

## دور التمكين الإداري في تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية من وجهة نظر العاملين فيها -دراسة حالة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة-

\* فطيمة الزهرة عيسات

\*\* عباس فرحات

\*\*\* طه ياسين مرياح

تاريخ الوصول: 2019/11/03 / تاريخ القبول: 2020/12/30 / تاريخ النشر: 2021/12/30  
المؤلف المراسل: aissatf@yahoo.com

### ملخص

تهدف دراستنا إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية من وجهة نظر العاملين فيها، مع دراسة حالة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر في ولاية البويرة، حيث تمثل هذه الوكالات حلقة وصل بين مؤسسة اتصالات الجزائر وزبائنهما، وقد قمنا بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي وغيرها لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة المبحوثة، وتوصي الدراسة بضرورة توجيه الاهتمام الأكبر نحو العاملين، فتح مجال أوسع للمناقشة وإبداء آراءهم واقتراحاتهم.

\* جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، f.aissat@univ-bouira.dz، الجزائر

\*\* جامعة محمد بوضياف المسيلة، f.abbas@univ.messila.dz، الجزائر

\*\*\* جامعة الجزائر 3، merbahtahayassine@univ-alger3.dz، الجزائر

كلمات مفتاحية:

التمكين الإداري، تفويض السلطة، الزبون، ولاء الزبون، المؤسسة الخدمية.

تصنيف جال: M 54.

**LE RÔLE DE L'EMPOWERMENT ADMINISTRATIF DANS  
L'OBTENTION DE LA FIDÉLITÉ CLIENT PAR UNE COMPAGNIE  
DE SERVICES, DU POINT DE VUE DE SES EMPLOYÉS - ÉTUDE  
DE CAS DES AGENCES COMMERCIALES D'ALGÉRIE  
TELECOM À BOUIRA-**

**RÉSUMÉ**

Cette étude a pour objectif d'identifier le rôle de l'empowerment administratif dans la fidélisation de la clientèle par une compagnie de services du point de vue de ses employés. Avec l'étude du cas des agences commerciales d'Algérie Telecom dans la wilaya de Bouira. Ces agences représentant un lien entre Algérie Télécom et ses clients, Nous avons conçu et mis au point un questionnaire aux fins de la collecte de données. De nombreuses méthodes statistiques comme l'analyse de régression, moyennes arithmétiques, écarts type, etc...ont été utilisées pour analyser les données du questionnaire. L'étude a révélé que l'empowerment administratif joue un rôle positif dans la fidélisation de la clientèle au niveau des agences d'Algérie télécom. L'étude suggère que ces agences doivent accorder une plus grande attention aux employés et ouvrir un champ plus large de discussion, et prendre en charge leurs suggestions.

**MOTS CLÉS:**

Empowerment administratif, délégation de pouvoir, client, fidélité du client, la compagnie de services.

CLASSIFICATION JEL: M54

**THE ROLE OF MANAGERIAL EMPOWERMENT IN  
OBTAINING CUSTOMER LOYALTY IN THE SERVICE  
COMPANY, FROM THE POINT OF VIEW OF ITS  
EMPLOYEES- CASE STUDY OF THE COMMERCIAL  
AGENCIES OF ALGERIA TELECOM IN BOUIRA-**

**ABSTRACT**

The study aims to identify the role of administrative empowerment in achieving customer loyalty in the service company from its employees point of view, with a case of study in the commercial agencies for Algeria Telecom in Bouira province, as these agencies represent a link between Algeria Telecom and its customers, and we have designed and developed a questionnaire to collect data from the members of the study sample, and we used Many statistical methods including arithmetic averages, standard deviations, linear regression analysis and others to analyze the questionnaire. The study concluded that there is a positive role for administrative empowerment in achieving customer loyalty at the level of Algeria telecom agencies, the study recommends the necessity of directing greater attention to workers, and give them more scope to express their opinions and suggestions.

**KEYWORDS**

Administrative empowerment, delegation authority, customer, customer loyalty, Service Company.

**JEL CLASSIFICATION: M54**

مقدمة

يعتبر التمكين الإداري من أبرز الإفرازات الناتجة عن تطور الفكر الإداري باعتباره عملية تركز أساسا على تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين، وهو بمثابة مدخلا من مداخل التغيير وفكرته تستند على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال توفير القنوات والمتطلبات

الأساسية، والعمل بروح الفريق والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها، وأيضا السماح لهم باتخاذ القرارات من خلال نقل السلطات الكافية ليتمكنوا من أداء مهامهم من دون تدخل مباشر من طرف الإدارة، مع دعم قدراتهم وتمميتها.

إذ لا يعد التمكين الإداري حكرا على المؤسسات الإنتاجية، حيث اتسع مجاله ليضم المؤسسات الخدمية، وهذه الأخيرة تعتبر أكثر حاجة لتبني مدخل التمكين، ويرجع هذا أساسا للاحتكاك المباشر بين مقدم الخدمة والزبون الذي أصبح يملك كما هائلا من المعلومات، فلم يعد التأثير عليه بالأمر الهين، هذا من جهة، ولاكتساب الخدمات اهتمام كبير في الوقت الراهن من جهة أخرى، فمعظم المؤسسات الخدمية استلزم عليها تطبيق أنظمة تسيير حديثة تتماشى مع التطورات التكنولوجية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في خدماتها، مما استدعى ذلك ضرورة تبني مثل هذا المدخل الإداري.

فهذا الواقع فرض على المؤسسات الخدمية السعي لإرضاء زبائنهم بتقديم أداء متميز لتحقيق قيمة مضافة يدركها الزبون من خلال اقتناء منتجات أو علامة المؤسسة، وقد أصبح جذب الزبائن وإرضائهم يعبر عن حاضر المؤسسة وسبب وجودها، لذا تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال وكالاتها التجارية التي تعد حلقة وصل بينها وبين زبائنهم، للبحث عن أساليب إدارية حديثة تساعدها في الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة وبناء علاقة وطيدة معهم، تفاديا لتهديدات مستقبلية للبيئة المحيطة من أهمها دخول منافسين جدد، خاصة مع شروع الجزائر إلى الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والشراكة الأوروبية المتوسطية، وعلى هذا الأساس يتمثل المشكل الذي تواجهه المؤسسات في البحث عن السبل التي تسمح لها بالاحتفاظ بزبائنهم، وهنا يبرز مدخل التمكين الإداري كإحدى هذه الأساليب المعاصرة، وعليه يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق ولاء الزبون في الوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر بالبويرة؟

ولتبسيط هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة التالية:  
ما هو واقع التمكين الإداري في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؟  
ما هو مستوى اهتمام الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة بولاء الزبون؟  
هل هناك علاقة بين التمكين الإداري وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات  
الجزائر بالبويرة؟

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:  
تستخدم الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة التمكين الإداري بشكل فعال  
بحيث تشجع العاملين خاصة في المستويات التنفيذية على المشاركة في اتخاذ القرارات؛  
تولي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة اهتمام بالغ بولاء الزبون وذلك  
بمتابعة تعديل وتحسين تلك الخدمات حسب احتياجات الزبائن المتغيرة؛  
توجد علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الإداري وولاء الزبون في الوكالات التجارية  
لاتصالات الجزائر بالبويرة.

