكثير من الدراسات أثبتت أهمية نظام الحوافز وان الترقية من أهم حوافز التعاون أكثر مع الزملاء والمنظمة بحيث تجعلهم ينظرون نظرة ايجابية إلى أنفسهم.

4-5 الاتصال الفعال : وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم و تتخذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.¹

5- مقومات نجاح ومعوقات تطبيق تمكين العاملين:

إن عملية تمكين العاملين حالها حال أي عملية تطبق في المؤسسة، يجب أن توفر لها مقومات لضمان نجاحها، كما أنها تواجه جملة من المعوقات والتحديات التي إذا لم تتصدى لها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها.

أولاً: مقومات نجاح تمكين العاملين:

على المنظمة قبل أن تشرع في تمكين العاملين أن تخلق وتوطد بعض المقومات الأساسية وهي كالتالي:²

- العلم والمعرفة والمهارة : يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين، فمن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف، ثم المشاركة، ثم التمكين، فكلما زادت حرية الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واستقلالية أكبر،

¹ قدرى احمد معراج، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² بورقيقة يمينة، بنشنة وسيلة، زموري كميلية، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، دراسة حالة مصحة وادي ريب بتقوت رسالة ماستر، فسمعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018/2019، ص 53.

وتعتبر المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيحون خوف أو تردد.

- **الاتصال وتدفق المعلومات** : يعتبر الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المنظمة مقوما أساسيا، حيث تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة، كما أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع ويختصر الكثير من الجهود .

- **الثقة بين القائد والمرؤوسين**: تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، فثقة الأفراد في القائد دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين.

- **الحوافز المادية والمعنوية** : تشير كثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية فكما فيه مشاركة في المنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين فمن يعتمد التمكين كأداة لتحقيق نتائج أداء متفوقة ويحصل على حوافز أكبر، وبهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل المسؤولية والإبداع والتفكير الخلاق.

ثانيا معوقات تطبيق تمكين العاملين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات، يكون من المفيد أن نفحص خصائص هذه المنظمات أولا، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاحه أو فشله يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية التي تساهم في الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، نذكر منها ما يلي:¹

- البناء التنظيمي الهرمي وتعدد مستوياتها الإدارية.

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

- عدم رغبة العاملين في التغيير وخوفهم من تحمل المسؤولية.

¹ صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ، رسالة ماستر في الحقوق والعلوم الإدارية ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018/2017، ص 33.

- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
 - السرية في تبادل المعلومات مع وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
 - ضعف نظام التحفيز، وتبني نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.
 - عدم اقتناع المسؤولين بالفكرة.
 - اختلاف في أهداف كل من الإدارة و العاملين.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة برامج التدريب .
- ومن خلال استعراض معوقات التمكين، يتبين أن تطبيقه ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيقه يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات، كما أنه يعتمد وبشكل كبير على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق أهداف المنظمة والنجاح والتميز .
- ولمواجهة هذه المعوقات يجب على المؤسسة أن تراعي ما يلي¹:
- اختيار المدراء الذين يؤمنون بتمكين العاملين ولا يعارضون تحويل سلطات اتخاذ القرارات لديهم إلى العاملين.
 - اختيار العاملين الأكفاء الذين لديهم القدرة على أداء الأعمال المخولة لديهم من مدراء هم في العمل.
 - بناء المناخ المناسب للعمل والذي يؤدي إلى وجود الثقة المتبادلة بين المدراء و العاملين.
 - النظر إلى الأخطاء على أنها فرص تطوير، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة.
 - تقاسم المعلومات، وإبصالها من المدراء إلى العاملين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب.
 - وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية.
 - التحديد بشكل واضح للمهام، والأدوار ومكافآت العاملين.

المطلب الثاني: ماهية رضا الزبون

1 - مفهوم رضا الزبون: (Customer satisfaction)

تسعى دوما المؤسسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب اكبر عدد من الزبائن المحتملين ، و لا يتحقق لها ذلك إلا من خلال فهمهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و تقديم خدمة ذات جودة تتوافق مع توقعاتهم لذلك يعتبر رضا الزبون من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في العصر الحديث و خاصة في القطاع الخدماتي و قبل التطرق إلى المفاهيم المتعلقة برضا الزبون يجب أن نشير إلى تعريف الزبون.

¹ نياف فاطمة الزهرة، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي: BEA,CNEP,BADR،رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2016/2015، ص 33.

1-1 تعريف الزبون:

يعرف الزبون:" بأنه مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها¹ " ويعرف أيضا : " المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة ، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية و المعتقدات والدوافع ، وبمعامل خارجية مثل التفضيل و الأصدقاء ، وقد يكون الزبون أفراد أو مؤسسات".² مما سبق يمكن القول بأن الزبون كل شخص مادي أو معنوي يتعامل مع المؤسسة ويشترى منتجاتها. و فيما يلي سنقوم بشرح بعض المفاهيم المتعلقة برضا الزبون

1-2 تعريف رضا الزبون:

لقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف الرضا لذا سيتم عرض البعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به.

عرفت المنظمة الدولية لمواصفات و المقاييس "(ISO) رضا الزبون "هو وجهة نظر حول درجة إشباع رغباته بالنسبة لتوقعاته لمختلف السلع والخدمات المستحوذة".³

نلاحظ أن التعريف يشير، أن رضا الزبون يكمن في درجة إشباعه للخدمات المقدمة له. كما عرفه Kotler and Killer بأنه " شعور الشخص بالسعادة أو الخيبة الناتجة عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة مع توقعاته، فإذا كان الأداء أقل من التوقعات فإن الزبون غير راض و إذا كان الأداء يفوق التوقعات فإن الزبون راض و إذا زادت عن التوقعات فإن الزبون راض جدا أو مبتهج".⁴

و عرف أيضا الرضا هو «عبارة عن خبرة ما قبل الاستهلاك التي قارن فيها الزبون بين الخدمة التي تصورها مع الجودة المتوقعة». ⁵

وعرفه (العبيدي) هو: "أعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المنظمة ومنتجاتها وفعاليتها وتحسين صورتها لديه من خلال مقارنة توقعاته أو خبراته الشخصية مع خدمات الفعلية".⁶

¹ سعادي خنساء "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - قسم العلوم التجارية،الجزائر،2006،ص26.

² علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن ،2009، ص59

³ مزيان عبد القادر،أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء،مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2012،ص100

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص9.

⁵ محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص245.

⁶ -j. Lendrevie, d. Lindon, " Mercator", Edition dalloz, paris, 8eme edition, 2006, P 885.

وعرف الرضا: " بأنه تقييم ما بعد شراء ناتج من المقارنة بين توقعات ومدركات الفعلية بعد الاستهلاك ¹.
وعرف الرضا: " بأنه تقييم ما بعد شراء ناتج من المقارنة بين توقعات ومدركات الفعلية بعد الاستهلاك ².
وعليه يمكننا القول أن رضا الزبون هو: "هو المحور الأساس لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمنظمة وذلك لتحقيق القناعة لديه حيث المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول الزبون يتحقق لديه الرضا التام والمنظمة تحقق من ذلك أرباح معقولة المعروفة بطرف الثاني "
من خلال ما تقدم يتضح بأن رضا الزبون دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك ، أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الإشباع:

➤ الأداء < التوقعات : يكون الزبون غير راضي. Dissatisfied.

➤ الأداء = التوقعات : يكون الزبون راضي. Satisfied.

➤ الأداء > التوقعات : يكون الزبون راضي وسعيد. highsatisfied.

2- محددات رضا الزبون:

اتفق الباحثون على أن محددات الرضا الزبون تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية وهي التي من خلالها نعرف مستوى رضاه وهي ³:

أ- التوقعات: يمكن الاتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ما هي إلا احتمالات يشكلها الزبون، يمكن أن تكون سلبية وإيجابية، قد يلجأ الزبون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامه بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما، يمكن تحديد الجوانب الأساسية لتوقعات الزبون:
- التوقعات عن طبيعة وأداء السلعة أو الخدمة.
- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة.
- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية.

¹ GAUZENTE " La Satisfaction des Franchisés ", Une Revue des Approches Théoriques Possibles , Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre ,2000, p2Claire

² Claire GAUZENTE " La Satisfaction des Franchisés ", Une Revue des Approches Théoriques Possibles , Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre ,2000, p2

³ دلال بلاطرش، دور النقل الجوي في كسب رضا الزبون ، مذكرة ماستر ، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي

ب- **الأداء الفعلي** : يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما، حيث يمكن اعتبار الأداء الفعلي مقياس لمعرفة رضا الزبون من عدمه على المنتج أو الخدمة المقدمة وذلك من خلال سؤال الزبون عن أريه.

ج- **المطابقة/ عدم المطابقة**: تنتج المطابقة عندما يتساوى الأداء الفعلي (الإشباع الذي حصل عليه الزبون) مع التوقعات (الأداء المتوقع) والتي تولد الشعور الرضا عن الخدمة، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء فيتولد عنها عدم الرضا.

1- **الانحراف الموجب**: ينشأ عندما يكون الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون مسبقاً، وهي حالة مرغوب فيها تولد الرضا.

2- **الانحراف السالب** : وينشأ عندما يكون مستوى الأداء المدرك أقل من توقعاته المسبقة، وهي حالة غير مرغوب فيها تولد عدم الرضا.

3 - أبعاد رضا الزبون

رضا الزبون يمر عبر ثلاثة مراحل رئيسية هي:

أولاً : فهم حاجات الزبون: حيث يعتبر فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمنظمة، ولذلك يتوجب على موظفي البيع أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن الحاليين و الزبائن المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تؤثر على سلوكهم الشرائي.

ثانياً: التغذية المرتدة للزبائن : وهي عبارة عن الأساليب والطرق التي يستعملها المسوقين (كالمشاهدة، الاستفسار، الاستبيان) من أجل تعقب آراء الزبائن الإيجابية والسلبية عن المنظمة، ومعرفة إلى أي مدى تلبي المنظمة رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثاً القياس المستمر : وهو الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا حيث تقوم المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبائن كنظام (Matrices Satisfaction Customer (CSM)) الذي يقدم إجراء لتتبع رضا الزبائن طوال الوقت.¹

و يمكن استنتاج ثلاث أبعاد رئيسية لرضا الزبون هي²:

¹ دعاء فتحي أحمد الاسطة، أثر كفايات موظفي الصفوف الأمامية على السلوك الشرائي من خلال رضا الزبائن دراسة ميدانية على مطاعم الوجبات السريعة بمدينة عمان -رسالة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2018،ص 23.

² برشيد حسان،التوجي عبد الرحمان،أثر التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن من وجهة نظر عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - تيميمون-مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة احمد دراية، ادرار،2020/2019، ص 7.

أ- إجراء سير المعاملات : وتشمل إنجاز المعاملات في وقت محدود دون تأخير، ووضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين.

ب- كفاءة العاملين وحسن تعاملهم :يشمل لطف العاملين في تعامله م واستجابتهم ووجودهم دائما على رأس أعمالهم وتنفيذهم المعاملات دون تمييز، وتقديمهم بالمواعيد المحددة إنجاز المعاملات.

ج- الخدمات المقدمة: ويشمل فاعلية مكتب خدمة الجمهور، توفر مواقف السيارات، ملائمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المديریات والأقسام، تواجد النماذج والوثائق الخاصة بسير المعاملة دائما، توفر المرافق الصحية وقاعات انتظار مناسبة وخدمة تصوير الوثائق، وكذلك فاعلية الاتصال الهاتفي مع الدائرة.

4- أهمية رضا الزبون

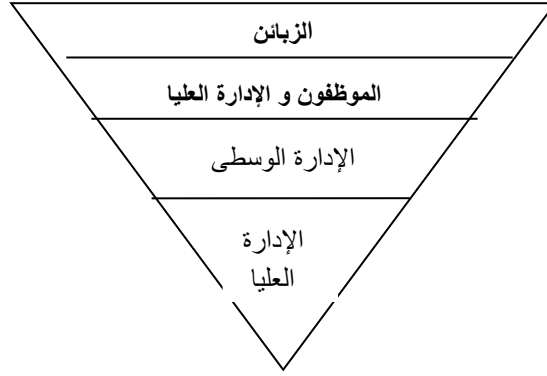
تبرز أهمية رضا الزبائن لكونها أحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسات الخدمية من البقاء والاستمرار في السوق، وبالخصوص إذا وضعت رضا الزبائن كهدف من أهدافها الإستراتيجية اعترافا منها بالدور الذي يؤديه رضا الزبون على مستقبل المؤسسة، ويمكن إبراز النقاط الآتية التي تحدد أهمية رضا الزبون:¹

- تتجنب المؤسسات الضغوط التنافسية وبخاصة المنافسة السعرية من خلال رضا الزبائن.
- إن رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة يقلل من احتمالية توجه الزبائن إلى المؤسسات المنافسة .
- إن الزبون الراضي عن إدارة المؤسسة وموظفيها بسبب استجابتهم لاحتياجاته والتميز في تقديم الخدمات يصبح أداة للعلاقات الطيبة مما يقود إلى اجتذاب زبائن جدد.
- عندما يكون الزبون راضيا عن الخدمات المقدمة فإنه سيعود عملية الشراء مما يسهل الاحتفاظ به.
- يعد رضا الزبائن بمثابة التغذية العكسية للمؤسسة بخصوص الخدمات المقدمة إليه، والتي تحدد المشاكل السائدة والمحتملة، مما يجعل المؤسسة تطور دائما الخدمات المقدمة للزبائن
- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.
- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

¹ الطائي يوسف سليمان، إدارة العلاقات مع الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 2.

الاتجاه المعاصر في تصميم الهيكل التنظيمي : إعادة تصميم الهيكل التنظيمي و قلبه رأساً على عقب من أجل منح أهمية أكبر للزبائن يليهم العاملون في الصفوف الأمامية للمنظمة و هكذا حتى تصل إلى المستويات الإدارية العليا.¹

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر القاهرة، 2006، ص141.

5-أساليب قياس رضا الزبون

هناك عدة معايير التي تمكننا من قياس مستوى رضا الزبون عن منتج أو خدمة ما، وفيما يلي نستعرض بعض أهم المعايير التي يقاس بها رضا الزبون:

أ. **الشكاوي**: يمكن أن يكون التعامل مع الشكاوي إذا ما تمت مراقبته على النحو الصحيح مؤشراً على رضا الزبائن، فارتفاع مستوى الشكاوي يعد علامة على سوء الجودة التي تتطلب التصحيح. ومع ذلك فإن قياس مدى الرضا عن طريق تتبع الشكاوي هو أمر غير كامل لان تتبع الشكاوي لا يعطي فكرة عن رضا جميع الزبائن.

ب. **الدراسة المسحية**: حيث يتم استخدام الدراسات المسحية بشكل دوري وطرح أسئلة مختلفة لقياس حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا الزبون إذا كان مرتفع أو منخفض.

ج. **التسويق الخفي**: توجد لدى بعض المؤسسات أشخاص يمثلون دور الزبون ويقومون بزيارة المناطق التي تباع فيها منتجات المؤسسة (فنادق أو مطاعم أو أسواق) ويحصلون على المنتجات سواء منتجات

¹ يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص141.

المؤسسة أو منتجات المنافسين، كذلك فإنهم بإمكانهم إحداث مشكلة لمعرفة كيف يتم معالجتها والتعامل معها وقتها.

د. تحليل خسارة الزبون : ينبغي على المؤسسات أن تتصل بالزبائن الذين توقفوا عن شراء الخدمات أو الذين تحولوا إلى مقدم خدمة آخر لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة الزبائن فإذا ما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليل على فشل تلك المؤسسات في إرضاء زبائنها¹.

