



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



Université Chadli Bendjedid –El Tarf–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة

—دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الطارف—

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د/سارة عمرون

من إعداد الطالبان:

— إبتسام نجوعة —

— أمال جديد —



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# ملخص الدراسة

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تمكين الموظفين بمختلف أبعاده على جودة الخدمات المقدمة للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

واستخدمنا الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، حيث تم توزيع الإستمارة على مختلف مفردات عينة الدراسة والذي بلغ حجمها 100 مفردة عبر المقابلة المباشرة، وقد تم استرجاع الإستمارات بنسبة 100% واعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها، وأظهرت نتائج التحليل إلى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين، وإهتمامها بأبعاد جودة الخدمات، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين بعد المشاركة، بعد التدريب وبعد تحديد المهام، وبعد التحفيز على جودة الخدمات بمديرية الضرائب لولاية الطارف، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لبعد تفويض السلطة والصلاحيات وبعد الالتزام وبعد التقليد والمحاكاة على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات أهمها: منح الموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإشراكهم في الاجتماعات المرتبطة بالمستويات العليا للمؤسسة، وهذا ما يعطيهم شعور الانتماء للمؤسسة، منح الموظفين المجال للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم وتشجيع الموظفين للعمل بشكل جماعي، وتنمية روح الفريق، العمل على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم والقيام ببرامج تدريبية فعالة للموظفين، وإستدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستواهم، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين الموظفين؛ الجودة؛ الخدمة؛ جودة الخدمات.

## Résumé

Cette étude vise à connaître l'impact de l'autonomisation des employés dans ses différentes dimensions sur la qualité des services rendus à l'institution étudiée, qui est représentée par la Direction des Impôts de l'Etat d'El Tarf.

Nous avons utilisé le questionnaire comme outil principal de collecte de données à partir du vocabulaire de l'échantillon d'étude, car le formulaire a été distribué aux différents éléments de l'échantillon d'étude, dont la taille était de 100 éléments par le biais de l'interview directe. La Direction de l'Etat d'El Tarf porte une attention aux dimensions de responsabilisation des salariés, et son intérêt aux dimensions de qualité de service, Outre l'absence de relation statistiquement significative à un niveau moral de 5% entre la dimension participation, après formation et après spécification des tâches, et après stimulation de la qualité des services à la Direction des Impôts de l'Etat d'El Tarf, alors qu'il existe statistiquement effet significatif à un seuil de signification de 5% pour la dimension délégation d'autorité et de pouvoirs et après engagement et après Tradition et simulation sur la qualité de service à la Direction des Impôts de l'Etat d'El Tarf, et au final, nous avons formulé un ensemble de recommandations , dont les plus importantes sont : donner aux employés la possibilité de participer à la prise de décisions importantes, et les impliquer dans les réunions liées aux niveaux supérieurs de l'institution, et c'est ce qui leur donne un sentiment d'appartenance à l'institution, Donner aux employés l'espace pour exprimer leurs capacités et leurs compétences, encourager les employés à travailler collectivement, développer l'esprit d'équipe, fournir aux équipes de travail les informations nécessaires à l'accomplissement de leur travail, mener des programmes de formation efficaces pour les employés, combler les lacunes du personnel et les encourager à améliorer leur niveau , afin d'améliorer la qualité des services fournis par la direction des impôts.

**Mots-clés :** responsabilisation des employés ; la qualité; le service; Qualité des prestations.

شكر و عرفان

# شكر و عرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في إنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتورة سارة عمرون على توجيهاتها القيمة وإشرافها علينا لإنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر:

إلى أعضاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.

ونتقدم بالشكر خاص للذين أفادونا بالمعلومات القيمة.

وأخيرا أشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة.

الإهداء

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي انار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب  
ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد

أتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام الذي صدق فيهما قول العزيز:

"وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود إلى من أمدني بالنصائح التي كانت لي نور وضياء طريقي، إلى من  
قدرها الرحمن وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى من سهرت لترى أبنائها بالمراتب العليا أومي.

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي أطال الله في  
عمرك.

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني ظلمة الرحم إخوتي حفظهم الله ورعاهم وخالاتي واخوالي وأعمامي.

إلى عزيزتي الصغيرة تسنيم.

إلى كل عائلتي الجميلة

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي، إلى كل من تمنى لي النجاح  
ولو بلسانه.

# الأهداء

قال تعالى: "وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" صدق الله العظيم

الحمد لله وكفا والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتيمم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى من تشاركني أفراحي ومأساتي إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل إبتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود أمي الغالية.  
إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز.

إلى الشموع التي تنير لي مختلف دروب الحياة اخوتي وأعز ما أملك في دنياي

لكل العائلة الكريمة

إلى كل قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2022 جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

أمال

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	مستويات التنمية المعنوية للموظفين في مؤسسات الأعمال	شكل رقم 1-1
27	التمكين كعملية إدراكية	شكل رقم 2-1
55	مفهوم جودة الخدمة	شكل رقم 1-2
56	العناصر الستة للجودة في الخدمات ذات الصلة بالمواطنين	شكل رقم 2-2
65	نموذج الفجوة	شكل رقم 3-2
73	التدريب كنظام متكامل	شكل رقم 4-2
75	نموذج موريس فتيلة المكيف للعلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك	شكل رقم 5-2
83	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الطارف	شكل رقم 1-3
103	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الجنس	شكل رقم 2-3
103	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب السن	شكل رقم 3-3
104	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم 4-3
104	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	شكل رقم 5-3
105	الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 6-3

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	أبعاد التمكين حسب أهم الدراسات	جدول رقم 1-1
27	نماذج التمكين والفروقات فيما بينهما	جدول رقم 1-2
36	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	جدول رقم 1-3
59	أبعاد جودة الخدمة طبقا للدراسات المختلفة بهذا الشأن	جدول رقم 1-2
89	وضعية التعدادات والمناصب لمستخدمي التأطير لمديرية الضرائب لولاية الطارف	جدول رقم 1-3
90	وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التصميم لمديرية الضرائب لولاية الطارف	جدول رقم 2-3
91	وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التطبيق لمديرية الضرائب لولاية الطارف	جدول رقم 3-3
91	وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التحكم لمديرية الضرائب لولاية الطارف	جدول رقم 4-3
92	وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التنفيذ لمديرية الضرائب لولاية الطارف	جدول رقم 5-3
94	توزيع أداة الدراسة	جدول رقم 6-3
97	جدول المتوسط الحسابي	جدول رقم 7-3
100	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها	جدول رقم 8-3
100	معامل الثبات ألفا كرونبيخ	جدول رقم 9-3
101	إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	جدول رقم 10-3
102	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم 11-3
106	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة والصلاحيات	جدول رقم 12-3
108	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد المشاركة	جدول رقم 13-3

110	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التدريب	جدول رقم 3-14
112	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تحديد المهام	جدول رقم 3-15
114	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الالتزام	جدول رقم 3-16
116	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز	جدول رقم 3-17
118	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التقليد والمحاكاة	جدول رقم 3-18
121	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الملموسية	جدول رقم 3-19
123	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الإعتمادية	جدول رقم 3-20
125	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاستجابة	جدول رقم 3-21
127	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الثقة	جدول رقم 3-22
129	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التعاطف	جدول رقم 3-23
131	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 3-24
132	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 3-25
132	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3-26
133	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3-27
134	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم 3-28
134	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم 3-29
135	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السادسة	جدول رقم 3-30
136	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السابعة	جدول رقم 3-31
136	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 3-32
137	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 3-33
138	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3-34
138	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3-35
139	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم 3-36
140	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم 3-37
140	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد	جدول رقم 3-38
142	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 3-39

143	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3-40
144	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3-41
145	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم 3-42
146	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم 3-43
147	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	جدول رقم 3-44
148	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة	جدول رقم 3-45

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص
	Résumé
	إهداء
	شكر وعرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
(أ-ش)	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل نظري حول تمكين الموظفين</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية تمكين الموظفين
3	المطلب الأول: مفهوم تمكين الموظفين
7-3	المدخل الأول: تعريف تمكين الموظفين
8-7	المدخل الثاني: خصائص تمكين الموظفين
9-8	المدخل الثالث: مبادئ تمكين الموظفين
10	المطلب الثاني: أهمية ودوافع تمكين الموظفين
11-10	المدخل الأول: أهمية تمكين الموظفين
12-11	المدخل الثاني: دوافع تمكين الموظفين
14-12	المطلب الثالث: أنواع تمكين الموظفين
14	المبحث الثاني: أبعاد ومستويات، الأساليب ونماذج تمكين الموظفين
14	المطلب الأول: أبعاد ومستويات تمكين الموظفين
17-14	المدخل الأول: أبعاد تمكين الموظفين
20-18	المدخل الثاني: مستويات تمكين الموظفين
22-20	المطلب الثاني: أساليب تمكين الموظفين
29-22	المطلب الثالث: نماذج تمكين الموظفين

29	المبحث الثالث: تطبيق تمكين الموظفين في المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الأول: خطوات تمكين الموظفين ومتطلبات تطبيقه
31-29	المدخل الأول: خطوات تطبيق تمكين الموظفين
33-32	المدخل الثاني: متطلبات تطبيق تمكين الموظفين
33	المطلب الثاني: نتائج تطبيق تمكين الموظفين ومؤشرات قياس فاعليته
36-33	المدخل الأول: نتائج تطبيق تمكين الموظفين
37	المدخل الثاني: مؤشرات قياس فعاليته
37	المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق تمكين الموظفين
39-37	المدخل الأول: فوائد تطبيق تمكين الموظفين
40-39	المدخل الثاني: معوقات التطبيق تمكين الموظفين
41	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: مساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة</b>
43	تمهيد الفصل الثاني
44	المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات
44	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الخدمات
47-44	المدخل الأول: مفهوم الخدمات
48-47	المدخل الثاني: أنواع الخدمات
49	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الجودة
51-49	المدخل الأول: مفهوم الجودة
52-51	المدخل الثاني: أهمية الجودة
52	المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة
55-52	المدخل الأول: تعريف جودة الخدمة
56-55	المدخل الثاني: خصائص جودة الخدمة
59-56	المدخل الثالث: أبعاد جودة الخدمة
59	المطلب الرابع: تقييم جودة الخدمة
60-59	المدخل الأول: تقييم جودة الخدمة
61-60	المدخل الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة
61	المبحث الثاني: نماذج تحسين جودة الخدمة
63-62	المطلب الأول: مقياس عدد الشكاوى Complaints
66-63	المطلب الثاني: نموذج الفجوة SERVQUAL

67-66	المطلب الثالث: نموذج الأداء الفعلي
67	المبحث الثالث: مساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمة المقدمة
67	المطلب الأول: دور تفويض السلطة والعمل الجماعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة
68-67	المدخل الأول: دور تفويض السلطة في تحسين جودة الخدمات
71-68	المدخل الثاني: دور العمل الجماعي في تحسين جودة الخدمات
71	المطلب الثاني: دور التحفيز والتدريب في تحسين جودة الخدمة المقدمة
73-71	المدخل الأول: دور التدريب في تحسين جودة الخدمة
75-73	المدخل الثاني: دور التحفيز في تحسين جودة الخدمة
77-79	المطلب الثالث: دور الالتزام في تحسين جودة الخدمات المقدمة
78	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: واقع تطبيق التمكين في مديرية الضرائب لولاية الطارف وأثره على تحسين جودة خدماتها المقدمة</b>
80	تمهيد الفصل الثالث
81	المبحث الأول: مدخل مديرية الضرائب لولاية الطارف
81	المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية الطارف
81	المدخل الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف
82-81	المدخل الثاني: أهداف مديرية الضرائب لولاية الطارف
82	المدخل الثالث: وظائف مديرية الضرائب لولاية الطارف
82	المطلب الثاني: الإطار الهيكلي واختصاصات المصالح
83	المدخل الأول: الهيكل التنظيمي لولاية الطارف
88-83	المدخل الثاني: شرح اختصاصات المصالح
92-88	المطلب الثالث: البنية البشرية لمديرية الضرائب لولاية الطارف
92	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
94-92	المطلب الأول: منهجية الدراسة
94	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه
95-94	المدخل الأول: أدوات جمع المعلومات
99-95	المدخل الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
101-99	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)
102	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها
105-102	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

130-105	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة
148-131	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
149	خلاصة الفصل الثالث
155-150	خاتمة عامة
182-156	قائمة المراجع
214-183	الملاحق



# المقدمة العامة

في ظل التغيرات والتطورات الكبرى التي تشهدها الساحة العالمية، أصبح من الواجب على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة إعادة النظر في سياستها تجاه المحيط وما يحمله من ديناميكية وتعقيد خاصة مع تزايد الاتجاه نحو العالمية والانفتاح على العالم الخارجي الذي أدى إلى اشتداد المنافسة، ويعتبر الزبون هنا محور هذا التنافس لذا كان لازما على هذه المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها، وهذا بطبيعة الحال ليس بالأمر السهل وذلك نظرا لما تتصف به الخدمات من خصائص وما ينتج عنها من صعوبات ومشاكل متعددة.

كان من الضروري التحول من معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقا أساسيا في إرساء قواعد جديدة لإدارة الموارد البشرية التقليدية أصبحت قاصرة عن تلبية حاجات المورد البشري بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تشجيع فكرة التمكين وتطبيقها في المؤسسات مما يساعد على التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا القرن.

كما أن التمكين يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغير في البيئة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، ومن هنا تبرر الحاجة الملحة للتمكين داخل المؤسسات، كونه يتعامل مع البعد الإنساني للموظف وأحاسيسه، وشعوره ودوافعه وقيمه، إذ لم يعد منطقيا أن يتوقف نجاح المؤسسات على المدير الذي إن غاب أو رحل فشلت المؤسسة ككل بسبب غيابه، ومن هنا تأتي أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك في المسؤولية وتفويض سلطة اتخاذ القرار وتعزيز الشعور بالانتماء والدافعية لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم.

يعد قطاع الخدمات ثالث القطاعات الاقتصادية، بعد القطاع الرئيسي الذي يشمل الزراعة والتعدين وصيد الأسماك، والقطاع الثانوي الذي يشمل التصنيع، ويتكون قطاع الخدمات من مجموعة من المؤسسات التي توفر الخدمات للمستهلكين وهي السلع غير الملموسة التي تلبى احتياجات الجمهور المستهدف لها، ونتيجة لتسارع نمو المدن وتطورها وارتفاع مستويات التحضر الذي جعل أمر توفر الخدمات بأشكالها وأنواعها المتنوعة أمرا ضروريا وأساسيا بل أصبح توافرها من مقاييس ومعايير وسمات التحضر الذي تمر به الدول، والمهم في ذلك يجب أن تكون الخدمات بكفاءة وكفاية ونوعية وكمية، أصبح تقديم المؤسسات لخدمات ذات جودة عالية أسلوبا ومنهجيا للإرتقاء، وذلك لتلبية متطلبات الزبائن وكسب رضاهم والاستفادة من الموارد المتاحة على أكمل وجه.

وعلى ضوء ما سبق اتضح حقيقة أساسية مفادها أن نجاح المؤسسات الخدمية يتوقف على كفاءة الموظفين بها وإخلاصهم فيما يقومون به من أعباء ومهام، فأصبح من الضروري الاهتمام بإيجاد المدخل الذي تستطيع به هذه المؤسسات التأثير على سلوك الموظفين، ومن هنا جاء الاهتمام بنظم تحفيز الموظفين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بالإضافة إلى مدخل تمكين الموظفين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل.

## المقدمة

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات، باعتبار أن مقدم الخدمات عندما يتمتع بجرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه تكون لديه مرونة أكبر للتعامل مع الزبائن، مما ينعكس على نوعية الخدمة التي يقدمها واهتمامه بجودتها بما يلبي احتياجات مستهلكها ورغباته، وبالتالي يحقق نتائج جيدة للمؤسسة وسمعة حسنة.

وبناء عليه فإن نجاح جودة الخدمات المقدمة للعملاء، يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري مدرب ويمكن بكامل الصلاحيات لتلبية احتياجات العميل، وإشباع رغباته مع التحسين المستمر، مما يؤدي إلى خلق البيئة التنظيمية الملائمة التي تحفز الأفراد الموظفين على بذل المزيد من العطاء، وتحقيق مستويات مناسبة من الأداء، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تهتم بتحسين خدماتها، فلا بد من تبني مفاهيم جديدة تساهم في ذلك، ولعل التمكين من أبرز هذه المفاهيم التي يجب تبنيتها وارتأينا أن نوضح دور التمكين في تحسين جودة خدمات مديرية الضرائب لولاية الطارف كون أن مديريات الضرائب بصفة عامة من أهم المؤسسات التي تعتمد عليها الخزينة العمومية الجزائرية.

### أولاً: الإشكالية الرئيسية

إن العلاقة بين التمكين وجودة الخدمات من المواضيع الجديرة بإهتمام الباحثين بما ذلك لأهمية تمكين الموظفين ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الخدمية، حيث أصبح التمكين من المفاهيم الأساسية التي تساعد على التحسين المستمر للخدمات، وعلى هذا الأساس تم دراسة تمكين الموظفين كآلية لتحسين جودة الخدمات وهذا بالإعتماد على أبعاد التمكين وتأثير كل بعد على جودة الخدمات المقدمة.

ويمكن أن نقول أن موضوع تمكين الموظفين لا يزال بحاجة إلى الكثير من البحوث ولعل دراستنا هذه تأتي كجهد لمحاولة إشباع هذا الموضوع.

ومن خلال ما تقدم ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

**كيف يساهم تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة لمديرية الضرائب بولاية الطارف ؟**

وللإجابة عن الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالتمكين؟ وماهي أهم أسبابه؟؛
2. ماهي جودة الخدمة؟ وكيف يتم تقييمها؟؛
3. كيف يؤثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة؟.

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### 1. الفرضية الرئيسية الأولى

$H_{01}$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد تفويض السلطة والصلاحيات؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد المشاركة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد التدريب؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد تحديد المهام؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الالتزام؛
- الفرضية الفرعية السادسة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد التحفيز؛
- الفرضية الفرعية السابعة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد التقليد والمحاكاة؛

### 2. الفرضية الرئيسية الثانية

$H_{02}$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد جودة الخدمة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الملموسية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الاعتمادية؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الاستجابة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الثقة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد التعاطف.

### 3. الفرضية الرئيسية الثالثة

$H_{03}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد

تمكين الموظفين وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد تفويض السلطة والصلاحيات وبين جودة الخدمة؛

## المقدمة

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده المشاركة وبين جودة الخدمة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التدريبيين وجودة الخدمة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تحديد المهام وبين جودة الخدمة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الالتزام وبين جودة الخدمة؛
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التحفيز وبين جودة الخدمة؛
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التقليد والمحاكاة وبين جودة الخدمة؛

## ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية البالغة لتمكين الموظفين في نجاح المؤسسات في العصر الحالي باعتبار أن المورد البشري أهم عامل في نجاح المؤسسة؛
2. إظهار أهمية تمكين الموظفين كأداة جوهرية لتحقيق التميز وزيادة جودة الخدمة المقدمة؛
3. زيادة الاهتمام العلمي بالتمكين باعتباره موضوع في غاية الأهمية في بيئة إدارة الأعمال وإمكانية توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات وبحوث عن هذا الموضوع.

## رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها ما يلي:

1. التعرف على مفهوم التمكين، وتوضيح أهميته باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق جودة الخدمات في المؤسسات؛
2. تسليط الضوء على أبعاد جودة الخدمات؛
3. التعرف على نماذج التقييم المطبقة ومدى فعاليتها؛
4. معرفة مستوى التمكين لدى موظفي مديرية الضرائب بولاية الطارف.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

1. الرغبة في دراسة موضوع تمكين الموظفين لما له من أهمية بالغة على سلوك الأفراد وتأثيره على أدائهم في المؤسسة؛
2. توضيح أهمية تمكين الموظفين وتأثيره على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة.

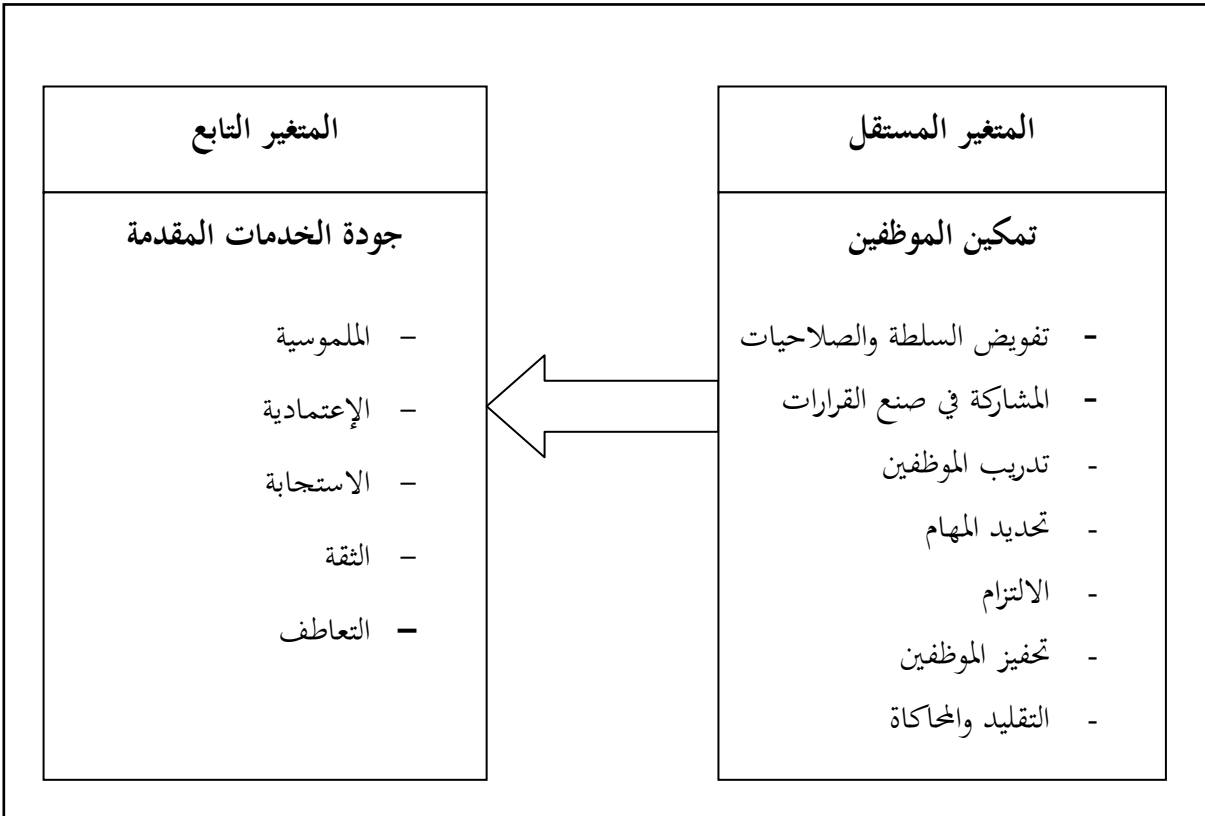
### سادسا: متغيرات الدراسة

استنادا إلى الإطار النظري للدراسة، وما أفرزته الدراسات الأدبية حول متغيرات موضوع الدراسة بمختلف أبعادهم، وفي ضوء أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، ويهدف توضيح الأثر بين المتغير المستقل والتابع، وتعالج هذه الدراسة المتغيرات الرئيسية التالية:

1. المتغير المستقل: ويتمثل في تمكين الموظفين بمختلف أبعاده.
2. المتغير التابع: وهو جودة الخدمات المقدمة بمختلف أبعادها.

### سابعا: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة موضح في الشكل التالي:



## 1. منهج الدراسة

- قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة، وذلك للوصول إلى النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية، اعتمدنا على المناهج التالية:
- **المنهج الوصفي:** لعرض مفاهيم تمكين الموظفين الخاصة بمجال الدراسة في الجانب النظري وذلك بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات المتمثلة في الكتب، الملتقيات، المجلات العلمية، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، بالإضافة إلى وثائق الجمعية من مديرية الضرائب لولاية الطارف.
  - **منهج دراسة الحالة:** تم إسقاط الدراسة النظرية على مديرية الضرائب لولاية الطارف، حيث تم توزيع الاستبيان وكذا الملاحظات والمقابلات الشخصية.
  - **المنهج التحليلي:** لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

## 2. حدود الدراسة

قسمت حدود الدراسة إلى أربعة مجالات تتمثل فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة وهي الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات من أجل الخروج بنتائج للإجابة عن التساؤلات المطروحة التي تثبت صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، وهي الفترة الممتدة من 15 فيفري إلى غاية 15 مارس من سنة 2022؛
- **الحدود المكانية:** بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة والفرضيات المقترحة، قمنا بالدراسة الميدانية في مديرية الضرائب - ولاية الطارف-؛
- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مديرية الضرائب بولاية الطارف، حيث شملت هذه العينة المدير، رؤساء المصالح، الموظفين؛
- **الحدود الموضوعية:** سعت هذه الدراسة على تناول موضوع تمكين الموظفين من مختلف جوانبه وكذا جودة الخدمات ومعرفة العلاقة التي تربطها ببعضهما في المؤسسة بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا فيه على تحليل المتغيرين: تمكين الموظفين وجودة الخدمة، ومدى تأثير التمكين على جودة الخدمات المقدمة من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

1. تمكين الموظفين: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار".
2. تفويض السلطة والصلاحيات: "وهو إعطاء الصلاحيات للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، إذ ينبغي إشراك الموظفين في المهام التي تكون ذات أهمية".
3. الخدمة: "هي نشاط إقتصادي تمارسه الدولة أو القطاع الخاص لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات السكان دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم، أي تحقق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنية وبيئية وتقنية للإنسان، والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أدائه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي تحقق الصحة والأمان".
4. الجودة: "هي الدرجة التي تشبع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".
5. جودة الخدمات: "التعرف على احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب ومن أول مرة حتى لا يضطر الزبون إلى الرجوع إلى المؤسسة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم".

## عاشرا: الدراسات السابقة

## 1. الدراسات الخاصة بتمكين الموظفين

— الدراسة الأولى: دراسة يزن رزق محمود قاسم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والإدارة العامة جامعة آل بيت الأردن (2018/2019)، جاءت بعنوان: أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (46) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين، والأطباء، والمرضين، والفنيين، والصيادلة، والذين يمارسون مهامهم في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وتم توزيع (337) إستبانة وأسترد منها (311) إستبانة، وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (296) إستبانة يشكلون ما نسبته (87,8%) من عينة الدراسة وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لأبعاد تمكين الموظفين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، كما بينت النتائج وجود أثر غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعدي (تفويض السلطة، الإتصال الفعال) على تخفيف ضغوط العمل، في حين بينت النتائج وجود أثر ودال إحصائيا عند

## المقدمة

مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعدي (التدريب، فرق العمل) على تخفيف ضغوط العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب الموظفين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في بيئة عمل مناسبة ومشجعة على النمو والتطور المستمر وذلك لغايات إشراكهم في اتخاذ القرار والتخفيف من الضغوط التي يتعرضون لها.

— **الدراسة الثانية:** دراسة لأحمد بن محمد يحي عسيري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية-إدارة عامة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (2017)، جاءت بعنوان: **التمكين ودوره في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين واقع الانتماء الوظيفي، ومدى إسهام التمكين في تعزيز الانتماء الوظيفي، والمعوقات التي تحد من إسهام التمكين في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى منسوبي إمارة منطقة عسير، اشتملت عينة الدراسة على (236) من العاملين بديوان إمارة منطقة عسير، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك توفر بدرجة متوسطة في واقع كل من التمكين والانتماء الوظيفي وكذلك المعوقات التي تحد من إسهام التمكين في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير من وجهة نظر الباحثين، وكشفت نتائج الدراسة أيضا أن هناك توفر بدرجة عالية في مدى إسهام التمكين في تعزيز الإنتماء الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزي إلى متغير كل من (العمر، المؤهل الدراسي عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وكشفت نتائج الدراسة أيضا فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع التمكين لدى موظفي إمارة منطقة عسير باختلاف متغير المرتبة، ومن توصيات الدراسة: العمل على زيادة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ أسلوب التمكين وإلحاق العاملين بديوان إمارة منطقة عسير بالدورات التدريبية اللازمة، والتي تساهم في تنمية مهاراتهم، وضرورة الاعتماد على برامج التمكين لتحسين مستوى الخدمات المقدمة في الإمارة.

— **الدراسة الثالثة:** دراسة لهنوف بنت فايز علي العمري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة عامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (2019)، جاءت بعنوان: **التمكين ودوره في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين ومستوى الروح المعنوية والمعوقات التي تحد من تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية والتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والروح المعنوية وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محاور الدراسة تختلف حسب متغيراتهم

## المقدمة

الشخصية والوظيفية، ويتكون عينة مجتمع الدراسة من الموظفين بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية وعددهم (4730) موظف وموظفة وتم اختيار عينة ممثلة لأفراد عينة مجتمع الدراسة بنسبة خطأ 5% ودرجة ثقة 95% وهي (357) مفردة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مستوى التمكين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمتوسط (3,93) وتتمثل أبرز ملامح مستوى التمكين في تنفيذ الأعمال التي تطلب من العاملين من قبل المدراء في المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات والمبادرة في طلب مهام جديدة من الرؤساء، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مستوى الروح المعنوية بمتوسط (3,71) وتتمثل أبرز ملامح مستوى الروح المعنوية في الشعور بالرضا والسعادة عندما يقوم العاملون بتأدية أعمالهم وفي وجود علاقات ممتازة بين فريق العمل وأن العمل يعطي للفرد الإحساس بالذات، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين بمتوسط (3,62) وتتمثل أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين في أنه لا يوجد معايير واضحة للتحفيز، وجود مركزية في اتخاذ القرارات، وجود ضعف في برامج التطوير والتدريب، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين التمكين ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتوصي الدراسة بتوفير الدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، توفير بيئة العمل المحفزة للإبداع والابتكار بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، توفير مستوى ملائم من حرية التصرف لدى العاملين من أجل أداء مهامهم.

— **الدراسة الرابعة:** دراسة لمحمد إبراهيم عجينا العبيد، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2020)، جاءت بعنوان: **التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل**، هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل لدى الموظفين في الشركات التجارية السودانية، اعتمدت الدراسة على نظرية التوقع ونظرية السبب والنتيجة والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلالها تم صياغة فرضيات الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين بالشركات التجارية السودانية ممثلاً في (مجموعة النفيدي، مجموعة البربري، مجموعة دال، شركة اوتوباش، السهم الذهبي) حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وكان حجم العينة (400) فرد وزعت اليهم الاستبانات ردت منها (325) استبانة بنسبة (83,3%) من جملة الاستبانات الموزعة، تم استخدام عدة أساليب إحصائية اشتملت على التحليل العاملي الإستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل الاعتمادية وتحليل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون والوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لتحليل بيانات

## المقدمة

الإستبانة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) اعتمادا على نموذج المعادلة البنائية AMOS وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر للتمكين الإداري علي نية ترك العمل بالشركات التجارية السودانية، ان ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل، واصت الدراسة الشركات بتطبيق نموذج الدراسة لتقليل نوايا ترك العمل عند الموظفين، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية ادراك الموظفين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم من أجل الرفع من مستوى الولاء وتقليل نية ترك العمل.

### 3. الدراسات الخاصة بجودة الخدمة

— **الدراسة الأولى:** دراسة لعدمان مريزق، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر3 (2007-2008)، جاءت بعنوان: **واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة**، هدفت الدراسة إلى إبراز مشاكل القياس التكلفي في مجال جودة الخدمات الصحية، والوصول إلى الأولويات الخاصة بمشاكل جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية حتى يتمكن توفير سبل العلاج، وهدفت كذلك لعرض أوجه قصور النظام الصحي في الجزائر كخطوة أولى من أجل اقتراح الحلول لمعالجتها، عرض واقع جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وما يندرج تحته من تحليل عبر النسب المئوية والتكرارات، وقد تم استخدام أيضا بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في حزمة برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ SPSS بهدف جمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اعتماد في تحديد حجم العينة على ما اقترحه "روسكو" في حالة بحوث المتغيرات المتعددة بأنه يجب أن يكون حجم العينة (10) أضعاف عدد المتغيرات في البحث، أظهرت الدراسة أنه يمكن إجمال مؤشرات نظام تقويم الأداء في أربعة مجموعات رئيسية وهي مؤشرات تقويم أداء الموارد البشرية (أطباء، طاقم شبه طبي...)، مؤشرات تقويم أداء الموارد المادية والمالية مؤشرات تقويم أداء الخدمات الوقائية والرعاية الصحية الأولية (معدل الإصابة، نسب التلقيح...)، مؤشرات تقويم أداء جودة الخدمات الصحية (نسبة الوفاة، معدل المكوث للاستشفاء، معدل شغل الأسرة، معدل دوران السرير)، وتم التوصل إلى جملة من المشاكل أهمها عدم تكفل الطاقم شبه الطبي بالمرضى بشكل كاف على مستوى كل المؤسسات الصحية، وأوصى الباحث بإعادة النظر في أولويات الإنفاق على قطاع الصحة وفقا للموارد المتاحة حاليا لتحقيق الارتقاء بالصحة العامة للمواطنين، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات الصحية ووضع نظام تأمين صحي يشمل جميع فئات المجتمع ويضمن الحصول على حزمة أساسية من الخدمات بالإضافة إلى حماية المواطن من عبء الإنفاق الكلي على علاج الأمراض ذات التكلفة الباهظة.

— **الدراسة الثانية:** دراسة لصالح بوعبد الله، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1 (2013-2014)، جاءت بعنوان: **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر**، هدفت هذه الدراسة لدراسة القياس الذاتي للخدمة وكيفية ربطه بالسياق المحلي وبالقياس الموضوعي عمليا، تم أولا اختبار المحددات الخمس الكلاسيكية للجودة المدركة للخدمة (RATER) من حيث ملائمتها للسياق الجزائري، ومن ثم قمنا بتطوير مقياس خاص بالخدمة في "بريد الجزائر" وفي المرحلة الأخيرة من البحث درسنا مسألة ربط القياس الذاتي والقياس الموضوعي من خلال تطبيق خطوات محددة على الخدمة البريدية، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في زبائن مؤسسة بريد الجزائر في مكاتب بولايات مختلفة بسطيف، جيجل، ميله، برج بوعريبيج ومسيله تم توزيع 140 استمارة استبيان ووصل عدد الاستمارات المقبولة إلى 133 استمارة، توصلت الدراسة إلى مقياس للجودة من وجهة نظر الزبائن والذي سمي بـ PostQual، وإلى إظهار أن الأبعاد الثلاثة للجودة في هذا القطاع: الجودة الوظيفية، الجودة التقنية ومعالجة الشكاوى، كما أظهرت الدراسة أيضا ضرورة إعطاء الأولوية للجودة الوظيفية وكشفت بيانات الدراسة التأثير الكبير للتقطعات في عمل شبائيك البريد والتي تنتج في الغالب من انقطاع شبكة الإعلام الآلي التي تربط المكاتب، وبين البحث أن تقليص التقطعات من شأنه أن يحسن بشكل محسوس مدة الانتظار، وأوصى بأن تكون هذه السياسة معلنة للمؤسسة لمكافحة كل الأسباب التي تؤدي إلى التوقف عن الخدمة في المكاتب لأكثر من خمس دقائق، والتي قد تعني جلب السيولة للأعوان القائمين على التخليص حتى لا يتوقف عن العمل لجلب السيولة بنفسه من الصندوق.

— **الدراسة الثالثة:** دراسة لنور الدين بوعنان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق جامعة محمد بوضياف (2006-2007)، جاءت بعنوان: **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث وقد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات ونماذج تقسمها بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء الذي بدر ويمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودة الخدمات، وحاولنا في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى العملاء حيث تطرقنا إلى نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق الجودة في الخدمات بالإضافة إلى التعرف على طرق الإصغاء للعميل المعتمدة في المؤسسة

## المقدمة

وكيفية قياس رضا العميل، وقد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

— **الدراسة الرابعة:** دراسة لعلي فلاح الزغيبي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم التسويق جامعة عمان العربية (2017)، جاءت بعنوان: **أثر جودة الخدمات الإلكترونية لدى مزودي خدمات الإنترنت على رضا الزبائن في دولة فلسطين**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية والمتمثلة في سهولة الاستخدام وتوفير المعلومات والتصميم والموثوقية والأمن والتفاعلية على رضا زبائن مزودي خدمات الإنترنت في دولة فلسطين، من خلال دراسة أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية موضوع الدراسة استخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 400 من الزبائن المتعاملين مع شركات مزودي الإنترنت في دولة فلسطين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، تم استرداد 384 استبانة بنسبة استرداد 96%، وخضع منها للتحليل 363 استبانة بنسبة 94% بعد استبعاد الاستبانات غير القابلة للتحليل، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (سهولة الاستخدام، التصميم، الموثوقية، التفاعلية) على رضا الزبائن، أما باقي الأبعاد (توفر المعلومات، الأمن)، لها أثر إيجابي ظاهر كل على حدا ولكن غير دال إحصائياً، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام والعمل المستمر بتطوير أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية من أجل الحفاظ على رضا الزبائن.

### إحدى عشر: مساهمة الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت تمكين الموظفين بشكل عام بالإضافة إلى أنها تناولت كل أبعاد جودة الخدمة، لذلك لم نجد من بحث في هذا الموضوع في حد ذاته في مديريات الضرائب وهو (أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة-دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الطارف-)، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. تتميز هذه الدراسة لشموليتها لمختلف عناصر التمكين التي تؤثر على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المديرية؛
2. تتميز هذه الدراسة بالحدثة في تناولها للموضوع وشمولية الأبعاد التي يتم تناولها في جودة الخدمة مما زادها وضوحاً وتميزاً عن الدراسات الأخرى.

### إثنا عشر: هيكل الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول بالإضافة إلى

المقدمة والخاتمة:

## المقدمة

**المقدمة** وتم فيها طرح إشكالية الدراسة والتصور العام للموضوع إضافة إلى تقديم أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة، والتعريف بأهم مصطلحات الدراسة مع تحديد متغيرات ونموذج الدراسة وفي الأخير تم تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وتقديم بعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد البحث.

يمثل **الفصل الأول** المدخل النظري حول تمكين الموظفين تناول ماهية تمكين الموظفين و أبعاده ومستوياته وأساليب التمكين ونماذجه، وتطبيق تمكين الموظفين في المؤسسة الاقتصادية.

بينما تناول **الفصل الثاني** مساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال المفاهيم الأساسية حول الخدمات وأنواعها وخصائصها، وكذلك تناول مفهوم وأهمية الجودة، وتبيان مفهوم جودة الخدمة وأهم خصائصها وكذا أبعادها ومؤشرات تقييمها، كما تطرقنا لأهم نماذج جودة الخدمة، وأخيرا تطرقنا لدور كل من تفويض السلطة والتدريب والتحفيز والالتزام في تحسين جودة الخدمة.

وجاء **الفصل الثالث** في شكل ميداني تطبيقي بإسقاط كل ما تم تناوله نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية الطارف.

أما في **الخاتمة** قمنا بتقديم ملخصا عاما عن الموضوع مصحوبا بالإجابة عن التساؤلات والفرضيات المقترحة من خلال النتائج المتوصل إليها، مدعومة بالتوصيات المستنتجة، وفي الأخير تم اقتراح بعض المواضيع التي تساهم في تطور الأبحاث في المستقبل.

### ثلاث عشر: صعوبات الدراسة

1. صعوبة الحصول على الموافقة لإقامة الدراسة؛
2. ضيق الوقت اللازم لإعداد المذكرة؛
3. اتساع موضوع الدراسة.

## الفصل الأول:

مدخل نظري حول تمكين الموظفين

## تمهيد الفصل الأول

يعد موضوع تمكين الموظفين من الموضوعات المهمة في حقل إدارة الأعمال، وقد ظهر على الساحة العلمية منذ بداية التسعينات وحضي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، ذلك لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المؤسسات الخدمية والصناعية باعتبارها إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات من خلال العديد من الممارسات.

وتمكين الموظفين هو منحهم مساحة من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا وذلك بناء على مشاركتهم في المعلومات، بالإضافة إلى الدعم المعرفي وتحفيزهم، كما يمنحهم السلطة من خلال وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم والمشاركة في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين، مما يزيد من شعورهم بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية، وهو ما يحقق التطور الذي تسعى إليه كل مؤسسة، وذلك من أجل تحسين فاعليتها وكفاءتها وتكيفها مع متغيرات البيئة ما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

ولقد تعددت الأبحاث المتعلقة بالتمكين وتبين لنا وجود اختلاف في تعرضها لأبعاد التمكين التي تدل على محتواه ومضامينه، ومنها تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة في المعلومات وفي عملية اتخاذ القرار، وتدعيم الثقة بينها وبين إدارات مؤسساتها، حيث تسهم هذه الأبعاد في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، مما ينعكس في نهاية المطاف على زيادة جودة السلع والخدمات.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للتمكين، وذلك بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** ماهية تمكين الموظفين.

