

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم:

عنوان الموضوع

دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تحت الاشراف الأستاذ:

بركاتي حسين

من اعداد الطالبة:

رزيق أميرة

السنة الجامعية : 2016-2017 م



"رب اوزعني أن أشكر نعمتك التي انعمت على وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل(19).

اشكر واحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأنار لي الدرب للعلم والمعرفة.

أقدم جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور بركاتي حسين لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وإرشاداته القيمة وصبره طوال فترة البحث. وأيضا الاستاذ فاروق حريزي الذي لم يبخل علينا بجهده ووقته. كما لا يفوتني ان أتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات.

الى اساتذتي الافاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول لهذه المرحلة.

فأملني ان يرقى هذا العمل الى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل الى الغاية التي رسمت له في بدايته.



إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى ضياء قلبي ونور

حياتي،...أمي الحبيبة؛

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي اقتدي به في حياتي، إلى عينا سهرت ويدا تعبت ...أبي الحبيب؛

إلى من شاركوني حضان الأم إخوتي وأخواتي....

إلى زوجي وسندي

إلى اعز صديقاتي والأقرب إلى قلبي رفيقة دربي ومشواري آمال...

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم زملائي زميلاتي؛

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي

إليكم اهدي هذا الجهد المتواضع

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها الانعكاسات الايجابية على إدارة الموارد البشرية وفي هذا السياق جاء مدخل تمكين العاملين فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتتمية الجانب الإنساني داخل المنظمة فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية.

إذا كان نجاح المنظمة يتوقف على كفاءة العنصر البشري وخصاله فيما يقوم به فإنه يصبح من الطبيعي إعطاء كامل الاهتمام للعنصر البشري كونه أهم عنصر من عناصر الإنتاج الذي يعتبر غير قابل للتقليد من طرف المنافسين وهو المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة الأخرى ومن هنا كان الاهتمام بنظام تمكين العاملين والاعتماد عليه في تحقيق أغراض المنظمة وتحقيقها التمايز من خلال إرضاء الزبون.

وان موضوع رضا الزبائن هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، فالزبون أصل من أصول المؤسسة عليها التعرف على حاجاته ورغباته ومتطلباته من الخدمات وتقديمها له بالصورة المناسبة وفي الوقت المناسب وبواسطة مقدم خدمة مناسب من أجل تحقيق إشباعه وبالتالي كسب رضاه وعلى المدى الطويل كسب ولاءه، وتختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة لبلوغ رضا الزبائن إلا إن هناك العديد من الأمور التي يجب إن تؤخذ بعين الاعتبار ومنها إلزامية تمكين العاملين باعتبارهم واجهة المؤسسة وهم أول من يكون الزبائن في نواصل معهم عند تقديم الخدمة.

ومن خلال كل هذا يمكن طرح السؤال الجوهرى فى الإشكالية التالية:

هل لتمكين عاملى الخط الأمامى دور فى تحقيق رضا الزبائن فى مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسى إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد للاتصالات بين عاملى الخط الأمامى والإدارة دور فى تحقيق رضا الزبائن فى مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

2. هل يوجد لمناخ عمل عاملى الخط الأمامى دور فى تحقيق رضا الزبائن فى مؤسسة اتصالات

الجزائر؟

3. هل يوجد لمشاركة عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

الفرضيات

للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد للاتصالات بين عاملي الخط الأمامي والإدارة دور في تحقيق رضا الزبائن.
2. يوجد لمناخ عمل عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن.
3. يوجد لمشاركة عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات دور في تحقيق رضا الزبائن.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال مايلي:

- موضوع تمكين العاملين من المواضيع التي تعاني من قلة البحوث والدراسات وكذلك الممارسة والتطبيق.
- أهمية متغيرات الدراسة (تمكين العاملين ورضا الزبائن) والتي تعتبر من أهم المواضيع.

أهداف الدراسة

- التعرف على ماهية تمكين العاملين ورضا الزبائن.
- التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين ورضا الزبائن.
- التعرف على أهم الآثار المترتبة والفوائد الناتجة من تطبيق تمكين العاملين.
- التعرف على نسبة توافر عوامل تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الوصول إلى نتائج وتقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار من اجل توضيح مفهوم تمكين العاملين وإزاحة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية حديثة.

منهج البحث:

تبعاً لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، فالأول استعمل من اجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية من جهة أخرى وإزالة الغموض لبعض المفاهيم، أما الثاني فقد استخدم في الجانب التطبيقي من اجل تحليل النتائج المتوصل إليها، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلة والزيارات الميدانية من اجل جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

الدراسات السابقة:

1.دراسة كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر

2008/2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين في شركة الاسمنت في سور الغزلان، وقد خلص

إلى النتائج التالية:

- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات.
- عمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية والتمكين هو المفهوم الذي بمقتضاه يعطى العاملين السلطة لحل مشاكلهم اليومية التي تظهر أثناء العمل.
- نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كلا من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها.

2. دراسة أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة

سوناطراك البترولية، وقد خلص إلى النتائج التالية:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد سياسة تمكين العاملين (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.
- تبين عدم وجود دور لبعدي سياسة تمكين العاملين (كفاءة العمل، تطوير العمل) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سوناطراك البترولية.

- توصلت الدراسة إلى وجود دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3. دراسة أيمن المعاني وعبد الحكيم أخو أرشيدة، التمكين الإداري وأثاره في الإبداع الإداري لدى

العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية ومدى أثره في الإبداع

الإداري لدى العاملين فيها، وقد خلص إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة إن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري.

- أظهرت الدراسة إن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين.
- أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تحاول هذه الدراسة ربط تمكين العاملين بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الاستراتيجي وهو رضا الزبائن، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى.
2. غطت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد لتمكين العاملين (الاتصالات الفعالة، مناخ العمل، المشاركة).

هيكل البحث:

كانت بداية بحثنا هذا بمقدمة، ثم قمنا بتقسيمه إلى فصلين: فصل نظري وآخر تطبيقي.

الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين ورضا الزبائن، والذي يتضمن مبحثين في المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية تمكين العاملين حيث سيتم التعرف على ماهية تمكين العاملين وركائز وخطوات التمكين بالإضافة إلى مزايا ومعوقات التمكين، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى ماهية رضا الزبائن حيث سيتم التعرف على رضا الزبائن بالإضافة إلى قياس رضا الزبائن.

أما الفصل الثاني فسيكون دراسة ميدانية حول دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال لمحة عن المؤسسة ثم يتم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة بالإضافة إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض نتائج وتوصيات الدراسة.

تمهيد

تعد التغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة، وما تمخض عن هذه التغييرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة من أهم الأسباب التي جعلت الباحثين والكتاب الإداريين يتخلون عن مفاهيم الثمانينات وما سبقها، إذا ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الكبيرة للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، ومن بين هذه المفاهيم: تمكين العاملين، الذي يشدد على أهمية الدور الذي يلعبه العاملون من خلال مشاركتهم للإدارة العليا في اتخاذ القرارات من خلال منح الفرص للعاملين وغرس مبدأ الديمقراطية ونشر روح الفريق وغيرها.

المبحث الأول: تمكين العاملين

من خلال هذا المبحث سنستعرض ماهية تمكين العاملين كما سنستعرض كل من ركائز ومؤشرات قياس رضا العاملين بالإضافة إلى مزايا ومعوقات تمكين العاملين.

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه التعاريف.

"هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".¹
 "أداة لإدارة التغيير والتي تساعد المؤسسات على إنشاء بيئة حيث كل فرد يمكن استخدام طاقاته وأولها القدرة على إرضاء العميل".²

"هو شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس ايجابياً على أدائه في العمل".³
 ومنه فهناك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور مهمة في سياق الوظيفة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن التمكين يتسم بخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

1. التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم

لصيغة قراراتهم.

2. الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم، واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي

يؤدونه، وبالاهتمام الذي يحظون به.

¹ علي محمد عبد الوهاب، عائدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999، ص ص 440-441.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 138.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص 66.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 42.

3. ثقّتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4. قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم، والاستفادة من ذلك كله.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تمكين العاملين

أولاً: أهمية تمكين العاملين

إن أهمية تمكين العاملين تشمل كل من المنظمة والعاملين على حد سواء.¹

1. بالنسبة للمنظمة:

- ارتفاع الإنتاجية؛
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل؛
- تحقيق مكانة متميزة؛
- زيادة القدرة التنافسية؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات؛
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

2. بالنسبة للعامل:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات؛
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة؛
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية.

¹ محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص16.

ثانيا: أهداف تمكين العاملين

1. يمكن تحديد أهداف تمكين العاملين كالتالي:¹
2. زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
3. زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
4. دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
5. تحسين إرضاء الزبون حيث إن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
6. تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
7. زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛
8. استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين الإنتاجية؛
9. تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛
10. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء بتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛
11. القدرة على المنافسة.

الفرع الثالث: أبعاد وأساليب تمكين العاملين

أولاً: أبعاد تمكين العاملين

هناك أبعاد متنوعة ومتعددة لتمكين العاملين نذكر منها:²

1. **المعلومات:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.
2. **المعرفة والمهارات:** إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
3. **القوة:** إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمراً ضرورياً في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المؤسسات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم، من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، إذ تمنح تلك الفرق تلك الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 42.

² عبد المعطي محمد البحصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2014، ص ص 13-14.

4. المكافآت: أي مكافأة العاملين على أداءهم في المنظمة ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية

للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما:

- المشاركة بالأرباح.

- المساهمة في رأس المال.

كما أن هناك العديد من الأبعاد التي تناولها الباحثين والكتاب والتي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكون المفهوم الكلي والشامل للتمكين والجدول التالي يلخص أهم الأبعاد:

جدول رقم (1): أبعاد سياسة تمكين العاملين

المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.	(Greasley et al, 2005)
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.	(Dimitriades, 2005)
تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ قرارات العمل.	(Matthews and Cole, 2003)
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، إثراء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية.	(Ozaralli, 2002)
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق الحر للمعلومات حول أهداف الشركة وتوجهاتها.	(Edwards et al, 2002)

المصدر: ابوبكر أبو سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال

الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.

ثانياً: أساليب تمكين العاملين

هناك عدة أساليب اقترحها الإداريون لتمكين العاملين أهمها ما يلي:

1. أسلوب القيادة: يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضاً إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.¹

2. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى ب: تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي ما يسمى بتمكين الفريق.²

3. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.³

4. أسلوب تمكين العاملين من خلال التحفيز: هناك من ينظر إلى العاملين من باب التحفيز وهذا ما يظهر في العديد من التعاريف حيث يعرف تمكين العاملين على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور حول الدافعية لدى العامل نحو الكفاءة والافتقار وحسب رواد هذا النمط فإنه حتى ولو لم يصل العاملون إلى المخرجات المرغوبة فهم حتماً سيحسون بالقوة والقدرة والمهارة عندما يعترف المدير بمجهوداتهم وهذا ما يعزز الفعالية

¹ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 67، 2007، ص 200.

² أفندي عطية حسن، تمكين العاملين مدخل للتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10.

³ يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 31.