المطلب الثالث : العلاقة بين تمكين العاملين و رضا الزبون

إن توافق توقعات الزبون مع الأداء الفعلي للخدمة المقدمة يحقق له رضا كبير و تظهر العلاقة بين المتغيرين أي تمكين العاملين و رضا الزبون من خلال دراسات أمثال (Bowen and Scneider1993) يؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع الموظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون على مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على العلاقة الطردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى الموظفين . فتمكين الموظفين و خاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية و البنوك و الخدمات الصحية و الفنادق و المطاعم و غيرها ، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة ، و هذا يؤدي إلى سرعة الأداء و الانجاز و جودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في بطء في انجاز الخدمة. و هذه الناحية أي السرعة في انجاز معاملات الزبائن تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.²

كما تظهر العلاقة بين المتغيرين كذلك من خلال بعد التركيز على الزبون Customer Focus الذي يتمثل معرفة الفريق لكل من الزبائن الداخليين و الخارجيين فضلا على المحافظة على قوة التركيز على الزبون (Bodner, 2003)

إذ أن توظيف و اختيار و تدريب هؤلاء العاملين يعد أمرا حاسما في نجاح نشاط التسويق فالتمكين يمنح الفرد المتصل بالزبون السلطة و المسؤولية في اتخاذ القرارات التسويقية دون السعي للحصول على الموافقة من مشرفه ، وعلى الرغم من إمكانية تمكين العاملين في جميع المستويات التنظيمية من اتخاذ القرارات، إلا أن التمكين غالبا ما يستعمل في المستويات المباشرة (Front Lines) إذ يكون الأفراد على تفاعل مباشر

¹ برشيد حسان ،التوجي عبد الرحمان ،مرجع سابق ص 7.

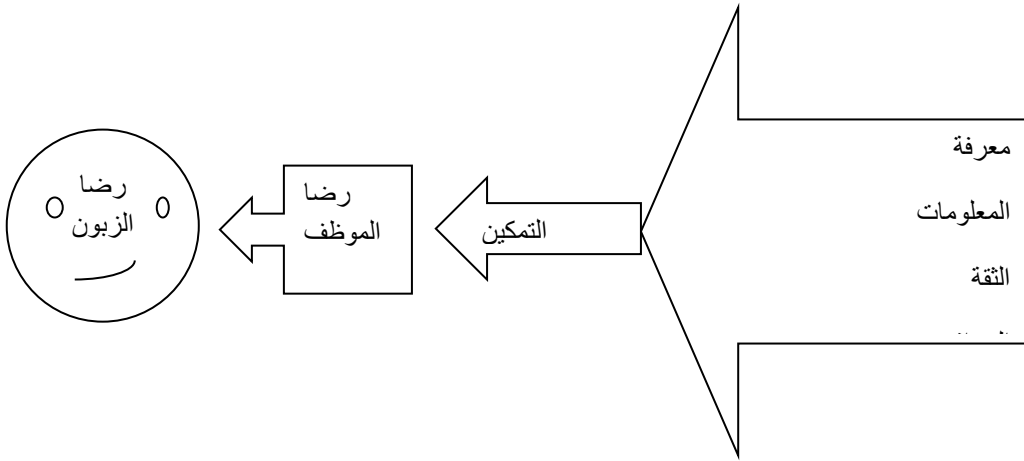
² يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 114

مع الزبائن ،فمثلا ترى شركة الطيران (Southwest Airlines) ضرورة منح موظفيها الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن الإذن في تجاوز القواعد التنظيمية عندما تستدعي الحاجة تقديم المساعدة لزبون ما. كما أن مساعدة العاملين على فهم حاجات و مشكلات الزبائن من شأنه كسبهم مهارة و قيما جديدة ، و يزيد من حماسهم تجاه وظائفهم و يزيد مستوى الرضا الوظيفي لديهم و يحسن من العلاقات مع الزبون¹

• نموذج مقترح للعلاقة بين التمكين و رضا الزبون

يوضح الشكل الاتي علاقة خطية مباشرة بين التمكين و مقومات التمكين و هي المعرفة و المهارة و الاتصال و تدفق المعلومات و الحوافز و الثقة .كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين و رضا العاملين ، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين و رضا الزبون ، و قد تم اختبار هذه العلاقات من خلال الدراسات الميدانية تم تطبيقها على البنوك التجارية في المملكة الهاشمية الأردنية و قد خضع لهاته الدراسة 570 من موظفي البنوك ذوي الاحتكاك المباشر مع الزبائن . و قد أشارت نتائج الدراسة الكمية و الكيفية الى تأييد العلاقات المباشرة التي بينهما . أي أن تمكين موظفين البنك يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ، و مستوى الرضا الوظيفي يساهم في رفع مستوى الرضا لدى الزبائن².

شكل رقم(3) : نموذج مقترح في التمكين



المصدر : يحيي سليم ملحم،مرجع سبق ذكره، ص132.

كما تؤكد (Arnold) وعدد من علماء الإنتاج والتسويق على وجود علاقة ارتباط بين رضا الزبون و الموظفين تبرز بتحليل التعامل التجاري المباشر، و تدل اغلب البحوث الإدارية على إن لمبادرات تحسين

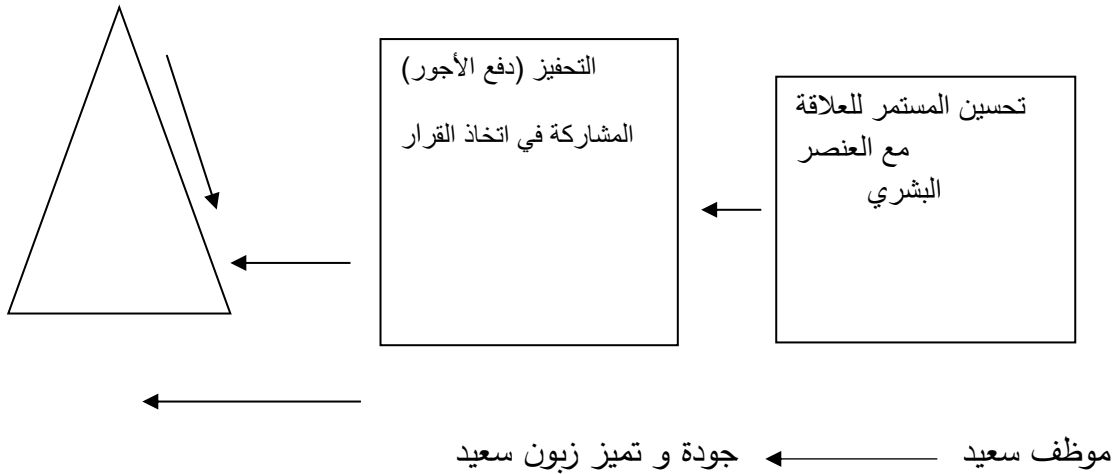
¹ إحسان دهش جالب و كمال كاظم طاهر الحسيني،مرجع سابق،ص 73.

² يحيي سليم ملحم،مرجع سبق ذكره،ص132

أداء الموظفين وتطوير كفاءات كم تأثير في الرضا ،وبكون التأثير واضح جدا عند استخدام شبكة اتصالات حيوية بين الطرفين لتفسير ومعرفة أحداث العمل والنظر إلى تقنية الخدمة . إذ كلاهما (الزبون ، الموظف) يميز الأحداث الحرجة وتنظم إجراءات لتسجيل تلك الأحداث والسلوك المناسب لتجاوز الإخفاق في تقديم المنتج .

وتتميز مهارات الموظفين في قدراتهم على فرز المشكلة وتشخيصها وتفسير موقف الزبون و مشاعره الشخصية باتجاه ذلك الموقف. إذ تقوم المنظمات المصرفية على دراسة مشاعر الموظفين إزاء (دفع الأجرور والسياسة الإدارية و ساعات العمل و المشاركة في اتخاذ القرار... الخ) وتقدم التقارير التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ورسم إستراتيجيات لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون من خلال توفير الوسائل اللازمة والتي تمكن الموظفين من كسب ثقة الزبون . ويبين الشكل (4) العلاقة بين رضا الزبون و الموظفين من خلال تحسين استثمار العنصر البشري .

الشكل رقم (4): العلاقة بين رضا الزبون و الموظفين



المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

من المهم أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون . و من هنا سنقدم ملخصا مختصرا عن كل دراسة ذات علاقة بالدراسة الحالية لمعرفة النتائج التوصل إليها و التوصيات التي خرجت بها، و سوف نعرض الدراسات ذات الصلة بالموضوع بحثنا مرتبة كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التمكين

1- دراسة كرمية توفيق، 2008، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-

- هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة و تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لدراسة و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزع الاستبيان على 60 مفردة و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن المورد البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة.

- إن برامج التمكين ساهم في تحسين أرباح المؤسسة أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

من توصيات الدراسة:

- العمل على تخفيف منابع الخوف من الاتصال التنظيمي.

- ضرورة خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات في المؤسسة، و ردم الهوة ما بين الإطارات و العمال.

2 - دراسة جواد محسن راضي بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد 2010 .

هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري والمتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل .

وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (39) موظفا يعملون في كلية الإدارة و الاقتصاد/جامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري. استنادا إلى ما تقدم في هذه الدراسة نجد أن الباحث تبني معرفة العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين و اعتمد على عينة من الموظفين من كلية الإدارة والاقتصاد أُلجِل الوصول إلى النتائج المرجوة.

3 - دراسة مريم فيها خير، 2017، تمكين العاملين و أهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة - دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك - حاسي مسعود - ورقة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سونطراك حاسي مسعود ، و قد تم استخدام اداة الاستبيان حيث شملت عينة البحث (415) عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية.

خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين و تطبيق إدارة المعرفة ، و هناك ارتباط قوي بين المتغيرين و جاءت أعلى نسبة ارتباط لأبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة لبعده التدريب يليها بعد التحفيز و التقدير ثم الأبعاد الأخرى جاءت بنسب متقاربة . كما خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة و تمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط لكنه غير كافي .

4 - دراسة بهار جيلالي، هواري معراج، 2019، بعنوان: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري - دراسة لأراء عينة من موظفي جامعة غرداية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري من وجهة نظر أراء موظفي جامعة غرداية ، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت إستبانة مكونة من 27 عبارة على عينة مكونة من 100موظف، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر أبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الإبداع، كما تم التوصل إلى عدم وجود أثر أبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف، والتحفيز في الإبداع الإداري.

أما من توصيات الدراسة فهو ضرورة منح الموظفين استقلالية وحيذا أكبر لحرية التصرف والقيام بالأعمال مع تحفيزهم ماديا ومعنويا قصد تشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وخلق روح الإبداع لديهم.

5 - دراسة بن ختو نور ايمان ،حجاج عبد الرووف ،أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية -حالة المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة-

و هي عبارة عن مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 09، 2020، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب) على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية. شمل هذا البحث عينة من العاملين بلغت 66 عامل إداري في المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة، وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على

الأداء التنافسي للمديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة. و أوصت الدراسة بالاهتمام بموضوع التمكين الإداري لما له دور من أثر كبير في تحسين والرفع من الأداء التنافسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

6 -دراسة باللغة الأجنبية لـ SurekhaRana, Vandana Singh تحت عنوان:

Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في صناعات الإعلام و الاتصال عن طريق تفحص تأثير العوامل الديموغرافية في كل من الرضا الوظيفي وتمكين العاملين لدى عينة مكونة من 475 عامل في 5 شركات في القطاع، مستخدمة استبيان من 45 فقرة جرى تحليلها من خلال الأدوات الإحصائية المتمثلة في SPSS، حيث بينت نتائج الارتباط تمكين العاملين وأبعاده لها علاقة معنوية دالة موجبة مع الرضا الوظيفي. وتوصلت هاته الدارسة إلى تأكيد اختلاف معنوي دال بين التمكين والرضا الوظيفي على العوامل الديموغرافية كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التأهيل التعليمي، الدخل والخبرة، إضافة إلى عدم وجود دلالة إحصائية بين التمكين وقطاع الإعلام و الاتصال، عدم وجود دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والقطاع.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول رضا الزبون

1 - دراسة بحثية حاكم جبوري الخفاجي رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف:

و هي عبارة عن مقال نشر في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، المجلد (5)، العدد (25)، 2012. يهدف البحث إلى اختبار اثر رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون، ويسعى إلى بيان أثره في تعزيز ولاء الزبون. وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعد أن تم اخذ مجتمع الدراسة البالغ (860) زبون ممن تعامل مع مصرف بابل الأهلي / فرع النجف لأكثر من سنة ، لكي يعبر عن رأيه بشكل دقيق عن جودة الخدمة والرضا والولاء بحكم خبرته بالتعامل مع المصرف .

و اعتمدت على التحليل الإحصائي . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون. وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها إدراك عينة البحث أن جودة الخدمة لم تكن بالمستوى المطلوب من وجهة نظر الزبائن. إذ إنها لم تعزز الولاء بشكل عالي لديهم تجاه خدمات المصرف

عينة البحث، وانه يستحسن أن يتم الاهتمام برضا الزبون لان دوره ينعكس على ولاء الزبون. واهم التوصيات هي ضرورة الاهتمام باعتماد جودة الخدمات

المقدمة للزبائن لكي يكون المصرف قادرا على التنافس مع المصارف الآن ومستقبلا من خلال معرفة آراء الزبائن باستخدام مثلا الاستبيان أو إقامة الدراسات البحثية أو الاستعانة بالمتخصصين بهدف تقديم الاستشارات لكي تتحقق جودة الخدمات للمصرف.

2- دراسة نذير بياز، 2018، تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في قطاع الاتصالات -دراسة عينة زبائن موبيليس قسنطينة - :

هدفت من هذه الدراسة إلى محاولة تقييم استخدام المؤسسة لأبعاد جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، من خلال اهتمام المؤسسة بجودة الخدمة، و كيفية تلبية وتحقيق رغبات واحتياجات زبائنها، بالتركيز على الكيفية التي تستطيع بها كسب رضا زبائنها والذي لن يتم إلا من خلال تطبيق أبعاد جودة الخدمة ، وعلى هذا الأساس سيتم معالجة هذه الموضوع كما تمت الدراسة باستعمال المنهج الوصفي التحليلي لملائمة الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدارسة المكون من زبائن المؤسسة الخدمية موبيليس وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في (الاعتمادية، الثقة والأمان، الاستجابة، التعاطف، الاتصال و الشبكة) تؤثر إيجابا على رضا الزبون.

توصلت في الأخير إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن على المؤسسة تحسين جودتها باستمرار وذلك بإضافة خدمات جديدة، ومواكبة التكنولوجيا المتطورة باستمرار من أجل الحفاظ على الزبون.

3 - دراسة نابتي مباركة، 2019، العوامل المؤثرة في رضا العملاء عن خدمات المصارف الإسلامية لدى زبائن بنك البركة - بسكرة:

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العوامل التي تؤثر في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الإسلامية، و قد تم اختيار زبائن بنك - البركة بسكرة - لدراسة الحالة- بالاعتماد على " الاستبيان" و اختبار الفرضيات عن طريق معالجة البيانات عن طريق برنامج، SPSS تظهر نتائج الدراسة أن زبائن هذا البنك يدركون أن كل من أبعاد الجودة و الثقة تؤثر على مستوى الرضا لديهم، غير أن أهم الأبعاد الرئيسية التي تؤثر في رضاهم بشكل كبير كانت: الملموسية والاعتمادية.

و استنادا الى هذه النتائج خرجت الدراسة بالتوصيات و اقتراحات منها يتوجب على المصارف الإسلامية العمل على تحسين جودة خدماتها أكثر، لأن هذا سيضمن رضا عملائها، وولائهم في الأخير.

4- دراسة باللغة الأجنبية.

Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco : R. (2014)

بعنوان " The role of frontline employees in customer engagement "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير موظفين الخطوط الأمامية على مستوى رضا العملاء ضمن قطاع الخدمات. وتم تطوير استبيان يستهدف مستخدمي الهاتف الجوال حيث أنه في عام 2012 تم شراء أكثر من 58 مليون خط في إسبانيا وفي عام 2013 تم شراء 7.52 مليون خط أي أنه تم خسارة أكثر من 5 مليون خط في سنة واحدة , حيث لوحظ أن 616,633 زبون يغيرون المتعامل كل شهر حيث أنه يوجد منافسة كبيرة بين المتعاملين. ولهذا السبب لوحظ أن تفاعل موظفين خدمة الجمهور ساعد في إيقاف انتقال العملاء إلى متعامل آخر وساعد في جلب زبائن جدد. وكانت نتائج الدراسة هي أن العلاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة، وبذلك يمكننا أن نؤكد أن الموقف الإيجابي من قبل الموظفين ساهم في توليد رضا العملاء ودرجة مشاركتهم.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول العلاقة بين التمكين و رضا الزبون

1 - دراسة نقيش وسيلة، 2015، دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية BADR وكالات سكيكدة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية BADR وكالات سكيكدة، و اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات الأولية و اختيرت في ذلك العينة العشوائية البسيطة و اعتمدت على استمارتين الأولى موجهة إلى 30 عامل من الخط الأمامي و الثانية موجهة إلى 80 زبائن البنك . و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- إن مستوى تمكين عاملي الخط الأمامي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية متوسط ،كما ان زبائن البنك يقيمون أداء عاملي الخط الأمامي تقييم متوسط خاصة من حيث الدقة في المواعيد و فترة الانتظار لتأدية الخدمة المطلوبة.

- عدم وجود اتصالات فعالة بين إدارة البنك و عاملي الخط الأمامي.

عدم وجود دور لمناخ العمل في تحقيق رضا الزبون.

- غياب ثقافة التمكين كتوجه إداري حديث من إدارة البنك و هذا لغياب الثقة و تخوف العاملين من تحمل المسؤولية.

و من توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام إدارة البنك بمفهوم تمكين العاملين من اجل تحقيق رضا الزبون.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء عاملي الخط الأمامي في تأدية مهامهم لاحتكاكهم الدائم بالزبون و تشجيعهم على تحمل المسؤولية و تحسين مناخ العمل و زرع الثقة.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية مما يسمح للعامل بإبراز قدراته و مهاراته.
- 2 - دراسة من إعداد الطالبتين عايدة يونسى و امينة لبيض، 2018 ، تأثير كفاءة مقدم الخدمة على رضا الزبون دراسة عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطاهير - اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات الأولية و تم توزيع 100 استمارة على زبائن الوكالة التجارية الطاهير، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :
 - هناك علاقة ارتباط موجبة بين كفاءة مقدم الخدمة ورضا الزبون بمعنى أن كفاءة مقدم الخدمة تزيد من رضا الزبون.
 - تدريب وتحفيز مقدمي الخدمة يؤثر على مستوى أداءهم ويزيد من إنتاجيتهم ومهاراتهم في التعامل مع كل الزبائن، وهذا تؤدي إلى تفاعلات شخصية إيجابية بين مقدمي الخدمة والزبائن تشعرهم بالرضا.
 - استجابة مقدمو الخدمة لحاجات ورغبات الزبائن وعملهم كفريق واحد، بهدف تلبية حاجات الزبون و العمل على إرضائه و كسب ثقته.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية و السلوكية و كفاءة مقدم خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ورضاء زبائنها .
- و من توصيات الدراسة
- الترحيب بالشكاوي المقدمة من طرف الزبون والاهتمام بمعالجتها، واعتبارها فرصة لاكتشاف نقاط الضعف ومباشرة الإجراءات التصحيحية ليتحول الزبون المشتكي إلى زبون راضي عن المؤسسة.
- الاهتمام بتدريب مقدمي الخدمة عن فن التعامل مع الزبائن، وذلك بهدف جذب المزيد من الزبائن.
- إنشاء نظام حوافز ومكافئات خاصة بمقدمي الخدمة من أجل خلق جو من الإبداع في المؤسسة وتحفيز مقدمي الخدمة على ذلك.

3 -دراسة jahanzeb hassan

- **RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES MOTIVATION & CUSTOMER SATISFACTION- A CASE STUDY OF SELECTED BANKS IN PAKISTAN. Global Journal of Human Resource Management Vol.2**

جاءت هذه الدراسة لإثبات العلاقة بين تحفيز الموظفين ورضا العملاء-دراسة حالة لبنوك مختارة في باكستان نتيجة للمنافسة الحادة بين البنوك التجارية وسعي للحفاظ على المؤمنين أصبح إرضاء العملاء قضية رئيسية لإدارة جميع أنواع الشركات.

الهدف من هذه الدراسة هو فهم وتقييم الدوافع الرئيسية للموظفين من أهمها الدوافع المادية و قد تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ،وكشفت النتائج أن محفزات الموظف هي التعويضات وبيئة العمل وتصميمالوظائف وتدريب كل له اثر في إرضاء العملاء و كسب ولائهم.

4 -دراسة Joy Chinyere Patrick-Akpan

- **Employee Empowerment and Customer Satisfaction in Nigeria's Banking Industry, Grand Canyon University Phoenix, Arizona March 23, 2018.**

كان الغرض من هذا البحث هو فحص العلاقة بين تمكين الموظف ورضا العملاء في الخدمات المصرفية في نيجيريا و استقصت الدراسة إلى أي مدى تأثر أبعاد التمكين بشكل عام و بالخصوص الكفاءة و اتخاذ القرارات و الاعتماد على النفس على رضا عملاء بنك لاغوس و اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 87 موظفًا وأخرى مكونة من 203 من عملاء البنك و قد تم تقديم عدة تفسيرات للفشل في إثبات العلاقة بين المتغيرات من بينها عدم وجود ثقافة التمكين بين الموظفين.

5 -دراسة Maha Shedid

- **Employee empowerment and customer satisfaction: an investigation from a UAE banking-sector perspective,Robert Gordon University Aberdeen, Scotland,2019**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تمكين موظفي الخطوط الأمامية و جودة الخدمة في الخدمات المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة و بحثت في تأثير أبعاد التمكين في رضا العملاء و اعتمدتالدراسة على المنهج الكمي حيث وزعت 393 استمارة على موظفين و زبائن البنك و قامت بإجراء 20 مقابلة و خلصت الدراسة الى ان التمكين الجيد للموظفين له اثر كبير على رضا الموظفين و من ثم رضا الزبون.

المطلب الرابع : محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه و نقاط الاختلاف ، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استقدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

1 -أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

من خلال هذا الفرع سنظهر نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات المتعلقة بعلاقة تمكين عاملي الخطوط الأمامية و رضا الزبون و مقارنتها بالدراسة الحالية.

1-1 من حيث الزمان و المكان : أنجزت دراستنا هذه خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في اتصالات الجزائر جيجل، أما الدراسات السابقة فقد أنجزت في بيئة عربية و أجنبية و كانت من سنوات 2012 إلى 2019 حيث شملت الأماكن التالية: الجزائر، باكستان، نيجيريا و الإمارات العربية المتحدة.

1-2 من حيث العينة: ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية و هي موظفي الخطوط الأمامية للوكالات التجارية التابعة للمديرية العملية للاتصالات الجزائر جيجل و هذا لكونهم الواجهة الرئيسية الاستقبال الزبائن في حين ركزت الدراسات السابقة على عينات مختلفة من عمال مدراء عملاء.....

1-3 من حيث منهج الدراسة : اعتمدت دراستنا و الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

1-4 من حيث المتغيرات : اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا و هما تمكين عاملي الخط الأمامي من خلال أبعاد التمكين و رضا الزبون في حين اعتمدت الدراسات السابقة على متغيرات أخرى إضافة إلى متغير التمكين كالرضا الوظيفي الجودة السلوك الشرائي.....

1-5 من حيث الهدف: اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا على إبراز الدور الكبير الذي يلعبه تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبون في حين أن كل دراسة ركزت على بعد معين عن باقي الأبعاد و هذا راجع إلى اختلاف تصنيف أبعاد التمكين بين مختلف الدراسات.

2 - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمكن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى :

✓ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل تمكين عاملي الخط الأمامي و المتغير التابع رضا الزبون.

- ✓ ضبط و حصر المصطلحات الأساسية للبحث
- ✓ التعمق في الموضوع أكثر.
- ✓ لاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال أمامنا في إعداد المنهجية المتبعة.
- ✓ ساهمت الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الاستبانة.
- ✓ الإلمام بنتائج الدراسات السابقة مما ساعدنا على الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا في المبحث الأول التطرق إلى الجانب النظري لكل من مفهوم التمكين العاملين من خلال ابعاده الخمسة المتفق عليها و هي تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار و التدريب و الحوافز ضف الى ذلك الاتصال الفعال مستنتجين اهمية التمكين بالنسبة للعاملين كونه منهج اداري حديث و مفهوم رضا الزبون و ختمنا المبحث بإبراز العلاقة بين المتغيرين ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى الدراسات السابقة بالعربية و الاجنبية للتمكين و رضا الزبون كل على حدا ثم الدراسات التي تناولت المتغيرين معا مع تقديم ملخص لكل دراسة من اجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل اليها الباحثون في المجال.

الفصل الثاني

- دراسة حالة المديرية العملية اتصالات الجزائر
- جيجل-

تمهيد

بغية الإلمام و الإثراء وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول و لإعطاء تفاصيل أكثر دقة لدور تمكين عاملي الخطوط الأمامية و دوره في تحقيق رضا الزبون وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من العمال الخطوط الأمامية في المؤسسة الخدمية لاتصالات الجزائر فرع جيجل ، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

➤ في المبحث الأول يتم التطرق إلى : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

➤ وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في انجاز الدراسة

يهدف هذا الجانب الميداني إلى دراسة أثر أبعاد تمكين عاملي الخطوط الأمامية على رضا الزبون داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بجيجل ، ولهذا قد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لدراسة صممت لجمع البيانات المطلوبة عن مجتمع الدراسة من خلال عينة عشوائية وكذا تم الاعتماد على المقابلة والوثائق كأدوات دعم و جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنعرض فيما يلي كل من المنهج المعتمد بالإضافة إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة المستخدمة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي اعتمدت عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسباب وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من دراستنا سوف نعتمد على المنهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سننظر في هذا الفرع إلى التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بجيجل ، وبمجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: التعريف باتصالات الجزائر المديرية العملية-جيجل

اتصالات الجزائر SPA، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقل بفرعها (شركة موبليس) و خدمات الانترنت و الاتصالات الفضائية. و قد بلغ راس المال الاجتماعي للشركة سنة ب 115.000.000.000 دج.

و تتفرع المديرية العامة للاتصالات الجزائر إلى 50 مديرية عملية على مستوى الوطن من بينها المديرية العملية لجيجل.

- **تعريف المديرية العملية -جيجل:** هي وحدة تنظيمية تقوم بجملة من المهام الخاصة بقطاع الاتصالات بالتنسيق مع الوكالات التجارية التابعة لها و المراكز التقنية و مراكز الدعم و الامداد و هي تتمتع باستقلالية ذاتية في تسيير قطاع الاتصالات داخل الولاية و العمل على تطويره من حيث زيادة الانتاج والتسويق دون الخروج عن الاهداف الاستراتيجية المسطرة من قبل المديرية العامة لاتصالات الجزائر .

- **تعريف الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر:** تأتي الوكالات التجارية بعد المديرية العملية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وظيفتها الاساسية تقديم الخدمات و بيع منتجات و تحصيل الايرادات وهي حلقة وصل بين الزبون والمؤسسة و تسعى للوصول الى رضا الزبائن و كسب ولائهم عن طريق خدمتهم بكفاءة و فعالية عن طريق الخطوط الامامية التي تعتبر الجزء الاله في التنظيم و تحتوي المديرية العملية بجيجل على 04 وكالات رئيسية موزعة كالاتي: مقر الولاية وكالتين ، وكالة ببلدية الطاهير و وكالة ببلدية الميلية اضافة الى ثلاث نقاط بيع في كل من بلدية العنصر، بلدية العوانة و بلدية زيامة منصورية تحتوي كلها على خطوط امامية بهدف تسهيل عملية تقديم الخدمة وتحقيق الانتشار الواسع.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمال الوكالات التجارية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-جيجل التي يبلغ عددهم حوالي(80) عامل، و باعتبارهم مارسوا العمل في الخطوط الامامية تم توزيع (64) استمارة عليهم لاستكمال عينة الدراسة وتم استرجاعها كاملة غير منقوصة مما يسمح لنا بإمكانية التعميم حيث تم اختيار عينة العشوائية في توزيع هذه الإستبانة.

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة

وتشمل تحليل الصفات الشخصية لعمال اتصالات الجزائر لفرع جيجل (الوكالات التجارية) ، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق المتعلقة أساسا بهذه العينة لإعطاء تفاصيل أوضح عن أفراد هذه الدراسة والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة كما يلي:

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

سنوضح في الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول رقم (3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
35.9%	23	ذكر
64.10%	41	انثى
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (3) أن أغلبية الأفراد تتكون من فئة الإناث التي تقدر بنسبة (64.10%) في حين بلغت فئة الإناث (35.90%) وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل في الوكالات التجارية تجده يتناسب أكثر مع فئة الإناث عن الذكور.

2- توزيع العينة حسب متغير العمر

سنوضح في هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالتالي:

جدول رقم (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
59.40%	38	من 31 الى 40 سنة
35.90%	23	من 41 الى 50 سنة
4.70%	3	من 51 الى 60 سنة
100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول (4) بأن الأفراد الذين أعمارهم (من 31 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة (59.40%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 41 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (35.90%) لتليها (من 51 سنة إلى أقل من 60 سنة) بنسبة (4.70%) أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت بنسبة (5.4%)، هذه النتيجة كون أكبر فئتين هم من فئة الشباب فهي الفئة الأكثر من غيرها في طرح الأفكار والاستفادة من التجارب الجديدة كما تسعى دائما لإثبات الكفاءة في انجاز العمل.

3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

سنوضح في هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كالتالي :

جدول رقم (5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	1	%1.60
متوسط	2	%3.10
ثانوي	6	%9.40
جامعي	54	%84.40
المجموع	63	%98.40
مفقود	1	%1.60
المجموع العام	64	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول و (5) أن المؤهل العلمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس) حيث بلغت نسبتهم (%84.40) وهذا مؤشر مهم يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة في الوكالات التجارية للمؤسسة .

4- توزيع العينة حسب متغير الخبرة

سنوضح في الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول رقم (6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	%6.30
من 5 إلى 10 سنوات	20	%31.30
أكثر من 10 سنوات	40	%62.50
المجموع	64	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

وضح الجدول رقم (6) توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة حيث تحصلت فئة 10 سنوات فأكثر على نسبة (%62.50) لذوي خبرة من إجمالي أفراد العينة وهذا ما يدل على المهارة والخبرة في التعامل ولديهم وعي لفهم ثقافة المؤسسة وتقديم الأفضل لها من أفكار وأساليب جديدة، ثم تليها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (%31.30) لذوي الخبرة من إجمالي العينة .ثم تليها الفئة (أقل من 5 سنوات)

بنسبة (6.30%) لذوي الخبرة من إجمالي العينة . وهذا ما يفسر أن أغلب الأفراد اللذين يعملون على مستوى الوكالات التجارية للمؤسسة لديهم سنوات خبرة طويلة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأساليب الإحصائية و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات كما سنختبر صدق وثبات هذه الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، حيث خصص الاستبيان لمعرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية محل الدراسة. الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة عمال اتصالات الجزائر المديرية جيجل مثل (الجنس، العمر، المستوى العلمية، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: مخصص لمعرفة دور عملية تمكين عاملي الخط الأمامي للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-جيجل في تحقيق رضا الزبون ، و هو مقسم لقسمين القسم الأول : يتضمن أسئلة حول تمكين عاملي الخط الأمامي و يحتوي على 24 عبارة. القسم الثاني : يتعلق برضا الزبون و يحتوي على 17 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات ، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

الجدول رقم (7): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Opinion	Completelyagree	Agree	Nutral	disagree	Completelydisagree
(weight)الوزن	1	2	3	4	5

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، الطبعة الأولى، مكتبة

خوارزم العلمية، جدة، سعودية، 2008 ، ص 540

وحسب نفس المصدر يقسم مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح في مايلي:

جدول رقم (8): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق اطلاقا	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 541

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

إن من بين الأدوات الإحصائية المستخدمة، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20 و قد تم التوصل إلى ما يلي :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- 2- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل والتابع.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سنعرض في هذا الفرع كل من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معرفة قيمة ألفا كرومباخ
أولا: صدق أداة الدراسة:

1 - الصدق الظاهري للاستبيان:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار ملائمتها في جمع البيانات ،و كذلك تم عرضها على أساتذة متخصصين في هذا المجال الذين قاموا بدورهم في تقديم النصح

وتعديل و التحكيم وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم و أكثر وضوحا و بساطة لتظهر في شكلها النهائي. أنظر الملحق رقم(1).