وسنحاول من خلال هذا العمل تحديد مدى فعالية تمكين العاملين بأبعاده المختلفة  
في تحقيق ولاء الزبون بالمؤسسة الخدمية وبالتحديد في الوكالات التجارية لاتصالات  
الجزائر.

وللوصول إلى أهداف الدراسة تم تجزئة المقال على النحو الآتي بحيث يتضمن  
القسمان الأول والثاني الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري وولاء الزبون ومنهجية التحليل،  
في حين يحتوي القسم الثالث على مراجعة موجزة للأدبيات والبحوث العلمية ذات العلاقة  
بالدراسة الحالية من منظور متغيراتها الرئيسية، ويستعرض القسم الرابع تحليل نتائج التحليل  
الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة، أما القسم الخامس فيتضمن تفسير ومناقشة  
النتائج، بعدها نوجز أبرز النتائج في الخاتمة.

## 1- خلفية الدراسة

### 1-1- طبيعة محتوى التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري المدخل الحديث الذي تردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري وذلك بعد التحول من نموذج مؤسسة الأمر والتحكم إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة، ما نجم عنه ظهور جدل كبير حول مفهومه، وفي هذا السياق يرى بعض الباحثين أنه يقصد بالتمكين الإداري تعزيز استقلالية العاملين في عملهم أو زيادة المشاركة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات متزايدة ضمن جدول الأعمال الأوسع تساهم في تحقيق مصالح المنظمة (Boussalem A, 2015)، يلاحظ أن التمكين كمفهوم ينطلق من المشاركة حيث يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها، وأكد Kanter على الجانب التنظيمي الكلي للتمكين من هذا المنظور يتم تمكين العامل في ظل بعض الظروف الاجتماعية الهيكلية أو السياقية مثل الهياكل التنظيمية والسياسات والممارسات التي تمكن من تمكينه في مكان العمل (Beomcheol P K, Lee G, Jang J, 2017) ، فهذا المدخل الحديث يتطلب توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يساهم في قدرة العامل على اتخاذ قرارات فعالة. ومن خلال ما تم التعرض له يمكن القول على أن التمكين الإداري عبارة عن إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الثقة والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة.

لذا تتجسد مهمة الإدارة في تهيئة ظروف العمل الفعالة بضمان وصول العاملين للمعلومات والدعم والموارد اللازمة لإنجاز العمل، إتاحة الفرص المستمرة لتطويرهم والوصول إلى هذه الهياكل يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي، الشعور بالاستقلالية والكفاءة الذاتية، وبالتالي، يكون العاملون أكثر إنتاجية وفعالية (Derbali S, Zitouni A, 2012)، وعليه فإن التمكين يمثل بناء إداري يتم تبنيه لتحقيق عدة أهداف

منها منح القوة اللازمة للعامل لأداء عمله على أكمل وجه (Boucha N, 2013)، إضافة إلى ثقته بالإدارة، تحمل المسؤولية والتحكم في حياتهم العملية (F.Hasin,A.K.M.B.Hasan, H. Musa, 2018).

ولا شك أن دراسة كيفية تطبيق التمكين الإداري تستدعي التعرف على أبعاده أو محاوره التي تدل على محتواه ومتضمناته، وهي كثيرة ومتنوعة، ويمكن توضيح بعض الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة كما يلي:

تفويض السلطة: هو الطريق للاستفادة من قدرات العاملين، وعلى الرغم من أهمية تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة من العناصر والظروف التي تحيط بالمدراء والعاملين وخصائصهم، وتسمح بتوليد القناعة به وتبنيه (بن سهولة، 2015-2016).

المشاركة في القرارات: أي طرح القرار والموافقة الجميع عليها، فالمشاركة في القرارات تساهم في إنشاء المناخ التحفيزي لبذل أقصى جهد (ريبب الله، 2013).

الثقة الإدارية: تُعبر الثقة الإدارية عن العلاقة التبادلية والتعهدات الصادقة التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث تُلزمهم الإخلاص في التعامل، والإيفاء بالوعود. (البغدادى، الحدراوى، 2013)

الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين: تعد بمثابة الإطار المرجعي للعاملين، بل إن جهود التمكين سيكتب لها الفشل ما لم تتوفر هناك ثقافة ملائمة تسمح لهم بالوصول للمصادر (الوقت، الموارد المالية، الأفراد التكنولوجية)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل (كيسري، 2017).

## 2.1- ما الذي يجعل الزبون/العميل يشعر بالولاء؟

ولاء الزبون لمنتج أو مؤسسة ما هو إلا إحدى نتائج رضاه المستمر عنها عبر الزمن، فبعدما كان مصطلح الولاء حكرا على العلاقات الإنسانية التي تعبر بالرابطة العاطفية الناشئة بين شخصين داخل مجال الأعمال ليحبر عن التعلق والارتباط السلوكي بين الزبون والمؤسسة. إذ يمثل ولاء الزبون المتغير الذي يرتبط بمتغيرات معقدة أخرى كالثقة، الرضا، الالتزام، طريقة تفاعله الإيجابية مع مقدمي الخدمة، علامة المؤسسة، وعدم تحوله للمؤسسات المنافسة (Tartaglione A M & others, 2019). ركز هذا التعريف على أن ولاء الزبون مرتبط بعدة متغيرات تتفاعل فيما بينها تساهم في تعلق الزبون بمنتجات المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

أو يعبر على أنه الإخلاص وتكرار شراء المنتج أو الخدمة من قبل الزبون (Ponnusamy, 2016)، أو أنه يمثل درجة الالتزام والإخلاص لدى الزبون اتجاه الخدمة المقدمة له والناجحة عن التفاعل والتوافق الكبير بينه وبين مقدم الخدمة، والتي توافقت مع توقعاته وإشباع حاجياته (Feely M & al, 2017). يرى كلا التعريفين أن الولاء يمثل الإخلاص والتفاعل الإيجابي بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

ويمكن القول أن ولاء الزبون يفسر السلوك الإيجابي الناجم عن الولاء لمنتج أو خدمة ما، والذي ينتج عنه تكرار الشراء بصفة دائمة مهما ارتفع سعر المنتج أو الخدمة، وحتى مع وجود بدائل مقدمة من قبل المؤسسات المنافسة، حتى أنه يصل بالزبون إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المؤسسة.