**المبحث الثاني:** أبعاد ومستويات، الأساليب ونماذج تمكين الموظفين.

**المبحث الثالث:** تطبيق تمكين الموظفين في المؤسسة الإقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية تمكين الموظفين

نتيجة للتطور الفكري الإداري على الصعيد النظري والعملي، تزايد الاهتمام بالتمكين داخل المؤسسات للإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام.

## المطلب الأول: مفهوم تمكين الموظفين

لا يعد التمكين شيئاً جديداً ولكن الاهتمام به يعد حديثاً نوعاً ما خاصة في مؤسسات الأعمال الخدمية لهذا مفاهيمه اختلفت بين المفكرين والكتاب.

## المدخل الأول: تعريف تمكين الموظفين

### أولاً: تعريف تمكين الموظفين

#### 1. التمكين لغة

ترجع كلمة التمكين في اللغة العربية إلى الفعل "مَكَّنَ"، والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء"<sup>1</sup> ويعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى "القدرة"<sup>2</sup>. وقد تجلّى ذلك المعنى بالقرآن الكريم في أكثر من مناسبة وأكثر من آية، قال الله سبحانه وتعالى: { قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ }<sup>3</sup> (الكهف/95)، { وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ }<sup>4</sup> (يوسف/21).

#### 2. تمكين الموظفين اصطلاحاً

قبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لا بد من الاعتراف بأن هناك آراءً مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين هو: "مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار"<sup>5</sup>. والتعريف البسيط والمباشر للتمكين هو: "توفير الوسائل والفرص لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على الزبون"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نجيب علي محمد إسكندر: "أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية -دراسة حالة المستشفى الأوروبي-"، مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والإنسانية، المجلد 02، العدد 01، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي، صنعاء، اليمن، 2021 ص.14.

<sup>2</sup> أحمد محمد سعيد الشيبان، عنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ص.218.

<sup>3</sup> سورة الكهف الآية 95.

<sup>4</sup> سورة يوسف الآية 21.

<sup>5</sup> John R.DEW: Empowerment and Democracy in the Workplace: Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment, Congress Cataloging-in-Publication, 1<sup>st</sup> Edition, Washington, USA, 1997, P.03.

<sup>6</sup> Bill GINNODO: The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies, Bride Publication, 1<sup>st</sup> Edition, New York, USA, 1997, P.33.

يعرف التمكين أيضا على أنه: "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة"<sup>1</sup>.

عرف *Ginodo* التمكين على أنه: "قيام كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة"<sup>2</sup>.

وعرف (أفندي؛ 2003) التمكين على أنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار"<sup>3</sup>.

وينطلق (Daf; 1992) في تعريفه للتمكين من القوة بوصفه أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المؤسسات المتحكمة فيرى أن التمكين على أنه: "محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة"<sup>4</sup>.

ويعرف الباحثان (Gerroy&Anderson;1998) التمكين على أنه: "العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات"<sup>5</sup>.

وعلى صعيد آخر فقد ورد في دورية الجمعية اللبنانية لإدارة الأعمال تعريف التمكين على أنه: "منحى يقوم على أن تمنح المؤسسة الممكنة الموظفين المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات تؤثر في أعمالهم وقرارات متعلقة بنوعية الإنتاج ووسائله، ومن هنا فإن التمكين يعلم الموظف كيفية المباشرة بعملية تبادل تلقائي"<sup>6</sup>.

وفقا لـ (Adams;1996) يعرف التمكين على أنه: "الوسيلة التي يستخدمها الأفراد والمجموعات والمجتمعات للسيطرة على ظروفهم وتحقيق أهدافهم الخاصة، وبالتالي القدرة على العمل نحو مساعدة أنفسهم والآخرين على زيادة جودة حياتهم إلى الحد الأقصى"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> مراد ممدوح كامل السيد: ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية للطبع والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص.10.

<sup>2</sup> ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، بحرية باسماعيل: التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسولوجي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي: 15، 16 جانفي 2013، ورقلة، الجزائر، ص.352.

<sup>3</sup> عماد علي المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.22.

<sup>4</sup> زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2009، ص.21.

<sup>5</sup> زين رزق محمود قاسم: أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص.15.

<sup>6</sup> نسيم مصطفى الخالدي: تمكين المرأة في المنهاج المدرسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.31.

<sup>7</sup> B. SUGUNA: Empowerment of Rural Women Through Self Help Groups, Discovery Published House, 1<sup>st</sup> Edition New Delhi, India, 2006, P.02.

وحسب (Page&Czuba; 1999) يعرف التمكين على أنه: "عملية إجتماعية متعددة الأبعاد تساعد الناس على التحكم في حياتهم"<sup>1</sup>.

كما يعرف (ماهر؛ 2010) التمكين على أنه: "أسلوب يعتمد على ثقة الإدارة في الإدارة الأدنى منها من خلال تفويضها مزيد من الصلاحيات في أداء العمل ومزيد من المعلومات، وإعطائها مزيد الصلاحيات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية والرقابية"<sup>2</sup>.

ويعرف (سنجي وآخرون؛ 1999) التمكين على أنه: "إقناع الموظفين بتحمل المسؤولية الكاملة عن رضاهم الوظيفي"<sup>3</sup>.

وعرفه أيضا Ivancevich التمكين على أنه: "العملية التي يساعد بها المديرين الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل"<sup>4</sup>.

ويعرف كل من راندولف وساشكين (Randolph&Sashkin; 2002) التمكين على أنه: "الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي"<sup>5</sup>.

كما عرف تيشوري التمكين على أنه: "دعم البنى التحتية في المنظمة وذلك لتقييم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش ومنحهم الثقة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على الموظفين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Patricia SPINDEL: Case Management from an Empowerment Perspective a Guide for Health and human Service Professionals, Canadian Scholars, 4<sup>th</sup> Edition, Toronto, Canada, 2020, P.03.

<sup>2</sup> نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون: نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018 ص.74.

<sup>3</sup> Conrad LASHLEY: Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, New York, USA 2011, P.04.

<sup>4</sup> أسماء منديلي: "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص.215.

<sup>5</sup> بوفلجة غيات: "طبيعة القيم الثقافية السائدة في المجتمع وأثرها على مدى تمكين أعضائه -دراسة دولية-"، مجلة التمكين الاجتماعي، مجلد 02، عدد 04 جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2020، ص.161.

<sup>6</sup> شذى شفيق محسن عطاء، أحمد محمد سميح، أحمد إبراهيم أبوسين: "تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 17، عدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن، 2016، ص.128.

يعرف التمكين أيضا على أنه: "منح ثقة كاملة للمرؤوسين من خلال إعداد توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض المزيد من المهام، مما يؤدي إلى المزيد من حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

كما يعرف التمكين على أنه: "زيادة قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ خيارات هادفة وقدرتهم على تحويل هذه الخيارات إلى إجراءات ونتائج مرغوبة"<sup>2</sup>.

كما يعرف التمكين على أنه: "تعزيز وتقوية قدرات الأفراد على تطوير الخدمات بطريقة ملائمة"<sup>3</sup>.

ويعرف التمكين على أنه: "عملية نقل المسؤوليات من السلطات الأعلى للسلطات الأقل، لحثهم على المشاركة وتدعيم المرونة والابداع، والحرية في صنع القرارات واللامركزية، وضمان فعالية الخدمة وبناء روح التعاون والثقة بالنفس والآخرين"<sup>4</sup>.

ويعرف **Robert** التمكين على أنه: "عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا"<sup>5</sup>.

وطور كل من (**Thomas et Velthouse; 1990**) هذا المفهوم بشكل أكبر، واقترحا نموذجا معرفيا للتمكين وقاما بتفعيله من حيث دوافع المهمة الجوهرية، وأشارا إلى تلك التجارب التي يجمعها الأفراد ويقدرونها على أنها إيجابية لإنجاز مهام محددة ولديهم ثلاثة مفاهيم أخرى: التأثير والاختيار والمعنى<sup>6</sup>.

ولاحظ (**Randolph; 1995**) أن لدى المديرين وجهتا نظر مختلفة حول مفهوم التمكين أما أن يربط المديرين التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة لامركزية التحكم أو الرقابة المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة أو أن يربط المديرين التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الاسكندرية، مصر، 2020، ص.121.

<sup>2</sup>DeepaNarayah-PARKER: Measuring Empowerment Cross-Disciplinary Perspectives, The World Bank, 1<sup>st</sup> Edition Washington, USA, 2005, P.40.

<sup>3</sup> أحمد جابر حسنين: القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار البازوري العلمية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2019، ص.60.

<sup>4</sup> طلعت مصطفى السروجي: الخدمة الاجتماعية الدولية، مكتبة الأنجوميصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010، ص.100.

<sup>5</sup> سارة مرزوق، مبارك بوعشة: "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مجمع عمور بيسكرة-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04 العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص.165.

<sup>6</sup>Roger W. HCHANEY and others: Impacts of Information Tecnology on Patient Care and Empowerment, IGI Global 1<sup>st</sup> Edition,Pennsylvania, USA, 2020, P.37.

<sup>7</sup> عاطف عبد الله المكاوي: أنواع المديرين، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص.114.

فالتمكنين يعتبر تلك الإستراتيجية التي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عملية بناء المنظمة وتطويرها من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات اللازمة<sup>1</sup>.

ولقد اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين والمؤسسات حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم<sup>2</sup>.

وفي الجمل تركز معظم تعريفات التمكين على مجالين رئيسيين هما<sup>3</sup>:

- الأول التغيير على المستوى الفردي في الوعي وكذلك في السلوك والمهارات بما يحقق قدرا معقولا من السيطرة على المتغيرات المؤثرة، وكذلك الثقة بالذات، وأيضا الحق في صنع القرار واختيار البدائل؛
- والثاني: التنظيم الجماعي، بهدف التغيير الاجتماعي-الاقتصادي، وبذلك يستهدف التمكين توسيع قدرات الناس لتكون دافعا لخياراتهم، ودعمًا لانفتاح آفاق حريتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم فهم بذلك ليسوا منتفعين فحسب بل مشاركين في عمليات التنمية ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

### المدخل الثاني: خصائص تمكين الموظفين

يتميز تمكين الموظفين بمجموعة من الخصائص، أبرزها مايلي:

1. تبني ثقافة جديدة من خلال تبني ثقافة عدم اللوم فعندما تحدث مشكلة الموظفين في العمل يجب أن تناقش الإدارة مع الموظفين بشأن حلها وليس بشأن من يلقون عليه اللوم<sup>4</sup>؛
2. التقرير الذاتي ويعني ذلك حرية الموظفين في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم<sup>5</sup>؛
3. الثقة في النفس لأن التمكين يشير إلى الشعور بالقوة الشخصية وتقوية احترام الذات الإيجابي ينطوي على عملية تغيير يمكن تحقيقها فيما يتعلق بأهداف محددة<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الرفيق برزوق: "استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2021، ص.47.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، دار الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص.207.

<sup>3</sup> يونس إبراهيم التميمي: الإدارة الإستراتيجية في المصرف الإسلامي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.85.

<sup>4</sup> طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري: القيادة الإدارية والتمكين الإداري، دار المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018، ص.134.

<sup>5</sup> ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، بحرية باسماعيل، مرج سبق ذكره، ص.354.

<sup>6</sup> Patricia ARREDONDO: Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation SAGE Publication, 1<sup>st</sup> Edition, Kingdom, London, 1996, P.17.

4. التوسيع ويقصد به توفير الموارد والوسائل التدريبية والتأهيلية<sup>1</sup>؛
5. يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة والتي يطلق عليها "مجموعات العمل المستقلة" التي تعطي صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات، وهي ضرورية لأداء متميز، وهذه الفرق تقوم على شعار "أنه لا يوجد أحد كاملاً، ولكن الفرق تتمتع بالكمال"<sup>2</sup>؛
6. يتداخل مفهوم التمكين مع مفاهيم أخرى كثيرة أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية<sup>3</sup>؛
7. يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً<sup>4</sup>.

### المدخل الثالث: مبادئ تمكين الموظفين

تدور مبادئ التمكين حول التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويفترض أنه يجب أن تكون هناك المساواة في توزيع السلطة والمسؤولية في مكان العمل، ويمكن تحديد مبادئ تمكين الموظفين في النقاط التالية:

#### أولاً: مبدأ المشاركة

يعد مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي تناسب التمكين الذي يبني أساس عملية مساهمة الفئات المستضعفة والإحساس بمشكلاتهم والمشاركة في حلها بناء على قدراتهم واستثمار مواردهم<sup>5</sup>.

#### ثانياً: مبدأ تعليم الموظفين

يعرف التعليم على أنه: "كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات" التي بدورها تساعد في اتخاذ القرارات الأكثر عقلانية ورشدانية، حيث ينبغي على كل مؤسسة أن توفر الظروف الملائمة للتعليم

<sup>1</sup> مها صلاح عسكر الشمري: تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2017، ص.49.

<sup>2</sup> محمد خميس العثماني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات-، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص.168.

\* **الفاعلية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية واستكشاف الفرص واستثمارها لصالح المؤسسة، **المسؤولية:** هي الشعور بالواجب والالتزام الذاتي والإداري للفرد بما يصدر عنه من أعمال، وإدراك الفرد لها إدراكاً كاملاً والاضطلاع بكافة المهام التي تستند إليه دون سواه، و**العقلانية:** تمثل الأشياء التي يتم استنتاجها بالتفكير وتكون موافقة للمنطق والعقل، والفترة السليمة، كما أنها تتنافس مع الحدس.

<sup>3</sup> سعد المحمدي: نماذج من الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.424.

<sup>4</sup> فيروز بوزورين: "تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مجلد 07، عدد 01، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2021، ص.70.

<sup>5</sup> سعد سالم سلطان: تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي لسنة 2005، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص.26.

ذلك لأن التعليم يساهم في زيادة المعرفة، الفعالية الذاتية والثقة بالنفس للموظفين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاح المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التحفيز

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد والعمل، وقد يأخذ أشكالاً مادية مثل: الأجر والعلاوات، كما قد يكون معنوياً مثلما أكدت على ذلك الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، مثل إظهار الإدارة الاحترام للعمال، والأهم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

ويرى *توماس ستير (Stirr, 2003)* أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف المكونة لكلمة Empower حيث تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

1. **تعليم الموظفين (Education):** يهدف إلى زيادة فاعلية الموظفين؛
2. **الدافعية (Motivation):** تهدف لتشجيع العاملين لتقبل عملية التمكين؛
3. **وضوح الهدف (Purpose):** يهدف إلى وضع خطة وأهداف واضحة المعالم؛
4. **حقوق الملكية (Ownership):** يقترح *ستير* معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) وهي: السلطة والمسئولة والإنجاز (Authority+Accountability+Achievement)؛
5. **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** التغيير الذي يؤدي إلى التحديث والتطوير حتى لا تبقى المؤسسة في حالة ثبات تؤدي إلى الفشل؛
6. **نكران الذات (Ego Elimination):** يعني البعد عن السيطرة والسلطة؛
7. **الاحترام (Respect):** يعني احترام إمكانيات كل عضو في المؤسسة، وقدرته على المساهمة فيها بالإبداع والتطوير.

### المطلب الثاني: أهمية ودوافع تمكين الموظفين

تخضع المؤسسات للعديد من الضغوط الداخلية والخارجية والتي تستدعي بالضرورة إيجاد بيئة التمكين وتمكين الموظفين، لما له من منافع تعود على هذه المؤسسات لمواجهة هذه الضغوطات.

<sup>1</sup> سليمة بوتاعة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز لإنتاج الكهرباء جيجل-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل الجزائر، 2014، ص.31.

<sup>2</sup> فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل: "دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأحضرية)-"، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017، ص.300.

<sup>3</sup> نعيم سلامة القاضي: "أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 العدد 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2018، ص.141.

## المدخل الأول: أهمية تمكين الموظفين

- تظهر أهمية تمكين الموظفين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، كما يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف وللمؤسسة، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:
1. إحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة الزبون واستمرارية التطوير<sup>1</sup>؛
  2. العمل على تعزيز شعور الموظفين بأهمية مايقومون به من أعمال، ما يدفعهم إلى الرغبة في زيادة احترافهم<sup>2</sup>؛
  3. توفير البيئة المناسبة للتميز والإبداع والابتكار<sup>3</sup>؛
  4. توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة من خلال قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة وحل المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر على نجاحها؛
  5. تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار ذلك أن التمكين يعتمد على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرارات في المؤسسة والإعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المؤسسة<sup>4</sup>؛
  6. اكتساب المعرفة والمهارة فانخرط الموظف في برامج التدريب وورش العمل والندوات يكسبه معارف جديدة قيمة والتي تصبح ثروة يملكها حتى وإن غادر المؤسسة<sup>5</sup>؛
  7. العمل على تحقيق أعلى درجة من الوفاء بالالتزامات والأدوار الوظيفية والتنظيمية المختلفة<sup>6</sup>؛
  8. يضمن تمكين الموظفين تحصيل ميزة تنافسية للمؤسسة وهي الموارد البشرية الممكنة، وبالتالي ترتفع أرباحها وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي: "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 03، العدد 01، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الحسين بن طلال، معان، الأردن 2017، ص.39.

<sup>2</sup> سعد الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص.414.

<sup>3</sup> مها أحمد القرزعي: فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر 2018، ص.80.

<sup>4</sup> توفيق كرمية: تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2008، ص.72.

<sup>5</sup> وافية فروحي: "محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة -دراسة تطبيقية على عينة من مفتشيات التجارة بولاية الجزائر-"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، ص.104.

<sup>6</sup> أحمد سعيد محمد البردويل: أثر تمكين العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة على إدارة الأزمات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص.13.

<sup>7</sup> سارة مرزوق، مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص.165.

9. زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابليات الموظفين وزيادة تمسكهم بالمؤسسة وذلك وكونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>1</sup>؛
10. تنبع أهمية تمكين الموظفين من كونهم أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا الموظفين ويشعرهم بإتاحة الفرصة لإثبات قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء<sup>2</sup>؛
11. التمكين يزيد من درجة الانجاز ومستوى الإبداع في المؤسسة فالتمكين يسهم في تعزيز الإبداع، ويوفر مناخا يتسم بالثقة والدافعية للعمل، فالمؤسسات الناجحة تشجع الإبداع من خلال التمكين، وترى أن التمكين يرتبط بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ونمط القيادة واستعداد الأفراد الموظفين في المؤسسة ومستوى الإبداع في المؤسسة<sup>3</sup>.

### المدخل الثاني دوافع تمكين الموظفين

لقد شدد الباحثون على وجود دافعين أساسيين لاعتماد تمكين الموظفين في المؤسسات وهي:

1. التطلع للديموقراطية ونبذ مشكلات الإغتراب الوظيفي\* المتأتية من التطبيق المتطرف لمبادئ الإدارة العلمية لصالح المؤسسة وأرباب العمل؛
  2. الدافع الاقتصادي الذي يستند على افتراض أن للموظفين فرصا كبيرة للإسهام في نجاح المؤسسة من خلال اقتراح التحسينات التي ترفع من جودة العمل والأداء الوظيفي<sup>4</sup>.
- ويصنف (الكيسي؛ 2005) المبررات التي دفعت المؤسسات إلى العمل بإستراتيجية التمكين إلى صنفين هما:
- المبررات الواقعية والعملية: وتنطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المؤسسات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهزيمة المستويات وتعددتها، وطول خطوط الاتصال

<sup>1</sup> طارق عوض محمد الماحل: "ممارسات التدريب وأثرها في تمكين العاملين-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع الصناعة اليمنى-"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن، 2017، ص.82.

<sup>2</sup> عماد مساعدي: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تسيير، قسم الاقتصاد وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص.21.

<sup>3</sup> عز الدين حملة، كثره بودرهم: "تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص.87.

\*الإغتراب الوظيفي: هو حالة الشعور بعدم الاندماج والتباعد عن المنظمة"، وان المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات المتميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون متناقضة للمعايير السائدة في مجتمعهم.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي: فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.136.

الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للموظفين، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الاستمرار منه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف؛

— **المبررات التطورية والإستراتيجية:** وتنطلق هذه المبررات من خلال استشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بمآله ومعالجه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الاستقراء والاستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، ولا شك أن مجتمعات ونظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء مؤسسات مغايرة كلياً عما هي عليه في المؤسسات القائمة، لذلك لا بد من بناء المؤسسات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من الدوافع الأخرى التي أدت بالمؤسسات إلى تبني مفهوم التمكين نذكرها

كالاتي<sup>2</sup>:

- ◀ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- ◀ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة داخل المدرسة، وخاصة الموارد البشرية؛
- ◀ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- ◀ توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

### المطلب الثالث: أنواع تمكين الموظفين

قسم (Suominen; 2005) عملية تمكين الموظفين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 46، 47.

<sup>2</sup> أحمد عبد الغفار: الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 153، 154.

<sup>3</sup> سارة الأدلبي: "أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 39، العدد 02 الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، 2019، ص 57.

2. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل<sup>1</sup>.

3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة<sup>2</sup>.  
كما ميز كل من (Stande and rothmann ; 2009) بين ثلاثة أنواع للتمكين وهي:

— **تمكين النساء (Women Empowerment):** هو تطوير طاقاتها وتشجيعها على ترك القيم والمعايير البالية التي تعوق انطلاقها وذلك من خلال رفع مستواها من الناحية التعليمية، واطاحة الفرص لها للعمل في المجالات المختلفة وتزويدها بالتعليم والتدريب المهني اللازم لذلك والعمل على مواجهة المعوقات التي تحول دون مشاركتها الفعالة في التنمية والحد منها، فالتمكين يعني ادراك المرأة ووعيها بالمعتقدات والممارسات، وأن مشاكلها ليست ناتجة من عدم كفاءتها أو قدرتها بقدر ما هي ناتجة عن مواجهتها لنظام اجتماعي يحد من قدرتها وامكانياتها<sup>3</sup>.

— **التمكين الهيكلي (Structural Empowerment):** يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين التجسيد التنظيمي والإجراءات والعمليات والسياسات، ولهذا يرتبط التمكين الهيكلي بالجانب الاجتماعي التنظيمي، يعرفه كل من (Bowen & Lawler) على أنه "يركز على تلك الممارسات الإدارية التي تهدف إلى توفير المزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم"<sup>4</sup>.

— **التمكين النفسي (Psychological Empowerment):** هو مجال يضم الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات التي تهدف إلى حماية الجانب النفسي للموارد البشرية من أخطار العمل، الأمراض المهنية، وسوء المعاملة وقلة الأمن يهدف الحفاظ عليها والرفع من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتمد التمكين النفسي على العلوم النفسية

<sup>1</sup> عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص.42.

<sup>2</sup> عواطف بوقرة، حليلة بوقرة: "التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص.106.

<sup>3</sup> طيب عيساوي، حولة ركوك: "دور الإذاعة المحلية في تمكين المرأة وإدماجها في عملية التنمية المحلية-دراسة نظرية للمعالجة الإعلامية لقضايا المرأة في إذاعة سطيف-"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2021، ص.231.

<sup>4</sup> العسالي محمد خالد، طارق هزوشي: "قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص.173.

والاجتماعية بما يخدم العلاقة بين الإنسان وبيئة العمل لتحقيق التنسيق بينهما بما يخدم الموظف والمؤسسة والمجتمع ككل<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أبعاد ومستويات، الأساليب ونماذج تمكين الموظفين

يهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين، ويتم التمكين عندما تنقل الإدارة العليا السلطة والمسؤولية إلى الموظفين ذوي المستوى الأدنى، وذلك وفق مجموعة من الأساليب ونماذج كما هو موضح في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أبعاد ومستويات تمكين الموظفين

اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين فمنهم من يجد للتمكين بعدين ومنهم من يجد أكثر من ذلك ولقد قسم الباحثون تمكين الموظفين إلى مستويات مختلفة، وسنحدد من خلال هذا المطلب كل من أبعاد التمكين ومستوياته.

#### المدخل الأول: أبعاد تمكين الموظفين

إن نجاح التمكين في المؤسسات يحتاج توفير المتطلبات الأساسية بدءا بعملية الاختيار والتعيين للأفراد، ومرورا ببناء قيم التنظيم المدرك من قبل الأفراد وتحفيز إمكانيات الأفراد من خلال التدريب مباشرة التمكين بطريقة واعية ومؤسسة وفقا لاحتياجات ومتطلبات العمل، ومن أهم أبعاد التمكين نذكر منها ما يلي:

#### أولا: تفويض السلطة والصلاحيات

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين إن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح الموظفين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ويشير الباحثان **فور و فوتر** إلى أن التمكين مسألة درجة فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للموظفين لتشمل تشخيص المشكلة وإكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للموظفين أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نلايحية الطيب، محمد السعيد عابدي: "التمكين كآلية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية-دراسة تطبيقية-"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2021، ص.40.

<sup>2</sup> وافية فروخي، مرجع سبق ذكره، ص.105.

### ثانيا: المشاركة

ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار<sup>1</sup>، يركز هذا البعد على إبداء الموظفين لآراء والاقتراحات وعرض البدائل للمدير، والنظر عن مدى اخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي حيث يتقاسم الموظفين من جميع المستويات المعلومات، المعرفة، التي تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة<sup>2</sup> فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيرا من الجهود<sup>3</sup>.

### ثالثا: التدريب

لكي يكون باستطاعة المؤسسة تنفيذ برامج لتمكين الموظفين فيها فإنها تحتاج بذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب الموظفين والمديرين، ونوه **بوين ولول Lawler&Bowen** إلى أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الوافي على نشاطات الوظيفة التي يقوم بأدائها فالتحول من نظام المراقبة إلى نظام التمكين لا بد أن يمر عن طريق التدريب الذي يكسب المديرين مهارات جديدة تتعلق بالإشراف، والتسيير، والثقة والالتزام، وتقدير التعلم لدى الموظفين، والاندماج مع المؤسسة وقيمها، والتفويض، والثقة الذاتية، وكل ما من شأنه أن يساهم في تعظيم جهود الموظفين<sup>4</sup>.

### رابعا: تحديد المهمة

يأخذ بعين الاعتبار كمية استقلالية المسؤول عن الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به؟، ومن ثم يدرك الموظفون ما يقومون به لإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال، أي يجب تحديد مهمة الموظف وتدريبه

<sup>1</sup> هيفاء طيفور: "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومواقفه من وجهة نظرهن أنفسهن"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 07، العدد 02، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، الجزائر، 2018، ص.54.

<sup>2</sup> فتيحة ونوغي، محمد بجاوي: "التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف الصندوق الوطني للعمال غيز الأجراء وكالة casnos-البويرة"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 01، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021، ص.388.

<sup>3</sup> الزين الخليفة الخضر خليفة: "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم"، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2020، ص.219.

<sup>4</sup> ناصر حسين غني: "التمكين التنظيمي للتدريس الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي"، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، المجلد 02، العدد 01، مخبر الدراسات الأثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص.140.

على مهامه الجديدة لأن فهم ما سيقوم به كفيل بتخطيه كل عقبات الفشل التي يمكن أن تعترضه في العمل إذ لم يفهم ماهو المطلوب منه<sup>1</sup>.

#### خامسا: الالتزام

ويقصد بالالتزام، إلى أي مدى توجد لدى الفرد الرغبة والشعور القوي للبقاء كعضو في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا للأهداف التي يسعى لتحقيقها. وتظهر السلوكيات الناتجة عن الالتزام، بالتوضيحات التي يقدمها الفرد من أجل مؤسسته، والمثابرة، والقدرة على التحمل<sup>2</sup>.

#### سادسا: التحفيز

التحفيز يعني وصول الموظفين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك الموظفين لأداء العمل ذاتيا، والتحفيز يأتي من أعماق النفس، وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه احترام وثقة وحب وولاء لإنتاج الآخرين<sup>3</sup>.

#### سابعا: التقليد والمحاكاة

محاكاة السلوك، ودراسة التمييز الشخصي، تقدم للجيل الموظف لتقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم، تعتبر المحاكاة من أهم الوسائل في تنمية المهارات وتغيير السلوك<sup>4</sup>، ويقول باين بأن تبعية الموظفين لمدراءهم ولأنظمة المؤسسة قد تؤدي إلى نوع من الخلل في النموذج، حيث أن تبعية الموظفين في بعض المؤسسات تخضع لنوع من التهذيب، ولاشك في أن هذه التبعية تؤدي إلى الحد من إنتاجية المؤسسات، وعليه فإنه لا بد للمديرين إن أرادو تمكين موظفيهم أن يتنازلوا عن المفاهيم الرسمية التقليدية للسيادة، فمن خلال نموذج إستراتيجية التمكين، يمكن لكل من المديرين والموظفين الاستفادة من المداولات والاتصال والتأثير، حيث إن هذه المفاهيم والأنشطة تعتبر متناغمة أكثر مع

<sup>1</sup> فاطمة عطاء الله: "تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر-"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص.162.

<sup>2</sup> حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة-دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص.51.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء طلحي: "أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس-"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص.654.

<sup>4</sup> MashariJ.ALMOTAWTEH: "Impact of Employee Empowerment on Competitive Advantage :Mediating Role of Ethica Leadership",Palarchs Journal of Archaeology of Egypt, Vol.17, N° 7,Egypt,2020,P.16374.

أساليب الإدارة بالمشاركة، فالمديرين بحاجة إلى أن يدعموا موظفيهم أكثر من حاجتهم للرقابة، بحيث يتمكن الموظفون من تطوير أساليب الإدارة الخاصة بهم، هذه الأساليب التي تعمل بدورها على تعزيز مفهوم التمكين<sup>1</sup>. ويمكن توضيح أبعاد التمكين حسب أهم الدراسات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 1-1: أبعاد التمكين حسب أهم الدراسات

الباحث	الأبعاد المقدمة للتمكين
Ivancevich 1997	المشاركة في المعلومات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
Daft 2010	توافر المعلومات، امتلاك المعرفة القوة، المكافآت.
ملحم 2006	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات.
Chital et al	اجراءات القيادة، المكافآت، الهيكل، تصميم الوظيفة.
Griffin et Moorhead 2001	التدريب، التحفيز، الالتزام، الحرية والاستقلالية، الثقافة.
Robbins 1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي.
Appelbaum 1998	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.
Erstad 1997	المعرفة، المشاركة.
Spector 1997	البعد المهاري، البعد الإداري.
سعد بن مرزوق العتيبي 2004	المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.
Bowen & Lawler 1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
Blanchard 2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الهيكل التنظيمي، فرق العمل، المشاركة في صنع القرار.
Choi 1999	الحرية، المسؤولية.
Argyris 1998	دعم المؤسسة، حرية التصرف.
Gregorey	فريق العمل، التفويض.
Lashely and McGoldrick 1994	المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.
Thomas & Velthouse 1990	التأثير الحسي، الكفاية، معنى العمل، المسؤولية.
Spreitzer 1995	المعنى، الإدارة الذاتية، الكفاءة، الأثر.

<sup>1</sup> محمد محمود الفاضل: تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص. 41.

المصدر: محمد عميري: "دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البليدة-دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية-فرانز فانون بالبليدة-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020 ص.497.

## المدخل الثاني: مستويات تمكين الموظفين

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط التي من شأنها أن تقلل من المردودية وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية التمكين<sup>1</sup>، لهذا قسم *MC Shane and Glinow* تمكين الموظفين إلى ثلاثة مستويات، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها الموظفون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في<sup>2</sup>:

### 1. المستوى الأدنى

في هذا المستوى يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم الموظفون الحلول بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

### 2. المستوى المتوسط

ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة<sup>3</sup>.

### 3. المستوى الأعلى

ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها الموظفون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق نجد أنهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مراد زايد، نور الدين صراب: "مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية-دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 02، المدرسة الوطنية العليا في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، القلعة، الجزائر، 2016، ص.170.

<sup>2</sup> حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص.51، 52.

<sup>3</sup> مراد زايد، نور الدين صراب، مرجع سبق ذكره، ص.170.

وهناك تصنيف آخر لمستويات التمكين نذكرها على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **المستوى الفردي**: من خلال تطوير الإحساس بالذات وتعزيز الثقة والقدرة الشخصية والقدرة على التواصل والتحاوور والتأثير على طبيعة العلاقات والقرارات وعمل الأفراد مع الآخرين لتحقيق التأثير على طبيعة العلاقات والقرارات وعمل الأفراد مع الآخرين لتحقيق التأثير المطلوب بدرجة أكبر من التأثير في حالة العمل الفردي؛
- **المستوى الجمعي**: لتطوير القدرة على التنظيم والعمل الجمعي والإحساس بالقوة والقدرة الأكبر على التأثير؛
- **المستوى البيئي**: لتطوير المناخ السياسي والاجتماعي والقواعد الاجتماعية والحوار العام لتدعيم التمكين في المستويين المتقدمين.

تطبق الكثير من المؤسسات اليوم برامج تمكين الموظفين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي<sup>3</sup>:

التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ

ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن المؤسسات الحديثة تطبق برامج التمكين، ولكن بدرجات متفاوتة فالتمكين في بعض المؤسسات يشجع الموظفين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأها، وبعضها الآخر يعطي الموظفين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والموظفين في مؤسسات الأعمال<sup>4</sup>.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

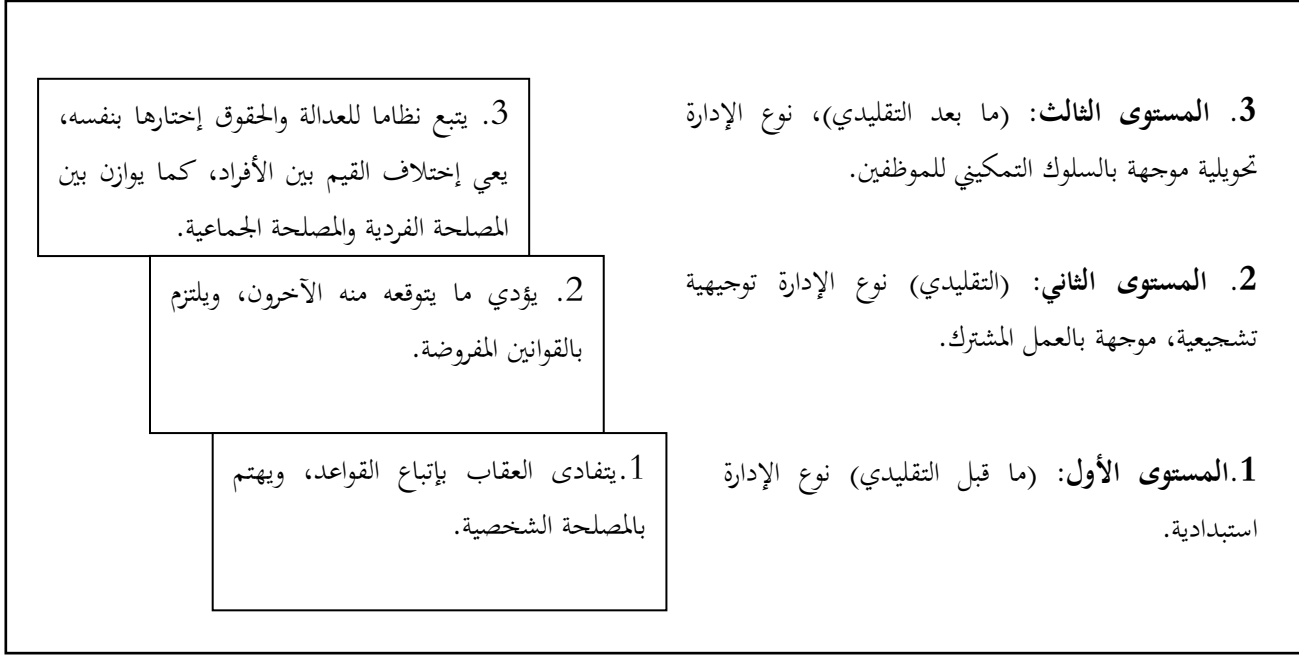
<sup>1</sup> أبوبكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017، ص.17.

<sup>2</sup> سعد سالم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص.26.

<sup>3</sup> الطاهر غراز، نورية سولمية: "تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا، 2020، ص.48.

<sup>4</sup> أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص، ص.17، 18.

الشكل رقم 1-1: مستويات التنمية المعنوية للموظفين في مؤسسات الأعمال



المصدر: أبوبكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص.19.

المطلب الثاني: أساليب تمكين الموظفين

للتمكن تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أولا: أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق

إشراف واسع وتتضمن كذلك منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، يركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>.

### ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وهذا وقد توصلت *Spretizer* إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، ينظر هنا للتمكين على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أسلوب تمكين الفريق

أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين الموظفين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيم الهرمي، وهذا وأن منح التمكين للفرد يعطي للفريق دوراً أكيداً في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين إعفاء الفريق يؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المعنوية من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق<sup>3</sup>.

### رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء *Edwards Deming* وأفكاره حول الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم

<sup>1</sup> أفراح خضير عبد الرضا الغامبي: تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص.64.

<sup>2</sup> نبال مفيد أحمد: تقويم متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2018، ص.32.

<sup>3</sup> إبراهيم خليل إبراهيم روقة: التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص.23.

إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع، ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة<sup>1</sup>.

### خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فالجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا، حيث يصعب تطبيق التمكين دون وجود أسس هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى قيام العلاقات بين القائد والموظفين على أساس من الثقة والدعم والتواصل وتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة<sup>2</sup>.

وفي هذا الصدد أورد *دافيس Davis* أن هناك عدة طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي<sup>3</sup>:

- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، وهنا لا يعني أن يتحمل القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمديري المؤسسات فقط؛
- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل؛
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم؛
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور الموظف، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له؛
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم؛
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين؛

<sup>1</sup> لبي طلي، مرجع سبق ذكره، ص.40.

<sup>2</sup> يوسف عبد المعطى مصطفى، منى شعبان عثمان: "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية المجلد 03، العدد 12، كلية التربية، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر، 2019، ص.328.

<sup>3</sup> فؤاد عيشور، حلمي دريدش: "دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر"، مجلة المحترف للعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص.253، 254.

- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها، وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين المدير والمرؤوسين؛
- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة النجاح في الكثير من الأحيان؛
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.

### المطلب الثالث: نماذج تمكين الموظفين

لقد طور الباحثون العديد من النماذج المتعلقة بالتمكين، ومن أكثر النماذج المتعارف عليها مايلي:

#### أولاً: نموذج كونجر وكانونغو *Conger&Kanungo*

يعتبر عمل الباحثين نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظفين، ومن خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر للتمكين كما يلي<sup>1</sup>:

- مركب اتصالي: فهو يدل ضمناً على تفويض القوة؛
- مركب تحفيزي: فهو يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الباحثان.

كما حدد النموذج خمس مراحل للتمكين تتضمن ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى:

- أ. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة للمركزية في توزيع الموارد؛
- ب. عوامل بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود المساواة والعدالة الإدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد؛
- ت. عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين؛

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا للتضامن، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس والتنظيم والعمل، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، الجزائر 2019/2018، ص.122.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عجينا العبيد: التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2020، ص.22.

- ث. عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والموظفين، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار؛
2. استخدام السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف الموظفين؛
3. توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنحرفة والاستشارة العاطفية؛
4. تمكين الموظفين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد؛
5. التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

#### ثانياً: نموذج *Thomas & velthouse*

قام *Thomas & velthouse* بإكمال العمل الذي أنجزه *Conger & Kanungo* فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي *Cognitive*، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة، وحدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين الموظفين، حيث شعرا أنها تمثل أساساً له نبيها كما يلي<sup>1</sup>:

1. التأثير الحسي أو الإدراكي *Sense of Impact*: ويقصد به الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل farkاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة؛
2. الكفاءة *Competence*: وهي ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بشكل جيد وقد عرفها *Thomas & velthouse* على أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد عند المحاولة مهمة ما بمهارة عالية؛

<sup>1</sup> لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص، ص. 52، 53.

3. إعطاء معنى للعمل **Meaningfulness**: وهو شعور الفرد بأن عمله مهم بالنسبة له وأنه يجب القيام به، وقد رأى **Thomas & Velthouse** أن معنى العمل ينطوي على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة؛
4. الاختيار **Choice**: أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بالحرية، والإحساس بالقدرة على إستخدام حكمة الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.
- نلاحظ من خلال هذا النموذج أن **Thomas & Velthouse** عاجلا التمكين من الناحية النفسية للفرد.