2 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة(الصدق البنائي):

يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي اليه هذه العبارة ، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من 64 موظف ، و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له.

ا- الصدق الداخلي لقسم تمكين عاملي الخط الأمامي

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور تمكين عاملي الخط الأمامي ، نقوم أولا بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من الأبعاد الخمسة ،بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة له على النحو التالي :

- الصدق الداخلي لعبارات تفويض السلطة

الجدول رقم (9): الصدق الداخلي لعبارات بعد "تفويض السلطة"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
,000	,761**	يقوم المدير المباشر بمنح عاملي الخط الأمامي صلاحيات كافية لانجاز مهامهم	1	تفويض السلطة
,000	,589**	تضع إدارة المؤسسة آلية واضحة لتفويض الصلاحيات	2	
,000	,801**	يثق المدير المباشر في قدرات عاملي الخط الأمامي على أداء مهامهم الموكلة إليهم	3	
,000	,768**	يشجع المدير المباشر عاملي الخط الأمامي لممارسة الدور القيادي	4	

,000	,527**	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر	5	
------	--------	--	---	--

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد تفويض السلطة و الدرجة الكلية له و كذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر ان قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.527 و 0.801) و هي جميعها موجبة ، كما ان مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعتقياسه ، و بالتالي إمكانية استخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لعبارات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات"

البعد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	1	أشارك في حل بعض المشكلات في المؤسسة	,743**	,000
	2	اشعر أنني عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة	,818**	,000
	3	يتحمل عامل الخط الأمامي المسؤولية كاملة عند أداء مهامه	,642**	,000
	4	يمنح المدير المباشر عاملي الخط الأمامي الاستقلالية كاملة في اتخاذ القرارات بالمهام التي يمارسونها	,638**	,000
	5	يتخذ عاملي الخطوط الأمامية الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا الزبون دون تدخل الإدارة	,744**	,000

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الدرجة الكلية له و كذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر ان قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.638 و 0.818) و هي جميعها موجبة ، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه ، و بالتالي إمكانية استخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات التدريب

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد "التدريب"

الصدق الداخلي	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	1	تعمل إدارة المؤسسة على توفير برامج و دورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات عاملي الخط الأمامي .	0,802**	0,000
	2	تساهم البرامج التدريبية لعاملي الخط الأمامي في زيادة خبرتهم و مهاراتهم .	0,713**	0,000
	3	البرامج التدريبية تتماشى مع احتياجات عاملي الخط الأمامي للتعامل مع الزبون	0,822**	0,000
	4	تمنح إدارة المؤسسة الأولوية لعاملي الخط الأمامي في الاستفادة من الدورات التكوينية	0,709**	0,000

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد التدريب الدرجة الكلية له و كذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.709 و 0.822) و هي جميعها موجبة ، كما ان مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 مما يدل على ان عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه ، و بالتالي إمكانية استخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات المكافئات و الحوافز

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لعبارات بعد "المكافئات و الحوافز "

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	رقم العبرة	البعد
,000	,853**	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير نظام حوافز لعاملي الخطوط الأمامية يكافئ الأداء المميز	1	المكافئات و الحوافز
,000	,874**	تقوم إدارة المؤسسة بتحقيق العدالة في منح الحوافز بجميع أنواعها	2	
,000	,606**	يتم تحفيز عاملي الخط الأمامي على أساس جماعي و ليس فردي	3	
,000	,676**	يقدر مديري المباشر مساهماتي في إطار العمل	4	
,000	,872**	الترقية في المؤسسة تعتمد على الأداء	5	
,000	,885**	الترقية في المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية	6	

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد المكافئات و الحوافز و الدرجة الكلية له و كذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر ان قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.606 و 0.885) و هي جميعها موجبة ، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الرابع صالحة لما وضعتلياسه ، و بالتالي إمكانية استخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات الاتصال الفعال

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الاتصال الفعال"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	رقم العبرة	البعد
,000	,907**	أتحدث مباشرة مع مديري المباشر عن أفكارى في خدمة الزبون	1	الاتصال الفعال
,000	,839**	مديري المباشر ينصت لأرائى	2	
,000	,881**	يقدم لنا مديري المباشر المستجدات بطريقة مباشرة	3	
,000	,834**	أنا على اطلاع بالمستجدات الخاصة بوظيفتى	4	

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد الاتصال الفعالو الدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر ان قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.834 و 0.907) و هي جميعها موجبة ، كما ان مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الخامس صالحة لما وضعتلقياسه ، و بالتالى إمكانية استخدامه.

ا- الصدق الداخلي لعبارات محور رضا الزبون:

الجدول(14): الصدق الداخلي لعبارات المتغير "رضا الزبون"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة	رقم العبرة	البعد
,000	,673**	تتسم إجراءات سير المعاملات بالوضوح و البساطة	1	رضا الزبون
,000	,731**	يشعر الزبون باللباقة و حسن الاستقبال من طرف عاملي الخط الأمامي	2	

,000	,765**	يحصل الزبون مني على المعلومات بسهولة	3
,000	,780**	يحصل الزبون مني على الخدمة في الوقت المحدد	4
,000	,732**	تحرص الإدارة على التفاعل الايجابي بين عاملي الخط الأمامي و الزبون	5
,000	,515**	نادرا ما يشتكي الزبائن من الخدمة التي أقدمها	6
,000	,606**	يطلبني الزبائن شخصا باسمي	7
,000	,750**	يشعر الزبون أنني أقدم له المعلومات الصحيحة لتكوين صورة واضحة عن الخدمة المقدمة	8
,000	,706**	يشعر الزبون أنني استطيت حل مشاكله دون اللجوء إلى الرؤساء	9
,000	,767**	الزبائن راضون على الخدمة التي أقدمها بصفة عامة	10
,000	,818**	اعمل على تدعيم الثقة بيني و بين الزبون	11
,000	,484**	تتوفر لدى المؤسسة معدات ذات تقنيات متطورة تساعد في تحقيق رضا الزبون (شاشات عرض، وفيدي، آلات نسخ، نظام تسيير خط الانتظار.....)	12
,000	,517**	قاعة الانتظار مناسبة	13
,000	,711**	تخصص الإدارة فضاءات خاصة بالشكاوي(سجل الشكاوي، فضاء الزبائن، مركز النداء)	14
,000	,639**	تقوم الإدارة بدراسات و استطلاعات لقياس رضا الزبائن	15

,000	,215**	أُتعرض للعقاب من طرف المدير في حالة حدوث مشاكل مع الزبون	16
,000	,642**	تقوم الإدارة بمعالجة الشكاوي و الرد عليها في وقت قصير .	17

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد الاتصال الفعال و الدرجة الكلية له و كذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر ان قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.818 و 215.0) و هي جميعها موجبة ، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة اقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الخامس صالحة لما وضعتقياسه ، و بالتالي إمكانية استخدامه.

3 - الاتساق البنائي

و نعني به مدى الاتساق بين المحور والأبعاد المشكلة له ، و بين محاور الاستبيان ككل .

1- الاتساق البنائي الأبعاد محور تمكين عاملي الخط الأمامي

الجدول رقم(15) : الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول: تمكين عاملي الخط الأمامي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
,000	,769**	تفويض السلطة
,000	,696**	المشاركة في اتخاذ القرارات
,000	,702**	التدريب
,000	,803**	المكافآت و الحوافز
,000	,795**	الاتصال الفعال

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور تمكين عاملي الخط الأمامي و الدرجة الكلية لهذا المحور و كذا مستوى المعنوية ، حيث يظهر ان قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.696 و 0.803) و هي جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي ، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد اقل من 0.01 مما يدل على أنأبعاد المحور الأول صالحة لما وضعتقياسه ، و بالتالي إمكانية استخدامه.

ب- الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان

الجدول رقم(16) : الاتساق البنائي بين تمكين عاملي الخط الامامي و رضا الزبون

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
,000	,950*	تمكين عاملي الخط الأمامي
,000	,882**	رضا الزبون

**الدالة الإحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ ,الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات للإجابات كان كما يلي:

جدول رقم (17): يوضح نتائج صدق الفاكرومباخ لمحاور الاستبيان

معامل الفا كرومباخ	عدد العبارات	عنوان المحور
,910	24	تمكين عاملي الخطوط الأمامية
,902	17	رضا الزبون
,934	45	الصدق الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ يصل إلى(91.00 %) في المتغير المستقل (تمكين عاملي الخط الامامي) و (90.20%) في المتغير التابع (رضا الزبون) اما الكلي قد بلغ (93.40%) حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، و هذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من أجل معرفة ما دور أبعاد تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبون ،سوف نقوم بتحليل النتائج المجمعة من خلال الإستبانة الموزعة ومناقشتها.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي

الفرع الأول : تحليل محاور الدراسة

بعد جمع البيانات سنقوم في هذا الفرع بتحليل محاور كل منا لمتغيرين المتغير المستقل(تمكين عاملي الخط الأمامي)والمغير التابع (رضا الزبون).

أولا :تحليل النتائج المتعلقة بمستوى تمكين عاملي الخط الأمامي

ولتحليله تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد و هي كما يلي:

الجدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد بالنسبة لكل بعد .

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	موافق	,63434	3,6625	تفويض السلطة
3	موافق	,66547	3,8469	المشاركة في اتخاذ القرارات
1	موافق	,58829	4,0117	التدريب
5	محايد	,94319	2,9297	المكافآت و الحوافز
2	مرافق	,66358	3,8867	الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

- بعد تفويض السلطة : يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن بعد تفويض السلطة سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 3.66 و بانحراف معياري (,634) كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة (03) "تثق المدير المباشر في قدرات عاملي الخط الأمامي على أداء مهامهم الموكلة إليهم" بمتوسط (3.90) و هذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على هذه الفقرة ، لتليها الفقرة (02) كالآتي: "تضع إدارة المؤسسة آلية

واضحة لتفويض الصلاحيات" بمتوسط حسابي (3.73) وهذا يدل على أن الرئيس يشجع رؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.

- **بعد المشاركة و اتخاذ القرارات**: يظهر لنا من خلال الجدول أن بعد المشاركة و اتخاذ القرارات سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطه العام (3.84) بانحراف معياري (665)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة رقم(08) "يتحمل عامل الخط الأمامي المسؤولية كاملة عند أداء مهامه" بمتوسط حسابي (4.18)، و هذا يدل على أن المؤسسة تمنح حيزا للمشاركة و اتخاذ القرارات لتجسيد روح التعاون في إنجاز المهام الوظيفية، في حين تليها العبارة(10) وهي كالآتي: "يتخذ عملي الخطوط الأمامية الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا الزبون دون تدخل الإدارة" بمتوسط حسابي (3.92)

- **بعد التدريب**: يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام لعبارات هذا البعد حقق اكبر نسبة بين الأبعاد الخمسة بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (588)، ومن بين العبارات الأكثر أهمية العبارة (12) "تساهم البرامج التدريبية لعملي الخط الأمامي في زيادة خبرتهم و مهاراتهم" بمتوسط حسابي (4.25) باتجاه العام موافق بشدة و هذا يدل على أن الأفراد يستحسنون الدورات التدريبية و يشعرون بدورها الفعال في تطوير قدراتهم، تليها الفقرة(11) "تعمل إدارة المؤسسة على توفير برامج و دورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات عملي الخط الأمامي" بمتوسط حسابي (4.10)، وهذا يوضح سعي الإدارة إلى تطوير معارف و مهارات الأفراد.

- **بعد المكافآت و الحوافز**: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن بعد الحوافز سائد بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.92) بانحراف معياري (943)، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية حسب آراء المستجوبين هي العبارة (18) "يقدر مديري المباشر مساهماتي في إطار العمل"، بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة موافق تليها العبارة (17) "يتم تحفيز عملي الخط الأمامي على أساس جماعي و ليس فردي" بمتوسط حسابي(3.23) ، في حين باقي الفقرات المتعلقة ببعد الحوافز فكان رأي المستجوبين متوسط حولها. وبالتالي لا يمكن القول أن المستجوبين بشكل عام يوافقون على أن هذه الأنشطة تعكس بعد الحوافز بالنسبة لهم داخل المؤسسة، أو أن بعد الحوافز غير واضح بالنسبة لعينة الدراسة.

- **بعد الاتصال الفعال**: ظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد الاتصال الفعال سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطه العام (3.88) بانحراف معياري (663)، محققا ثاني أعلى نسبة بعد عنصر التدريب كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة(24) "أنا على اطلاع بالمستجدات الخاصة بوظيفتي" بمتوسط حسابي (4.14) و هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على دعم عملية الاتصال و تبادل المعلومات بين الأفراد على مستوى أفقي أو عمودي بالوسائل و الأساليب المختلفة، في حين تليها الفقرة (21) وهي كالآتي: "أتحدث مباشرة مع مديري

المباشر عن أفكاره في خدمة الزبون " بمتوسط حسابي (3.89). و هذا دلالة على وجود الثقة بين أفراد العمل بدرجة جد مقبولة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بتعزيز رضا الزبون من طرف عاملي الخط الامامي

لوصف وتحليل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول الخاص المتغير التابع رضا الزبون.

جدول رقم(19): وصف عام لأبعاد متغير التابع رضا الزبون

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
8	موافق	,72358	4,0156	تتسم إجراءات سير المعاملات بالوضوح و البساطة	1
6	موافق	,73716	4,1094	يشعر الزبون باللباقة و حسن الاستقبال من طرف عاملي الخط الامامي	2
2	موافق بشدة	,63601	4,2344	يحصل الزبون مني على المعلومات بسهولة	3
4	موافق	,63932	4,1875	يحصل الزبون مني على الخدمة في الوقت المحدد	4
11	موافق	,90797	3,9688	تحرص الإدارة على التفاعل الايجابي بين عاملي الخط الامامي و الزبون	5
14	موافق	,99950	3,7188	نادرا ما يشتكي الزبائن من الخدمة التي أقدمها	6
16	موافق	,98185	3,6406	يطلبني الزبائن شخصا باسمي	7

7	موافق	,77408	4,0625	يشعر الزبون أنني أقدم له المعلومات الصحيحة لتكوين صورة واضحة عن الخدمة المقدمة	8
12	موافق	,83512	3,9688	يشعر الزبون أنني استطيت حل مشاكله دون اللجوء إلى الرؤساء	9
5	موافق	,70271	4,1719	الزبائن راضون على الخدمة التي أقدمها بصفة عامة	10
1	موافق بشدة	,62659	4,3594	اعمل على تدعيم الثقة بيني و بين الزبون	11
11	موافق	,96452	3,9219	تتوفر لدى المؤسسة معدات ذات تقنيات متطورة تساعد في تحقيق رضا الزبون (شاشات عرض، ويفي، آلات نسخ،نظام تسيير خط الانتظار.....)	12
9	موافق	,89960	3,9844	قاعة الانتظار مناسبة	13
3	موافق	,63932	4,1875	تخصص الإدارة فضاءات خاصة بالشكاوي(سجل الشكاوي، فضاء الزبائن،مركز النداء)	14
13	موافق	,83912	3,7969	تقوم الإدارة بدراسات و استطلاعات لقياس رضا الزبائن	15
17	موافق	1,00593	3,1875	أتعرض للعقاب من طرف المدير في حالة حدوث مشاكل مع الزبون	16

15	موافق	,86703	3,7031	تقوم الإدارة بمعالجة الشكاوي و الرد عليها في وقت قصير .	17
	موافق	,51190	3,9540	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن المتغير التابع حقق وسط حسابي يقدر بـ (3.95) وباتجاه العام موافق وبانحراف معياري (511)، وهذه إشارة واضحة إلى مدى اهتمام عاملي الخط الأمامي على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر جيجل بتحقيق رضا الزبون والذي له تأثير كبير في تعزيز مركزها و الحفاظ على حصتها في السوق. كما تدرجت مراتب ترتيب العبارات باستعمال المتوسط الحسابي المبينة في الجدول السابق والذي يوضح أن العبارة رقم (11) "اعمل على تدعيم الثقة بيني و بين الزبون" قد جاءت في المركز الأول بمتوسط حسابي (4.35) و باتجاه موافق بشدة، كذلك العبارة رقم (03) "يحصل الزبون على المعلومات مني بسهولة" بمتوسط حسابي (4.23)، كذلك العبارة رقم (04) "يحصل الزبون مني على الخدمة في الوقت المحدد" بـ (4.18) و هنا تبرز أهمية رضا الزبون بالنسبة لعاملي الخط الأمامي و هذا لن يتأتى إلا بزيادة عوامل التمكين.

