

جامعة سعد دحلب بالبلدية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور التمكين في تأهيل العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي
"دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة عميروش"

من طرف:

دغريير فتحي

أمام اللجنة المشكلة من:

سويسي عبد الوهاب	أستاذ محاضر "أ"، جامعة البلدية	رئيساً
علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	مشرفاً و مقررأ
منصوري الزين	أستاذ محاضر "أ"، جامعة البلدية	عضواً مناقشاً
حنيش الحاج	أستاذ محاضر "ب"، جامعة البلدية	عضواً مناقشاً

البلدية، أكتوبر 2011

ملخص:

يعد التمكين من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية، و أثارت الجدل الكبير حول ماهيتها، إذ أصبح تطبيق العديد من المصطلحات الإدارية الحديثة اليوم كالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات تتقاطع مع مفهوم التمكين والتحفيز على الإبداع والإبتكار، حيث يطلق أحد الباحثين على هذا العصر "زمن تمكين الموظفين" أي أنه سيكون المفهوم السائد في القرن الواحد و العشرين.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى أخذ المنظمة الاقتصادية الجزائرية بتمكين عميلها الداخلي من أجل الارتقاء بدوره في إرضاء العميل الخارجي، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عميروش بالجزائر العاصمة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم إستبانه وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 36 فرداً من موظفي الوكالة، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين رضا العميل الخارجي وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إلا أن مستوى التمكين للعميل الداخلي ظهر متوسطاً، بسبب ضعف بُعدي المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات رغم حرص المنظمة من خلال سياسة البنك الجالس على إلغاء المستويات التنظيمية (الهرمية) والتوجه أكثر إلى الهيكل التنظيمي الأفقي، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العميل الداخلي رضا العميل الخارجي، حيث انعكس مستوى التمكين على دور العميل الداخلي في تفعيل توجه المنظمة نحو العميل الخارجي وتحقيق رضاه.

شكر و تقدير

أشكر الله العظيم على كرمه وأحمده على جزيل فضله و إحسانه - اللهم ما بى من نعمة
فمنك وحدك يا رب لا شريك لك فلك الحمد و لك الشكر و لما أنعمت به علي من عبادك الذين
أعطوني الكثير و كان كل منهم نعم المعين و نعم الصديق ولذا فأنتني أتوجه بالشكر الجزيل و
العرفان لكل من ساهم في زيادة علمي و مساعدتي في طريقي نحو نور المعرفة وأدعو الله أن
يعطيهم من الخير كله وأن ينعم الله عليهم بالكرم دون حساب.

وأتوجه بالشكر في أول المطاف لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور علي عبد الله على
تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة ولجهوده ونصحه القيم وتوجيهاته السديدة والتي
ساهمت في تقديم هذا العمل و إخراجها إلى حيز الوجود.

و الشكر أيضا للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عميروش لما قدموه لي من عون
وحسن استقبال.

وأشكر كل من ساهم في تحقيق هذا العمل من الأهل و الأصحاب.

دغريير فتحي

الإهداء

إلى...

أمي الحبيبة.....حباً و إخلاصاً

روح أبي.....اعتزازاً وفخراً

إخوتي وأخواتي.....سنداً و وفاءً

ولجميع أفراد عائلتي.....عزاً و مجداً

دغريير فتحي

الفهرس

	الملخص
	شكر و تقدير
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول و الأشكال
10	المقدمة
	1. رضا العميل الخارجي مدخل للتميز
20	1.1. الميزة التنافسية
21	1.1.1. مفاهيم عامة عن الميزة التنافسية
26	2.1.1. خصائص الميزة التنافسية و محدداتها
31	3.1.1. مصادر الميزة التنافسية
42	2.1. رضا العميل الخارجي
42	1.2.1. مفهوم التوجه بالعميل الخارجي
47	2.2.1. أهمية رضا العميل الخارجي
56	3.2.1. رضا العميل الخارجي مدخل للتميز
60	3.1. دور العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي
61	1.3.1. الاستجابة المتفوقة للعميل الخارجي
67	2.3.1. جودة الخدمة
74	3.3.1. القيمة المدركة لدى العميل الخارجي
	2. تمكين العميل الداخلي
86	1.2. ماهية التمكين
86	1.1.2. تعريف التمكين
95	2.1.2. العلاقة بين التمكين و المفاهيم الإدارية الأخرى
105	3.1.2. أقسام و أبعاد التمكين و نواتجه
113	2.2. التحول إلى المنظمة المُمكِنَة
114	1.2.2. الانتقال من نمط ثقافة المنظمة التقليدية إلى ثقافة التمكين
122	2.2.2. القيادة الممكنة
128	3.2.2. خصائص فرق العمل الممكنة
134	3.2. تمكين العميل الداخلي من أجل خدمة متميزة
134	1.3.2. نماذج التمكين وخطواته
143	2.3.2. مرتكزات تمكين العميل الداخلي
151	3.3.2. مرتكزات تمكين العميل الداخلي لتحقيق خدمة متميزة للعميل الخارجي
	3. دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
161	1.3. دراسة تعريفية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
162	1.1.3. نظرة عامة حول تطور النظام البنكي الجزائري
164	2.1.3. التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

169	3.1.3. بنك الفلاحة والتنمية الريفية و سياسة البنك الجالس
172	2.3. الإطار المنهجي للدراسة و تحليل البيانات
172	1.2.3. منهج و مجتمع الدراسة
173	2.2.3. طرق جمع البيانات
175	3.2.3. اختبار صدق وثبات الاستمارة
176	3.3. تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
176	1.3.3. تحليل بيانات الدراسة
189	2.3.3. اختبار فرضيات الدراسة
206	3.3.3. النتائج و التوصيات
209	خاتمة عامة
219	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
29	نطاق التنافس	01
46	تطور منظور التسويق و توجه المنظمة و نشاطها التسويقي	02
69	أبعاد جودة الخدمة	03
99	الفرق بين التمكين و التفويض	04
104	ممارسة الإدارة و توقعات العاملين في منهج الإدارة بالمكشوف	05
115	الفرق بين ثقافة المنظمة الهرمية و ثقافة التمكين	06
119	التحولات في توجهات العميل الداخلي في ظل التمكين	07
127	محاوِر المقارنة بين القائد البيروقراطي و القائد الممكن	08
175	قيمة ألفا كرونباخ للبيانات التي تقيس كل محور	09
177	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	10
178	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة	11
180	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوظيفة	12
181	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
182	نتائج إجابات العمال حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول	14
183	نتائج إجابات العمال حول أسئلة البعد الثاني المحور الأول	15
184	نتائج إجابات العمال حول أسئلة البعد الأول المحور الثاني	16
185	نتائج إجابات العمال حول أسئلة البعد الثاني المحور الثاني	17
187	نتائج إجابات العمال حول أسئلة البعد الأول المحور الثالث	18
188	نتائج إجابات العمال حول أسئلة البعد الثاني المحور الثالث	19
190	اختبار العبارة رقم 01 من المحور الأول	20
191	اختبار العبارة رقم 02 من المحور الأول	21
191	اختبار العبارة رقم 03 من المحور الأول	22
192	اختبار العبارة رقم 04 من المحور الأول	23
192	اختبار العبارة رقم 05 من المحور الأول	24
193	اختبار العبارة رقم 06 من المحور الأول	25
193	اختبار العبارة رقم 07 من المحور الأول	26
194	اختبار العبارة رقم 08 من المحور الأول	27
194	اختبار العبارة رقم 09 من المحور الأول	28
195	اختبار العبارة رقم 10 من المحور الأول	29
195	اختبار العبارة رقم 11 من المحور الثاني	30
196	اختبار العبارة رقم 12 من المحور الثاني	31
196	اختبار العبارة رقم 13 من المحور الثاني	32
197	اختبار العبارة رقم 14 من المحور الثاني	33
197	اختبار العبارة رقم 15 من المحور الثاني	34
198	اختبار العبارة رقم 16 من المحور الثاني	35
198	اختبار العبارة رقم 17 من المحور الثاني	36
199	اختبار العبارة رقم 18 من المحور الثاني	37

199	اختبار العبارة رقم 19 من المحور الثاني	38
200	اختبار العبارة رقم 20 من المحور الثاني	39
201	اختبار العبارة رقم 21 من المحور الثالث	40
201	اختبار العبارة رقم 22 من المحور الثالث	41
202	اختبار العبارة رقم 23 من المحور الثالث	42
202	اختبار العبارة رقم 24 من المحور الثالث	43
203	اختبار العبارة رقم 25 من المحور الثالث	44
203	اختبار العبارة رقم 26 من المحور الثالث	45
204	اختبار العبارة رقم 27 من المحور الثالث	46
204	اختبار العبارة رقم 28 من المحور الثالث	47
205	اختبار العبارة رقم 29 من المحور الثالث	48
205	اختبار العبارة رقم 30 من المحور الثالث	49

فهرس الأشكال :

الصفحة		رقم الشكل
27	دورة حياة الميزة التنافسية	01
36	سلسلة القيمة	02
45	التسويق صلة المنظمة بالعملاء	03
45	الهيكل الحديث للإدارة	04
48	البعد الموضوعي و النفسي للرضا	05
49	خصائص الرضا	06
55	العلاقة بين المنظمة و العملاء (محور العلاقة الشكاوى)	07
57	محورية العميل الخارجي في فلسفة الجودة الشاملة	08
64	هرم أصناف متطلبات العميل الخارجي	09
75	محددات القيمة	10
78	ركائز التوجه نحو القيمة للعميل الخارجي	11
79	دورة حياة العميل الخارجي	12
82	تطور مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع العميل	13
101	تطور نمط الإدارة	14
121	الدورة البيروقراطية و الدورة التمكينية	15
131	مراحل تطور الفريق الممكن	16
132	الهيكل التنظيمي في المنظمة الممكنة	17
137	نموذج Kinlaw للتمكين	18
138	نموذج Marquardt	19
140	النموذج المتكامل لتمكين العميل الداخلي	20
148	العلاقة بين المعرفة و التمكين	21
149	نموذج التدريب لغرض التمكين	22
152	إنشاء ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي	23
156	العلاقة بين رضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي	24

158	نموذج مقترح في العلاقة بين التمكين و رضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي	25
170	الهيكل التنظيمي للوكالة البنكية وفق البنك الجالس	26
178	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	27
179	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	28
180	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	29
181	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	30

مقدمة

يشهد العالم الآن تغيرات جذرية، سريعة ومتتابعة، حيث السمة الغالبة على بيئة الأعمال المحيطة بنا هي التغيير الديناميكي السريع. فالتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعلومات لن يكون الأول ومن دون شك لن يكون الأخير، هذا التحول لا يتطلب فقط تنظيمًا، إداريًا مختلفًا و لكن يتطلب أيضا فكراً و مبادئ إدارية مختلفة.

ففي القرن الواحد والعشرين، ستتحوّل المنظمات إلى خدمة المجتمع، وسيتحول طابع دورها من الاستغلال إلى الخدمة، و تذوب الحدود الفاصلة بين العاملين في المنظمة بعضهم عن بعض، والحوافز التي تفصل بينهم و بين العميل الخارجي، و سينصب إهتمام القيادات الإدارية على صحة العميل الداخلي ورضاه و رفاهيته.

فالنموذج الكلاسيكي لإدارة الأعمال أصبح محدود الأداء، و لا يُمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة، هذا النموذج الذي يختزل إدارة الأعمال في وظائف التخطيط، التنظيم، الإدارة أو التوجيه والمراقبة، تم انتقاده بسبب:

- عدم اهتمامه بالعميل الداخلي و أفكاره،
- كما أنه يؤدي أو يشجع القيادات على تفضيل الأمر الواقع بدلا من البحث عن التحسين،
- تجاهل العميل الخارجي و حاجاته الحقيقية بسبب التركيز على العمليات الداخلية.

في حين أن المقاربة الحديثة تستبدل هذه الوظائف الأربعة بأخرى هي: القيادة (lead)، التمكين (Empower)، التقييم (Assess)، التشارك أو المشاركة (Partner) في إطار منظور أشمل هو ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

فظهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة كموجة ثورية ثالثة - بعد الثورة الصناعية و ثورة الحاسوب والمعلوماتية- كثقافة تنظيمية جديدة وكذلك كثورة إدارية شاملة تركز في جوهرها على تلبية رغبات و توقعات العميل الخارجي أو ما يفوقها للوصول إلى إرضائه و إبعاده.

فالمنظمة الموجهة بالعملاء تعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا العميل الخارجي، و ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا العميل الداخلي باعتباره أساس نجاحها وتفوقها.

والمطالع للأدبيات الغربية (والأمريكية خصوصا) يلاحظ انتشار مفهوم التمكين كمدخل إداري حديث يتجاوز فكرة التفويض - التي لا تزال سائدة في الواقع العربي - حيث أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة، فالتمكين يعني إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة، وتطبيق هذا المفهوم يحتاج إلى تغييرات و تعديلات متعددة منها سلوكية، نفسية و إدارية و منها إعادة لهيكل المنظمة كذلك.

ويعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الإدارة اليوم، فهو يعتبر عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين أفرادها لصنع قراراتهم بأنفسهم إنما هي تعمل على توفير الظروف التي تجعله قادرا على تحقيق رضا العميل الخارجي، وتحقيق توقعاته أو ما يفوقها، من خلال الرفع من الدافعية لديه و الشعور العالي بالالتزام و حس الملكية و الرضا عن الانجاز الذي يحققونه.

إشكالية البحث

في ضوء ما تم ذكره نطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التمكين في تأهيل العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي؟

و تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم التمكين؟ و ما علاقته بالمداخل الإدارية الأخرى؟
- كيف يؤدي التمكين إلى الرفع من رضا العميل الداخلي و التزامه و انتمائه إلى المنظمة؟

- كيف يساهم التمكين في تعزيز دور العميل الداخلي في التوجه نحو إرضاء العميل الخارجي؟

فرضيات البحث

سوف نسعى من خلال هذا البحث إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين رضا العميل الخارجي و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- يؤدي التمكين إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العميل الداخلي.
- هناك علاقة بين تمكين العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية و العملية التي يقدمها، و التي تتجلى بما

يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق لبحث أحد أهم المفاهيم الإدارية الجديدة التي بدأ يتناولها الفكر الإداري و هو موضوع التمكين الذي يضيفي بحداثته أهمية خاصة في الجانب النظري، أما من الجانب العملي فيُعد التمكين من المواضيع التنظيمية الهامة خصوصاً للمنظمات التي تسعى إلى تبني فلسفة و منهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة العميل الداخلي في إدارة منظمته لتمكينها من استغلال الفرص و مواجهة التحديات و زيادة قدرتها التنافسية.
- بناء الإطار النظري و العملي لإشكالية دور التمكين في تأهيل العميل الداخلي و الارتقاء بمساهمته في تحقيق رضا العميل الخارجي وإساعده، وتوضيح مدى أهمية التحول من هياكل تنظيمية معقدة إلى هياكل مرنة تشجع التفويض و المشاركة بهدف تحقيق غاية المنظمة في الاقتراب أكثر من عملائها الخارجيين.
- تتضح أهمية البحث في موضوع التمكين من الكم الهائل من البحوث و الدراسات التي أنجزت - في الولايات المتحدة الأمريكية تحديداً - حوله، و اقتراحه كإستراتيجية جديدة لتحقيق التميز للمنظمات الأمريكية، في مقابل نقص كبير في الأعمال التي تناولت هذا الموضوع في الدول العربية إجمالاً - مع العلم أنّ القرآن الكريم كان له السبق في الإشارة إلى التمكين و بنفس خصائصه الإدارية - هذا من جهة، وتبرز أهمية التمكين أيضا كبديل لنظرية أو مقارنة التفويض التي هي منتشرة بقوة في المنظمات الجزائرية مع محدوديتها

والنقائص التي تكتنفها في الدفع بعجلة الإبداع و الابتكار و المبادرة في المنظمات الجزائرية.

- يعتبر هذا البحث من أوائل البحوث و الدراسات التي _ حسب علم الطالب _ التي تناولت دور التمكين في تأهيل العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي، مع تسليط الضوء على بنك الفلاحة و التنمية الريفية (من خلال الوكالة المركزية عميروش بالجزائر العاصمة).

أهداف البحث

- إلقاء الضوء على ماهية التمكين و أبعاده و متطلبات تطبيقه و آثاره.
- التعرف على خصائص المنظمة المُمكنة، و تحديد الخطوات العلمية لتطبيق التمكين في المنظمات.
- تحديد العلاقة بين التمكين و رضا العميل الداخلي بهدف تحقيق رضا العميل الخارجي.

مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث

تتمثل مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث في:

أولا الدوافع الذاتية:

- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن أحد أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو التمكين، كما أنه يمس الركيزة الأساسية في المنظمة ألا وهو العميل الداخلي.
- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين والإلمام بحديثاته، وبالأخص معرفة آليات تحقيق التمكين و خصائص المنظمة المُمكنة، و دور التمكين في تفعيل توجه المنظمة نحو عملائها الخارجيين.
- الرغبة الشخصية في معرفة نظرة أفراد بنك الفلاحة و التنمية الريفية لأهمية التمكين خصوصاً وأن البنك يتبنى إستراتيجية البنك الجالس مع الخدمات المشخصة، و التي تلغي المستويات الإدارية لتصبح بشكل إدارة مفتوحة بغرض الاقتراب أكثر من العميل الخارجي.

ثانيا المبررات الموضوعية:

- اتجاه أغلب المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين، الأمر الذي أدى إلى بروز وتنمية العديد من الوسائل والأساليب الإدارية لهذا المنهج الحديث من خلال تقليل المستويات الإدارية، تفعيل مشاركة العميل الداخلي من كل المستويات في عمليات اتخاذ القرار، حرية و سهولة الحصول على المعلومات و غيرها من أوجه التمكين المختلفة.
- حاجة المنظمات الجزائرية على اختلاف أهدافها وأنواعها إلى إصلاح إداري يسهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها التقليل من حدة الاعتماد على الهياكل الإدارية البيروقراطية، و إعطاء العميل الداخلي المزيد من الحرية و الاستقلالية بما يمكّن من إدماجه في تحقيق أهداف المنظمة.
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين وبالأخص في الجزائر، لذا نأمل في المساهمة في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.

منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة، اخترنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للتمكين و أبعاده، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على البحث الميداني من خلال تصميم أداة القياس (الإستبانة)، لمعرفة دور التمكين في تأهيل العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي.

الكلمات الدالة

و قد لجأ الطالب في هذه البحث إلى الاعتماد على كلمات دالة تشير كل منها لمفهوم معين وفي ما يلي تعريف إجرائي مختصر لكل منها:

- التمكين: هو تلك العملية التي تسمح بإعطاء الفرد في المنظمة المزيد من الحرية والاستقلالية لاتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة مهامه مع تحمله لكامل المسؤولية عن خياراته.
- العميل الخارجي: من يملك الرغبة أو يقوم بشراء المنتج وهو من خارج المنظمة، وقد يكون مستهلك نهائي (يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك)، أو مشتري صناعي أو تجاري (يشتري المنتج بقصد إستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر أو بقصد إعادة بيعه. و المصطلح السائد للتعبير عن هذا المفهوم هو الزبون.

- العميل الداخلي: المستعمل المباشر أو التالي في المنظمة لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المنظمة، و الكلمة الدالة التي جرى إعتماها في البحوث الأخرى للدلالة على هذا المفهوم هي: العامل أو الموظف في بعض الحالات.

مصادر البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من المصادر والأدوات المساعدة على ذلك أهمها:

- المسح المكتبي الذي كان الهدف الأساسي منه هو الوقوف على ما تناولته المصادر والمراجع العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع.
- المصادر الأخرى للبيانات مثل المقالات والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع، بالإضافة إلى مواقع الانترنت.
- كما أننا اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، و تم توزيعها على أفراد العينة عن طريق المقابلة وذلك بغية ضمان استجابة أكبر من قبل المبحوثين معها. بهدف الإستفادة من بياناتها فإننا اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS) حيث استعملنا الإصدار 16، بالإضافة إلى برنامج (EXCEL) اللذين ساعدانا بشكل كبير في إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف البحث.

حدود الدراسة

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة تمثلت أساساً فيما يلي:

- الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في وكالة عميروش التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر العاصمة.
- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبانة على العاملين بالوكالة من مختلف المستويات الإدارية (عمال الواجهة، و العاملين في الجهة الخلفية) مع مراعاة رغبة الأفراد في الإجابة على الإستبانة.
- الحدود الزمنية: قمنا بتوزيع الاستبانة أداة الدراسة الميدانية على عينة البحث ابتداء من 2011/04/22 و قمنا باسترجاعها بتاريخ 2011/04/28.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت موضوع التمكين بالبحث و تسنى لنا الإطلاع عليها نذكر

ما يلي:

أولا رسائل الماجستير:

1- "العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية" قدمتها الباحثة هلا جهاد العتيبي، ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير إلى قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية سنة 2007، وقد توصلت من خلالها الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي المُوجّه و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المشارك و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

2- "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، " قدمتها الباحثة مريم موسى الشّرع، ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير إلى قسم إدارة الأعمال لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية في جامعة اليرموك سنة 2009، وقد توصلت من خلالها الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي جاء مرتفعاً، في حين أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الهيكلي قد جاء بدرجة متوسطة.
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي في كل من سلوكيات الرسمي والإضافي.

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي في كل من سلوكيات الدور الرسمي و الإضافي.

3- "الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، قدمها الباحث مطر بن عبد المحسن الجميلي، ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية بالسعودية سنة 2007، وقد توصل من خلالها الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر خصائص الأنماط القيادية (النمط التحويلي، الإستراتيجي، المشارك) في المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى السعودي.
- وجود مستويات للتمكين في مجلس الشورى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى التمكين، حيث كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الإدارية الحديثة (التحويلي والمشارك والإستراتيجية) كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين.

ثانيا أطروحات الدكتوراه:

من خلال بحثنا لم نعثر على الكثير من الأطروحات في موضوع التمكين ما عدى اثنتين و هما:

1- "أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر"، قدمها الباحث تامر ممتاز عبد الخالق ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال لجامعة عين الشمس، مصر سنة 2010، و خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام والثقافة التنظيمية) كل على حده، و المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و المواطنة التنظيمية عند العاملين، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالتمكين كعنصر مستقل.
- مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن عنصر المواطنة التنظيمية أقوى من عنصر التمكين.

2- " تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية" قدمتها الباحثة عالية عبد الحميد مرسي عارف ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال لجامعة القاهرة سنة 2004، وقد توفر لنا من هذه الدراسة الجانب النظري فقط، لذا لم يتسنى لنا الإطلاع على نتائج الدراسة الميدانية.

صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة فيما يلي:

- ندرة المراجع والدراسات السابقة في الجزائر التي تناولت موضوع البحث وخصوصا فيما يتعلق بالتمكين و علاقته برضا العميل الداخلي أو برضا العميل الخارجي، الأمر الذي صعب كثيرا من مهمتنا أثناء محاولة حصر الموضوع.
- واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة الميدانية، حيث رفضت العديد من المنظمات استقبال البحث بسبب وجود الإستبانة بحجة منع اللوائح و القوانين في تلك المنظمات توزيع الإستبانة داخلها، الأمر الذي أدى بنا إلى اللجوء لاستعمال العلاقات الخاصة الأحيان للحصول على الموافقة، مع إعطائنا هامش ضعيف من الوقت (3 أيام لتوزيع و سحب الاستبانة).
- واجهتنا أيضا صعوبة كبيرة في تعلم برنامج الإعلام الآلي (SPSS) وآليات عمله، حيث لم نستطع الحصول على دورات تكوينية متخصصة فيه، و لذا حاولنا الاتصال بمن يتقنه و طلب مساعدته، مع محاولة فهمه من خلال المراجع المتخصصة، وهو ما تطلب منا جهدا كبيرا مع محدودية وضيق الوقت.

تقسيمات البحث

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول أساسية: حيث سنتناول في الفصل الأول: رضا العميل الخارجي مدخل للتمييز وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، خصص فيها المبحث الأول للميزة التنافسية و محدداتها و مصادرها، أما المبحث الثاني فتعلق برضا العميل الخارجي، في حين أن المبحث الثالث خصص لتحليل دور العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي.

الفصل الثاني من البحث فيتناول تمكين العميل الداخلي، من خلال ثلاثة مباحث، حيث يأتي في المبحث الأول تعريف بمفهوم التمكين و علاقته بالمداخل الإدارية الحديثة الأخرى وأهمية و نواتج التمكين على كل من المنظمة و الفرد، المبحث الثاني خصص لإبراز مفهوم

وسمات المنظمة المُمكنة، أما المبحث الثالث فيتناول دور تمكين العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي.

الفصل الثالث من هذا البحث يمثل الجانب التطبيقي، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين نتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، بينما في المبحث الثاني نتطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، وفي المبحث الثالث يتم فيه اختبار الفرضيات و تقديم النتائج و التوصيات المقترحة.

الفصل 1

رضا العميل الخارجي مدخل للتميز

عرف المفهوم التسويقي تطوّرًا فيما يخص النظرة للعميل الخارجي، حيث مرّ بثلاث مراحل أساسية: هي مرحلة المفهوم الإنتاجي، المفهوم البيعي ثم المفهوم التسويقي ومن خلال هذه المراحل، انتقلنا إلى المفهوم التسويقي الحديث الذي أصبح رضا العميل يُعتبر فيه من أهم استراتيجيات النجاح، والمتمثل في : خلق عملاء جدد، الاحتفاظ بهم عن طريق إرضائهم وزرع الشعور بالولاء فيهم.

إن الرضا وعدم الرضا يعتبران من بين ردود الأفعال الناجمة عن سلوك العميل الخارجي بعد تجريب المنتج، الذي تطرحه المنظمة في السوق التنافسي، وهما دالة لمجموعة من المتغيرات تتمثل في: التوقعات، الأداء الفعلي، التحقق /عدم التحقق.

وفي ظل التوجه بإدارة بالعملاء، تغيّر مفهوم العميل الخارجي، حيث لم يعد ذلك الشخص الذي يستخدم منتجات المنظمة فحسب، بل إرتقى إلى مستوى وضع وتوجيه الخطة الرئيسية لها، وأصبح إكتساب المنظمة لميزة تنافسية غير قابلة للمحاكاة مرهونا بمدى إرضاء عميلها الخارجي، وضمان ولائه والحفاظ عليه، إلى أن يصبح تابعا أو حق ملكية للمنظمة.

وسنتعرض لهذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث هي:

- الميزة التنافسية.
- رضا العميل الخارجي.
- دور العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي.

1.1 الميزة التنافسية

تنشط المنظمة في بيئة تنافسية قصد التميز والتفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال حيازتها على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، ويعتبر مفهوم الميزة

التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال لأنها تساعد المنظمة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها وتحقيق أكبر درجات الرضا لعميلها الخارجي، وسنتطرق من خلال هذا المبحث لمفهوم الميزة التنافسية والأهداف التي تحققها المنظمة ومحدداتها ومصادرها.

1.1.1 مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية competitiveness وكذا مصطلح المنافسة competition من أكثر المفاهيم تداولاً في إدارة الأعمال خاصة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وقد جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية the comparative advantage في التجارة الدولية لـ D.Ricardo والمبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول- وبين مفهوم الميزة التنافسية the competitive advantage التي تعتمد على الكفاءة في الاستغلال للموارد والجودة، التدريب، البحث، التطوير، المعرفة والكفاءات... الخ

1.1.1.1 تعريف القدرة التنافسية

لا يوجد إجماع على تعريف واحد ومحدد للتنافسية، فمنهم من يسندها إلى المتغيرات الجزئية (Micro) للإقتصاد ويفترض أن التنافس يتم بين المنظمات مثل M. PORTER في حين أن تقارير التنافسية العالمية تُسند المنافسة إلى المتغيرات الكلية (Macro) للإقتصاد فتجعل التنافس يتم بين الدول [1] (ص 03).

وقد عرّف تقرير المنافسة العالمية التنافسية للدولة على أنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. وهو تعريف يركز على أن التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني [1] (ص 04).

وتُعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) التنافسية على مستوى الإقتصاد بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أنواع الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل، كما تعرف OCDE في وثيقة أخرى التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية، فإذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية، فإن التنافسية العالمية للمنظمة

هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، وسرعة إيصال المنتج إلى السوق وبسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب في شرائها في أي مكان في العالم [2].
كما أن المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية يُعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويلة" [3].

بينما تعرف Andrea Tyson Laura التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المنظمة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية" [1](ص 04).

كما تعرّف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع ومقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة [4] (ص:40).

ويؤكد تقرير التنافسية في الدول العربية على أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة هي القدرة على :

- تحقيق إنتاجية أعلى وبتكلفة أقل.
- إيجاد أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية.
- إيجاد بنية تحتية.
- الحفاظ على تدخل حكومي رشيد.
- تحفيز الاستثمار المحلي والعربي البيئي والأجنبي.
- تبني سياسات صناعية واعية وسياسات خارجية مرنة.
- دعم الابتكار وتوطين التقنية والنهوض بالرأسمال البشري.
- تجسير الفجوة الرقمية.
- تحفيز بيئة الأعمال.

والملاحظ من التعريفات السابقة أنها تعرّف التنافسية بإسنادها إلى أوضاع التجارة الدولية أو إلى مستوى المعيشة، ومن جهة أخرى تعرف التنافسية بوصفها تنافسية دولية بمعنى أنها تتم بين الدول، أو القطاعات الاقتصادية، ومنها ما يسندها إلى تنافسية المنظمات، وبالرغم من أنه يمكن تحليل التنافسية من زوايا مختلفة خاصة على المستوى الكلي إلا أنها ذات صلة مباشرة

بالمنظمة، فخلافا للمفهوم التاريخي للميزة النسبية المستخدمة في التجارة الدولية بشكل واسع إلا أن التنافس بمفهومه الديناميكي يظل مرتكزا على تحقيق المنظمات لميزة تنافسية مستدامة [1](ص 05).

2.1.1.1 تعريف الميزة التنافسية

في ظل اشتداد الصراع بين المنظمات من أجل توسيع حصصها وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتها، فإن كل منظمة تعمل على إظهار ايجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا ظهرت الميزة التنافسية كمفهوم مستقل عن التنافسية.

1.2.1.1.1 نشأة وتعريف الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية ينتج أساسا من القيمة المضافة التي تستطيع المنظمة توفيرها لعملائها الخارجيين وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستثمارات، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية [5] (ص:70)، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة وحسن اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم. وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Michael Porter) في السنوات 1985-1980، وبداية من ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يكتسي مكانة حساسة في إدارة الأعمال.

يرى بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة إنما بالمنظمة "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة" [10] (ص:08).

كما تُعرّف الميزة التنافسية على أنها [6] (ص:80) "قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية" وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم.

وفي نفس الإطار يُعرّف علي السلمي القدرة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع

للعلاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها" [8] (ص:95).

ويري Mc Fetridge أن الميزة التنافسية لمنظمة ما يمكن أن تتحقق إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح [1] (ص 06).

وتُعرّف الميزة التنافسية أيضا على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمنظمة التي تحققها جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة العالية". [5] (ص:21) من خلال كل هذه التعريفات يمكننا القول بأن المنظمة تعتبر تنافسية إذا كانت منتجاتها تخلق ميزة تنافسية، وأن هذه الأخيرة رهينة القدرة التنافسية التي هي نتاج مدى الاستثمار في الأصول غير الملموسة، والتمكين الذي هو موضوع دراستنا يعتبر من أهم المداخل التي تهدف للارتقاء بالقدرة التنافسية.

2.2.1.1.1 أهمية الميزة التنافسية

من خلال ما سبق تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: [1] (ص 07)

- خلق قيمة للعميل الخارجي تلبي احتياجاته وتضمن ولائه، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في ذهنه.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

3.2.1.1.1 أنواع الميزة التنافسية

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين هما [9] (ص:97):

1.3.2.1.1.1 الميزة التنافسية الخارجية

وتركز المنظمة في هذا النوع من أجل تمييز المنتج على عناصر

تعطي إضافة للمشتري وذلك من خلال [11] (ص:270):

- تقليل تكلفة الاستعمال أو
- رفع كفاءة الاستعمال.

نستنتج أن الميزة التنافسية الخارجية تُكسب المنظمة قوة للمساومة في السوق، وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة. ومن أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية [10] (ص:158-161):

● المقاييس التقديرية: تستند المنظمات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المنظمة، وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية في:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الأسعار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم كل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها لمراقبة النشاط.
- الروابط: وقد تتمثل هذه الروابط في:
 - الروابط بين أنشطة المنظمة مثل: أنشطة الإمداد الداخلي والإمداد الخارجي.
 - الروابط مع الموردين: من خلال التنسيق معهم.
 - الروابط مع قنوات التوزيع مثلا:
 - ضمان تكوين الموزعين.
 - ربط جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع.
 - تمويل الاستثمار في قنوات التوزيع.
- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التميز بالأسبقية في ممارسة النشاط من خلال الاستفادة من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- التموضع: حسن اختيار التموضع يمكن المنظمة من الحصول على خاصية التميز.
- التعلم: فالتحكم في انجاز الأنشطة يؤدي إلى الحصول على جودة أعلى وبالتالي إلى تميز متواصل.

2.3.2.1.1.1 الميزة التنافسية الداخلية

في هذه الحالة تركز المنظمة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفضة عن المنافس الأولي [6] (ص:99-100)، حيث تلجأ المنظمة إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار، لأن المنظمة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجيا عالية.

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف من خلال [10] (ص:129-136):

- مراقبة الحجم: عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم: الذي يكون نتاج المجهودات المبذولة داخل المنظمة، كالتحكم في تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة.
- مراقبة الروابط: يقصد بها الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة كالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة.
- مراقبة العوامل التأسيسية: كأن تلجأ المنظمة إلى الجماعات الضاغطة لإحداث تعديلات في العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية.
- مراقبة الرزنامة: امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا لذلك فالمنظمات الأخرى ينبغي عليها التريث للحصول على ميزة تنافسية بسبب التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة أو نقاط الضعف.
- مراقبة التموضع: حيث نجد أن المنظمة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

2.1.1 محددات الميزة التنافسية و خصائصها

1.2.1.1 محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما يتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة. والمتغيرين هما [9] (ص:99):

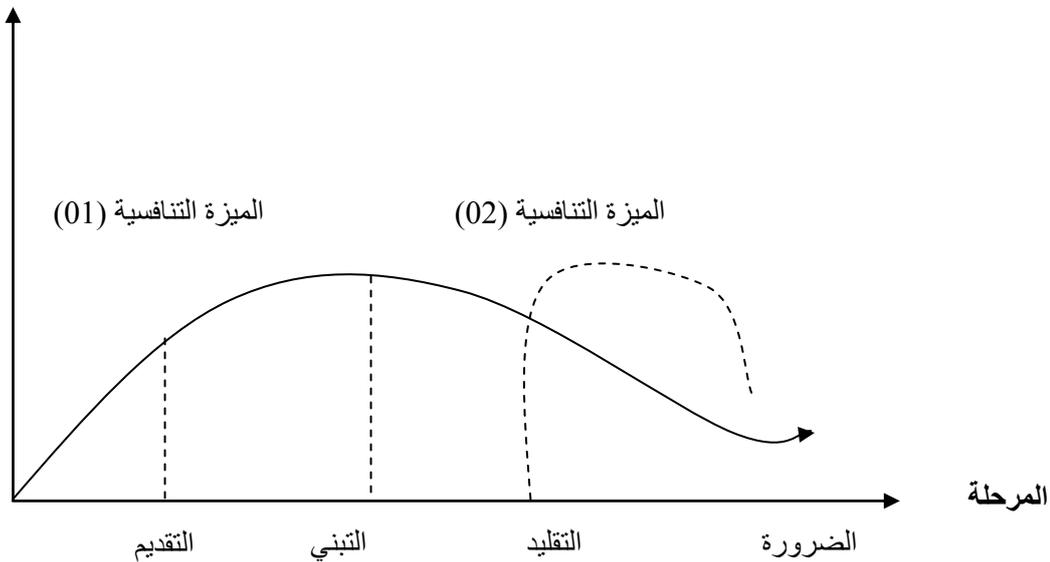
- حجم الميزة التنافسية

- نطاق التنافس (السوق المستهدف)

1.1.2.1.1 حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمنظمة المحافظة عليها من التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر، فالميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت كبيرة وجليّة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، إلا أن حالة التغير السريع وتعقد البيئة يصعب عملية حمايتها وفي حالة ما إذا قُلت أو تم تجاوزها من قبل المنافسين تصبح مكلفة مما يحد من فترة الاستفادة من الميزة، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال، ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو إحداث تعديلات على الميزة الحالية.