### ثالثا: نموذج ديفيس **Davis**

- اقترح **ديفيس Davis** من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي<sup>1</sup>:
1. التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المؤسسة ككل وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية؛
  2. التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه؛
  3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدة صفات مثل المصدقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عالي وأن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت؛
  4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المؤسسة وتحرص على تطوير مهارات عاملها؛
  5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين؛

<sup>1</sup> راضية عروف: التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة-دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص، ص.42، 43.

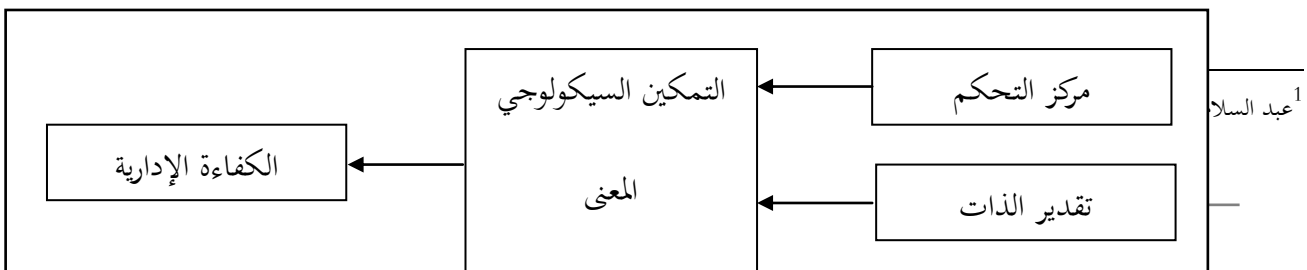
6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين إذا أرادت المؤسسة أن تمنح للموظف التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون الموظف والمؤسسة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الشائئية من طرفين؛
7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات للمدير له دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واحترامه للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل؛
8. **التمكين من خلال الاحترام:** يرغب الموظفون بأن يعاملون باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات وبالتالي إظهار أداء متميز؛
9. **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير بالموظفين فإن ذلك يؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها؛
10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون بعض الأحيان ضرورية للإبداع.

رابعا: نموذج Spritze (1995)

وقد حدد شبرايترز هذه الأبعاد كما يأتي<sup>1</sup>:

1. **المعنى:** يتضمن الموائمة بين مطالب دور عمل الفرد ومعتقداته وقيمه وسلوكه، حيث يترتب على ذلك إحساس الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى شخصي بالنسبة له؛
  2. **الكفاءة:** تشير إلى فعالية الذات الخاصة بعمل الفرد، أو اعتقاد الفرد بقدرته على إنجاز أنشطة العمل بمهارة؛
  3. **التحديد الذاتي:** بمعنى إحساس الفرد بقدرته على اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، فهو يعكس الإحساس بالاستقلالية أو الاختيار، مثلا في صنع قرارات عن الطرق، السرعة والجهد المبذول لأداء العمل؛
  4. **التأثير:** وهو الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التأثير على نواتج العمل الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية.
- والشكل التالي يوضح التمكين كعملية إدراكية:

الشكل رقم 1-2: التمكين كعملية إدراكية



المصدر: عبلة صقر: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص.23.

ونلخص نماذج التمكين المذكورة في الجدول التالي:

جدول رقم 1-2: نماذج التمكين والفروقات فيما بينهما

إسم النموذج	المدخلات	المخرجات	المميزات	العيوب	الجوانب المشتركة
نموذج Conger & Kanungo	حصر العوامل المؤدية إلى إنعدام القوة: البيروقراطية، ضعف نظم الاتصالات، المركزية، نمطية التسيير الإداري	التمكين والتحفيز	يعبر التمكين عن تفويض القوة	تجميع العوامل السلبية ودرجة تأثيرها. تجاهل التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ	العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.
	حصر	تغيير سلوكيات	تناول التمكين	تجاهل التحفيز.	العمل وفق

<p>خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.</p>	<p>عدم تحديد عوامل الضعف التي تحد من فرص التمكين.</p>	<p>كعملية إدراكية وليس كسياسة إدارية. الإهتمام بالاتصال وتفسير المعلومات كمتغيرات تؤثر على التمكين</p>	<p>الموظفين وتحقيق التمكين</p>	<p>متطلبات التغيير الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المهمة وأثرها على سلوك الموظفين</p>	<p><b>نموذج Thomas &amp; Velthouse</b></p>
<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على العنصر البشري. الحرص على إزالة أوجه القصور.</p>	<p>تجاهل التعليم المستمر كوسيلة لتطوير قدرات الموظفين وتحسين مستويات الأداء.</p>	<p>البساطة والوضوح. طرح خطوات إدارية محددة وقابلة للتطبيق بناء ثقة تنظيمية مرنة. تحسين المناخ التنظيمي.</p>	<p>تطوير مستويات الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، والوصول إلى التمكين التدريجي.</p>	<p>إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية، والتخلي عن الأساليب التقليدية، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات.</p>	<p><b>نموذج Davis</b></p>
<p>العمل وفق خطوات محددة وواضحة. التركيز على تنمية العنصر البشري.</p>	<p>عدم الاهتمام برفع قدرات ومهارات وخبرات الموظفين.</p>	<p>جذب انتباه الموظفين إلى أهمية التمكين.</p>	<p>تحقيق الكفاءة الإدارية، وتحقيق الإبداع الإداري، وتحقيق التمكين.</p>	<p>حصر العوامل الشخصية التي تسهم بدرجات متفاوتة في تمكين الموظفين.</p>	<p><b>نموذج Spritzer</b></p>

**المصدر:** أبوبكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص، ص.53، 54.

### المبحث الثالث: تطبيق تمكين الموظفين في المؤسسة الاقتصادية

إن للتطورات المتتالية التي تحدث في الفكر الإداري المحيط بالمؤسسات الاقتصادية، الدور الكبير في بروز مفهوم التمكين، ذلك لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بهذه المؤسسات.

#### المطلب الأول: خطوات تمكين الموظفين ومتطلبات تطبيقه

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة خطوات ولتطبيقه وجب توفير مجموعة من المتطلبات حيث سنتطرق لكل هذا من خلال هذا المطلب.

#### المدخل الأول: خطوات تطبيق تمكين الموظفين

لتطبيق عملية التمكين داخل المؤسسة يجب المرور بمجموعة من الخطوات، والتي نذكرها كالتالي:

##### أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين الموظفين أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تحسين خدمة الزبائن؛
2. رفع مستوى الجودة؛
3. زيادة الإنتاجية؛
4. تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
5. 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 أيضا 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.

<sup>1</sup> توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص.103.

## ثانياً: التغيير في سلوكيات المدراء

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التحلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين<sup>1</sup>.

## ثالثاً: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والموظفين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يجذبون التحلي 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<sup>2</sup>.

## رابعاً: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين الموظفين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي<sup>3</sup>.

## خامساً: توفير المعلومات

لكي يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن المؤسسة التربوية والموظفون فيها، حيث أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة التربوية، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في إنجاح المؤسسة التربوية<sup>4</sup>.

## سادساً: اختيار الأفراد المناسبين

<sup>1</sup> أسماء قريقة، عبد الرؤوف بوعزة: "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 05، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 2019، ص.38.

<sup>2</sup> خالد سليمان المومني، السيد محمد علي القضاة: معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2017، ص.49.

<sup>3</sup> خبراء المجموعة العربية: المستقبل الوظيفي في ظل حدارات التدريب، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص.41.

<sup>4</sup> محمد محمود الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص.36.

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل<sup>1</sup>.

### سابعاً: توفير التدريب

التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية لحل المشكلات، والإتصال وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للموظفين، ولعل من الأمور التي ينبغي للموظفين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية، والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي التي دعا إليه الإسلام<sup>2</sup>.

### ثامناً: الإتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير؛

### تاسعاً: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل؛

### عاشراً: عدم استعجال النتائج

بما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة<sup>3</sup>.

### المدخل الثاني: متطلبات تطبيق تمكين الموظفين

تجمع الدراسات على أهمية توافر متطلبات أساسية لتحقيق التمكين الناجح للموظفين إن كانوا مدراء عملاً مرؤوسين، ويمكن إلقاء الضوء على تلك المتطلبات علماً لنحو التالي:

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص.36.

<sup>2</sup> أحمد محمد الشيبان، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص.232.

<sup>3</sup> خالد سليمان المومني، السيد محمد علي القضاة، مرجع سبق ذكره، ص.51.

### أولاً: الثقة الإدارية

أساس عملية التمكين هو الثقة ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرين في موظفين يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل<sup>1</sup>:

1. إمدادهم بمزيد من المعلومات؛

2. حرية التصرف الاختيار.

فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

### ثانياً: تعزيز المسؤولية

المشاركة بالمعلومات تضع الموظفين أمام مسؤوليات حقيقية، إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم، وهذا ما يؤكد ستيفن كوفي في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فعالية، حيث يصر على أن الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية الفردية والجماعية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: فرق العمل

وهي مجموعة صغيرة من الأعضاء لديهم هدف مشترك وأدوار مترابطة ومهارات تكميلية إذ يتطلب تمكين الموظفين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري والتشجيع عليه من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الإدارة العليا لما يشرح من تلك الفرق من أفكار وقرارات<sup>3</sup>.

### رابعاً: الدعم الاجتماعي

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه؛

### خامساً: الأهداف والرؤية المستقبلية

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص.143.

<sup>2</sup> لطيفة بري، مرجع سبق ذكره، ص.64.

<sup>3</sup> أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، مرجع سبق ذكره، ص.57.

يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين إن أدرك الموظفون بما أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة؛

### سادسا: الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين الموظفين فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين؛

### سابعا: التدريب المستمر

لا يمكن تمكين الموظفين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم وأن تمكين الموظفين اكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نتائج تطبيق تمكين الموظفين ومؤشرات قياس فاعليته

يترتب عن تطبيق مفهوم التمكين داخل المؤسسات نتائج عديدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للأفراد الموظفين فيها، ويتم قياس فاعلية هذه النتائج وفق عدة مؤشرات، وستتطرق لنتائج تطبيق التمكين ومؤشرات قياس فاعليته من خلال هذا المطلب.

### المدخل الأول: نتائج تطبيق تمكين الموظفين

يحقق التمكين مجموعة من النتائج وهي بمثابة فوائد تعود إلى الموظف وإلى المؤسسة وإلى الزبائن على حد سواء والتي نعرضها كما يلي:

#### أولا: نتائج خاصة بالموظف

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف، ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عاصم ، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص، ص.143، 144.

1. **تحقيق الإنتماء:** يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة إنتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي له، ويعد شعور الموظف بالإنتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخه والتي تعد من أهم فوائد التمكين، وينتج عن هذا الإنتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني التغيب عن العمل وانخفاض معدل دوران العمل<sup>1</sup>.
2. **تطوير مستوى أداء العاملين:** حيث أن الفرد العامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين الموظفين بها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقفتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم إستقلالية وحرية في التصرف<sup>2</sup>.
3. **الشعور بالرضا:** إن التمكين إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية والسيطرة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، وكذلك يمنح الحرية للفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله، كل هذا من شأنه أن يخلق الشعور بأقل قدر من الضغوطات، وفي نفس الوقت يساعد على زيادة الشعور بالرضا؛
4. **المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة:** إن من نجاح برامج التمكين توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف، هذه المعرفة والمهارة يكتسبها هذا الأخير من خلال الدورات التدريبية والندوات، والمؤتمرات التي توفرها له المؤسسة قصد تدريبه وتطويرهم وعليه فالمؤسسات الناجحة لا يمكن أن تفرط في هؤلاء الموظفين الممكنين بسهولة، بل تعمل جاهدة على المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة<sup>3</sup>.
5. **المحافظة على الوظيفة من قبل الموظف:** الموظف الممكن يدرك قيمة الوظيفة بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية مايقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة<sup>4</sup>.

#### ثانيا: نتائج خاصة بالمؤسسة

يحقق تطبيق التمكين داخل المؤسسة مجموعة من النتائج نذكرها كما يلي:

<sup>1</sup> سعد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص.421.

<sup>2</sup> سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص.60.

<sup>3</sup> حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص.32.

<sup>4</sup> إيمان عمر العبد طموس: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص.19.

1. **زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة:** العامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والموظفين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى الموظفين وانخراطهم فيها وتحسين في مستوى إنتاجية الموظف كما ونوعا؛
2. **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع الموظفين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية؛
3. **مساعدة المؤسسة في برامج التطوير:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتحمده أقل مقاومة للتغيير، هذا لأن من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد؛
4. **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث الأداء:** من حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة حيث تبين من خلال الدراسات بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام<sup>1</sup>؛
5. **تحسين العلاقة بين الموظفين:** من خلال التسويق الداخلي الذي يعد من المهام المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين الموظفين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة الموظف لزميله في العمل<sup>2</sup>.

### ثالثا: نتائج خاصة بالزبائن

- بما أن لتطبيق التمكين نتائج على كل من الموظفين والمؤسسة، له أيضا نتائج خاصة بالزبائن<sup>3</sup>:
1. **حصول الزبائن على معلومات وخبرات جديدة:** لأن الموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول السلعة أو الخدمة؛

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة عيسات، عبد الحفيظ يجاوي، طه ياسين مرياح: "تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، مخر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص، ص.47، 48.

<sup>2</sup> زينب قسوم: الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين المرأة بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمديرية الخدمات-جيجل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015، ص.112.

<sup>3</sup> سليمة بوتاعة، مرجع سبق ذكره، ص، ص.63، 64.

2. المرونة والتكيف والإستجابة في التعامل مع الزبائن: دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز لأن التمكين يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، وهذا ما يدخل في إطار ما يسمى بتسويق العلاقات؛

3. حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب: لقدرة الموظف الممكن من مراعاة الإختلافات في رغبات الزبائن، وتقديم ما يلي إحتياجاتهم حسب الطلب؛

4. الحصول على خدمات أو سلع بجودة عالية وأسعار منخفضة: نتيجة زيادة الإنتاجية ونقص التكاليف. والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين:

الجدول رقم 1-3: أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

بعد التمكين	قبل التمكين
التحدي والاختلاف.	الخوف.
التعلم مغامرة.	التعلم مسؤولية.
الموظفون يحلون مشاكلهم بأنفسهم .	الموظفون يقومون بمبادرات ضعيفة.
التطوير المستمر.	التدريب والتطوير الضئيل.
الترحيب بالتغيير.	تجنب التغيير.
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة.	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد.
التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص.	التدريب والتطوير مسؤولية فردية.
الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة.	نقص الرؤية.
حل المشاكل.	تجنب المشاكل.
الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات والأفكار والمهارات.	الاتصال المغلق.
الثقة.	الشك.

المصدر: راضية عروف، عبود زرقين: "استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 10، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص.156.

المدخل الثاني: مؤشرات قياس فعاليته

إن تطبيق التمكين يحتم تقييم مدى فاعلية تنفيذه، وفي هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية<sup>1</sup>:

1. عدد الأفكار الجديدة، فالابتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والتحفيز والحماس لدى المرؤوسين؛
2. نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة؛
3. مدى التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة؛
4. مدى النجاح في التنافس بالوقت؛
5. مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية؛
6. مدى التحسين في معنويات ورضا الموظفين؛
7. مدى التحسين في ولاء الموظفين؛
8. زيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المؤسسة على التنافس.

### المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تطبيق تمكين الموظفين

يلعب التمكين دورا جوهريا في تطوير المؤسسات، حيث تتجسد هذه الأهمية من خلال توفير بيئة تمكينية تضمن الكفاءة والفعالية والاستمرارية، لكن تواجه أيضا المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين الموظفين.

### المدخل الأول: فوائد تطبيق تمكين الموظفين

يمكن حصر فوائد التمكين في النقاط التالية:

#### أولا: على مستوى الموظفين

يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع لدى الموظفين داخل المؤسسة وفيما يلي عرض لأهم فوائد تطبيقه على مستوى الموظفين:

1. تشجيع الأفراد على العمل الجماعي لحل المشكلات الخاصة بالعمل؛
2. زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات التي تؤثر على وظائفهم؛
3. زيادة الكفاءة والفعالية لدى الموظفين حيث تمثل الكفاءة مقياسا لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> مينة بريقة، وسيلة بن شنة، كميلية زموري: دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية-دراسة حالة مصحة وادي ريغ بتوقرت-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2019، ص.52.

4. شعور الموظفين بالرضا<sup>2</sup>؛

5. ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة<sup>3</sup>؛

6. التقليل من مقاومة التغيير فعندما يملك الموظفون كل المعلومات في المؤسسة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالتالي يكونون مدركين لأهمية التغيير<sup>4</sup>.

### ثانياً: على مستوى المؤسسة

تأتي أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وسنوضح فوائده بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية:

1. إرتفاع الإنتاجية وانخفاض نسبة الغياب؛

2. تحسين جودة الإنتاج والخدمات؛

3. تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة<sup>5</sup>.

4. تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المؤسسة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي<sup>6</sup>؛

5. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> أحلام عنصر: الاقتصاد العربي ورسملة المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018، ص، ص. 118.

<sup>2</sup> نعيم سلامة القاضي، مرجع سبق ذكره، ص. 140.

<sup>3</sup> الطاهر غراز: "تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية-"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناخمت جامعة الجزائر 2، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2020، ص. 40.

<sup>4</sup> خالد أحمد علي محمود: العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والدكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية مصر، 2019، ص. 413.

<sup>5</sup> لنا حسن فياض: "متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة للعمال في منظمات الأعمال"، مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد 02، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا، 2020، ص. 283.

<sup>6</sup> خالد أحمد علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص. 406.

<sup>7</sup> صفاء جواد: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2012، ص. 85.

6. زيادة القدرة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد وخفض نسبة دوران العمل وزيادة فعالية الاتصال بين المؤسسة والمخدومين<sup>1</sup>.

### المدخل الثاني: معوقات تطبيق تمكين الموظفين

من معوقات تطبيق تمكين الموظفين نذكر مايلي:

1. الثقافة التنظيمية: فإن لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تمين الموظفين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم الموظفين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، أفراد تكنولوجيا...) وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة<sup>2</sup>؛
2. جمود الهيكل التنظيمي الهرمي<sup>3</sup>؛
3. عدم ملائمة خطط التغيير والممارسات الداعمة للتمكين في تحقيق تطبيق فعلي له بسبب احتواء تلك الممارسات على تناقضات تعيق الإبداع في التمكين<sup>4</sup>.
4. عدم الثقة الإدارية وإختلاف في أهداف كل من الإدارة والموظفين<sup>5</sup>.
5. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار بسبب غياب عامل الثقة بين أفراد المؤسسة وقادتهم<sup>6</sup>.
6. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
7. السرية في تبادل المعلومات<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> إيمان بن زيان، زكية بوسعد: "دور إستراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني-دراسة ميدانية-"، مجلة الاقتصادي الصناعي، المجلد 02، العدد 12، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017، ص.169.

<sup>2</sup> كمال قاسمي، دنيا ضيف: "واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص.299.

<sup>3</sup> سفيان شرفي: "دور استراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص.85.

<sup>4</sup> زكية بوسعد: إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة-دراسة حالة الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2018/2017، ص.21.

<sup>5</sup> سارة خلفة، فلة عيساوي: "التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، 2018، ص.363.

<sup>6</sup> عبد الرفيق بوزوق، مرجع سبق ذكره، ص.49.

<sup>7</sup> شعبان فرج، سعيدة شيخ: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات"، مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة يحي فارس، المدينة الجزائر، 2015، ص.102.

8. اعتبار التفويض أحد مرادفات التمكين، فيتم المساواة بين التمكين وتفويض السلطة<sup>1</sup>.

أما (Forrester ;2000) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي<sup>2</sup>:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ؛
- المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين؛
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل مؤسسة؛
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

### خلاصة الفصل الأول

سلطنا في هذا الفصل الضوء على مفهوم تمكين الموظفين، وتباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر الباحثين، فمنهم من نظر إليه من جانب نفسي تحفيزي، ومنهم من نظر إليه من جانب إداري، ويشترك التمكين في مفهومه مع مفهوم التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، وللتمكين أهمية بالغة حركت المؤسسات ودفعتهم لي تبنيه في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد المنافسة فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى أعلى درجة لولاء وانتماء الموظف للمؤسسة، إلا أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية جعل هذا المفهوم موضع التطبيق، وذلك بإتباع خطوات متتالية وتوفير متطلبات أساسية أهمها دعم الإدارة العليا ومساندتها لخطط التمكين بالإضافة إلى تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لتلك الخطط، ويترتب عن تبني تمكين الموظفين بمختلف أنواعه نتائج كثيرة تعود على كل من المؤسسة والموظفين والزبائن على حد سواء.

كما اتضح لنا أن تطبيق تمكين الموظفين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، نظراً للمعوقات التي تواجهها المؤسسات التي تحاول تطبيقه، كونه عملية متشابكة ومتداخلة في أبعادها وأساليبها ومستوياتها لذا فإنها تحتاج إلى تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات.

ومن جهة أخرى فإن جودة الخدمات تعد فلسفة إدارية حديثة تتضمن مبادئها العديد من التطبيقات الواسعة في جميع المؤسسات على اختلاف نشاطها، وذلك لتحقيق رضا الزبون من خلال إشراك جميع الموظفين في المؤسسة في عملية

<sup>1</sup> أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي: "التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 04 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2021، ص.316.

<sup>2</sup> سارة خلفه، فلة عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص.364.

اتخاذ القرار، وبناء عليه فإن نجاح جودة الخدمة المقدمة للزبائن يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري ممكن وبكامل الصلاحيات لتلبية احتياجات ورغبات الزبون.

## الفصل الثاني:

مساهمة تمكين الموظفين في

تحسين جودة الخدمات المقدمة

## تمهيد الفصل الثاني

تسعى المؤسسات عموماً من خلال تبنيها المفاهيم الإدارية الحديثة، كتمكين الموظفين إلى تحقيق أهداف تختلف من مؤسسة لأخرى، فمن المؤسسات من تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وأخرى، تحسين جودة ما تنتجه أو ما تقدمه من سلع أو خدمات، وأخرى تهدف إلى تحقيق الإبداع والتجديد... إلخ، ومن أجل تحقيق أهدافها تجتهد لاختيار الإستراتيجيات المناسبة، ويعتبر رفع مستوى أداء وكفاءة العنصر البشري فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الريادية في تطوير المؤسسات، وفي إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة فيها من أهم المدخل المتبعة لتقديم مستوى متميز وثابت للخدمات.

حيث ساهمت عدة عوامل في زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات، من بينها سعي المديرون إلى تقديم خدمة أفضل للزبائن والتغلب على المشاكل التسويقية المتعلقة بجودة الخدمة بأنواعها، ويعرف قطاع الخدمات بأنه القطاع الثالث في الاقتصاد، فالخدمة على عكس السلعة تتميز بأنها غير ملموسة، لذا فإن ما يميز الخدمة تقديمها فلا يمكن أن تتصور الخدمة بدون جودة باعتبارها تضيفي عليها طابعا مميذا تلقى القبول والرضا من المستفيد.

وباعتبار أن التمكين يقوم على العمل كفريق إضافة إلى التدريب والتحفيز وتفويض الصلاحيات فإذا كان الموظف يمتلك الحرية والإستقلالية في أداء العمل فإن هذا سيكون له أثر إيجابي على جودة الخدمة المقدمة ومنه تحقيق رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة.

لهذا تم تقسيم الفصل لثلاثة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** أساسيات حول جودة الخدمات.

**المبحث الثاني:** نماذج تحسين جودة الخدمة.

**المبحث الثالث:** مساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

## المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات

تعد جودة الخدمات من الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير في المؤسسات الخدمية، وذلك نتيجة للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، فقد أصبح تقديم خدمات ذات جودة عالية مطلباً مشتركاً يخدم أهداف ومصالح جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسات الخدمية.

## المطلب الأول: مفهوم وأنواع الخدمات

يكمن مفهوم الخدمة بأنواعها في أنها منبع غير ملموس يقدم منافع للزبون تلي احتياجاته، ونظراً لأهميتها سنقوم بتعريفها ومعرفة أهم أنواعها.

## المدخل الأول: مفهوم الخدمات Services

## أولاً: تعريف الخدمات

لقد تعددت واختلفت تعاريف الخدمة بسبب التنوع الكبير في الخدمات، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي: عرف *Kotler & Armstrong* الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"<sup>1</sup>. وعرّف *Adrain Palmer* الخدمة على أنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"<sup>2</sup>.

كما عرف *Gronroos* الخدمة على أنها: "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"<sup>3</sup>.

وعرّف *(Stanton; 1997)* الخدمة على أنها: "النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية"<sup>4</sup>. كما عرف *(Lovelock et all; 1996)* الخدمة على أنها: "أداء أو جهود غير ملموسة لإشباع حاجات معينة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.16.

<sup>2</sup> بشير العلاق: ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.38.

<sup>3</sup> بشير العلاق، حميد الطائي: تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.34.

<sup>4</sup> فريد كورتل، درمان سليمان صادق: تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.44.

أما *Yves Le Golvan* فيعرف الخدمة على أنها: "كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها، بدون تحويل الملكية"<sup>2</sup>. وعرفت الخدمة أيضا على أنها: "هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين وقد يكون هذا النشاط استشارة طبية أو محاضرة أو حل مشكلة فنية في الإنتاج أو عملا محاسبيا... إلخ"، لذلك فإن الخدمة "نشاط معنوي أو سلعة متغيرة وغير نمطية في الغالب، ولأنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولا يمكن إعادة بيعها ولا تخزين"<sup>3</sup>. كما عرفت الخدمة على أنها: "هي منتج يتضمن مجموعة من الخصائص غير الملموسة والتي تقدم مجموعة من المنافع الوظيفية أو النفسية أو الاجتماعية أو جميعها للزبون"<sup>4</sup>. وتعرف الخدمة أيضا على أنها: "نشاط إقتصادي تمارسه الدولة أو القطاع الخاص لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات السكان دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم، أي تحقق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنية وبيئية وتقنية للإنسان، والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أدائه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي تحقق الصحة والأمان"<sup>5</sup>. وتعرف الخدمة أيضا على أنها: "المنافع غير الملموسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها سواء بمقابل أو من غير مقابل أو نظير رسوم رمزية"<sup>6</sup>. كما تعرف الخدمة أيضا على أنها: "تلبية احتياجات ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات تقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، بحيث تتوافق معها توافقا متناسقا ومنسجما"<sup>7</sup>. كما تعرف الخدمة أيضا على أنها: "ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل، أو في قضاء حاجة أو مصلحة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسن عباس: الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2015، ص.35.

<sup>2</sup> معراج هوارى، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل: تسويق خدمات التأمين: واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.72.

<sup>3</sup> علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2021، ص.74.

<sup>4</sup> أنيس أحمد عبد الله: إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص.370.

<sup>5</sup> فؤاد بن غضبان: جغرافيا الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.62.

<sup>6</sup> مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الإجتماعية-التعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2008، ص.93.

<sup>7</sup> مليكة غواري: جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016 ص.40.

وتعرف الخدمة على أنها: "أي نشاط أو عمل خير يمكن لجهة معينة أن تقدمه لجهة أخرى، وهي من حيث الجوهر غير ملموسة ولا تؤدي إلى نقل ملكية ما"<sup>2</sup>.

وتعرف الخدمات أيضا على أنها: "أوجه نشاط غير ملموسة إذن الخاصية الأساسية للخدمات أنها غير ملموسة وهذا ما يميز الخدمات عن السلع"<sup>3</sup>.

كما تعرف الخدمة أيضا على أنها: "منتوج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون، كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهدا وطاقة بشرية أو آلية فيه، على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا، كذلك هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>4</sup>.

ويمكن تعريف الخدمات على أنها: "تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"<sup>5</sup>.

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>6</sup>.

### ثانيا: خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بعدت خصائص، وهاته الخصائص تتمثل فيما يلي:

1. منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التأمين، المحاماة، والكهرباء والخدمات الصحية وخدمات النقل، وغيرها؛

<sup>1</sup> مصطفى السيد دبوس: تميز خدمات الدولة: في إطار ما يقدمه المرفق العام من خدمات، دار المركز العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2019، ص.20.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر وآخرون: التسويق: السلع والأسعار، الجزء الرابع، ترجمة مازن نفاع، دار رسلان ودار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2017 ص.144.

<sup>3</sup> صفوت النحاس، ناهد عرنوس: آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، دار دلتا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، شبين الكوم، مصر، 2017، ص.13.

<sup>4</sup> سلمان زيدان، عبد الوالي اسحق: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016، ص.38.

<sup>5</sup> عدنان مريزق: واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية -دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2008/2007، ص.17.

<sup>6</sup> حميد الطائي: التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص.16.

2. أنشطة غير ملموسة (خدمات) والتي تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار عقار؛
3. خدمات تشتري مرافقة مع السلعة مثل شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة<sup>1</sup>؛
4. غير قابلة للتخزين (الزوال والفاء)، بما أن الخدمة نشاط غير ملموس وبالتالي لا نستطيع تخزينها؛
5. الملكية: إن عدم إنتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز الخدمات عن السلع وذلك لأن المستفيد من الخدمة له الحق بإستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها؛
6. الإختلاف وعدم التجانس حيث يختلف تقديم الخدمة من شخص لآخر خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني فيكون من الصعب على المستفيد من الخدمة المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها؛
7. التلازم أي عدم إمكانية فصل الخدمة وهي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها ومقدمها فدرجة الترابط تكون أعلى بكثير في الخدمات مقارنة بالسلع المادية<sup>2</sup>.

### المدخل الثاني: أنواع الخدمات

طرحت الدراسات المتصلة بتصنيف الخدمات عدة من الأطر التصنيفية منها وقد تم اعتماد محاور مهمة في التصنيف أهمها:

#### أولاً: حسب نوع السوق

تصنف الخدمات حسب نوع السوق إلى ما يلي<sup>3</sup>:

1. خدمات استهلاكية: تشمل التصليحات ورعاية الأطفال والخدمات السياحية؛
  2. خدمات صناعية: وتشمل الاستشارات والخدمات الهندسية.
- إذ تختلف عملية اتخاذ القرار الشرائي حسب نوع السوق، والتمييز بينهما يكون وفقاً لهدف المستفيد من هذه الخدمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد حسن بي مصطفى: أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص.101.

<sup>2</sup> أحلام دريدي: دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة (رزق بونس)-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص.14.

<sup>3</sup> فريد كورتل: تسويق الخدمات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.79.

<sup>4</sup> عبد الكريم احمد جميل: التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.118.

### ثانيا: حسب نوع الزبون

يمكن تصنيف الخدمات حسب نوع الزبائن إلما يلي<sup>1</sup>:

1. **خدمات شخصية:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل السياحة والتأمين على الحياة ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية؛
2. **خدمات منشآت:** هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات مؤسسات الأعمال كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات.

### ثالثا: حسب درجة كثافة قوة العمل

تصنف الخدمات حسب درجة كثافة قوة العمل إلى ما يلي<sup>2</sup>:

1. **خدمات تعتمد على عمالة كثيفة:** الحلاقة، التدريس، عيادات الأطباء؛
2. **خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** الاتصالات، النقل العام، البيع الآلي، غسل السيارات آليا.

### رابعا: حسب درجة الاتصال بالمستفيد

تصنف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد منها إلى ما يلي<sup>3</sup>:

1. **خدمات ذات الاتصال الشخصي العالي:** مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، والتأمين؛
2. **خدمات ذات الإتصال الشخصي المنخفض:** مثل الخدمات البريدية، والصرافات الآلية؛
3. **خدمات ذات الإتصال الشخصي المتوسط:** مثل خدمات الفندق، والمطاعم السريعة.

### خامسا: حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات

يمكن تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أدائها إلى ما يلي<sup>4</sup>:

1. **خدمات مهنية:** مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء، وذوي المهارات البدنية والذهنية وغيرها؛
2. **خدمات غير مهنية:** مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص.75.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص.542.

<sup>3</sup> عبد النبي محمد: إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2019، ص.75، 76.

<sup>4</sup> حميد الطائي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.205.

## سادسا: حسب مهارة مقدم الخدمة

ويصنف هذا المحور إلى كون مقدم الخدمة يتطلب حيازته على صفة<sup>1</sup>:

1. المهني: تشمل الخدمات القانونية والرعاية الصحية والخدمات المحاسبية؛
2. غير المهني: وتشمل خدمات النقل والغسيل الجاف.

## المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الجودة

يعد موضوع الجودة من أكثر الموضوعات أهمية لدى رجال الأعمال والمفكرين الإقتصاديين وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مفهوم للجودة والتطرق لأهميتها.

## المدخل الأول: مفهوم الجودة

إن إعطاء تعريف محدد لمفهوم الجودة ليس بالأمر اليسير، فهو مسألة تنطوي على الكثير من التعقيدات، إذ أن الجودة مفهوم متعدد المعاني في نظر كل من بلانت (*J.Plante*) وبوشار (*Ch.Bouchard*) واللذان ذهبا إلى حد اعتباره مفهوما غامضا، وهو نفس الوصف الذي نعته به كل من فيفر (*N.Pfeffer*) وكوت (*A.Coote*)، ويعود ذلك إلى كون الجودة فكرة ديناميكية وذات طبيعة عاطفية وأخلاقية، مما يصعب عملية تحديد معناها بدقة<sup>2</sup>.

يعرف (*Feigenbaum;1991*) الجودة على أنها: "احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة، وتقيس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وأنها هدف متحرك في سوق المنافسة، إذ حدد جودة المنتج أو الخدمة بوصفها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو (الخدمة) السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة في أثناء استعمال المنتج أو الخدمة، والتي تلي توقعات الزبون"<sup>3</sup>.

وقد عرف (*David ;1984*) الجودة على أنها: "صفة أو درجة تميز في شيء ما وتعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص.79.

<sup>2</sup> بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019 ص.07.

<sup>3</sup> حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.23.

<sup>4</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014 ص.19.

ويعرف **ادوارد ديمينغ (E.W.Deming;1986)** الجودة على أنها: "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"<sup>1</sup>.

كما يعرف **(Garvin ;1984)** الجودة على أنها: "إن السلع التي ترضي أولويات الزبائن بشكل أفضل هي تلك السلع التي تكون ذات جودة عالية"، واقتصر تعريف كل **(Sinha & Willbom ;1985)** من على ما يفكر به الأفراد ويدركونه ويجربونه، فالجودة تدرك وتلاحظ على أنها عالية أو منخفضة أو سلبية وتوصف قيمتها في مدى المنفعة والاستفادة منها"<sup>2</sup>.

وعرفت الجودة أيضا على أنها: "ما يتطابق مع المواصفات التي تحددها المؤسسة في إنتاج خدماتها"، ويرى كل من **Boom & Lewis** أن الجودة هي "قياس لمدى تطابق مستوى جودة الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون"<sup>3</sup>.

وعرفت **المنظمة العالمية للتقييس بموجب المواصفة ISO 9000/2000** الجودة على أنها: "الدرجة التي تشبع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا"<sup>4</sup>.

كما يعرف **بلاك Black** الجودة على أنها: "مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة"<sup>5</sup>.

و**عرف جوران** الجودة في كتابه **Qualité Control Book** الذي نشر عام 1981 على أنها: "القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال"<sup>6</sup>.

وحسب **JosphJuran** الجودة هي<sup>7</sup>:

— تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة؛

— تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن؛

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص.27.

<sup>2</sup> رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص.18.

<sup>3</sup> بشير بودية، طارق قندوز: أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.145.

<sup>4</sup> أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018، ص.21.

<sup>5</sup> بجمت عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2015، ص.19.

<sup>6</sup> العابد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية —دراسة حالة ولاية أدرار—، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015/2014، ص.16.

<sup>7</sup> عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03 جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017، ص.109.

— ترجمة تلك الحاجات إلى صفات وخصائص الخدمة.

كما عرف **الترتوي** الجودة على أنها: "تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلافي العيوب منذ المرحلة الأولى للعملة بما يرضي المستفيد"<sup>1</sup>.

كما يعرف **قاموس أكسفورد الأمريكي** الجودة على أنها: "درجة أو مستوى من التميز"<sup>2</sup>.

وتصف **المعايير البريطانية** الجودة على أنها: "بجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة"<sup>3</sup>.

وتعرف الجودة أيضا على أنها: "هي مجموعة من المفاهيم والإستراتيجيات والأدوات والمعتقدات والممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل الخسائر وخفض التكاليف"<sup>4</sup>.

وقد عرفت الجودة على أنها: "كنوع من الكمال والثبات حيناً، أو هي مطابقة للمواصفات حيناً آخر، وقد عرفت ملاءمة الغرض، والذي يمكن أن يعني: إما تلبية شروط أو مواصفات الزبون، أو أهداف ومهام العمل أو الوظيفة"<sup>5</sup>.

وتعرف الجودة على أنها: "هي حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء"<sup>6</sup>.

### المدخل الثاني: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى المجتمع، ونذكر من بينها ما يلي:

**1. شهرة المؤسسة:** من خلال مستوى الجودة التي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والإنتشار الواسع لمنتجاتها<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة: معايير الإيزو، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.22.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.31.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.16.

<sup>4</sup> جمال محمد محمد الهنيدي: مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص.15.

<sup>5</sup> عوض عبد اللطيف الطراونة: الجودة الشاملة في تنمية مهارتي تحليل المحتوى والتقييم لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.36.

<sup>6</sup> إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.24.

2. خلق الزبائن الحقيقيين: على أساس ما تقدم أعلاه فإذا ما تحققت المنافع والمزايا الفاعلية الخاصة بجودة الخدمات فإن هذا ينعكس على معرفة وتحديد القيم المدركة لدى الزبائن، وعليه يتطلب من المؤسسة تقديم خدمات ومنتجات ملائمة لرغبات الزبائن، وإذا استطاعت إدارة المؤسسة الوصول إلى هذا الهدف الجوهرى فهي بدورها سوف تتمكن من اشباع رغبات وحاجات زبائنها الدائمين، وكذلك التأثير من خلالهم على الزبائن المستقبليين في السوق<sup>2</sup>؛

3. حماية الزبون: تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إحجاج الزبون عن طلب منتجات وخدمات المؤسسة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه<sup>3</sup>؛

4. زيادة الفاعلية التنظيمية وتطوير إدارة العمليات<sup>4</sup>؛

5. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>5</sup>؛

6. تخفيض تكاليف الإنتاج وترويج المنتجات<sup>6</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة

تعددت تعاريف جودة الخدمة واختلفت من باحث إلى آخر وسنحاول في هذا المطلب تقديم تعريف لجودة الخدمة، ثم التطرق لأهم خصائصها، ليتم بعد ذلك تحديد أبعادها.

### المدخل الأول: تعريف جودة الخدمة

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص.73.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي: إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. 75.

<sup>3</sup> بلال بن زكري: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة حالة فندق الإخوة بوعليين مليلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص.08.

<sup>4</sup> مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي: نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص.42.

<sup>5</sup> فريد كورتل، أمال كحيلة: الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.31.

<sup>6</sup> داني الكبير نصيرة: متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014/2015، ص.13.

يعرف (Gronroos ;1984) جودة الخدمة على أنها: "هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له"<sup>1</sup>.

كما يعرف Payane جودة الخدمة على أنها: "تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقات توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء"<sup>2</sup>.

وتعرف جودة الخدمة طبقاً للفلسفة اليابانية على أنها: "الأداء الجيد من أول مرة بنسبة خطأ تساوي الصفر"<sup>3</sup>.

كما يعرفها Tompson على أنها: "التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب ومن أول مرة حتى لا يضطر العميل إلى الرجوع إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم"<sup>4</sup>.

وتعرف جودة الخدمة أيضاً على أنها: "تتمثل في تحقيق رغبات العمل، ويحكم في العادة متلقي الخدمة على مستوى جودة الخدمة بواسطة المقارنة بين ما حصل عليه المستفيد من خدمة مع ما توقعه من تلك الخدمة، أي يمكن تعريف درجة جودة الخدمة بأنها مقياس نسبي يعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المتلقاة"<sup>5</sup>.

كما تعرف جودة الخدمة على أنها: "إدراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعاته أو تجاوز تلك التوقعات"<sup>6</sup>.

وتعرف جودة الخدمة على أنها: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دلال السويسي: نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص.44.

<sup>2</sup> عيسى مرازقة، سيهام مخلوف: "أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل"، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 12، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017، ص.388.