أما العبارات التي تحصلت على أدنى ترتيب فهي العبارة رقم (16) "أعرض للعقاب من طرف المدير في حالة حدوث مشاكل مع الزبون" و التي تحصلت على الترتيب (17) و هو دليل على التغيير في أسلوب التسيير من التسلطي إلى المشاركة.

ثالثا-علاقة الارتباط بين متغير تمكين عاملي الخط الأمامي و متغير رضا الزبون

1- تم احتساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير تمكين عاملي الخط الأمامي و متغير رضا الزبون

الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(20) : يوضح أثر الارتباط بين أبعاد تمكين عاملي الخط الأمامي و رضا الزبون.

	تمكين عاملي الخط الامامي	رضا الزبون
تمكين عاملي الخط الامامي	1	,690
Pearson Correlation		.000
Sig	64	64
N		
رضا الزبون	,690	1
Pearson Correlation		.000
Sig	64	64
N		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من الجدول أن مصفوفة الارتباط بيرسون يساوي ,690, وهذا يدل أن هناك أثر طردي متوسط بين تمكين عاملي الخط الأمامي ورضا الزبون ، كما أن له دلالة إحصائية لأن sig كان أقل من 00.0 من 0.05.

2- استعمال معادلة خط الانحدار المتعدد

جدول رقم(21) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficientsa						
النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	T	مستوى النعنوية
		A	الخطا المعياري	Bêta		
1	(Constante)	1,146	,355		3,228	,002
	تفويض_السلطة	,076	,093	,094	,814	,419

	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	,223	,086	,290	2,592	,012
	التدريب	,160	,096	,184	1,666	,101
	المكافأة_والحوافز	,019	,058	,034	,322	,749
	الاتصال_الفعال	,251	,097	,325	2,592	,012
a. Variable dépendante : رضا_الزبون						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

المعامل الثابت لخط الانحدار يساوي 1.146 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $bx+a=Y$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل، و بالتالي ندرس قيم sig حيث أن البعد الأول تفويض السلطة قيمته (,419) و هي قيمة ليس لها دلالة إحصائية لأنها اكبر من (0.05) و بالنسبة للبعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرارات كانت (0.012) و هي اقل من (0.05) و هي قيمة لها دلالة إحصائية، فيما يخص البعد الثالث التدريب قيمة sig (0.101) وتعتبر قيمة ليس لها دلالة إحصائية لأنها اكبر من (0.05) ، فيما كانت قيمة sig في بعد المكافآت و الحوافز (0.749) وتعتبر عن قيمة ليس لها دلالة إحصائية لأنها اكبر من (0.05) ، فيما يخص بعد الاتصال الفعال قيمة sig (0.012) هي قيمة لها دلالة إحصائية لأنها اقل من (0.05) .

و بالتالي تصبح معادلة خط الانحدار $Y_1=1.146 +0.223x$, $Y_2=1.146+0.251x$

حيث Y المتغير التابع، بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المتغير المستقل، فكلما زاد بعد المشاركة والاتصال الفعال بوحدة واحدة أدى إلى زيادة رضا الزبون بنسبة 25.10٪.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

سنحاول في هذا المطلب الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة ، و الذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها .بداية سوف نقوم باختبار نموذج الدراسة ، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية ، و قد جاءت هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لتمكين عاملي الخط الأمامي

في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل

حيث تنفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي:

-الفرضية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لتفويض السلطة في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

-الفرضية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

-الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للتدريب في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

-الفرضية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للمكافئات و الحوافز في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

-الفرضية الخامسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للاتصال الفعال في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

من اجل اختبار صحة هذه الفرضيات سنعمد على قاعدة القرار التالية:

- هذا كان مستوى الدلالة sig اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H0.

- هذا كان مستوى الدلالة sig اصغر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية البديلة H1.

* اختبار نموذج الدراسة:

بداية وقبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، لابد من إجراء بعض الاختبارات على نموذج دراستنا سالف الذكر، من أجل إثبات صحته ولأثمتها لاختبار ما وضع لأجله، وكذا استنباط معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي بموجبها يتم تفسير أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

لدينا من اختبارات الانحدار الخطي المتعدد مجموعة من المعاملات التي فسرت وجدة النموذج، أين تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة، من خلال مخرجات SPSS، على الشكل التالي:

جدول رقم(22) : بعض المقاييس التي تم احتسابها للنموذج المقدر

خطا التقدير Std. Error of the estimate	معامل التحديد المعدل R deus Adjusted	مربع معامل ارتباط R deus	معامل الارتباط R	النموذج
0.37357	0.467	0.476	0.690	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:
*قيمة معامل الارتباط $R=0.690$ مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب قوي بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.

*مربع معامل الارتباط (معامل التحديد R deus)، ويستخدم لتعيينمدىالبيانات المستخدمة، من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابعو نلاحظ ان النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا)، 47% من البيانات، و هذه القيمة تبين تفسر ان النموذج المقترح يمكن الاعتماد عليه.

*مربع معامل الارتباط المعدل R deus Adjusted و يستخدم لنفس الغرض السابق و لكن بشكل أدق ، و هو يستخدم لتفسير القوة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد ، كما ان قيمة معامل التحديد تزيد كلما أضفنا متغير و قيمته هنا 46% مما يعني ان المتغير المستقل هنا تمكين عاملي الخط الأمامياستطاع ان يفسر لنا جزء من التغيرات الحاصلة و النسبة المتبقية ترجع الى عوامل اخرى.

*تعيين خطا التقدير Std. Error of the estimate و هو هنا 0.37 ، حيث انه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ اقل في النموذج.

و بالنظر الى هاته النتائج يمكننا الاعتماد على هذا النموذج لدراسة الظاهرة المبحوثة.

*اختبار الفرضيات الرئيسية

من خلال النتائج المحصل عليها سابقا، اتضح جليا أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائيا، و صورته جاءت كالتالي:

$$f(5.62)= 56.295$$

$$a \leq 0.05$$

$$R^2 \text{ Adjusted } =0.467$$

و بالاستعانة بجدول الانحدار الخطي المتعدد يمكننا ان نبرهن على صحة الفرضية الرئيسية، و ذلك بالاعتماد على قاعدة القرار السابقة:

*H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

*H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

القرار	SIG	R Deux	DDL		D	الفرضية الرئيسية
نقبل H1	0.000	0.476	1	62	56,295	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ≤ 0.05 لتمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل
						مستوى المعنوية المعتمدة ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

و منه الفرضية القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ≤ 0.05 a لتمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل من وجهة نظر الموظفين مقبولة و هذا ما توصلت إليه دراسات كل من قاشي حسين، حزام مروان و بلحواس امين (2013) و كذلك دراسة عايدة يونسى، أمينة لبيض (2018) و كذلك (Bowen and Scneider1993) لثبتت هاته الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين و رضا الزبون في حين نفتها دراسة نقيش وسيلة (2015).

أما هذه الدراسة فتجدر الإشارة إلى أنها فسرت دور أبعاد التمكين في تحقيق رضا الزبون من الناحية الكمية ، و لم تكتفي بالتحليل النظري في البحث عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين ، و كذلك نشير أن دراستنا هذه قد تناولها في مجال التسويق في حين بينما هناك دراسات تم تناولها في مجال التسيير .

***اختبار الفرضيات الفرعية:**

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية التي حددها أهل الاختصاص، أصبح المجال مفتوحاً أمامنا لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية و مناقشتها.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

محتوى هذه الفرضية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لتفويض السلطة في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

***H0:** الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

***H1:** الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول (24) :نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى .

القرار	SIG	قيمة t محسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الأولى
نقبل H0	,419	,814	,076	,094	اثر بعد تفويض السلطة في تحقيق رضا الزبون
مستوى المعنوية المعتمدة ≤ 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta=0.094$ و هي موجبة ، أي أن كلما زاد المتغير المستقل بعد تفويض السلطة بوحدة واحدة زاد المتغير التابع رضا الزبون بقيمة بقيمة 0.094 ، و بما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.419$ و هي اكبر من مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ و هذا يعني انه لا يوجد اثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون، و منه هذه الفرضية مرفوضة ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين بعد تفويض السلطة و رضا الزبون بمعامل ارتباط قدر ب(0,076)، أي أن المتغيرين يزيدان في نفس الاتجاه و ينقصان في نفس الاتجاه. وهذا ما يتفق مع دراسة بن ختو إيمان ،حجاج عبد الرووف(2020)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

محتوى هذه الفرضية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر- جيجل.

*H0: الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

*H1: الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول(25) :نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية .

القرار	SIG	t قيمة محسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثانية
H1نقبل	,012	2,592	,223	,290	اثر بعد المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق رضا الزبون
مستوى المعنوية المعتمدة ≤ 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Beta = 0.290$ و هي موجبة ، أي أن كلما زاد المتغير المستقل بعد المشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة زاد المتغير التابع رضا الزبون بقيمة 0.290 ، و بما أن قيمة الدلالة الإحصائية $sig = 0.012$ و هي اصغر من مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ و هذا يعني انه يوجد اثر دال إحصائيا لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون ، و منه هذه الفرضية مقبولة ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار و رضا الزبون بمعامل ارتباط قدر ب(223)، أي أن المتغيرين يزيدان في نفس الاتجاه و ينقصان في نفس الاتجاه. في حين رفضتها دراسة نقيش وسيلة (2015).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

محتوى هذه الفرضية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ للتدريب في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

H_0^* : الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H_1^* : الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

القرار	SIG	قيمة t محسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
H0	,101	1,666	,160	,184	اثر بعد التدريب في تحقيق رضا الزبون
مستوى المعنوية المعتمدة ≤ 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $\text{Beta} = 0.184$ و هي موجبة ، أي أن كلما زاد المتغير المستقل بعد التدريب بوحدة واحدة زاد المتغير التابع رضا الزبون بقيمة 0.184 ، و بما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{sig} = 0.101$ و هي اكبر من مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ و هذا يعني انه لا يوجد اثر دال إحصائيا لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون ، و منه هذه الفرضية مرفوضة ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين بعد التدريب و رضا الزبون بمعامل ارتباط قدر ب(160)، أي أن المتغيرين يزيدان في نفس الاتجاه و ينقصان في نفس الاتجاه هذا ما يتفق مع دراسة جهيدة قاجة (2018) و دراسة بن ختو نور ايمان و حجاج عبد الرووف.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

محتوى هذه الفرضية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ المكافئات و الحوافز في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

H_0^* : الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H_1^* : الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول(27) :نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .

القرار	SIG	قيمة t محسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الرابعة
نقبل H0	,749	,322	,019	,034	اثر بعد المكافئات و الحوافز في تحقيق رضا الزبون
مستوى المعنوية المعتمدة ≤ 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $\text{Beta}=0.034$ و هي موجبة ، أي أن كلما زاد المتغير المستقل بعد المكافئات و الحوافز بوحدة واحدة زاد المتغير التابع رضا الزبون بقيمة 0.034 ، و بما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{sig}=0.749$ و هي اكبر من مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ و هذا يعني انه لا يوجد اثر دال إحصائياً لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون ، و منه هذه الفرضية مرفوضة ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين بعد المكافئات و الحوافز و رضا الزبون بمعامل ارتباط قدر ب(0,19)، أي أن المتغيرين يزيدان في نفس الاتجاه و ينقصان في نفس الاتجاه هذا ما يتفق مع دراسة بن ختو نور ايمان و حجاج عبد الرووف في حين رفضتها دراسة جهيدة قاجة.

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

محتوى هذه الفرضية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ للاتصال الفعال في تحقيق رضا زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - جيجل.

H_0^* : الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H_1^* : الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

جدول(28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

القرار	SIG	t قيمة محسوبة	معامل الارتباط	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الخامسة
H1نقبل	,012	2,592	,251	,325	اثر بعد الاتصال الفعال في تحقيق رضا الزبون
مستوى المعنوية المعتمدة ≤ 0.05					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $\text{Beta} = 0.325$ و هي موجبة ، أي أن كلما زاد المتغير المستقل بعد الاتصال الفعال بوحدة واحدة زاد المتغير التابع رضا الزبون بقيمة 0.325 ، و بما أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{sig} = 0.012$ و هي اصغر من مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ و هذا يعني انه يوجد اثر دال إحصائيا لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في رضا الزبون ، و منه هذه الفرضية مقبولة ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية. وهذا معناه وجود مقدار تباين في تحقيق رضا الزبون يفسره فقط بعد الاتصال الفعال و لا تفسره الأبعاد الأخرى .

إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين بعد الاتصال الفعال و رضا الزبون بمعامل ارتباط قدر ب(,251)، أي أن المتغيرين يزيدان في نفس الاتجاه و ينقصان في نفس الاتجاه. و لم تتفق دراسة نقيش وسيلة مع هذه النتيجة.

خلاصة الفصل

تمكنا من خلال دراستنا الميدانية من اسقاط الجانب النظري لبحثنا على ارض الواقع على و استطعنا إبراز دور تمكين عاملي الخطوط الامامية في تحقيق رضا الزبون في شركة اتصالات الجزائر جيجل -الوكالات التابعة لها .حيث قدمنا وصف مختصر للمؤسسة وهياكلها.

و قمنا أيضا بإجراء التحليل و دراسة نتائج الاستبيان و تمكنا من استخلاص أن شركة اتصالات الجزائر -جيجل بوكالاتها التجارية الأربع تولي اهتمام كبير بعاملتي الخطوط الامامية من خلال تطبيق أبعاد التمكين و لو بشكل نسبي من تفويض و دعم المشاركة في اتخاذ القرار التحفيز و بدرجة اكبر التدريب و الاتصال الفعال .

كما أثبتت الدراسة أن عاملي الخط الامامي يدركون أهمية تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي يتلقاها من الشركة و السعي الى تحسين العلاقة معه و إدامتها و الاحتفاظ به على المدى الطويل.