يتضح لنا من خلال المنحنى الموضح في الشكل رقم (1) مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي [6] (ص:100):



الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية [6] (ص:86)

2.1.1.2.1.1 مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة

هي مرحلة استقرار وثبات الميزة التنافسية، كما تعرف أيضا حالة من التشبع بفعل تزايد عدد المنافسين ذلك أن الميزة التنافسية تصبح معروفة لدى المنافسين ويعرف أيضا مدى

تأثيرها على الحصة السوقية وعلى المستهلكين فيقبلون على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها.

3.1.1.2.1.1 مرحلة الركود

في هذه المرحلة تشتد المنافسة من أجل إبطال مفعول الميزة التنافسية أو تقليدها حتى تتمكن من زيادة حصصها السوقية، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمنظمة الأصلية وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة، وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (1) وفي الميزة التنافسية الثانية أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المنظمة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

4.1.1.2.1.1 مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا بل أن المنظمة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتحسين وتطوير الميزة التنافسية ، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المنظمة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2.1.2.1.1 نطاق التنافس

ويعني مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين للاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول التالي:

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
<p>- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>	<p>1- نطاق القطاع السوقي Segment Scope</p>
<p>- يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي).</p>	<p>2- النطاق الراسي Vertical Scope</p>
<p>- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p>3- النطاق الجغرافي Géographique Scope</p>
<p>- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، على سبيل المثال: تحصل شركة " بروتكتور جامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها الاستهلاكية تشترك</p>	<p>4- نطاق الصناعة Industry Scope</p>

في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.	
--	--

2.2.1.1 خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية :

- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها على حدا، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

3.2.1.1 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد بـ 03 ظروف هي [3] :

1.3.2.1.1 مصدر الميزة

نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار.

1.1.3.2.1.1 مزايا تنافسية منخفضة

تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

2.1.3.2.1.1 مزايا تنافسية مرتفعة

تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا تواتر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب الموظفين.

1.1.3.2.1.1 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة

أي اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

1.1.3.2.1.1 درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة

تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق ميزة تنافسية مرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى فعاليتها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين وخلق وفورات اقتصادية.

1.1.3.1 مصادر الميزة التنافسية

يرتبط أداء المنظمة بمدى امتلاكها لميزة تنافسية تضمن من خلالها تواجدا في السوق، وتحقيق من خلالها وفورات اقتصادية، إلا أن الصعوبة تكمن في كيفية تحقيق هذه الميزة ومن ثم المحافظة عليها، ومع هذه الصعوبة تعددت وتنوعت مصادر الميزة التنافسية والتي منها:

1.1.3.1.1 التفكير الاستراتيجي

1.1.3.1.1.1 الاستراتيجيات العامة للتنافس

تستمد المنظمة قدرتها على إيجاد ميزة تنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركزها التنافسي في ظل حدة المنافسة وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين [12] (ص: 23) :

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.

- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

يحدد M. Porter ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس والتي تعتمد على المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية: الريادة بالتكاليف، التميز وإستراتيجية التركيز [13] (ص: 89).

1.1.3.1.1.1 إستراتيجية الريادة بالتكلفة

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها بالحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح [1] (ص: 25)، وتهدف هذه

الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها [14] (ص:216):

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية [1] (ص:25)، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، كما تستطيع المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها " بورتر"، وتتمثل هذه المزايا في [6] (ص:116) :

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.
- بالنسبة للمشتريين تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية [7] (ص:223)، تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المنظمة لقدرتها على تخفيض التكاليف من

خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجّه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المنظمة.

2.1.1.3.1.1 إستراتيجية التميز

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميّزا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والافراد بخصائص إستثنائية في مجال الصناعة. فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني إيجابي حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرية، وفريدة ومميّزة عن منتجات المنافسين [15] (ص:160). ومثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة، كما يمكن للمنظمة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائها لمنتج [16] (ص:26) ، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. ولكي تحقق المنظمة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي [6] (ص:183-184):

الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود منظمات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة :

ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات العميل الخارجي مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.

- وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

3.1.1.3.1.1 إستراتيجية التركيز

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف إستراتيجيتها الدفاعية وتحددها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناءً على كل من حجم القطاع، وربحيته، ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة [1](ص:27).

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي [1](ص:27):

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متمايزة.

- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.

- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

أشكال التركيز: تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي: [1](ص:28)

- تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

- تنمية المنتج: تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك

بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المنظمة.

- التكامل الأفقي: يعني أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المنظمة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.

يتم بناء ميزة تنافسية نتيجة لجهود تبذلها المنظمة في سبيل مواجهة المنافسة، وذلك انطلاقاً من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين، والتي تمثل القاعدة الرئيسية للتميز أو حتى من خلال تصنيع منتجات وخدمات بتكلفة أقل من التكلفة التي يمكن أن تحققها المنظمات المنافسة.

2.1.3.1.1 سلسلة القيمة

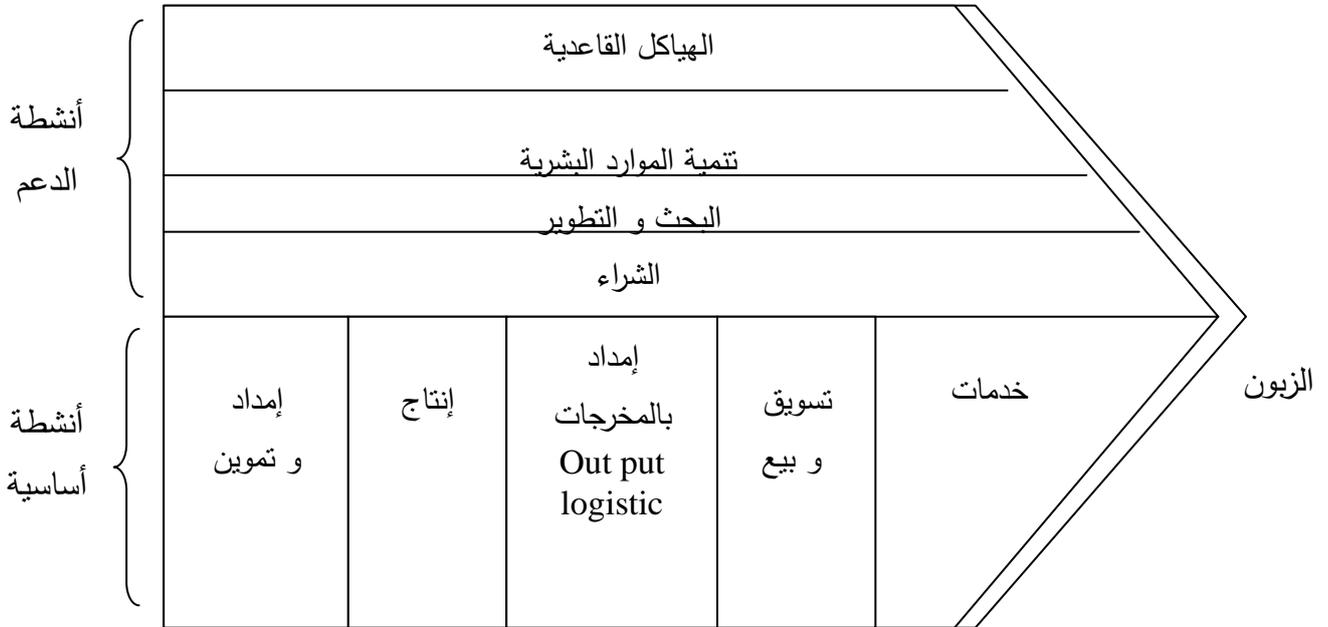
المنظمة كل متكامل لذلك يصعب فهم مصدر الميزة التنافسية، فهذه الأخيرة هي نتيجة نشاطات كثيرة داخل المنظمة، وكل فرع أو كل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز للمنظمة ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب أولاً اختبار وفحص كافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، وتعد سلسلة القيمة وسيلة هامة لتحقيق ذلك.

تعريف سلسلة القيمة: سلسلة القيمة كنموذج أو كمفهوم تم طرحه من طرف M. Porter والذي عرفها كما يلي: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً، حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها" [9] (ص:105).

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح إلى الوصول إليها وذلك على النحو التالي:

- هي مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المنظمة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.

- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتنافس من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة التي يتم تأديتها داخل المنظمة.



الشكل رقم (02): سلسلة القيمة [10] (ص:53)

تقدم سلسلة القيمة، القيمة الإجمالية التي تحققها المنظمة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة والهامش الذي تنتجه، و تتكون المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المنظمة لعملائها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة [12] (ص:23). ويعد الهامش بعداً أساسياً في نموذج لكسب ميزة تنافسية من طرف المنظمة، فهو يمثل القيمة المدركة من جانب M. Porter عملاء المنظمة الخارجيين لمنتجاتها وخدماتها مطروح منها التكاليف [17] (ص:10)، فالهدف من تحليل سلسلة القيمة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز المنتج أو الخدمة وهذا باقتراح كل الحلول التقنية والتنظيمية التي تساعد على التحكم في التكاليف وتحديد مكوناتها، ويشمل التحليل الإستراتيجي للتكاليف في سلسلة القيمة 06 مراحل أساسية هي [12] (ص:24):

- التعرف على سلسلة القيمة وتفسير التكاليف الموافقة لها.
- تحديد عوامل تغير التكاليف وكذا التعرف على عوامل التفاعل بينهما.

- التعرف على سلاسل قيمة المنافسين وتقدير تكاليفها.
- تحديد استراتيجيات التدخل على سلسلة القيمة أو على عوامل تغيير التكاليف.
- البحث عن المحافظة على عوامل التميز.
- البحث أيضا على ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة.

المتفق عليه أنه ليس هناك نموذج عام ومحدد لسلسلة القيمة، بل إنها تختلف من منظمة لأخرى، وهذا يشكل منبعاً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية لأن هذه الاختلافات بين السلاسل تمس جوانب متعددة في تشكيلة المنتجات أو المناطق الجغرافية وحتى في قنوات التوزيع ...، وهنا تجد المنظمة إمكانية التميز عن المنافسين بالاستغلال الأمثل لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية، فضلا عن التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

2.3.1.1 مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

تحتاج كل منظمة لتجسيد إستراتيجيتها للموارد والكفاءات، والتي ترتبط بها مدى فعالية الإستراتيجية باعتبار أن المنافسة تحولت إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات وكذلك بسبب اشتداد المنافسة للحصول على هذه الموارد والكفاءات في حد ذاتها.

1.2.3.1.1 الموارد الملموسة:

تشمل كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

1.1.2.3.1.1 المواد الأولية:

ترتبط جودة المنتجات والخدمات بشدة بالمواد الأولية التي توفرها المنظمة، وهو ما يعكس أهمية اختيار الموردين و كل ما يرتبط بعملية التمويل بالمواد الأولية.

2.1.2.3.1.1 معدات الإنتاج:

تعتمد المنظمة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلا هاما من أصول المنظمة، ومن ثمة فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، و برمجة عمليات الصيانة، يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة.

3.1.2.3.1.1 الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة حيث تمكنها من تحقيق أنشطتها وتعميقها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك بواسطة استثمارات فعّالة والتي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المنظمة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي [18] (ص:50) -غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها، وتثير الصحة المالية الجيدة إهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن، حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المنظمة فتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

4.1.2.3.1.1 الموارد البشرية:

تزداد أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها يوماً بعد يوم لأن المداخل الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها تدريجياً. فأسس النجاح الأخرى كالتيكنولوجيا وحصة المنظمة من السوق، درجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي بسبب درجة التغييرات الحالية التي تعرفها الأسواق، فمع انخفاض التأثير النسبي لعوامل التنافس الأخرى، أصبح العاملون وطرق العمل عاملان من محددات النجاح والقدرة على التنافس هذا بالإضافة إلى [19] (ص:04):

- أن النجاح الذي يحقق من خلال الإدارة السليمة للعمليات الداخلي يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا.
- إن إدارة العمليات الداخلي تشكل منظومة متكاملة، فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل، وطبق في بيئة مختلفة فإنه لا يعطي نفس النتائج المبتغاة.

2.2.3.1.1 الموارد غير الملموسة:

1.2.2.3.1.1 الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة [13] (ص:91)، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسعاً على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة [1] (ص:08).

2.2.2.3.1.1 الجودة

لقد اكتسبت الجودة مكانة هامة في إدارة المنظمات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة باعتبارها عنصر مهم لتمييز المنظمة والذي يمنحها القدرة على التفوق على منافسيها ويسمح لها بالنمو والاستمرارية خاصة مع إرتفاع مستوى متطلبات العملاء الخارجيين، فقد

أدركت هذه المنظمات أنه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، لذلك لم يعد تحقيق الجودة اختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما هو إلزام لا بديل عنه [1] (ص: 08).

وفي هذا الصدد نذكر بالنموذج الياباني الذي استطاع أن يفرض منتجاته في الأسواق العالمية بقوة بفضل الجودة العالية التي تتمتع بها، وعلمهم المستمر على تحسينها مما ساعدهم على طرح فلسفة إدارية جديدة تمثلت في إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد في جوهرها على التحسين المستمر للجودة في كل قطاعات المنظمة و في كل أنشطتها. وأسقط بذلك المنظور القديم الذي كان سائداً؛ أنّ الجودة تكلف غالباً وحلت محلها النظرة الجديدة المتمثلة "ليست الجودة التي تكلف غالباً، ولكن اللاجودة" فكل تخفيض في تكاليف اللاجودة يؤدي إلى رفع هوامش الربح ولذلك فإن أي تحسين في الجودة له تأثير على التكاليف والإنتاجية وبالتالي على الإرباح فالمنظمة وخلال سعيها لإرضاء عملائها تكون مرغمة على تحقيق أعلى مستويات الجودة، وفي الكثير من الأحيان ترتبط صورة المنظمة بمستوى الجودة التي تقدمها من منتجات أو خدمات.

ومن المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وثقتهم بالمنظمة مما يساهم في تحسين صورتها وهذا ما يؤدي بدوره إلى رفع حصتها السوقية وكسب عملاء جدد، وقد بينت أبحاث أجريت على معطيات (PIMS (profit impact of Market Strategy بأن هناك علاقة بين الجودة من جهة، ومؤشرات الأداء كحصة السوق والمردودية من جهة أخرى [12] (ص: 62).

لذلك يمكن القول أن الجودة مصدر مهم لتحسين تنافسية المنظمة وإكتساب ميزة تنافسية وضمن رضا وولاء العملاء.

3.2.2.3.1.1 المعرفة

مصادر الثروة اختلفت عما كانت عليه قديماً، حيث كانت مصادر الثروة هي الأرض، العمل، رأس المال. أما الآن فقد أصبح مصدر الثروة الوحيد الهام هو المعرفة (Knowledge)، هذه الأخيرة أصبحت من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المنظمة على الميزة التنافسية، ويرى J.L ERMIME [12] (ص: 69) أن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المنظمة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة إقتصادية، ومصدراً استراتيجياً لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، نشر وإيصال المعلومات باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمنظمة.

4.2.2.3.1.1 المعلومات والتكنولوجيا

• المعلومات : في ظل بيئة تنافسية شديدة، توجب على المنظمة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى كونها (أي المعلومات) تلعب دوراً رئيسياً في تحديد فعالية وكفاءة المنظمة التي اتجهت بدورها إلى تصميم أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها، من أجل ضمان وصول المعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها في إتخاذ قرارات رشيدة .

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيات المعلومات، حيث "أصبحت المعلومات أحد أهم سبل تعظيم الميزة التنافسية، فمن يتمكن منها يكون متمكناً من تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق، وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية [18] (ص:53).

• التكنولوجيا: لقد تزايد الاهتمام بالعمل التكنولوجي، لأنه يعدُّ مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة وتقديم القيمة للعميل الخارجي، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها في حد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين [18] (ص:54):

- إعداد الذمة التكنولوجية: يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتماداً على عملية الجرد، حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية على هذا الأساس نجد التكنولوجيا الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين والتي هي ليست مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة، أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها، أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع. وتتم عملية الجرد هذه عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

- تقويم الميزة التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها. ويصحح و يقوم

التشخيص الداخلي قدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير والتطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير واثمين الذمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معتبرة ما لم تتحكم في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز) وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) السائد.