<sup>3</sup> حواس عبد الرزاق: دور الخوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية -دراسة حالة الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي BEA وكالة الوادي-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2006/2005، ص.65.

<sup>4</sup> عبد الحميد نعيمات، مقدم عبريات: "تحليل علاقة جودة الخدمة بالرضا وأثر كل منهما على ولاء الزبائن"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03 العدد 08، جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص.110.

<sup>5</sup> هاني وجيه جبر: الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية -مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجا-، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2017، ص.24.

<sup>6</sup> عاطف محمد عبد الباري مبروك: "تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة العدد 20، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2018، ص.61.

كما يتفق الباحثون على تعريف جودة الخدمة، قائلين إن تقديم الخدمة يمكن أن ينسق مع رغبات المتسوقين أو يطابقها أو يتجاوزها<sup>2</sup>.

وهناك من يرى أن جودة الخدمة تعرف على أنها: "تشير إلى إرضاء لحاجات وتوقعات الزبائن وما يتبع ذلك من استقرار للخدمة العامة وان هناك عناصر أساسية في نظام الجودة ومنه جودة المستهلك وجودة الخدمة وجودة الإدارة"<sup>3</sup>. كما تعرف جودة الخدمة على أنها: "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكاتهم وممارساتهم اللفظية (مع العملاء)"<sup>4</sup>. وقد عرف (Parasuraman, Zeithmal & Berry; 1988) جودة الخدمة على أنها "الحكم العالمي أو الموقف المتعلق بتفوق خدمة"، وتوصف أيضا بأنها "تزويد شيء ما معنوي بما يرضي العميل ويعطي قيمة للعملاء"<sup>5</sup>. كما عرفت أيضا جودة الخدمة على أنها "التفوق على توقعات الزبون"، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المؤسسة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون تجاه هذه الخدمات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> تموشي هناء: تأثير التسويق الالكتروني على جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق شامل، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015 ص.36.

<sup>2</sup> مريم طالب، زكية قصاص، سيدي محمد بن أشنهو: قياس تأثيرات أبعاد جودة الخدمة في الصناعة المصرفية -دراسة حالة زبائن بنك CPA-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2021، ص.593.

<sup>3</sup> علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2021، ص.75.

<sup>4</sup> عتيق عائشة: جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر 2011/2012، ص.70.

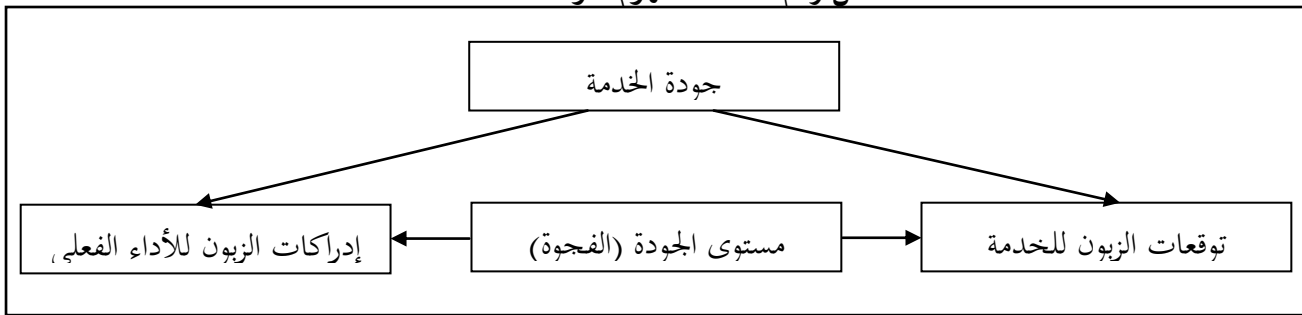
<sup>5</sup> نسرين صالح صلاح الدين، مريم بنت سعيد البرطمان: "جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان قابوس-دراسة تطبيقية باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات-"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 1، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن 2018، ص.24.

<sup>6</sup> منال ريوح، حميدي عبد الرزاق: "الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة: إنتاج الخدمة، جودة الخدمة والاختلاف الخدمي -دراسة حالة فندق المنارة بولاية سطيف-"، مجلة معارف، المجلد 14، العدد 01، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.228.

وتتفق بعض الدراسات على أن مفهوم جودة الخدمة ينعكس من خلال تقييم العميل (المستفيد من الخدمة) لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة أو من خلال الوفاء بمتطلبات العملاء أو هي نتاج الفرق بين توقعات المستفيد النهائي للخدمة الممتازة وبين إدراكه لأداء الخدمة التي يحصل عليها بالفعل<sup>1</sup>.

تعرف جودة الخدمة على أنها "مسايرة توقعات العملاء، والارتقاء إليها بشكل مستمر محققة بذلك ثنائية (رضا العميل وميزة تنافسية)"<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 2-1: مفهوم جودة الخدمة



المصدر: منى مسغوني، أمينة مخالفي، رزيقة تباي: "ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي Servperf - دراسة استطلاعية لزبائن وكالات السياحة والاسفار ورقلة -"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر 2019، ص.16.

### المدخل الثاني: خصائص جودة الخدمة

تنقسم الخصائص إلى النوعين التاليين<sup>3</sup>:

#### أولاً: الجودة الفنية

يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على الموظفين بالدرجة الأولى ذوي الخبرات المتميزة وبالخدمات والإجراءات المتنوعة، بحيث يلائم هذا النوع خدمات المؤسسات المعقدة؛

#### ثانياً: الجودة الوظيفية

<sup>1</sup> محمد رجب أبو عوف: "قياس جودة الخدمة التعليمية في المعاهد العليا الخاصة بمصر-دراسة حالة معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة"-  
المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 28، العدد 02، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المنوفية، مصر، 2017، ص.256.

<sup>2</sup> فتيحة ونوغي، محمد يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص.385.

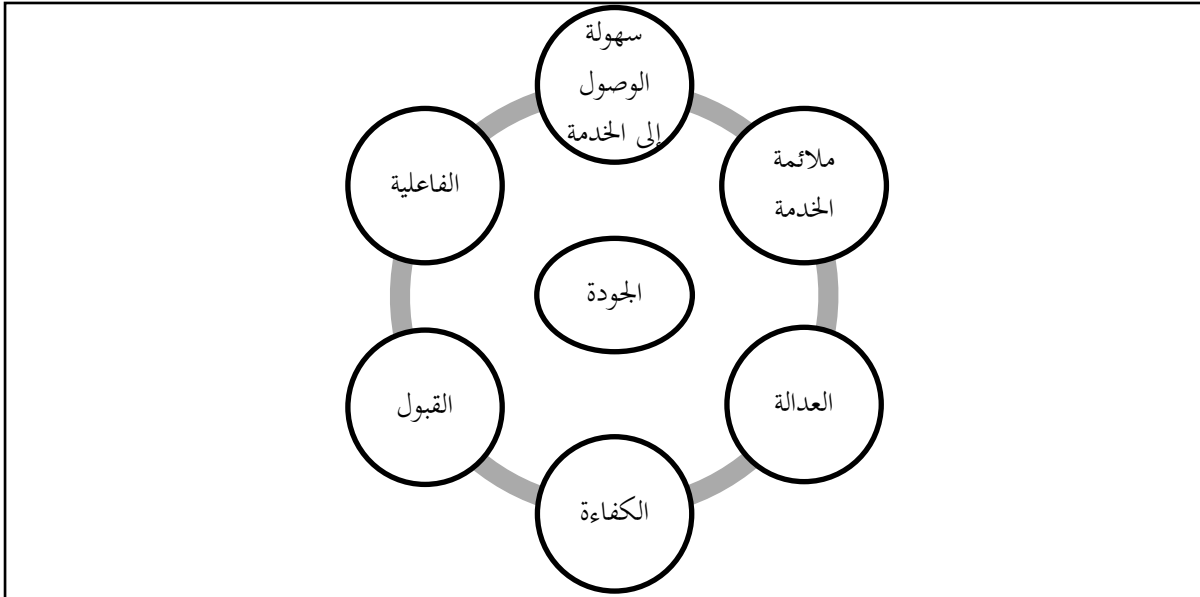
<sup>3</sup> نور الهدى بورصاص، سمية فريعن: قياس جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا الزبون -دراسة حالة بريد الجزائر "قائمة"-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالة، الجزائر، 2016/2015، ص.06.

يرتكز هذا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين المؤسسة وزبائنها، ويجب أن تسعى الإدارة لتعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة.

ويرى ماكس ويل أن هناك ستة خصائص مرتبطة بجودة الخدمة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- سهولة الوصول إلى الخدمة: موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها؛
- ملائمة الخدمة: مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لاحتياجات المجتمع؛
- العدالة: عدالة تقديم الخدمة لمختلف فئات المواطنين؛
- الكفاءة: الاقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق مردود عال للأموال الموظفة؛
- القبول: مدى تقبل المواطنين للخدمات المتاحة؛
- الفاعلية: مدى فاعلية الخدمات المقدمة.

### الشكل رقم 2-2: العناصر الستة للجودة في الخدمات ذات الصلة بالمواطنين



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على: مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص.136.

### المدخل الثالث: أبعاد جودة الخدمة

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الإستراتيجية، وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجرائها في مجال جودة الخدمات إلى تقييم جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية:

#### 1. الوثوق بها والثبات

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص.135.

ويشير هذا المكون إلى القدرة على أداء الخدمة، بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات أو التماثل، ويعبر ذلك المعيار على أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للزبائن<sup>1</sup>.

## 2. الدقة

ونعني بها إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة<sup>2</sup>.

## 3. الملموسية

تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين<sup>3</sup>، هذا البعد مهم في لقاءات الخدمة وجها لوجه، لا سيما فيما يتعلق بتصورات جودة الخدمة للزبائن الجدد<sup>4</sup>.

## 4. الإعتمادية

وتعني قدرة مقدمي الخدمة على أدائها بشكل يمكن من الإعتماذ عليها فضلا عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة وتعني أيضا قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان بحيث يتحقق التوازن بين ما سيدفعه وما سيحصل عليه من خدمات<sup>5</sup>.

## 5. القدرة أو الكفاءة

وتعني امتلاك الموظفين بالمؤسسة للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الإتصال وتفهم

الزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فليسي ليندة: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2012/2011، ص.45.

<sup>2</sup> ممدوح جابر شليبي وآخرون: تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، 2018، ص.254.

<sup>3</sup> مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز: "قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-"، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 3، العدد 1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017، ص.04.

<sup>4</sup> محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح: "دور رضا الزبون كمتغير وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية والقيمة المدركة على الولاء باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر 2020، ص.655.

<sup>5</sup> رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف: "دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون -دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، جامعة الموصل كلية الإدارة والإقتصاد، الموصل، العراق، 2018، ص.32.

## 6. المصادقية

الثقة والصدق والأمانة مع الزبون وجعل الأولوية لتحقيق مصلحته<sup>2</sup>، حيث تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه دورا كبيرا في إعطاء الثقة التي تتضمن الاستفادة وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لتوقعاته<sup>3</sup>.

## 7. الضمان

هو معرفة قابلية الموظفين ولطفهم لنقل الثقة والاعتماد عليهم<sup>4</sup>.

## 8. التعاطف

ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المؤسسة لعملائها<sup>5</sup>، أي الجاملة واللف عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء تقديمها وبعد تقديمها<sup>6</sup>.

## 9. الإستجابة

وهي التفاعل بسرعة من الموظفين لحل المشاكل الغير متوقعة<sup>7</sup>، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنهم بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم وعدم انشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بريش عبد القادر: "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 2، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005، ص.256.

<sup>2</sup> فاطمة محمود السعافين: إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص.14.

<sup>3</sup> عمار محمد زهير تيناوي: دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات (MTN&Syriatel)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2018/2019، ص.60.

<sup>4</sup> الزهرة خالدي، عبد القادر قرش: "دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة -دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص.345.

<sup>5</sup> بشير بودية: "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى تراقي بوجعة-بشار-"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017، ص.171.

<sup>6</sup> فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.134.

<sup>7</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.122.

وفي دراسة لاحقة أجراها (Parasuraman, Zeithaml, Berr; 1988) أشار إلى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحددات مما دفعهم إلى دمج بعضها واختصارها في خمسة أبعاد أصبحت معروفة باسم SERVQUAL وهذه الأبعاد هي: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)<sup>2</sup>.

ويميز البعض بين ثلاثة أبعاد أساسية لجودة الخدمة<sup>3</sup>:

1. الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة؛
2. الجودة التفاعلية: تمثل ناتج عمليات التفاعل بين المستخدمين والزبون؛
3. جودة المؤسسة: جودة المؤسسة وترتبط بصورة المؤسسة والانطباع العام عنها.

الجدول رقم 2-1: أبعاد جودة الخدمة طبقاً للدراسات المختلفة بهذا الشأن

دراسات براسورمن وزملائه (Parasuraman, et al ;1990)	دراسات براسورمن وزملائه (Parasuraman, et al ;1985)	من وجهة نظر معهد كرانفيلد
Reliability الاعتمادية	Reliability الاعتمادية	Specification المواصفات
Responsive الاستجابة	Responsiveness الاستجابة	Conformance التماثل
Tangibles الأشياء الملموسة	Competence الجدارة	Reliability الإِعمادية
Assurance الضمان	Access الوصول للخدمة	Delivery التسليم
Empathy التعاطف مع الزبائن	Courtesy اللياقة والكياسة	Value القيمة
	Communication الاتصال	
	Credibility المصداقية	
	Security السلامة والأمان	
	درجة فهم مورد الخدمة	
	Understanding للمستفيد	

<sup>1</sup> محمد خثير، أسماء مرابي: "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص.33.

<sup>2</sup> فواز حموي محمد إسماعيل: "قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي السوري -دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 06، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا 2011، ص.111.

<sup>3</sup> فتحية بوحود: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.37.

	الأشياء الملموسة Tangibles	
--	----------------------------	--

المصدر: مصلح عطية: "قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 27، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس، قلقيلية، فلسطين 2012، ص.22.

### المطلب الرابع: تقييم جودة الخدمة

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمات من وجهتي نظر، أحدهما داخلية وأخرى خارجية تركز على الخدمة المدركة من طرف الزبون.

### المدخل الأول: تقييم جودة الخدمة

على اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه "التوجه بالزبون" بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة الزبون لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة<sup>1</sup>.

جودة الخدمة المدركة: "هي الإتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة"<sup>2</sup>.

- وبناء على ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية<sup>3</sup>:
- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبائن لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة؛
  - قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبائن الأداء الفعلي للخدمة؛
  - قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً؛

<sup>1</sup> أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص.299.

<sup>2</sup> رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص.498.

<sup>3</sup> نور الدين بوغان: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص.70.

— قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.

### المدخل الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم، وهذا للإطلاع على مستواها، وعلى ما تتطلبه من تحسينات لكسب رضى الزبائن وولائهم. وحدد الباحثون أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة وتمثل فيما يلي:

1. **الإعتمادية:** وتعني بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان<sup>1</sup>.
2. **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:** وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار الزبون للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة<sup>2</sup>.
3. **الأمان:** وتعني درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق<sup>3</sup>.
4. **المصداقية:** وتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية؛
5. **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون (العاطفة):** ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدتها وتزويده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات الزبون ويفهم مشاعره وتعاطفه معه<sup>4</sup>.
6. **الاستجابة:** المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة للزبون، ويمثل هذا البعد 22% من كأهمية نسبية النوعية؛
7. **الملموسية:** وتمثل بالقدرات والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الإتصال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صليحة رقاد: تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون -دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص. 27، 28.

<sup>2</sup> أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص. 300.

<sup>3</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سبق ذكره، ص. 88.

<sup>4</sup> نور الدين بوغنان، مرجع سبق ذكره، ص. 71.

<sup>5</sup> فريد كورتل، درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص. 169.

8. **الاتصال:** ويعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على تزويد الزبون بكل المعلومات الضرورية حول طبيعة الخدمة

المقدمة من حيث الخطوات والإجراءات الضرورية بهدف الحصول على الخدمة وكذلك مخاطبته باللغة التي يفهمها؛

9. **القدرة والمهارة في أداء الخدمة:** ويعكس هذا البعد كفاءة الأداء وكذلك المعارف الخاصة بالموظفين والتي

تمكنهم من إتقان مهامهم، وكذا الإلمام بظروف وطبيعة العمل، وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة؛

10. **التسهيلات المادية:** بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة، وكافة النواحي الملموسة في الخدمة

ذاتها والمتمثلة في الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة، المظهر المناسب للموظفين بالمؤسسة، التصميم، التنظيم الداخلي للمصرف وجاذبية المباني<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: نماذج تحسين جودة الخدمة

يعد قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات مسألة في غاية الأهمية، لمتابعة مدى تحقق الأهداف الأساسية، وقد تعدد نماذج القياس والتي سنطرق لبعضها من خلال هذا المطلب.

### المطلب الأول: مقياس عدد الشكاوي Complaints

الشكاوي هي توقعات الزبائن التي لم يتم لإشباعها<sup>2</sup>، وتمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على ان الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع

<sup>1</sup> راوية مسعودي: التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، 2014/2013، ص.ص. 65، 66.

<sup>2</sup> محبوب مراد: استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص.ص. 87.

إدراكهم لها والمستوى الذي ييغون الحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات الزبائن<sup>1</sup>.

وقد أثبتت الدراسات أن 80% من الزبائن الذين يتم الاستجابة لشكواهم يعاودون الشراء ويصبحون أكثر ولاء مما كانوا عليه، لذلك لا بد من اعتبار شكاوي الزبائن هدية ونعمة تستحق الشكر والتقدير<sup>2</sup>.

وينقسم الزبائن من حيث الشكاوى إلى العديد من الأنواع أهمها<sup>3</sup>:

### 1. الزبون الصامت

بشكل عام هذا النوع من الزبائن لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، ولا ينبغي العمل على إغرائه من أجل تقديم الشكوى؛

### 2. الزبون دائم الشكوى

يشكو دائما بحق أو بدون حق، ولا يكون راضيا أبدا عن الخدمة، وهناك دائما من وجهة نظره أخطاء؛

### 3. الزبون الموضوعي

هذا الزبون لا يشكو إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشاكل ولا تهمه الأعذار؛

### 4. الزبون المستقل

يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه فهدفه الرئيسي ليس حل المشاكل.

وعلى الرغم من ذلك هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى هذا النموذج أهمها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق ذكره، ص، ص. 97، 98.

<sup>2</sup> مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص. 87.

<sup>3</sup> شرف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2016/2017، ص. 81.

<sup>4</sup> سمير بوقرة: قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام نموذج الفجوات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2020/2021، ص. 39.

- إن عدد الشكاوي يعتمد في جزء منه على مدى سهولة تقدم الزبائن بشكواهم، فعدم وجود شكاوي ربما يعني أن الزبائن لا يعرفون كيفية التقدم بشكواهم؛
- إن عدد قليل من المستفيدين بالخدمة سوف يتقدمون بشكواهم بينما الغالبية سوف يترددون في القيام بذلك إن هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى الزبائن، أو أهمية الشكوى لأداء الخدمة.

### المطلب الثاني: نموذج الفجوة SERVQUAL

يعد هذا المقياس أحد المرتكزات الأساسية التي استندت إليها نظرية الفجوات التي وضعها كل من *(Parasuraman, Berry, Zriithmal)* في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها الزبون بتقييم جودة الخدمات والحكم عليها، ويقوم هذا النموذج على أن مستوى جودة الخدمة يتم تحديده على أساس الاختلاف بين توقعات الزبون بالنسبة للأداء والتقييم الفعلي بعد الأداء، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة يحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة أي وجود فجوة بين ما أدركه الزبون من مستويات أداء الخدمة وتوقعاته المسبقة لهذه المستويات والتي هي محصلة أربع فجوات أخرى، والتي تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة<sup>1</sup>.

وحدد خمس فجوات بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم للخدمة، وهي كما يلي:

#### 1. الفجوة الأولى: فجوة بين توقعات العملاء وإدراكات الإدارة

تظهر هذه الفجوة عندما تكون إدراكات الإدارة غير دقيقة وعندها تكون الإدارة عاجزة عن معرفة الاحتياجات والرغبات التي يتوقعها الزبائن، وقد يكون السبب ضعف نظام الاتصالات فيها أو أنها لا تعرف زبائنهم جيداً<sup>2</sup>.

#### 2. الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة

<sup>1</sup> عماد عبد الجبار علي غناوي: "مقياس جودة الخدمات الصحية على وفق نموذج SERVQUAL"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بيروت، بيروت، لبنان، 2020، ص.310.

<sup>2</sup> علاء نايف راشد فرج الله: أثر القدرات التعليمية التنظيمية في جودة الخدمة من خلال الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، المفرق، الأردن 2018/2019، ص.17.

تنتج هذه الفجوة عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة<sup>1</sup>.

### 3. الفجوة الثالثة: الفرق بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها

فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائما باستمرار، مديري المؤسسات أعربوا عن تباين أداء الموظفين<sup>2</sup>.

### 4. الفجوة الرابعة: وتمثل الفرق بين الخدمة والاتصالات الخارجية

هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن إتصال مقدم الخدمة، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في إتصالات الشركة<sup>3</sup>.

### 5. الفجوة الخامسة: الفرق بين توقعات وإدراكات المستهلك للخدمة

تعتمد هذه الفجوة على حجم واتجاه الفجوات الأربعة السابقة الخاصة بمورد الخدمة<sup>4</sup>، حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور فمثلا عندما يتعامل الموظف بشكل خاطئ مع الزبون في المعلومات التي يرغب في الحصول عليها، وبالتالي فإن الزبون سوف يكرر زيارته لمؤسسة أخرى لعدم قناعته بما قدمه الموظف الأول<sup>5</sup>.

والشكل التالي يوضح الفجوات الخمس المذكورة وبم تتأثر في تكوينها:

<sup>1</sup> سمير بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص.32.

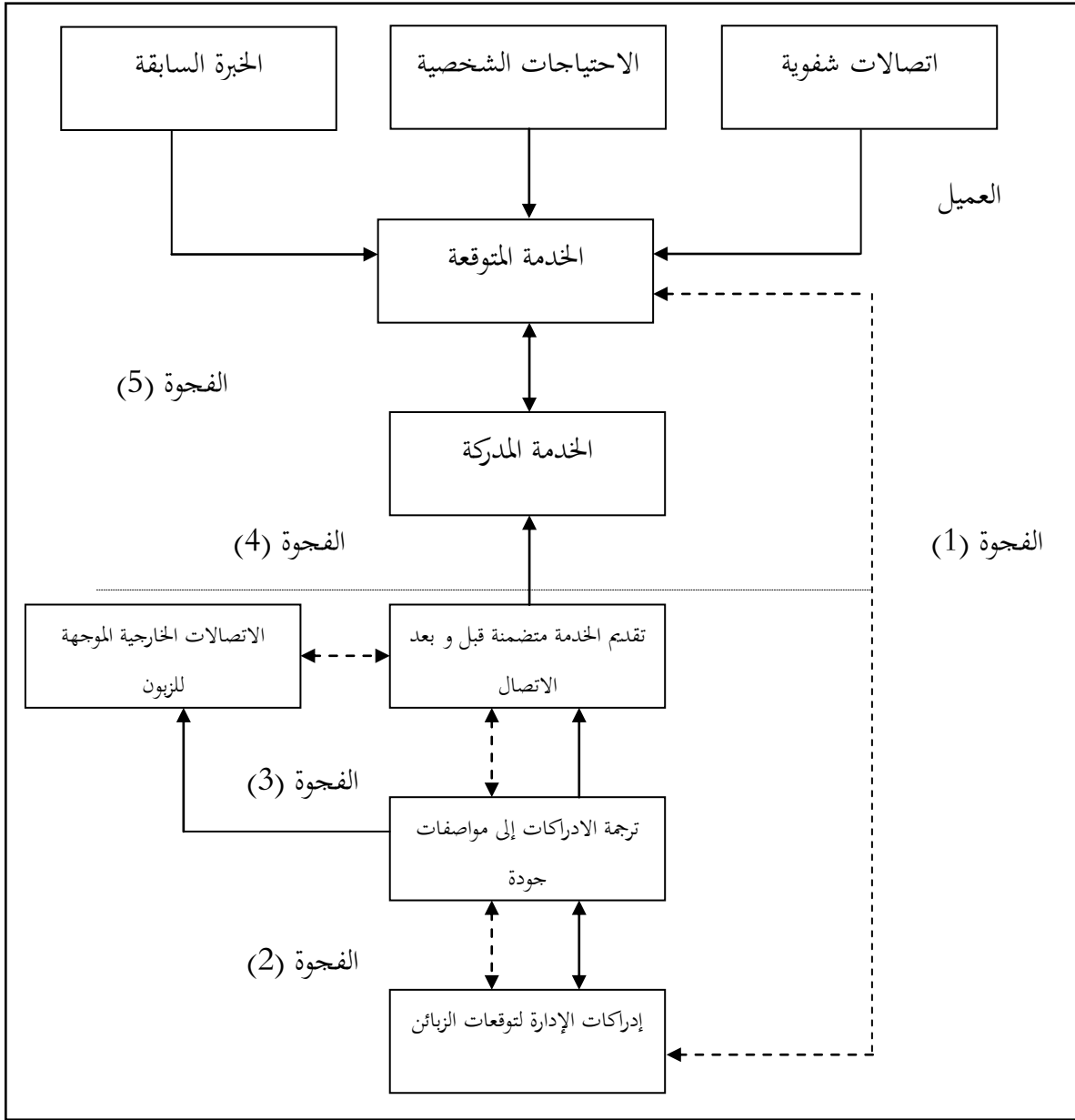
<sup>2</sup> صالح بوعبد الله: نماذج وطرق قياس جودة الخدمة -دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01، سطيف، الجزائر، 2014/2013، ص.56.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص.226.

<sup>4</sup> بن قدور عابد، شارف نور الدين: "تقييم إستخدام نماذج قياس جودة الخدمة في البحوث المنشورة في المجالات العلمية الجزائرية"، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021، ص.82.

<sup>5</sup> عبد النبي بلبالي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن -دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BNA, BDL) (BADR بأردار-)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص.34.

الشكل 2-3: نموذج الفجوة



المصدر: سلمى قواسمية، إيمان مصباح: قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية -دراسة حالة بنك التنمية المحلية "وكالة بوشقوف"-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015/2014، ص.51.

وردت انتقادات على مقياس الفجوة من حيث أنه<sup>1</sup>:

- يهمل ناتج الخدمة (QualityOutcome) في دراسة لريشارد وألاوي (Richard & Allaway)، قام هذان الباحثان بتجربة مقياس موسع ليشمل مكونات جانب العملية والناتج؛

<sup>1</sup> صالح بوعبد الله، مرجع سبق ذكره، ص، ص.66، 67.

— يرى البعض أن مقياس الفجوة يهمل بعدا مهما كان أكد عليه **قرونرور**، وهو الصورة التي تبنيها المؤسسة لنفسها من خلال سلوك مسؤول وأخلاقي اتجاه المجتمع ومعاملة عادلة اتجاه الزبون. ويبقى مقياس الفجوة مستخدما بكثرة، رغم التحفظات، واستجابة للخصوصيات والاختلافات من قطاع لآخر يلجأ بعض الدارسين إلى إدخال تعديلات طفيفة على صياغة البنود أو إضافة بعض البنود الجديدة، والبعض يلجأ إلى إحداث تغييرات كبيرة على بنود المقياس.

### المطلب الثالث: نموذج الأداء الفعلي

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثان (**Joseph Cronin & Steven Taylor**) ويطلق عليه إسم (**Service Performance**)، وقد جاء نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم لنموذج الفجوة خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة<sup>1</sup>، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

### جودة الخدمة = الأداء الفعلي

أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب تعامل المصرف ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة<sup>3</sup>.

ولم يسلم نموذج الأداء الفعلي من الانتقادات والتي تتمثل في<sup>4</sup>:

1. إهماله لقياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها؛
2. قصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقيق من ثباته ومصداقيته؛
3. لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء الموظفين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة؛
4. يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.

<sup>1</sup> مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص.95.

<sup>2</sup> الزهرة خالدي، عبد القادر قرش: "دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة—دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس—"، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص.346.

<sup>3</sup> راوية مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص.60.

<sup>4</sup> ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص.68، 69.

ولا يختلف نموذج (Service Performance) عن سابقه في اعتماده على نفس مؤشرات التقييم (المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، لكنه يتميز عليه من خلال بساطته في القياس والتحليل، كما أنه يلغي الحاجة لقياس التوقعات التي تتغير بعد تلقي الخدمة، مما يزيد من درجة مصداقيته وواقعيته<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمة المقدمة

يعتمد إعداد وتنفيذ ونجاح عملية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ويقلل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي وجودة الخدمات.

#### المطلب الأول: دور تفويض السلطة والعمل الجماعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة

يعتبر التفويض الوسيلة التي يستطيع بها المدير الاستفادة من قدرات ومهارات الموظفين من خلال منحهم فرصة تحمل المسؤولية وسلطة المهام المفوضة لهم، كما للعمل الجماعي الدور الكبير في تطور المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات، وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح دور كل منهما في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### المدخل الأول: دور تفويض السلطة في تحسين جودة الخدمات

نعلم أن التمكين يفوض الصلاحيات للموظفين منها اتخاذ القرارات بحرية وسنحاول تحديد دور الإستقلالية في اتخاذ القرار وإمتلاك المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، والذي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

1. تتبع دراسة (فرمان؛2010) من حقيقة مفادها أن تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، وهذا يؤدي إلى ابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل<sup>2</sup>؛

2. إن توفير الإستقلالية للموظفين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، وصرح (Knight-Turvey;2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والتحرر من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للموظفين<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص، ص.95، 96.

<sup>2</sup> كمال يوسف: "أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريج"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص.127.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية، القادسية، العراق، 2010، ص.66.

3. زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل الموظفين طالما أن الموظفين يشاركون في قرارات المؤسسة ويساهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم، فهم يدركون أن هذه الحرية تمثل جزءاً من علاقة إيجابية بينهم وبين الإدارة، ما يزيد من ولائهم والتزامهم وإخلاصهم في العمل<sup>1</sup>؛
4. إن إتاحة الصلاحيات والمعلومات والمشاركة تؤدي إلى إشباع عدة رغبات وحاجات للموارد البشرية داخل المؤسسة مما يحقق ويحسن من قدرات الموظفين وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة<sup>2</sup>؛
5. إذا كان الموظف يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل فإن ذلك ينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية<sup>3</sup>؛
6. إن تفويض الصلاحيات يمارس دوراً مباشراً في تحسين جودة الخدمة، خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم التعاملات اليومية التي تتم في الإدارة العامة، ويمكن إيجاد حل لكثير من المشكلات التي تواجه عميل الإدارة العامة من خلال تفويض الصلاحيات، فهو يشكل أهمية كبيرة لموظفي الإدارة العامة في التعامل مع الزبائن وإشباع إحتياجاتهم، بأن يمتلك هؤلاء الموظفين كافة الصلاحيات في الإطار الذي يتيح لهم خدمة الزبائن بشكل سريع وفعال<sup>4</sup>.

### المدخل الثاني: دور العمل الجماعي في تحسين جودة الخدمات

وجد موضوع العمل الجماعي اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والدارسين لما له من أهمية ودور في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن أجل إعطاء تعريف للعمل الجماعي قمنا أولاً بتقديم المفاهيم المتقاربة معه. عرف **البيون سمول** الجماعة على أنها: "عدد من الأفراد تقوم بينهم علاقات معينة تحتم عليهم التفكير في بعضهم البعض"<sup>5</sup>.

وعرف **(مصطفى؛ 1996)** الجماعة على أنها: "جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعياً متكاملًا، ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة، يستخدم في تحقيق أهدافه في إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب تاتو، عيسى براق، مرجع سبق ذكره، ص.301.

<sup>2</sup> أسماء تميدلي، مرجع سبق ذكره، ص.221.

<sup>3</sup> مراد كواشي، طارق بلحاج: "تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-"، مجلة البحوث والدراسات العلمية المجلد 09، العدد 01، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2015، ص.44.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2020، ص.177.

178.

<sup>5</sup> مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2015، ص.17.

وتعرف جماعة العمل على أنها: "هي عبارة عن شخصين أو أكثر تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة، ويكون هذا الهدف في العادة مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها مثل انتاج سلعة أو تحقيق خدمة معينة"<sup>2</sup>.

وتعرف فرق العمل على أنها: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة معينة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"<sup>3</sup>.

ويقول (Kreiten; 2003) بأن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية<sup>4</sup>.

ومن التعريفات المقدمة للعمل الجماعي نجد العمل الجماعي يعرف على أنه: "أحد الطرق الخدمة الإجتماعية والتي تساعد الأفراد لتحسين أدائهم الإجتماعي من خلال تزويدهم بالخبرات الجماعية ليكونوا قادرين على مواجهة مشكلاتها الشخصية والجماعية والمجتمعية بمزيد من الفعالية"<sup>5</sup>.

وتعددت مزايا وفوائد العمل الجماعي ونذكر منها ما يلي:

1. زيادة مستوى جودة النتائج/المخرجات: فالعمل الجماعي إذ كان منسقا ومنسجما يساعد على إنتاج مخرجات بجودة عالية وفي الوقت المناسب<sup>6</sup>.

2. يجري من خلال العمل الجماعي تشكيل فرق عمل جماعية مما يؤدي إلى تحسين الجودة لشعورهم بمسؤولية الإشراف على كافة أنشطة المؤسسة المتعددة مع قيادة وتوجيه كافة الجهود المبذولة<sup>1</sup>، لأن فرق العمل يرغبون في

<sup>1</sup> صالح بن عبد الله أبو عباد، عبد المجيد بن طاش نيازي: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الرياض، السعودية، 2000، ص.36.

<sup>2</sup> رضا نعيجة، عتيقة معزوي: "جماعة العمل ودورها في تشكل الهوية المهنية لدى الممرض المتربص"، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 04، جامعة دراية، أدرار الجزائر، 2018، ص.444.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص.39.

<sup>4</sup> محمد محمود الفاضل: تجدييدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.42.

<sup>5</sup> نورة آيت طالب: "تأثير العلاقات الإتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة"، مجلة افاق للعلوم، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاور، الجلفة، الجزائر 2022، ص.119.

<sup>6</sup> عليان علي رحمة عليان: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخروطوم: مدخل سلوكي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم الدراسات التجارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخروطوم، السودان، 2014، ص.67، 68.

أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.<sup>2</sup>

3. إن التركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى إكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل المعلومات والخبرات في أوساط المؤسسات، ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تكريس أسلوب العمل الجماعي واستخدام فرق العمل المستقلة، وما ينتج عن ذلك من تعاون وتضافر للجهود ومشاركة في حل مشكلات العمل، يقود بدون شك إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات<sup>4</sup>، وبالتالي فالعمل الجماعي أداة تعلم فعالة، فالمؤسسات التي تستطيع الدخول إلى الأسواق من خلال منتجات جديدة أو فرص جديدة من خلال الاستفادة من العناصر المرتبطة سواء أكانت بالإبداع والاستقلالية والميزة التنافسية المتفردة، وأن المؤسسات بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تملكه من معرفة كلية وقدرات فنية وتخطيط استراتيجي وامتلاك رؤية ثاقبة، إذا فالمؤسسات التي تشكل فرق العمل التي تتكون من أفراد يمتازون بخلفيات فكرية ومعرفية وخبرات متنوعة حيث يمثلون ميزة تنافسية لهذه المؤسسات، تؤدي هذه الفرق بدورها لتحسين عملياتها الداخلية أي جودة خدماتها<sup>5</sup>.

وللعمل الجماعي فوائد منها توفير بيئة عالية التحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتحسين مستوى ونوعية القرارات<sup>6</sup>، ففي حالة القرارات المعقدة التي يمتلك حيالها الموظفون المعلومات المطلوبة، يكون الموظفون أقرب إلى الزبائن وفعاليات الإنتاج بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمؤسسة أن

<sup>1</sup> أديب خلف الملكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021 ص.31.

<sup>2</sup> رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص.330.

<sup>3</sup> عبد الله محمد بن صقر آل صقر: إدارة الجودة الشاملة وآليات تطويرها: دراسات ونماذج تطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012، ص.53، 54.

<sup>4</sup> شعبان فرح، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص.107.

<sup>5</sup> محمد رمزي جودي، أمينة جودي: "دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال-الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص.577.

<sup>6</sup> منى عبد المحسن الفضلي، سارة محمد عبد الله المحيسن: "واقع التمكين الإداري للإدارات حديثيات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد 09، كلية التربية جامعة اسيوط، اسيوط، مصر، 2017، ص.135.

توفر شيئاً من المال وتحسين المنتجات أو جودة الخدمة، وتدرك الفرص غير المستثمرة، ويمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق حيث يتضح<sup>1</sup>:

1. أن عملية التمكين يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة ذلك أن الموظفين وعبر العديد من الجوانب يتحسسون بيئة المؤسسة، وعندما تتضارب فعاليات المؤسسة مع توقعات الزبائن فإن الموظفين هم أول من يعرف ذلك؛

2. أن التمكين يمكن أن يحسن من عدد وجود القرارات التي تستهدف المشكلات المؤسسية، ففي الاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بهدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده؛

3. أن تمكين الموظفين في القرارات يزيد من احتمالات التوصل إلى القرارات الأفضل، وبالطبع فإن هذا الأمر يظهر لأن هناك عدة أفراد يعملون معاً نحو تحليل البدائل بشكل أدق عما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي. إن الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين الموظفين ولتطوير قدراتهم، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى مؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطى الفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عند تحقق شروط مهارة ومعرفة لكل عضو من أعضاء فريق وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى قرار الجماعي بدلاً من اعتماد الرأي الفردي<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: دور التحفيز والتدريب في تحسين جودة الخدمة المقدمة

للتدريب والتحفيز دور كبير في تحسين جودة الخدمات كون أن التدريب والتحفيز يلعب دور كبير في تنمية الأفراد ورفع القدرات وزيادة المهارات لدى موظفي المؤسسة، وستتطرق لدور كل منهما في هذا المطلب.

### المدخل الأول: دور التدريب في تحسين جودة الخدمة

<sup>1</sup> راضية عروف، عبود زرقين، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 165، 166.

<sup>2</sup> سلمى نعمي، أمال بن سليمان: أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريج الجزائر، 2020/2019، ص. 07.

يعرف أحد الباحثين التدريب على أنه: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"<sup>1</sup>.

كما يعرف التدريب على أنه: "هو مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صورة الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة"<sup>2</sup>. ويعرف بعض الكتاب التدريب على أنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>3</sup>.

ويمكن اختصار أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة في النقاط التالية:

1. تنمية كفاءات وخبرات الموظفين وزيادة مهاراتهم ورفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية<sup>4</sup>، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في الربح والانتشار، أو التميز في الأداء، وبالتالي تحسين جودة الخدمات<sup>5</sup>؛
2. تطوير الجودة حيث يقوم دور التدريب بتحفيز أفراد المؤسسة لتحسين جودة الخدمة<sup>6</sup>، وهذا لأن مقدم الخدمة يتعامل بصورة مباشرة مع المستفيد، فإذا كان مقدم الخدمة يتمتع بصلاحيات واسعة وكبيرة فإن ذلك سينعكس على تحقيق جودة الخدمة المقدمة<sup>7</sup>؛

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح: نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2013، ص.36.

<sup>2</sup> وليد الحياي، إبراهيم الديب: التدريب في المؤسسات التعليمية: استراتيجيات تحديثها وتفعيلها، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص.39.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس-الأبعاد والإستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2013، ص.90.

<sup>4</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2017/2018، ص.20.

<sup>5</sup> مليكة غواري: "التدريب وتأثيره على جودة خدمات الرعاية الصحية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ديدوش مراد قسنطينة-"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص.918.

<sup>6</sup> محمد مختار عبد الرحمان: الإدارة أسلوب حياة، AG للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2021، ص.39.

<sup>7</sup> حمزة كواديك، برقي حسين، بودلة يوسف: "أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية-دراسة تحليلية-"، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2021، ص.101.