فالزبائن غير الراضين قد يكونون أكثر عرضة للتخلي عن المؤسسة، خاصة في ظل وجود شكاوى لم تؤخذ بعين الاعتبار، مما يجعل ولائهم في علاقة غير إيجابية مع شكاوي الزبائن، في حين أن الزبائن الراضين عن منتجات المؤسسة يكونون أقل حساسية للأسعار حالة ارتفاع أسعار منتجاتها أو حالة انخفاض أسعار منتجات المنافسين، كما



أن التعامل الجيد مع الشكاوى سيزيد من فرص بقائهم مع المؤسسة وولائهم (Angelova, Zekiri J, B, 2011) ، وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن الرعاية المتكررة من قبل الزبائن/العملاء لا تمثل بالضرورة ولاءهم، فالمؤسسات التي تعمل في ظروف احتكارية، تكون بالأخصّ معرضة لهذا "الولاء القاصر-غير الفعلي"، خاصة إذا كانت لا تعمل فعلياً لتحقيق الرضا لدى الزبائن، والمؤسسات التي لا تسعى لتحقيق الامتياز في رضا الزبائن معرضة لانسحابهم لمؤسسة أخرى تقدم خدمات أفضل، ولا يمكن للمؤسسة أن تتوقع ولاء أعمى من قبل عملائها، لكن، إذا أظهرت المؤسسة ولاءً لعملائها من خلال التزامها بتزويدهم بخدمة ذات قيمة فعلية لديهم، وإذا تابعت في تحسين تلك الخدمة حسب احتياجاتهم المتغيرة، يصبح من الممكن للعملاء مبادلة المؤسسة بالولاء تجاهها، ولكن، ما هي القيمة الفعلية بالنسبة للعملاء؟ سواء كانوا مدركين للأمر أو لا، يأخذ الزبائن/العملاء بعين الاعتبار مجموعة معقدة من العوامل عندما يختارون ما بين مؤسسات متنافسة، كما هو معروض في الشكل رقم 01، تتمثل في:

- قيمة المنتج: هل صممت المنتجات استجابة للاحتياجات المتغيرة لزبائنكم؟
- قيمة الخدمة: هل يحصل الزبائن على خدمة بنوعية جيدة من مؤسستكم؟ هل يتم معالجة شكاواهم بوقت قصير؟ هل يتم التعامل مع الزبائن باحترام؟
- قيمة العاملين: هل يتّمتع عمالكم بالمعرفة الكافية، وهل يدون التزاماً تجاه الزبائن/العملاء؟ وهل يقيمون علاقات مميزة/خاصة مع الزبائن/العملاء؟
- قيمة الصورة: هل صورة المؤسسة تزيد قيمة مميزة لدى العميل؟

الشكل رقم 01: صافي القيمة لدى الزبائن/العملاء



مصدر: هالبرن س.، تشرشل ك. ف. س.، (2001)

يبين الشكل رقم 01 أنه تطلب إيصال قيمة إجمالي القيمة لدى الزبائن/العملاء توفر أربعة أنواع من القيم في المؤسسة والمتمثلة في: المنتج، الخدمات، العاملين والصورة، كما تطلب من المؤسسة تحديد نظرة الزبائن اتجاه أهميتها المرتبطة.

وهناك العديد من المؤسسات التي تضع ما يسمى ببرامج الولاء وهي عبارة عن جهود تسويق منظمة تشجع وتكافئ سلوك الولاء، بحيث تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للزبائن إثر شرائهم المتكرر، بحيث يقوم الزبون بتسجيل معلوماته الشخصية لدى المؤسسة (Ghaleb M S, Fakhri Tomalieh E, 2015).

3.1- مراجعة أدبيات علاقة التمكين الإداري بولاء الزبون في المؤسسة الخدمية

قامت دراسة Thaddeus Litie Njje & others سنة 2008 بالتعرف على مدى التزام الإدارة العليا وتمكين العاملين في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفير الإدارة العليا المناخ الملائم للعاملين الذي يسمح لهم بتدريبهم وإعطائهم الفرص ليكونوا مسؤولين عن أعمالهم يساهم بشكل فعال في تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي كسب رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، فتحسين مستوى الرضا الوظيفي يمكن أن تسهله الإدارة العليا والقيادة والالتزام بهدف رضا الزبائن في إدارة الجودة الشاملة، كما

أن التمكين في إدارة الجودة الشاملة يتطلب مسؤولية مشتركة في جميع المستويات الإدارية وتغيير في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

واهتمت دراسة أبو بكر بوسالم سنة 2014 بالتعرف على دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية، حيث بلغ عدد أفرادها 304 فرد، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، وتوفر التمكين بشكل مرتفع في المؤسسة المبحوثة.

وحددت دراسة توفيق كرمية سنة 2016 مستوى تمكين العاملين وأثره على تحسين تقديم الخدمة لدى العاملين في قطاع الخدمات وبالخصوص المصارف الإسلامية، حيث أوضحت النتائج أن هناك تأثير طردي لاتجاهات العاملين بالمصارف الإسلامية نحو تمكين العاملين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين، الإثراء الوظيفي) على مستوى التحسن في أبعاد تحسين تقديم الخدمة، حيث كلما كانت الاتجاهات نحو التمكين الإداري عالية كان مستوى التحسن في أبعاد تحسين الخدمة.

في حين ركزت دراسة جلول شريفي سنة 2015 بواقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه مع دراسة حالة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان وهران)، وقد توصلت الدراسة بعد استخدام برامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SmartPLS & AMOS) إلى وجود نقص في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) بمكوناته في الوكالات التجارية واقتصر

هذه الأخيرة فقط على القيام ببعض وظائفه التي سمحت لها بالتوصل إلى وجود مستوى مقبول من الرضا، الثقة، الالتزام والولاء.