الخاتمة

إن بقاء واستمرار المؤسسات الخدمية في ظل التغيرات الحديثة خاصة العولمة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات، وهذا لا يأتي إلا بتبني منهج التمكين الشامل يركز على تحسين الأداء الجيد للخدمة، ويعتبر تمكين العاملين بمختلف أبعاده، من بين الأساليب و الطرق التي من خلالها التأثير على السلوك الشرائي للزبون و من ثم تحقيق رضاه وكسب ولاءه، و هذا ما حاولنا إثباته من خلال دراستنا هذه، التي قمنا من خلالها التطرق الى مفهوم تمكين العاملين كمدخل أساسي من مداخل الإدارة الحديثة و دوره في تحقيق رضا الزبون ، و قمنا بتقديم هذه الدراسة في جزئين : جزء نظري تناولنا فيه مختلف المفاهيم الأساسية حول المتغيرين ، مروراً ببعض الدراسات التي تناولت الموضوع ، بينما خصص الجزء التطبيقي بدراسة تحليلية لأراء عملي الخطوط الأمامية للوكالات التجارية التابعة للاتصالات الجزائر بجيجل حول تأثير التمكين على رضا الزبائن الشركة.

و توصلنا من خلال ذلك الى مجموعة من النتائج و التي كانت على النحو التالي :

اولا نتائج الدراسة : لقد تمخضت عن دراستنا جملة من النتائج النظرية و التطبيقية التي يمكن إبرازها في مجموعة من النقاط كما يلي :

1- نتائج الدراسات النظرية

لقد تبين لنا من خلال الدراسة النظرية ما يلي :

- ان تمكين العاملين هو عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية و جزء من الاستقلالية للعاملين و خاصة في الصفوف الأمامية مما يحفزهم على تحرير طاقاتهم الكامنة في معالجة المشاكل الآنية بكفاءة و فعالية و المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة للشئ الذي يعود بالفائدة على المنظمة في المدى البعيد.

- يعتبر تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات و التدريب و الحوافز و الاتصال الفعال من الوسائل التي تساعد في تحقيق رضا الزبون.

- ان رضا الزبون هو المحور الأساس لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمنظمة وذلك لتحقيق القناعة لديه حيث المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين .

- يعد تحقيق رضا الزبون امرا ضروريا فهو الذي يعكس مستوى جودة الخدمة و عامل مهم لزيادة من مستوى ربحيتها.

- ان تمكين العاملين و خاصة في الخطوط الأمامية للمؤسسات الخدمية ، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم و التكيف و الاستجابة ، و هذا يؤدي إلى سرعة الأداء و الانجاز و جودة الخدمات .

- اغلب الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تدعو الى تبني مفهوم التمكين من اجل مواكبة التطور السريع و المنافسة شديدة.

2- نتائج الدراسة الميدانية

لقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية ما يلي :

- يتضمن متغير تمكين عاملي الخط الأمامي خمسة أبعاد يؤثر كل بعد بدرجة معينة و ذلك حسب أفراد عينة الدراسة ،اذ تأتي في المرتبة الأولى بعد التدريب بمتوسط حسابي قدره 4.01 ، و يأتي في المرتبة الثانية الاتصال الفعال ب 3.88 ليليه بعد المشاركة ب 3.84 ثم بعد تفويض السلطة ب 3.66 و في الترتيب الأخير بعد الحوافز ب 2.92 الا انها كلها نسب مقبولة .

- يتضمن متغير رضا الزبون 17 عبارة و قد بلغ متوسطها الحسابي 3.95 .

- أما اختبار الفرضيات فقد جاءت نتائجها كالتالي :

- قبول الفرضية الرئيسية (دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبون) لوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.
- رفض الفرضية الفرعية الأولى (دور تفويض السلطة في تحقيق رضا الزبون) لعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.
- قبول الفرضية الفرعية الثانية (دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق رضا الزبون) لوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة (دور تمكين التدريب في تحقيق رضا الزبون) لعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

- رفض الفرضية الفرعية الرابعة (دور المكافئات و الحوافز في تحقيق رضا الزبون) لعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.
- قبول الفرضية الفرعية الخامسة (دور الاتصال الفعال في تحقيق رضا الزبون) لوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

ثانياً الاقتراحات

- بناء على النتائج الدراسة النظرية و التطبيقية تم الخروج ببعض الاقتراحات التي من شأنها ان تفيد القائمين على المؤسسة باهتمام اكثر بتمكين العاملين و خاصة على مستوى الخطوط الأمامية بما ينعكس لا محالة ايجابا على تحقيق رضا الزبون في الشركة محل الدراسة ، و التي يمكن ايجازها فيما يلي :
- تفويض السلطة لعاملي الخطوط الأمامية في إطار مهامهم لتسهيل عملية معالجة المشكلات الآتية مع الزبون دون الرجوع إلى المسؤول الأول.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة الزبون و الابداء برايمهم دون عقدة او احراج.
 - توسيع البرامج التدريبية و إشراك العاملين في إعدادها.
 - الاهتمام بتحفيز العاملين في الخطوط الامامية عن طريق تقديم منح إضافية مخصصة للمجهود المقدم من الفرد و ليس بشكل جماعي .
 - تقديم لعاملي الخط الامامي نقطة اضافية كحافز معنوي على الاداء للاستفادة من الترقيات .
 - تطوير نظام الاتصال الداخلي داخل المؤسسة و المحافظة عليه .
 - تحسين الاداء بالاعتماد على مخزن البيانات
 - اضافة برامج جديدة في تكنولوجيا ادارة العلاقة مع الزبون .
 - زيادة في جودة الخدمات المقدمة للزبون.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا الكتب

- 1- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 .
- 2- رامي جمال اندراوس سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، الطبعة الأولى ،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان،2008.
- 3- يحي سليم ملحم،التمكين كمفهوم إداري معاصر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة 2006.
- 4- احسان دهش جلاب،كمال كاظم طاهر الحسيني ، إدارة التمكين و الاندماج،الطبعة الأولى،دار الصفا للنشر و التوزيع ،عمان ،2013.
- 5- زكريا مطلق الدوري،احمد علي صالح ،إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2009.
- 6- جمال الدين، محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية الإبراهيمية ،2003.
- 7- شائع ابن سعد مبارك القحطاني ،التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2015.
- 8- علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء ، عمان . الأردن ، 2009 .
- 9- هيثم المناعي ،الإدارة بالحوافز(التحفيز و المكافآت)،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،2007.
- 10- موسى اللوزي،التطوير التنظيمي (اساسيات و مفاهيم معاصرة).دار وائل للنشر و التوزيع،عمان الطبعة الثانية،2003.
- 11- خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم محمود ،نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان،2005.
- 12- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، ط1 ،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13- محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14- لطائي يوسف سليمان،إدارة العلاقات مع الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2009 .

- 15- عقلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 16- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 17- سامر جلد، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 18- كاسر نصر منصور، سلوك المستهلك، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- 19- عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك المفاهيم و الاستراتيجيات، ط2، مكتب عين شمس، القاهرة، 1998.
- 20- مدحت محمد ابو النصر، اسس الخدمة المتميزة للعملاء، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2010.

ثانيا المذكرات

1. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت سور الغزلان، رسالة ماجستير، يخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007 .
2. صحراوي ميمة، لعجالي سناء، أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي CNAS بالوادي، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر الوادي، 2018/2017 .
3. قدري احمد معراج، اثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك، بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
4. صبرينة اقروور، التمكين الإداري واليات تطبيقه في الإدارات العمومية، دراسة حالة بلدية تيزي وزو، رسالة ماستر في العلوم السياسية، تخصص السياسات العامة و الإدارة المحلية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018.
5. بورقيقة يمينة، بن شنة وسيلة، زموري كميلية، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية، دراسة حالة مصحة وادي ريغ بتقوت، رسالة ماستر، فسمعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2019/2018.

6. صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة ، رسالة ماستر في الحقوق والعلوم الإدارية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017
7. نياف فاطمة الزهرة، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي BEA,CNEP,BADR : رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2016/2015 .
8. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء،مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2012.
9. دلال بلاطرش، دور النقل الجوي في كسب رضا الزبون ، مذكرة ماستر ، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015.
10. دعاء فتحي أحمد الاسطة،أثر كفايات موظفي الصفوف الأمامية على السلوك الشرائي من خلال رضا الزبائن دراسة ميدانية على مطاعم الوجبات السريعة بمدينة عمان- ،رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2018.
11. برشيد حسان،التوجي عبد الرحمان،أثر التسويق بالعلاقات على رضا الزبائن من وجهة نظر عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيميمون-مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة احمد دراية، ادرار،2020/2019.

ثالثا: المجلات

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية و منظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، العدد 01، الملحق 2،المجلة العلمية التجارة و التمويل، جامعة طنطا، مصر،2001.
2. نعيم سالمة القاضي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلد 38،،العدد01، مجلة العربية للإدارة،2018.

رابعاً : المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Patrick Migneault, **Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, mémoire M .Sc en relation industrielles, Université de Montréal,2006.
- 2- j. Lendrevie, d. Lindon," Mercator", Edition dalloz, paris, 8eme edition, 2006,.
- 3- Claire GAUZENTE " **La Satisfaction des Franchisés** ", Une Revue des Approches Théoriques Possibles ,Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre ,2000,

خامساً: المواقع الالكترونية

www.algeriatelecom.dz

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التجارية

استبانة الدراسة

عنوان الاستبيان:

دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبون

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات ومن ثم تحليلها من أجل توظيفها لاستكمال الإطار التطبيقي

المتعلق بمذكرة ماستر، بعنوان: "دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبون"، في العلوم

التجارية، تخصص تسويق خدمات، من إعداد الطالب : **دولاش سمير**

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة بصراحة وموضوعية لاستغلال

المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل شهادة ماستر، وذلك بملئها لإثراء دراستنا

بمعلومات تمكننا من معرفة مدى تطبيق شركتكم لمفهوم التمكين و خاصة لعاملي الخطوط الأمامية و ما دور

ذلك في تحقيق رضا الزبون .

ملاحظة: إن المعلومات المقدمة لنا ستحاط بالسرية التامة.

الاستمارة

المعلومات شخصية:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعاملي الخطوط الأمامية في المؤسسة اتصالات الجزائر ، لذا نرجو منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية : من 18 الى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة من 51 الى 60 سنة

3- المستوى الدراسي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4 - الخبرة الوظيفية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني فهو مخصص لمعرفة دور عملية تمكين عاملي الخط الأمامي للوكالات التجارية التابعة لاتصالات الجزائر -جيجل- في تحقيق رضا الزبون .

القسم الأول من الاستبيان يتضمن أسئلة حول تمكين عاملي الخط الأمامي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					تفويض السلطة

					1	يقوم المدير المباشر بمنح عاملي الخط الأمامي صلاحيات كافية لانجاز مهامهم
					2	تضع إدارة المؤسسة آلية واضحة لتفويض الصلاحيات
					3	يثق المدير المباشر في قدرات عاملي الخط الأمامي على أداء مهامهم الموكلة إليهم
					4	يشجع المدير المباشر عاملي الخط الأمامي لممارسة الدور القيادي
					5	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المدير المباشر
					المشاركة في اتخاذ القرارات	
					6	أشارك في حل بعض المشكلات في المؤسسة
					7	اشعر أنني عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة
					8	يتحمل عامل الخط الأمامي المسؤولية كاملة عند أداء مهامه
					9	يمنح المدير المباشر عاملي الخط الأمامي الاستقلالية كاملة في اتخاذ القرارات بالمهام التي يمارسونها
					10	يتخذ عاملي الخطوط الأمامية الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا الزبون دون تدخل الإدارة
					التدريب	
					11	تعمل إدارة المؤسسة على توفير برامج و دورات تدريبية مناسبة لتنمية قدرات عاملي الخط الأمامي .
					12	تساهم البرامج التدريبية لعاملي الخط الأمامي في زيادة خبرتهم و مهاراتهم .
					13	البرامج التدريبية تتماشى مع احتياجات عاملي الخط الأمامي للتعامل مع الزبون
					14	تمنح إدارة المؤسسة الأولوية لعاملي الخط الأمامي في الاستفادة من الدورات التكوينية
					المكافآت و الحوافز	
					15	تقوم إدارة المؤسسة بتوفير نظام حوافز لعاملي الخطوط الأمامية يكافئ الأداء المميز

					16	تقوم إدارة المؤسسة بتحقيق العدالة في منح الحوافز بجميع أنواعها
					17	يتم تحفيز عاملي الخط الأمامي على أساس جماعي و ليس فردي
					18	يقدر مديري المباشر مساهماتي في إطار العمل
					19	الترقية في المؤسسة تعتمد على الأداء
					20	الترقية في المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية
					الاتصال الفعال	
					21	أحدثت مباشرة مع مديري المباشر عن أفكار في خدمة الزبون
					22	مديري المباشر ينصت لأرائي
					23	يقدم لنا مديري المباشر المستجدات بطريقة مباشرة
					24	أنا على اطلاع بالمستجدات الخاصة بوظيفتي
القسم الثاني من الاستبيان يتضمن أسئلة حول رضا الزبون						
					01	تتسم إجراءات سير المعاملات بالوضوح و البساطة
					02	يشعر الزبون باللباقة و حسن الاستقبال من طرف عاملي الخط الأمامي
					03	يحصل الزبون مني على المعلومات بسهولة
					04	يحصل الزبون مني على الخدمة في الوقت المحدد
					05	تحرص الإدارة على التفاعل الايجابي بين عاملي الخط الأمامي و الزبون
					06	نادرا ما يشتكي الزبائن من الخدمة التي أقدمها
					07	يطلبني الزبائن شخصيا باسمي
					08	يشعر الزبون أنني أقدم له المعلومات الصحيحة لتكوين صورة واضحة عن الخدمة المقدمة
					09	يشعر الزبون أنني أستطيع حل مشاكله دون اللجوء إلى الرؤساء

					10	الزبائن راضون على الخدمة التي أقدّمها بصفة عامة
					11	اعمل على تدعيم الثقة بيني و بين الزبون
					12	تتوفر لدى المؤسسة معدات ذات تقنيات متطورة تساعد في تحقيق رضا الزبون (شاشات عرض، وفي، آلات نسخ،نظام تسيير خط الانتظار.....)
					13	قاعة الانتظار مناسبة
					14	تخصص الإدارة فضاءات خاصة بالشكاوي(سجل الشكاوي، فضاء الزبائن،مركز النداء)
					15	تقوم الإدارة بدراسات و استطلاعات لقياس رضا الزبائن
					16	أعرض للعقاب من طرف المدير في حالة حدوث مشاكل مع الزبون
					17	تقوم الإدارة بمعالجة الشكاوي و الرد عليها في وقت قصير .