3. المساهمة في إفتحاح خطوط إنتاجية جديدة من خلال العناصر المديرية والتي اكتسبت مهارات تؤهلها لتولي إدارة الخطوط الجديدة<sup>1</sup>؛

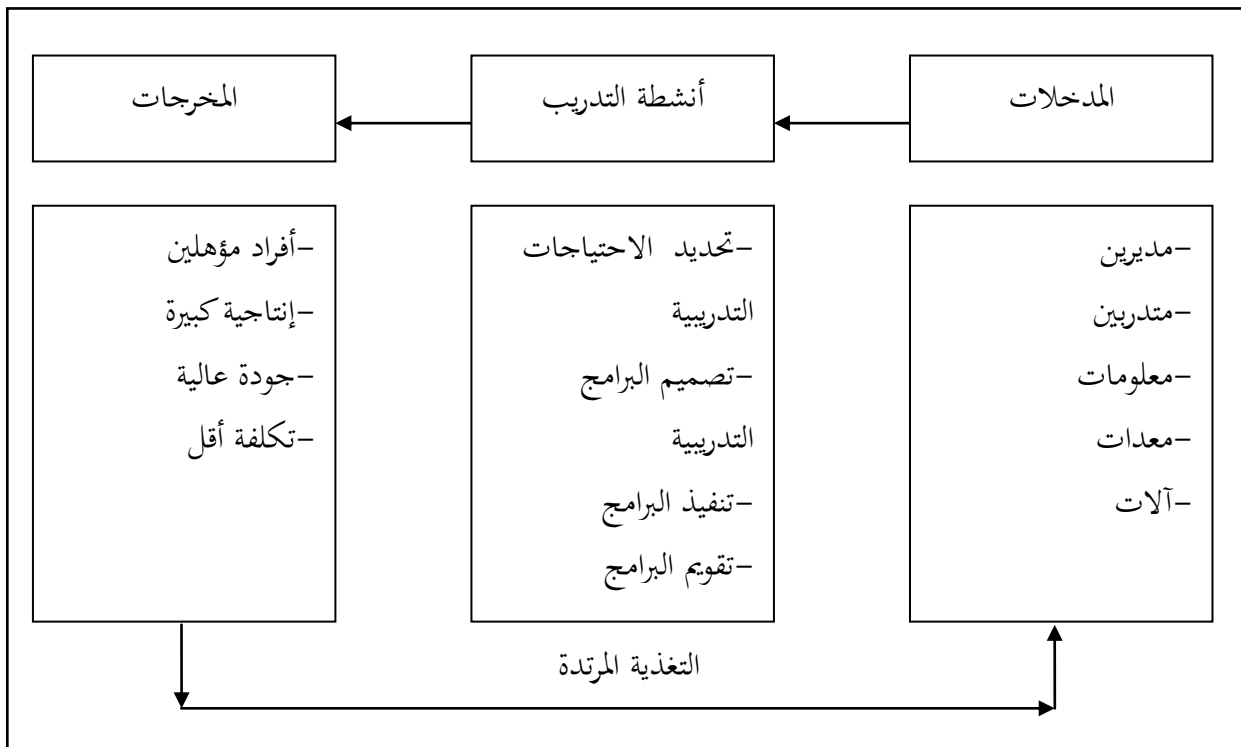
4. التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء الموظفين أو لمنهجية العمل والإنتاجية؛

5. خلق روح الثقة بالنفس وهذا يعطي الاستقرار النفسي والوظيفي لدى الموظفين باختلاف مستوياتهم ومواقعهم؛

6. للتدريب دور مهم بالرضى وحسب العمل والتكيف معه ومن ثم يكون العطاء<sup>2</sup>.

فالتدريب نشاط متكامل بمدخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية. ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل التالي:

#### الشكل رقم 2-4: التدريب كنظام متكامل



المصدر: عبد الرحيم عباس موسي: "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية-دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 05، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2019، ص.24.

#### المدخل الثاني: دور التحفيز في تحسين جودة الخدمة

<sup>1</sup> مجيد كرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.154.

<sup>2</sup> طاهر الكلالدة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.44.

إن فكرة الحوافز في العمل ليست حديثة العهد وإنما هي موجودة منذ أن وجد العمل بأبسط حالاته<sup>1</sup>، وهناك مجموعة من التعاريف التي ساهمت في إزالة الغموض عن مفهوم التحفيز، هذه التعاريف وإن اختلفت فإنها تنصب في قالب واحد<sup>2</sup>.

ويعرف التحفيز على أنه: "هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

كما يعرف التحفيز على أنه: "هو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات والرغبات"<sup>4</sup>.

ويعرف التحفيز أيضا على أنه: "العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد لأداء ما هو مطلوب أداءه، ويتضمن ذلك بث الرغبة فيهم على أداء العمل وخلق التصميم في داخلهم على الأداء الفعال وتشجيعهم بالوسائل المختلفة واجبارهم إذ لزم الأمر ذلك"<sup>5</sup>.

ويمكن توضيح دور التحفيز في تحسين جودة الخدمة من خلال ما يلي:

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة للضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> بريشان معروف جميل: تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة-دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة خبات-، دار الكتاب النقابي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2018، ص.24.

<sup>2</sup> ريس وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.117.

<sup>3</sup> حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: إدارة الأفراد، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.152.

<sup>4</sup> منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص.24.

<sup>5</sup> نادية حمدي صالح: تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص.39.

<sup>6</sup> غانية زناطي، عبد النور مداني: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر 2019/2018، ص.05، 06.

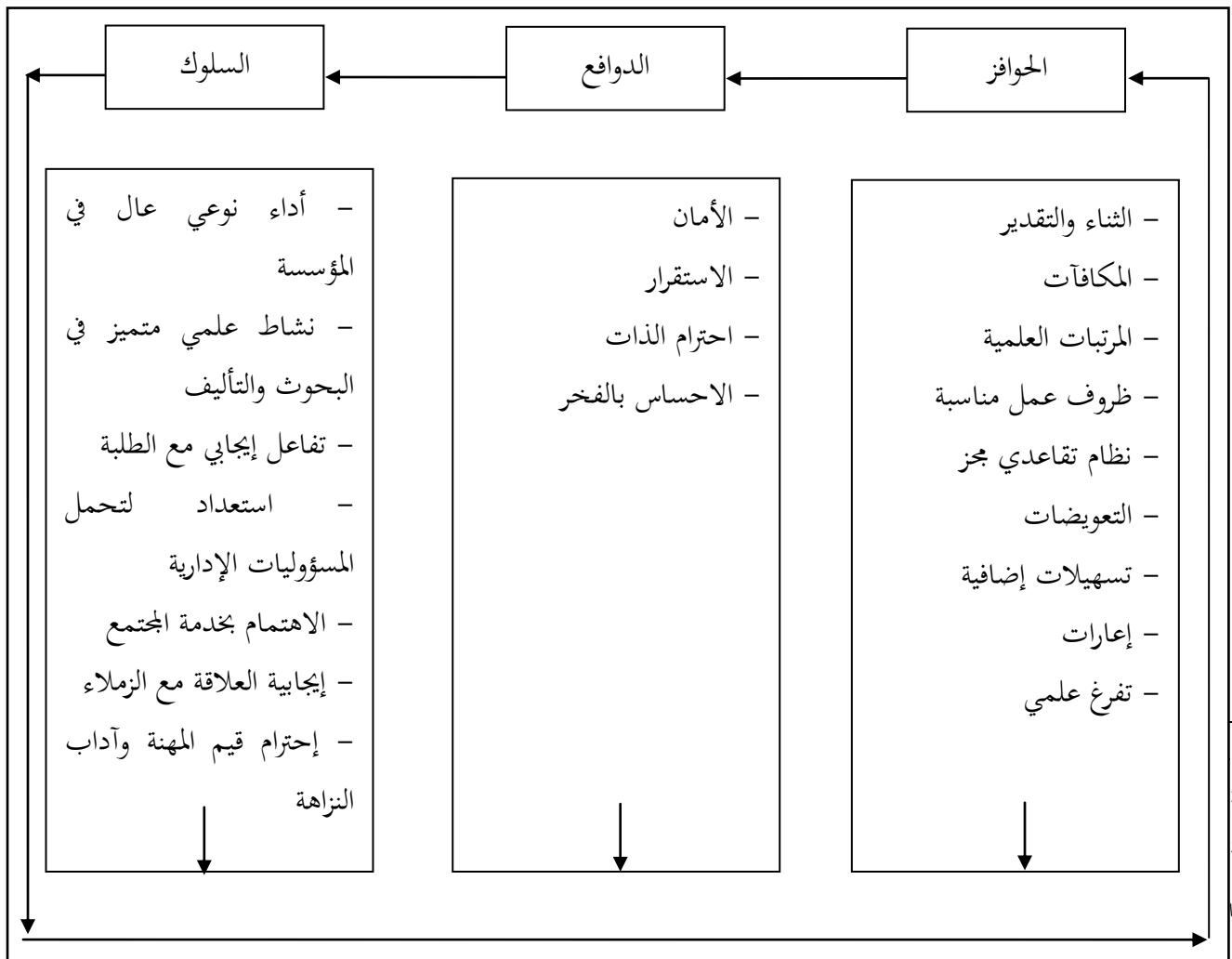
2. تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد الموظفين في الاعتبار الصحيح والدقيق للحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع الموظفين لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته<sup>1</sup>؛

3. إتقان العمل وتلافي الكثير من المشاكل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية وبالتالي التحسين من جودة الخدمات<sup>2</sup>؛

4. تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام، حيث أن التمكين يخلق كوادر محفزة وراضية ومقتنعة مما يزيد من جودة إنتاجيتهم وربحية المؤسسة<sup>3</sup>.

يمكن تبين أثر الأساليب التحفيزية على تحسين جودة الخدمة، من خلال نموذج موريس فتييلة، المكيف للعلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك.

الشكل رقم 2-5: نموذج موريس فتييلة المكيف للعلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك



**المصدر:** رزق الله حنان: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة-دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص.148.

### المطلب الثالث: دور الالتزام في تحسين جودة الخدمات المقدمة

يعد الالتزام من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليه الضوء في إدارة المؤسسات لما له من دور كبير في نجاح المؤسسة واستمرارها، ولأهميته في تحسين جودة الخدمات المقدمة والمتمثلة فيما يلي:

1. يساعد الالتزام على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة، مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل وهذا يؤثر إيجاباً على فاعلية وكفاءة المؤسسة ومؤشراتها الأدائية والتنافسية<sup>1</sup>؛
2. الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمؤسسة التي يعمل فيها، وبالتبعية ومدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز؛
3. العلاقة بين الالتزام والأداء علاقة سببية، فالفرد الذي يرتفع ولاءه لمؤسسته يزداد حماسه وإقباله للعمل ويزداد إخلاصه ما يعني ارتفاع مستوى أدائه<sup>2</sup>؛
4. يساهم التزام الموظفين في تنمية حب العمل لدى الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى التفاني والالتقان في العمل خاصة الموظفين الذين هم على تواصل مباشر بالزبائن وبالتالي تتحسن جودة الخدمة؛
5. يرتبط الالتزام بشدة بالاتجاهات الايجابية للموظفين نحو العمل، وبالتالي بناء ثقة في إدارة المؤسسة الأمر الذي ينعكس على مصداقية العمل وبذل مجهودات كبيرة في العمل<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> الحسن دليلي، محمد سليم خميس: "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية"، المجلد 12، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص.741.

<sup>2</sup> محمد حسن محمود الغريابوي: دور الالتزام في تحسين جودة الخدمة-دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني-قطاع غزة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص.14.

6. نتائج **لمودي وبورتروودوين** انتهت إلى أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي، أفضل أداء من الأدنى التزاما، وأبعد من ذلك أن مستوى الالتزام يمكن أن يعتبر مؤشر مفيد في التحقق من فاعلية التنظيم ولا شك أن لمثل هذه التأثيرات مضامينها النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بتنظيم العمل والممارسات الإدارية؛
7. تكون الخدمة مرتفعة الجودة إذا كان مقدمها مستعدا للوفاء بمتطلبات تقديمها بشكل رفيع المستوى، وعندما تكون جهة تقديم الخدمة نشطة في مجال التطوير المستمر للجودة، وعندما تكون بيئة العمل لدى جهة تقديم الخدمة بيئة مساندة، والاستعداد للوفاء هنا تعبير ضمني عن الالتزام الوظيفي؛
8. تتوقف نوعية الخدمة إلى حد بعيد على مستوى أداء الموظفين، فإن هؤلاء إذا ما أدركوا مهامهم ومسؤولياتهم وأدوارهم وطبيعة عملهم إدراكا صحيحا والتزموا بذلك ميدانيا، فإنهم بلا شك يتمكنون من تحقيق الجودة؛
9. يرتبط الالتزام الوظيفي بنواتج هامة مثل تحسين أداء العمل، والحد من نوايا التنقل، وزيادة الرضا على مستوى المؤسسة والمستوى المهني؛
10. إن الشخص الملتزم يميل إلى مواصلة العضوية أو يظهر أيضا جهودا كبيرة، وليس لمكاسبه الشخصية ولكن لاعتقاده أنه هكذا يجب أن يكون السلوك الصحيح والمتوقع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رانيا بودرهم، ريمياء عروك، سناء نجيمي: دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الوادي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2020، ص.17.

<sup>2</sup> وسام عبد الكريم أبو سلطان: الالتزام الوظيفي لدى المعلمين كمتغير وسيط بين التنمية المهنية وجودة المخرجات التعليمية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2021، ص.71، 73.

## خلاصة الفصل الثاني

تعد جودة الخدمات فلسفة إدارية مهمة وضرورية في مختلف أنواع المؤسسات وخاصة الخدمية، وتسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها إلى تبني مفاهيم جديدة كتمكين الموظفين ومنحهم السلطة والصلاحيات لتنفيذ مهامهم وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى التطوير المستمر لكل عمليات المؤسسة التشغيلية والاستخدام الأمثل لمواردها، وبناء عليه فإن نجاح جودة الخدمات المقدمة للزبائن، يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري مدرب ومؤهل ويمتلك كامل الصلاحيات لتلبية احتياجات الزبون وإشباع رغباته مع التحسين المستمر وحل المشاكل التي تواجهه، مما يؤدي إلى خلق البيئة التنظيمية الملائمة التي تحفز الأفراد الموظفين بالمؤسسة على بذل المزيد من العطاء وتحقيق مستويات مناسبة من الأداء.

وبناء على ما سبق تطلب منا تسليط الضوء على أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة، ولإبراز هذا الدور سنطبقه على عينة من موظفي مديرية الضرائب بولاية الطارف في الفصل الثالث من دراستنا.

## الفصل الثالث:

واقع تطبيق التمكين في مديرية الضرائب لولاية  
الطارف وأثره على تحسين جودة خدماتها المقدمة

## تمهيد الفصل الثالث

بعد التطرق في الجزء النظري إلى جملة من المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط النقاط النظرية على الجانب التطبيقي، وكذا التأكد من واقعية النتائج والاستنتاجات، بهدف إظهار ومعرفة كيف تقوم المؤسسة باستخدام التمكين وكيفية تأثيرها على جودة خدماتها المقدمة.

وقد وقع اختيارنا على مديرية الضرائب لولاية الطارف، كونها تستوفي جملة الشروط الضرورية لإتمام الدراسة، وهي جزء لا يتجزأ من مصادر تمويل الخزينة العمومية.

ومنه نحاول معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد التمكين وكيف يؤثر ذلك على جودة الخدمات التي تقدمها.

وقد اعتمدنا في هذا على استبيان موجه لموظفي المديرية، والغرض منه هو صبر آرائهم حول استخدام أبعاد التمكين في المديرية ومدى تأثيره على جودة خدماتها، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول:** مدخل مديرية الضرائب لولاية الطارف.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: مدخل لمديرية الضرائب لولاية الطارف

مديرية الضرائب مؤسسة عمومية تابعة لوزارة الإقتصاد والمالية، وهي مسؤولة عن فرض وتحصيل ضرائب الدولة والتأكد من الإمتثال لقانون الضرائب ومكافحة التهرب.

### المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية الطارف

إن مديرية الضرائب لولاية الطارف من أهم المديريات التي تمثل الخلية الأساسية المغذية للخزينة العمومية لذا قمنا بدراسة شاملة حول هذه المديرية من حيث نشأتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

### المدخل الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف

تأسست مديرية الضرائب لولاية الطارف يوم 05 جويلية 2003 من طرف السيد الوالي لولاية الطارف وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة، مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44(طريق عنابة).

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسير تحت سلطتها والمختصة في مجالاتها المحددة.

أما المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية للضرائب بالطارف، تمثل 15 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية، منها 08 مفتشيات (07 مفتشيات الضرائب ومفتشيه وحيدة للتسجيل والطابع) و07 قابضات الضرائب عبر إقليم الولاية كما تشغل المديرية الولاية للضرائب في الوقت الحالي 224 موظف موزعين بين أعوان وإطارات وعمال مهنيين يمارسون مهامهم في مقر المديرية وعبر مصالحها الخارجية<sup>1</sup>.

### المدخل الثاني: أهداف مديرية الضرائب لولاية الطارف

يتمثل الهدف الرئيسي لمديرية الضرائب عبر كافة ولايات الوطن في<sup>2</sup>:

1. التحصيل الضريبي\*؛

<sup>1</sup> المديرية الفرعية للوسائل، مديرية ضرائب لولاية الطارف.

<sup>2</sup> مكتب المستخدمين والتكوين، المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

\*التحصيل الضريبي: "هو مجموعة الإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية وفقا للقواعد القانونية والضريبية المطبقة في هذا الإطار".

2. إنعاش الخزينة العمومية من خلال الضرائب المفروضة على الخواص إلى جانب الرسوم الجمركية المفروضة على ما يصدر وما يستهلك.

ومن الأهداف الفرعية لمديرية الضرائب لولاية الطارف ما يلي<sup>1</sup>:

3. تسجيل العقود التي بدورها تساهم في التحصيل الضريبي للخزينة العمومية؛
4. تقييم العقارات والمنقولات؛
5. محاربة التهرب الضريبي ويقصد به "أن المكلف بالضريبة يجتهد بشتى الطرق والأساليب للتخلص من أداء بعض الضرائب المستحقة عليه دون مخالفة القانون والنصوص التشريعية، أي يستفيد من الثغرات الموجودة في التشريعات الجبائية بفعل تعقد النظام الجبائي أو عدم إحكام صياغة قوانينه".

#### المدخل الثالث: وظائف مديرية الضرائب لولاية الطارف

من أهم وظائف مديرية الضرائب لولاية الطارف ما يلي<sup>2</sup>:

1. السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
2. تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
3. إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
4. تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك وإقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
5. الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
6. مراقبة التكفل والتصفية اللتان يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
7. متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاة في مجال منازعات التحصيل؛
8. ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القباضين؛
9. تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛

<sup>1</sup> سفيان بوزيد: "التهرب الضريبي مفهوم وقياس"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015 ص.120.

<sup>2</sup> طارق بوعزيز: رئيس المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

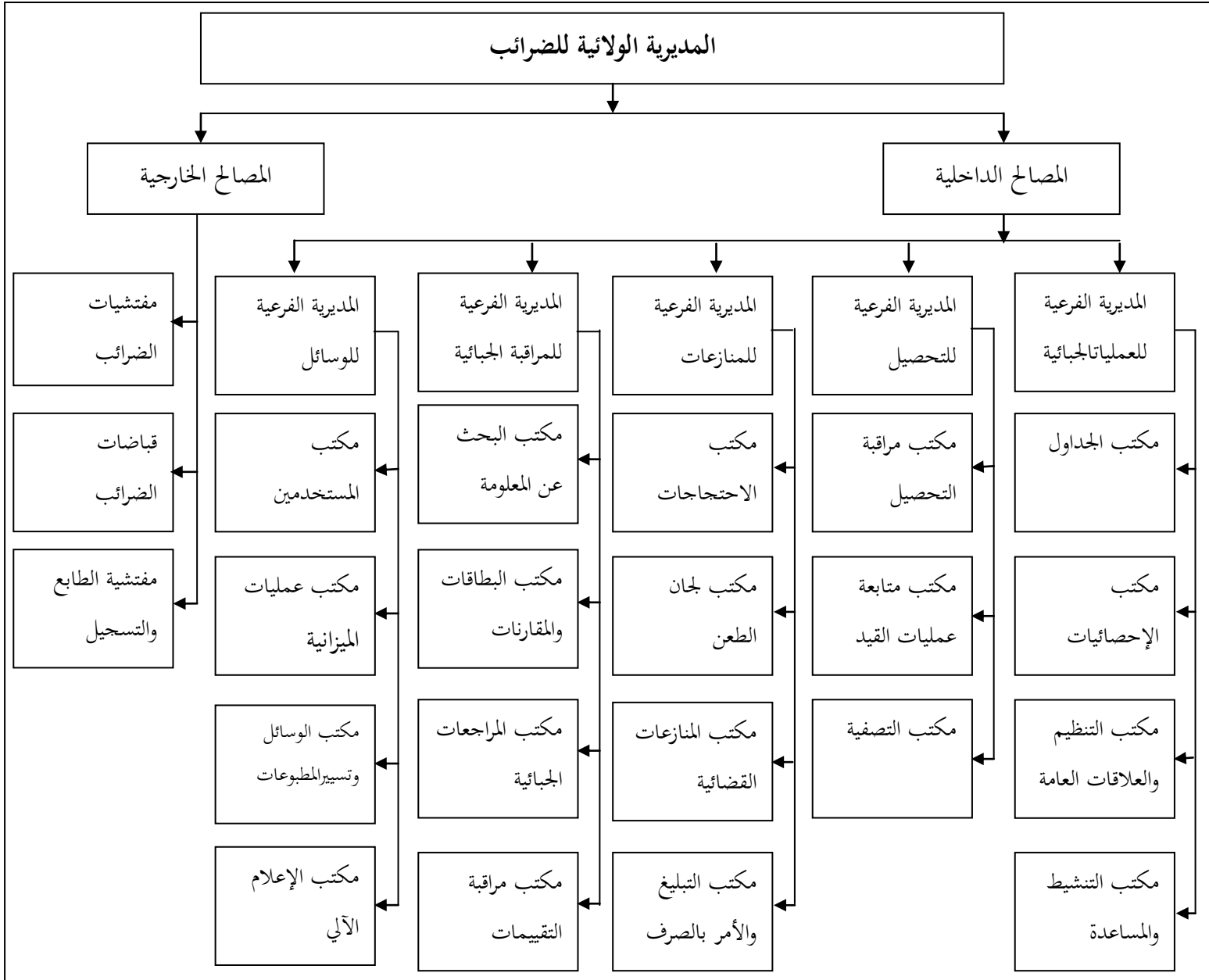
10. إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.

### المطلب الثاني: الإطار الهيكلي واختصاصات المصالح

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمس مصالح داخلية وثلاثة مصالح خارجية، حيث تتكون كل مصلحة من مجموعة من المكاتب تختص كل منها بوظائف معينة وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

المدخل الأول: الهيكل التنظيمي لولاية الطارف

شكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الطارف



المصدر: المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

المدخل الثاني: شرح اختصاصات المصالح

تتكون المديرية الولائية للضرائب لولاية الطارف في خمس (5) مديريات فرعية تتفرع بدورها إلى مكاتب، نوضحها

كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 29 مارس 2009، ص. 17، 18.

## أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

وتكلف المديرية الفرعية للعمليات الجبائية بما يلي:

1. تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار؛

2. التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها؛

3. متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (04) مكاتب نذكرها كالتالي:

— مكتب الجداول: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها؛

◀ التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

— مكتب الإحصائيات: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية؛

◀ مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل؛

◀ مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمن إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

— مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه

الإعتمادات؛

◀ متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية؛

◀ نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

— مكتب التشغيل والمساعدة: ويكلف المكتب بضمن ما يلي:

◀ التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها

قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها؛

◀ متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

ثانياً: المديرية الفرعية للتحصيل

وتكلف المديرية الفرعية للتحصيل بما يأتي<sup>1</sup>:

1. التكفل بالجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر؛
2. متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة؛
3. التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي؛
4. مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها؛

وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (03) مكاتب:

— مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ دفع نشاطات التحصيل؛

◀ المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات؛

◀ إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

— مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله: ويكلف المكتب، بضمان ما يأتي:

◀ متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها؛

◀ المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة؛

◀ التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها؛

◀ إعداد وتأشير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

— مكتب التصفية: ويكلف المكتب بضمان ما يأتي:

◀ مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام

والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية؛

◀ استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها؛

◀ مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقه؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 29 مارس 2009، ص. 18.

◀ التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

### ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات

وتكلف المديرية الفرعية للمنازعات بضممان ما يأتي<sup>1</sup>:

1. معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛
2. معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛
3. تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الإستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (04) مكاتب نذكرها كالاتي:

— مكتب الاحتجاجات: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة؛

◀ استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

— مكتب لجان الطعن: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة؛

◀ تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أفساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

— مكتب المنازعات القضائية: ويكلف المكتب بما يأتي:

◀ إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة؛

◀ الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

— مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ويكلف المكتب بما يأتي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 29 مارس 2009، ص، ص. 18، 19.

◀ تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن؛  
 ▶ الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

#### رابعا: المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية

وتكلف المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (04) مكاتب<sup>1</sup>:

#### 1. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف المكتب بما يأتي:

- أ. تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها؛
- ب. تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

#### 2. مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف المكتب بما يأتي:

- أ. تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة؛
- ب. التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛
- ت. مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

#### 3. مكتب المراجعات الجبائية: الذي يعمل في شكل فرق ويكلف المكتب بضممان ما يأتي:

- أ. متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة؛
- ب. تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛
- ت. إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

#### 4. مكتب مراقبة التقييمات: الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف المكتب بما يأتي:

- أ. استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا؛
- ب. المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق)؛
- ت. متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

#### خامسا: المديرية الفرعية للوسائل

وتكلف المديرية الفرعية للوسائل بما يأتي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 29 مارس 2009، ص.19.

1. تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛
  2. السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (04) مكاتب نذكرها كالتالي<sup>1</sup>:
- **مكتب المستخدمين والتكوين:** ويكلف المكتب بما يأتي:
    - ◀ السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛
    - ◀ إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
  - **مكتب عمليات الميزانية:** ويكلف المكتب بما يأتي:
    - ◀ القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ عمليات الميزانية؛
    - ◀ تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له؛
    - ◀ تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛
    - ◀ الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.
  - **مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف:** ويكلف المكتب بما يأتي:
    - ◀ تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب لولاية الطارف؛
    - ◀ تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.
  - **مكتب الإعلام الآلي:** ويكلف المكتب بما يأتي:
    - ◀ التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي؛
    - ◀ المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.
- أما المصالح الخارجية لمديرية الضرائب لولاية الطارف فتضم ما يلي:
- قباضات الضرائب (07 قباضات)؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 29 مارس 2009، ص. 19، 20.

– مفتشيات الضرائب (07مفتشيات للضرائب) ؛

– مفتشية الطابع و التسجيل (01).

### المطلب الثالث: البنية البشرية لمديرية الضرائب لولاية الطارف

يمكن تصنيف هؤلاء الموظفين حسب رتبهم والمناصب التي يشغلونها إلى 05 مستويات:

1. مستخدمي التأطير؛

2. مستخدمي التصميم؛

3. مستخدمي التطبيق؛

4. مستخدمي التحكم؛

5. مستخدمي التنفيذ.

أولا: مستخدمي التأطير

وتتضمن مجموعة الموظفين المصنفين من منصب عالي ما فوق 11.

الجدول رقم 3-1: وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التأطير لمديرية الضرائب لولاية الطارف

القانوني الأساس ي	نوع الوظيفة	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	الصف القسم	التعداد الحقيقي في 2021/12/31
47	02	مدير فرعي	م 8 195	05
47	02	رئيس مكتب	م 7 145	10
47	02	رئيس مركز الضرائب	/	00
47	02	قابطس مركز الضرائب	/	00
47	02	رئيس مصلحة رئيسي بمركز الضرائب	/	00
47	02	وكيل مفوض لمركز الضرائب	/	00
47	02	رئيس مصلحة بمركز الضرائب	/	00
47	02	رئيس المركز الجواربي للضرائب	/	00
47	02	قابطس المراكز الجواربية للضرائب	/	00
47	02	رئيس مصلحة رئيسي بالمراكز الجواربية للضرائب	/	00
47	02	وكيل مفوض بالمراكز الجواربية للضرائب	/	00

00	/	رئيس مصلحة بالمراكز الجوارية للضرائب	02	47
07	م 195 8	رئيس مفتشية	02	47
01	م 325 9	قابطض الضرائب خ ص	02	47
01	م 325 9	قابطض الضرائب ص1	02	47
03	م 195 8	قابطض الضرائب ص2	02	47
01	م 195 8	قابطض الضرائب ص3	02	47
02	م 195 8	وكيل مفوض خ ص و ص1	02	47
02	م 145 7	وكيل مفوض ص2 وص3	02	47
08	م 45 3 م 75 5	رئيس مصلحة، مفتشية، قباضة خارج الصنف- ص1	02	47
12	م 45 3 م 75 5	رئيس مصلحة، مفتشية، قباضة الصنف2- والصنف3	02	47
02	م 145 7	رئيس فرقة التحقيق أو التقويم	02	47
04	م 105 6	محقق الحاسبة أو التقويم	02	47
01	م 45 3	رئيس حظيرة	02	47
00	/	رئيس فرقة المتابعة	02	47
00	/	رئيس مخزن	02	47
00	/	مسؤول صندوق	02	47
00	/	رئيس المصلحة الداخلية	02	47

المصدر: المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

ثانيا: مستخدمي التصميم

تضم مجموعة الموظفين المصنفين ضمن وظيفة عليا+ مناصب صنف ما فوق 11.

الجدول رقم 3-2: وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التصميم لمديرية الضرائب لولاية

### الطارف

القانون الأساسي	نوع الوظيفة	تسمية الوظيفة(وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	الصنف القسم	التعداد الحقيقي في 31/12/2021
44	03	مدير الضرائب(مفتش قسم)	ب1	01

02	16	مفتش رئيس للضرائب	02	47
10	14	مفتش قسم للضرائب	02	47
55	13	مفتش مركزي للضرائب	02	47
87	12	مفتش رئيسي للضرائب	02	47
01	14	محلل جبائي مركزي	02	47
00	13	محلل جبائي رئيسي	02	47
01	12	محلل جبائي	02	47
08	12	متصرف	02	47
01	11	مساعد متصرف	02	47
01	14	متصرف رئيسي	02	47
00	16	متصرف مستشار	02	47
01	13	وثائقي أمين محفوظات محلل	02	47
01	13	مهندس دولة في الإعلام الآلي	02	47
00	13	مهندس دولة في الإحصائيات	02	47
04	13	متصرف محلل	02	47
01	11	مساعد مهندس مستوى 01	02	47

المصدر: المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

### ثالثا: مستخدمي التطبيق

تضم مجموعة الموظفين المصنفين من الصنف 09 إلى 10.

الجدول رقم 3-3: وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التطبيق لمديرية الضرائب لولاية

### الطارف

القانون الأساسي	نوع الوظيفة	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	الصف القسم	التعداد الحقيقي في 2021/12/31
04	01	مفتش الضرائب	10	53
13	01	تقني سامي إعلام آلي	10	08
04	01	ملحق رئيسي للإدارة	10	03
13	01	مراقب الضرائب	09	23

01	10	كاتب مديرية رئيسي	01	16
01	10	ميرمج جبائي	01	13

المصدر: المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

#### رابعا: مستخدمي التحكم

تضم مجموعة الموظفين المصنفين من الصنف 07 إلى الصنف 08.

الجدول رقم 3-4: وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التحكم لمديرية الضرائب لولاية الطارف

القانون الأساسي	نوع الوظيفة	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	الصنف القسم	التعداد الحقيقي في 2021/12/31
13	01	عون رئيسي للإدارة	8	01
13	01	تقني في الإعلام الآلي	8	08
04	01	عون معاينة	7	40
13	01	معاون تقني في الإعلام الآلي	7	01

المصدر: المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

#### خامسا: مستخدمي التنفيذ

تضم مجموعة الموظفين المصنفين من الصنف 01 إلى 06.

جدول رقم 3-5: وضعية التعدادات والمناصب المالية لمستخدمي التنفيذ لمديرية الضرائب لولاية الطارف

القانون الأساسي	نوع الوظيفة	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	الصنف القسم	التعداد الحقيقي في 2021/12/31
13	01	عون مكتب	5	01
37	01	سائق سيارة صنف 2	2	01
37	01	عون وقاية مستوى أول	5	02
37	01	سائق سيارة من صنف 1	2	00
37	01	عامل مهني من المستوى الثالث	5	02
37	01	عامل مهني من المستوى الأول	1	20
37	01	حارس متعاقد	1	43

المصدر: المديرية الفرعية للوسائل، مديرية الضرائب لولاية الطارف.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي، وذلك بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يتوافق مع موضوع البحث بمختلف أبعاده، ويستجيب لمتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث الإجراءات المتبعة بغرض تحقيق أهداف الدراسة.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

## 1. مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة هو: "المجتمع الذي يحمل خصائص المشاركين في الدراسة ومنه يتم اختيار العينة"<sup>1</sup> ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة العناصر أوج ميع الأفراد الذين يقعون تحت لواء الدراسة الإحصائية"<sup>2</sup>، أما مجتمع هذه الدراسة فهو موظفي مديرية الضرائب لولاية الطارف محل الدراسة.

## 2. عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة على أنها: "نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات مجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة"<sup>3</sup>، ويفضل الباحثون الأخذ بالعينة بدلا من الأخذ بالمجتمع الأصلي للدراسة لأسباب منها<sup>4</sup>:

أ. تزود العينة الباحث بالبيانات اللازمة التي يجدها في حالة الأخذ بمجتمع الدراسة؛

ب. تجنب العينة الباحث مواجهة صعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي؛

<sup>1</sup> سعد بن غنام القريني: البحث النوعي: الاستراتيجيات وتحليل البيانات، دار جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020، ص.98.

<sup>2</sup> أسعد حسين عطوان، يوسف خليل مطر: مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2018، ص.124.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.186.

<sup>4</sup> قاسم محمد كريم الحصوي: القيم في كتب التاريخ المدرسية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.60.

ت. الأخذ بالعينة يقلل صرف النفقات على الباحث، لتغطية مفردات الدراسة؛  
ث. يختصر الوقت على الباحث فلا يجد الباحث نفسه مضطرا إلى أخذ وقت طويل في تطبيق الدراسة؛  
ج. صعوبة وصول الباحث إلى بعض أفراد الدراسة، فقد يكون بعضهم من ذوي المراكز الوظيفية القيادية في المجتمع أو من ذوي العلل البدنية التي تحول دون الإفادة منهم بصورة سليمة.  
ويمكن تقسيم العينة إلى قسمين<sup>1</sup>:

– العينة غير الاحتمالية: هي العينات التي لا يمكن تحديدها على أسس احتمالية وبالتالي فإننا لا نستطيع أن نعتمد على مصداقية نتائجها، فهنا يقوم الباحث باختيار عينة يرى بأنها ممثلة لمجتمع الدراسة؛  
– العينة الاحتمالية: هي التي يتم سحب كل مفردة من مفرداتها باحتمال معين، وهناك العديد من العينات الاحتمالية منها: العينة العشوائية البسيطة، العينة الطبقية، العينة المنتظمة، العينة متعددة المراحل (العينة العنقودية).  
ويتكون المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من الموظفين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية الضرائب لولاية الطارف، والبالغ عددهم 382 موظف، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 100 موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 100 استبيان، وهو حجم مناسب يستوفي شروط الدراسة.

#### الجدول رقم 3-6: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيان	التوزيع	العدد النهائي
المجموع	100	100
النسب	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى جمع المعلومات أي أدوات الدراسة وأيضا أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة فيه.

#### المدخل الأول: أدوات جمع المعلومات

لمناقشة إشكالية ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعده أدوات للدراسة منها:

<sup>1</sup> فتحى أحمد عاروري: المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص. 16، 17.

## أولاً: الملاحظة

يمكن تعريف الملاحظة على أنها: "تقنية أو أداة سيكوبيداغوجية واجتماعية لمعاينة مجموعة من الكائنات والظواهر والوقائع، إما بطريقة عفوية مباشرة، وإما اعتماداً على مجموعة من الآليات النظرية والأدوات التطبيقية والإجرائية، بغية تجميع المعلومات والبيانات والمعطيات حول شخص معين أو موضوع ما"<sup>1</sup>.

## ثانياً: المقابلة

تعرف المقابلة على أنها: "عملية تفاعل لفظي بين القائم بالمقابلة والمبحوث من أجل استشارة دوافعه للحصول على بعض المعلومات والتعبيرات والتي تتعلق بآرائه واتجاهاته ومعتقداته، ويمكن أن تساعد المقابلة على في التقويم الناقد للبيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى"<sup>2</sup>.

## ثالثاً: الوثائق

تعرف الوثائق على أنها: "النسخة الأصلية أو المنسوخة الصادرة عن فرد أو جماعة أو مؤسسة وهي مرتبطة بزمن وحدث ومكان ما"<sup>3</sup>.

## رابعاً: الاستمارة

تعرف الاستمارة على أنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"<sup>4</sup>.

وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان معتمداً في ذلك على الدراسة التي تناولت تمكين الموظفين وأثره على تحسين جودة الخدمة، ويتكون هذا الاستبيان من جزئين رئيسيين كما يلي:

1. الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من عبارة مقسمة على محورين هما: المحور الأول يتعلق بتمكين الموظفين وأبعاده، والمحور الثاني تناول جودة الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> جميل حمداوي: البحث التربوي: مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2014، ص.50.

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري: المقاييس والاختبارات التصميم-الإعداد-التنظيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص.248.

<sup>3</sup> عبد الرحمان حسين العزاوي: أصول البحث العلمي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.63.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي: أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص.205.

2. الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة في المديرية.

المدخل الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في التحليل الإحصائي بعض الأدوات نذكرها كما يلي:

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ

بوجود الاتساق الداخلي ترتبط كل فقرة بالأخرى وبالدرجة الكلية. وبهذه الطريقة يضمن مطور الاختبار أن الفقرات جميعها تقيس السمة أو الخاصية نفسها، ويعكس معامل الثبات العلاقة بين مجموعتين من الدرجات وتتراوح قيمته بين (0) و(1) علاقة تامة، في حين لا تظهر القيمة (0) أي علاقة، وقد تكون بعض العلاقات سلبية في حال ارتباط درجة مرتفعة في اختبار ما بدرجة منخفضة في اختبار آخر، مثلاً قد ترتبط أو لا ترتبط اختبارات الإبداع واختبارات الذكاء بعضها مع بعض بسبب اختلاف طرق تعريف الأبنية المعرفية. وبصورة عامة عادة ما يتراوح معامل الثبات المرغوب لمقياس تعرف معين بين (0,80-0,89) أو (أو أعلى من 0,90). ويستعمل معامل كرونباخ ألفا بشكل عام لتحديد ثبات الاتساق الداخلي، وغالباً ما يدرج في الأدلة الفنية<sup>1</sup>.

ثانياً: معامل الارتباط بيرسون

هو معامل رقمي يوضح نوع ودرجة العلاقة بين الظاهرتين<sup>2</sup>، ومعامل الارتباط هو مقياس إحصائي يستخدم إذا كان مستوى القياس فترياً أو نسبياً، وتوجد أنواع من معاملات الارتباط تستخدم إذا كان مستوى القياس إسمياً أو رتبياً، وفي حالة وجود علاقة غير خطية أو أقرب للانحناء يستخدم ما يسمى بنسبة الارتباط والحقيقة أنا كثيراً من المتغيرات النفسية ترتبط في ما بينها بعلاقة مستقيمة، فمثلاً نتوقع أن تكون العلاقة بين الاختبارات التي تقيس قدرات مرتبطة تكون مستقيمة ما دامت هذه الاختبارات تقيس جوانب مختلفة لمطلب سلوكي<sup>3</sup>.

ثالثاً: التكرار والنسب المئوية

<sup>1</sup> سوزان جونسن: إصدارات موهبة: التعرف على الطلاب الموهوبين: دليل عملي، ترجمة: غسان خضير، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض المملكة السعودية للنشر والتوزيع، 2012، ص.86.

<sup>2</sup> حاسم التميمي، وسام داوود: الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.54.

<sup>3</sup> علي صلاح عبد المحسن حسن: تعلم الإحصاء: من البداية وحتى التمكين، ماستر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوهاج، مصر، 2019، ص.27.

1. التكرار: يسمح لنا بفهم خصائص وصفية وكمية للبيان الإحصائي، وتفسيره، والحكم عليه بطريقة أكثر موضوعية والأسهل تناولا<sup>1</sup>.

2. النسبة المئوية: هي تعبير عن نسبة مضافة إلى الرقم مائة وهي طريقة للتعبير عن عدد على شكل كسر مقامه مائة/100، ويرمز له بالرمز(%)<sup>2</sup>.