وفي دراسة حديثة أعدت سنة 2018 قام بها نجاح يخلف بهدف البحث عن دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن في شركات الاتصالات موبيليس، جازي، وأوريدو للتعرف على أثر رضا الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها 530 زبون، وقد توصل البحث إلى أن مستوى ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات متوسط، كما أن مستوى ولاء الزبائن متوسط بشكل عام ووجود أثر موجب ومباشر للتسويق بالعلاقات على الولاء الزبائن، كما يوجد أثر موجب غير مباشر للتسويق بالعلاقات على الولاء، حيث أن دخول الرضا كمتغير وسيط قد ترتب عليه الزيادة في مساهمة وتأثير التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن.

وإجمالاً يمكن القول أن مختلف الدراسات التي تم التعرض لها تناولت جوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صببت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول التمكين وولاء الزبون، فإننا نجد أن الدراسة الحالية تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وولاء الزبون على إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية -على حد علم الباحثين- كونها استهدفت مؤسسة اتصالات الجزائر وبالتحديد في وكالاتها التجارية بولاية البويرة، والتي تعد من المؤسسات الفاعلة والتي لها دور كبير وتنموي في الاقتصاد الجزائري.

## 2- منهجية الدراسة

### 1.2- منهج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب الذي تم الاعتماد عليه هو المنهج الوصفي المرتكز على وصف الظاهرة وتحليل أبعادها، كما تم الاستناد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية كونه منهجاً مساعداً على التحليل

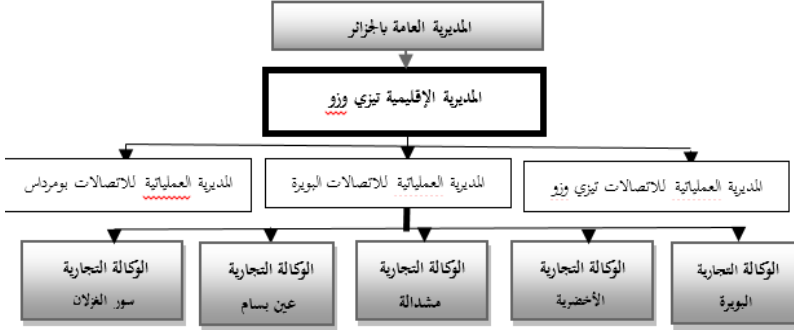
الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، ودراسة العلاقة بين المتغيرات باستعمال أدوات التحليل الإحصائي بغرض ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

## 2.2- مجتمع وعينة الدراسة

تتوزع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر في مختلف أنحاء القطر الجزائري وهي عبارة عن خلية رئيسية قاعدية ناشطة التي تعتبر القبلة والواجهة للزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد استهدفت الدراسة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بولاية البويرة والتي تقع في (البويرة، الأخضرية، مشدالة، عين بسام، سور الغزلان)، كمجال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والتي قدرت 406 عامل، أما عينة الدراسة فقدرت 300 فرد بحيث شملت العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية باعتبار أن التمكين يظهر جليا في هذين المستويين.

مع العلم أن وحدة الاتصالات تقع ضمن شبكة التوزيع التابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة، والمديرية الإقليمية لتيزي وزو تقوم بمراقبة سير نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية البويرة والموجودة تحديدا في شارع عمروش مولود، وتوظف 406 عامل، تعمل على نشر التوجيهات في الوكالات ومراكز الاستقبال لتحقيق أهداف إستراتيجية الاتصال الموجهة للزبائن، ويجدر بالذكر أنه كانت تسمى في بداية 2003 الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لغاية جوان 2010 أين تم تغيير اسمها من وحدة عملية إلى المديرية العملية للاتصالات)، وتتفرع لخمس وكالات في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: تنظيم المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بالبويرة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة الشخصية التي أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بالبويرة بتاريخ 25 جوان 2019 ، على الساعة 10:00.

يوضح الشكل رقم 02 تنظيم المديرية العملياتية بالبويرة، بحيث أن الأخيرة والمديريتين العمليتين بتيزي وزو وبومرداس تابعتين للمديرية الإقليمية للاتصالات بتيزي وزو والتي تراقب سير أعمالهم وتوجههم، كما نلاحظ أن المديرية العملياتية بالبويرة هي الأخرى تراقب الوكالات التابعة لها والمتمثلة في خمس وكالات تجارية.

### 3.2- أدوات جمع البيانات: قمنا بتصميم استبانة، تتألف من محورين

- محور التمكين الإداري: يتكون هذا المحور من 14 عبارة تم تقسيمها كما يلي:
  - تفويض السلطة: يتكون هذا البعد من 4 عبارات؛
  - المشاركة في القرارات: يتكون هذا البعد من 3 عبارات؛
  - الثقة الإدارية: يتكون هذا البعد من 3 عبارات؛
  - الثقافة الداعمة للتمكين: يتكون هذا البعد من 4 عبارات؛
  - محور ولاء الزبون: يتكون هذا المحور من 10 عبارات.
- وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: تعداد استمارات استبيان الدراسة الميدانية

النهائية	المستبعدة	المفقودة	المسترجعة	الموزعة	الاستبيانات المجموع
253	10	63	263	300	
84.33	3.33	21	87.67	100	النسبة المئوية (%)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارات الاستبيان المسترجعة.

يتبين لنا من الجدول رقم (01) أن مجموع استمارات الاستبيان المسترجعة بلغ 253 استبانة من 300 استبانة أي بنسبة 87.67%، وتعد نسبة مرتفعة جدا إذا ما قورنت بالاستبيانات المفقودة التي بلغت نسبتها ب 21%، ويعود ذلك إلى فك غموض بعض العبارات وشرحها لعدد من العاملين من طرف المسؤولين المكلفين بالتكوين وبتوزيع استمارات الاستبانة، بحيث ساهموا بشكل كبير في تحفيزهم على ضرورة التركيز في الإجابة، إضافة إلى تأكيدنا على سرية المعلومات، وبعد القيام بفحص تم استبعاد 10 استبيانات لعدم استكمالها للشروط، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 253 استبانة بنسبة 84.33%، والتي تعكس أفراد العينة مع موضوع الاستبانة، كما أن هذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

#### 4.2- أساليب جمع البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في:  
الوسط الحسابي: هدفه معرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الأساسية؛