الذاتية، فالتركيز هنا حول العامل النفسي لدى العاملين أي أنه ينظر إلى تمكين العاملين على أنه تمكين نفسي.¹

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، ومن بين هذه الأسس ما يلي:

التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا، من هنا فان الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدها: "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات لكي يشعروا بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز من الأسس الهامة في تكوين العاملين المتمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام.²

المطلب الثاني: ركائز وخطوات تمكين العاملين

الفرع الأول: ركائز تمكين العاملين

تتحصر أهم الركائز التي يلزم توافرها لضمان نجاح التمكين فيما يلي:³

1. المعرفة والمهارة: لا يمكن تمكين العامل الخامل الذي لا يملك المعرفة أو المهارة، بل لابد من توافر مستوى من المعرفة والمهارة للبدأ في تنفيذ نماذج وخطوات التمكين، من خلال إكساب الفرد المعارف والمهارات التي تنمي قدراته على تأدية مهامه بكفاءة واستقلالية.

¹ بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الاستشفائية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2010، ص 35.

² يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 41 - 42.

³ عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 54 - 55.

2. الاتصال وتدفق المعلومات: تساهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يساهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره و مشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة، وبمرونة كافية للمستقبل مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل، لذلك يعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي أكثر فاعلية في علاقاتهم مع الآخرين، نتيجة قدراتهم وبراعتهم على التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم مما ينعكس بشكل ايجابي على مسيرتهم في زيادة قدرتهم على تمكين العاملين.

3. الثقة بين المدير والمرؤوسين: ترفع إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من دافعيتهم نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة، فالثقة بين الإدارة والعاملين من أهم مقومات التمكين، فبدونها لا يمكن صنع الأشياء غير العادية أو مواجهة المشكلات، فالثقة تجلب الانسجام بين أعضاء فريق العمل وبذلك تسهيل الاستفادة من عملية التمكين، وتؤدي ثمارها الايجابية.

4. الحوافز المادية والمعنوية: التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.¹

¹ يحي ملحم، مرجع سابق، ص 96.

الفرع الثاني: خطوات تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبني التمكين، فالتمكين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وخطوات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.¹

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

إن إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتمثل في تعلم كيفية التخلي عن السلطة، وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، لأن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عدة للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين خطوة جوهرية نحو تطبيق تمكين العاملين.²

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص 33.

² زكريا مطلق النوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 105-106.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق بكل تأكيد، وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل العاملين بشكل جماعي، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.²

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.³

الخطوة السادسة: اختيار العاملين المناسبين

يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العاملين المتقدمين للعمل.⁴

¹ سعد بن مرزوق العنبي، المرجع نفسه، ص 34.

² عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن، 2013، ص 232.

³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 103-104.

⁴ الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل لمشاكل: الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.¹

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.²

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

من أجل أن يكتب لجهود العاملين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تدعم استراتيجية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم الحوافز لهم، ويمكن أن يحصل العاملين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات تقديرية جراء مشاركتهم في البرنامج.³

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيقاوم العاملين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عائقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني استراتيجية تمكين العاملين ستتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لاستراتيجية

¹ كريمة توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 105.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 46.

³ الساعدي مؤيد نعمة، مستحدثات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2001، ص ص 190-191.

تمكين العاملين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فاستراتيجية تمكين العاملين عملية شاملة تأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأفراد في المنظمة.¹

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تمكين العاملين

الفرع الأول: مزايا تمكين العاملين

يمكن تلخيص مزايا تمكين العاملين في النقاط التالية:²

- 1- تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق ولحاجات الزبائن؛
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛
- 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛
- 4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي؛
- 5- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم لمتخذي القرار؛
- 6- يساعد العاملين على تفهم ظروف المؤسسة واستراتيجياتها وإمكانياتها؛
- 7- يساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛
- 8- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين؛
- 9- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة.

الفرع الثاني: معوقات تمكين العاملين

إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة إذا ما اتضح إن هناك عدداً من المحددات الرئيسية التي تقف عائقاً أمام تحقيق نجاح هذه العملية، وقد أشار بعض الإداريين إلى المعوقات التالية:³

¹ سعد بن مرزوق العنبي، المؤتمر السنوي العربي الخامس في الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 105.

² بعلي منية، ضيف دنيا، تمكين العاملين كممارسة إدارية لدعم التسويق بالعلاقات في المؤسسة الخدمية، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 15/16 ديسمبر 2014، ص 8.

³ الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سابق، ص ص 197، 195.

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
2. زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها؛
3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح المنظمة؛
4. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعليم وتدريب العاملين؛
5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي، وعمل الفرق؛
6. إقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
7. زيادة الصراع وتقشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
8. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
9. اتخاذ قرارات بناء على أسس شخصية، وليست على أسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
10. عدم الثقة بالإدارة؛
11. خوف الإدارة العليا من فقدان القوة؛
12. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم؛
13. خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمساءلة؛
14. ضعف مصداقية الإدارة؛
15. البناء البيروقراطي التقليدي السائد؛
16. انفصال الإدارة عن العاملين ماديا وهرميا.

المبحث الثاني: رضا الزبائن

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية رضا الزبائن كما سنتطرق إلى كل من تحليل ثنائية الرضا/ عدم الرضا، بالإضافة إلى قياس رضا الزبائن.

المطلب الأول: ماهية رضا الزبائن

الفرع الأول: مفهوم رضا الزبائن

قدمت العديد من التعاريف لرضا الزبائن وفيمايلي عرض لبعض من هذه التعاريف:

" الرضا هو إحساس العميل الناتج عن حكم مقارنة بين أداء المنتج وبين توقعاته".¹

¹ كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق جامعة البليدة، 2005، ص 49.

" هو الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".¹

" شعور وجداني يترجم إلى حالة من القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص جراء استخدام المنتج أو الخدمة".²

وعرفه hunt بأنه: " تقييم لخبرة امتلاك واستخدام المنتج، والتي تكون على الأقل جيدة قدر الإمكان لما هو مفترض لما يكون".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا عبارة عن شعور أو إحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل.

الفرع الثاني: أهمية وأنواع رضا الزبائن

أولاً: أهمية رضا الزبائن

لرضا الزبائن أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها:⁴

1. إذا كان الزبون راضياً عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد؛
2. إذا كان الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً؛
3. رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة يقلل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة؛
4. إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين خاصة فيما يخص الأسعار؛
5. يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقودها إلى تطوير خدماتها المقدمة إليه؛
6. إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية؛

¹ Kotler et dubois, **marketing management**, 9^{ème} édition, public union éditions, paris, 1997, P67.

² مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص ص 71، 73.

³ Christian derbaix et joel brée, **comportement du consommateur**, economic, Paris, 2000, p505.

⁴ مزيان عبد القادر، مرجع سابق، ص 100.

7. يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: أنواع رضا الزبائن

ويمكن تصنيف الرضا إلى الأنواع التالية:¹

1. **الرضا عن النظام:** هو التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي يحصل عليها

كالأسعار، الجودة، الصورة الذهنية عن الخدمة.

2. **الرضا عن المؤسسة:** يشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع المؤسسة مثل التسهيلات

المقدمة.

3. **الرضا عن الخدمة:** يشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخيارات

عند استخدام الخدمة.

الفرع الثالث: خصائص رضا الزبائن

وتتمثل خصائص الرضا في التالي:²

1. **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية

للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي

يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية

وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

2. **الرضا نسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا

أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونان يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون

رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة.

3. **الرضا تطوري:** يتغير رضا الزبون من خلال تطوير معيار مستوى التوقع من جهة ومعيار مستوى

الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون إن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات

جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك

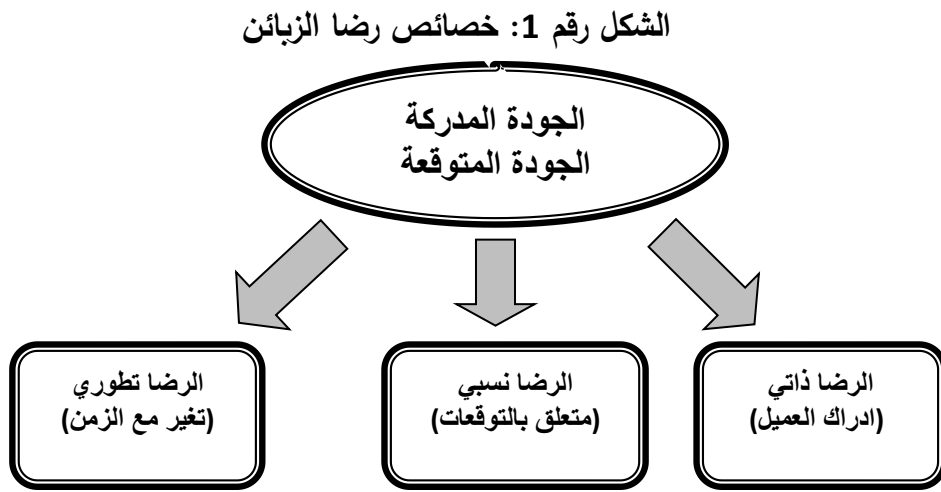
الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة.

¹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، 2005، ص 78.

² بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص

ص 114، 116.

يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 114، 2007.

المطلب الثاني: تحليل ثنائية الرضا/عدم الرضا

في هذا المطلب سنتطرق إلى محددات الرضا/عدم الرضا بالإضافة إلى السلوكيات الناجمة عن الرضا/عدم الرضا.

الفرع الأول: محددات الرضا/عدم الرضا

يمكن جمع محددات الرضا في ثلاث محددات رئيسية وهي كالتالي:¹

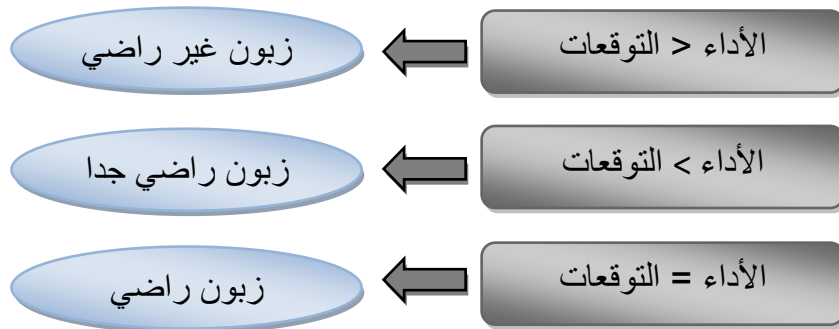
1. **التوقع:** ويقصد به تقدير الزبون وقت الشراء أو قبل الاستخدام حول قدرة أو عدم قدرة الخدمة لتوفير المنافع وهناك ثلاث أنواع من التوقع:
 - **التوقع التنبؤي:** وهو يوضح مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن يحدث.
 - **التوقع المعياري:** وهو المستوى المالي الذي يكون الزبائن على استعداد لقبوله المعيار الذي عنده تتحقق حالة القبول عند الزبائن).
 - **التوقع المقارن:** وهو يمثل أداء خدمة معينة مقارنة بالخدمات الأخرى.

¹ عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1998، ص ص 127-128.