5.2.2.3.1.1 الاستجابة لحاجات العميل الخارجي:

لقد أصبح هذا العنصر ذو أهمية كبيرة في بناء ميزة تنافسية، ومن أجل تحقيقه يتوجب على المنظمة أن تقترب أكثر من عملائها الخارجيين وهو ما يضمن لها تحديد حاجات ورغبات عملائها بشكل أفضل من المنافسين، وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها [20] (ص:75)، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

ولعل النقطة الأهم في الاستجابة للعميل الخارجي هو الحاجة إلى مُلاءمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية للعملاء. وهناك جانب لا يقل أهمية عن المُلاءمة ويتمثل في عنصر الوقت، أي وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو للخدمة حتى أدائها [20] (ص:75)، فقد أصبح عنصر الوقت المصدر الجديد للميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الزمن (الوقت) وقد أطلق Tom Peters على السرعة أنها The Hustle Strategy أو إستراتيجية الصخب، حيث أنها تتطلب نمط جديد من المنظمات التي تتميز بسرعة الحركة وسرعة التأقلم مع تحولات المحيط. ولغرض اعتماد السرعة (الوقت) في المنافسة يتوجب على المنظمة أن تحقق ما يلي [21] (ص:39-40):

- تبسيط المنظمة.
- تجزئة الوظائف.
- التمتع بالمرونة.
- بناء فرق عمل فعّالة.
- العمل على الترابط الأمامي مع العميل الخارجي والخلفي مع المورد بصورة متكاملة.
- خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين.

- الرغبة في قبول المجازفة (أو المخاطرة) والإخفاقات.
- تطوير الآليات السريعة العكسية للمعلومات.
- التوقع بحدوث التغيرات والتقلبات بشكل مستمر.

إذن يمكن القول أنه يتوجب على المنظمات التي تريد الحصول على مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات عملائها.

وهناك مصادر أخرى لا تقل أهمية عن ما تم ذكره مثل التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة، وأيضاً الخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم، وكل هذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيأ للمنظمة الفرصة لتمييز نفسها عن المنظمات المنافسة لها.

2.1 رضا العميل الخارجي

تواجه المنظمات اليوم منافسة شرسة، إذ ترتبط مردودية المنظمة - في جزء منها- بالعملاء الخارجين الذين تملكهم، وعلاقتها بهم مقارنة بالمنافسين، ما يجعل من رضا العميل الخارجي عامل رئيسي بالنسبة لتنافسية المنظمة. وتسعى الإدارة في المنظمات التي لديها توجه بالعميل الخارجي لإرضاء عملائها حيث أن مفهوم الرضا يتجسد في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار الشرائي.

في هذا المبحث، نستعرض تطور النظرة للعميل الخارجي، من خلال عرض مختلف مراحل الفكر التسويقي، بعدها نتطرق إلى أساسيات الرضا وعدم الرضا والسلوكات الناجمة عن الرضا، ثم نتطرق في المطب الأخير إلى رضا العميل الخارجي كمدخل للتمييز.

1.2.1 مفهوم التوجه بالعميل الخارجي

يرتكز المفهوم التقليدي للتسويق على البحث عن الفرص التسويقية على المدى القصير، وذلك من خلال السعي الدائم وراء استهداف وجذب العملاء الجدد والتعامل معهم من خلال عمليات تبادلية دون الإهتمام في التواصل المستقبلي معهم.

في السابق وفي بيئة ذات معدلا نمو مرتفعة، إقتصرت الأنشطة التسويقية عادة على جذب عملاء جدد، وولائهم اعتمادا على ندرة العرض، حيث كان الاعتقاد أن العميل الخارجي يمكن الحفاظ عليه إلى الأبد. ثم ظهرت مداخل أخرى وضعت العميل الخارجي في قلب إستراتيجية المنظمة وعززت توجه هذه الأخيرة نحوه في عدة مراحل تجسد هذا التطور. وهي كالتالي :

1.1.2.1 التوجه الإنتاجي:

في ظل هذا التوجه، إهتمام المنظمة كان مركزا على مشكلة الإنتاج نظراً لقصور الإشباع الكمي لاحتياجات السوق، أما تصريف المنتجات فلم يكن يمثل مشكلة خطيرة طالما أن الطلب

أكبر من العرض، حيث يفترض هذا التطور أن العميل الخارجي يبحث عن المنتج المتاح وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج.

تبنى فلسفة هذا التوجه فيما يخص المستهلك على أن [22] (ص:23) :

- المستهلكين يفضلون بالدرجة الأولى تلك المنتجات ذات السعر المنخفض حيث يمثل السعر ومدى توفر المنتج المتغيرين الحاسمين في قرار الشراء.
- المستهلك يعرف أسعار السلع المنافسة ويقارن فيما بينها.
- تنحصر إهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر من إهتمامهم بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب.
- هدف المنظمة الرئيسي هو تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع، وتخفيض التكلفة التي ينتج عنها تخفيض الأسعار والعمل على إتاحة السلع في الأسواق، عن طريق التغطية الواسعة وهذا بغرض ضمان الإحتفاظ بالمستهلك.

2.1.2.1 المفهوم السلعي

توجه آخر هو التوجه السلعي، الذي يركز على المنتجات أكثر، وذلك بإفتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة، مما يعني أنه لا بد من التركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج .

إن القصور الذي يشوب هذا التوجه يتمثل في أنه يركز أساسا على جودة المنتج أكثر منه على احتياجات السوق لأن المستهلك أصبح يختار بين الجودات المتوفرة مما أدى إلى خلق وتطوير أقسام في المنظمة تقوم بدراسة سلوك وحاجات ورغبات المستهلك.

3.1.2.1 المفهوم البيعي

عرفت هذه المرحلة ندرة في المستهلكين على عكس المراحل السابقة التي اتسمت بندرة في المنتجات، وتحولت فيها السوق من سوق البائعين إلى سوق المشتريين، و أصبحت الأسواق غير مضمونة ولم تعد نوعية الإنتاج تكفي لإنجاح المنظمة، واستلزم التركيز أكثر على وظيفة الترويج، والبيع الشخصي [23] (ص:71)، العلامة والإشهار وغيرها، ويلخص P.Kotler et B.Duboit هذا المفهوم في: "المفهوم البيعي هو توجه تسيري يفترض أن المستهلك يشتري من نفسه وبكميات كافية من منتجات المنظمة، في حالة ما إذا كان موضوع جهد بيعي أو عمل ترويجي جوهرى" [24] (ص:42).

وما يعاب على هذا المنظور أن التوجه كان نحو "المنتوج" وليس نحو "العميل الخارجي" وهو ما أشار إليه P.Kotler [24] (ص:73) «أن العملاء الخارجيين لا يحتاجون منتجات بل خدمات»، (المستهلك يركب القطار ليس لمجرد الركوب، بل للتنقل). فففس المنتج قد يلبي حاجة ضرورية بالنسبة لعميل، وبالنسبة للآخر يلبي حاجة كمالية مثل السيارة، فالدوافع ليست مرتكزة على المنتج في حد ذاته بل على الحاجة التي يمكن أن يلبيها (مادية أو معنوية).

4.1.2.1 مرحلة المفهوم التسويقي

وهي المرحلة التي عرفت انتشار المفهوم التسويقي في المنظمات، وقد ظهر نتيجة لاختلال التوازن بين العرض والطلب في السوق الذي أصبح فيها العميل الخارجي أكثر ندرة من ذي قبل، كما أن هذا العميل أصبح أكثر دراية ومعرفة بالمنتجات المنافسة وبالتالي ازدادت صعوبة إقناعه بمنتجات المنظمة، وهو ما فرض عليها الالتفاف حول عملائها الخارجيين قبل حاجاتها ومشاكلها الخاصة، وبذلك "أصبحت الوظيفة الأساسية للمنظمة ليس الإنتاج بهدف فرض تصريفه... ولكن البيع بغرض الإستمرار في الإنتاج" [23] (ص:71).

وقد أعطى P.Kotler الفرق بين المنظور البيعي، و المنظور التسويقي كالتالي:

- التوجه نحو البيع ينطلق من المنتج، ويستعمل وسائل كالبيع والترويج لحث العميل على الشراء، بهدف تحقيق أرباح من خلال المبيعات المحققة.
- بينما التوجه نحو التسويق، ينطلق من حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، على أساس تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إرضاء العملاء لا على حسابهم).

وقد عرف هذا المنظور التركيز على اتجاهين هما [25] (ص:56):

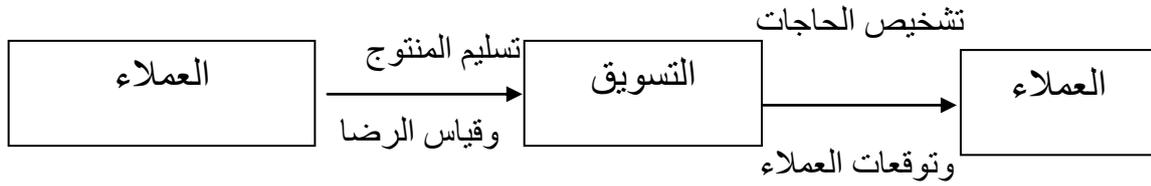
- التركيز على السوق: إن نقطة البداية للنشاط التسويقي تتمثل في اختيار السوق المستهدف فلا يمكن للمنظمة أن تعمل في كل السوق، نتيجة لاختلاف الحاجات لدى المستهلكين و استحالة إشباعها كلها، بالإضافة إلى صعوبة التعامل مع السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها، أدت إلى الحاجة إلى تقسيم السوق لمعرفة السوق المستهدفة والتي يمكن للمنظمة أن تحقق فيها طموحاتها.

- التوجه نحو العميل: المقصود به " المقدرة العالية للمنظمة على فهم وإرضاء رغبات العميل، لذلك فعلي المنظمات الموجهة نحو العملاء تطوير قدراتها على ترقب حاجات العملاء والتنبؤ بتطورها، والإستجابة لهذه التطورات" [26] (ص:84).

وهكذا فإن نشاط التسويق وفق هذا المنظور هو صلة المنظمة بعملائها إبتداءً وانتهاءً، حيث

يشخص حاجات ورغبات وتوقعات العملاء وينقلها للمنظمة.

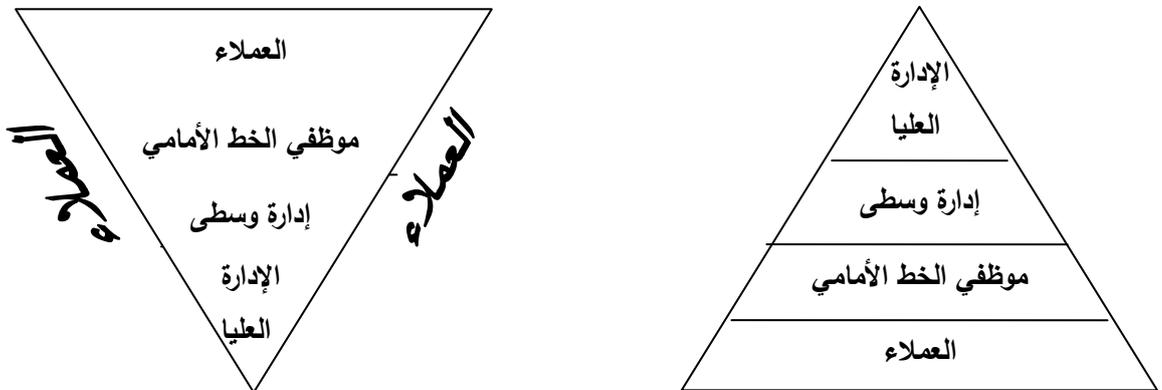
وبعد إنتاج المنتج يتولى تسليمه إلى العملاء بالإضافة إلى متابعته ردود أفعال المستثمرين وقياس الرضا وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (03): التسويق صلة المنظمة بالعملاء [27] (ص:149)

مما سبق نستنتج أن المفهوم الحديث للتسويق يقوم على :

- جميع أصول المنظمة ليست لها قيمة بدون وجود العميل الخارجي ،حيث يعد هذا الأخير أهم أصل في المنظمة لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها كما أن رسم سياسات المنظمة وتقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا العميل الخارجي.
- مهمة المنظمة الأساسية هي خلق و اكتشاف العميل والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه
- مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات العميل الخارجي والسعي لإشباعها بطريقة تحدد رضاه.
- اجتذاب والمحافظة على علاقات العملاء الخارجيين بالمنظمة بل وتوطيدها من خلال تحقيق رضاهم.
- الرضا الحقيقي يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات.
- التسويق يحتاج لممارسة التأثير والرقابة على الإدارات لضمان تحقيق رضا العميل الخارجي ونتيجة لهذا التوجه، تم طرح نموذج جديد لهم الإدارة.



الشكل رقم (04): هيكل الإدارة الحديث [28] (ص:54)

يقترح هذا الشكل نموذج للإدارة في هرم مقلوب حيث العميل في قمة الهيكل الهرمي، وهو يعني أن المنظمة تركز كل جهودها على العميل الخارجي، حيث أصبح هذا الأخير ليس فقط مركز للعائد وإنما أيضا مركز للقرار و يأتي بعده موظفي التأطير، وينتهي الهرم بالإدارة العليا. والجدول التالي يلخص مختلف هذه المراحل التي تطورت من خلالها النظرة للعميل الخارجي: الجدول رقم(02): تطور منظور التسويق وتوجه المنظمة ونشاطها التسويقي. [327] (ص:152)

المنظور	توجه المنظمة ونشاطها التسويقي:
المفهوم الإنتاجي	- ترى المنظمة أن العملاء الخارجيين يفضلون المنتجات ذات الوفرة الكبيرة والأسعار الرخيصة، ويتجه المدراء تبعا لذلك لتحقيق إنتاج ذو كفاءة عالية وكلفة منخفضة، وسعة في التوزيع.
المفهوم السلعي	- ترى المنظمة أن العملاء يفضلون المنتجات الأكثر جودة، ويركز المدراء تبعا لذلك على إنتاج منتجات مميزة، ويجري العمل على تحسينها مع الوقت.
المفهوم البيعي	- ترى المنظمة أن العملاء (مستهلك أو مشتري) لا يشتروا عادة ما يكفي من منتجات المنظمة، لذلك يجب القيام بجهود بيعية وترويجية، مكثفة لتحفيزه وزيادة المبيعات وتعتمد هنا فلسفة "بيع ما يتم إنتاجه"
المفهوم التسويقي	- نشأ في الخمسينات في القرن الماضي، وبموجبه تحولت الفلسفة من "التركيز على المنتج" وبيع ما يتم إنتاجه إلى "التركيز على المستهلك" والتحسس ثم الاستجابة. ولم تعد المهمة إيجاد العملاء الملائمين لمنتجات المنظمة، بل إيجاد المنتجات الملائمة لعملاء المنظمة. - ترى المنظمة أن مفتاح تحقيق أهدافها هو أن تكون المنظمة أكثر فاعلية من منافسيها في خلق وتسليم قيمة مميزة للعميل الخارجي في القطاعات التسويقية المستهدفة بالإضافة إلى تأمين الاتصال. وهناك 3 أركان لهذا التوجه هي: 1. السوق المستهدف: إختيار القطاع السوقي وإعداد برنامج تسويقي بالإعتماد على خصائصه. 2. حاجات العملاء: العمل على فهم حاجات ورغبات العملاء في القطاع السوقي المستهدف. 3. التسويقي التكاملية: أن تعمل كل أقسام المنظمة سوية لخدمة مصالح العملاء، ويجري ذلك في مستويين: (أ) أن مختلف الأنشطة التسويقية تجري و تنسق من

<p>وجهة نظر العميل. (ب) أن قسم التسويق يتفاعل مع الأقسام الأخرى و جميعها أيضا " تتوجه للعميل" وينشأ عن ذلك :</p> <p>* التسويق الخارجي (التسويق الموجه إلى العملاء خارج المنظمة) * التسويق الداخلي (الجهود المتعلقة بالتعيين والتدريب، والتحفيز للعاملين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بصورة جيدة.</p>	
<p>- لا يتم العمل، كما في مفهوم التسويق، على مستوى القطاع السوقي بل تقدم عروض وخدمات ورسائل مخصصة إلى عميل منفرد معين، بأمل أن تحقق المنظمة نموًا سريعًا بالحصول على نسبة عالية من مصاريف كل عميل من خلال بناء ولاء عالي لديه والتركيز على تقديم قيمة عالية للعميل الخارجي طوال حياته، و يجري جمع المعلومات عن المعاملات السابقة والخصائص الديمغرافية والنفسية أو تفضيلات التوزيع لدى العميل، وقد ساعدت التطورات التكنولوجية في هذا التوجه كالإنتاج بالإيحاء، والحواسيب، وشبكة الإنترنت، وبرمجيات قواعد بيانات التسويق وغيرها.</p>	<p>مفهوم التوجه بالعميل الخارجي</p>

2.2.1 أهمية رضا العميل الخارجي

رأينا في المطلب السابق أن العميل الخارجي أصبح يحوز الحصة الأكبر من انشغالات المنظمة، من أجل إرضاءه وتحقيق حاجاته وتوقعاته أو ما يفوقها. وفي هذا المطلب سنركز على مفهوم الرضا وعدم الرضا، محدداته ونواتجه.