الانحراف المعياري: يقيس مستوى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي؛  
تحليل الانحدار البسيط: يقيس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛

اختبار : (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) للتأكد من مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وقد تم حساب التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لمعرفة الأساليب الإحصائية التي يتوجب استعمالها، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول 02، علماً أن هذا الاختبار يقوم على فرضيتين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 02: التوزيع الطبيعي للاستبانة

القيمة الإحصائية Sig	الاستبانة محاور
0.349	محور التمكين الإداري
0.318	محور ولاء الزبون
0.331	جميع محاور الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية Sig لمحور التمكين بلغ 0.349، أما في محور ولاء الزبون بلغ 0.318، وقد قدرت Sig لجميع المحاور 0.331 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه فبيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي، ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

## 5.2- معاملات الثبات والصدق للاستبانة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة ككل وللمحاور الرئيسية المكونة لها، والجدول يوضح ذلك:



الجدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

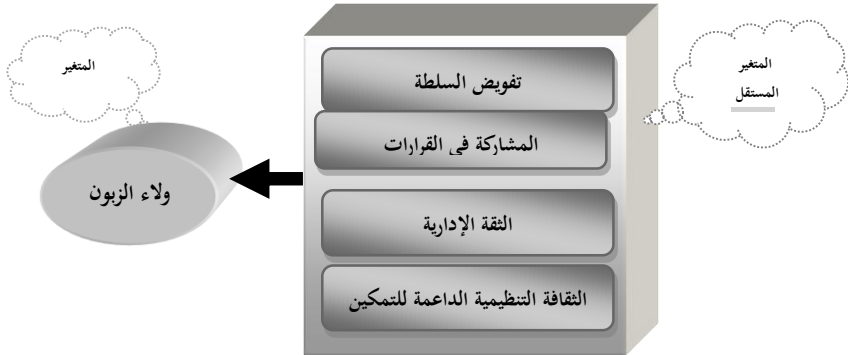
الثبات*	كرونباخ ألفا معامل	العبارات عدد	الاستبيان محاور
0.904	0.818	13	الإداري التمكين
0.859	0.793	10	الزبون ولاء
0.900	0.811	23	ككل الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات spss.

من الجدول رقم 05 يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.818 و 0.793 لكل من محور من محاور الاستبيان، وأيضاً 0.811 لجميع عبارات الاستبيان وهي قيمة مرتفعة، كما أن قيمة الثبات لكل مجال تتراوح بين 0.859 و 0.904، وبالنسبة لعبارات الاستبيان بلغت قيمة الثبات 0.900 وهي قيمة مرتفعة، مع العلم أنه حتى يكون ثبات أكثر لأداة القياس يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وبالفعل تحقق ذلك، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

6.2 - نموذج الدراسة: يمكن توضيح انموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 03: انموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

تبين من المخطط أنه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده الأربعة: تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، الثقة الإدارية، الثقافة الداعمة للتمكين، والمتغير التابع (ولاء الزبون)، وحركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين على ولاء الزبون، والتي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه. وانطلاقاً من انموذج الدراسة قمنا بتبني فرضية رئيسية تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة، وتم تقسيمها لمجموعة من الفرضيات الفرعية، يمكن اختبار مدى صحتها إحصائياً وهي: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وولاء الزبون في لوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

### 3- تحليل نتائج الدراسة

1.3- التحليل الوصفي لخصائص العينة: يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة، فيما يلي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية%	العدد	البيانات الشخصية الوظيفية	
70.75	179	ذكر	الجنس
29.25	74	أنثى	
22.92	58	من 20 إلى أقل من 30 سنة	العمر
48.22	122	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
20.95	53	من 40 إلى أقل من 50 سنة	

7.91	20	من 50 فأكثر	
10.67	27	متوسط	
22.13	56	ثانوي	
64.03	162	جامعي	المستوى التعليمي
3.16	08	دراسات عليا	
12.65	32	أقل من 5 سنوات	
31.23	79	من 5 إلى 10 سنوات	
37.15	94	من 11 إلى 15 سنة	سنوات الخبرة
15.81	40	من 16 إلى 20 سنة	
3.16	08	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم 06 أن نسبة الذكور في الوكالات محل الدراسة بلغت نسبة 70.75 % ذكور و 29.25 % سياسة التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة تكون فيها مشاركة الذكور في التوظيف أكبر من الإناث، إضافة إلى طبيعة العمل بحيث يحتوي على جزء مهم منه وظائف مرهقة يتطلب عمال قادرين على ممارستها، وخاصة أثناء الربط والصيانة وإصلاح التعطل في المناطق الوعرة، التنقل إلى منازل بعض الزبائن بسبب عدم دفعهم لفاتورة الهاتف السلكي وهذا بعد انتهاء المدة المحددة لهم لتسديدها، أما فيما يتعلق بفئة الإناث وباعتبار المؤسسة خدمية فتحتاج إليهم لأنهم أكثر إقناعاً وأفضل تعاملًا مع الزبائن وبالتالي عملهن يقتصر على تقديم الخدمات بصفة أساسية، وبعض الوظائف الإدارية.

كما نلاحظ من الجدول أن النسبة الغالبة من العمال والتي بلغت نسبة 48.22% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها نسبة 22.92% أعمارهم بين 20 إلى أقل من 30 سنة، ثم نسبة 20.95% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيرا 7.91% أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

وما يمكن استنتاجه أن الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة محل الدراسة هي من 20 إلى أقل من 40 سنة، وهذا يدل على التواجد المعترف من فئة الشباب في هذا القطاع، أي اعتماد

المؤسسة عموما على هذه الفئة وهذا ما يعكس نشاطها وحيويتها بصفة عامة، وهذا نظرا إلى ما تستدعيه الوظيفة من كفاءات مؤهلة تتميز بالنشاط والحيوية إضافة إلى مواكبة التكنولوجيا المعقدة بحيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر دخلت عالم التكنولوجيا سنة 2003 ما استدعى بها إلى ضرورة استقطاب أكبر عدد من فئة الشباب ذوي المستوى العالي من التعليم والمهارات.

كما تحتوي الوكالات محل الدراسة على 64.03% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي ويدل ذلك على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات الشابة ذوي مستوى تعليمي عالي، فأغلب عمال الوكالات يكونون على احتكاك مباشر مع الزبائن لذا يستلزم مستوى تعليم يجعلهم يتفاعلون ويفهمون متطلباتهم، وذلك بشرح خدمات المؤسسة التي تتميز بالتكنولوجيا العالية، أما السبب الأساسي لظهور هذه النتائج فيعود لكون الوظيفة تركز على أساس الشهادة.