2. الأداء الفعلي: إن أهمية الأداء للوصول إلى الرضا هي معيار المقارنة وغالبا ما يفترض إن زيادة الأداء تزيد درجة الرضا.

3. المطابقة أو عدم المطابقة: إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع، والتي تولد الشعور بالرضا 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. وعليه يمكن القول بان هناك ثلاث مستويات يمكن أن تتحقق وهي:
زبون غير راضي، زبون راضي، زبون راضي جدا.

الشكل رقم 2: مستويات لرضا الزبائن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مزيان عبد القادر، مرجع سابق، ص 105.

الفرع الثاني: السلوكات الناجمة عن الرضا/عدم الرضا

أولاً: السلوكات الناجمة عن الرضا

1. سلوك تكرار الشراء: سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام نفس الخدمة في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء.¹
2. سلوك التحدث بكلام ايجابي: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي أهم السلوكات الناجمة عن الرضا خلال مرحلة ما بعد الشراء، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن المنتج، وعليه يمكن القول

¹ حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 58.

أن هذا السلوك هو وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة ايجابية تنتقل من الفم إلى الأذن.¹

3. سلوك الولاء: يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا ويتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة والجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل الزبون على علامة أخرى.²

الفرع الثاني: السلوكات الناجمة عن عدم الرضا

1. التحول من التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين: إن عدم الرضا قد ينتج عنه رد فعل سلوكي للزبون متمثل في قطع علاقته بالمؤسسة وعدم التزامه بها وتحوله عن التعامل معها، وبالتالي هروبه نحو المنافسين، ولقد أصبحت المؤسسات تبذل جهدا كبيرا لاكتشاف أسباب تحول الزبائن عن التعامل معها.³

2. سلوك الشكوى: يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون عن المنتج بسبب وجود أخطاء في تقديم الخدمة مثل الأخر في تقديمها أو عدم توفر ما يطلبه الزبون في الوقت والمكان المناسبين.⁴

3. غياب رد الفعل: هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل وهنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون وبالتالي تآكل أصولها من الزبائن وهذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم.⁵

4. كلمة الفم المنقولة السلبية: إن كلمة الفم المنقولة السلبية تكون في وسط المجتمع عند الحوار بين الأفراد، وتؤدي هذه الكلمة السلبية إلى مشاكل وأزمات لا يمكن التحكم بها بسهولة خاصة وأن الكثير من الزبائن قد يعتمدون على الاتصال غير الرسمي عند وضع قراراتهم الشرائية.⁶

¹ محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص61.

² حبيبة كشيدة، المرجع نفسه، ص 58،62.

³ طويل ياسمينية، دور المزيج التسويقي المصرفي في كسب رضا الزبون، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012، ص94.

⁴ المرجع نفسه، ص94.

⁵ عمروش نجوى، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 79.

⁶ محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص256.

المطلب الثالث: قياس رضا الزبائن

الفرع الأول: خطوات قياس رضا الزبائن

من أجل قياس رضا الزبائن يجب على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:¹

1. لماذا يجب القياس؟

- اتجاهات وآراء وتفصيلات الزبائن وتشخيص احتياجاتهم؛
- نواحي القوة والضعف؛
- فرص التطوير والتحسين؛

2. ما الذي يجب قياسه؟

- الإتاحة والسرعة؛
- السعر، الخدمات؛
- الاستجابة، الملائمة؛
- الاعتمادية، الدقة؛

3. كيف يمكن القياس؟

- الاستقصاءات، المقابلات؛
- المجموعات الموجهة؛

4. تحليل البيانات

- الأساليب الكمية؛
- نشر النتائج؛
- الوحدات ذات العلاقة بخدمة الزبائن؛
- الوحدات الأخرى؛

¹ جمال الدين مرسي، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، القاهرة، ص85.

الفرع الثاني: أساليب قياس رضا الزبائن

أولاً: القياسات الدقيقة

تركز على العناصر الأكثر أهمية في نشاط المؤسسة والتي لها ارتباط كبير بمستويات الرضا وهي كالتالي:¹

1. الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن النجاح في هذه الحالة يكون على المدى القصير، وهناك من يقيسها من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة فقط.

2. معدل الاحتفاظ بالزبائن: إن أحسن طريقة للحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا المقياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقة دائمة معهم.

3. جلب زبائن جدد: من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من الزبائن وقد يعبر عن ذلك بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

4. المردودية: إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبائن فهي تعبر عن رضا أو عدم رضا الزبون الذي ينتج عن مطابقة أو عدم مطابقة توقعاته مع الأداء الفعلي للمنتج، لذلك لا يجب على المؤسسة قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط، وإنما تهتم أيضاً بمردودية هذه الأنشطة ويمكن حساب هذه الأخيرة من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون.

5. عدد المنتجات المستهلكة من طرف الزبون: إذا كان الزبون يفتني أكثر من منتج للمؤسسة في سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها.

6. تطور عدد الزبائن: يمكن تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضا الزبون، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني إن المنتجات تقي أو تفوق توقعات الزبائن، مما ينتج عنه الشعور بالرضا وهو ما يؤثر على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنتقل لهم عن المؤسسة ومنجاتها وهو ما يسمح بجلب زبائن جدد إلى جانب الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

¹ Robert s .kaplan, David p. Natro, **le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, Paris, 1998, p 83.

ثانيا: القياسات التقريبية

إن القياسات التقريبية تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم وتنقسم بدورها إلى قسمين بحوث كيفية وبحوث كمية.

1. البحوث الكيفية: وتتمثل فيما يلي:¹

- **تسيير شكاوى الزبائن:** إن الشكاوى هي أداة للتصعيد التلقائي لصوت الزبون فهي لم تعد وسيلة للإزعاج وإنما هدية ومنجم من ذهب بالنسبة للمؤسسة، فالزبون الذي يشتكي يبقى دائما زبونا إذا استطاعت إرضاءه والاحتفاظ به من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح.

- **بحوث حول الزبائن المفقودين:** هذا النوع من البحوث يهتم بتحليل أسباب توقف الزبائن عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة وهذا من أجل معرفة هذا التغيير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء منتجات المؤسسة ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم.

- **الزبون الخفي:** يعتبر الزبون الخفي وسيلة يستعان بها كثيرا في مجال الخدمات وتعتبر تقنية لقياس رضا الزبون، حيث يتم اختيار أحد الأشخاص وتكليفه بلعب دور زبون ويطلب منه إعداد تقرير عن كافة الانطباعات الايجابية والسلبية لديه.

2. البحوث الكمية: وتتمثل فيما يلي:²

إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال عدة خطوات تتمثل في:

- **تحديد أهداف البحث:** تتمثل الأهداف في النتائج المتوقعة الحصول عليها من البحث والتي نذكر

منها:

- معرفة أسباب عدم الرضا.
- قياس درجة رضا الزبائن.
- معرفة وضعية المؤسسة.

- **إعداد الاستقصاء حول رضا الزبون:** يخضع لنفس القواعد التي تخضع لها الاستقصاءات المتعلقة

بدراسة السوق.

¹ Kotler et Duboi, op-cit, p 54.

² حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 73.

- صياغة الأسئلة : يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة :

- المنهج الإجمالي: يعتمد على قيام الزبون بتقييم الخدمة في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشراؤه واستخدامه.
- المنهج التفصيلي: يعتمد على قياس رضا الزبون على كل مكون من مكونات المنهج على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.

- تجميع البيانات: هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة الشخصية، الهاتف، البريد.

- تحليل البيانات : بعد القيام بجمع البيانات، نقوم بتحليلها وفقا للغرض المدروس.

- عرض النتائج : عرض النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تمثل فقط في جدول وإنما تكون في شكل تمثيل بياني فيتمثل الرضا بالمقاطع.

خلاصة الفصل

تعد عملية تمكين العاملين استراتيجية إدارية حديثة تكسب المؤسسة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم والكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها في خدمة المؤسسة، ويهتم مفهوم تمكين العاملين بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، إلا أن هذه الاستراتيجية لا يمكن تطبيقها في كل المنظمات وفي كل الأوقات نظرا للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من جهة، والظروف البيئية المتغيرة من جهة أخرى لذلك قيل: " يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان، ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات، ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات".

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع تمكين العاملين ورضا الزبائن سوف نحاول من خلال هذا الفصل إيجاد الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في الخط الأمامي في اتصالات الجزائر، وذلك عن طريق دراسة تحليلية للمؤسسة ومدى استعمالها لهذا المفهوم، حيث تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ذكر نشأة المؤسسة، وإطارها القانوني وأهدافها ونشاطاتها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.¹

أولاً: نشأتها

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001، بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في العام 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

¹ تاريخ الإطلاع 20\04\2017, <http://www.algerietelecom.dz>

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد الدراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03\2000 المؤرخ في 50 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذا وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003م.

وفي عام 01 جانفي 2003م كانت انطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ في الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03\2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاءت في المادة الأولى يحدد هذا القانون أن القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- تطوير وتقديم الخدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد الإطار المؤسسي ضبط مستقلة وحررة.

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

ويطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي تخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولية (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري.

ثالثا: أهدافها ونشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ بداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها الرقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع متعاملين شبكة اتصالات

المطلب الثاني: الدراسة ميدانية (المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة)

نتناول من خلال هذا المطلب التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، وهيكلها التنظيمي.

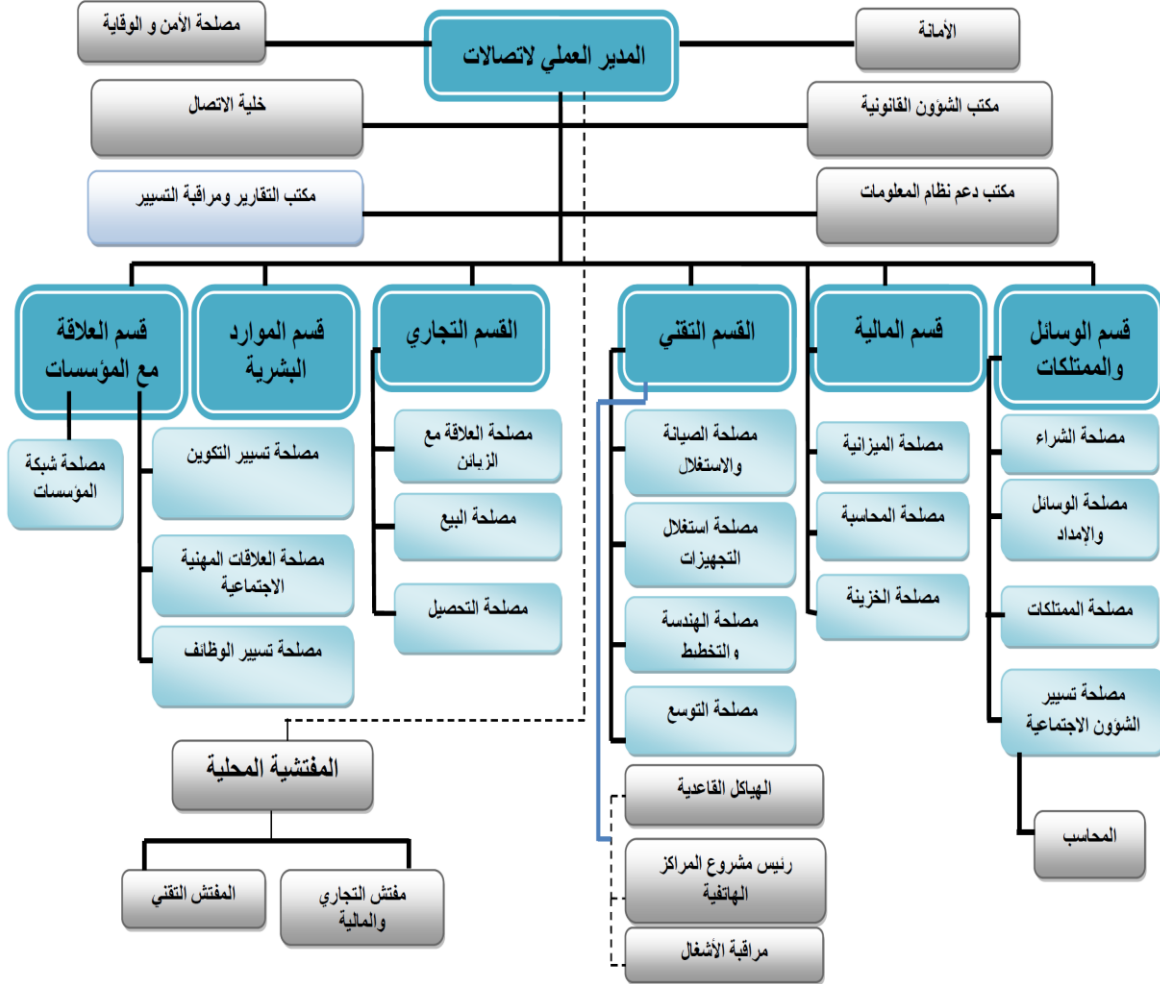
أولا: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة

أنشئت المديرية للاتصالات بالمسيلة في عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003، بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية بولاية سطيف، والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

من الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يحتوي على عدة أقسام ومكاتب، فهناك ستة أقسام وهي:

1. قسم الوسائل: ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف على أربعة مصالح تتعلق بالشراء، والإمداد، والممتلكات، والتسيير الخدمات الاجتماعية.

2. قسم المالية: ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف ثلاثة مصالح وهي مصلحة الميزانية والمحاسبة والخزينة، كما يتبع لرئيس القسم المحاسبين الموجودين على مستوى الوكالات التجارية الأربعة لاتصالات الجزائر في ولاية المسيلة.

3. القسم التقني: يشرف عليه رئيس القسم، حيث يتأسس هذا الأخير أربعة مصالح وثلاثة مكاتب، والمصالح هي صيانة واستغلال الشبكة، صيانة واستغلال التجهيزات، ومصلحة الهندسة والتخطيط، بالإضافة

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

إلى مصلحة الانتشار والامتداد للشبكة؛ أما المكاتب فتتمثل في الهياكل القاعدية، ورئيس مشروع المراكز الهاتفية ذات التدفق السريع، ومكتب مراقبة ورشات العمل.

4. القسم التجاري: يشرف عليه رئيس القسم الذي يتأسس بدوره ثلاثة مصالح وهي العلاقات مع الزبائن، والبيع ومصلحة التحصيل؛ ويشرف أيضا رئيس القسم على كل الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج.

5. قسم العلاقة مع المؤسسات: يشرف عليه رئيس القسم الذي تتبعه مصلحة شبكة المؤسسات.

6. قسم الموارد البشرية: يشرف عليه رئيس القسم وتعمل تحت مسؤوليته ثلاثة مصالح وهي مصلحة تسيير التكوين، ومصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية، ومصلحة تسيير الوظائف والمسار المهني. والذي يلفت نظرنا في هذا الهيكل هو وجود مكتب خاص بنظم المعلومات، ومكتب خاص بخلية الاتصال، ومصلحة خاصة بالأمن والوقاية، ومكتب المفتشية المحلية، حيث يتبعون كلهم إلى المدير العملي للاتصالات مباشرة، وتوجد مصلحة خاصة باستغلال الشبكات وصيانتها ومصلحة خاصة باستغلال التجهيزات وصيانتها تتبع إلى القسم التقني مما يدل أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير للشبكات والتجهيزات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو إنجاز الشبكات الخاصة بالمؤسسات العامة والخاصة.

ونود الإشارة أن الخبراء الذين تم اختيارهم في هذه المؤسسة لإجراء المقابلة معهم لم يكن عشوائيا، بل تم اختيارهم بناء على موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة وعلاقتهم بالنشاط الأساسي للمؤسسة، حيث نستطيع معرفة عدد المصالح والمكاتب التي هي تحت مسؤوليته، وأيضا معرفة عدد الموارد البشرية (المرووسين) التي يشرف عليها كل خبير، مع مراعاة الجهة التي يعمل تحت مسؤوليتها، فضلا عن معايير السن والخبرة والمستوى العلمي والتكويني لكل خبير، وعلاقته المباشرة بمتغيرات البحث.

وتوظف المديرية العملية لاتصالات الجزائر 259 موظف، منها 111 إطار، و38 أعوان تحكم، و110 أعوان استغلال، كما توظف المؤسسة 68 موظف في إطار عقود العمل المدعم (CTA) و30 موظف في إطار عقود الإدماج المهني (DAIP).

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشة واختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها.

المطلب الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة

قمنا بدراسة نوعية (كيفية) اعتمدنا فيها على دراسة استطلاعية وأولية من أجل جمع البيانات وإعداد الأسئلة التي نقيس بها فرضيات الدراسة (درجة التحقق)، فضلا عن العمل عن الربط بين المفاهيم في الجانب النظري والمتغيرات الملاحظة والموجودة في ميدان الدراسة.

أولاً: ميدان التحقيق والبحث

يتمثل ميدان التحقيق في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، ويرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة كونها تتواجد على خط أمامي في الوكالات التجارية التابعة لها وهذا ما يساعدنا في بحثنا هذا، وحتى نكمل الدراسة الاستكشافية في الميدان اعتمدنا على مجموعة من الأدوات منها: الملاحظة وعدد من المقابلات الحرة والنصف موجهة كأداة رئيسية للبحث في هذه الدراسة، لأن هذه الطريقة تسمح بالحصول على المعلومة والمهمة، وعدم نسيان العناصر الأساسية للبحث، فضلا عن إن هذه الطريقة تستعمل في ميادين عديدة منها العلوم السيكلوجية النفسية والتسويقية.

وشملت هذه المقابلة ثلاثة خبراء وهم كالتالي: مدير الموارد البشرية، ورئيس الدائرة التجارية، ومدير الوكالة التجارية.

ثانياً: أداة البحث

1. الملاحظة: من خلال زيارتنا المتكررة للمديرية العملية والتي كان لها فائدة كبيرة لفسح مجال استكشاف ميدان الدراسة والتعرف عليه أكثر، وذلك من خلال التنقل فيها بكل أريحية، والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل، وهذا ما ساعدنا في الحصول على المعلومات والبيانات.

2. المقابلة: وهي أداة من بين أدوات البحث المستخدمة لمعرفة الخدمات الجديدة في ميدان الدراسة، وقد تم إجراء المقابلة المباشرة مع المسؤولين، وقد تم طرح مجموعة من الأسئلة على شكل حوار، وقد استخدمنا نوعين من المقابلة تمثلت الأولى في المقابلة الحرة مع بعض الإطارات في المؤسسة، والمقابلة الثانية هي نصف الموجهة، وقد مر تنفيذ المقابلة نصف الموجهة بعدة خطوات حيث في الخطوة الأولى تم تحديد الأهداف والمحاور الأساسية للبحث حتى نتمكن من قياس مدى تحقق كل هدف قمنا بترجمة كل هدف منها إلى عدة أسئلة (مؤشرات) لقياس هذه الأهداف.

أما الخطوة الثانية فتمثلت في تصميم دليل المقابلة.

ثالثا: تصميم دليل المقابلة (مخطط دليل المقابلة)

يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ وساعة المقابلة، المهنة والخبرة، ثم قسمنا الاستمارة إلى أربعة محاور وذلك تماشيا مع مشكلة البحث وحتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي ويندرج تحت كل هدف مجموعة من الأسئلة وتتنوع الأسئلة حسب كل هدف. (أنظر إلى الملحق رقم 1)

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشة واختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها.

أولا: مناخ المقابلة الحرة

تمت المقابلة الحرة مع ثلاثة مسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر يمكن تلخيص مجرياتها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مناخ المقابلة الحرة

عناصر المقابلة ومناخها	المسؤول
<ul style="list-style-type: none">• قام بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛• إعطاء لمحة عن المؤسسة؛• تحديد الموعد لإجراء المقابلة نصف الموجهة معه؛• تم اللقاء على مرتين وتم طرح أسئلة مفتوحة.	مدير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none">• التأكيد على موعد المقابلة نصف الموجهة؛• تم اللقاء في مكتبه وتم طرح أسئلة مفتوحة.	رئيس الدائرة التجارية
<ul style="list-style-type: none">• شرحت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار المؤسسة؛• شرح لي ظروف عمل عاملي الخط الأمامي لديهم؛• تم اللقاء في مكان العمل، وتم طرح أسئلة مفتوحة.	مدير الوكالة التجارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فاروق حريزي، أثر استخدام الانترنت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

يمكن شرح مناخ المقابلة الحرة من خلال الجدول أعلاه حيث قمنا بشرح الهدف من الدراسة وسبب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا لكونها تمتلك وكالات تجارية تتوفر على خط أمامي، وتم من خلال هذه المقابلة تم طرح أسئلة مفتوحة على كل مسؤول وكانت تتمحور حول مايلي:

- الاتصالات بين عاملي الخط الأمامي والإدارة والطرق التي تتم بها، وهل ولدت هذه الاتصالات تفاعل وثقة متبادلة بينهم.
- توفير المؤسسة لمناخ عمل مناسب للعاملين في الخط الأمامي من حيث التحفيز والدعم والتدريب وهل ولد هذا الاهتمام بالعاملين شعور الانتماء لديهم.
- طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة، وهل يشارك عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات.
- كيف يشارك عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

شرح المقابلة الحرة:

من أجل دراسة الموضوع بشكل جيد وموضوعي وحتى نلمس واقع تمكين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر قمنا بإجراء مقابلة حرة من خلال إسقاط الجانب النظري لدراسة على الواقع أو الميداني في مؤسسة محل الدراسة الميدانية (المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية المسيلة)، وقد تم اختيار كل خبير على حسب وظيفته ومهام كل واحد منهم، ومدى خدمتهم لموضوع البحث حيث تم توجيه أسئلة المقابلة الحرة على ثلاثة خبراء (مدير قسم الموارد البشرية، رئيس الدائرة التجارية، مدير الوكالة التجارية).

الخبير الأول: قال بأنه توجد اتصالات بين عاملي الخط الأمامي وإدارة المؤسسة وأغلبها تتم عن طريق الايميل والهاتف، وقال بان هذه الاتصالات نتج عنها تفاعل مع العاملين وهذا التفاعل ولد ثقة متبادلة بين الطرفين، وأيضا أشار إلى إن الإدارة تهتم بتوفير مناخ عمل مناسب لهم كمنحهم حوافز ودعمهم وتشجيعهم، أما فيما يخص إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فقد قال بأنه غير ممكن إن لم نقل معدوما نظرا لطبيعة القرارات المركزية في المؤسسة.