1.2.2.1 تعريف الرضا

إن رضا العميل الخارجي أساس المفهوم التسويقي (التوجه نحو العميل الخارجي) الذي يقوم على تحقيق أرباح المنظمة من خلال إشباع إحتياجات ورغبات هذا العميل ولقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف الرضا ونذكر منها:

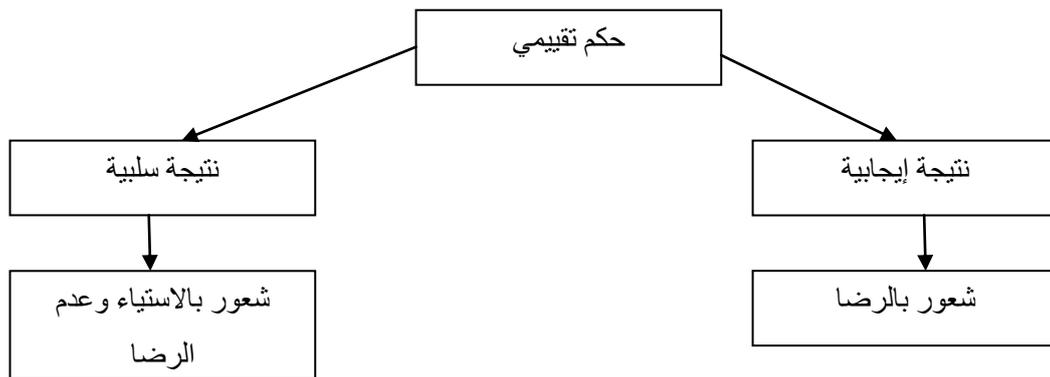
يعرف كل من Hunt و Cadotte،Wilkie Jenkins بأنه [29] (ص:505) : "موقف فعال ينتج عن تقييم جميع نواحي العلاقة بين البائع وهذا العميل" فالعملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم وذلك قبل الشراء أو الاستخدام، ويقارن العميل الخارجي بين الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الاستخدام وينتج عن هذه المقارنة 3 حالات:

- الأداء الفعلي يساوي التوقعات، وهذا يؤدي إلى شعور غير واضح من قبل العميل إذ أنه لا يستطيع أن يميل إلى الرضا أو عدم الرضا.
- يكون الأداء الفعلي يفوق المتوقع وهذا يؤدي إلى شعور العميل الخارجي بالرضا.
- أن يكون الأداء الفعلي أقل من المتوقع وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا من قبل العميل الخارجي.

عرف Howard و Sheth الرضا بأنه [30] (ص:22): " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والجهود"، وفي هذه الحالة يظهر الرضا عندما يفوق عائد عملية الشراء تكلفة الشراء.

ويعرف Kotler الرضا بأنه [31] (ص:67): "حكم العميل الخارجي بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك"، ويضيف هذا التعريف عنصر الخبرة الاستهلاكية السابقة، و قد لخص مفهوم الرضا نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به العميل الخارجي ولم يشر إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فالحكم الموضوعي يمكن أن يكون نفسه لدى شخصين مختلفين لكن مستوى الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

ويعرف R.Ladwin بأنه [32] (ص:390): " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة فالعميل الخارجي يقوم بعملية تقييم الأداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة فيصدر حكما بالإيجاب أو السلب وهو ما يولد شعور بالرضا أو الاستياء كما يوضحه الشكل التالي:

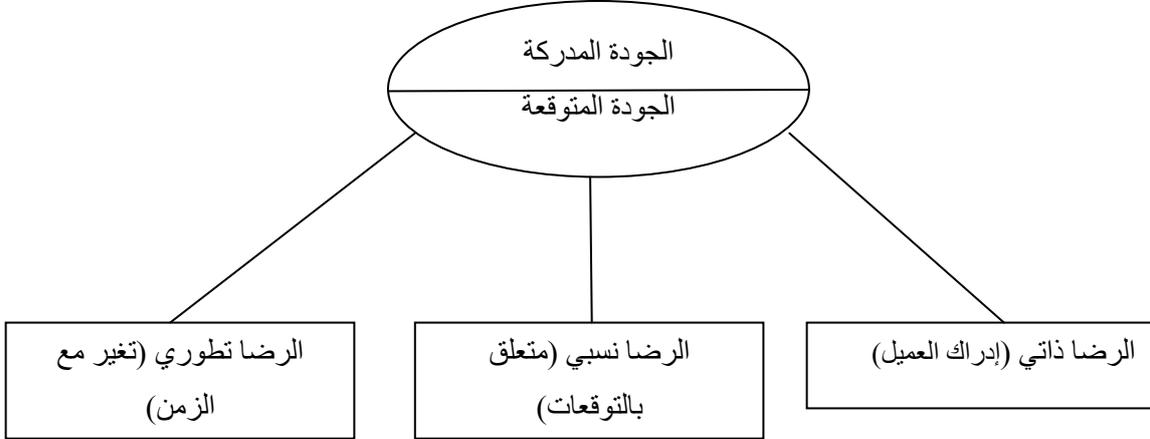


الشكل رقم (05): البعد الموضوعي والنفسي للرضا [31] (ص:68)

ويعرف Handg عدم الرضا على أنه: " الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي ويربط Cohen بين التوقع وعدم الرضا و إقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للعميل الخارجي، والتي تزيد الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه".¹

2.2.2.1 خصائص الرضا:

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): خصائص الرضا [30] (ص:22)

1.2.2.2.1 الرضا الذاتي:

يتعلق رضا العميل الخارجي هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة في جهة أخرى، فنظرة العميل الخارجي هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل الخارجي لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة-المطابقة) إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة-الرضا)، فالمنظمة يجب ألا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل الخارجي، إن خاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة حتى تجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل الخارجي [33] (ص:115).

2.2.2.2.1 الرضا النسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته إلى معايير السوق، فبالرغم من وجود الرضا الذاتي إلا إنه يتغير حسب مستويات التوقع، حيث يمكن أن يختلف رأي عميلين حول نفس الخدمة وفي نفس الظروف، وهذا يرتبط بمدى توافق الخدمة مع توقعات العملاء.

وهذا يدفعنا إلى استنتاج أهمية تقييم السوق في مجال، التسويق، فالهدف الأساسي ليس تحديد القطاعات السوقية بحد ذاتها وإنما تحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

3.2.2.2.1 الرضا تطوري:

يتغير الرضا من خلال تطوير :

- مستوى التوقع من جهة
- مستوى الأداء من جهة أخرى

فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل الخارجي أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، بسبب المنافسة المتزايدة، أيضا بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة التي يمكن أن يعرف هو الآخر تطورا خلال عملية تقديم الخدمة.

3.2.2.1 محددات الرضا: دراسة سلوك الرضا لدى العميل تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي: التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

1.3.2.2.1 التوقعات: وهي تطلعات وأفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج

بخصائص ومزايا معينة متوقعة الحصول عليها [34] (ص:39).

وهناك عدة تصنيفات للتوقعات نذكر منها تصنيف day [35] (ص:128):

- التوقعات عن طبيعة أو أداء المنتج أو الخدمة: هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء أو استخدام المنتج أو الخدمة نفسها.

- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل الوقت أو الجهد المبذول في عملية التسويق وجميع المعلومات عن العلامات الموجودة وأسعار المنتجات.

- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: وهو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب. وذلك عند شراء الفرد للمنتج أو أداء الخدمة ويأخذ شكل الاستحسان أو الاستهجان عن المنتج المشتري.

ويقسمها كل من (woodside و pitts 1984) إلى ثلاثة أنواع من التوقع [35] (ص:128):

- توقع تنبؤي: وهو يوضح المعتقدات عند مستوى أداء معين، ويمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الصفات التي يعتقد العميل الخارجي وجودها في السلعة.

• التوقع المعياري: وهو يركز على المستويات المثالية حول كيفية ما يجب أن يكون عليه أداء السلعة، ويعتبر التوقع المعياري هو أنسب محددات الرضا.

• التوقع المقارن: يقوم العميل الخارجي بتكوين توقع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى.

2.3.2.2.1 الأداء: وهو مستوى الأداء الذي يدركه العميل الخارجي عند استعمال المنتج

أو الحصول على الخدمة [34] (ص:39). يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا وهذا من خلال سؤال العميل الخارجي عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدمه العميل لمقارنة الأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج.

3.3.2.2.1 المطابقة / عدم المطابقة: يمكن تعريف المطابقة على أنها تساوي الأداء الفعلي

للمنتج مع الأداء المتوقع.

درجة عدم المطابقة تعرف على أنها انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع، الذي يظهر قبل عملية الشراء وينتج عنه حالتان [34] (ص:39):

• إنحراف موجب: ينتج عندما يكون الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوب فيها.

• إنحراف سالب: في هذه الحالة يكون الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها.

4.2.2.1 السلوكيات الناتجة عن الرضا وعدم الرضا:

وهي صنفين:

1.4.2.2.1 السلوك المترتب عن حدوث الرضا:

عندما يستجيب العميل بالرضا عن المنتج بعد استعماله تتعدد السلوكيات التي تعبر عن ردّ فعله والتي منها:

1.1.4.2.2.1 سلوك تكرار الشراء: تسعى المنظمة إلى حث العميل على تكرار عملية

شراء منتجاتها إلى أن تصبح عادة، أي أنه يفعل نفس الأمور في نفس الوقت وفي نفس الظروف بشكل تلقائي ويعتبر سلوك تكرار الشراء مهما لما يلي [26] (ص:99) :

• النجاحات السابقة للمنظمة يمكن أن تستمر في المستقبل.

• تكرار الشراء يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرارات التسويقية.

• تقليل دورة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الشرائية.

- إمكانية الرقابة على سلوك العملاء في نظام محدد.
- النجاحات السابقة للعميل يمكن أن تستمر.

ويختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء في كون سلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون عمليات الشراء متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك، كما أن سلوك الولاء يصاحبه ارتباط عاطفي تجاه المنتج أو العلامة في حين أن سلوك تكرار الشراء لا يستلزم هذا الارتباط.

2.1.4.2.2.1 سلوك التحدث بكلام إيجابي:

يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الإيجابية الناجمة عن الرضا، إذ يقوم العميل بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله، حيث يشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد للمنظمة كونه يؤدي إلى [36] (ص:75) :

- إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الإيجابية التي يتحصل عليها.
- تشكل خبرة العميل الراضي عاملاً من العوامل التي تؤثر في بناء اعتقادات الآخرين.
- توجيه سلوكيات الآخرين في اتجاه إيجابي نحو المنتج أو العلامة.

وقد أثبتت الأبحاث الأثر الكبير للاتصال الإيجابي كون العميل الراضي يحدث ثلاثة أفراد على الأقل عن انطباعه الإيجابي، في حين العميل غير الراضي ينقل استياءه إلى ما لا يقل عن عشرة أشخاص [37] (ص:345) ، وعليه فالمنظمة ملزمة لبذل كل جهودها لتفعيل رضا العميل من أجل زيادة الدعم الذي يقدمه إتصال العميل الخارجي الإيجابي لمصداقية المنظمة، وأيضاً لتقليل المصاريف الترويجية الإضافية الموجهة لتصحيح المعلومات أو الصورة التي تكونت نتيجة الاتصال السلبي لعميل غير راضي.

3.1.4.2.2.1 سلوك الولاء:

الولاء لمنتج معين يعني أن سلوك العميل يصبح مبرمجاً بشكل تام لشراء منتج معين بذاته عند الإحساس بالحاجة، فهو التزام عميق بتكرار الشراء من نفس العلامة أو المنتج مهما كانت المؤثرات أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويله لعلامة أخرى، ويمكن تقسيم الولاء إلى: [35] (ص:122) :

- ولاء عاطفي: حيث تؤدي صفات السلعة في تفردا وإمكانية تذكرها وما تمثله من ضغوط إلى دفع العميل للتجربة.
- الولاء للاسم: الولاء لإسم معين بذاته يحمل قدراً من الاحترام لدى العملاء.

- الولاء للصفات الحاكمة: يعني ارتباط ولاء العميل بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة.
 - ولاء الارتباط: هو الولاء الناجم عن إحساس العميل بأن الاستمرار في شراء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها بشرائه أصنافاً أخرى.
 - الولاء بالتعامل الطويل المألوف: وهو الولاء الناتج عن ترسُّب إسم ومكونات سلعة معينة لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام.
 - الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير: حيث يظل العميل على ولاءه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع العائد.
 - الولاء المرتبط بالراحة: وهو الولاء المبني على تيسير عملية الشراء للعملاء وما توفره من راحة للعميل الخارجي.
- ولسلوك الولاء نتيجتين:
- ❖ تخفيض المعدل السنوي للعملاء المفقودين.
 - ❖ تخفيض التكاليف المتعلقة بالمبيعات.

2.4.2.2.1 السلوكيات المترتبة عن حدوث عدم الرضا:

- يحدث سلوك عدم الرضا نتيجة لمجموعة من الإخفاقات مثل: انخفاض أداء المنتج، العمليات المصاحبة لأداء المنتج مثل: الضمان، الصيانة، علاج الشكاوي .. إلخ.
- يؤكد East et Fornell على أن الإخفاق في تقديم المنتج أو الخدمة يؤدي إلى نوعين من ردود الأفعال وهي [34] (ص:77):
- ❖ التحول من التعامل مع المنظمة إلى المنافسين.
 - ❖ التوجه بالشكوى.
- يضاف إليها عنصر غياب رد الفعل.

1.2.4.2.2.1 التحول من التعامل مع المنظمة إلى المنافسين:

- يعد تحول العميل الخارجي رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه حالات هروب العملاء، لذا يجب على المنظمة الوصول إلى صفر عيب أو رضا 100 % وهذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحول والتي نذكر منها:
- عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعمل الخارجي نتيجة لعدم الرضا لدى العملاء الداخليين مما ينعكس سلباً على رضا العملاء الخارجيين.

- إستغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل الخارجي.
- عدم توفر المنتج أو الخدمة وفقا لما هو مطلوب.

2.2.4.2.2.1 سلوك الشكوى:

الشكوى هي توقعات العميل التي خابت -أي التي لم يتم إشباعها- فلكل عميل خارجي توقعاته الخاصة الناتجة عن اتصالات تسويقية أو عن حاجة إنسانية، وتدور هذه التوقعات حول جودة المنتجات والخدمات وأمانة التعاملات.

وعندما يشهر العميل بشكواه فهو يعتقد أن بعض توقعاته قد خابت أو بعض آماله المعقودة على المنتج قد تلاشت، وعليه فإن العميل عندما يصرح بشكواه فهو يمنح للمنظمة الفرصة لتجديد آماله المحببة وإشباع توقعاته الخائبة من خلال الإجابة عن تساؤلاته وسد ثغرة التوقعات بين ما يريده وبين ما تستطيعه المنظمة.

من السهل دفع العملاء إلى التعامل مع المنافسين، وكل ما يجب فعله هو إهمال شكاويهم، ولتفادي ذلك على المنظمة إدارة شكاوي العملاء بطريقة فعالة، لأن إدارة هذه الأخيرة تمنح المنظمة أكثر من ولاء العملاء، ومن فوائدها غير المباشرة قدرتها على معالجة أخطاء الإنتاج، خصوصا في المنتجات المبتكرة والجديدة.

وإهمال شكاوي العملاء يوقع المنظمة في دائرة خبيثة تؤدي بها إلى الفشل في خمس خطوات فقط كما يلي [38] (ص:07):

- إهمال شكاوي العملاء، يؤدي إلى
- فشل في تطوير المنتجات أو الخدمات وانخفاض درجة إشباع (رضا) العملاء، يؤدي إلى
- تسرب العملاء نحو المنافسين، وهو ما يؤدي إلى
- ضعف إيرادات المنظمة وزيادة قوة المنافسة، مما يؤدي إلى
- إفتقاد الموظفين للولاء ورغبتهم في العمل لدى المنافسين، مما يعود بالأمور إلى المرحلة رقم واحد، وتكرر الدائرة من جديد.

<p>مربع الابتكار</p> <p>منتجات رائعة</p> <p>شكاوي قليلة</p> <p>تدريب العميل</p> <p>رضا العملاء الخارجيين</p>	<p>المربع الافتراضي</p> <p>منتجات رائعة</p> <p>لا شكاوي</p> <p>احتفال بقسم الإنتاج</p> <p>لا أخطاء (خيال)</p>
<p>مربع التطوير المستمر</p> <p>منتجات عادية</p> <p>شكاوي</p> <p>تطوير المنتجات</p> <p>أخطاء لا تكرر</p>	<p>مربع الصمت القاتل</p> <p>منتجات معيبة</p> <p>لا شكاوي</p> <p>أخطاء تتكرر</p> <p>إفلاس</p>

الشكل رقم (07): العلاقة بين المنظمة والعملاء (محور العلاقة: الشكاوي) [38] (ص:07)

يعبر المربع الأول عن وضعية افتراضية (غير واقعية) بانعدام الشكاوي مقابل جودة المنتج، أما المربع الثاني هو مربع المنظمات الإبتكارية وتكون الشكاوي قليلة بسبب قلة معلومات العملاء وحادثة عهدهم بالمنتجات، أما المربع الثالث مربع الصمت القاتل وهو الأسوأ حيث لا يعبر العملاء عن شكاويهم بالرغم من عيوب المنتج، وذلك بسبب انعدام قنوات الاتصال أو انخفاض سعر السلعة والمربع الرابع وفيه تقدم المنظمة منتجات بها بعض العيوب المقبولة ولكنها تعمل على تلقي، في المقابل، شكاوي العملاء ودراستها وبالتالي فالخطأ لا يتكرر مرتين. وما يؤكد أهمية وضع نظام لمعالجة الشكاوي، ما توصلت له دراسة هيئة [38] (ص:07) TARP (برنامج أبحاث المساعدات الفنية، واشنطن USA)، أن 90% من العملاء غير الراضين عن المنتج سوف يعاودون الشراء مرة أخرى إذا حلت مشكلتهم سريعاً، والأفضل من ذلك أن كل واحد منهم سوف يخبر ثمانية أشخاص عن الخاتمة السعيدة لموقفهم، فالمأزق الذي تتعرض له المنظمات هو عدم إعطاء العملاء الوقت الكافي للتعبير عن رد فعلهم إزاء الخدمة التي تلقوها [39] (ص:55).

3.2.4.2.2.1 غياب رد الفعل:

عندما يشتري العميل سلعة أو خدمة فهو يشتري معها حقين [38] (ص:06) ؛ الأول هو حق تقييمها طبقاً لتوقعاته واحتياجاته الخاصة. والثاني هو حق الكلام والتعبير عن رأيه.