كما تبين أن 52.92% من عينة الدراسة تتراوح أقدمتهم من 11 إلى 20 سنة، وتدل هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسات المبحوثة يتصفون بالخبرة في مجال نشاطها، فبالرغم من أنها تسعى جاهدة لجذب موارد بشرية جديدة غير أن هذا لا يمنعها من الاحتفاظ بأكبر قدر من العمال ذوي الأقدمية الذين يتسمون بخبرات متنوعة في ميدان العمل وهذا ما نلاحظه من خلال النسب المتقاربة لكليهما.

### 2.3- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.2.3. واقع التمكين الإداري في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة

سنوضح النتائج حول مدى توفر أبعاد التمكين في الوكالات المبحوثة كما يلي:

## 2.1.1.2.3. نتائج تحليل بعد تفويض السلطة: مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 05:** استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد تفويض السلطة مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
01	يتم تحديد اختصاصي وصلاحياتي عند تفويض للقيام ببعض الأعمال.	2.12	1.22	4	منخفضة
02	يقوم رئيسي بمنايعة في المهام المفوضة لي دوريا.	2.65	1.34	3	متوسطة
03	لدي حرية كافية في كيفية تنفيذ عملي وفقا لما أراه مناسبيا.	2.88	0.67	2	متوسطة
04	توفر لي إدارتي الصلاحيات والعمولة المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إلي.	2.94	0.85	1	متوسطة
	تفويض السلطة	2.64	1.02	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss)

يبين الجدول رقم (07) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد تفويض السلطة، والذي جاء قياسه عن طريق (04) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.64)، وانحراف معياري قدر ب (1.02)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة بأن بعد تفويض السلطة متوفر في الوكالات محل الدراسة لكن ليس بالقدر الكافي.

## 2.1.2.3. نتائج تحليل بعد المشاركة في القرارات: النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 08:** استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد المشاركة في القرارات (مرتب حسب متوسطات الموافقة)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
05	يتم أخذ رأيي في القرارات الجديدة المتعلقة بعملتي قبل تنفيذها.	1.77	1.43	3	منخفضة جدا
06	تتاح لي فرص متكافئة لإبداء رأيي واقتراحاتي تجاه تطوير العمل.	2.34	1.66	1	منخفضة
07	تلقى أفكارتي ومقترحاتي قبولا واهتماما من قبل الإدارة.	2.38	1.52	2	منخفضة
	المشاركة في القرارات	2.16	1.53	4	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss)

يبين الجدول رقم (08) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد المشاركة في القرارات، وعدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.16)، وانحراف بلغ (1.53)، وبدرجة موافقة منخفضة، وتعزى هذه النتيجة لعوامل منها: طبيعة القيادة الممارسة في المؤسسة قيد البحث التي تتسم بالمركزية، عدم التشجيع على المبادرة وتقبل الرأي الآخر والنقد البناء في سبيل تحقيق الأهداف، وعدم رغبتهم في التغيير وتحمل المخاطرة أو طبيعة الوظائف التي يشغلها العامل والتي لا تحتاج تطويرا، أو نظرا للمؤهلات العالية التي يمتلكها الرؤساء لذلك لا يحتاجون آراء عمالهم، أما التشتت في العبارة فهو راجع لطبيعة المنصب الذي يشغله العامل.

3.1.2.3. نتائج تحليل ببعد الثقة الإدارية : موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم 09: استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعدد الثقة الإدارية (مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
08	يقو رئيسي المباشر في قدراتي ومهاراتي في إنجاز الأعمال الموكلة الي.	3.13	1.33	4	متوسطة
09	يرى رئيسي المباشر بأنني قادر على التعامل مع المهام والمسؤوليات الصعبة.	3.22	1.12	1	متوسطة
10	يهتم رئيسي المباشر بالنتائج المحققة وليس بطريقة قيامي بالأعمال.	3.19	1.02	2	متوسطة
	الثقة الإدارية	3.18	1.15	1	متوسطة

المصدر: بمن إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss)

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد الثقة الإدارية، وعدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.18) وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي فيما يتعلق في تواجد العدالة في التعامل، نلاحظ أن بعد الثقة الإدارية في الوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر بالبويرة لا تتوفر بالمستوى المطلوب، وهذا لنمط التسيير والقرارات الصادرة عن إداراتهم إضافة للمناخ السائد الذي زعزع مستوى ثقة العاملين في الإدارة.

4.1.2.3. نتائج تحليل بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين :يوضحها الجدول الموالي

**الجدول رقم 10:** استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين)

مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الاستجابة
11	هناك معايير وقواعد كثيرة معدة مسبقا تحكم طريقة سير عملي الحالي بتفصيلاته.	3.42	0.63	4	مرتفعة
12	قيم المؤسسة تشجع على ضرورة تزويدي بالمعلومات الضرورية المتعلقة بعمل في الوقت المناسب	1.83	1.02	3	منخفضة
13	تقديم الحوافز المادية في المؤسسة يشجعني على تحمل مسؤوليات أكبر.	2.07	1.18		منخفضة
14	أنتقل برامج تدريبية ترفع من مستوى أدائي في العمل.	2.62	1.11	2	متوسطة
	الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين	2.48	0.97	3	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss)

يبين الجدول رقم (10) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين، وقد جاء قياسه بأربعة عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.48)، وانحراف معياري قدر بـ (0.97)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، وتشير هذه النتيجة بأن بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين لا يتوفر في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية البويرة محل الدراسة.

وإجمالاً يمكن إبراز نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري، وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 12: تجابات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
تفويض السلطة	2.64	1.08	02	متوسطة
المشاركة في القرارات	2.16	1.53	04	منخفضة
الثقة الإدارية	3.18	1.15	01	متوسطة
الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين	2.48	0.97	03	منخفضة
المتوسط العام للتمكين الإداري	2.61	1.18	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss.

يُبين الجدول أعلاه استجابات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الإداري بحيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 2.16 إلى 3.18، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان متوسطا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي العام والذي قُدر ب 2.61 من خمس يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [2.61 إلى 3.40]، ما يدل على أن المبحوثين يرون أن مستوى توفر التمكين الإداري في الوكالات التجارية محل الدراسة ليس بالقدر الكافي، كما نلاحظ أن بعد الثقة الإدارية احتل المرتبة الأولى، بعدها تفويض السلطة، ثم بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين وأخيرا بعد المشاركة في القرارات.