الخبير الثاني: قال بأنها توجد اتصالات بين عاملي الخط الأمامي والإدارة نظرا لأهميتها البالغة تتم عن طريق الايميل والهاتف والزيارات الميدانية، حيث ينتج عنها تفاعل ما يولد ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة، كما قال بان الإدارة تسعى دائما لتوفير مناخ عمل ملائم لعاملي الخط الأمامي من خلال التحفيز والدعم والتشجيع ما يساهم في تحسن أدائهم، كما ينظمون دورات تدريبية لهم تتعلق بطريقة معاملة الزبائن

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

خاصة، أما في ما يخص المشاركة فقد قال بان المؤسسة تتفرد باتخاذ معظم القرارات وان كانت هناك مشاركة لعاملي الخط الأمامي فهي مشاركة سطحية فقط.

الخبير الثالث: أجاب بأنه توجد اتصالات مع عاملي الخط الأمامي وهي في الغالب اتصالات مباشرة دون وسيط لأنها حسب رأيه هي الطريقة الأنجح للتواصل، ما يولد ثقة بينهم وبين العاملين، وقد قال بان المؤسسة تهتم بتوفير المناخ المناسب للعاملين في الخط الأمامي من اجل أداء مهامهم على أكمل وجه، وهذا يتم من خلال إشراك العاملين في الخط الأمامي في دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنحهم حوافز خاصة المادية منها وأيضا الدعم والتشجيع من خلال تنظيم مسابقات، أما فيما يتعلق بسؤالنا حول مشاركة عاملي الخط الأمامي في القرارات قال بأنها غير ممكنة، وان وجدت فهي تكون بالتنسيق مع المدير، وقد أضاف بان المؤسسة فتحت نافذة الكترونية تسمى " أنا اقترح " لاستقبال آراء العاملين واقتراحاتهم في كل المجالات.

ثانيا: تصميم دليل المقابلة

يتكون هذا الدليل (أنظر الملحق رقم 1) من عدة أسئلة عامة وفرعية، وتنوعت الأسئلة بين نصف المفتوحة والمغلقة أحيانا، ولكن أغلبية الأسئلة كانت من النوع نصف المفتوح لأن طبيعة المقابلة نصف الموجهة التي قمنا بها تفرض ذلك.

قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ وساعة المقابلة، المنصب والخبرة، ثم قسمنا الاستمارة إلى ثلاثة محاور رئيسية، وذلك تماشيا مع إشكالية البحث وفرضياته، وحتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، ويندرج تحت كل محور مجموعة من الأهداف، وتحت هذه الأخيرة يوجد مجموعة من الأسئلة التي تصب في نفس الهدف، حيث تنوعت الأسئلة حسب كل هدف وبغية الإجابة على الإشكالية واثبات أو نفي الفرضية بعد مقارنة آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم مع بعضهم البعض ومع الجانب النظري.

ثالثا: مناخ المقابلة نصف الموجهة

نلخص فيه أهم عناصر طريقة سير المقابلة، ويكون هذا الجدول على النحو التالي:

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

الجدول رقم (03): مناخ المقابلة نصف الموجهة

الأهداف الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	الخبير
<ul style="list-style-type: none"> التعرف على طرق الاتصالات بين عملي الخط الأمامي والإدارة. تتبع الاتصالات الفعالة ايجابيا على أداء العاملين وبالتالي على الزبائن. توفير مناخ عمل مناسب للعاملين في الخط الأمامي وتأثيره على أدائهم. إشراك العاملين في دورات تدريبية، مشاركة عملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات. تأثير عملي الخط الأمامي في قرارات المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> الاستقبال كان على انفراد في مكان العمل. تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة. تم اطلاع الخبير بطبيعة المشروع وشرح الغرض من المقابلة. إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة. إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. 	<p>تاريخ المقابلة كان على مرتين:</p> <p>يوم 2017/04/16 على الساعة 15:53 مساء</p> <p>ويوم 2017/04/11 على الساعة 15:20 مساء مدة المقابلة 45 دقيقة.</p> <p>لم يسمح لنا بالتسجيل الصوتي.</p> <p>عملية التفريغ في الشكل الكتابي دامت 4 ساعات.</p>	<p>الخبير الأول</p> <p>السن: 55 سنة</p> <p>الخبرة: 34 سنة</p> <p>مكان العمل: المديرية</p> <p>العملية للاتصالات بالمسيلة</p> <p>المنصب: مدير الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> نفس الأهداف السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> الاستقبال كان على انفراد في مكان العمل. تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة. تم اطلاع الخبير بطبيعة المشروع وشرح الغرض من المقابلة. إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة. إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة. 	<p>تاريخ المقابلة: 2017/04/18</p> <p>على الساعة 14:00 اللقاء في مكتبه داخل المؤسسة.</p> <p>مدة المقابلة: 44 دقيقة</p> <p>سمح لنا بالتسجيل الصوتي للأجوبة.</p> <p>عملية تفريغ في شكل كتابي ومنظم دامت 3 ساعات.</p>	<p>الخبير الثاني:</p> <p>السن: 34 سنة.</p> <p>الخبرة: 12 سنة.</p> <p>مكان العمل: المديرية</p> <p>العملية للاتصالات بالمسيلة.</p> <p>المنصب: رئيس الدائرة التجارية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> نفس الأهداف السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> الاستقبال كان على انفراد في مكان العمل. تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة. تم اطلاع الخبير بطبيعة المشروع وشرح الغرض من المقابلة. إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن الأسئلة. 	<p>تاريخ المقابلة: 2017_04_17</p> <p>على الساعة: 14:00 مساء</p> <p>اللقاء في مكتبه داخل الوكالة.</p> <p>لم يسمح لنا بالتسجيل الصوتي.</p> <p>عملية التفريغ في شكل كتابي دامت 2 ساعات.</p>	<p>الخبير الثالث</p> <p>السن: 31</p> <p>الخبرة: 04</p> <p>مكان العمل: الوكالة</p> <p>التجارية للاتصالات الجزائر بالمسيلة.</p> <p>المنصب: مدير الوكالة التجارية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره.

رابعاً: تحليل نتائج المقابلة نصف الموجهة مع الخبراء

لنتمكن من التحليل الشامل لهذا الهدف وللإجابة عن فرضيات الدراسة، قمنا بتقسيم هذا المحور في المقابلة مع الخبراء حسب عدد الفرضيات، وعرضنا إجابات الخبراء حول كل فرضية. وكانت النتائج كالتالي:

1-الاتصالات الفعالة بين عاملي الخط الأمامي وإدارة المؤسسة ودورها في تحقيق رضا الزبائن

كانت إجابات الخبراء كالتالي:

أ- **الخبير الأول:** قال أن الاتصالات بين عاملي الخط الأمامي والإدارة مهمة جداً، وتعتمد في مجملها على الايميل بدرجة أكبر، نظراً لطبيعة عمل المؤسسة فهي مختصة في خدمة الانترنت، ولأن الايميل يتميز بالسرعة حيث يضمن وصول المعلومة اللازمة والمتعلقة بالزبائن منها، ما يسهل العمل معهم والرد على انشغالاتهم وتساؤلاتهم دون تأخر، وتوفير المعلومات التي تهمهم، وقال أن هذه الاتصالات ينتج عنها تفاعل متبادل بين الإدارة وعاملي الخط الأمامي من خلال إرسال واستقبال المعلومات ما يؤدي إلى خلق ثقة متبادلة في التواصل، وعند سؤالنا عن طبيعة المعلومات المتوفرة لدى عاملي الخط الأمامي، أجاب بأنهم يوفر لهم كل ما يحتاجونه وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بالزبائن، وقد ساهمت فعلاً باقتناع الزبائن بخدمات المؤسسة مما يدفعهم للاستمرار في التعامل مع المؤسسة، وأيضاً يؤدي هذا إلى ارتفاع المبيعات كنتيجة لهذه الاتصالات الفعالة.

ب- **الخبير الثاني:** أجاب بأن الطرق المستخدمة في الاتصالات بين عاملي الخط الأمامي وإدارة المؤسسة تساعد في وصول المعلومة اللازمة للزبائن بكل سهولة، حيث تستخدم المؤسسة الهاتف الايميل وأيضاً توجد زيارات ميدانية لكنها ليست كثيرة، لأن الأهم في نظره هو الايميل نظراً لما يتميز به من سرعة تفيد في خدمة زبائن المؤسسة من خلال تقليص فترة الرد على شكاويهم، ويتم التفاعل بين إدارة المؤسسة والعاملين في الخط الأمامي من خلال إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات وعدم التأخر في الاستجابة ولد ثقة متبادلة بين الطرفين ما ينعكس على أداء العاملين في خدمتهم للزبائن، كتوفير معلومات تهمهم وتقنعهم بمستوى خدمات المؤسسة وهذا ما يساهم في رفع مبيعات المؤسسة لأن الزبون يجد كل ما يحتاجه من معلومات والعاملين تشجعهم هذه الاتصالات الفعالة مع الإدارة فيؤدي إلى كسب زبائن جدد.

ج- **الخبير الثالث:** أكد أنه يتم التواصل بفعالية مع العاملين في الخط الأمامي من أجل توفير كافة المعلومات التي من شأنها خدمة العاملين و الزبائن على حد سواء، ورأى بأن الاتصالات المباشرة مع

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

العاملين هي الأهم لأنها تساهم في إيصال المعلومة والتفاعل الجيد المباشر، وعند سؤالنا عن استخدام الایمیل قال بأنه يستعمل ولكن ليس بكثرة، كما قال بأن هذه الاتصالات الفعالة توفر كل المعلومات اللازمة للزبائن والرد على انشغالاتهم دون تأخر ومعالجة شكاويهم واعتراضاتهم مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة باقتناع الزبائن بالخدمات المقدمة وبالتالي زيادة المبيعات واستمرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة، أما حول سؤالنا فيما يتعلق بوجود ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة قال بأن عامل الثقة راجع إلى عقلية وتفكير العامل.

النتائج:

لقد أجاب الخبراء على هذا التساؤل من وجهة نظرهم وكانت إجاباتهم متقاربة ومؤكدة لما جاء في الجانب النظري من الدراسة إلا إن هناك اختلاف طفيف، وكفكرة عامة حول إجابات الخبراء نجد أنهم توافقوا بشكل كبير على أهمية الاتصالات بين عاملي الخط الأمامي وبين الإدارة وكيف تساهم فعليا في تحقيق نتائج جيدة في خدمة الزبائن.