#### رابعاً: الوسط الحسابي

يعتبر الوسط الحسابي أكثر المقاييس شهرة وأكثرها استخداماً، بل لعله من أهم المقاييس الإحصائية على الإطلاق وذلك لما يتمتع به من مزايا وخواص ولدخوله في حساب الكثير من المقاييس الإحصائية الأخرى<sup>3</sup>، وهو من أفضل مقاييس النزعة المركزية لتمثيل مركز فئة من المشاهدات<sup>4</sup>، وهو مجموع القيم الداخلة في التوزيع مقسوماً عدد هذه القيم<sup>5</sup>، ويمكن حسابه من الصيغة التالية<sup>6</sup>:

#### جدول 3-7: جدول المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 1,00 إلى أقل أو يساوي 1,80
منخفضة	من 1,80 إلى أقل أو يساوي 2,60
متوسطة	من 2,60 إلى أقل أو يساوي 3,40
عالية	من 3,40 إلى أقل أو يساوي 4,20
عالية جدا	4,20 فأكثر

<sup>1</sup> أنيس إسماعيل كنجو: الإحصاء والإحتمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص.01.

<sup>2</sup> صلاح الدين بوراس، نور الدين حمادي: "قسمة التكرات بالنسبة بالمئوية طريقة القراني -دراسة حسابية مقارنة-"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 13 العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص.119.

<sup>3</sup> عبد ماضي جبار: الإحصاء والإحتمالات، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.63.

<sup>4</sup> محمد عبد المنعم ثروت: مدخل حديث للإحصاء والإحتمالات، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص.105.

<sup>5</sup> حسن الجندي، حسين دياب: الإحصاء والحاسب الآلي تطبيقات IBM SPSS Statistics V21، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2014، ص.81.

<sup>6</sup> محمد عبد المنعم ثروت، مرجع سبق ذكره، ص.106.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على: عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.540.

### خامسا: الانحراف المعياري

الانحراف المعياري لعينة من القياسات هو الجذر التربيعي الموجب لتباين العينة<sup>1</sup>، وهو أهم مقاييس التشتت شيوعا واستخداما لدقته واعتماده على أهم مقاييس النزعة المركزية وهو الوسط الحسابي<sup>2</sup>، وذلك بغية التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينهما<sup>3</sup>.

### سادسا: اختبار T

يستخدم اختبار عادة عند تطوير طريقة تحليل جديدة، ولمعرفة مدى الثقة بهذه الطريقة نأخذ عينة قياسية (معروفة التركيز) ونحللها بهذه الطريقة، ونعيدها خمسة مرات ثم نعين قيمة t. فإذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الموجودة في الجدول فمعنى هذا أن نتائج هذه الطريقة تعد مقبولة ويمكن اعتمادها. أما إذا كانت المحسوبة أكبر من قيمة t التي في الجدول فمعنى هذا أن الطريقة لم تعطي النتيجة المقبولة، أي أن هذه الطريقة ليست ذات مصداقية، وقد تكون الأخطاء الممكن تعيينها هي السبب في ذلك ففي هذه الحالة لا بد من إعادة التحليل بإتقان وتجنب هذه الأخطاء، فإذا ما بقيت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمة t التي في الجدول فمعنى هذه أن الطريقة قطعا غير مقبولة ولا يمكن اعتمادها<sup>4</sup>.

### سابعا: اختبار F

هو اختبار إحصائي لمقارنة متوسطات العديد من الجماعات المستخدمة في تحليل التباين، وفي ظل الافتراض الصفري بعدم وجود فروق بين متوسطات الجماعة يكون المتوسطين متكافئين على نحو تقريبي ويكون معدلهم (إحصاء F) يساوي تقريبا (1) وعند إجراء مقارنة لمتوسطات جماعتين مستقلتين يكون اختبار F متكافئا مع اختبار t لعينتين وفي تحليل الانحدار يتم استخدام إحصاء F لاختبار الدلالة المشتركة لجميع المتغيرات في النموذج<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أنيس إسماعيل كنجو، مرجع سبق ذكره، ص.84.

<sup>2</sup> فيصل شاهر ثائر: الإحصاء في العلوم الإدارية والمالية (إحصاء 1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.145.

<sup>3</sup> زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص.180.

<sup>4</sup> عبد الله محمود أبو الكباش: الكيمياء التحليلية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص.38.

<sup>5</sup> مصطفى حسين باهي، منى أحمد الأزهرى: معجم المصطلحات الإحصائية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص.240.

## ثامنا: اختبار ANOVA

يمكن تعريف تحليل التباين (ANOVA) بأنه أسلوب إحصائي للتحكم في المتغيرات التي تتداخل مع المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، هذه المتغيرات التي يتم ضبطها أو التحكم فيها تسمى بالمتغيرات المصاحبة أو الملازمة (Covariates) ويعتبر تحليل التباين من أبرز الأساليب الإحصائية التي يشيع استخدامها في العلوم الاجتماعية، فهو من أساليب الضبط الإحصائي الهامة، كما أنه في بعض جوانبه امتداد للمعاملات الإحصائية التي تنقضى الفروق بين عدد من المجموعات من حيث متوسط الدرجة على مقياس معين مثل اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، فهو يجمع بين هذه المعاملات وتحليل الانحدار<sup>1</sup>.

## تاسعا: الانحدار البسيط والمتعدد

1. الانحدار الخطي البسيط: يعد من أبسط أشكال النماذج الرياضية فهو يتضمن متغيرين فقط أحدهما متغير

تفسيري ويرمز له عادة بالرمز، والثاني متغير تابع ويرمز له بالرمز، وعند تمثيل علاقة بين متغيرين من الدرجة الأولى بيانيا فإنها تأخذ أحد الشكلين، وجميع قيم المتغيرين تقع على خط مستقيم واحد، ويعتبر الانحدار الخطي البسيط من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دائمة خطية<sup>2</sup>.

2. الانحدار الخطي المتعدد: ان نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من

المتغيرات المستقلة ويسمى هذا بنموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، يستخدم الانحدار المتعدد لمعرفة الاثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد)<sup>3</sup>.

## المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

ويهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

<sup>1</sup> عبد العزيز بركات: مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص.290.

<sup>2</sup> Lahcene Abdallah BACHIOUA: Fundamentals of Statistics Concepts and Applications An Arabic Text, Phillips Publishing, 1<sup>st</sup> Edition, Washington, USA, 2011, P.136.

<sup>3</sup> علي عزوي: الأساليب الإحصائية في الجغرافية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2022، ص.244.

## 1. إعداد الإستمارة

اشتملت الإستمارة على قسم الإستبيان إلى جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في تمكين الموظفين والذي يتضمن سبعة أبعاد تتمثل في تفويض السلطة والصلاحيات، المشاركة، التدريب، تحديد المهام، الالتزام، التحفيز التقليد والمحاكاة، والمتغير التابع هو جودة الخدمة والذي يتضمن خمسة أبعاد، كما يوضحه الملحق رقم 01.

## 2. الصدق وثبات الإستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الإستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة إختبارات ندرجها فيما يلي:

## أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف<sup>1</sup>.

## -الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الملحق رقم 02.

## -الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الإستمارة باستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-8: معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي

لها

<sup>1</sup> قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: تمكين الموظفين	28	0,979**	0,000
المحور الثاني: جودة الخدمة	20	0,883**	0,000

\*\* La Corrélation est Significative au Niveau 0.01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,979 لمحور تمكين الموظفين، و0,883 لمحور جودة الخدمة، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

### ب. إختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

#### جدول رقم 3-9: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى القياس
المحور الأول: تمكين الموظفين	28	0,948	ممتاز
المحور الثاني: جودة الخدمة	20	0,854	ممتاز
الاستبيان ككل	48	0,954	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم إختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 85,4%-94,8%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 95,4% وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بمأخذها القيم أعلمنا القيمة التي يتقبلها عند درجة الإعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

### 3. إختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا باستخدام إختبار كولموجروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

### 1. المحور الأول: مدى إهتمام المديرية محل الدراسة بتمكين الموظفين

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 2. المحور الثاني: مدى إهتمام المديرية محل الدراسة بتحسين جودة الخدمة المقدمة

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
  - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.
- والجدول التالي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

#### جدول رقم 3-10: إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

محتوى المحور والأبعاد	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية
المحور الأول: تمكين الموظفين	1,051	0,219
المحور الثاني: جودة الخدمات	0,742	0,641

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

ويوضح الجدول السابق نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الإختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الإستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لدرجات سلم ليكارت Likert الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وإختبار T للعينة الواحدة.

## المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم 3-11: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36	36,0
	أنثى	64	64,0
السن	أقل من 25 سنة	1	1,0
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	24	24,0
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	47	47,0
	أكبر من 45 سنة	28	28,0
المستوى التعليمي	ثانوي	36	36,0
	ليسانس أو ما يعادلها	48	48,0
	ماستر	13	13,0
	مهندس	2	2,0
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	1	1,0
الوظيفة	مدير	1	1,0
	رئيس مصلحة	6	6,0
	موظف	93	93,0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	16,0
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	40	40,0
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	20	20,0
	أكثر من 15 سنة	24	24,0
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

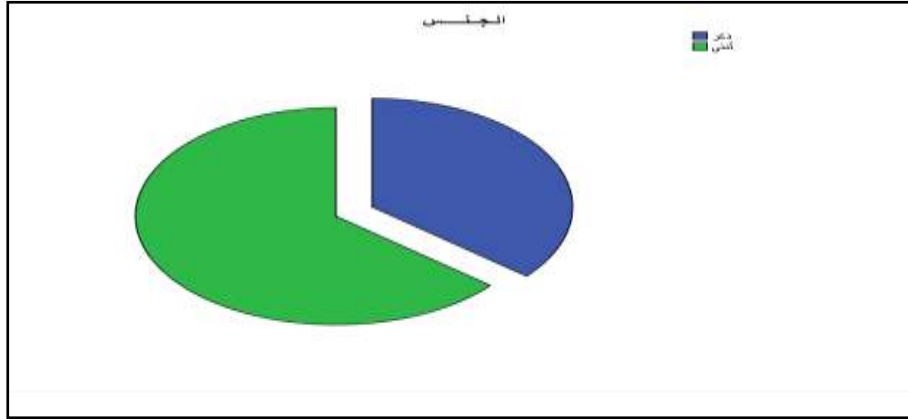
يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة

الدراسة ما يلي:

## 1. الجنس

بالنسبة لتوزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة فإن الجدول يوضح أن نسبة الذكور بلغت 36% أما نسبة الإناث قد بلغت 64%، وبالتالي فإن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور أي الأكبر تكرارا في مديرية الضرائب.

شكل رقم 3-2: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الجنس

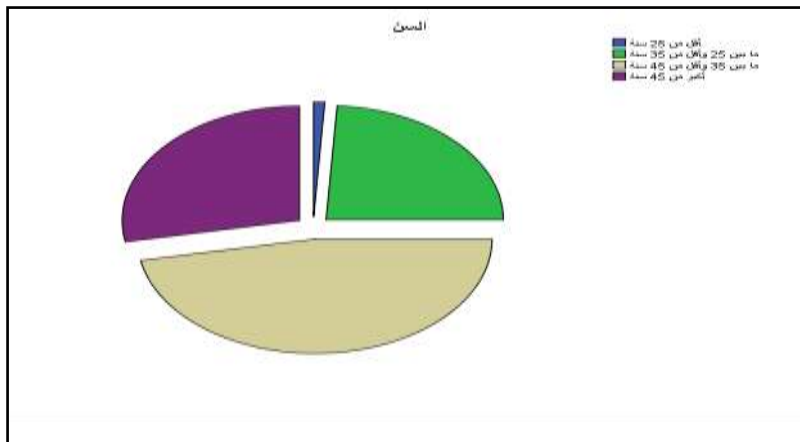


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

## 2. السن

أما بالنسبة لتوزيع النسب حسب السن لأفراد العينة فإن أعلى نسبة 47% تمثل الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 وأقل من 45 سنة، ليأتي فيما بعد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 45 سنة بنسبة 28%، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 وأقل من 35 سنة قد بلغت نسبة 24%، ليأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين الأقل من 25 سنة 1% وهي الفئة الأقل تكرارا، وبالتالي فإن متوسط أعمار الموظفين في المديرية كبير.

شكل رقم 3-3: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب السن

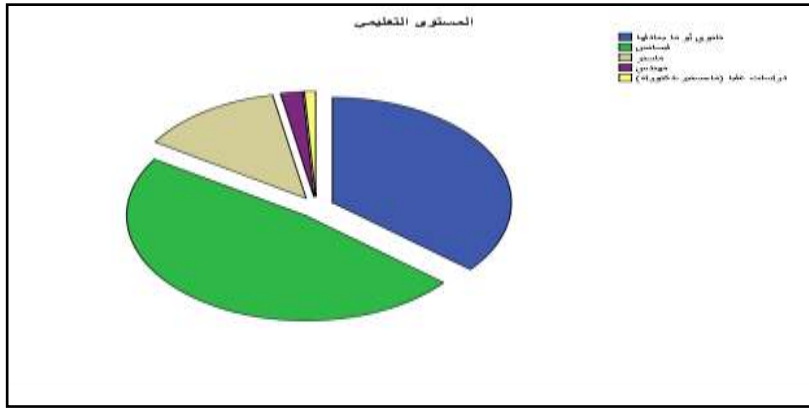


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

## 3. المستوى التعليمي

كما يوضح الجدول السابق توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث وضح أن نسبة الليسانس وما يعادلها تمثل أعلى نسبة من المستويات الأخرى إذ بلغت نسبة 48%، ليأتي بعدها مستوى ثانوي بنسبة 36,0% ويليهما مستوى ماستر بنسبة 13,0%، ثم يأتي بعدها مستوى مهندس بنسبة 2,0% وأخيرا مستوى شهادات عليا (ماجستير-دكتوراه) بنسبة 1,0%؛ وبالتالي المديرية لا تهتم باستقطاب أفراد ذوي شهادات عليا.

الشكل رقم 3-4: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

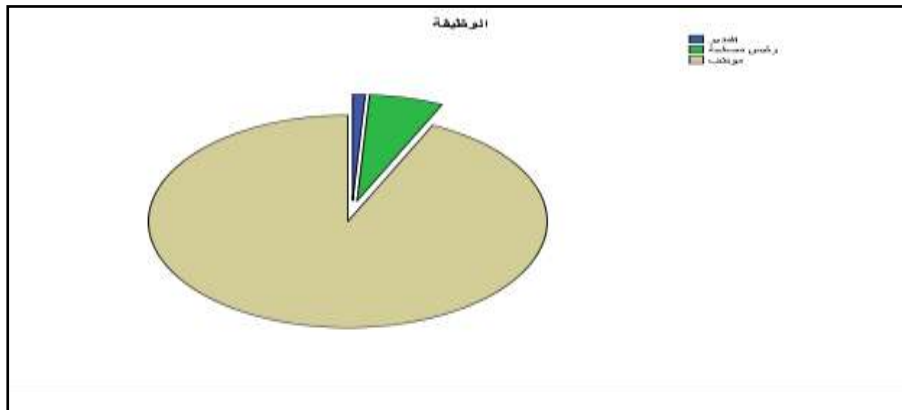


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

#### 4. الوظيفة

ويوضح الجدول أيضا توزيع النسب حسب الوظيفة لأفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب موظف تمثل أعلى تكرار بنسبة 93,0%، ليأتي في المرتبة التي تليها الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 6,0%، أما الأفراد الذين يشغلون منصب المدير مثلوا أدنى قيمة لهم بنسبة 1,0%.

شكل رقم 3-5: الدائرة النسبية توزع أفراد العينة حسب الوظيفة

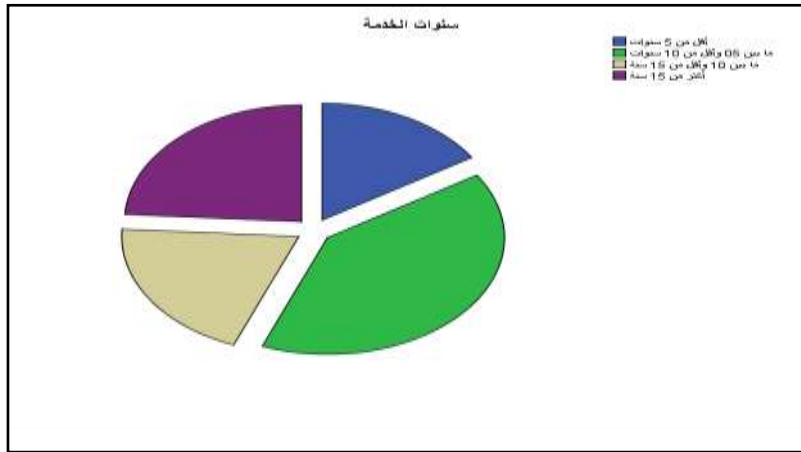


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

## 5. سنوات الخبرة

وأخيرا يوضح الجدول نفسه توزيع النسب حسب سنوات الخبرة للموظفين حيث وصلت أعلى نسبة إلى 40,0% والتي تمثل الموظفين الذين سنوات خبرتهم ما بين 05 وأقل من 10 سنوات، ثم يليها الموظفين ذوي نسبة 24,0% والذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، ليأتي بعدها الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 وأقل من 15 سنة بنسبة 20,0%، ليأتي في المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تمثل سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 16,0%، وبالتالي يعتبر معظم الموظفين من أصحاب الخبرة في المؤسسة.

شكل رقم 3-6: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

## المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

## أولا: وصف فقرات المحور الأول لتمكين الموظفين

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف محل الدراسة بتمكين الموظفين، ولقد تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

## 1. وصف فقرات البعد الأول: بعد تفويض السلطة والصلاحيات

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد تفويض السلطة والصلاحيات.

جدول رقم 3-12: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة والصلاحيات

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الأول: تفويض السلطة والصلاحيات															
عالية	0,000	4,040	1,337	3,54	25,0	25	43,0	43	5,0	5	15,0	15	12,0	12	1. تعطي مديريتكم الموظفين حق التصرف في المهام الروتينية.
عالية	0,000	7,706	1,051	3,81	22,0	22	57,0	57	6,0	6	10,0	10	5,0	5	2. تمنح مديريتكم السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم.
عالية	0,000	5,003	1,039	3,52	9,0	9	59,0	59	14,0	14	11,0	11	7,0	7	3. تشجع مديريتكم الموظفين على معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ضمن الصلاحيات الممنوحة.
متوسطة	0,003	3,089	1,262	3,39	14,0	14	51,0	51	8,0	8	14,0	14	13,0	13	4. تشجع مديريتكم الموظفين على المشاركة في مختلف المهام.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تعطي حق التصرف في المهام الروتينية، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,54، وإنحراف معياري قدره 1,337 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة  $t$  بلغت 4,040 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة (02) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تمنح السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,81، وإنحراف معياري قدره 1,051 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة  $t$  بلغت 7,706 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة (03) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تشجع الموظفين على معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ضمن الصلاحيات الممنوحة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,52، وإنحراف معياري قدره 1,039 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$  وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن  $t$  بلغت 5,003 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

أما العبارة (04) فقد لاقت درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تشجع على المشاركة في مختلف المهام، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,39، وإنحراف معياري قدره 1,262 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,003$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 3,089 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

## 2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد المشاركة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد المشاركة.

جدول رقم 3-13: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد المشاركة

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات			
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق			لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك	
البعد الثاني: المشاركة																
متوسطة	0,395	-0,855	1,286	2,89	12,0	12	27,0	27	13,0	13	34,0	34	14,0	14	.5	تعتبر مديريتكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.
متوسطة	0,052	1,965	1,323	3,26	17,0	17	38,0	38	13,0	13	18,0	18	14,0	14	.6	تمنح مديريتكم المجال للموظفين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم.
متوسطة	0,930	0,088	1,133	3,01	6,0	6	35,0	35	24,0	24	24,0	24	11,0	11	.7	تشجع مديريتكم الموظفين للعمل بشكل جماعي عند أدائهم مهامهم.
عالية	0,001	3,385	1,359	3,46	27,0	27	32,0	32	13,0	13	16,0	16	12,0	12	.8	تعمل مديريتكم على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تعتبر الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي يقدر ب 2,89، وانحراف معياري قدره 1,286 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,395$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت -0,855 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

بالنسبة للعبارة (06) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تمنح المجال للموظفين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,26، وانحراف معياري قدره 1,323 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,052$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,965 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بالنسبة للعبارة (07) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تشجع الموظفين للعمل بشكل جماعي عند أدائهم لمهامهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,01، وانحراف معياري قدره 1,133 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,930$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,088 وبذلك لا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

أما بالنسبة للعبارة (08) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تعمل على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,46، وانحراف معياري قدره 1,359 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,001$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,385 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

### 3. وصف فقرات البعد الثالث: بعد التدريب

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد التدريب

جدول رقم 3-14: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التدريب

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الثالث: التدريب															
متوسطة	0,593	0,537	1,305	3,07	7,0	7	47,0	47	12,0	12	14,0	14	20,0	20	9. تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
متوسطة	0,821	0,227	1,322	3,03	12,0	12	36,0	36	11,0	11	25,0	25	16,0	16	10. تعتمد مديريتكم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر.
متوسطة	0,119	- 1,572	1,336	2,79	12,0	12	24,0	24	15,0	15	29,0	29	20,0	20	11. تعمل مديريتكم من خلال البرامج التدريبية إلى إستدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى أدائهم.
متوسطة	0,292	1,059	1,417	3,15	20,0	20	28,0	28	19,0	19	13,0	13	20,0	20	12. تعتبر مديريتكم أن تطوير معارف ومهارات الموظفين استثمارا وليس تكلفة.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,07، وانحراف معياري قدره 1,305 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,593$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 0,537 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (10) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تعتمد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,03، وانحراف معياري قدره 1,322 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,821$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 0,227 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

أما بالنسبة للعبارة (11) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تعمل من خلال البرامج التدريبية إلى استدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى أدائهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 2,79، وانحراف معياري قدره 1,336 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,119$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت -1,572 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (12) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تعتبر أن تطوير معارف ومهارات الموظفين استثماراً وليس تكلفة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,15، وانحراف معياري قدره 1,417 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,292$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 1,059 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

#### 4. وصف فقرات البعد الرابع: بعد تحديد المهام

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد تحديد المهام

جدول رقم 3-15: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تحديد المهام

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات			
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق				لا أوافق تماما	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
البعد الرابع: بعد تحديد المهام																
عالية	0,000	17,144	0,682	4,17	33,0	33	51,0	51	16,0	16	00	00	00	00	13.	توضح مديريتكم للموظفين المهام المطلوب منهم إنجازها.
عالية	0,000	12,893	0,791	4,02	32,0	32	38,0	38	30,0	30	00	00	00	00	14.	تحدد مديريتكم للموظفين السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها.
عالية	0,000	3,689	1,166	3,43	17,0	17	41,0	41	16,0	16	20,0	20	6,0	6	15.	تقوم مديريتكم بتقديم توجيهات للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم.
متوسطة	0,055	1,943	1,338	3,26	19,0	19	34,0	34	15,0	15	18,0	18	14,0	14	16.	تتيح مديريتكم للموظفين مسؤولية تصحيح أخطاء العمل دون الرجوع للرؤساء.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم توضح للموظفين المهام المطلوب منهم إنجازها، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,17، وانحراف معياري قدره 0,682 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 17,144 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (14) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحدد للموظفين السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02، وانحراف معياري قدره 0,791 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 12,893 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (15) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تقوم بتقديم توجيهات للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,43، وانحراف معياري قدره 1,166 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,689 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

وبالنسبة للعبارة (16) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تتيح للموظفين مسؤولية تصحيح أخطاء العمل دون الرجوع للرؤساء، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,26، وانحراف معياري قدره 1,338 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,055$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 1,943 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

## 5. وصف فقرات البعد الخامس: بعد الالتزام

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الالتزام.

جدول رقم 3-16: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الالتزام

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات		
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق			لا أوافق تماما	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
البعد الخامس: بعد الالتزام															
متوسطة	0,176	1,363	1,254	3,17	15,0	15	28,0	28	29,0	29	13,0	13	14,0	14	17. معرفة الأسباب التي تشجع الموظفين على الالتزام.
عالية	0,000	4,140	1,329	3,55	31,0	31	28,0	28	15,0	15	17,0	17	9,0	9	18. تشعر مديريتكم الموظفين أنهم عناصر فاعلة في العملية الإنتاجية.
متوسطة	0,814	0,235	1,281	3,03	15,0	15	22,0	22	29,0	29	19,0	19	15,0	15	19. توفر مديريتكم احتياجات الموظفين الاجتماعية لزيادة التزامهم تجاه المؤسسة.
متوسطة	0,019	2,388	1,340	3,32	25,0	25	23,0	23	23,0	23	17,0	17	12,0	12	20. تزيد مديريتكم من ثقة الموظفين في أنفسهم ومن شعورهم بالانتماء للمؤسسة محاولة لزيادة التزامهم.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحاول معرفة الأسباب التي تشجع الموظفين على الالتزام، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,17، وانحراف معياري قدره 1,245 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,176$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 1,363 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (18) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تشعر مديريتهم الموظفين أنهم عناصر فاعلة في العملية الإنتاجية، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,55، وانحراف معياري قدره 1,329 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 4,140 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (19) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم توفر احتياجات الموظفين الاجتماعية لزيادة التزامهم تجاه المؤسسة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,03، وانحراف معياري قدره 1,281 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,814$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 0,235 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (20) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تزيد مديريتهم من ثقة الموظفين في أنفسهم ومن شعورهم بالانتماء للمؤسسة محاولة لزيادة التزامهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,32، وانحراف معياري قدره 1,340 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,019$  وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 2,388 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

## 6. وصف فقرات البعد السادس: بعد التحفيز

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد التحفيز.

جدول رقم 3-17: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات		
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق				لا أوافق تماما
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
البعد السادس: بعد التحفيز															
متوسطة	0,088	1,722	1,393	3,24	24,0	24	24,0	24	19,0	19	18,0	18	15,0	15	21. توفر مديريتكم المناخ الملائم للموظفين لتشجيعهم على العمل.
متوسطة	0,060	1,904	1,313	3,25	18,0	18	32,0	32	22,0	22	13,0	13	15,0	15	22. تهتم مديريتكم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين.
متوسطة	1,000	0,000	1,378	3,00	15,0	15	29,0	29	17,0	17	19,0	19	20,0	20	23. تحرص مديريتكم على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية.
متوسطة	0,168	1,388	1.368	3,19	13,0	13	44,0	44	13,0	13	9,0	9	21,0	21	24. تحرص مديريتكم على ترقية الموظفين الذين يقدمون أداء متميز.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم توفر المناخ الملائم للموظفين لتشجيعهم على العمل، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,24، وانحراف معياري قدره 1,393 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,088$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 1,722 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (22) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تهتم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين بمتوسط حسابي يقدر ب 3,25، وانحراف معياري قدره 1,313 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,060$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 1,904 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (23) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,00، وانحراف معياري قدره 1,387 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=1,000$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 0,000 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (24) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على ترقية الموظفين الذين يقدمون بأداء متميز، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,19، وانحراف معياري قدره 1,368 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,168$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 1,388 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

## 7. وصف فقرات البعد السابع: بعد التقليد والمحاكاة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد التقليد والمحاكاة.

جدول رقم 3-18: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التقليد والمحاكاة

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد السابع: بعد التقليد والمحاكاة															
عالية	0,000	6,305	1,285	3,81	38,0	38	32,0	32	12,0	12	9,0	9	9,0	9	25. تمتلك مديريتكم موظفون يتمتعون بقدرات ومهارات متميزة.
متوسطة	0,022	2,320	1,207	3,28	15,0	15	34,0	34	26,0	26	14,0	14	11,0	11	26. يقلد موظفو مديريتكم الأفراد المتميزين لتنمية مهاراتهم.
متوسطة	0,003	3,054	1,212	3,37	19,0	19	33,0	33	22,0	22	18,0	18	8,0	8	27. يراقب موظفو مديريتكم سلوك الأفراد الذين يعتبرونهم قدوة لتطوير أنفسهم.
متوسطة	0,200	1,289	1,319	3,17	19,0	19	24,0	24	27,0	27	15,0	15	15,0	15	28. يحاكي موظفو مديريتكم تصرفات بعضهم البعض أثناء إنجازهم لأعمالهم لكسب المعرفة والخبرة اللازمة.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تمتلك موظفون يتمتعون بقدرات ومهارات متميزة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,81، وانحراف معياري قدره 1,285 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,305 فهذا يدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (26) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يقلدون الأفراد المتميزين لتنمية مهاراتهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,28، وانحراف معياري قدره 1,207 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,022، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 2,320 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (27) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يراقبون سلوك الأفراد الذين يعتبرونهم قدوة لتطوير أنفسهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,37، وانحراف معياري قدره 1,212 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين وقيمة احتمالية Sig=0,003، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,054 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (28) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يحاكون تصرفات بعضهم البعض أثناء إنجازهم لأعمالهم لكسب المعرفة والخبرة اللازمة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,17، وانحراف معياري قدره 1,319 وهو ما يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية Sig=0,200، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 1,289 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

### ثانياً: وصف فقرات المحور الثاني جودة الخدمة

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد جودة الخدمة، ولقد تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test)

لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

1. وصف فقرات البعد الأول: بعد الملموسية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الملموسية.

جدول رقم 3-19: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الملموسية

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات		
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق				لا أوافق تماما
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
البعد الأول: بعد الملموسية															
متوسطة	0,130	1,528	1,440	3,22	26,0	26	22,0	22	16,0	16	20,0	20	16,0	16	29. تتميز مديريتكم بتصميم داخلي منظم يسهل التفاعل مع مقدمي الخدمات.
عالية	0,000	5,063	1,244	3,63	26,0	26	40,0	40	15,0	15	9,0	9	10,0	10	30. تتوفر مديريتكم على أماكن كافية للانتظار لراحة الزبائن.
متوسطة	0,047	2,012	1,298	3,26	17,0	17	35,0	35	17,0	17	17,0	17	13,0	13	31. تحرص مديريتكم على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات.
متوسطة	0,251	1,156	1,298	3,15	12,0	12	39,0	39	18,0	18	14,0	14	17,0	17	32. تتوفر مديريتكم على الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة لتقديم الخدمات.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة مديرية الضرائب على مستوى ولاية الطارف على أن مديريتهم تتميز بتصميم داخلي منظم يسهل التفاعل مع مقدمي الخدمات، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,22 وانحراف معياري قدره 1,440 وهو يفترض وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,130$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة  $t$  بلغت 1,528 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بالنسبة للعبارة (30) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تتوفر على أماكن كافية للانتظار لراحة الزبائن، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,63، وانحراف معياري قدره 1,244 وهو يفترض وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 5,063 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بالنسبة للعبارة (31) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,26، وانحراف معياري قدره 1,298 وهو يفترض وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,047$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 2,012 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بالنسبة للعبارة (32) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تتوفر على الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة لتقديم الخدمات، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,15، وانحراف معياري قدره 1,298 وهو يفترض وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,251$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة  $t$  بلغت 1,156 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد الاعتمادية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاعتمادية.

جدول رقم 3-20: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد الثاني: بعد الاعتمادية																
عالية	0,000	12,810	0,695	3,89	19,0	19	51,0	51	30,0	30	00	00	00	00	.33	تلتزم مديريتكم بعودها للزيائن عند تقديم خدماتها.
متوسطة	0,002	3,129	1,150	3,36	13,0	13	43,0	43	19,0	19	17,0	17	8,0	8	.34	تحرص مديريتكم على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة وتفادي الأخطاء.
عالية	0,000	8,001	0,900	3,72	21,0	21	39,0	39	31,0	31	9,0	9	00	00	.35	تحرص مديريتكم على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها.
متوسطة	0,003	3,012	1,262	3,38	20,0	20	36,0	36	15,0	15	20,0	20	9,0	9	.36	تسخر مديريتكم كل الإمكانيات المادية والمالية للموظفين قصد تقديم أحسن الخدمات.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تلتزم بوعودها للزبائن عند تقديم خدماتها، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,89، وانحراف معياري قدره 0,695 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 12,810 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (34) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,36، وانحراف معياري قدره 1,150 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,002$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,129 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (35) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,72، وانحراف معياري قدره 0,900 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 8,001 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (36) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تسخر كل الإمكانيات المادية والمالية للموظفين قصد تقديم أحسن الخدمات، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,38، وانحراف معياري قدره 1,262 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,003$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 3,012 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

3. وصف فقرات البعد الثالث: بعد الاستجابة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاستجابة.

جدول رقم 3-21: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاستجابة

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد الثالث: بعد الاستجابة																
عالية	0,000	11,863	0,649	3,77	12,0	12	53,0	53	35,0	35	00	00	00	00	37.	تستجيب مديريتكم بسرعة لحل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات.
عالية	0,000	14,734	0,658	3,97	20,0	20	57,0	57	23,0	23	00	00	00	00	38.	تهتم مديريتكم بإعلام زبائننا بأوقات تأدية الخدمات.
عالية	0,000	6,508	0,999	3,65	23,0	23	34,0	34	28,0	28	15,0	15	00	00	39.	تحرص مديريتكم على تقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون في انتظار الخدمات المقدمة.
عالية	0,000	15,000	0,667	4,00	22,0	22	56,0	56	22,0	22	00	00	00	00	40.	يستجيب موظفي مديريتكم لطلبات الزبائن دون تأخير.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تستجيب بسرعة لحل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,77، وانحراف معياري قدره 0,649 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 11,863 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (38) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تهتم بإعلام زبائنهم بأوقات تأدية الخدمات، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,97، وانحراف معياري قدره 0,658 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 14,734 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (39) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على تقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون في انتظار الخدمات المقدمة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,65، وانحراف معياري قدره 0,999 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 6,508 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (40) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يستجيبون لطلبات الزبائن دون تأخير، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,00، وانحراف معياري قدره 0,667 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 15,000 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

4. وصف فقرات البعد الرابع: بعد الثقة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الثقة

جدول رقم 3-22: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعدالثقة

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة								الفقرات		
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق			لا أوافق تماما	
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
البعد الرابع: بعد الثقة															
عالية	0,000	30,272	0,502	4,52	52,0	52	48,0	48	00	00	00	00	00	00	41. تحافظ مديريتكم على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن.
عالية	0,000	12,903	0,837	4,08	33,0	33	47,0	47	16,0	16	3,0	3	1,0	1	42. تحرص مديريتكم على إنجاز الموظفين لأعمالهم بشكل جيد يوافق لما هو مطلوب منهم.
عالية	0,000	14,139	0,750	4,06	31,0	31	44,0	44	25,0	25	00	00	00	00	43. تثق مديريتكم بخبرات ومهارات الموظفين عند إنجاز مهامهم.
عالية جدا	0,000	18,240	0,691	4,26	40,0	40	46,0	46	14,0	14	00	00	00	00	44. تتوفر لدى موظفي مديريتكم الكياسة والمصدقية في أداء عملهم.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,52، وانحراف معياري قدره 0,502 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 30,272 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3. بالنسبة للعبارة (42) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تحرص على انجاز الموظفين لأعمالهم بشكل جيد يوافق لما هو مطلوب منهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02، وانحراف معياري قدره 0,837 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 12,903 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (43) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تثق بخبرات ومهارات الموظفين عند انجاز مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,06، وانحراف معياري قدره 0,750 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 14,139 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3. بالنسبة للعبارة (44) فإن هناك درجة موافقة عالية جدا من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفي مديريتهم تتوفر لديهم الكياسة والمصداقية في أداء عملهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,26، وانحراف معياري قدره 0,691 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 18,240 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

5. وصف فقرات البعد الخامس: بعد التعاطف

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد التعاطف.

جدول رقم 3-23: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التعاطف

إتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد الخامس: بعد التعاطف																
عالية	0,000	14,363	0,717	4,03	27,0	27	49,0	49	24,0	24	00	00	00	00	.45	يحاول موظفي مديريتكم التواصل مع الزبائن باللغة التي يفهمونها.
متوسطة	0,005	2,877	1,251	3,36	22,0	22	26,0	26	28,0	28	14,0	14	10,0	10	.46	تقوم مديريتكم بمعاملة زبائننا عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء وبعد تقديم الخدمة.
عالية	0,000	11,649	0,764	3,89	24,0	24	41,0	41	35,0	35	00	00	00	00	.47	يقدم موظفو مديريتكم النصائح والتوجيهات اللازمة للزبائن لانجاز خدماتهم.
عالية	0,000	12,548	0,757	3,95	26,0	26	43,0	43	31,0	31	00	00	00	00	.48	يتفهم موظفو مديريتكم المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لهم الدعم الكافي.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يحاولون التواصل مع الزبائن باللغة التي يفهمونها، بمتوسط حسابي يقدر ب 4,03، وانحراف معياري قدره 0,717 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $\text{Sig}=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 14,363 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (46) فإن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن مديريتهم تقوم بمعاملة زبائنهم عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء وبعد تقديم الخدمة، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,36، وانحراف معياري قدره 1,251 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $\text{Sig}=0,005$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 2,877 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (47) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يقدمون النصائح والتوجيهات اللازمة للزبائن لانجاز خدماتهم، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,89، وانحراف معياري قدره 0,764 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $\text{Sig}=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 11,649 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

بالنسبة للعبارة (48) فإن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الموظفين لمديرية الضرائب بولاية الطارف على أن موظفو مديريتهم يتفهمون المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لهم الدعم الكافي، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,95، وانحراف معياري قدره 0,757 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية  $\text{Sig}=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وقيمة t بلغت 12,548 ويدل على أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد3.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر تمكين الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤسسة من خلال إختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا باستخدام إختبار  $One\ Sample\ T\ Test$ . وكذلك تم حساب إختبار  $ANOVA\ Test$  وذلك لإختبار الفروق في إستجابات أفراد العينة، وإختبار الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر كل متغير على حدى على المتغير التابع، وذلك كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار  $T$ .

جدول رقم 3-24: إختبار  $One\ Sample\ T\ Test$  للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,48	0,16	0,323	0,000	97	3,962	0,806	3,32	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور تمكين الموظفين قد بلغ 3,32، وبانحراف قدره 0,806، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 3,962، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم بأبعاد تمكين الموظفين.

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها

تفويض السلطة والصلاحيات

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تفويض السلطة والصلاحيات؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تفويض السلطة والصلاحيات.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

### جدول رقم 3-25: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,73	0,40	0,565	0,000	99	6,680	0,846	3,57	البعده الأول

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده تفويض السلطة والصلاحيات قد بلغ 3,57 وبتأخراف قدره 0,846، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 6,680، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعده تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده المشاركة

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده المشاركة؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده المشاركة.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

### جدول رقم 3-26: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,37	-0,06	0,155	0,150	99	1,451	1,068	3,16	البعده الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعء المشاركة قد بلغ 3,16، وبإنحراف قدره 1,068، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 1,451، وهي أقل من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,150 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فلا توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف لا تهتم ببعء مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعء التدريب

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعء التدريب؛
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعء التدريب.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-27: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddf	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,24	-0,22	0,010	0,932	99	0,086	1,166	3,01	البعء الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعء التدريب قد بلغ 3,01، وبإنحراف قدره 1,166، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 0,086، وهي أقل من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,932 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فلا توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف لا تهتم ببعء تدريب الموظفين.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعء تحديد المهام

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعء تحديد المهام؛

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تحتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تحديد المهام.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-28: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,87	0,57	0,720	0,000	99	9,528	0,756	3,72	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده تحديد المهام قد بلغ 3,72 وبانحراف قدره 0,756، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 9,528، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعده تحديد المهام للموظفين.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده

الالتزام

– الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تحتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الالتزام؛

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تحتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الالتزام.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-29: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,48	0,05	0,265	0,016	97	2,449	1,073	3,27	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الالتزام قد بلغ 3,27 وبانحراف قدره 1,073، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 2,449، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,016 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعده التزام الموظفين.

6. الفرضية الفرعية السادسة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التحفيز

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التحفيز؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التحفيز.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-30: اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية السادسة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,40	-0,06	0,170	0,153	99	1,441	1,180	3,17	البعده السادس

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده التحفيز قد بلغ 3,17 وبانحراف قدره 1,180، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 1,441، وهي أقل من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,153 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فلا توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف لا تهتم ببعده تحفيز الموظفين.

7. الفرضية الفرعية السابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التقليد والمحاكاة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التقليد والمحاكاة؛

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تهم مديرة الضرائب لولاية الطارف ببعث التقليد والمحاكاة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-31: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,61	0,20	0,408	0,000	99	3,900	1,045	3,41	البعد السابع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعث التقليد المحاكاة قد بلغ 3,41 وبانحراف قدره 1,045، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 3,900، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرة الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعث تقليد ومحاكاة الموظفين لأصحاب الخبرة.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى إهتمام مديرة الضرائب لولاية الطارف بأبعاد جودة الخدمة

– الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهم مديرة الضرائب لولاية الطارف بأبعاد جودة الخدمة؛

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تهم مديرة الضرائب لولاية الطارف بأبعاد جودة الخدمة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-32: إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,86	0,66	0,762	0,000	98	15,200	0,499	3,76	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور جودة الخدمة قد بلغ 3,76 وبانحراف قدره 0,499، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 15,200 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984،

هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم بأبعاد جودة الخدمة.