2.2.3. واقع ولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بولاية البويرة

النتائج المتعلقة بتصورات أفراد العينة حول محور ولاء الزبون مبينة في الجدول الآتي:



## الجدول رقم 11: استجابات أفراد الدراسة لعبارات ولاء الزبون

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الأجواف المعياري	الرتبة	مستوى الاستجابة
01	اختيار الزبون للمؤسسة يعود لجودة الخدمات المقدمة من طرفها	2.14	0.74	07	منخفضة
02	أرى أن هناك ارتباط وكثير من الإخلاص والولاء للزبون مع خدمات المؤسسة	2.02	0.93	08	منخفضة
03	يقوم الزبون بمدح وشكر المؤسسة للخدمات المقدمة له	2.64	1.12	05	متوسطة
04	يدافع الزبون عن الخدمات المقدمة له من طرف المؤسسة في كل المناسبات دون أن يطلب مني ذلك	1.89	0.47	09	منخفضة
05	توجد شكوى كثيرة للزبون عن الخدمات المقدمة له من قبل المؤسسة	2.71	1.23	04	متوسطة
06	يستمر الزبون بالتعامل مع المؤسسة بسبب عدم وجود خيار آخر له وليس رغبة في التعامل معها.	3.53	0.85	02	مرتفعة
07	أرى أن الزبون يشعر بالانحياز عند اقتنائه خدمات المؤسسة	2.17	0.74	06	منخفضة
08	يساهم التزام الزبون بالزبون باستمراره في التعامل مع المؤسسة.	2.82	0.56	03	منخفضة
09	في حالة ما إذا تحصل الزبون على خدمات أفضل بسعر أقل في مؤسسة أخرى فإنه يبلغي التعامل مع مؤسستا.	4.01	0.33	01	مرتفعة
10	أرى أن الزبون راضي على الخدمات المقدمة لهم.	1.82	0.87	10	منخفضة
	ولاء الزبون	2.57	0.79	-	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (11) على أن مستوى ولاء الزبون حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض وهذا ما دل عليه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.57 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت [2.60-1.80]، حيث جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.33)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (1.82)، وانحراف معياري (0.87).

## 3.3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يمكن عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة في الجدول رقم: 12.

**الجدول 12:** نتائج علاقة التمكين الإداري بأبعاده وولاء الزبون

مستوى دلالة t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	B	مستوى التباين
*0.000	1.646	10.163	0.414	0.103	0.568	0.323	0.255	تفويض السلطة
*0.000	1.646	12.324	0.376	0.058	0.652	0.426	0.283	المشاركة في القرارات
*0.000	1.646	10.373	0.422	0.093	0.594	0.354	0.221	الثقة الإدارية
*0.000	1.646	8.238	0.543	0.111	0.668	0.477	0.321	الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين
*0.000	1.646	11.276	0.292	0.144	0.623	0.389	0.123	التمكين الإداري
(*) ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين التمكين الإداري بأبعاده وولاء الزبون، ما يمكننا من الإجابة عن فرضيات الدراسة كما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (07) أن معامل التحديد بلغ 0.389، مما يعني أن 38% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (ولاء الزبون) مفسر من طرف التمكين الإداري، كما أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (11.276) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.646)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، كما ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.623 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الإداري وولاء الزبون، مما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية، فالجدول 12 يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، بحيث يمكن تفسير النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول 12 أن معامل التحديد بلغ 0.323، مما يعني أن 32% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (ولاء الزبون) مفسر من طرف التمكين الإداري، كما أن T المحسوبة قدرت ب (10.163) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.646)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.568 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين تفويض السلطة وولاء الزبون، مما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين تفويض السلطة وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن معامل التحديد بلغ 0.426، مما يعني أن 42% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (ولاء الزبون) مفسر من طرف المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (12.324) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.646)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، كما ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.652 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وولاء الزبون، مما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن معامل التحديد بلغ 40.35، مما يعني أن 35% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (ولاء الزبون) مفسر من طرف الثقة الإدارية، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (10.373) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

(1.646)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، في حين قيمة معامل الارتباط بلغ 0.594 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقة الإدارية وولاء الزبون، مما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن معامل التحديد بلغ 0.447، مما يعني أن 54% (بالتقريب) من تباين المتغير التابع (ولاء الزبون) مفسر من طرف الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين، كما أن قيمة T المحسوبة التي قدرت ب (8.238) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.646)، وأن قيمة احتمالها تفوق مستوى المعنوية المعمول بها في الدراسة، كما ونشير إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.668 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين وولاء الزبون، مما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين وولاء الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

#### 4- مناقشة النتائج

اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة على أن متغير التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، الثقة الإدارية، الثقافة الداعمة للتمكين لا تتوفر بشكل كافي ولا ترتقي للمستوى المطلوب، وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (توفيق كرمية، 2016) وتعود هذه النتيجة لعدة عوامل أبرزها: أن عمال الوكالات محل الدراسة أنفسهم لا تتوفر لديهم ثقة تامة من قدرتهم على اتخاذ القرارات، واتصاف البعض منهم بالتهرب من عبء المسؤوليات، كما أن للوكالات محل الدراسة إمام كاف بأهمية تفعيل وتكثيف التمكين بأبعاده، لكن اعتقادها أن هذه المفاهيم قد تؤدي إلى تفشي

معلومات سرية تسعى لعدم انتشارها، كما أن وجود عراقيل مثل عدم توفر حرية التصرف بسبب الإجراءات والتعليمات المقننة، أو فرض مهام محددة وروتينية لا تتطلب اتخاذ قرار معين وعدم تشجيع الإدارة لهم بسبب مركزية اتخاذ القرار.