2- توفير مناخ عمل مناسب لعاملي الخط الأمامي ودوره في تحقيق رضا الزبائن

كانت إجابات الخبراء كالتالي:

أ- الخبير الأول: قال بأن توفير مناخ عمل ملائم لعاملي الخط الأمامي من أولويات المؤسسة، مما يجعلهم يؤدون عملهم بأفضل طريقة وهذا ما ينعكس إيجاباً على الزبائن، كما يجعل العامل يشعر بالانتماء للمؤسسة، وقال بأن المؤسسة توفر مناخ مناسب من خلال الدعم والتشجيع عن طريق إقامة مسابقات تمنح من خلالها مكافآت وهذا قد ساهم في تطور عدد زبائن المؤسسة، وأيضاً عن طريق تحفيز العاملين (تحفيز مادي، معنوي)، كما قال بأن المؤسسة لا تفرض رقابة صارمة على عاملي الخط الأمامي، وتقوم بإخضاعهم لدورات تدريبية تساهم فعليا في زيادة خبرتهم وكفاءتهم، خاصة التدريب حول كيفية التعامل مع الزبائن، حيث قال بأنه توجد مادة في برامج التدريب تسمى "استقبال وتوجيه" تركز على كيفية التعامل مع الزبائن مما يؤدي إلى انخفاض معدل الشكاوى.

ب- الخبير الثاني: قال بأن تشجيع العامل في الخط الأمامي وتحفيزه يولد الشعور بالفخر لانتمائه للمؤسسة لأنه يشعر بأنها فعلا تهتم به، ما يجعله يؤدي عمله بأفضل الطرق، مما يؤدي إلى ارتفاع مبيعات المؤسسة كنتيجة لهذا الشعور الإيجابي، وكما إن الإدارة لا تقوم بمراقبة صارمة لعاملي الخط الأمامي وهذا كي تدعهم يعملون في جو مريح يساعدهم على أداء مهامهم بأحسن طريقة، وتقوم المؤسسة بالدعم

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

والتشجيع المستمر لهم من خلال إقامة مسابقات حيث هذه الأخيرة تساهم في تطور عدد زبائن المؤسسة، وعند سؤالنا حول إشراك العاملين في دورات تدريبية قال بأن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالتدريب لما لديه من نتائج ملموسة فعلا تؤدي إلى تطوير مهارات وخبرات العاملين في الخط الأمامي مما ينعكس على تعاملهم مع الزبائن وهذا ما يقلص من شكاوى الزبائن، وأقر الخبير بأهمية توفير مناخ عمل ملائم للعاملين في الخط الأمامي كونه يساعد على زيادة معدل الاحتفاظ بزبائن المؤسسة .

ج-الخبير الثالث: يرى بان المناخ المناسب لعاملي الخط الأمامي له دور كبير في تحسين أدائهم، لذا المؤسسة حريصة على توفيره بشتى الطرق، كالدعم والتشجيع المستمر للعاملين لتشجيعهم على جلب أكبر عدد من الزبائن وهذا ما يتحقق فعلا كنتيجة لهذا التشجيع فتتولد روح العمل بجد لديهم ويزداد الشعور بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى منح حوافز لعاملي الخط الأمامي خاصة المادية منها التي تشجعهم مما يساهم في زيادة المبيعات، وأيضا تنظيم دورات تدريبية بشكل دائم لفائدة العاملين في الخط الأمامي هذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم ما ينعكس على أدائهم وبالتالي تقل عدد شكاوى الزبائن كنتيجة مباشرة لهذا التدريب.

النتائج:

نجد أن الخبراء اتفقوا حول الدور الكبير الذي يلعبه توفير مناخ عمل ملائم للعاملين في الخط الأمامي، من خلال التحفيز والتشجيع والدعم، وتوفير التدريب، مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين، وبالتالي ينعكس بدوره على الزبائن فيرتفع معدل الرضا لديهم، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة.

3- دور مشاركة عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات في تحقيق رضا الزبائن

كانت إجابات الخبراء كالتالي:

أ- الخبير الأول: قال بأن معظم القرارات في المؤسسة تصدر عن الإدارة العليا وهي غير قابلة للنقاش، أما مشاركة العاملين في الخط الأمامي فتتخصص في اتخاذ قرارات على مستوى مجال عملهم كحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، فهي تساعد في الإسراع في الرد على شكاوى الزبائن واعتراضاتهم وتقلص من فترة الاستجابة لمطالبهم، وهذا ما يؤدي إلى اقتناع الزبون بمستوى أدائهم لعملهم ما يجعله يكرر تعامله مع المؤسسة، وبالتالي زيادة في المبيعات كنتيجة ايجابية، أما في ما يخص منح العاملين الفرصة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ بعض القرارات فهي غير ممكنة في الغالب، كما قال بأن المؤسسة في الاجتماعات مع العاملين في الخط الأمامي تأخذ بقراراتهم حول الزبائن خاصة بحكم أنهم في تعامل دائم معهم وبالتالي يمكنهم إفادة المؤسسة في هذه النقطة بالذات.

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

ب- **الخبير الثاني:** قال بأنه لا يمكن للعامل في الخط الأمامي المشاركة بصورة مباشرة في قرارات المؤسسة ولكن هناك فرص، حيث إن للعاملين في الخط الأمامي الحق في حل المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل واتخاذ قرارات آنية لأنها تسهم في إرضاء الزبائن من خلال حل مشاكل الزبون دون جعله ينتظر مدة طويلة، وأشار الخبير إلى أن الإدارة تمنح العاملين فرصة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ بعض القرارات خاصة التي تتعلق بمجال عملهم، وتأخذ بقراراتهم حول ما يحتاجه الزبون عند عقد الاجتماعات معهم لأنهم هم أدرى وأعلم باحتياجات الزبائن.

ت- **الخبير الثالث:** قال بان مشاركة عاملي الخط الأمامي في القرارات المتخذة غير مباشرة فهي سطحية فقط وتكون بالتنسيق مع المدير، وأيضا قال بان العامل يمكن له إن يتخذ قرارات على مستوى مجال عمله وحل المشكلات الصغيرة التي تواجهه أثناء العمل، لأنها تمكن من الاستجابة للزبائن وانشغالاتهم، حيث تمنحه المؤسسة قدرا اكبر من حرية التصرف في أداء مهامه، فهذا ينعكس على أداءه مع الزبائن، كما قال بأن المؤسسة لا تمنح العاملين الفرصة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ بعض القرارات، وأنها ترجع إليهم لتأخذ بأرائهم في اتخاذ القرارات حول الزبائن عند الاجتماع معهم.

النتائج:

فيما يخص مشاركة عاملي الخط الأمامي في اتخاذ قرارات في المؤسسة نجد أن الخبراء اتفقوا على انه لا توجد مشاركة بصفة مباشرة وظاهرة، تمكن العاملين من التأثير في قرارات المؤسسة، وحتى وان كانت موجودة فهي مشاركة سطحية فقط وغالبا ما تكون بالتنسيق مع الإدارة.

خامسا: عرض عام للمقابلات

من خلال مقارنة آراء الخبراء نجد أنهم اجمعوا وتوافقوا على النقاط التالية:

الجدول رقم (04): نقاط التوافق والاختلاف بين آراء الخبراء

1- الاتصالات الفعالة بين الادارة وعاملي الخط الأمامي	
نقاط التوافق بين آراء الخبراء	نقاط الاختلاف بين آراء الخبراء
<ul style="list-style-type: none">• أن الاتصالات الفعالة بين الإدارة وعاملي الخط الأمامي هي جد مهمة في المؤسسة.• ينتج عن هذه الاتصالات تفاعل ويولد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وتكون نتائجها إيجابية (كسب زبائن جدد).• تضمن الاتصالات وصول المعلومة اللازمة للزبون وتساعد في اقتناعه بمستوى الخدمات المقدمة له.• ارتفاع مبيعات المؤسسة كنتيجة لهذه الاتصالات الفعالة.	<ul style="list-style-type: none">• فيهم من يرى أن أهم طريقة في الاتصالات هي الايميل ومن يرى إن الاتصالات المباشرة هي الأهم.

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

2- توفير مناخ العمل مناسب لعاملي الخط الأمامي	
نقاط التوافق بين آراء الخبراء	نقاط الاختلاف بين آراء الخبراء
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع وتحفيز العاملين في الخط الأمامي يولد شعور الانتماء ويجعل العاملين يقومون بأداء عملهم على أكمل وجه. تحفيز عاملي الخط الأمامي يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة. دعم وتشجيع العاملين في الخط الأمامي من خلال المسابقات يؤدي إلى تطور ملحوظ في عدد الزبائن. إشراك عاملي الخط الأمامي في دورات تدريبية يطور مهاراتهم ويزيد من كفاءتهم. انخفاض ملحوظ في معدل شكاوى الزبائن كنتيجة لفعالية الدورات التدريبية التي يخضع لها العامل. مناخ عمل ايجابي للعاملين في الخط الأمامي جد مهم في زيادة معدل احتفاظ المؤسسة بزيائنها. 	<ul style="list-style-type: none"> فيهم من يرى بأن العامل يكتسب الخبرة والكفاءة كنتيجة للعمل المستمر ليس بالضرورة أن يخضع للتدريب.
3- مشاركة عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات	
نقاط التوافق بين آراء الخبراء	نقاط الاختلاف بين آراء الخبراء
<ul style="list-style-type: none"> تتفرد إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة. مشاركة العامل في القرارات ليس بصورة مباشرة. يمكن للعامل اتخاذ قرارات على مستوى مجال عمله كحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل. تمنح الإدارة قدر من حرية التصرف في أداء مهامه لخدمة زبائن المؤسسة والتقليص من فترة الرد عليهم لتجنب الشكاوى. تؤخذ قرارات عاملي الخط الأمامي بعين الاعتبار عند مشاركتهم في الاجتماعات خاصة حول ما يتعلق باحتياجات الزبائن بحكم معرفتهم الكبيرة بهم. 	<ul style="list-style-type: none"> فيهم من يرى أن العاملين يمكنهم اتخاذ قرارات سطحية فقط وغالبا ما تكون بالتنسيق مع المدير. لا تمنح المؤسسة الفرصة للعاملين لتقديم اقتراحاتهم عند اتخاذ بعض القرارات.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره.

سادسا: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاعتماد على جدول نبرز فيه درجة تحقق الجانب النظري مقارنة بآراء الخبراء إذ سيتم من خلال التحليل السابق لوجه التوافق والاختلاف بين الخبراء لاستخلاص المقاربات العامة والاختلافات الجزئية، أي نقاط التوافق والاختلاف بين الجانب النظري والخبراء (جانب الميدان) ونفصل فيها باستخراج العبارات الدالة على الأثر من محتوى المقابلة مع الخبراء بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (رضا الزبائن).