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الملموسية

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الملموسية؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الملموسية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-33: إختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,53	0,11	0,318	0,004	98	2,982	1,062	3,32	البعده الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الملموسية قد بلغ 3,32، وبانحراف قدره 1,062، وحيث أن قيمة المحسوبة قد بلغت 2,982، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,004 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعده الملموسية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الإعتماضية

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الإعتماضية؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده الإعتماضية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-34: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,73	0,44	0,587	0,000	99	8,132	0,722	3,59	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الإعتدادية قد بلغ 3,59، وبإنحراف قدره 0,722، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8,132، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعدها الإعتدادية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها الاستجابة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها الاستجابة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها الاستجابة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-35: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,93	0,76	0,848	0,000	99	20,023	0,423	3,85	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الاستجابة قد بلغ 3,85، وبإنحراف قدره 0,423، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 20,023، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت

1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعدها الاستجابية.

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها الثقة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها الثقة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها الثقة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

#### جدول رقم 3-36: اختبار One Sample T. Test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,32	1,14	1,230	0,000	99	26,191	0,470	4,23	البعده الرابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الثقة قد بلغ 4,23 وبانحراف قدره 0,470، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 26,191، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ببعدها الثقة.

#### 5. الفرضية الفرعية الخامسة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها التعاطف.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها التعاطف؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعدها التعاطف.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-37: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,94	0,68	0,808	0,000	99	12,419	0,650	3,81	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة ل**بعد التعاطف** قد بلغ 3,81، وبإنحراف قدره 0,650، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 12,419، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 1,984، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مديرية الضرائب لولاية الطارف تهتم ب**بعد التعاطف**.

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر أبعاد تمكين الموظفين بمديرية لولاية الطارف على تحسين جودة الخدمة المقدمة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة؛  
— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية. الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين وبين تحسين جودة الخدمة المقدمة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي المتعدد وإختبار تحليل التباين، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-38: نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد

0,822		معامل الارتباط R		
0,676		معامل التحديد $R^2$		
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 26,534
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$

0,000	11,681		0,173	2,026	الثابت
0,022	2,334	0,215	0,055	0,127	البعد الأول
0,518	0,648	0,063	0,045	0,029	البعد الثاني
0,135	-1,509	-0,149	0,042	-0,063	البعد الثالث
0,193	1,313	0,127	0,063	0,083	البعد الرابع
0,001	3,538	0,408	0,053	0,187	البعد الخامس
0,784	0,275	0,030	0,046	0,013	البعد السادس
0,002	3,136	0,262	0,039	0,123	البعد السابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: جودة الخدمة

وبالتالي معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + \varepsilon_i$$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير جودة الخدمة من خلال أبعاد

تمكين الموظفين كما يلي:

جودة الخدمة = 2,026 + 0,127 تفويض السلطة والصلاحيات + 0,029 المشاركة - 0,063 التدريب + 0,083 تحديد

المهام + 0,187 الالتزام + 0,013 التحفيز + 0,123 التقليد والمحاكاة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,676، والذي يشير إلى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 67,6%، وأن باقي النسبة والمقدرة 32,4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 26,534 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,822 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرات.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلين في البعد الثاني، الثالث، الرابع والسادس على التوالي 0,518، 0,135، 0,193 و 0,784 وهي قيم مرفوضة فهي تحقق فرضية العدم لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من بعد المشاركة، بعد التدريب، بعد تحديد المهام، بعد التحفيز، بينما بلغت معنوية البعد الأول، الرابع والسابع وهي على التوالي 0,029 و 0,063، 13- وهي قيم مقبولة فهي تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذه المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين بعد تفويض السلطة والصلاحيات، بعد الالتزام وبعد التقليد والمحاكاة وجودة الخدمة، وبالتالي تصبح معادلة الإنحدار كالتالي:

جودة الخدمة = 2,174 + 0,122 تفويض السلطة والصلاحيات + 2,216 الالتزام + 0,131 بعد التقليد

### والمحاكاة

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بآثر بعد تفويض السلطة والصلاحيات على جودة الخدمة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعث تفويض السلطة والصلاحيات وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعث تفويض السلطة والصلاحيات وبين جودة الخدمة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-39: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

		معامل الإرتباط R		معامل التحديد $R^2$	
		0,668			
		0,446			
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 78,140	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0,000	14,480		0,163	2,360	الثابت
0,000	8,840	0,668	0,044	0,393	المتغير المستقل: تفويض السلطة والصلاحيات

المتغير التابع: جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,446 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد تفويض السلطة والصلاحيات للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 44,6% وأن باقي النسبة والمقدرة 55,4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 78,140 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,668 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد تفويض السلطة والصلاحيات وجودة خدمات للمديرية.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

جودة الخدمة = 2,360 + 0,393 تفويض السلطة والصلاحيات

## 2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد المشاركة على جودة الخدمة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب بالضرائب ولولاية الطارف بعد المشاركة وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بعد المشاركة وبين جودة الخدمة

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم 3-40: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

		معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
		0,527		0,277	
		عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000	
		قيمة F = 37,214			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0,000	22,381		0,134	2,990	الثابت
0,000	6,100	0,527	0,040	0,245	المتغير المستقل: البعد الثاني المشاركة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: جودة الخدمة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,277 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد المشاركة للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 27,7% وأن باقي النسبة والمقدرة 72,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 37,214 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,527 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد المشاركة وجودة الخدمة للمديرية.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{جودة الخدمة} = 0,245 + 2,990 \text{ المشاركة}$$

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد التدريب على جودة الخدمة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب. لولاية الطارف بعد التدريب وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعء التدريب وبين جودة الخدمة

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-41: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

		معامل الإرتباط R		0,455	
		معامل التحديد $R^2$		0,207	
		قيمة F = 25,335		مستوى المعنوية = 0,000	
		عند: $\alpha = 0,05$			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		Beta بيتا	الخطأ المعياري $\beta$		
0,000	25,622		0,124	3,179	الثابت
0,000	5,033	0,455	0,038	0,194	المتغير المستقل: البعد الثالث التدريب.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: جودة الخدمة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,207 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد التدريب للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 20,7% وأن باقي النسبة والمقدرة 79,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 25,335 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,455 إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد التدريب وجودة الخدمة للمديرة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

جودة الخدمة = 3,179 + 0,194التدريب

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد تحديد المهام على جودة الخدمة

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرة الضرائب لولاية الطارف ببعث تحديد المهام وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرة الضرائب لولاية الطارف ببعث تحديد المهام وبين جودة الخدمة

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم 3-42: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

		معامل الإرتباط R		معامل التحديد $R^2$	
		0,635		0,403	
		عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000	
		قيمة F = 65,562			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري $\beta$		
0,000	11,294		0,196	2,209	الثابت
0,000	8,097	0,635	0,052	0,417	المتغير المستقل: البعد الرابع تحديد المهام.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: جودة الخدمة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,403 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد تحديد المهام للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 40,3% وأن باقي النسبة والمقدرة 50,7% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 65,562 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,635 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد تحديد المهام وجودة الخدمة للمديرة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{جودة الخدمة} = 0,417 + 2,209 \text{تحديد المهام.}$$

##### 5. الفرضية الفرعية الخامسة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد الالتزام على جودة الخدمة.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرة الضرائب لولاية الطارف ببعدهم الالتزام وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرة الضرائب لولاية الطارف ببعدهم الالتزام وبين جودة الخدمة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-43: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

		معامل الارتباط R		معامل التحديد $R^2$	
		0,736		0,542	
قيمة F = 112,220 مستوى المعنوية = 0,000 عند: $\alpha = 0,05$					
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	$\beta$	
0,000	24,252		0,110	2,657	الثابت
0,000	10,593	0,736	0,032	0,338	المتغير المستقل: البعد الخامس الالتزام

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: جودة الخدمة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,542 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد الالتزام للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 54,2% وأن باقي النسبة والمقدرة 45,8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 112,220 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار

للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,736 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الالتزام وجودة الخدمة للمديرية.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

جودة الخدمة = 2,657 + 0,338الالتزام

#### 6. الفرضية الفرعية السادسة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد التحفيز على جودة الخدمة.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب. لولاية الطارف ببعده التحفيز وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التحفيز وبين جودة الخدمة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-44: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

		معامل الارتباط R		0,697	
		معامل التحديد $R^2$		0,485	
		قيمة $F = 91,452$ مستوى المعنوية = 0,000		عند: $\alpha = 0,05$	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	الخطأ المعياري		
0,000	27,364		0,104	2,834	الثابت
0,000	9,563	0,697	0,031	0,293	المتغير المستقل: البعد السادس التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19 المتغير التابع: جودة الخدمة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,485 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد التحفيز للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 48,5% وأن باقي النسبة والمقدرة 51,5% من التأثير في المتغير

التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 91,452 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,697 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد التحفيز وجودة الخدمة للمديرية.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{جودة الخدمة} = 2,834 + 0,293 \text{التحفيز}$$

#### 7. الفرضية الفرعية السابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد التقليد والمحاكاة على جودة الخدمة.

— الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بعد التقليد والمحاكاة وبين جودة الخدمة؛

— الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعيد التقليد والمحاكاة وبين جودة الخدمة

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الانحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-45: نتائج إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة

		معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
		0,638		0,408	
		قيمة F = 66,739 مستوى المعنوية = 0,000 عند: $\alpha = 0,05$			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
		الخطأ المعياري	$\beta$	Beta بيتا	قيمة t
0,000	20,622	0,132	2,728		الثابت
0,000	8,169	0,037	0,303	0,638	المتغير المستقل: البعد السابع التقليد والمحاكاة

المتغير التابع: جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,408 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد التقليد والمحاكاة للمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة بنسبة 40,8% وأن باقي النسبة والمقدرة 59,2% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 66,739 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,638 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد التقليد والمحاكاة وجودة الخدمة للمديرية.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{جودة الخدمة} = 2,728 + 0,303 \text{ التقليد والمحاكاة}$$

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على مساهمة تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مديرية الضرائب بولاية الطارف، من خلال العينة التي تم أخذها حيث تم عرض المنهجية المتبعة والوسائل المستخدمة للدراسة ووصف وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS وذلك لتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تم التعرف على مديرية الضرائب لولاية الطارف، وذلك من خلال نشأتها والتعرف هيكلها التنظيمي وأهم وظائفها وأهدافها، وأيضاً منهجية الدراسة الميدانية وذلك من خلال سرد المنهج المتبع والحدود المكانية والزمنية للدراسة، كما تم التطرق أيضاً إلى مجتمع وعينة الدراسة وأساليب تحليل البيانات وفي الأخير تم التطرق إلى تعريف وتعداد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من استبيان وتحكيم قائمة الأسئلة.

وتم التطرق أيضاً إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة بدءاً من تحليل البيانات وتبويبها والذي كان مضمونها يتمحور حول دراسة تمكين الموظفين ودوره في تحسين جودة الخدمة للمؤسسة حالة مديرية الضرائب لولاية الطارف، وبعد ذلك تم استنتاج أن هناك تأثير لتمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمديرية.

# الخاتمة

يعد التمكين من بين المواضيع التي تناولها العلم الحديث في ميدان تسيير الموارد البشرية، وقد اعتمدته المؤسسات الرائدة اليوم كمنهج لرفع أداء الموظفين وتحسين مستوى خدماتهم والسعي المستمر لرضا الزبائن.

والتمكين هو عملية إدارية تؤكد على منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والموظفين، ومن هنا بدأ الاهتمام بموضوع تمكين الموظفين كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

ولقد قمنا باستعراض في الجزء النظري مفاهيم حول تمكين الموظفين، وحول جودة الخدمات، ثم العلاقة بينهما داخل المؤسسات.

أما في الجانب التطبيقي فتعلق بدراسة موضوع تأثير تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة في مديرية الضرائب لولاية الطارف باعتبارها تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري حيث يعتبر أدائهم جزء من الخدمة المقدمة، وقد تم أخذ عينة من مجموعة موظفي مديرية الضرائب لولاية الطارف أين تم تقديم دراسة تفصيلية لتحديد ومعرفة آراء عينة الدراسة حول أهمية تمكين الموظفين في مديرية الضرائب لولاية الطارف ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة، لذا كانت هذه الدراسة التي تم القيام بها عن طريق تصميم استمارة وجهت لعينة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة للتأكد من صحتها أو خطئها

إن التفويض هو إعطاء الموظف المسؤولية ومنحه السلطة اللازمة لغرض تمكينه، وبالتالي الاستثمار من مهاراته لتحسين الخدمة، وإن منح الإدارة حرية وفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار وفرصة تقاسم المعلومات والمعرفة التي تساعد على حل المشكلات فإنها هكذا تساهم في تحسين الخدمات، دون أن ننسى تدريب الموظفين والذي يكسب الموظفين المعرفة ومختلف المهارات التي من شأنها تحسن طرق العمل وبالتالي تحسين الخدمات بشكل مستمر إضافة للتدريب وجب على المؤسسات تقديم الحوافز لموظفيها لتحفيزهم على تقديم خدمات بجودة عالية، مع تحديد لكل موظف المهمة الواجب والمؤهل لتنفيذها ذلك لأن كل خدمة تتطلب قدرة وكفاءة معينة للقيام بها بجودة عالية، ويمثل الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها لا سيما تحسين جودة خدماتها المقدمة، وإن

## الخاتمة

تقليد الموظفين لبعضهم البعض يساهم هذا في تطوير مهاراتهم واكتسابهم لمهارات متعددة نتيجة محاكاة سلوك الآخرين وطرق إنجازهم للعمل وهذا ما يدفعهم للوصول لخدمات أرقى وأفضل وبجودة عالية، وهذا ما يصبو له تمكين الموظفين. وفي هذا الإطار توصلنا من خلال هذه دراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة للبحث مستقبلا، نستعرضها كما يلي:

### أولا: النتائج

انطلاقا من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي أجريت في مديرية الضرائب لولاية الطارف، لاختبار مدى تأثير تمكين الموظفين بمختلف أبعاده على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويمكن توضيح النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية

ومن هنا يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- حظي مفهوم التمكين باهتمام كبير في أدبيات الإدارة وفي الممارسة والتطبيق في مؤسسات قطاع الأعمال المختلفة من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، وبهدف بقاء واستدامة المؤسسات، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- لا يوجد مفهوم موحد لمعنى التمكين، وكل باحث يضع مفهوما له، فهو ينسب على أساس معطيات أو مبررات معينة؛
- إن موضوع التمكين لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته، والمتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح الملزمة؛
- يعد التمكين من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي أعطت اهتماما كافيا للموظفين من خلال إعطائهم الحرية في أداء المهام والمزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- يركز التمكين على مجموعة من العناصر التي تضمن تطبيقه بفعالية وهي التفويض والتدريب والتحفيز والاتصال والعمل الجماعي، وهي كلها عناصر تتكامل مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف التمكين والتي بدورها تنعكس على أهداف المؤسسة؛
- أن تطبيق التمكين في كل المؤسسات في كل المجالات إلا أن ما يعطيه طابعا مميزا هو تطبيقه في المؤسسات الخدمية، لأن الموظف هنا يكون على احتكاك مباشر مع الزبون، فإذا كان الموظف له صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس إيجابا على أدائه وهذا بدوره سينعكس على رضا الزبون عن الخدمات المقدمة؛

## الخاتمة

- تحسين جودة الخدمة قد لا يتم تحقيقها إلا من خلال تهيئة بيئة المؤسسة لجميع الموظفين، من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاختبار والانتقاء الجيد، حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكل ذلك يدعو إليه التمكين؛
- إن ما يميز تقديم الخدمة هو أن تقدم بجودة عالية لأن الخدمة التي لا تحتوي على طابع الجودة هي خدمة معيبة أساساً؛
- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها؛
- تتحدد جودة الخدمة المقدمة من خلال قياس أبعاد الجودة الخمسة (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة التعاطف)
- تقديم خدمات ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي، أي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الأبعاد؛
- تحسين جودة الخدمات قد لا يتم تحقيقها إلا من خلال تهيئة بيئة المؤسسة لجميع الموظفين، من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاختبار والانتقاء الجيد، حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكل ذلك يدعو إليه التمكين.

## 2. النتائج التطبيقية

- لاختبار مدى تأثير تمكين الموظفين بمختلف أبعاده على تحسين جودة الخدمات المقدمة في مديرية الضرائب لولاية الطارف، استخدمنا الأداة الرئيسة للدراسة والمتمثلة في الإستبيان والذي صمم لهذا الغرض، حيث مكنتنا الأساليب الإحصائية والإستدلالية للبيانات المجمعة من الوصول إلى النتائج التالية:
- بالنسبة للفرضية الأولى بين اهتمام مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد تمكين الموظفين؛
  - تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تفويض السلطة والصلاحيات؛
  - لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛
  - لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تدريب الموظفين؛
  - تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تحديد المهام للموظفين؛
  - تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده التزام الموظفين؛
  - لا تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تحفيز الموظفين؛
  - تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعده تقليد ومحاكاة الموظفين لأصحاب الخبرة؛

## الخاتمة

- أما بالنسبة للفرضية الثانية تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف بأبعاد جودة الخدمة؛
- تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الملموسية؛
- تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الإعتمادية؛
- تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الاستجابة؛
- تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد الثقة؛
- تهتم مديرية الضرائب لولاية الطارف ببعد التعاطف؛
- بالنسبة للفرضية الثالثة يوضح اختبار الانحدار المتعدد إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة % 5 لبعد المشاركة، بعد التدريب وبعد تحديد المهام، وبعد التحفيز على جودة الخدمات بمديرية الضرائب لولاية الطارف، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة % 5 لبعد تفويض السلطة والصلاحيات وبعد الالتزام وبعد التقليد والمحاكاة على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة والصلاحيات على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة ضعيفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد المهام على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة قوية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقليد والمحاكاة على جودة الخدمة بمديرية الضرائب لولاية الطارف، وترتبط بين المتغيرين علاقة موجبة متوسطة.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا حالة تمكين الموظفين وأثرها على تحسين جودة الخدمة المقدمة في مديرية الضرائب لولاية الطارف، نقدم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- منح الموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإشراكهم في الاجتماعات المرتبطة بالمستويات العليا للمؤسسة، وهذا ما يعطيهم شعور الانتماء للمؤسسة؛
- منح الموظفين المجال للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم؛
- تشجيع الموظفين للعمل بشكل جماعي، وتنمية روح الفريق؛
- العمل على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم؛
- القيام ببرامج تدريبية فعالة للموظفين، واستدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستواهم؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، والعمل على تطوير مهاراتهم بشكل منتظم ومستمر؛
- الإهتمام بالموظفين من خلال توفير جو عمل جيد، وتقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يبذلون جهداً والذين يقدمون خدمات في المستوى؛
- القيام بتحسين الأجور بهدف تحقيق مستوى عالٍ من تلبية الرغبات، ومراعاة شرط العدالة؛
- العمل على ترقية الموظفين الذين يقومون بأداء مميز، وتقديم الحوافز المالية.

## ثالثاً: آفاق الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

- التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة.
- متطلبات التمكين الوظيفي لذوي الاحتياجات في التعليم الجامعي.
- معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية.
- أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع بالعربية

#### أولاً: القرآن الكريم

1. سورة الكهف الآية 95.

2. سورة يوسف الآية 21.

#### ثانياً: الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018.

2. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

3. أحمد جابر حسنين: القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.

4. أحمد عبد الغفار: الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2014.

5. أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

6. أحمد نافع، محمد عزات الحلالمة: تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

7. أديب خلف الملكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021.

8. أسعد حسين عطوان، يوسف خليل مطر: مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2018.

9. أنيس أحمد عبد الله: إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017.

10. أنيس إسماعيل كنجو: الإحصاء والاحتمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض المملكة العربية السعودية، 2000.

## قائمة المراجع

11. إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
12. بريشان معروف جميل: تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة-دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة خةبات-، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2018.
13. بشير العلاق: ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012.
14. بشير العلاق، حميد الطائي: تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2008.
15. بشير بودية، طارق قندوز: أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2016.
16. بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
17. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتطبيقات دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
18. جاسم التميمي، وسام داوود: الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
19. جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
20. جمال محمد محمد الهنيدي: مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
21. جميل حمداوي: البحث التربوي: مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 2014.
22. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: إدارة الأفراد، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2010.

## قائمة المراجع

23. حسن الجندي، حسين دياب: الإحصاء والحاسب الآلي تطبيقات IBM SPSS Statistics V21، مكتبة الأبنجلو المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
24. حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
25. حميد الطائي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
26. حميد الطائي: التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2020.
27. حميد الطائي، بشير العلاق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2009.
28. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي: إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
29. حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
30. خالد أحمد علي محمود: العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2019.
31. خالد سليمان المومني، السيد محمد علي القضاة: معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2017.
32. خبراء المجموعة العربية: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، دارالمجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
33. رابيس وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
34. رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.
35. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

36. سعد المحمدي: نماذج من الادارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2019.
37. سعد بن غنام القريني: البحث النوعي: الاستراتيجيات وتحليل البيانات، دار جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020.
38. سعد سالم سلطان: تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي لسنة 2005، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
39. سعد علي العنزي: فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2019.
40. سلمان زيدان، عبد الوالي اسحق: تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
41. سوزان جونسن: إصدارات موهبة: التعرف على الطلاب الموهوبين: دليل عملي، ترجمة: غسان خضير مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة السعودية للنشر والتوزيع، 2012.
42. شهدان عادل الغرابوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2020.
43. صالح بن عبد الله أبو عبادة، عبد المجيد بن طاش نيازي: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2000.
44. صفوت النحاس، ناهد عرنوس: آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، دار دلتا للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، شبين الكوم، مصر، 2017.
45. طارق عبد الرؤوف عاصم، إيهاب عيسى المصري: القيادة الإدارية والتمكين الإداري، دار المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018.
46. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
47. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري: المقاييس والاختبارات التصميم-الإعداد-التنظيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
48. طاهر الكلالدة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.

## قائمة المراجع

49. طلعت مصطفى السروجي: الخدمة الاجتماعية الدولية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010.
50. عاطف جابر طه: قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
51. عاطف عبد الله المكاوي: أنواع المديرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2012.
52. عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.
53. عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس-الأبعاد والإستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.
54. عبد الرحمان حسين العزاوي: أصول البحث العلمي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
55. عبد العزيز بركات: مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
56. عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
57. عبد الكريم احمد جميل: التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2015.
58. عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة: معايير الإيزو، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2015.
59. عبد الله محمد بن صقر آل صقر: إدارة الجودة الشاملة وآليات تطويرها: دراسات ونماذج تطبيقية الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
60. عبد الله محمود أبو الكباش: الكيمياء التحليلية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
61. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسن عباس: الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.

## قائمة المراجع

62. عبد النبي محمد: إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2019.
63. عبد ماضي جبار: الإحصاء والإحتالات، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016.
64. علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2010.
65. علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2021.
66. علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2021.
67. علي صلاح عبد المحسن حسن: تعلم الإحصاء: من البداية وحتى التمكين، ماستر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، سوهاج، مصر، 2019.
68. علي عزوي: الأساليب الإحصائية في الجغرافية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2022.
69. علي محمد حسن بني مصطفى: أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
70. عوض عبد اللطيف الطراونة: الجودة الشاملة في تنمية مهارتي تحليل المحتوى والتقييم لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
71. فتححي أحمد عاروري: المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
72. فتحية بوحرود: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
73. فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2019.
74. فريد كورتل: تسويق الخدمات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

75. فريد كورتل، آمال كحيلية: الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.
76. فريد كورتل، درمان سليمان صادق: تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
77. فؤاد بن غضبان: جغرافيا الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.
78. فيصل شاهر نائر: الإحصاء في العلوم الإدارية والمالية (إحصاء 1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
79. فيليب كوتلر وآخرون: التسويق: السلع والأسعار، الجزء الرابع، ترجمة مازن نفاع، دار رسلان ودار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2017.
80. قاسم محمد كريم الحصموتي: القيم في كتب التاريخ المدرسية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
81. قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2006.
82. مجيد كرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
83. محمد إبراهيم: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
84. محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، دار الروابط العالمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
85. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016.
86. محمد خميس العثماني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات-، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
87. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

88. محمد عبد المنعم ثروت: مدخل حديث للإحصاء والإحتمالات، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
89. محمد عبد الوهاب العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2019.
90. محمد محمود الفاضل: تجدييدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
91. محمد محمود الفاضل: تجدييدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
92. محمد مختار عبد الرحمان: الإدارة أسلوب حياة، AG للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2021.
93. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبى: أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
94. محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
95. محمود عبد الفتاح: نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2013.
96. مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الإجتماعية-التعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2008.
97. مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2008.
98. مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2015.
99. مراد ممدوح كامل السيد: ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية للطبع والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2016.
100. مصطفى السيد دبوس: تامين خدمات الدولة: في إطار ما يقدمه المرفق العام من خدمات، دار المركز العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2019.

## قائمة المراجع

101. مصطفى حسين باهي، منى أحمد الأزهرى: معجم المصطلحات الإحصائية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
102. مصطفى يوسف كافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2020.
103. معراج هواري، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل: تسويق خدمات التأمين: واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
104. مليكة غواري: جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
105. ممدوح جابر شلبي وآخرون: تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، 2018.
106. منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
107. مها أحمد القرزعي: فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2018.
108. مها صلاح عسكر الشمري: تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
109. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي: نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
110. نادية حمدي صالح: تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الاسلامي الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996.
111. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
112. نسيم مصطفى الخالدي: تمكين المرأة في المنهاج المدرسي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2011.
113. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون: نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.

## قائمة المراجع

114. هاني وجيه جبر: الخطة الإستراتيجية وتوحيد العمل في المكتبات الجامعية -مكتبات جامعة النجاح الوطنية أتمودجا-، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
115. وليد الحيايلى، إبراهيم الديب: التدريب في المؤسسات التعليمية: استراتيجيات تحديثها وتفعيلها، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
116. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
117. يونس إبراهيم التميمي: الإدارة الإستراتيجية في المصرف الإسلامي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.

## ثانيا: الأطروحات والرسائل والمذكرات العلمية

1. إبراهيم خليل إبراهيم روقة: التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
2. أوبوكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2017.
3. أحلام دريدي: دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة (رزيق يونس)-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
4. أحلام عنصر: الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018.
5. أحمد سعيد محمد البردويل: أثر تمكين العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة على إدارة الأزمات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2020.

## قائمة المراجع

6. أفرح خضير عبد الرضا الغانمي: تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة كربلاء، العراق، 2015.
7. إيمان عمر العبد طموس: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم إدارية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
8. بلال بن زكري: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة حالة فندق الإخوة بوعلي عين مليلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014.
9. توفيق كرمية: تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2008.
10. حنان رزق الله: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة-دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2010.
11. حواس عبد الرزاق: دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية -دراسة حالة الخدمات البنكية بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة الوادي-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2005/2006.
12. داني الكبير نصيرة: متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014/2015.
13. دلال السويسي: نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

## قائمة المراجع

- الماجستير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011.
14. راضية عروف: التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة-دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017.
15. رانيا بودرهم، رميصاء عروك، سناء نجيمي: دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021/2020.
16. راوية مسعودي: التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، الجزائر العاصمة، الجزائر 2014/2013.
17. زكية بوسعد: إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة-دراسة حالة الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2018/2017.
18. زينب قسوم:الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين المرأة بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمديرية الخدمات- جيجل-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015.
19. سلمى قواسمية، إيمان مصباح: قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية -دراسة حالة بنك التنمية المحلية"وكالة بوشقوف"-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945، قالمة الجزائر، 2015/2014.

## قائمة المراجع

20. سلمى نعمي، أمال بن سليمان: أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريج، الجزائر 2020/2019.
21. سليمة بوتاعة: إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل الجزائر، 2014.
22. سمير بوقرة: قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام نموذج الفجوات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2021/2020.
23. شرف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2017/2016.
24. صالح بو عبد الله: نماذج وطرق قياس جودة الخدمة -دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2014/2013.
25. صليحة رقاد: تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون -دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
26. العابد هواربي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية أدرار-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015/2014.

## قائمة المراجع

27. عبد السلام حمادوش: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا للتضامن، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس والتنظيم والعمل، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف، الجزائر 2019/2018.
28. عبد النبي بلبالي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009/2008.
29. عبلة صقر: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
30. عتيق عائشة: جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2012/2011.
31. عدمان مريزق: واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية -دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2008/2007.
32. علاء نايف راشد فرج الله: أثر القدرات التعليمية التنظيمية في جودة الخدمة من خلال الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، المفرق، الأردن، 2019/2018.
33. عليان علي رحمة عليان: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم: مدخل سلوكي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم الدراسات التجارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2014.
34. عماد مساعدي: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه

## قائمة المراجع

- تخصص علوم تسيير، قسم الاقتصاديات وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020/2019.
35. عمار محمد زهير تيناوي: دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات(MTN&Syriatel)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2019/2018.
36. غانية زناقي، عبد النور مداني: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر 2019/2018.
37. فاطمة محمود السعافين: إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
38. فضيلة بلالي، نجوى علاهم: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2018/2017.
39. فليسي ليندة: واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2012/2011.
40. قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
41. لطيفة برني: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل

## قائمة المراجع

- شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
42. محبوب مراد: استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
43. محمد إبراهيم عجينا العبيد: التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2020.
44. محمد حسن محمود الغرابوي: دور الالتزام في تحسين جودة الخدمة-دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني-قطاع غزة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال-إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
45. نبال مفيد أحمد: تقويم متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية العامة في محافظة اللاذقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2018.
46. نموشي هناء: تأثير التسويق الإلكتروني على جودة الخدمة المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق شامل، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014/2015.
47. نور الدين بوعنان: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، قسم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2007.
48. نور الهدى بورصاص، سمية فريعن: قياس جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا الزبون -دراسة حالة بريد الجزائر"قلمة"-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة الجزائر، 2015/2016.

## قائمة المراجع

49. وسام عبد الكريم أبو سلطان: الالتزام الوظيفي لدى المعلمين كمتغير وسيط بين التنمية المهنية وجودة المخرجات التعليمية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2021.
50. يزن رزق محمود قاسم: أثر تمكين العاملين في تخفيف ضغوط العمل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.
51. يمينة بريقة، وسيلة بن شنة، كميلية زموري: دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة الصحية- دراسة حالة مصحة وادي ريغ بتوقرت-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2019.

## ثالثا: المجالات والدورات العلمية

1. إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي: "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 03 العدد 01، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة الحسين بن طلال، معان، الأردن، 2017.
2. أسماء بريقة، عبد الرؤوف بوغزة: "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 05، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير إبراهيمي برج بوغريج، الجزائر، 2019.
3. أسماء نمديلي: "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، المجلد 09 العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، الجزائر، 2018.
4. أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء إبراهيم الشنفي: "التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي" المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 04، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2021.
5. إيمان بن زيان، زكية بوسعد: "دور إستراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني-دراسة ميدانية-"، مجلة الاقتصادي الصناعي، المجلد 02، العدد 12، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017.
6. بريش عبد القادر: "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 02، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005.

## قائمة المراجع

7. بشير بودية: "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمة-بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017.
8. بن قدور عابد، شارف نور الدين: "تقييم استخدام نماذج قياس جودة الخدمة في البحوث المنشورة في المجلات العلمية الجزائرية"، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021.
9. بوزيد: "التهرب الضريبي مفهوم وقياس"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015.
10. بوفلحة غيات: "طبيعة القيم الثقافية السائدة في المجتمع وأثرها على مدى تمكين أعضائه -دراسة دولية-"، مجلة التمكين الاجتماعي، مجلد 02، عدد 04، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2020.
11. ثلاثية الطيب، محمد السعيد عابدي: "التمكين كآلية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية-دراسة تطبيقية-"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2021.
12. جواد محسن راضي: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، القادسية، العراق، 2010.
13. حمزة كواديك، برقي حسين، بودلة يوسف: "أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية-دراسة تحليلية-"، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2021.
14. راضية عروف، عبود زرقين: "استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات" مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.
15. رضا نعيحة، عتيقة معزوزي: "جماعة العمل ودورها في تشكل الهوية المهنية لدى الممرض المتربص"، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 04، جامعة دراية، أدرار، الجزائر، 2018.
16. رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف: "دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون -دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق، 2018.

## قائمة المراجع

17. الزهرة خالدي، عبد القادر قرش: "دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة -دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
18. الزهرة خالدي، عبد القادر قرش: "دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة -دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
19. الزين الخليفة الخضر خليفة: "واقع التمكين الإداري داخل الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم"، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01، العدد 01 جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2020.
20. سارة خلفه، فلة عيساوي: "التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
21. سارة مرزوق، مبارك بوعشة: "دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مجمع عموريسكرة-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسنطينة، الجزائر، 2017.
22. سفيان شريفي: "دور استراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
23. شذى شفيق محسن عطاء، أحمد محمد سميج، أحمد إبراهيم أبوسين: "تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، عدد 02 جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن، 2016.
24. شعبان فرج، سعيدة شيخ: "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات"، في: مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015.
25. صفاء جواد: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 33، كلية بغداد، بغداد، العراق، 2012.
26. الطاهر غراز: "تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية-"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت جامعة الجزائر 2، الجزائر العاصمة الجزائر، 2020.

## قائمة المراجع

27. الطاهر غراز، نورية سوامية: "تمكين العاملين بمنظمات الأعمال الحديثة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2020.
28. طيب عيساوي، خولة ركوك: "دور الإذاعة المحلية في تمكين المرأة وإدماجها في عملية التنمية المحلية- دراسة نظرية للمعالجة الإعلامية لقضايا المرأة في إذاعة سطيف-"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2021.
29. عاطف محمد عبد الباري مبروك: "تقييم جودة الخدمة بمراعاة الأهمية النسبية لأبعاد القياس في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 20، صادرة عن جامعة الأزهر، القاهرة، مصر 2018.
30. عبد الحميد نعيمجات، مقدم عبيرات: "تحليل علاقة جودة الخدمة بالرضا وأثر كل منهما على ولاء الزبائن"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 08، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2015.
31. عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي: "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017.
32. عبد الرحيم عباس موسى: "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية-دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 03، العدد 05، المركز القومي للبحوث ، غزة فلسطين، 2019.
33. عبد الرفيق برزوق: "استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2021.
34. عبد الوهاب تاتو، عيسى براق: "التمكين الإداري وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بوفاريك بالبليدة-"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، جامعة علي لونيبي، البليدة، الجزائر، 2021.
35. عز الدين حملة، كنزة بودرهم: "تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.

## قائمة المراجع

36. العسالي محمد خالدي، طارق هزرشي: "قياس مستوى ممارسة التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
37. عماد عبد الجبار علي غناوي: "قياس جودة الخدمات الصحية على وفق أنموذج SERVQUAL" المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بيروت بيروت، لبنان، 2020.
38. عواطف بوقرة، حليلة بوقرة: "التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
39. عيسى مرزوقة، سيهام مخلوف: "أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل"، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2017.
40. فاطمة الزهراء طلحي: "أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق أهراس-"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022.
41. فاطمة عطاء الله: "تمكين رأس المال البشري كإستراتيجية لتطور المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالجزائر-"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
42. فتيحة ونوغي، محمد يحياوي: "التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف الصندوق الوطني للعمال غيز الأجراء وكالة casnos-البويرة-"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 01، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021.
43. فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل: "دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة (وحدة الأخصرية)-"، في: مجلة معارف، المجلد 12، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017.

## قائمة المراجع

44. فطيمة الزهرة عيسات، عبد الحفيظ يحيوي، طه ياسين مرياح: "تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
45. فؤاد عيشور، حلمي دريدش: "دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري المعاصر"، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
46. فواز حموي محمد إسماعيل: "قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي السوري -دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 06، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا 2011.
47. فيروز بوزورين: "تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، عدد 01، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2021.
48. كمال قاسمي، دنيا ضيف: "واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
49. كمال يوسف: "أثر التمكين الإداري في تخفيف السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعريريج-"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.
50. لحسن دليلي، محمد سليم خميس: "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد 12، العدد 06، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2020.
51. لينا حسن فياض: "متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين المعاصرة للعمالة في منظمات الأعمال"، مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد 02، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2020.
52. محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوضياف: "دور رضا الزبون كمتغير وسيط لقياس أثر جودة الخدمة البنكية والقيمة المدركة على الولاء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.

## قائمة المراجع

53. محمد خثير، أسماء مرايمي: "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
54. محمد رجب أبو عوف: "قياس جودة الخدمة التعليمية في المعاهد العليا الخاصة بمصر-دراسة حالة معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة-"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 28، العدد 02 مركز الخدمة العامة بكلية التجارة، جامعة المنوفية، المنوفية، مصر، 2017.
55. محمد رمزي جودي، أمينة جودي: "دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال-الجزائر-"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2020.
56. محمد عميري: "دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري في القطاع الصحي بولاية البليدة-دراسة ميدانية بمستشفى الأمراض العقلية-فرانز فانون بالبليدة-"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020.
57. مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز: "قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017.
58. مراد زايد، نور الدين صراب: "مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية-دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 02، المدرسة الوطنية العليا في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، القليعة، الجزائر، 2016.
59. مراد كواشي، طارق بلحاج: "تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، الجزائر، 2015.
60. مريم طالب، زكية قصاص، سيدي محمد بن أشنهو: قياس تأثيرات أبعاد جودة الخدمة في الصناعة المصرفية -دراسة حالة زبائن بنك CPA-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2021.
61. مصلح عطية: "قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 27، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس، قلقيلية، فلسطين، 2012.

## قائمة المراجع

62. مليكة غواري: "التدريب وتأثيره على جودة خدمات الرعاية الصحية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ديدوش مراد قسنطينة-"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021.
63. منال ربوح، حميدي عبد الرزاق: "الخدمة الفندقية في ظل المصطلحات التسويقية الحديثة: إنتاج الخدمة جودة الخدمة والاختفاق الخدمي -دراسة حالة فندق المنارة بولاية سطيف-"، مجلة معارف، المجلد 14 العدد 01، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
64. منى عبد المحسن الفضلي، سارة محمد عبد الله المحيسن: "واقع التمكين الإداري للإدارات حديثات التعيين في المدارس المتوسطة بمحافظة رياض الخبراء"، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد 09، جامعة التربية جامعة اسيوط، اسيوط، مصر، 2017.
65. منى مسغوني، أمينة محالفي، رزيقة تباي: "ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي Servperf-دراسة استطلاعية لزبائن وكالات السياحة والاسفار ورقلة-"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر 2019.
66. ناصر حسين غني: "التمكين التنظيمي للتدريس الجامعي وعلاقته بمستوى إنتاجه الأكاديمي"، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، المجلد 02، العدد 01، مخبر الدراسات الأثنروبولوجية والمشكلات الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
67. نجيب علي محمد إسكندر: "أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية -دراسة حالة المستشفى الأوروبي-"، مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والإنسانية، المجلد 02، العدد 01، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي، صنعاء، اليمن، 2021.
68. نسرين صالح صلاح الدين، مريم بنت سعيد البرطماني: "جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان قابوس-دراسة تطبيقية باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات-"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 01، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن 2018.
69. نعيم سلامة القاضي: "أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2018.

## قائمة المراجع

70. نورة آيت طالب: "تأثير العلاقات الإتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة"، مجلة افاق للعلوم، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، 2022.
71. هيفاء طيفور: "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 07، العدد 02، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة الجزائر العاصمة، الجزائر، 2018.
72. وافية فروحي: "محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة -دراسة تطبيقية على عينة من مفتشيات التجارة بولاية الجزائر-"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02 جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
73. يوسف عبد المعطى مصطفى، منى شعبان عثمان: "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 12، كلية التربية جامعة الفيوم الفيوم، مصر، 2019.

## خامسا: الملتقيات العلمية

1. ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، بحرية باسمايل: التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، مداخل في الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، يومي: 15، 16 جانفي 2013، ورقلة، الجزائر.