إلا أن هناك عملاء لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، و أظهرت إحدى الدراسات [39] (ص:56) أن هناك واحد من كل أربعة عملاء يشعر بعدم الرضا (أي 25% من العملاء)، و من تقدم منهم بالشكاوى للمنظمة كان أقل من 5% . وهو ما أكدته دراسة TARP، أن معظم العملاء لا يشتكون للإدارة إذا كان هناك خطأ في شراء سلعة ما، ووفقا لحدة المشكلة، فإن العميل العادي يخبر ما بين تسعة إلى ستة عشرة شخصا من أصدقائه ومعارفه عن تجربته السيئة مع تلك المنظمة، وأن حوالي أكثر من 13% يخبرون أكثر من 20 شخصا وأن أكثر من عميلين من ثلاثة عملاء ممن حصلوا على خدمة سيئة لن يعادوا الشراء من تلك المنظمة مرة أخرى، والأسوأ من ذلك، أن المنظمة لن تعرف السبب في انقطاع عدد كبير من العملاء عن الشراء منها.

إن حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها:

- إن العملاء غير الراضين الذين لا يشتكون يعتقدون عموما أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد اللذين يبذلان للالتزام بالردّ على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها.

- يعتبر أن الشكاوى مصدر إزعاج ونزاع شديد بين المنظمة والعميل.

- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوى العملاء.

- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.

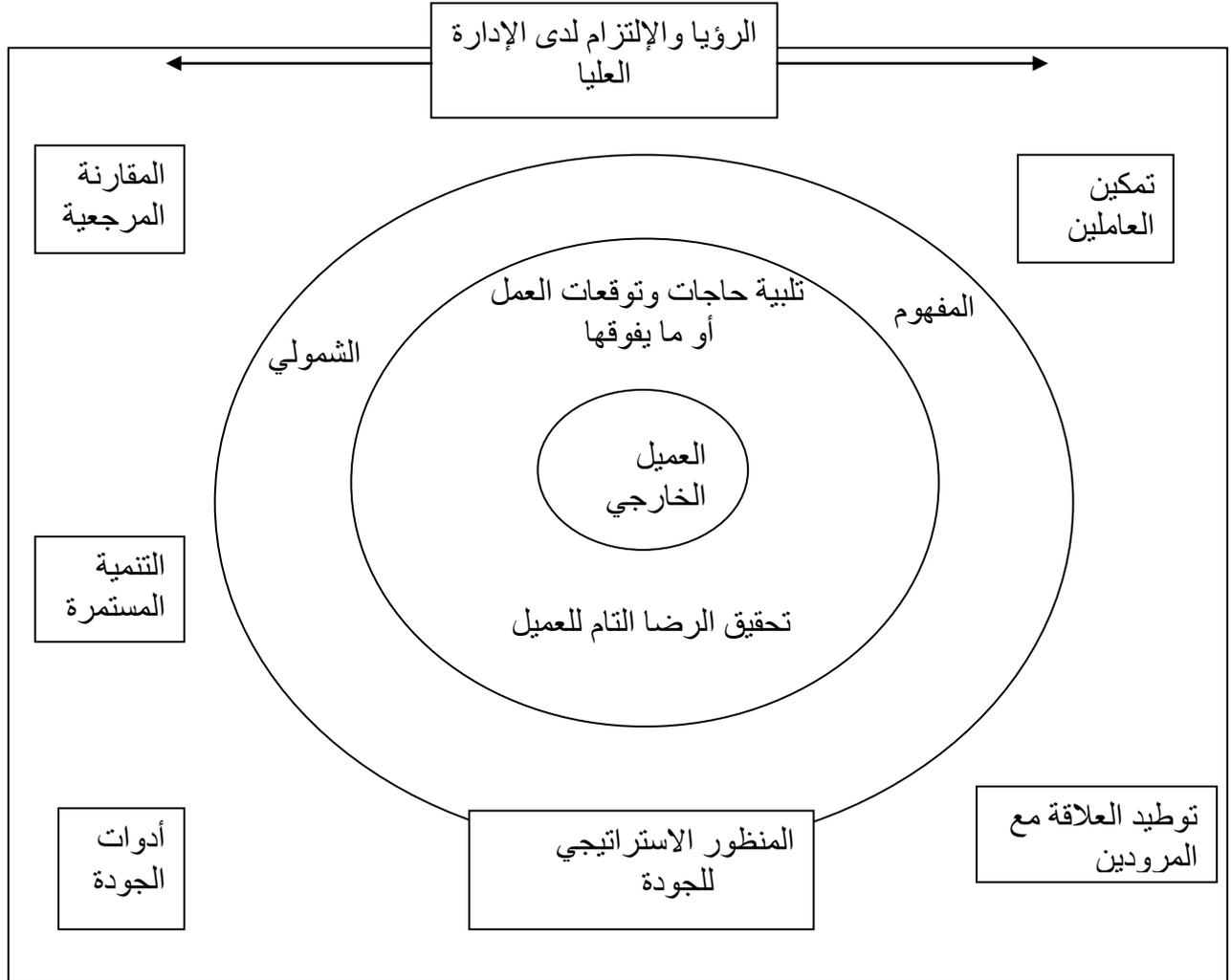
3.2.1 رضا العميل الخارجي مدخل للتمييز

يقول Peter DRUCKER [27] (ص:143) في كتابه " تحديات الإدارة في هذا القرن" أن استخدام التسويق كمصطلح أعمال لأول مرة منذ 50عاما، وهذا المصطلح يعني بل ويؤكد أن أهداف ونتائج أي منظمة أعمال تقع كلية خارجها وليس داخلها. التسويق الذي يقضي بأننا بحاجة إلى جهود منظمة تساعدنا على فهم الخارج -المجتمع والاقتصاد والعملاء والمنافسين- واتخاذ ذلك "الخارج" أساسا لوضع الاستراتيجيات والسياسات الخارجية.

ولكن التسويق -اليوم- نادراً ما يفعل ذلك، بل صار مجرد أداة لدعم المبيعات، لأنه لا يبدأ بالسؤال " من هو العميل" وماذا يريد؟ " بل يسأل"ماذا نريد أن نبيع؟" أي أن التسويق بدأ يعمل بالمقلوب: فيقتنع العملاء بشراء ما نريد أن نبيعه بدلا من بيع ما يريد العميل شراءه.

وينصب مبدأ " التركيز على العميل والانطلاق منه " على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل الخارجي أو ما يفوقها لتحقيق رضاه التام، ويشكل هذا المبدأ المحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمثل جوهر توجهات المنظمة التي تعتنق تلك الفلسفة، فمبدأ "تمكين

العميل الداخلي" (سنتحدث عنه بإسهاب في الفصل الثاني)، و "توطيد العلاقة مع الموردين" تأتي لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها. لأن الفرد (العميل الداخلي) في المنظمة هو من يتولى إنتاج و تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) للعميل الخارجي.



الشكل رقم (08): محورية العميل الخارجي في فلسفة الجودة الشاملة [27] (ص:144)

1.3.2.1 التركيز على العميل الخارجي في إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التركيز على العميل الخارجي أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بعملائها الخارجيين وكيفية تحقيقها لرغباتهم [40] (ص:09). إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على عملائها وقدرتها في

الاستجابة السريعة لحاجاتهم و رغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

2.3.2.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هناك تعريفات كثيرة سنورد بعضها بإيجاز:

يعرفها Ciampa [41] (ص:33) من خلال ثلاثة أوجه:

* أولها من خلال وصف المبدأ الأساس الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل الخارجي".
* ثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت (اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص) إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا و التحفيز للعملاء الداخليين (العاملين) والتحسين المستمر.

* ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها ويرى logothetis أنها: ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل الخارجي من خلال التحسين المستمر و الإبداع في كافة مجالات العمل [27] (ص:75).

كما يعرفها Steven Kohen, Ronad, Brand على أنها [27] (ص:83): التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العميل وإنهاءا بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

3.3.2.1 تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات المنتجة أو عدد العملاء الخارجيين الذين يقوم بخدمتهم فقط، ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها العمل، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطن التنظيمية [41] (ص:34). فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يكون وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤيا ولديها التزام على جميع مستويات القيادة بهذه الرؤيا.

وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز، من خلال الإستجابة السريعة والسليمة والفعالة لإحتياجات العملاء الخارجيين، هو ما يسمح لها بتحقيق رضاهم.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D-little وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم [42] (ص:138).

وتشير الدراسات الحديثة أن هناك حوالي 92% من الشركات الصناعية الأمريكية، وحوالي 69% من شركات الخدمات قامت بتطبيق بشكل أو بآخر إدارة الجودة الشاملة ومن أهم الأهداف التي تتجه إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها هو زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء عملائها. ومن أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المنظمة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة [42] (ص:139):

- دعم و تأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة لبرنامج الجودة الشاملة وإعداد كافة الأفراد لتقبل مفاهيمها.
- التوجه بالعمل الخارجي وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة، والعمل على تحقيق رضاه.
- الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح الجودة الشاملة.
- التأكيد على المشاركة الكاملة لجميع أفراد المنظمة و على عمل الفريق الواحد.
- وجود نظام للقياس وآخر للمعلومات.

4.3.2.1 العلاقة بين TQM وبناء الميزة التنافسية:

كان التركيز في الخمسينات وستينات القرن العشرين منصبا على الكلفة الأدنى بوصفها بعداً أساسياً للتنافس، وقد أضيف عليه في السبعينات والثمانيات بعداً آخر هو الجودة العالية، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينات بسبب ديناميكية الأسواق الدولية وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Chepear) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster) وبتعبير أكثر تحديداً يمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة (الكلفة الأدنى، الجودة، الوقت، المرونة)، وهناك في يضيف بعداً خامساً هو الإبداع (Innovation) [42] (ص:164):

- التكلفة Cost: تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات في سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية (market share) والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم

(Scale economics) أهمها تعويض إنخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريقة تحقيق مبيعات أكبر.

- الجودة Quality: يرغب العميل الخارجي عند اتخاذه قرار الشراء في البحث عن الجودة إلى جانب السعر المناسب، بل تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات من القرن الماضي في تحديد قرار الشراء قياساً إلى السعر، ولعل الدراسة المشهورة عن المنظمات الأكثر تميزاً التي أجريت من طرف Peters و Waterman في بداية الثمانينات من القرن الماضي دائماً و التي توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزاً و نجاحاً هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية والتمايز [43] (ص:164).

- الوقت Time: أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد:

• وقت التسليم السريع Fast Delivery

• التسليم في الوقت المحدد On time delivery

• سرعة التطوير development speed

- المرونة flexibility: ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب. ويصف Dilworth المرونة بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي، وتشمل:

* مرونة المقدار volum flexibility

* مرونة المنتج (المزيج) Mix flexibility product

وبذلك يتجلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز (الجودة، المرونة الوقت، التكلفة) من منظور التركيز على تحقيق رضا العميل الخارجي

3.1 دور العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي

إن مفهوم العميل (الخارجي- الداخلي) يعد بمثابة القلب النابض في إدارة الجودة الشاملة، فأى خلل في الوظيفة أو أداء العميل الداخلي سيجد طريقه إلى خارج المنظمة وستفشل المنظمة في تحقيق رضا العميل الخارجي.

حيث يعرف العميل الداخلي على أنه المستعمل المباشر أو التالي في المنظمة لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المنظمة. [27] (ص:144)

إن تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل الخارجي أمر في غاية الأهمية في إدارة الجودة الشاملة، ليس بين المنظمة وعملائها في البيئة الخارجية، بل أيضا داخل ذات المنظمة. فداخل كل المنظمة سواء كانت مصنع، أو بنك، أو متجر أو جامعة، أو غيرها هناك سلسلة من العملاء والموردين. فالسلسلة تبدأ من المورد الخارجي و تنتهي بالعميل الخارجي. و يساهم العميل الداخلي بشكل كبير في تحقيق رضا العميل الخارجي، و تتجسد هذه المساهمة في عدة مظاهر سنركز على ثلاثة منها هي:

- الاستجابة المتفوقة للعميل الخارجي
- جودة الخدمة
- القيمة المدركة لدى العميل الخارجي.

1.3.1 الاستجابة المتفوقة للعميل الخارجي:

عندما إنخفضت مبيعات السيارات في اليابان (في العقد الأخير من القرن الماضي) حولت شركة مازدا عددا كبيرا من عمال التصنيع إلى مندوبي مبيعات، (واستغنت عن كل المندوبين السابقين). وفي أواخر العام تبين أن عمال التصنيع حققوا أرقام مبيعات تجاوزت مبيعات المندوبين المحترفين بكثير. لقد مكنتهم خبرتهم من عرض مميزات السيارات على العملاء بطريقة أكثر إقناعا من المندوبين الأصليين. وعندما بدأت المبيعات في الارتفاع ثانية عاد العمال إلى خطوط الإنتاج محملين المعلومات جديدة عن رغبات العملاء احتياجاتهم، مما مكّتهم من تطوير إنتاجهم ليصبح أكثر تنافسية و تلبية لمتطلبات العملاء الخارجيين.

يوضح هذا المثال كيف نقلت المنظمة بؤرة اهتمامها من داخلية إلى خارجية، ومن شعار التصنيع و البيع" إلى شعار"الاستشعار والاستجابة" وهذا. يتطلب قدرة على الفهم والمتابعة والاستجابة قبل المنافسين بسرعة غير مسبوقه لحاجة العملاء من المنتجات و خدمات ابتكارية. إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل الخارجي يعني إعطائه ما يريده، وقد يتطلب ذلك تطوير منتجات جديدة ذات سمات جديدة بمعنى آخر يعتبر تحقيق كل من الكفاءة المتفوقة للعميل، فهناك شرطان أساسيان يرتبطان بتحقيق هذا الهدف [44] (ص:147).

الأول: يتجسد في التركيز على عملاء المنظمة الخارجيين و احتياجاتهم.
الثاني: يتمحور حول إيجاد طرق و أساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

1.1.3.1 التركيز على العميل الخارجي

ويكون ذلك من خلال:

1.1.1.3.1 الانتقال من أزمة الهوية إلى التركيز على البؤرة:

تؤكد الدراسات و الأبحاث عن الإدارة الحديثة أن الأفكار تصبح ناجحة إذا ما جاءت من العميل الخارجي نفسه، و هذا من أجل اكتشاف ما يعتبر القيمة الأعلى لديه، فالمنظمات التي تدار بالعملاء تحقق ميزة تنافسية للعميل الخارجي من خلال التركيز على ما هو أكثر قيمة لعملائها المستهدفين. فعلى المنظمة أن تقوم بتقديم منتجات تستجيب للاحتياجات الفعلية للعميل و ليس العمل على جذب انتباه العميل لمنتجات ربما لا ترضيه ولذلك على المنظمة أن تركز على ما يلي رغبات العملاء من منتجات، وهذا يتطلب اختيار العملاء و التركيز على احتياجاتهم بشكل يجعل منهم مصدرا للنمو، و أن يصبح محور اهتمامها.

2.1.1.3.1 إشراك كل المستويات في التركيز على العميل الخارجي:

تبدأ الخطوة الأولى في الاستجابة للعميل الخارجي من التعرف على احتياجاته و يلعب العميل الداخلي بمختلف فئاته و مستوياته دورا أساسيا في هذه العملية كما يلي:

1.2.1.1.3.1 القيادة:

يبدأ التركيز على العميل في قيمة المنظمة، فالالتزام تجاه تحقيق الاستجابة المتفوقة يستدعي إحداث تغييرات في الاتجاهات داخل المنظمة، الأمر الذي لا يقدر على انجازه إلا قيادة قوية، و بالرغم من تعدد تعريف مفهوم القيادة إلا أنها جميعا تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة و أهمية هذا المفهوم. و من أهم الخصائص أن القيادة التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن النظر إلى القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة .

فعملية القيادة هي أكثر من مجرد المسؤوليات الإشرافية أو السلطة الرسمية فهي تتطلب التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته و سماته الشخصية و السلوكية، وقدرته على تمكين العاملين و توفير بيئة ممكنة لهم . (و هو ما سنتعرض له في الفصل الثاني بالتوضيح أكثر).

2.2.1.1.3.1 العميل الداخلي:

إن تحقيق عملية التركيز المتفوق على العميل الخارجي و اجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفين إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، ولا تكفي القيادة فقط لتحقيق هذا الهدف وكما تبينه سلاسل الجودة فأى نقص أو عيب في أداء العميل الداخلي يجد مساراً ليصل إلى العميل الخارجي، لذلك تسعى المنظمة إلى حث العملاء الداخليين على التفكير في أنفسهم كعملاء

خارجيين، وهذا ما يؤدي بدون شك إلى تحديد و التعرف على طرق و وسائل تحسين مستوى خبرة العميل الخارجي تجاه المنظمة.

3.2.1.1.3.1 جذب العملاء للمنظمة:

يعتبر "تعرف على العميل" أحد مفاتيح تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل الخارجي، فالتعرف على العميل لا يتطلب الأمر الاستماع و الإنصات إلى ما يقوله العملاء، بينما قد لا يتضمن ذلك جلب العملاء أنفسهم إلى المنظمة، إلا أنه يعني الاستعانة بآراء العملاء من خلال شبكة معلومات لتوصيل المعلومات المرتردة للأفراد المناسبين.

إن مجرد التعرف على اتجاهات و مشاعر العميل عن المنظمة ليس كافيا لضمان ولاء و استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة، و الشيء الأساسي في هذا المجال هو ضمان وصول صوت العميل إلى متخذ القرار في المنظمة بدون تحريف. ففي ظل تطور تكنولوجيا المعلومات أصبح من السهل ضمان وصول صوت العميل إلى متخذ القرار. فالمنظمات التي لا تملك الآليات التي تضمن تدفق صوت العميل إلى مجالس إدارات المنظمات و مسؤوليتها، يجب أن تفكر جديا في إيجاد و تفعيل تلك الآليات.

2.1.3.1 طرق و أساليب إشباع احتياجات العميل الخارجي

إن تحديد طرق و أساليب و كيفية إشباع احتياجات العميل الخارجي تعتبر نقطة أساسية من أجل تحقيق رضاه التام. و يتم من خلال معرفة متطلباته و أثرها في تحديد رضاه، تفعيل وقت الاستجابة الذي يرتبط به أيضا رضا العميل الخارجي، و وضع إستراتيجية إصغاء.