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

الجدول رقم (05): اختبار الفرضيات

درجة التحقق	العبارات الدالة على الدور من محتوى المقابلة	المقاربات العامة والاختلافات الجزئية لكل فرضية
قريب جدا	<ul style="list-style-type: none"> • تكرار المصطلحات (الاتصالات، الايميل، المعلومات). • أكدوا على أهمية الاتصالات بين الإدارة وعاملي الخط الأمامي وما توفره من معلومات. • حصول الزبائن على ما يحتاجونه من معلومات عن طريق عاملي الخط الأمامي. • وجود وسائل تتميز بالسرعة تساهم في إيصال المعلومات وتساعد على تقليص فترة الرد على انشغالات الزبائن. • قلة شكاوى الزبائن كنتيجة للاستجابة السريعة لانشغالاتهم بفضل هذه الاتصالات. • اقتناع الزبائن بمستوى الخدمات المقدمة من طرف عاملي الخط الأمامي والاستمرار بالتعامل مع المؤسسة. 	<p>الفرضية الفرعية الأولى: يوجد للاتصالات بين عاملي الخط الأمامي والإدارة دور في تحقيق رضا الزبائن</p> <ul style="list-style-type: none"> • كانت الإجابات من وجهة نظر الخبراء متشابهة ومطابقة لما جاء في الجانب النظري.
قريب جدا	<ul style="list-style-type: none"> • تكرار المصطلحات (تحفيز، تشجيع، تدريب، تطور عدد الزبائن، زيادة المبيعات). • أكد على ضرورة توفير مناخ عمل مناسب لعاملي الخط الأمامي. • النتائج الايجابية التي يحققها توفير مناخ مناسب لعاملي الخط الأمامي. • أكدوا على زيادة الفعالية الذاتية للعاملين في الخط الأمامي كنتيجة للتدريب. • مساهمة المناخ الايجابي في تحسين أداء العاملين في الخط الأمامي مع الزبائن وبالتالي قلة الشكاوى. • مساهمة تحفيز العاملين في زيادة عدد مبيعات المؤسسة. • نتج عن دعم وتشجيع العاملين في الخط الأمامي تطور في عدد الزبائن. • اتفقوا على إن مناخ العمل المناسب يساعد على زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن. 	<p>الفرضية الفرعية الثانية: يوجد لمناخ عمل عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن.</p> <ul style="list-style-type: none"> • كانت الإجابات من وجهة نظر الخبراء متشابهة ومطابقة لما جاء في الجانب النظري.
فوق المتوسط	<ul style="list-style-type: none"> • أكد الخبراء الثلاثة أن القرارات مركزية حيث تنفرد إدارة المؤسسة في اتخاذها. • مشاركة العاملين في الخط الأمامي في اتخاذ القرارات ليست بصفة مباشرة. • لا تمنح الإدارة فرصة للعاملين في الخط الأمامي لتقديم مقترحاتهم. • يمكن لعاملي الخط الأمامي اتخاذ قرارات على مستوى مجال عملهم فقط لحل مشكلات تتعلق بالعمل مما يقلل فترة الرد على انشغالات الزبائن. • تمنح الإدارة العامل حرية التصرف في أداء المهام مما يساعد على حل مشاكل الزبائن. • تؤخذ قرارات عاملي الخط الأمامي في الاجتماعات بعين الاعتبار تلك التي تتعلق باحتياجات الزبائن بحكم معرفتهم الجيدة بهم كنتيجة لتعاملهم الدائم معهم. 	<p>الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد لمشاركة عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن</p>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحقيق رضا الزبائن في اتصالات الجزائر

يتضح من الجدول رقم (05) الذي يتعلق بدرجة تحقق الفرضيات أن الأهداف قد تحققت وذلك على

النحو التالي:

الفرضية الأولى: تحققت بدرجة قريب جدا مقارنة بالجانب النظري وتبين أنه توجد اتصالات فعالة بين عاملي الخط الأمامي وإدارة المؤسسة وان لها دور في تحقيق الزبائن. فالمؤسسة تهتم بالاتصالات مع عاملها في الخط الأمامي من اجل توفير كافة المعلومات اللازمة التي يحتاجونها، عن طريق عدة وسائل تم ذكرها، حيث تساعدهم في العمل بسهولة والتواصل الجيد مع الزبائن.

الفرضية الثانية: تحققت بدرجة قريب جدا مقارنة بالجانب النظري وتبين إن توفير مناخ عمل مناسب لعاملي الخط الأمامي له دور في تحقيق رضا الزبائن. من خلال سعي المؤسسة الدائم وحرصها على توفير مناخ عمل ايجابي للعاملين بالتحفيز والتشجيع وتوفير كل الوسائل التي تساعد على أداء العمل بكل فعالية وكفاءة تنعكس على أدائهم.

الفرضية الثالثة: تحققت بدرجة قريب من المتوسط مقارنة بالجانب النظري، انه توجد هناك مشاركة ليست بالمشاركة المباشرة. وهذا راجع لطبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة والتي هي قرارات مركزية بدرجة أولى. وأيضا عدم منح فرص مباشرة لعاملي الخط الأمامي في اتخاذ قرارات، كما أنهم لا يؤثرون في قرارات المؤسسة بأي طريقة.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل بمثابة خلاصة للدراسة الميدانية، حيث قمنا بشرح جداول مناخ المقابلة الحرة الموجهة التي تمت مع ثلاث خبراء في المؤسسة محل الدراسة، ثم قمنا بعرض محتوى المقابلات التي تمت مع الخبراء، كما قمنا بمناقشة وتفسير هذه النتائج ومقارنة الآراء من أجل إثراء عملية التحليل الكيفية في دراستنا. وفي النهاية قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على عدة مؤشرات من محتوى المقابلات لقياس الدور وتحديد درجة تحقق كل فرضية، ويمكن عرض ملخص هذا الاختبار كما يلي:

- الفرضية الأولى: "يوجد دور للاتصالات الفعالة بين عاملي الخط الأمامي والإدارة في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر"، **تحققت بدرجة قريب جدا**، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصالات مع عاملها في الخط الأمامي.
- الفرضية الثانية: "يوجد لمناخ عمل عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق لرضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر"، **تحققت بدرجة قريب جدا**، والسبب في ذلك راجع لحرص إدارة المؤسسة على توفير المناخ الملائم لعاملي الخط الأمامي من أجل أداء مهامهم بأفضل طريقة ممكنة.
- الفرضية الثالثة: "يوجد لمشاركة عاملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر"، **تحققت بدرجة قريب من المتوسط**، وهذا راجع لطبيعة القرارات في المؤسسة فهي قرارات مركزية لا يمكن المشاركة أو التأثير فيها.

ويمكن تلخيص درجة تحقق الفرضيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجة تحقق الفرضيات

درجة التحقق	صياغتها	الفرضية
قريب جدا	يوجد للاتصالات الفعالة بين عاملي الخط الأمامي وإدارة المؤسسة دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر.	الفرضية الأولى
قريب جدا	يوجد لمناخ عمل عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر.	الفرضية الثانية
فوق المتوسط	يوجد لمشاركة عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر.	الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره.

الخاتمة

بعد أن تم تناول الجوانب النظرية لكل من موضوع تمكين العاملين ورضا الزبائن تبين أهمية تمكين العاملين كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من خلال ما يتيح هذا المفهوم الجديد في الإدارة من تحفيز ومشاركة في اتخاذ القرارات وكسر الحواجز الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين، والاستمرار في تعزيز قدرات العامل من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وتقييم الأداء وتسيير هذه العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المؤسسة.

كما تبينت الأهمية الكبيرة لرضا الزبائن عن المؤسسة باعتباره الضامن لبقائها واستمرارها ومصدر ربحيتها ونفقتها وتميزها، ويعزز رضا الزبائن من خلال تمكين العاملين من خلال بصفة عامة وعاملي الخط الأمامي بصفة خاصة، كونه أول من يصادفه الزبون ويتعامل معه بمجرد تقدمه إلى المؤسسة ليحصل على الخدمة التي يريدها.

وبذلك أصبح تمكين العاملين ضرورة حتمية للمؤسسات، فتحديات الأسواق وتزايد المنافسة والسعي لآراء وكسب الزبائن، كلها غايات تحتم على المؤسسة العمل من أجل تمكين عاملها فلا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب الأمس.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتوضيح الدور الذي يلعبه تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن، التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني وكان الغرض من ذلك الإجابة على أسئلة إشكالية الدراسة، وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد لتمكين عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1. وضحت نتائج الدراسة انه يوجد دور للاتصالات الفعالة بين عاملي الخط الأمامي والإدارة في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر. التي تسعى إلى إن تكون في اتصال دائم مع عاملها في الخط الأمامي ومدعم بكافة المعلومات اللازمة التي تساعد على أداء عملهم، مما يساهم في خدمة الزبون بشكل مرضي ما ينعكس إيجابا على المؤسسة.
2. بينت نتائج الدراسة وجود لمناخ عاملي الخط الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن، وهذا راجع إلى وعي الإدارة بأهمية مناخ العمل الملائم والأجواء التي يجب أن تسود حتى يكون العامل

في الخط الأمامي أكثر ايجابية في العمل، ويبرز كل قدراته من أجل إتمام مهامه على أكمل وجه ويقدم أفضل ما لديه بغية تحقيق رضا الزبون.

3. كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود مشاركة مباشرة لعامل الخطة الأمامي في اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا كون العاملين في الخط الأمامي على يقين بأن اتخاذ القرارات يكون من صلاحيات الإدارة العليا فقط ولا يحق للعاملين في المستويات الدنيا المشاركة في هذه العملية، ولكن توجد فرص للعاملين في الخط الأمامي في اتخاذ قرارات على مستوى مجال عملهم كإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

4. من خلال نتائج الدراسة نستنتج انه يوجد لتمكين عامل الخطة الأمامي دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على الاهتمام بعامل الخطة الأمامي لديها كونهم واجهة المؤسسة وصورتها، وما يساهمون به من نتائج ايجابية تنعكس على المؤسسة ككل.

الاقتراحات والتوصيات:

1. الاعتماد على وسائل أكثر سهولة وسرعة في الاتصالات مع العاملين تساهم في انسياب المعلومات وسرعة تبادلها.
2. توفير لعامل الخطة الأمامي معلومات عن المنظمة ككل وليس عن وظائفهم فقط، فهذا يساهم في نجاح المنظمة.
3. يجب على المؤسسة إن تتجه دائما إلى التغيير والتنوع في توفير المناخ المناسب للعاملين من خلال طرق تحفيزية وتشجيعية جديدة ومميزة وغير روتينية.
4. محاولة القيام بدورات تدريبية خارج التراب الوطني للاطلاع على التطورات التكنولوجية.
5. إتاحة الفرص للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها العاملين والتي يمكن للمؤسسة إن تستفيد منها.
6. ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

7. وضع نظام الكتروني للانضباط يوضح للعاملين أنواع المخالفات، وما يترتب عليها من عقوبات ويطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمالهم، بما يخدم تحقيق أهداف الوكالة والعاملين إلى جانب نظام حوافز ومرن وفعال.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الإلمام بالجوانب التي رأيناها مهمة، ويبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع مثل:

- إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- التمكين ودوره في تحسين أداء المؤسسة.
- دور الإدارة بالمشاركة في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أفندي حسن عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
2. الساعدي مؤيد نعمة، مستحدثات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
3. الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. جمال الدين مرسي، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 .
5. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
7. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
8. عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية دار البلدية، عمان، الاردن، 2013.
9. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1999.
10. محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999.
12. هيثم العاني، الادارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
13. يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006.

ب_ الرسائل الجامعية

1. بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الاداء بالمنشأة الاستشفائية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2010.
2. بوغان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
3. طويل ياسمين، دور المزيج التسويقي المعرفي في كسب رضا الزبون، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012.
4. عبد الله عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق امن الانشطة الرياضية، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2009.
5. عبد المعطي محمد البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الازهر، غزة، 2014.
6. عمروش نجوى، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
7. كرمية توفيق، تمكين العاملين، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
8. كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.
9. محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
10. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
11. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008.