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اللقب و الاسم
جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الاستاذ بورومة هشام
جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الاستاذ حمودة سامي
جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الاستاذ سعيود عريف
جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الاستاذة درويش صفية
جيجل	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	الاستاذة غريبي فتحية

الملحق رقم (03):النتائج التحليلية SPSS

كرونباخ

كرونباخ الكلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	45

كرونباخ القسم الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	24



كرونباخ القسم الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	17

كرونباخ البعد 1

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	6

كرونباخ البعد 2

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	4

كرونباخ البعد 3

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	5

كرونباخ البعد 4

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	5

كرونباخ البعد 5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	4

الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	64	1,6406	,48361
الفئة_العمرية	64	2,4531	,58905
المستوى_الدراسي	63	3,7937	,57245
الخبرة_الوظيفية	64	2,5625	,61399
عبارة 1 قسم 1	64	3,5938	,84925
عبارة 2 قسم 1	64	3,7344	,89518
عبارة 3 قسم 1	64	3,9062	,83035
عبارة 4 قسم 1	64	3,6250	1,04654
عبارة 5 قسم 1	64	3,4531	1,00680
عبارة 6 قسم 1	64	3,8750	,91721
عبارة 7 قسم 1	64	3,9219	,98084
عبارة 8 قسم 1	64	4,1875	,83333
عبارة 9 قسم 1	64	3,3281	1,06986
عبارة 10 قسم 1	64	3,9219	,84148
عبارة 11 قسم 1	64	4,1094	,77903
عبارة 12 قسم 1	64	4,2500	,61721
عبارة 13 قسم 1	64	3,9375	,81406
عبارة 14 قسم 1	64	3,7500	,87287
عبارة 15 قسم 1	64	2,8125	1,19357
عبارة 16 قسم 1	64	2,8594	1,23272
عبارة 17 قسم 1	64	3,2344	1,01953
عبارة 18 قسم 1	64	3,4219	,93952
عبارة 19 قسم 1	64	2,6094	1,31677
عبارة 20 قسم 1	64	2,6406	1,31375
عبارة 21 قسم 1	64	3,8906	,73716
عبارة 22 قسم 1	64	3,6875	,83333
عبارة 23 قسم 1	64	3,8281	,76749
عبارة 24 قسم 1	64	4,1406	,73176
عبارة 1 قسم 2	64	4,0156	,72358
عبارة 2 قسم 2	64	4,1094	,73716
عبارة 3 قسم 2	64	4,2344	,63601
عبارة 4 قسم 2	64	4,1875	,63932
عبارة 5 قسم 2	64	3,9688	,90797

عبارة 6 قسم 2	64	3,7188	,99950
عبارة 7 قسم 2	64	3,6406	,98185
عبارة 8 قسم 2	64	4,0625	,77408
عبارة 9 قسم 2	64	3,9688	,83512
عبارة 10 قسم 2	64	4,1719	,70271
عبارة 11 قسم 2	64	4,3594	,62659
عبارة 12 قسم 2	64	3,9219	,96452
عبارة 13 قسم 2	64	3,9844	,89960
عبارة 14 قسم 2	64	4,1875	,63932
عبارة 15 قسم 2	64	3,7969	,83912
عبارة 16 قسم 2	64	3,1875	1,00593
عبارة 17 قسم 2	64	3,7031	,86703
تفويض السلطة	64	3,6625	,63434
المشاركة في اتخاذ القرارات	64	3,8469	,66547
التدريب	64	4,0117	,58829
المكافأة والحوافز	64	2,9297	,94319
الاتصال الفعال	64	3,8867	,66358
تمكين عاملي الخط الأمامي	64	3,6133	,54446
رضا الزبون	64	3,9540	,51190
TOTAL	64	3,7546	,48985
N valide (liste)	63		

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تفويض السلطة	64	3,6625	,63434	,07929
المشاركة في اتخاذ القرارات	64	3,8469	,66547	,08318
التدريب	64	4,0117	,58829	,07354
المكافأة والحوافز	64	2,9297	,94319	,11790
الاتصال الفعال	64	3,8867	,66358	,08295
تمكين عاملي الخط الأمامي	64	3,6133	,54446	,06806
رضا الزبون	64	3,9540	,51190	,06399
TOTAL	64	3,7546	,48985	,06123

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تفويض السلطة	8,355	63	,000	,66250	,5040	,8210
المشاركة في اتخاذ القرارات	10,181	63	,000	,84688	,6806	1,0131
التدريب	13,758	63	,000	1,01172	,8648	1,1587
المكافأة والحوافز	-,596	63	,553	-,07031	-,3059	,1653
الاتصال الفعال	10,690	63	,000	,88672	,7210	1,0525
تمكين عاملي الخط الأمامي	9,011	63	,000	,61328	,4773	,7493
رضا الزبون	14,910	63	,000	,95404	,8262	1,0819
TOTAL	12,323	63	,000	,75457	,6322	,8769

اختبار كولموغوروف-سميرنوف للوضع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرارات	التدريب	المكافأة والحوافز	الاتصال الفعال	تمكين عاملي الخط الأمامي	رضا الزبون	TOTAL
N		64	64	64	64	64	64	64	64
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,662	3,8469	4,0117	2,9297	3,8867	3,6133	3,9540	3,7546
	Ecart type	,6343	,66547	,58829	,94319	,66358	,54446	,51190	,48985
Différences les plus extrêmes	Absolue	,133	,128	,195	,127	,271	,051	,118	,092
	Positif	,094	,128	,195	,127	,167	,051	,074	,092
	Négatif	-,133	-,128	-,164	-,075	-,271	-,050	-,118	-,073
Statistiques de test		,133	,128	,195	,127	,271	,051	,118	,092
Sig. asymptotique (bilatérale)		,007 ^c	,011 ^c	,000 ^c	,012 ^c	,000 ^c	,200 ^{c,d}	,027 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

التكرارات

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	35,9	35,9	35,9
	أنثى	41	64,1	64,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

		الفئة_العمرية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 الى 40 سنة	38	59,4	59,4	59,4
	من 41 الى 50 سنة	23	35,9	35,9	95,3
	من 51 الى 60 سنة	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

		المستوى_الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,6	1,6	1,6
	متوسط	2	3,1	3,2	4,8
	ثانوي	6	9,4	9,5	14,3
	جامعي	54	84,4	85,7	100,0
	Total	63	98,4	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,6		
Total		64	100,0		

		الخبرة_الوظيفية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	6,3	6,3	6,3
	من 5 الى 10 سنوات	20	31,3	31,3	37,5
	أكثر من 10 سنوات	40	62,5	62,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 1 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	6	9,4	9,4	12,5
	محايد	11	17,2	17,2	29,7
	موافق	42	65,6	65,6	95,3
	موافق بشدة	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 2 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	5	7,8	7,8	10,9
	محايد	9	14,1	14,1	25,0
	موافق	40	62,5	62,5	87,5
	موافق بشدة	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 3 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	3	4,7	4,7	6,3
	محايد	10	15,6	15,6	21,9
	موافق	37	57,8	57,8	79,7
	موافق بشدة	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 4 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	8	12,5	12,5	17,2
	محايد	9	14,1	14,1	31,3
	موافق	34	53,1	53,1	84,4

موافق بشدة	10	15,6	15,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عبارة 5 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	12	18,8	18,8	20,3
	محايد	17	26,6	26,6	46,9
	موافق	25	39,1	39,1	85,9
	موافق بشدة	9	14,1	14,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 6 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,9	10,9	10,9
	محايد	10	15,6	15,6	26,6
	موافق	31	48,4	48,4	75,0
	موافق بشدة	16	25,0	25,0	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 7 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	7	10,9	10,9	12,5
	محايد	6	9,4	9,4	21,9
	موافق	32	50,0	50,0	71,9
	موافق بشدة	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 8 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	5	7,8	7,8	14,1
	موافق	30	46,9	46,9	60,9
	موافق بشدة	25	39,1	39,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 9 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,7	4,7	4,7
	غير موافق	14	21,9	21,9	26,6
	محايد	12	18,8	18,8	45,3
	موافق	29	45,3	45,3	90,6
	موافق بشدة	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 10 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	7,8	7,8	7,8
	محايد	10	15,6	15,6	23,4
	موافق	34	53,1	53,1	76,6
	موافق بشدة	15	23,4	23,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 11 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	2	3,1	3,1	4,7
	محايد	4	6,3	6,3	10,9
	موافق	39	60,9	60,9	71,9
	موافق بشدة	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 12 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
	محايد	3	4,7	4,7	6,3
	موافق	39	60,9	60,9	67,2
	موافق بشدة	21	32,8	32,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 13 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	2	3,1	3,1	4,7
	محايد	11	17,2	17,2	21,9
	موافق	36	56,3	56,3	78,1
	موافق بشدة	14	21,9	21,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 14 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	4	6,3	6,3	9,4
	محايد	10	15,6	15,6	25,0
	موافق	40	62,5	62,5	87,5
	موافق بشدة	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 15 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	15,6	15,6	15,6
	غير موافق	17	26,6	26,6	42,2
	محايد	17	26,6	26,6	68,8

موافق	15	23,4	23,4	92,2
موافق بشدة	5	7,8	7,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عبارة 16 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	15,6	15,6	15,6
	غير موافق	17	26,6	26,6	42,2
	محايد	15	23,4	23,4	65,6
	موافق	16	25,0	25,0	90,6
	موافق بشدة	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 17 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	15	23,4	23,4	26,6
	محايد	19	29,7	29,7	56,3
	موافق	22	34,4	34,4	90,6
	موافق بشدة	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 18 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	10	15,6	15,6	17,2
	محايد	21	32,8	32,8	50,0
	موافق	25	39,1	39,1	89,1
	موافق بشدة	7	10,9	10,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 19 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	28,1	28,1	28,1

غير موافق	12	18,8	18,8	46,9
محايد	17	26,6	26,6	73,4
موافق	11	17,2	17,2	90,6
موافق بشدة	6	9,4	9,4	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عبارة 20 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	28,1	28,1	28,1
	غير موافق	12	18,8	18,8	46,9
	محايد	13	20,3	20,3	67,2
	موافق	17	26,6	26,6	93,8
	موافق بشدة	4	6,3	6,3	100,0
Total		64	100,0	100,0	

عبارة 21 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	9	14,1	14,1	20,3
	موافق	41	64,1	64,1	84,4
	موافق بشدة	10	15,6	15,6	100,0
	Total		64	100,0	100,0

عبارة 22 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	12,5	12,5	12,5
	محايد	11	17,2	17,2	29,7
	موافق	38	59,4	59,4	89,1
	موافق بشدة	7	10,9	10,9	100,0
	Total		64	100,0	100,0

عبارة 23 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	7,8	7,8	7,8

محايد	10	15,6	15,6	23,4
موافق	40	62,5	62,5	85,9
موافق بشدة	9	14,1	14,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عبارة 24 قسم 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	4	6,3	6,3	10,9
	موافق	38	59,4	59,4	70,3
	موافق بشدة	19	29,7	29,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 1 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	4	6,3	6,3	12,5
	موافق	43	67,2	67,2	79,7
	موافق بشدة	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 2 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	8	12,5	12,5	15,6
	موافق	35	54,7	54,7	70,3
	موافق بشدة	19	29,7	29,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 3 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
	محايد	4	6,3	6,3	7,8
	موافق	38	59,4	59,4	67,2

موافق بشدة	21	32,8	32,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عبارة 4 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
	محايد	5	7,8	7,8	9,4
	موافق	39	60,9	60,9	70,3
	موافق بشدة	19	29,7	29,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 5 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	4	6,3	6,3	7,8
	محايد	9	14,1	14,1	21,9
	موافق	32	50,0	50,0	71,9
	موافق بشدة	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 6 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	6	9,4	9,4	12,5
	محايد	13	20,3	20,3	32,8
	موافق	30	46,9	46,9	79,7
	موافق بشدة	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 7 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	7	10,9	10,9	12,5
	محايد	19	29,7	29,7	42,2

موافق	24	37,5	37,5	79,7
موافق بشدة	13	20,3	20,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عبارة 8 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	8	12,5	12,5	17,2
	موافق	35	54,7	54,7	71,9
	موافق بشدة	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 9 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,7	4,7	4,7
	محايد	14	21,9	21,9	26,6
	موافق	29	45,3	45,3	71,9
	موافق بشدة	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 10 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	5	7,8	7,8	10,9
	موافق	37	57,8	57,8	68,8
	موافق بشدة	20	31,3	31,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 11 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,6	1,6	1,6
	محايد	2	3,1	3,1	4,7
	موافق	34	53,1	53,1	57,8
	موافق بشدة	27	42,2	42,2	100,0

Total	64	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

عبارة 12 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	4	6,3	6,3	9,4
	محايد	8	12,5	12,5	21,9
	موافق	33	51,6	51,6	73,4
	موافق بشدة	17	26,6	26,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 13 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	3	4,7	4,7	6,3
	محايد	11	17,2	17,2	23,4
	موافق	30	46,9	46,9	70,3
	موافق بشدة	19	29,7	29,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 14 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	2	3,1	3,1	6,3
	موافق	42	65,6	65,6	71,9
	موافق بشدة	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 15 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,3	6,3	6,3
	محايد	18	28,1	28,1	34,4
	موافق	29	45,3	45,3	79,7
	موافق بشدة	13	20,3	20,3	100,0

Total	64	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

عبارة 16 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	16	25,0	25,0	28,1
	محايد	19	29,7	29,7	57,8
	موافق	22	34,4	34,4	92,2
	موافق بشدة	5	7,8	7,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

عبارة 17 قسم 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	3	4,7	4,7	7,8
	محايد	15	23,4	23,4	31,3
	موافق	36	56,3	56,3	87,5
	موافق بشدة	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

تفويض السلطة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,80	1	1,6	1,6	1,6
	2,00	1	1,6	1,6	3,1
	2,20	1	1,6	1,6	4,7
	2,60	1	1,6	1,6	6,3
	2,80	3	4,7	4,7	10,9
	3,00	4	6,3	6,3	17,2
	3,20	6	9,4	9,4	26,6
	3,40	4	6,3	6,3	32,8
	3,60	8	12,5	12,5	45,3

	3,80	11	17,2	17,2	62,5
	4,00	11	17,2	17,2	79,7
	4,20	3	4,7	4,7	84,4
	4,40	5	7,8	7,8	92,2
	4,60	3	4,7	4,7	96,9
	4,80	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

المشاركة في اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,20	1	1,6	1,6	1,6
	2,40	2	3,1	3,1	4,7
	2,60	2	3,1	3,1	7,8
	2,80	3	4,7	4,7	12,5
	3,00	1	1,6	1,6	14,1
	3,40	7	10,9	10,9	25,0
	3,60	6	9,4	9,4	34,4
	3,80	10	15,6	15,6	50,0
	4,00	14	21,9	21,9	71,9
	4,20	2	3,1	3,1	75,0
	4,40	4	6,3	6,3	81,3
	4,60	3	4,7	4,7	85,9
	4,80	8	12,5	12,5	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
		Total	64	100,0	100,0

التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	2	3,1	3,1	3,1
	3,00	1	1,6	1,6	4,7
	3,25	2	3,1	3,1	7,8
	3,50	6	9,4	9,4	17,2
	3,75	10	15,6	15,6	32,8
	4,00	23	35,9	35,9	68,8
	4,25	4	6,3	6,3	75,0
	4,50	6	9,4	9,4	84,4

4,75	5	7,8	7,8	92,2
5,00	5	7,8	7,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

المكافأة_والحوافز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,33	2	3,1	3,1	3,1
	1,67	4	6,3	6,3	9,4
	1,83	3	4,7	4,7	14,1
	2,00	5	7,8	7,8	21,9
	2,17	4	6,3	6,3	28,1
	2,33	7	10,9	10,9	39,1
	2,50	3	4,7	4,7	43,8
	2,67	3	4,7	4,7	48,4
	2,83	1	1,6	1,6	50,0
	3,00	6	9,4	9,4	59,4
	3,17	3	4,7	4,7	64,1
	3,33	1	1,6	1,6	65,6
	3,50	4	6,3	6,3	71,9
	3,67	4	6,3	6,3	78,1
	3,83	1	1,6	1,6	79,7
	4,00	7	10,9	10,9	90,6
	4,33	1	1,6	1,6	92,2
	4,50	1	1,6	1,6	93,8
	4,67	2	3,1	3,1	96,9
	4,83	1	1,6	1,6	98,4
5,00	1	1,6	1,6	100,0	
Total	64	100,0	100,0		

الاتصال_الفعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	3	4,7	4,7	4,7
	2,50	1	1,6	1,6	6,3
	2,75	1	1,6	1,6	7,8
	3,00	4	6,3	6,3	14,1
	3,25	1	1,6	1,6	15,6

3,50	4	6,3	6,3	21,9
3,75	5	7,8	7,8	29,7
4,00	28	43,8	43,8	73,4
4,25	7	10,9	10,9	84,4
4,50	3	4,7	4,7	89,1
4,75	3	4,7	4,7	93,8
5,00	4	6,3	6,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

تمكين_عالمي_الخط_الأمامي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,08	1	1,6	1,6	1,6
	2,75	2	3,1	3,1	4,7
	2,79	2	3,1	3,1	7,8
	2,83	1	1,6	1,6	9,4
	2,92	2	3,1	3,1	12,5
	2,96	2	3,1	3,1	15,6
	3,13	1	1,6	1,6	17,2
	3,17	2	3,1	3,1	20,3
	3,21	1	1,6	1,6	21,9
	3,25	2	3,1	3,1	25,0
	3,29	3	4,7	4,7	29,7
	3,33	1	1,6	1,6	31,3
	3,38	4	6,3	6,3	37,5
	3,42	1	1,6	1,6	39,1
	3,46	1	1,6	1,6	40,6
	3,50	2	3,1	3,1	43,8
	3,54	1	1,6	1,6	45,3
	3,58	1	1,6	1,6	46,9
	3,63	4	6,3	6,3	53,1
	3,67	1	1,6	1,6	54,7
	3,71	2	3,1	3,1	57,8
	3,79	5	7,8	7,8	65,6
	3,83	2	3,1	3,1	68,8
3,88	1	1,6	1,6	70,3	
3,92	2	3,1	3,1	73,4	
3,96	1	1,6	1,6	75,0	