## سادسا: الجريدة الرسمية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، 29 مارس 2009.

## المراجع بالإنجليزية

### First :books

1. B.SUGUNA: Empowerment of Rural Women Through Self Help Groups, Discovery Published House, 1<sup>st</sup> Edition, New Delhi, India, 2006.
2. LahceneAbdallah BACHIOUA: Fundamentals of Statistics Concepts and Applications An Arabic Text, phillips publishing, 1<sup>st</sup> Edition, washington, USA, 2011.
3. Conrad LASHLEY: Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, New York, USA, 2011.
4. DeepaNarayah-PARKER: Measuring Empowerment Cross-Disciplinary Perspectives, The World Bank, 1<sup>st</sup> Edition, Washington, USA, 2005.
5. John R.DEW: Empowerment and Democracy in the Workplace: Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment, Congress Cataloging-in-Publication, 1<sup>st</sup> Edition, Washington, USA, 1997.
6. Patricia ARREDONDO: Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation, SAGE Publication, 1<sup>st</sup> Edition, Kingdom, London, 1996.

## قائمة المراجع

7. Patricia SPINDEL: Case Management from an Empowerment Perspective a Guide for Health and human Service Professionals, Canadian Scholars, 4<sup>th</sup> Edition, Toronto, Canada, 2020.
8. Roger W. HCHANEY et all: Impacts of Information Tecnology on Patient Care and Empowerment, IGI Global, 1<sup>st</sup>Edition,Pennsylvania, USA, 2020.

### **Secondly: magazines**

1. MashariJ.ALMOTAWTEH : "Impact of Employee Empowerment on Competitive Advantage:Mediating Role of Ethica Leadership",Palarchs Journal of Archaeology of Egypt, Vol.17, N<sup>o</sup>.7,Egypt,2020.

# الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج إستبائبيين أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة موجهة إلى موظفي مديرية الضرائب لولاية الطارف.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

سيدي، سيدي المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد؛

في إطار القيام بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية قسم علوم التسيير تحت عنوان: أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة -دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية الطارف-، وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة في مجال تخصصكم وبصفتكم الأشخاص المؤهلين لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع، نرجو منكم إبداء رأيكم بشكل صريح وموضوعي ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط نشكر لكم حسن تعاونكم معنا. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام وشكرا على تعاونكم.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (X).

تحت إشراف

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبتان

- إبتسام نجوعة

- أمال جديد

السنة الجامعية

2022-2021

1. **تمكين الموظفين:** عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.
2. **تفويض الصلاحية:** وهو إعطاء الصلاحيات للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، إذ ينبغي إشراك العاملين في المهام التي تكون ذات أهمية.
3. **المشاركة:** وتكون من خلال منح الإدارة الفرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وكذلك منحهم الفرصة للمساهمة في التعبير عما يمتلكونه من قدرات وطاقات وإبداعات مما ينعكس إيجاباً على تحسين روحهم المعنوية.
4. **التدريب:** يتطلب تمكين الموظفين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير الموظفين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية.
5. **الالتزام:** هذا البعد يعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل هذا البعد بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير إحتياجات الفرد للقوة، والإحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.
6. **تحديد المهام:** ويقصد بها درجة استقلالية المسؤول عن الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهامهم.
7. **التحفيز:** هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل، و يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد.
8. **التقليد والمحاكاة:** محاكاة السلوك، ودراسة التمييز الشخصي، تقدم للعامل لتقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم تعتبر المحاكاة من أهم الوسائل في تنمية المهارات وتغيير السلوك.
9. **جودة الخدمات المقدمة:** على إحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب ومن أول مرة حتى لا يضطر الزبون إلى الرجوع إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم.
10. **الإعتمادية:** وتعني قدرة مقدمي الخدمة على أدائها بشكل يمكن من الإعتماد عليها فضلا عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة وتعني أيضا قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الدقة والإتقان بحيث يتحقق التوازن بين ما سيدفعه وما سيحصل عليه من خدمات، وتعرف الإعتمادية بأنها الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ووثوق عاليين.

## الملاحق

- 11. الملموسية:** تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين.
- 12. الإستجابة:** وهي التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل الغير متوقعة، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم وعدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم.
- 13. الثقة:** ويشير هذا المكون إلى القدرة على أداء الخدمة، بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات أو التماثل، ويعبر ذلك المعيار على أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة وقد لوحظ أن هذا المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للزبائن.
- 14. التعاطف:** ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنظمة لزبائنها، أي المجاملة واللفظ عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء تقديمها وبعد تقديمها.

## الملاحق

### الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالفرضيات الدراسة

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		تماما	غير موافق	مجايد	موافق	تماما
<b>المحور الأول: تمكين الموظفين</b>						
<b>البعد الأول: تفويض السلطة والصلاحيات</b>						
1.	تعطي مديريتكم الموظفين حق التصرف في المهام الروتينية.					
2.	تمنح مديريتكم السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم.					
3.	تشجع مديريتكم الموظفين عند معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ضمن الصلاحيات الممنوحة.					
4.	تشجع مديريتكم الموظفين على المشاركة في مختلف المهام.					
<b>البعد الثاني: المشاركة</b>						
5.	تعتبر مديريتكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.					
6.	تمنح مديريتكم المجال للموظفين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم.					
7.	تشجع مديريتكم الموظفين للعمل بشكل جماعي عند أدائهم مهامهم.					
8.	تعمل مديريتكم على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم.					
<b>البعد الثالث: التدريب</b>						
9.	تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
10.	تعتمد مديريتكم ببرامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر.					
11.	تسعى مديريتكم من البرامج التدريبية لاستدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى أدائهم.					
12.	تعتبر مديريتكم أن تطوير معارف ومهارات الموظفين استثمارا وليس تكلفة.					
<b>البعد الرابع: تحديد المهام</b>						
13.	توضح مديريتكم للموظفين المهام المطلوب منهم إنجازها.					
14.	تحدد مديريتكم للموظفين السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها.					
15.	تقوم مديريتكم بتقديم توجيهات للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم.					
16.	تتيح مديريتكم للموظفين مسؤولية تصحيح أخطاء العمل دون الرجوع للرؤساء.					
<b>البعد الخامس: الالتزام</b>						
17.	تعمل مديريتكم على معرفة الأسباب التي تشجع الموظفين على الالتزام.					
18.	تشعر مديريتكم الموظفين أنهم عناصر فاعلة في العملية الإنتاجية.					
19.	توفر مديريتكم احتياجات الموظفين الاجتماعية لزيادة التزامهم تجاه المؤسسة.					
20.	تزيد مديريتكم من ثقة الموظفين في أنفسهم ومن شعورهم بالانتماء للمؤسسة محاولة لزيادة التزامهم.					

## الملاحق

البعد السادس: التحفيز				
				21. توفر مديريتكم المناخ الملائم للموظفين لتشجيعهم على العمل.
				22. تهتم مديريتكم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين.
				23. تحرص مديريتكم على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية.
				24. تحرص مديريتكم على ترقية الموظفين الذين يقدمون أداء متميز.
البعد السابع: التقليد والمحاكاة				
				25. تمتلك مديريتكم موظفون يتمتعون بقدرات ومهارات متميزة.
				26. يقلد موظفو مديريتكم الأفراد المتميزين لتنمية مهاراتهم.
				27. يراقب موظفو مديريتكم سلوك الأفراد الذين يعتبرونهم قدوة لتطوير أنفسهم.
				28. يحاكي موظفو مديريتكم تصرفات بعضهم البعض أثناء إنجازهم لأعمالهم لكسب المعرفة والخبرة اللازمة.
المحور الثاني: جودة الخدمة				
البعد الأول: الملموسية				
				29. تتميز مديريتكم بتصميم داخلي منظم يسهل التفاعل مع مقدمي الخدمات.
				30. تتوفر مديريتكم معلوماً كافية للانتظار لراحة الزبائن.
				31. تحرص مديريتكم على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات.
				32. تتوفر مديريتكم على الأجهزة والتكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات.
البعد الثاني: الاعتمادية				
				33. تلتزم مديريتكم بوعودها للزبائن عند تقديم خدماتها.
				34. تحرص مديريتكم على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة لتفادي الأخطاء.
				35. تحرص مديريتكم على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها.
				36. تسخر مديريتكم كل الإمكانيات المادية والمالية للموظفين قصد تقديم أحسن الخدمات.
البعد الثالث: الإستجابة				
				37. تستجيب مديريتكم بسرعة لحل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات.
				38. تهتم مديريتكم بإعلام زبائنهم بأوقات تأدية الخدمات.
				39. تحرص مديريتكم على تقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون في انتظار الخدمات المقدمة.
				40. يستجيب موظفو مديريتكم لطلبات الزبائن دون تأخير.
البعد الرابع: الثقة				
				41. تحافظ مديريتكم على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن.
				42. تحرص مديريتكم على إنجاز الموظفين أعمالهم بشكل جيد يوافق لما هو مطلوب منهم.

## الملاحق

					43. تتق مديريتكم بخبرات ومهارات الموظفين عند انجاز مهامهم.
					44. تتوفر لدى موظفي مديريتكم الكياسة والمصداقية في أداء عملهم.
<b>البعد الثالث: التعاطف</b>					
					45. يحاول موظفي مديريتكم التواصل مع الزبائن باللغة التي يفهمونها.
					46. تقوم مديريتكم بمعاملة زبائنهم عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء وبعد تقديم الخدمة.
					47. يقدم موظفو مديريتكم النصائح والتوجيهات اللازمة للزبائن لانجاز خدماتهم.
					48. يتفهم موظفو مديريتكم المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لها الدعم الكافي.

## الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ثانوي	المستوى التعليمي	3
	ليسانس أو ما يعادلها		
	ماستر		
	مهندس		
	شهادات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
	المدير	الوظيفة	4
	رئيس مصلحة		
	موظف		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

## الملحق رقم (02)

## الملاحق

### قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/سارة عمرون
جامعة فرحات عباس سطيف 1 -سطيف-	تسويق	أستاذ محاضر ب	د/ صباح حصيد
جامعة باجي مختار -عناية-	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر أ	د/ فيروز سلامي
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 -قسنطينة-	تسويق	أستاذ محاضر ب	د/ نسرين عروس
مديرية الضرائب لولاية الطارف	/	مدير	عبد النصر كوحيل
مديرية الضرائب لولاية الطارف	/	رئيس مصلحة	طارق بوعزيز
مديرية الضرائب لولاية الطارف	/	موظف	لمياء العرني

## الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli Benjedid  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion  
قسم علوم التسيير  
Département Des Sciences De Gestion



الطارف في : ١٠/١١/٢٠٢٢

الرقم : ١٤٠٠/٢٠٢٢.ع.ت/ق.ع.ت/٢٠٢٢

إلى السيد / .....  
.....



الموضوع : تصريح بإجراء تريض .

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارهـم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التريض، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئـتكم، والسماح للطلبة الآتية أسماؤهم من إعداد تريض قصير الأجل :

- الطالب (ة) : .....  
.....
- الطالب (ة) : .....  
.....

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الإعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

.....  
.....  
.....



الإدارة المستقبلية :

١٤ صبري الأثراني



مديرة فرقة للوسائل  
بسر يشنشي

## الملاحق

### الملحق رقم (03)

#### ملاحق تحليل بيانات الإستمارة

##### Corrélations

		M1	M2	Q
M1	Corrélation de Pearson	1	,767**	,979**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	98	97	97
M2	Corrélation de Pearson	,767**	1	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	97	99	97
Q	Corrélation de Pearson	,979**	,883**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	97	97	97

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

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	28

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	20

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	48

##### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M1	M2
N		98	99
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,32	3,76
	Ecart-type	,806	,499
Différences les plus extrêmes	Absolue	,106	,075
	Positive	,045	,068
	Négative	-,106	-,075
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,051	,742
Signification asymptotique (bilatérale)		,219	,641

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

##### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## الملاحق

Valide	ذكر	36	36,0	36,0	36,0
	أنثى	64	64,0	64,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	1	1,0	1,0	1,0
ما بين 25 وأقل من 35 سنة	24	24,0	24,0	25,0
ما بين 35 وأقل من 45 سنة	47	47,0	47,0	72,0
أكبر من 45 سنة	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو ما يعادلها	36	36,0	36,0	36,0
ليسانس	48	48,0	48,0	84,0
ماجستير	13	13,0	13,0	97,0
مهندس	2	2,0	2,0	99,0
دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المدير	1	1,0	1,0	1,0
رئيس مصلحة	6	6,0	6,0	7,0
موظف	93	93,0	93,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	16	16,0	16,0	16,0
ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	40	40,0	40,0	56,0
ما بين 10 وأقل من 15 سنة	20	20,0	20,0	76,0
أكثر من 15 سنة	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تعطي مديريتكم الموظفين حق التصرف في المهام الروتينية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	12	12,0	12,0	12,0
لا أوافق	15	15,0	15,0	27,0
محايد	5	5,0	5,0	32,0

## الملاحق

أوافق	43	43,0	43,0	75,0
أوافق تماما	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تمنح مديريتيكم السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
لا أوافق	10	10,0	10,0	15,0
محايد	6	6,0	6,0	21,0
أوافق	57	57,0	57,0	78,0
أوافق تماما	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تشجع مديريتيكم الموظفين عند معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ضمن الصلاحيات الممنوحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	7	7,0	7,0	7,0
لا أوافق	11	11,0	11,0	18,0
محايد	14	14,0	14,0	32,0
أوافق	59	59,0	59,0	91,0
أوافق تماما	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تشجع مديريتيكم الموظفين على المشاركة في مختلف المهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	13	13,0	13,0	13,0
لا أوافق	14	14,0	14,0	27,0
محايد	8	8,0	8,0	35,0
أوافق	51	51,0	51,0	86,0
أوافق تماما	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تعتبر مديريتيكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	14	14,0	14,0	14,0
لا أوافق	34	34,0	34,0	48,0
محايد	13	13,0	13,0	61,0
أوافق	27	27,0	27,0	88,0
أوافق تماما	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تمنح مديريتيكم المجال للموظفين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	14	14,0	14,0	14,0

## الملاحق

لا أوافق	18	18,0	18,0	32,0
محايد	13	13,0	13,0	45,0
أوافق	38	38,0	38,0	83,0
أوافق تماما	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تشجع مديريتكم الموظفين للعمل بشكل جماعي عند أدائهم مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	11	11,0	11,0	11,0
لا أوافق	24	24,0	24,0	35,0
محايد	24	24,0	24,0	59,0
أوافق	35	35,0	35,0	94,0
أوافق تماما	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تعمل مديريتكم على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	12	12,0	12,0	12,0
لا أوافق	16	16,0	16,0	28,0
محايد	13	13,0	13,0	41,0
أوافق	32	32,0	32,0	73,0
أوافق تماما	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	20	20,0	20,0	20,0
لا أوافق	14	14,0	14,0	34,0
محايد	12	12,0	12,0	46,0
أوافق	47	47,0	47,0	93,0
أوافق تماما	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تعتمد مديريتكم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم مستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	16	16,0	16,0	16,0
لا أوافق	25	25,0	25,0	41,0
محايد	11	11,0	11,0	52,0
أوافق	36	36,0	36,0	88,0
أوافق تماما	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### تعمل مديريتكم من البرامج التدريبية إلى استدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## الملاحق

Valide	لا أوافق تماما	20	20,0	20,0	20,0
	لا أوافق	29	29,0	29,0	49,0
	محايد	15	15,0	15,0	64,0
	أوافق	24	24,0	24,0	88,0
	أوافق تماما	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

تعتبر مديريتكم أن تطوير معارف ومهارات الموظفين استثمارا وليس تكلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	20	20,0	20,0
	لا أوافق	13	13,0	33,0
	محايد	19	19,0	52,0
	أوافق	28	28,0	80,0
	أوافق تماما	20	20,0	100,0
	Total	100	100,0	

توضح مديريتكم للموظفين المهام المطلوب منهم إنجازها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	16	16,0	16,0
	أوافق	51	51,0	67,0
	أوافق تماما	33	33,0	100,0
	Total	100	100,0	

تحدد مديريتكم للموظفين السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	30	30,0	30,0
	أوافق	38	38,0	68,0
	أوافق تماما	32	32,0	100,0
	Total	100	100,0	

تقوم مديريتكم بتقديم توجيهات للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	6	6,0	6,0
	لا أوافق	20	20,0	26,0
	محايد	16	16,0	42,0
	أوافق	41	41,0	83,0
	أوافق تماما	17	17,0	100,0
	Total	100	100,0	

تتيح مديريتكم للموظفين مسؤولية تصحيح أخطاء العمل دون الرجوع للروساء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

## الملاحق

Valide	لا أوافق تماما	14	14,0	14,0	14,0
	لا أوافق	18	18,0	18,0	32,0
	محايد	15	15,0	15,0	47,0
	أوافق	34	34,0	34,0	81,0
	أوافق تماما	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

تسعى مديريتكم لمعرفة الأسباب التي تشجع الموظفين على الالتزام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	14	14,0	14,0
	لا أوافق	13	13,0	27,0
	محايد	30	30,0	57,0
	أوافق	28	28,0	85,0
	أوافق تماما	15	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

تشعر مديريتكم الموظفين أنهم عناصر فاعلة في العملية الإنتاجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	9	9,0	9,0
	لا أوافق	17	17,0	26,0
	محايد	15	15,0	41,0
	أوافق	28	28,0	69,0
	أوافق تماما	31	31,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

توفر مديريتكم احتياجات الموظفين الاجتماعية لزيادة التزامهم تجاه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	15	15,0	15,0
	لا أوافق	19	19,0	34,0
	محايد	29	29,0	63,0
	أوافق	22	22,0	85,0
	أوافق تماما	15	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

تزيد مديريتكم من ثقة الموظفين في أنفسهم ومن شعورهم بالانتماء للمؤسسة محاولة لزيادة التزامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	12	12,0	12,0
	لا أوافق	17	17,0	29,0
	محايد	23	23,0	52,0
	أوافق	23	23,0	75,0
	أوافق تماما	25	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

توفر مديريتكم المناخ الملائم للموظفين لتشجيعهم على العمل

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	15	15,0	15,0
	لا أوافق	18	18,0	33,0
	محايد	19	19,0	52,0
	أوافق	24	24,0	76,0
	أوافق تماما	24	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

تهتم مديريتكم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	15	15,0	15,0
	لا أوافق	13	13,0	28,0
	محايد	22	22,0	50,0
	أوافق	32	32,0	82,0
	أوافق تماما	18	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

تهتم مديريتكم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	15	15,0	15,0
	لا أوافق	13	13,0	28,0
	محايد	22	22,0	50,0
	أوافق	32	32,0	82,0
	أوافق تماما	18	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

تحرص مديريتكم على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	20	20,0	20,0
	لا أوافق	19	19,0	39,0
	محايد	17	17,0	56,0
	أوافق	29	29,0	85,0
	أوافق تماما	15	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

تحرص مديريتكم على ترقية الموظفين الذين يقدمون بأداء متميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	21	21,0	21,0
	لا أوافق	9	9,0	30,0
	محايد	13	13,0	43,0
	أوافق	44	44,0	87,0
	أوافق تماما	13	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

## الملاحق

تمتلك مديريتكم موظفون يتمتعون بقدرات ومهارات متميزة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	9	9,0	9,0	9,0
لا أوافق	9	9,0	9,0	18,0
محايد	12	12,0	12,0	30,0
أوافق	32	32,0	32,0	62,0
أوافق تماما	38	38,0	38,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

يقاد موظفو مديريتكم الأفراد المتميزين لتنمية مهاراتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	11	11,0	11,0	11,0
لا أوافق	14	14,0	14,0	25,0
محايد	26	26,0	26,0	51,0
أوافق	34	34,0	34,0	85,0
أوافق تماما	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

يراقب موظفو مديريتكم سلوك الأفراد الذين يعتبرونهم قدوة لتطوير أنفسهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	8	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	18	18,0	18,0	26,0
محايد	22	22,0	22,0	48,0
أوافق	33	33,0	33,0	81,0
أوافق تماما	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

يحاكي موظفو مديريتكم تصرفات بعضهم البعض أثناء إنجازهم لأعمالهم لكسب المعرفة والخبرة اللازمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	15	15,0	15,0	15,0
لا أوافق	15	15,0	15,0	30,0
محايد	27	27,0	27,0	57,0
أوافق	24	24,0	24,0	81,0
أوافق تماما	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تتميز مديريتكم بتصميم داخلي منظم يسهل التفاعل مع مقدمي الخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	16	16,0	16,0	16,0
لا أوافق	20	20,0	20,0	36,0
محايد	16	16,0	16,0	52,0
أوافق	22	22,0	22,0	74,0
أوافق تماما	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## الملاحق

تتوفر مديريتكم على أماكن كافية للانتظار لراحة الزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	10	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	9	9,0	9,0	19,0
محايد	15	15,0	15,0	34,0
أوافق	40	40,0	40,0	74,0
أوافق تماما	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تحرص مديريتكم على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	13	13,0	13,0	13,0
لا أوافق	17	17,0	17,0	30,0
محايد	18	18,0	18,0	48,0
أوافق	35	35,0	35,0	83,0
أوافق تماما	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تتوفر مديريتكم على الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة لتقديم الخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	17	17,0	17,0	17,0
لا أوافق	14	14,0	14,0	31,0
محايد	18	18,0	18,0	49,0
أوافق	39	39,0	39,0	88,0
أوافق تماما	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تلتزم مديريتكم بوعودها للزبائن عند تقديم خدماتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	30	30,0	30,0	30,0
أوافق	51	51,0	51,0	81,0
أوافق تماما	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تحرص مديريتكم على تقديمها لخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة وتفادي الأخطاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	8	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	17	17,0	17,0	25,0
محايد	19	19,0	19,0	44,0
أوافق	43	43,0	43,0	87,0
أوافق تماما	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## الملاحق

تحرص مديريتكم على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	9	9,0	9,0	9,0
محايد	31	31,0	31,0	40,0
أوافق	39	39,0	39,0	79,0
أوافق تماما	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تسخر مديريتكم كل الإمكانيات المادية والمالية للموظفين قصد تقديم أحسن الخدمات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	9	9,0	9,0	9,0
لا أوافق	20	20,0	20,0	29,0
محايد	15	15,0	15,0	44,0
أوافق	36	36,0	36,0	80,0
أوافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تستجيب مديريتكم بسرعة لحل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	35	35,0	35,0	35,0
أوافق	53	53,0	53,0	88,0
أوافق تماما	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تهتم مديريتكم بإعلام زبائنهم بأوقات تأدية الخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	23	23,0	23,0	23,0
أوافق	57	57,0	57,0	80,0
أوافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تحرص مديريتكم على تقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون في انتظار الخدمات المقدمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	15	15,0	15,0	15,0
محايد	28	28,0	28,0	43,0
أوافق	34	34,0	34,0	77,0
أوافق تماما	23	23,0	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## الملاحق

يستجيب موظفي مديريتكم لطلبات الزبائن دون تأخير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	22	22,0	22,0	22,0
أوافق	56	56,0	56,0	78,0
أوافق تماما	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تحافظ مديريتكم على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق	48	48,0	48,0	48,0
أوافق تماما	52	52,0	52,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تحرص مديريتكم على انجاز الموظفين أعمالهم بشكل جيد يوافق لما هو مطلوب منهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	1	1,0	1,0	1,0
لا أوافق	3	3,0	3,0	4,0
محايد	16	16,0	16,0	20,0
أوافق	47	47,0	47,0	67,0
أوافق تماما	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تثق مديريتكم بخبرات ومهارات الموظفين عند انجاز مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	25	25,0	25,0	25,0
أوافق	44	44,0	44,0	69,0
أوافق تماما	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تتوفر لدى موظفي مديريتكم الكياسة والمصادقية في أداء عملهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	14,0	14,0	14,0
أوافق	46	46,0	46,0	60,0
أوافق تماما	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

يحاول موظفي مديريتكم التواصل مع الزبائن باللغة التي يفهمونها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	24	24,0	24,0	24,0
أوافق	49	49,0	49,0	73,0
أوافق تماما	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## الملاحق

تقوم مديريتيكم بمجاملة زبائننا عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء وبعد تقديم الخدمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	10	10,0	10,0
	لا أوافق	14	14,0	24,0
	محايد	28	28,0	52,0
	أوافق	26	26,0	78,0
	أوافق تماما	22	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

يقدم موظفو مديريتيكم النصائح والتوجيهات اللازمة للزبائن لانجاز معاملتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	35	35,0	35,0
	أوافق	41	41,0	76,0
	أوافق تماما	24	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

يتفهم موظفو مديريتيكم المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لهم الدعم الكافي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	31	31,0	31,0
	أوافق	43	43,0	74,0
	أوافق تماما	26	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعطي مديريتيكم الموظفين حق التصرف في المهام الروتينية.	100	3,54	1,337	,134
تمنح مديريتيكم السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم	100	3,81	1,051	,105
تشجع مديريتيكم الموظفين عند معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ضمن الصلاحيات الممنوحة	100	3,52	1,039	,104
تشجع مديريتيكم الموظفين على المشاركة في مختلف المهام	100	3,39	1,262	,126
تعتبر مديريتيكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات	100	2,89	1,286	,129
تمنح مديريتيكم المجال للموظفين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم	100	3,26	1,323	,132
تشجع مديريتيكم الموظفين للعمل بشكل جماعي عند أدائهم مهامهم	100	3,01	1,133	,113
تعمل مديريتيكم على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم.	100	3,46	1,359	,136
تقوم مديريتيكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	100	3,07	1,305	,130
تعتمد مديريتيكم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل منظم ومستمر	100	3,03	1,322	,132
تعمل مديريتيكم من البرامج التدريبية إلى استدرارك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى أدائهم	100	2,79	1,336	,134
تعتبر مديريتيكم أن تطوير معارف ومهارات الموظفين استثمارا وليس تكلفة	100	3,15	1,417	,142

## الملاحق

توضح مديرينكم للموظفين المهام المطلوب منهم إنجازها	100	4,17	,682	,068
تحدد مديرينكم للموظفين السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها	100	4,02	,791	,079
تقوم مديرينكم بتقديم توجيهات للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم	100	3,43	1,166	,117
تتيح مديرينكم للموظفين مسؤولية تصحيح أخطاء العمل دون الرجوع للروساء	100	3,26	1,338	,134
لمعرفة الأسباب التي تشجع الموظفين على الالتزام	99	3,17	1,254	,126
تشعر مديرينكم الموظفين أنهم عناصر فاعلة في العملية الإنتاجية	100	3,55	1,329	,133
توفر مديرينكم احتياجات الموظفين الاجتماعية لزيادة التزامهم تجاه المؤسسة	99	3,03	1,281	,129
تزيد مديرينكم من ثقة الموظفين في أنفسهم ومن شعورهم بالانتماء للمؤسسة	100	3,32	1,340	,134
محاولة لزيادة التزامهم	100	3,24	1,393	,139
توفر مديرينكم المناخ الملائم للموظفين لتشجيعهم على العمل	100	3,25	1,313	,131
تهتم مديرينكم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين	100	3,00	1,378	,138
تحرص مديرينكم على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية	100	3,19	1,368	,137
تحرص مديرينكم على ترقية الموظفين الذين يقدمون بأداء متميز	100	3,81	1,285	,128
تمتلك مديرينكم موظفون يتمتعون بقدرات ومهارات متميزة	100	3,28	1,207	,121
يقلد موظفو مديرينكم الأفراد المتميزين لتنمية مهاراتهم	100	3,37	1,212	,121
يراقب موظفو مديرينكم سلوك الأفراد الذين يعتبرونهم قدوة لتطوير أنفسهم	100	3,17	1,319	,132
يحاكي موظفو مديرينكم تصرفات بعضهم البعض أثناء إنجازهم لأعمالهم لكسب المعرفة والخبرة اللازمة				

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تعطي مديرينكم الموظفين حق التصرف في المهام الروتينية.	4,040	99	,000	,540	,27	,81
تمنح مديرينكم السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم	7,706	99	,000	,810	,60	1,02
تشجع مديرينكم الموظفين عند معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ضمن الصلاحيات الممنوحة	5,003	99	,000	,520	,31	,73
تشجع مديرينكم الموظفين على المشاركة في مختلف المهام	3,089	99	,003	,390	,14	,64
تعتبر مديرينكم الموظفين كشريك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات	-,855	99	,395	-,110	-,37	,15
تمنح مديرينكم المجال للموظفين للتعبير عن قدراتهم ومهاراتهم	1,965	99	,052	,260	,00	,52
تشجع مديرينكم الموظفين للعمل بشكل جماعي عند أدائهم مهامهم	,088	99	,930	,010	-,21	,23
تعمل مديرينكم على تزويد فرق العمل بالمعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم.	3,385	99	,001	,460	,19	,73

## الملاحق

تقوم مديريتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	,537	99	,593	,070	-,19	,33
تعتمد مديريتكم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل منتظم مستمر	,227	99	,821	,030	-,23	,29
تعمل مديريتكم من البرامج التدريبية إلى استدراك نقائص الموظفين وتشجيعهم لتحسين مستوى أدائهم	-1,572	99	,119	-,210	-,48	,06
تعتبر مديريتكم أن تطوير معارف ومهارات الموظفين إستثمارا وليس تكلفة	1,059	99	,292	,150	-,13	,43
توضح مديريتكم للموظفين المهام المطلوب منهم إنجازها	17,144	99	,000	1,170	1,03	1,31
تحدد مديريتكم للموظفين السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها	12,893	99	,000	1,020	,86	1,18
تقوم مديريتكم بتقديم توجيهات للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم	3,689	99	,000	,430	,20	,66
تتيح مديريتكم للموظفين مسؤولية تصحيح أخطاء العمل دون الرجوع للروساء	1,943	99	,055	,260	-,01	,53
لمعرفة الأسباب التي تشجع الموظفين على الالتزام	1,363	99	,176	,170	-,08	,42
تشعر مديريتكم الموظفين أنهم عناصر فاعلة في العملية الإنتاجية	4,140	99	,000	,550	,29	,81
توفر مديريتكم احتياجات الموظفين الاجتماعية لزيادة التزامهم تجاه المؤسسة	,235	98	,814	,030	-,23	,29
تزيد مديريتكم من ثقة الموظفين في أنفسهم ومن شعورهم بالانتماء للمؤسسة	2,388	99	,019	,320	,05	,59
محاولة لزيادة التزامهم						
توفر مديريتكم المناخ الملائم للموظفين لتشجيعهم على العمل	1,722	99	,088	,240	-,04	,52
تهتم مديريتكم بتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين	1,904	99	,060	,250	-,01	,51
تحرص مديريتكم على تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية	,000	99	1,000	,000	-,27	,27
تحرص مديريتكم على ترقية الموظفين الذين يقدمون بأداء متميز	1,388	99	,168	,190	-,08	,46
تمتلك مديريتكم موظفون يتمتعون بقدرات ومهارات متميزة	6,305	99	,000	,810	,56	1,06
يقلد موظفو مديريتكم الأفراد المتميزين للتنمية مهاراتهم	2,320	99	,022	,280	,04	,52
يراقب موظفو مديريتكم سلوك الأفراد الذين يعتبرونهم قدوة لتطوير أنفسهم	3,054	99	,003	,370	,13	,61
يحاكي موظفو مديريتكم تصرفات بعضهم البعض أثناء إنجازهم لأعمالهم لكسب المعرفة والخبرة اللازمة	1,289	99	,200	,170	-,09	,43

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تتميز مديريتكم بتصميم داخلي منظم يسهل التفاعل مع مقدمي الخدمات	100	3,22	1,440	,144

## الملاحق

تتوفر مديريتكم على أماكن كافية للانتظار لراحة الزبائن	100	3,63	1,244	,124
تحرص مديريتكم على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات	99	3,26	1,298	,130
تتوفر مديريتكم على الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة لتقديم الخدمات	100	3,15	1,298	,130
تلتزم مديريتكم بوعودها للزبائن عند تقديم خدماتها	100	3,89	,695	,069
تحرص مديريتكم على تقديمها لخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة وتفادي الأخطاء	100	3,36	1,150	,115
تحرص مديريتكم على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها	100	3,72	,900	,090
تسخر مديريتكم كل الإمكانيات المادية والمالية للموظفين قصد تقديم أحسن الخدمات.	100	3,38	1,262	,126
تستجيب مديريتكم بسرعة لحل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات	100	3,77	,649	,065
تهتم مديريتكم بإعلام زبائنكم بأوقات تأدية الخدمات	100	3,97	,658	,066
تحرص مديريتكم على تقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون في انتظار الخدمات المقدمة.	100	3,65	,999	,100
يستجيب موظفي مديريتكم لطلبات الزبائن دون تأخير	100	4,00	,667	,067
تحافظ مديريتكم على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن	100	4,52	,502	,050
تحرص مديريتكم على انجاز الموظفين أعمالهم بشكل جيد يوافق لما هو مطلوب منهم.	100	4,08	,837	,084
تثق مديريتكم بخبرات ومهارات الموظفين عند انجاز مهامهم	100	4,06	,750	,075
تتوفر لدى موظفي مديريتكم الكياسة والمصداقية في أداء عملهم.	100	4,26	,691	,069
يحاول موظفي مديريتكم التواصل مع الزبائن باللغة التي يفهمونها	100	4,03	,717	,072
تقوم مديريتكم بمجاملة زبائنكم عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء وبعد تقديم الخدمة.	100	3,36	1,251	,125
يقدم موظفو مديريتكم النصائح والتوجيهات اللازمة للزبائن لانجاز معاملتهم	100	3,89	,764	,076
يتفهم موظفو مديريتكم المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لهم الدعم الكافي	100	3,95	,757	,076

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تتميز مديريتكم بتصميم داخلي منظم يسهل التفاعل مع مقدمي الخدمات	1,528	99	,130	,220	-,07	,51
تتوفر مديريتكم على أماكن كافية للانتظار لراحة الزبائن	5,063	99	,000	,630	,38	,88
تحرص مديريتكم على حسن مظهر الموظفين أثناء تقديمهم للخدمات	2,012	99	,047	,260	,00	,52
تتوفر مديريتكم على الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة لتقديم الخدمات	1,156	99	,251	,150	-,11	,41
تلتزم مديريتكم بوعودها للزبائن عند تقديم خدماتها	12,810	99	,000	,890	,75	1,03

## الملاحق

تحرص مديرينكم على تقديم خدمات بطريقة صحيحة من أول مرة وتفادي الأخطاء	3,129	99	,002	,360	,13	,59
تحرص مديرينكم على ثبات مستوى الخدمات في كل مرة يتم تقديمها	8,001	99	,000	,720	,54	,90
تسخر مديرينكم كل الإمكانيات المادية والمالية للموظفين قصد تقديم أحسن الخدمات.	3,012	99	,003	,380	,13	,63
تستجيب مديرينكم بسرعة لحل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات	11,863	99	,000	,770	,64	,90
تهتم مديرينكم بإعلام زبائنكم بأوقات تأدية الخدمات	14,734	99	,000	,970	,84	1,10
تحرص مديرينكم على تقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون في انتظار الخدمات المقدمة.	6,508	99	,000	,650	,45	,85
يستجيب موظفي مديرينكم لطلبات الزبائن دون تأخير	15,000	99	,000	1,000	,87	1,13
تحافظ مديرينكم على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن	30,272	99	,000	1,520	1,42	1,62
تحرص مديرينكم على انجاز الموظفين أعمالهم بشكل جيد يوافق لما هو مطلوب منهم.	12,903	99	,000	1,080	,91	1,25
تتق مديرينكم بخبرات ومهارات الموظفين عند انجاز مهامهم	14,139	99	,000	1,060	,91	1,21
تتوفر لدى موظفي مديرينكم الكياسة والمصداقية في أداء عملهم.	18,240	99	,000	1,260	1,12	1,40
يحاول موظفي مديرينكم التواصل مع الزبائن باللغة التي يفهمونها	14,363	99	,000	1,030	,89	1,17
تقوم مديرينكم بمجاملة زبائنكم عند الإتصال لطلب الخدمة وأثناء وبعد تقديم الخدمة.	2,877	99	,005	,360	,11	,61
يقدم موظفو مديرينكم النصائح والتوجيهات اللازمة للزبائن لانجاز معاملتهم	11,649	99	,000	,890	,74	1,04
يتفهم موظفو مديرينكم المشكلات التي قد تواجه الزبائن ويقدمون لهم الدعم الكافي	12,548	99	,000	,950	,80	1,10

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M1	98	3,32	,806	,081

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M1	3,962	97	,000	,323	,16	,48

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D1	100	3,57	,846	,085

### Test sur échantillon unique

الملاحق

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D1	6,680	99	,000	,565	,40	,73

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D2	100	3,16	1,068	,107

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D2	1,451	99	,150	,155	-,06	,37

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D3	100	3,01	1,166	,117

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D3	,086	99	,932	,010	-,22	,24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D4	100	3,72	,756	,076

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D4	9,528	99	,000	,720	,57	,87

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D5	98	3,27	1,073	,108

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure

الملاحق

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D5	2,449	97	,016	,265	,05	,48

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D6	100	3,17	1,180	,118

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D6	1,441	99	,153	,170	-,06	,40

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D7	100	3,41	1,045	,104

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D7	3,900	99	,000	,408	,20	,61

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M2	99	3,76	,499	,050

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M2	15,200	98	,000	,762	,66	,86

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D8	99	3,32	1,062	,107

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

الملاحق

					Inférieure	Supérieure
D8	2,982	98	,004	,318	,11	,53

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D9	100	3,59	,722	,072

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D9	8,132	99	,000	,587	,44	,73

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D10	100	3,85	,423	,042

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D10	20,023	99	,000	,848	,76	,93

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D11	100	4,23	,470	,047

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D11	26,191	99	,000	1,230	1,14	1,32

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D12	100	3,81	,650	,065

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D12	12,419	99	,000	,808	,68	,94

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

## الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,822 <sup>a</sup>	,676	,651	,292	2,284

a. Valeurs prédites : (constantes), D7, D3, D4, D1, D6, D2, D5

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	15,886	7	2,269	26,534	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	7,612	89	,086		
	Total	23,498	96			

a. Valeurs prédites : (constantes), D7, D3, D4, D1, D6, D2, D5

b. Variable dépendante : M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,026	,173		11,681	,000
	D1	,127	,055	,215	2,334	,022
	D2	,029	,045	,063	,648	,518
	D3	-,063	,042	-,149	-1,509	,135
	D4	,083	,063	,127	1,313	,193
	D5	,187	,053	,408	3,538	,001
	D6	,013	,046	,030	,275	,784
	D7	,123	,039	,262	3,136	,002

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,668 <sup>a</sup>	,446	,440	,373	2,179

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,868	1	10,868	78,140	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	13,491	97	,139		
	Total	24,359	98			

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

b. Variable dépendante : M2

## الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,360	,163		14,480	,000
D1	,393	,044	,668	8,840	,000

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,527 <sup>a</sup>	,277	,270	,426	1,969

a. Valeurs prédites : (constantes), D2

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,754	1	6,754	37,214	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	17,605	97	,181		
	Total	24,359	98			

a. Valeurs prédites : (constantes), D2

b. Variable dépendante : M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,990	,134		22,381	,000
D2	,245	,040	,527	6,100	,000

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,455 <sup>a</sup>	,207	,199	,446	2,013

a. Valeurs prédites : (constantes), D3

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,045	1	5,045	25,335	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	19,314	97	,199		
	Total	24,359	98			

a. Valeurs prédites : (constantes), D3

b. Variable dépendante : M2

## الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,179	,124		25,622	,000
D3	,194	,038	,455	5,033	,000

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,635 <sup>a</sup>	,403	,397	,387	2,030

a. Valeurs prédites : (constantes), D4

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,824	1	9,824	65,562	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	14,535	97	,150		
	Total	24,359	98			

a. Valeurs prédites : (constantes), D4

b. Variable dépendante : M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,209	,196		11,294	,000
D4	,417	,052	,635	8,097	,000

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,736 <sup>a</sup>	,542	,537	,337	2,162

a. Valeurs prédites : (constantes), D5

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,725	1	12,725	112,220	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	10,773	95	,113		
	Total	23,498	96			

## الملاحق

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,725	1	12,725	112,220	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	10,773	95	,113		
	Total	23,498	96			

a. Valeurs prédites : (constantes), D5

b. Variable dépendante : M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,657	,110		24,252	,000
	D5	,338	,032	,736	10,593	,000

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,697 <sup>a</sup>	,485	,480	,360	2,134

a. Valeurs prédites : (constantes), D6

b. Variable dépendante : M2

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,821	1	11,821	91,452	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	12,538	97	,129		
	Total	24,359	98			

a. Valeurs prédites : (constantes), D6

b. Variable dépendante : M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,834	,104		27,364	,000
	D6	,293	,031	,697	9,563	,000

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,638 <sup>a</sup>	,408	,401	,386	2,278

a. Valeurs prédites : (constantes), D7

b. Variable dépendante : M2

## الملاحق

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,929	1	9,929	66,739	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	14,430	97	,149		
	Total	24,359	98			

a. Valeurs prédites : (constantes), D7

b. Variable dépendante : M2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,728	,132		20,622	,000
	D7	,303	,037	,638	8,169	,000

a. Variable dépendante : M2

تَمَّامًا بِحَسْبِ الْوَالِدِ  
وَالْوَالِدِ الْوَالِدِ