كما أبرزت النتائج وجود ولاء منخفض للزبائن على الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى وكالاتها التجارية، وتعزى هذه النتيجة لزيادة وعي الزبائن وثقافتهم حول الخدمات المقدمة لهم، وجود شكاوى من طرف الزبائن على الخدمات المقدمة وهذا بسبب رداءتها، أو بالأحرى لعدم وجود مؤسسات منافسة يمكن من خلالها أن نقيس مدى رضا الزبون، كما أن خدمات المؤسسة لا تفي بتوقعاتهم، وعدم تلقيهم للمساعدة التي يحتاجونها، لكن رغم ذلك يتواصل الزبون في التعامل معها باعتبار اتصالات الجزائر المؤسسة المحترمة للسوق وانعدام وجود منافسين، هذا ما دفعهم للاستمرار في التعامل معها رغم أن لديهم عدة شكاوى من الخدمات المقدمة من طرفها. وعموما فإن مستوى رضا زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر لا يتعدى حوالي 60%، وهذا راجع لتعدد حاجاتهم، كما أنهم يريدون تلبية سريعة لطلباتهم ولا يعطوا الوقت الكاف لمقدمي الخدمات لذلك أو حتى بمجرد إقناعهم، وأصبحوا على اضطلاع دائم بالتكنولوجيا الحديثة (أجراد، 2019)، فبالرغم من سعي المؤسسة لإرضاء أكبر شريحة من الزبائن من خلال تطويرها لخدماتها بإدخالها تكنولوجيا فائقة السرعة كخدمة الانترنت 4G LTE، إلا أنها لم ترتق خدماتها للمستوى الذي يتوقعه الزبون منها، لذا فإن السعي نحو الاهتمام أكثر في التطبيق الناجع للأساليب الإدارية الحديثة كالتمكن الإداري سيحسن من تقديم خدماتها لترتقي لخدمات ذات متميزة خالية من العيوب، وهذا ما يساهم في تعزيز ولاء الزبائن.

## خاتمة

توضح لنا بشكل جلي من خلال هذه الدراسة أن العنصر البشري مصدر أساسي يساعد المؤسسة في تحقيق التميز والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات ولتحقيق ذلك تطلب من المؤسسة كسر الجمود الإداري وانتهاج مفاهيم وتوجهات حديثة، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

برز التمكين كأحد أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري فهو وسيلة فعالة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يساهم في تجاوز الضغوط التي لا يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي؛

يكمن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات في كيفية وضع التمكين حيز التطبيق وهذا ليس بالأمر السهل لأنه عملية متشابكة العناصر والمحددات، يستند أساسا على نوع من التميز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في التنفيذ وهذا ما أثبتته معظم الدراسات، فالتطبيق الناجح للتمكين يساهم في تحقيق عدة أهداف، ولعل أبرزها يتمثل في ربط أهداف العامل بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها؛

تبذل المؤسسة الخدمية جهدا أكبر من المؤسسات الإنتاجية في تحقيق رضا زبائنها، نظرا لصعوبة تقديمها لنفس الخدمة بنفس الدرجة من الجودة، وهذا راجع لتدخل العديد من العوامل في تحديد خصائص الخدمة، فزيادة الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة وزبائنها والمحافظة عليها يؤدي إلى إيجاد توازن متكامل ومتناسق بين مصالح الطرفين؛

تبين من نتائج اختبار الفرضيات عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (نفويض السلطة، المشاركة في القرارات، الثقة الإدارية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين) وولاء الزبون من وجهة نظر عمال الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة، فالتمكين بصفة عامة يفسر ما مقداره 38% من التباين في ولاء الزبون، كما أوضحت النتائج على وجود مستوى منخفض لولاء الزبائن، ويرجع هذا بشكل أساسي

إلى أن خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعرضها في وكالاتها بولاية بالبويرة لم تف بتوقعاتهم، فعدم توفر المعلومات التي يطلبها الزبون في الوقت المناسب نتج عنه طول فترة الرد على الشكاوى المقدمة من طرفه ما يجعله يزعج ويستاء من سوء تقديم الخدمة.

نرى من خلال الدراسة التي تعرضنا لها، أنّ هناك عدة موضوعات قد تم تناولها صورة مختصرة بما يخدم موضوع الدراسة، فقد حاولنا دراسة واقع التمكين الإداري في المؤسسة الخدمية الجزائرية ودوره في تحقيق ولاء الزبون، دون التعمق أكثر في أعلى مستويات الولاء وهذا ما نطمح للدراسات المستقبلية أن تقوم به، بأن تؤخذ دراستنا هذه كنقطة انطلاق لدراسات جديدة ومعقدة، فعلى سبيل المثال لا الحصر دراسة علاقة التمكين النفسي بالقيمة المدركة للزبون في المؤسسة الخدمية، وبناء نموذج للتطبيق الفعال للتمكين الإداري في ظل خصوصية بيئة وثقافة المؤسسة الجزائرية.

#### المراجع البيبلوغرافية

**Beomcheol K. P., Lee G., & Jang J., (2017),** Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers-A cross-national study, *Journal of Management Decision*, vol. 5, n°55, University of British Columbia, Canada.

**Biljana A, & Zekiri J., (2011).** Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI) Model, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, n°1, USA.

**Boucha N., (2013).** Transplanting Employee Empowerment In Algeria, What Are The Prospects? *la revue des sciences commerciales* . vol 12. n°1. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Algeria.

**Aboubakeur B., (2015).** Employees'Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence. *Roa Iktissadia, Review*,n°9, University of el oued, Algeria.

**Derbali S, & Zitouni A. (2012).** Assessment of Employee's Empowerment. *Revues Organization and Action* .vol 1.n°3, University of Mascara, algeria.

**Feely M. & al. (2017).** Measuring Fidelity in Research Studies: A Field Guideto Developing a Comprehensive Fidelity Measurement System, *Journal of Child and Adolescent Social Work*, vol 1, n°2, University of Toronto, Canada.

**Ghaleb M.S., & Fakhri Tomalieh E., (2015).** The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention. *International Journal of Business and Social Science*, vol 8, n°1, USA.

**Hasin F, Hasan A.K.M.B., & Musa H., (2018).** Women empowerment model Strategies to ouvercome Challenges. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, vol 1, n°10, USA.

**Horth D., (2009).** *Innovation Leadership :How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*, Center for Creative Leadership, USA.

**Sangeeth SP., (2016).** *Simulation product fidelity:a qualitative& quantitative system engineering approach*, PhD thesis university of toulouse, France.

**Tartaglione A. M., & others, (2019).** A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management, *Journal of admistrative science*, vol 9, n°1, Indiana University, USA.

**البغدادي ع.، و الحدراوي ر.، (2013) الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.**

**بن سهلة ص.، (2016) دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر.**

**ريبب الله م.، (2013) ، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الجزائر، مجلة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، مج. 6، ع. 11.**



كيسري م.، و دايرة ع.، (2017) ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، مجلة المؤسسة، الجزائر، مج.6، ع. 6.