1.2.1.3.1 العلاقة بين رضا العميل و أنواع متطلباته:

يجب على المنظمة أن تصنف متطلبات (حاجات و رغبات و توقعات) العملاء الخارجيين لتتبين تأثيرها في رضا العميل، يشير Kano إلى أن متطلبات العملاء (ومدى تلبيتها في المنتج)، من حيث تأثيرها في رضا العملاء يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع و هي [27] (ص:156)

1.1.2.1.3.1 المتطلبات الأساسية أو الواجب توفرها:

هذه المجموعة لا يعبر عنها العميل لافتراضه ضمنا حتمية توفرها. و عند عدم تلبية هذه المتطلبات في المنتج فأنها تؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا على في حين لا يؤدي تلبيتها و توفرها إلى تحسين مستوى الرضا.

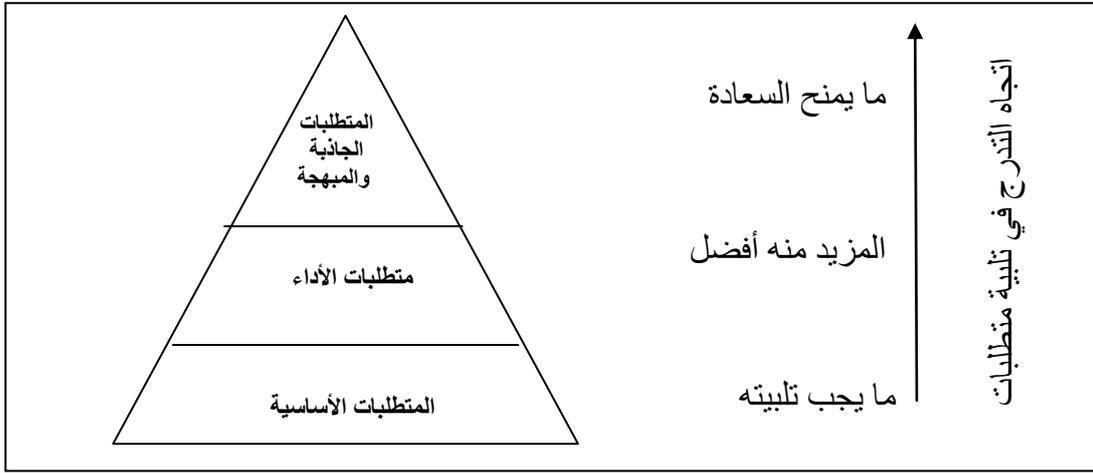
2.1.2.1.3.1 متطلبات الأداء:

هذه المجموعة يطلبها العميل و يعبر عن ذلك لصراحته و هناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات في المنتج و مستوى الرضا لدى العميل.

3.1.2.1.3.1 المتطلبات الجاذبة أو المبهجة:

هذه المجموعة لا يتوقعها العميل لذلك لا يعبر عنها. وتوفر هذه المتطلبات رفع من مستوى مشاعر رضا العملاء و غيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوها.

يضع Kano المتطلبات الثلاثة في صورة هرم كما يوضحه الشكل رقم(09)، فعلى المنظمة أن تتدرج في تلبية المتطلبات فتبدأ بالأساسية التي لا يجوز إغفالها و تصنيف ما تستطيع من متطلبات الأداء وصولاً إلى القمة عندما تتمكن من تلبية المتطلبات الجاذبة أو المبهجة.



الشكل رقم (09): هرم أصناف متطلبات (حاجات و رغبات و توقعات) العميل [27] (ص:156).

2.2.1.3.1 وقت الاستجابة:

تعني سرعة الاستجابة توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه، و يتعين على المنظمة الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة من أجل كسب مزايا تنافسية، و العلاقة بين العميل الداخلي و العميل الخارجي المباشر تمثل نقطة ارتكازية في سرعة الاستجابة للعميل الخارجي. يرى فيلسوف الإدارة المعاصر Peter DRUCKER أن هناك 7 معايير يمكن للمنظمة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على الابتكار ومنه التغيير في إدراك العملاء و مفاهيمهم. وهذا ما يجعل من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء الخارجيين عاملاً يكسب المنظمة ميزة تنافسية، حيث أصبح ينظر للوقت كمورد تنافسي.

فالسّعة أصبحت من محددات النّجاح والفشل، فهي تصنع الفرق بين الرابحين والخاسرين
فبناء برنامج السّعة داخل المنظمة يمكن أن يبدأ بالخطوات التالية:

-تقدير أهمية السّعة: من خلال تحديد ما إذا كان عنصر السّعة مهم للمنظمة وما إذا كان
العمل الخارجى يهتم كثيرا بسّعة الاستجابة.

-التخلص من الوقت العائم: يعتمد مستقبل المنظمة على تقليص الفاصل الزمني بين القرار الذي
يتخذه العميل الخارجى بالشراء، وبين إشباع حاجات ذلك العميل.

-إشراك العميل: من خلال إجراء مسح شامل للعملاء الخارجيين لمعرفة أين وكيف يؤثر
التأخير في الاستجابة لطلباتهم على المنظمة ومن ثم استخدام كل الطرق التي تمكن من زيادة
سّعة الاستجابة .

- قياس الأداء : إن أهم جانبين يحتاجان القياس الزمني في المنظمة هما سّعة الإنتاج وسّعة
الاستجابة للعميل، لذا وجب على المنظمة وضع معايير واضحة ومعلنة لقياس سّعة المنظمة
في هذين الجانبين.

- تشجيع الجهود المثمرة: دع العملاء يشعرون أن المنظمة تبذل جهودها لتحسين منتجاتها
بسّعة، وينبغي استغلال عامل السّعة عند تخطيط الحملات التسويقية لاكتساب ميزة تنافسية
في السوق، فالعملاء ينظرون للسباقين والرواد نظرات احترام وإعجاب.

- تشجيع الخدمة السّريعة : يميل معظم العملاء لدفع ثمن أكبر نظير سّعة حصولهم على
احتياجاتهم ونظير الخدمات التي يستفيدون منها في زمن أقل، فعلى المنظمة مكافئة الموظفين
الذين يطورون ويدعمون ثقافة قائمة على الزمن داخل المنظمة، إذ يقع على عاتق كل عميل
داخلي، إدراك أن السّعة ليست مجرد قيمة مضافة بل هي طريقة حياة، وهي بعد راسخ في
جوهر كل سلعة وكل خدمة تقدمها المنظمة.

3.2.1.3.1 الإصغاء:

إن مسعى التوجه بالعميل الخارجى يرتكز على مدى قدرة المنظمة على التحكم في العلاقة
مع العميل الخارجى، لذلك فإستراتيجية المنظمة والطرق التنظيمية والإدارية فيها يجب أن
تتكيف مع هذا المسعى ، ويعتبر الإصغاء للعميل من الأنشطة الأساسية التي تهدف إلى العمل
عن طريق التوجه بالعميل ، فمعرفة حاجات وتوقعات العميل الخارجى وقياس درجة الرضا
لديه أمران ضروريان لنجاح المنظمة .

1.3.2.1.3.1 تعريف الإصغاء:

الإصغاء لغة هو الانتباه والتركيز والإدراك وفهم المعنى المقصود وليس مجرد سماع الأصوات. فالإصغاء ينقل التركيز من معرفة سلوك العميل الخارجي إلى عقل العميل الداخلي، فمفهوم العميل الخارجي أولاً وجعل العميل الخارجي محور اهتمام المنظمة يقصد بهما أن المنظمة و هي تعد برامج عملها، يجب أن يشكل العملاء أولوية بالنسبة لها، فإرضاء العميل الخارجي يحتم على المنظمة أن تعرف مسبقاً حاجاته وتوقعاته لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء متطلباته ويمثل الإصغاء الوسيلة إلى معرفة متطلبات العميل الخارجي والذي يضمن "الاتصال الدائم بين المنظمة والعميل الخارجي من أجل التعرف على حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين وهو أيضاً كل ما يريد العميل الخارجي أن يقوله للمنظمة عن اهتماماته ويرتبط الإصغاء للعميل الخارجي، بأداء العميل الداخلي .

2.3.2.1.3.1 أداة الإصغاء:

إن السرعة في تقسيم الأسواق تتطلب وجود أدوات للإصغاء متعددة ومختلفة من أجل إن تتوافق مع طرق التعبير عند العملاء، ومن بين أشكال الإصغاء للعملاء نجد ما يلي:

- التواجد اليومي مع العملاء في الميدان: وتعتبر هذه الأداة من أفضل الأدوات المستعملة في الإصغاء للعملاء الخارجيين لأنها تضمن التواجد اليومي بالقرب من العملاء، فالبحوث ومناهج التحليل لا يمكنها تعويض الإصغاء الفعال الميداني وهنا يلعب العميل الداخلي دوراً مهماً في فعالية الإصغاء المباشر.

- شكاوى العملاء: من الضروري أن تعرف المنظمة حالات عدم الرضا ومسبباتها، لتحديد الآثار السلبية المترتبة عنها بالتالي معالجتها لذلك وجود نظام لتلقي شكاوى العميل الخارجي يعتبر ضرورياً وحتمياً، فالعميل الخارجي عندما يصرح بشكواه فهو يمنح العميل الداخلي الفرصة لتجديد أماله المحبطة وإشباع توقعاته الخائبة، وهناك أنواع من العملاء الشاكين [36] (ص:87):

- العميل المُصارع: وهو الذي يصرح بشكواه إلى المنظمة ويمنحها فرصة ثانية لتصحيح الأمور وهو أفضل أنواع العملاء فهو يزودها بمعلومات هامة عن التوقعات وعن منتجاتها ويسعى لمواصلة التعامل مع المنظمة

- العميل الصامت: العميل الصامت ليس مريح، لأنه يبخل بالمعلومات وقد يرجع ذلك إلى أنه ليس بحاجة شديدة لمنتجاتها.

- العميل النمام: هو الذي لا يرى جدوى من الشكوى للمنظمة ويكتفي بإسماعها للآخرين وهو ما يسيء لسمعة المنظمة.

- العميل المحارب: مثل الذي يأخذ الشكوى إلى الصحافة وإلى المحاكم وهو أسوأهم.

• الدراسات المتعلقة بالعملاء المفقودين: تعتبر هذه الدراسات مصدر مهم في تحديد أسباب عدم الرضا، وما يمكن إن يحقق رضا هذه الشريحة من العملاء وترتكز هذه الدراسات على:

- إختيار بعض العملاء المفقودين جديا من أجل الاهتمام والإصغاء الشخصي لكل منهم، حتى يعطي الدراسة مصداقية أكثر.

- تحديد نقاط التحاور مع العملاء (دليل للمحاورة مثلا)

- المحاورة أو المساءلة المباشرة، فهي تسمح بتفعيل العملية الاتصالية أكثر .

- ثم تحليل النتائج .

• مشاركة العميل الخارجي : قد تقوم المنظمة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل الخارجي للانضمام لعضوية فريق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لمساهمته في حل مشاكل الجودة ، ورأيه هنا ضروري إذن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يتحتم على المنظمة الاستماع لوجهة نظره .

• قياس رضا العميل : يمكن التعبير عن رضا العميل بأنه أساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات ذلك العميل ، وفي هذا الصدد يقول Richard Williams يجب أن يكون التفوق على توقعات العميل هو القوة المحركة للمنظمة وهدفها هو سبب وجودها على الساحة .

2.3.1 جودة الخدمة

أثارت قضايا جودة الخدمة الانتباه لدى الباحثين في العقدين الأخيرين، لما لها من اثر على رضا العميل الخارجي، خصوصا في القطاعات الخدمية، سواء أكان ذلك في القطاع العام، أو القطاع الخاص، و حتى في المنظمات التي تسعى لتحقيق الربح. و تماما مثلما كان التركيز على جودة السلعة، كان هناك تركيز قوي على جودة الخدمة service quality أيضا. وإرتبط ذلك بمشكلة قياس جودة هذه الخدمة، وتحديد أبعادها.

1.2.3.1 تعريف جودة الخدمة

1.1.2.3.1 طبيعة الخدمة:

من السهل وصف السلعة لما لها من وجود ملموس في حياتنا، أما الصعوبة فتكمن في وصف الخدمة بسبب طبيعتها المعنوية فمثلاً كيف يمكن أن توصف الأعمال الاستشارية لشخص ما لم يمر من قبل بتلك التجربة؟ ويمكن التغلب على هذه الصعوبة في وصف الخدمة بأن ننظر إليها على أنها منتجات [45] ، وتصبح الصورة السائدة في الأذهان عن كيفية سير العمل في منظمات الخدمة، عبارة عن صورة إنتاج سلعة لا خدمة، مما يؤدي إلى غلبة لغة السلعة على لغة الخدمة أثناء عملية الاتصال مع العملاء.

حيث يعرفها الباحثون فوست وزملاؤه بأنها عبارة عن " تفاعل اجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل، ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما" [45].

مما سبق يتضح بأن الخدمة تتمتع بطبيعة خاصة تختلف عن طبيعة السلعة والتي من أهمها:

- أن الخدمة غير ملموسة: أي لا يمكن الإحساس بها أو تذوقها أو سماعها أو شمها.
- خاصية عدم القابلية للتخزين: تتميز الخدمة بخاصية الفناء، أي إنتاجها واستهلاكها يتم في آنٍ واحد.

- خاصية عدم التجانس: أي أن الخدمة المقدمة تتسم بالتغيير والتبدل ، وذلك يعود على مقدم الخدمة من جهة (مثلاً اختلاف طبيب على طبيب آخر) والمستفيد من الخدمة من جهة أخرى، (أي اختلاف مريض عن مريض آخر) .

- خاصية التلازم والتفاعل: ويُقصد بها عدم المقدرة على الفصل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ، أي أن المستفيد سيشارك في تقديم الخدمة من خلال حضوره لمكان الخدمة ، وتفاعله مع نظام تقديم الخدمة وتقييمه لجودة الخدمة المقدمة له .

2.1.2.3.1 مفهوم جودة الخدمة:

لقد تعددت واختلقت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع جودة الخدمات، حيث يرى الباحثان جوران وجريان Juran و Gryna، أن جودة الخدمة للعميل الخارجي تعني " تلبية طلباته واحتياجاته"، أي ينظر للجودة على أنها تحقيق رغبات العميل الخارجي [46] (ص:05).

في حين يعرفها الباحث جيذير Gaither " إن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته" [46] (ص:05).

بينما يتفق كل من Bolton و Drew ، و Parsuraman ، Lewis على أنّ جودة الخدمة يجب أن تُعرف من منظور عميل الخدمة ، ولهذا تُعرّف بأنّها " هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقّعات العملاء الخارجيين" [33] (ص:64).

3.1.2.3.1 أبعاد جودة الخدمات: حدد parasuraman و زملاؤه عشرة أبعاد للجودة:

الجدول رقم (03): أبعاد جودة الخدمة [27] (ص:147)

الأبعاد	التوضيح لكل بعد
الملموسية	مدى توفر شواهد مادية للخدمة (مثل المباني).
الاعتمادية أو الدقة	مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
الاستجابة	مدى قيام العميل الداخلي على تقديم الخدمة بالتفاعل السريع مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل الخارجي.
الأهلية أو كفاءة مقدم الخدمة	مدى توفر المهارات و المعارف لتقديم الخدمة.
السهولة	مدى يُسر الحصول على الخدمة.
المجاملة و الكياسة	مدى ترحيب العميل الداخلي بكل عميل خارجي و للجميع دون تمييز
المصداقية	توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة.
الأمان	مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار أو المخاطرة.
الاتصال و التناسق	مدى التماثل و النمطية في الخدمة المقدمة لكل عميل بالإضافة إلى تبادل المعلومات.
الاهتمام و التعاطف	تتضمن الجهود المبذولة للتعرف على حاجات العميل الخارجي.

وتم فيما بعد اختصار هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد أساسية هي: الأشياء الملموسة، والموثوقية و الاستجابة والأمان والتعاطف، و اتفق على أن الضمان يشمل (الكفاءة و اللباقة أي الكياسة و المصداقية والأمان)، أما التعاطف فيتضمن (إيصال الخدمة والاتصال وفهم العميل الخارجي).

4.1.2.3.1 أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات الساعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء

لكن في مجال الخدمات فإن العميل الداخلي و العميل الخارجي يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المنظمات الاهتمام بالعميل الداخلي و الخارجي معاً على حد سوى، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي [33] (ص:66):

ينمو مجال الخدمة : لقد إزداد عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، ومع ذلك فالقطاع الخدماتي مازال في نمو متزايد ومستمر.

-ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المنظمات الخدمائية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتداع على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة.

-فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعميل الخارجي.

-المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المنظمات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المنظمات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

2.2.3.1 قياس جودة الخدمة:

إن جودة الخدمة صعبة القياس بسبب طبيعتها الذاتية، و لارتباطها بتوقعات العميل الخارجي، و مقارنتها مع إدراكات الأداء للحصول على القياس الكلي لجودة الخدمة، و قد تعددت مداخل قياس و تقييم جودة الخدمات، إلا أن هناك اتفاقا عاما بين الباحثين [46] (ص:08) في هذا المجال على أنه يوجد نموذجان رئيسيان لقياس جودة الخدمة، ينسب أولهما لـ parasuraman وآخرون وهو الذي يستند على توقعات العميل الخارجي لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، و من ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمات – والتي اشرنا إليها سابقا – وأطلق على هذا النموذج في قياس جودة الخدمات اسم مقياس الفجوة أو مقياس SERVQUAL.

أما النموذج الثاني فقد توصل إليه كل من [46] (ص:08) CRONIN و TAYLOR، ويطلق عليه نموذج الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF*، و يعتبر نمودجا معدلا من سابقه، ويرتكز على مقياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل الخارجي على اعتبار أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات.