ج _ الملتقيات والمؤتمرات

1. سعد بن مرزوق العتيبي، المؤتمر السنوي العربي الخامس في الادارة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.
2. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، الرياض، السعودية، 17/ 18 افريل 2005.

3. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.

4. بعلي منية، ضيف دنيا، تمكين العاملين كممارسة ادارية لدعم التسويق بالعلاقات في المؤسسة الخدمية، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من اداء المنظمات جامعة سكيكدة، الجزائر، 16/15 ديسمبر 2014.

د- المجالات

1. حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 16، 2016.
2. سماح مؤيد محمود، اسيل هادي محمود، اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 67، 2007.

هـ- المواقع الالكترونية:

1- <http://algerietelecom.dz>

ثانيا: باللغة الاجنبية

1. Christian debaix et joel brée, comportement du consommateur, economica, Paris, 2000.
2. Kotler et debois, marketing management, 9^{ème} édition, public union éditions, Paris, 1997.
3. Robert s.kaplan, david p.natro, le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, 1998.

ملحق 1: دليل المقابلة

الساعة: من.....الى.....اليوم.....التاريخ:/...../2017

المكان:، الخبرة.....، المنصب.....

تحية طبية

إنني أشكركم على منحي جزءا من وقتكم وأذكركم باسمي وهو أميرة رزيق طالبة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول دور تمكين عاملي الخط الامامي في تحقيق رضا الزبائن في المؤسسة، إذا كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

I. من فضلكم نبدأ بالتكلم عن وجود اتصالات بين عاملي الخط الأمامي وإدارة المؤسسة

- 1- كيف يتم التفاعل بينكم وبين عاملي الخط الامامي؟
- 2- هل طرق الاتصالات مع عاملي الخط الأمامي يضمن وصول المعلومة اللازمة التي تتعلق بالزبائن خاصة؟
- 3- هل طبيعة المعلومات المتوفرة لدى عاملي الخط الامامي ساهمت في اقناع الزبائن بخدماتكم؟
- 4- هل استخدام الاميل والهاتف قلص من فترة الرد على شكاوى الزبائن؟
- 5- هل وفرة المعلومات للزبائن عن طريق الخط الأمامي ساهم في رفع المبيعات؟
- 6- هل وجود عامل الثقة المتبادلة سينعكس على كسب زبائن جدد؟

II. والآن نتحدث عن توفير مناخ عمل لعاملي الخط الأمامي

- 1- هل تحفيز وتشجيع عاملي الخط الامامي ولد شعور الانتماء لديهم؟
- 2- هل قيام المؤسسة بتحفيز العاملين في الخط الأمامي ساهم في زيادة المبيعات؟
- 3- هل دعم وتشجيع العاملين في الخط الامامي من خلال المسابقات ساهم في تطور عدد زبائن المؤسسة؟

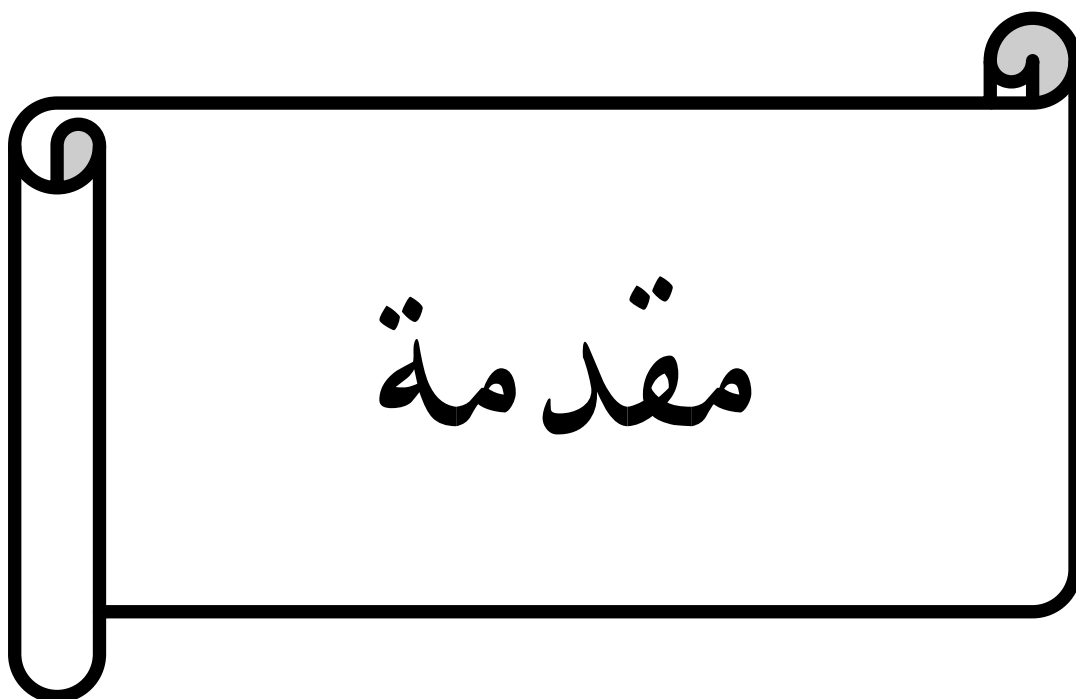
- 4- هل اشراك العاملين في البرامج التدريبية يزيد من خبراتهم ويطور مهاراتهم؟

- 5-هل ساهم تدريب وتكوين العاملين في الخط الامامي في تقليص شكاوى الزبائن؟
- 6-هل ساعد توفير مناخ عمل ايجابي للعاملين في الخط الامامي على زيادة معدل الاحتفاظ

بالزبائن؟

III.أما الآن نتكلم عن مشاركة عملي الخط الأمامي في اتخاذ القرارات

- 1- هل تقوم الادارة بمشاركة عملي الامامي في حل مشكلاتهم التي تواجههم اثناء العمل؟
- 2- هل يستطيع العامل في الخط الامامي اتخاذ قرارات على مستوى عمله؟
- 3- هل تمنح الادارة العامل في الخط الامامي فرصة لتقديم مقترحاته عند اتخاذ بعض القرارات؟
- 4- هل منح العامل في الخط الامامي حرية التصرف في اداء المهام يساعد في حل مشاكل الزبائن ويقلص من فترة الرد على انشغالاتهم؟
- 5- في الاجتماعات مع العاملين في الخط الامامي هل تاخذ بقراراتهم حول احتياجات الزبائن؟



مقدمة

الفصل الأول:

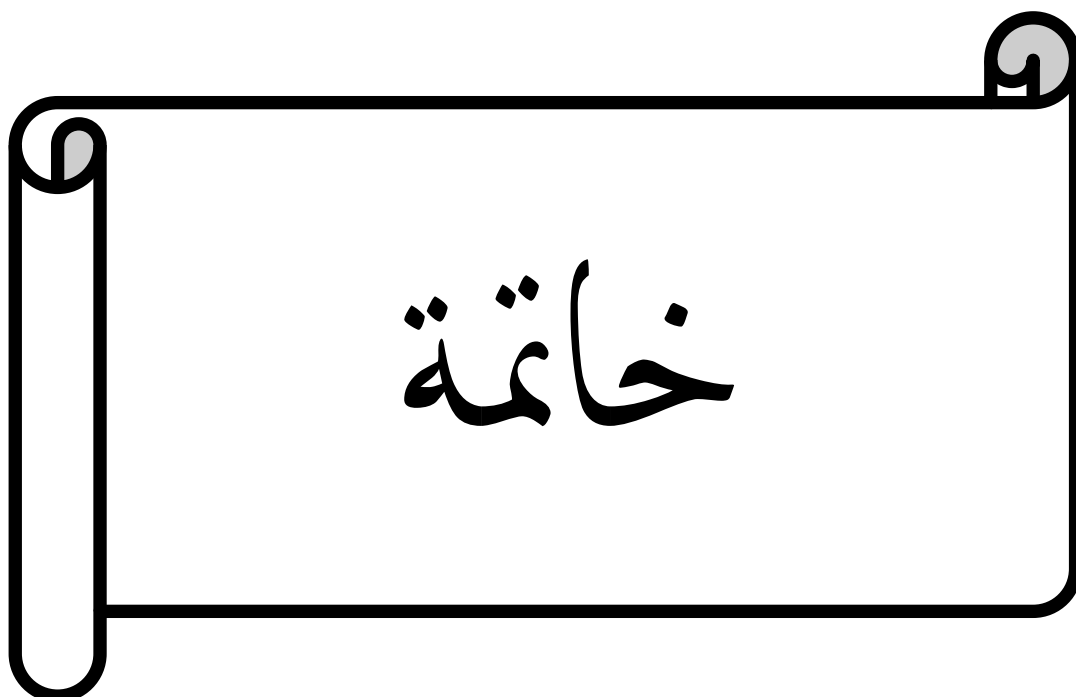
الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

ومرضى الزمائن

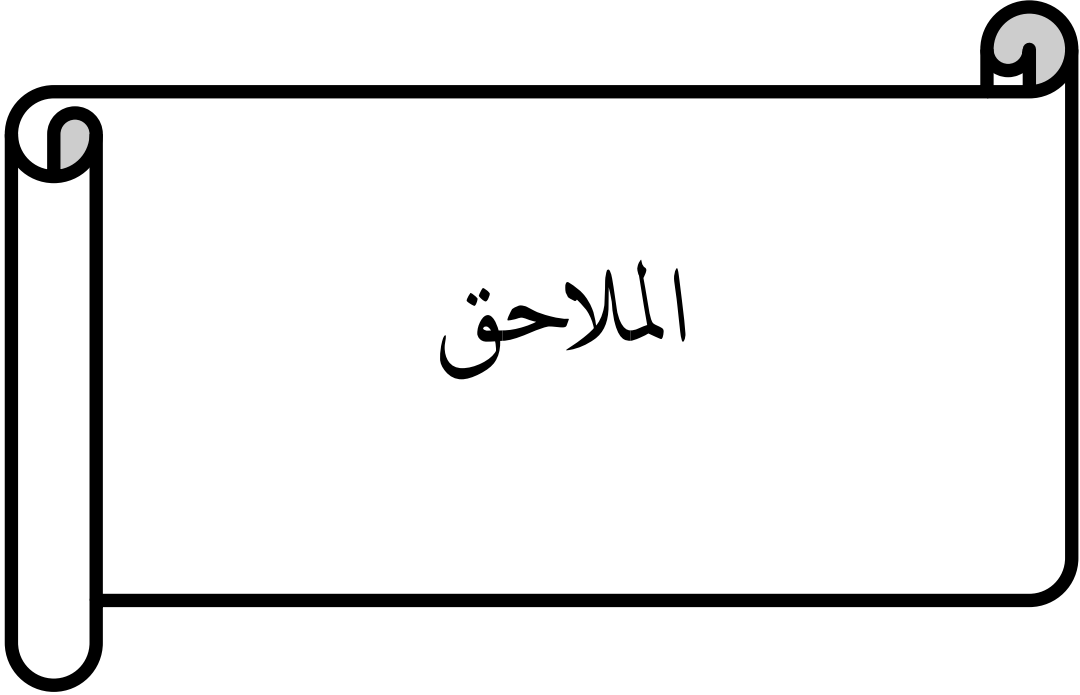
الفصل الثاني:

تمكين العاملين ودوره في تحقيق مرضى

المرضى في اتصالات الجزيئات



قائمة المراجع



الملاحق