4,00	4	6,3	6,3	81,3
4,04	1	1,6	1,6	82,8
4,13	1	1,6	1,6	84,4
4,17	1	1,6	1,6	85,9
4,21	1	1,6	1,6	87,5
4,25	1	1,6	1,6	89,1
4,33	1	1,6	1,6	90,6
4,42	1	1,6	1,6	92,2
4,46	1	1,6	1,6	93,8
4,58	1	1,6	1,6	95,3
4,63	1	1,6	1,6	96,9
4,75	1	1,6	1,6	98,4
4,79	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

		رضا_الزبون			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	1	1,6	1,6	1,6
	2,71	1	1,6	1,6	3,1
	3,00	1	1,6	1,6	4,7
	3,18	1	1,6	1,6	6,3
	3,24	1	1,6	1,6	7,8
	3,35	1	1,6	1,6	9,4
	3,41	1	1,6	1,6	10,9
	3,47	1	1,6	1,6	12,5
	3,59	2	3,1	3,1	15,6
	3,65	3	4,7	4,7	20,3
	3,71	5	7,8	7,8	28,1
	3,76	6	9,4	9,4	37,5
	3,82	3	4,7	4,7	42,2
	3,88	4	6,3	6,3	48,4
	3,94	2	3,1	3,1	51,6
	4,00	6	9,4	9,4	60,9
	4,12	3	4,7	4,7	65,6
	4,18	2	3,1	3,1	68,8
	4,24	3	4,7	4,7	73,4
	4,29	4	6,3	6,3	79,7

4,35	3	4,7	4,7	84,4
4,41	1	1,6	1,6	85,9
4,53	1	1,6	1,6	87,5
4,59	2	3,1	3,1	90,6
4,71	1	1,6	1,6	92,2
4,76	1	1,6	1,6	93,8
4,82	3	4,7	4,7	98,4
4,88	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

TOTAL					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,05	1	1,6	1,6	1,6
	2,83	1	1,6	1,6	3,1
	2,90	1	1,6	1,6	4,7
	3,05	1	1,6	1,6	6,3
	3,17	2	3,1	3,1	9,4
	3,22	2	3,1	3,1	12,5
	3,24	1	1,6	1,6	14,1
	3,37	1	1,6	1,6	15,6
	3,39	4	6,3	6,3	21,9
	3,41	3	4,7	4,7	26,6
	3,44	1	1,6	1,6	28,1
	3,46	1	1,6	1,6	29,7
	3,51	1	1,6	1,6	31,3
	3,54	1	1,6	1,6	32,8
	3,56	1	1,6	1,6	34,4
	3,59	4	6,3	6,3	40,6
	3,61	1	1,6	1,6	42,2
	3,66	1	1,6	1,6	43,8
	3,73	1	1,6	1,6	45,3
	3,78	1	1,6	1,6	46,9
3,80	3	4,7	4,7	51,6	
3,83	2	3,1	3,1	54,7	
3,85	2	3,1	3,1	57,8	
3,88	2	3,1	3,1	60,9	
3,93	4	6,3	6,3	67,2	

3,95	3	4,7	4,7	71,9
3,98	3	4,7	4,7	76,6
4,05	1	1,6	1,6	78,1
4,07	2	3,1	3,1	81,3
4,22	2	3,1	3,1	84,4
4,24	1	1,6	1,6	85,9
4,27	1	1,6	1,6	87,5
4,32	2	3,1	3,1	90,6
4,44	1	1,6	1,6	92,2
4,49	1	1,6	1,6	93,8
4,61	1	1,6	1,6	95,3
4,71	1	1,6	1,6	96,9
4,78	1	1,6	1,6	98,4
4,80	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

الصدق البنائي

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمتوسط كل محور بالدرجة الكلية لمحاور الاستبيان

Corrélations

		TOTAL	تمكين_عاملي الخط_الأمامي	رضا_الزبون
TOTAL	Corrélation de Pearson	1	,950**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	64	64	64
تمكين_عاملي الخط_الأمامي	Corrélation de Pearson	,950**	1	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	64	64	64
رضا_الزبون	Corrélation de Pearson	,882**	,690**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	64	64	64

**.

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمتوسط كل مؤشر بالدرجة الكلية للمحور

Corrélations							
		تمكين_عاملي الخط_الأمامي	تفويض السلطة	المشاركة_في_ا تخاد_القرارات	التدريب	المكافأة_والحوافز	الاتصال_الفعال
تمكين_عاملي الخط_الأمامي	Corrélation de Pearson	1	,769**	,696**	,702**	,803**	,795**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,769**	1	,458**	,523**	,470**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64
المشاركة_في_اتخاد_القرارات	Corrélation de Pearson	,696**	,458**	1	,445**	,306*	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,014	,000
	N	64	64	64	64	64	64
التدريب	Corrélation de Pearson	,702**	,523**	,445**	1	,416**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	64	64	64	64	64	64
المكافأة_والحوافز	Corrélation de Pearson	,803**	,470**	,306*	,416**	1	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014	,001		,000
	N	64	64	64	64	64	64
الاتصال_الفعال	Corrélation de Pearson	,795**	,553**	,580**	,502**	,508**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	

	N	64	64	64	64	64	64
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات كل مؤشر بالدرجة الكلية للمؤشر

		Corrélations					
		تفويض السلطة	عبارة 1 قسم 1	عبارة 2 قسم 1	عبارة 3 قسم 1	عبارة 4 قسم 1	عبارة 5 قسم 1
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	1	,761**	,589**	,801**	,768**	,527**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 1 قسم 1	Corrélation de Pearson	,761**	1	,273*	,665**	,487**	,256*
	Sig. (bilatérale)	,000		,029	,000	,000	,041
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 2 قسم 1	Corrélation de Pearson	,589**	,273*	1	,350**	,299*	,136
	Sig. (bilatérale)	,000	,029		,005	,017	,285
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 3 قسم 1	Corrélation de Pearson	,801**	,665**	,350**	1	,635**	,166
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005		,000	,191
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 4 قسم 1	Corrélation de Pearson	,768**	,487**	,299*	,635**	1	,179
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,017	,000		,157
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 5 قسم 1	Corrélation de Pearson	,527**	,256*	,136	,166	,179	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,285	,191	,157	
	N	64	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	عبارة 6 قسم 1	عبارة 7 قسم 1	عبارة 8 قسم 1	عبارة 9 قسم 1	عبارة 10 قسم 1
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Corrélation de Pearson	1	,743**	,818**	,642**	,638**	,744**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 6 قسم 1	Corrélation de Pearson	,743**	1	,677**	,363**	,269*	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,032	,004
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 7 قسم 1	Corrélation de Pearson	,818**	,677**	1	,368**	,418**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,001	,000
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 8 قسم 1	Corrélation de Pearson	,642**	,363**	,368**	1	,108	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,003		,396	,000
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 9 قسم 1	Corrélation de Pearson	,638**	,269*	,418**	,108	1	,364**
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,001	,396		,003
	N	64	64	64	64	64	64
عبارة 10 قسم 1	Corrélation de Pearson	,744**	,357**	,435**	,587**	,364**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,003	
	N	64	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

التدريب	عبارة 11 قسم 1	عبارة 12 قسم 1	عبارة 13 قسم 1	عبارة 14 قسم 1
---------	----------------	----------------	----------------	----------------

التدريب	Corrélation de Pearson	1	,802**	,713**	,822**	,709**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
عبارة 11 قسم 1	Corrélation de Pearson	,802**	1	,503**	,562**	,391**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001
	N	64	64	64	64	64
عبارة 12 قسم 1	Corrélation de Pearson	,713**	,503**	1	,537**	,265*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,034
	N	64	64	64	64	64
عبارة 13 قسم 1	Corrélation de Pearson	,822**	,562**	,537**	1	,402**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001
	N	64	64	64	64	64
عبارة 14 قسم 1	Corrélation de Pearson	,709**	,391**	,265*	,402**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,034	,001	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	المكافأة والحوافز	عبارة 15 قسم 1	عبارة 16 قسم 1	عبارة 17 قسم 1	عبارة 18 قسم 1	عبارة 19 قسم 1	عبارة 20 قسم 1
المكافأة والحوافز	Corrélation de Pearson	1	,853**	,874**	,606**	,676**	,885**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000

	N	64	64	64	64	64	64	64
عبارة 15 قسم 1	Corrélation de Pearson	,853**	1	,715**	,415**	,539**	,710**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
عبارة 16 قسم 1	Corrélation de Pearson	,874**	,715**	1	,469**	,477**	,767**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
عبارة 17 قسم 1	Corrélation de Pearson	,606**	,415**	,469**	1	,409**	,329**	,396**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,001	,008	,001
	N	64	64	64	64	64	64	64
عبارة 18 قسم 1	Corrélation de Pearson	,676**	,539**	,477**	,409**	1	,405**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,001	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
عبارة 19 قسم 1	Corrélation de Pearson	,872**	,710**	,767**	,329**	,405**	1	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,008	,001		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
عبارة 20 قسم 1	Corrélation de Pearson	,885**	,675**	,703**	,396**	,536**	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاتصال_الفعال	عبارة 21 قسم 1	عبارة 22 قسم 1	عبارة 23 قسم 1	عبارة 24 قسم 1
الاتصال_الفعال	Corrélation de Pearson	1	,907**	,839**	,881**	,834**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
عبارة 21 قسم 1	Corrélation de Pearson	,907**	1	,693**	,696**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64
عبارة 22 قسم 1	Corrélation de Pearson	,839**	,693**	1	,684**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64
عبارة 23 قسم 1	Corrélation de Pearson	,881**	,696**	,684**	1	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64
عبارة 24 قسم 1	Corrélation de Pearson	,834**	,765**	,490**	,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الانحدار الخطي (régression linéaire)

المتغير التابع : رضا الزبون
المتغير المستقل : تمكين عامل الخط الأمامي

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
رضا الزبون	3,9540	,51190	64
تمكين عامل الخط الأمامي	3,6133	,54446	64

Corrélations

		رضا الزبون	تمكين عامل الخط الأمامي
Corrélation de Pearson	رضا الزبون	1,000	,690
	تمكين عامل الخط الأمامي	,690	1,000
Sig. (unilatéral)	رضا الزبون	.	,000
	تمكين عامل الخط الأمامي	,000	.
N	رضا الزبون	64	64
	تمكين عامل الخط الأمامي	64	64

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	تمكين_عاملي الخط_الأمامي	. Introduire
---	-----------------------------	--------------

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R- deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,690 ^a	,476	,467	,37357	,476	56,295	1	62	,000

a. Prédicteurs : (Constante), تمكين_عاملي الخط_الأمامي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,856	1	7,856	56,295	,000 ^b
	deStudent	8,652	62	,140		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), تمكين_عاملي الخط_الأمامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	------------------------------	---	------

	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,611	,316		5,099	,000
	تمكين عاملي الخط الأمامي	,649	,086	,690	7,503	,000

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

المتغير التابع : رضا الزبون

المتغيرات المستقلة :

- تفويض السلطة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التدريب.
- المكافآت والحوافز.
- الاتصال الفعال.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
رضا_الزبون	3,9540	,51190	64
تفويض السلطة	3,6625	,63434	64
المشاركة في اتخاذ القرارات	3,8469	,66547	64
التدريب	4,0117	,58829	64
المكافأة والحوافز	2,9297	,94319	64
الاتصال الفعال	3,8867	,66358	64

Corrélations

	رضا_الزبون	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ ال قرارات	التدريب	المكافأة والحوافز	الاتصال الفعال
Corrélacion de Pearson	رضا_الزبون	1,000	,519	,614	,540	,655

	تفويض السلطة	,519	1,000	,458	,523	,470	,553
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,614	,458	1,000	,445	,306	,580
	التدريب	,540	,523	,445	1,000	,416	,502
	المكافأة والحوافز	,409	,470	,306	,416	1,000	,508
	الاتصال الفعال	,655	,553	,580	,502	,508	1,000
Sig. (unilatéral)	رضا الزبون	.	,000	,000	,000	,000	,000
	تفويض السلطة	,000	.	,000	,000	,000	,000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,000	,000	.	,000	,007	,000
	التدريب	,000	,000	,000	.	,000	,000
	المكافأة والحوافز	,000	,000	,007	,000	.	,000
	الاتصال الفعال	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	رضا الزبون	64	64	64	64	64	64
	تفويض السلطة	64	64	64	64	64	64
	المشاركة في اتخاذ القرارات	64	64	64	64	64	64
	التدريب	64	64	64	64	64	64
	المكافأة والحوافز	64	64	64	64	64	64
	الاتصال الفعال	64	64	64	64	64	64

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	الاتصال_الفعال, التدريب, المكافأة_والحوافز, المشاركة_في_اتخاذ_القرارات, تفويض السلطة	Introduire
---	--	------------

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R- deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,744 ^a	,553	,515	,35660	,553	14,365	5	58	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_الفعال, التدريب, المكافأة_والحوافز, المشاركة_في_اتخاذ_القرارات, تفويض السلطة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,133	5	1,827	14,365	,000 ^b
	deStudent	7,375	58	,127		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_الفعال, التدريب, المكافأة_والحوافز, المشاركة_في_اتخاذ_القرارات, تفويض السلطة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,146	,355		3,228	,002
	تفويض السلطة	,076	,093	,094	,814	,419
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,223	,086	,290	2,592	,012
	التدريب	,160	,096	,184	1,666	,101
	المكافأة والحوافز	,019	,058	,034	,322	,749
	الاتصال الفعال	,251	,097	,325	2,592	,012

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

-

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تفويض السلطة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,519 ^a	,269	,258	,44104

a. Prédicteurs : (Constante), تفويض السلطة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,448	1	4,448	22,869	,000 ^b
	deStudent	12,060	62	,195		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédictors : (Constante), تفويض_السلطة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,420	,326		7,434	,000
	تفويض_السلطة	,419	,088	,519	4,782	,000

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	.	Introduire

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,377	,367	,40736

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة_في_اتخاذ_القرارات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,220	1	6,220	37,482	,000 ^b
	deStudent	10,289	62	,166		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة_في_اتخاذ_القرارات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,138	,301		7,101	,000
	المشاركة في اتخاذ القرارات	,472	,077	,614	6,122	,000

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540 ^a	,291	,280	,43439

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	4,809	1	4,809	25,488	,000 ^b
	deStudent	11,699	62	,189		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédictors : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,070	,377		5,489	,000
	التدريب	,470	,093	,540	5,049	,000

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	المكافأة والحوافز	

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,409 ^a	,168	,154	,47080

a. Prédicteurs : (Constante), المكافأة_والحوافز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,766	1	2,766	12,478	,001 ^b
	deStudent	13,743	62	,222		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), المكافأة_والحوافز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,303	,193		17,078	,000
	المكافأة_والحوافز	,222	,063	,409	3,532	,001

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال_الفعال ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,429	,420	,38985

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_الفعال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,085	1	7,085	46,618	,000 ^b
	deStudent	9,423	62	,152		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال_الفعال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,990	,292		6,819	,000

الاتصال_الفعال	,505	,074	,655	6,828	,000
----------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تمكين_عاملي الخط_الأمامي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 ^a	,476	,467	,37357

a. Prédicteurs : (Constante), تمكين_عاملي_الخط_الأمامي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,856	1	7,856	56,295	,000 ^b
	deStudent	8,652	62	,140		
	Total	16,508	63			

a. Variable dépendante : رضا_الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), تمكين_عاملي_الخط_الأمامي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,611	,316			
	تمكين_عاملي_الخط_الأمامي	,649	,086	,690	7,503	,000

a. Variable dépendante : رضا_الزبون