و قد تبنت العديد من الدراسات نموذج الفجوة في محاولاتها لقياس و تقييم جودة الخدمة في العديد من المنظمات، على اختلاف أنشطتها، نظرا للمصداقية التي يتمتع بها، إلا أن بعض الدراسات الحديثة تعترف أن هناك مسائل حرجة تبقى دون حل و تحتاج إلى بحوث إضافية لإظهارها، ذلك أن العديد من المسائل المتعلقة بجودة الخدمة و رضا العميل الخارجي لا تزال غير محلولة. [46] (ص:08)

و يتكون هذا النموذج SERVQUAL وهو الأكثر استعمالاً من خمسة فجوات و هي:
الفجوة الأولى: وتنتج عن الاختلاف بين توقّعات العملاء لمستوى الخدمة وبين تقديرات المنظمة لهذه التوقّعات، أي عجز المنظمة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء الخارجيين المتوقّعة، ومن أهم الأسباب التي تؤدّي إلى حدوث هذه الفجوة هي:

- عدم اهتمام المنظمات الاهتمام الكافي بالتعرّف المستمر على توقّعات العملاء الخارجيين.
- التقليل من شأن العملاء ذاتهم، والادعاء بأنّ العملاء أنفسهم لا يعرفون تماماً ما الذي يجب أن يتوقّعه .

الفجوة الثانية: وتنتج عن الاختلاف بين تقديرات المنظمة لتوقّعات العملاء الخارجيين من الخدمة والمواصفات الخاصة بالخدمة المقدّمة بالفعل، ومن أهم الأسباب التي تؤدّي إلى حدوث هذه الفجوة هي:

- عدم الالتزام بتطبيق مواصفات جودة أداء الخدمة من قبل مقدّمها.
- اعتقاد المنظمة في عدم جدوى تقديم جودة عالية للعميل.

الفجوة الثالثة: وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات جودة أداء الخدمة والأداء الفعلي لهذه المواصفات، ومن أهم الأسباب التي تؤدّي إلى حدوث هذه الفجوة هي:

- تدني مستوى مهارة مقدّمي الخدمة (أي العميل الداخلي).
- عدم وضوح دور مقدّمي الخدمة (العميل الداخلي).

الفجوة الرابعة: وتنتج عن الخلل في مصداقية المنظّمة بين ما تعلنه من مستويات أداء خدمة وما تقدّمه فعلياً من مستويات أداء الخدمة.

ومن أهم أسباب حدوث هذه الفجوة هي :

- قلة الاتصالات الجانبية بين أقسام المنظّمة.
- المبالغة في إطلاق الوعود عن المستويات العالية للجودة.

الفجوة الخامسة: وتنتج عن الاختلاف بين ما أدركه العملاء الخارجيين من مستويات أداء الخدمة وتوقعاته المسبقة لهذه المستويات وهي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة.

3.2.3.1 دور العميل الداخلي في جودة الخدمة:

يعتبر العميل الداخلي من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها، وخاصية اللاملموسية والعلاقاتية للخدمة تجعل مقدم الخدمة أي العميل الداخلي في قلب الاتصال مع العملاء الخارجيين، كذلك عدم مراقبة الخدمة من قبل مقدميها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع العميل الخارجي بما يعرف " لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع العميل الخارجي يعتمد بشكل كبير على كفاءة العميل الداخلي وسلوكياتهم تجاه العميل الخارجي.

إن أهمية العميل الداخلي تكمن في تقسيم رأس المال المعنوي للمنظمة [33] (ص:75) ، حيث أن المنظمة تعتمد على الصورة، الاتصال، قاعدة بيانات العملاء، مراقبة أداء الخدمات، أما العملاء الداخليين فيعتمدون مباشرة على الخبرة، العقلنة، المصادقية، والمعرفة. مكانة العميل الداخلي في جودة الخدمات مهمة جدا وهي مرتبطة مباشرة بالعلاقة التفاعلي "عميل خارجي- مقدم الخدمة (العميل الداخلي)" ثم تبدأ هذه العلاقة تقوى وتنمو أكثر، ويزيد اعتمادها على الخبرة، لذلك فالعميل الداخلي عامل مهم للتحكم في جودة الخدمة. إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص العميل الداخلي تركز على محورين كما يلي [33] (ص:92-93)

1.3.2.3.1 تجديد، اكتساب، وتطوير الكفاءات الضرورية:

حتى تحقق المنظمة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك، خاصة إحتياجاتها من الكفاءات، ف تطوير أنشطة المنظمة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات حيث تعرف الكفاءات على أنها " :القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات، المعارف والخبرات [47] (ص:36)"

من أجل ضمان تقديم خدمات جيدة، على المنظمة أن تحدد الكفاءات المطلوبة كما يلي:

- تحديد الكفاءات التقنية، التجارية، والإدارية الضرورية لأداء الخدمة.

- تحديد درجة اندماج الكفاءات في روح الفريق.

- تقدير الكفاءات الضرورية لأداء الخدمة.

- تحديد درجة التحكم في إحتياجات المنظمة من الكفاءات، في كل المستويات.

2.3.2.3.1 التحكم في الاستقلالية التنظيمية للعميل الداخلي:

يعتبر تكيف الإطار التنظيمي في المنظمة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ- نتيجة للخاصية العلائقية للخدمة لا بد أن يتمتع العميل الداخلي بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء الخارجيين، وإدارة المواقف غير المتوقعة، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضاء العملاء.

ب- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المنظمة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

إن المشكلة التنظيمية تقود عموماً المنظمات إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين: اللامركزية والمراقبة، والاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط. و يعتبر مدخل التمكين من أهم المداخل التي تعالج هذا المشكل في شكل النقاط التي أثرت سابقاً (وهو ما سنوضحه أكثر في الفصل الثاني).

4.2.3.1 العلاقة بين جودة الخدمة و رضا العميل الخارجي

يعتبر موضوع جودة الخدمة و علاقتها برضا العملاء من المواضيع المهمة. فالرضا هو درجة تطابق الأداء مع توقعات العملاء أو تجاوزها أو قصورها لتوقعات، لذا فان الرضا هو حدث مباشر للحكم على جودة الخدمة يؤثر على ولاء العميل الخارجي نحو المنظمة المقدمة للخدمة.

إلا انه لا زال هناك غموض و إرباك حول العلاقة بين إدراك جودة الخدمة و رضا العميل الخارجي، لعدم وضوح الرؤية حول طبيعة العلاقة و ماهيتها و كفاءتها، حيث يرى البعض أن الرضا يدخل ضمن مفهوم جودة الخدمة و أن هذه الأخيرة تؤدي إلى الرضا وليس العكس، ومنهم من لا يوافق هذا الرأي. و هناك من يتعامل مع المفهومين بتشابه و كأنهما مفهوم واحد.

فقد عرف Parasuraman جودة الخدمة المقدمة على أنها حكم شامل أو اتجاه مرتبط بأولويات الخدمة بالنسبة للعميل الخارجي، بينما أن معظم تعاريف الرضا تستخدم كلمة تقييم، فعالية، أو استجابة عاطفية [47](ص:37). و معظم أدبيات الرضا و جودة الخدمة ركزت على فكرة أن العميل الخارجي يقوم بعمل مقارنة بين الأداء و بعض المعايير، فمعايير المقارن هذه تمثل رضا العملاء و التي هي التوقعات التنبؤية أو ما يعتقد العميل الخارجي لما سيحدث أو لما

سيقدم له، بينما جودة الخدمة هي النتيجة المقدمة النهائية للمقارنة بين أداء الخدمة و تلك التوقعات التنبؤية.

وقد اقترح Olivier [47] (ص:37) ، نموذج يمزج بين أدبيات الرضا و أدبيات جودة الخدمة، فبينما جودة الخدمة تتشكل من خلال المقارنة بين الأفكار و إدراك أداء الخدمة آخذين بعين الاعتبار أبعاد الجودة فإن الرضا هو وظيفة عدم التأكيد للتوقعات المتنبأ بها مع الأخذ بالاعتبار كل من أبعاد الجودة و أبعاد عدم الجودة. بالإضافة إلى افتراض أن جودة الخدمة تسبق الرضا.

و هناك عدة أبعاد و التي يمكن من خلالها التمييز بين جودة الخدمة و رضا العميل الخارجي:
-الأبعاد الأساسية للحكم على الجودة هي المحددات لذا فان الرضا يمكن أن يكون نتيجة لأي بعد من الأبعاد الأساسية و ليس من كل الأبعاد مجتمعة.

-الجودة تعتمد بشكل أساسي على الأفكار و التوقعات و إدراك التفوق عليها، و عليه فهناك الكثير من قضايا عدم الجودة يمكن أن تساعد في تكوين أحكام عن الرضا (مثل الحاجات، إدراك العدالة...الخ).

-إدراك الجودة لا يتطلب خبرة مع الخدمة المقدمة أو مع مقدم الخدمة بينما الرضا يتطلب ذلك.
-الجودة تعتمد على امتلاك مفاهيم سابقة أكثر من امتلاك رضا.

وفي اتجاه آخر تناولت عدة دراسات العلاقة بين اتجاهات الشراء و رضا العملاء Beardeu(وLabarbera),(Mazur shey), (Olivier et Swan) و قد أثبتت الدراسات العلاقة بين السلوك الشرائي الحقيقي ورضا العميل الخارجي، والعلاقة بين إدراك جودة الخدمة ورضا العميل الخارجي و الاتجاهات السلوكية و التي يمكن تمثيلها من خلال :
إدراك جودة الخدمة — رضا العميل الخارجي — اتجاهات الشراء.

فجودة الخدمة تقود إلى رضا العملاء و هذا بدوره يؤدي إلى اتجاهات سلوكية لشراء الخدمة، لذا فان الرضا يعتبر كمتغير وسيط للعلاقة بين جودة الخدمة و اتجاهات الشراء. فالتأثير الايجابي لجودة الخدمة على اتجاهات الشراء هي أكثر عندما الرضا اكبر، أي بمعنى آخر المستوى الأعلى لاتجاهات الشراء عندما يكون من إدراك الخدمة و رضا العملاء ذو مستوى عال.

3.3.1 القيمة المدركة لدى العميل الخارجي

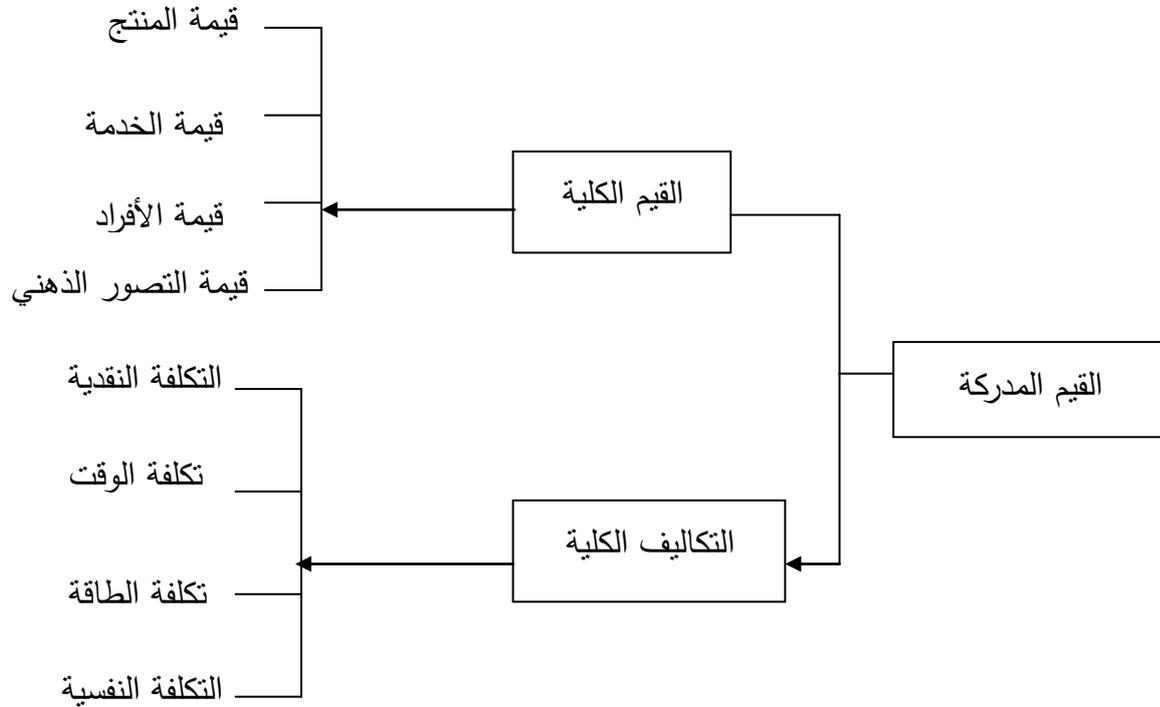
أدركت المنظمات من دراسة و فهم سلوك العميل الخارجي و آليات اتخاذ قرار الشراء، إن توجيه عملية التقييم ما بعد الشراء في الاتجاه الإيجابي أي تحقيق رضا العميل الخارجي،

يستدعي منها توجيه كل إمكانياتها من أجل تقديم منتج ذو قيمة عالية يدركها العميل الخارجي في تقييم ما بعد الشراء و تفوق القيمة المتوقعة.

1.3.3.1 تعريف القيمة المدركة

شكّل موضوع القيمة المدركة محل بحث ودراسة لدى الكثير من المختصين وفي هذا الصدد يمكن أن ندرج بعض التعريفات.

حسب **Kotler** القيمة هي "ذلك الفرق بين القيم الكلية و التكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها العميل الخارجي من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها العميل الخارجي" [31] (ص:64).



الشكل رقم (10): محددات القيمة [31] (ص:67)

يوضح الشكل رقم (10) محددتين أساسيتين للقيمة المدركة أو المقدمة للزبون هما:

- . القيم الكلية: تتلخص القيم التي يحصل عليها الزبون في العناصر الآتية [48] (ص:67) :
- . قيمة المنتج: هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج، مثل الصلابة مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل، الاعتمادية، القدرة على الأداء لفترة طويلة ...
- . قيمة الخدمة: هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، توفر قطع الغيار في مجال أجهزة والمجال الميكانيكي.

. قيمة الأفراد: تكمن في الخبرات ومهارات العملاء الداخليين في المنظمة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك العميل الخارجي وتقييمه للمنتج، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المنظمة و العميل الخارجي وبناء علاقة طويلة المدى.

. قيمة التصور الذهني: تشكل صورة العلامة و المؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها العميل الخارجي و التي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي و البعد الاجتماعي الذي يحققه العميل الخارجي من اقتناء المنتج (المتعة، التفاخر...).

. مجموع التكاليف: تتمثل التكاليف التي يتحملها العميل الخارجي من أجل الحصول على المنتج فيما يلي [36] (ص:52):

- التكلفة المالية: تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.
- تكلفة الوقت: تستغرق عملية الشراء وقتاً محدداً يسعى العميل الخارجي دائماً لتقليصه.
- تكلفة الطاقة: من أجل الحصول على المنتج يبذل العميل الخارجي عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل.

- التكلفة النفسية: تعتبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين و انتقاداتهم لقرار الشراء.
يعرف **Arichy و Carman** القيمة على أنها " أهداف العميل الخارجي وحاجاته الشخصية والمنافع التي يسعى للحصول عليها، حيث تمثل كلها عوامل و أسباب هامة تكمن وراء تحديد القيمة التي تتحدد له من شراء المنتج". يبيّن التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع العميل الخارجي الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها، لكن التعريف لم يشر إلى تكلفة كل هذا وهي ما يمكن أن يؤثر سلباً على القيمة المدركة.

يعرفها **Audigier Gug** في كتابه على أنها " متغير يزداد بتلبية حاجات الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج" [36] (ص:52) ، يضيف **Gug** في تعريفه عنصر هام له تأثير على مستوى القيمة المقدمة للعميل الخارجي وهو التكلفة التي يتحملها للحصول على المنتج.

2.3.3.1 ركائز القيمة من وجهة نظر العميل الخارجي

أثبتت عدة دراسات أجريت أن مفهوم القيمة و مدى استعداد العميل الخارجي لدفع المزيد من أجل الحصول عليها، مسألة تختلف من عميل إلى آخر، فإن ما يعتبره العميل الخارجي ذا قيمة يمكن التوصل إلى تعريفه من خلال ركيزتين [49] (ص:258): الأولى الحاجة إلى العلاقات، أما الثانية فهي الحاجة إلى المعلومات.

حيث يبين الشكل رقم (11) تقسيمات العملاء الخارجيين حسب درجة الفائدة التي يتحصلون عليها من العلاقات مع المنظمة و كمية المعلومات التي يبحثون عنها، فكل إطار في الشكل يشير إلى العناصر الأكثر أهمية لكل مجموعة من العملاء.

- الركيزة الأولى الحاجة إلى العلاقات: بالنسبة للعميل الخارجي الذي يعتبر في حاجة ماسة إلى العلاقات فإنه يعطي قيمة للمنظمة التي تستطيع تفهم ذلك في معرفتها لهذه الاحتياجات في أسلوبها المتبع في تنظيم الإستراتيجية و التحديات و الخطط المستقبلية، و المنظمة القادرة على نسج هذه العلاقة بشكل عميق، و التنبؤ باحتياجات العملاء الخارجيين المحتملين يمكنها تحقيق قيمة مضافة مرتفعة.

- الركيزة الثانية الحاجة إلى المعلومات: هؤلاء العملاء هم على استعداد للتعامل مع المنظمة التي تجعلهم على علم و دراية بالمجال الذي تعمل فيه، لأن توفير المعلومات بسهولة ينتج عنه توفير الوقت و الجهد لهؤلاء العملاء، و يسهل أيضا سبل التعامل معهم.

و بإدماج هذين البعدين يمكن أن نضيف أنواع أخرى للعملاء الخارجيين، حسب ما يعتبرونه الأكثر قيمة و طبقا للقيمة التي يقدرونها أكثر من غيرها:

- عميل خارجي يرغب في الشراء ——— مثل شراء آلات (البيع الذاتي)
- عميل خارجي يرغب في العلاقات ——— عملاء الخدمات القانونية مثلا.
- عميل خارجي يرغب في المعلومات ——— مثل الأطباء و الصيادلة.
- عميل خارجي يرغب في المشاركة (المعلومات و العلاقات معا).

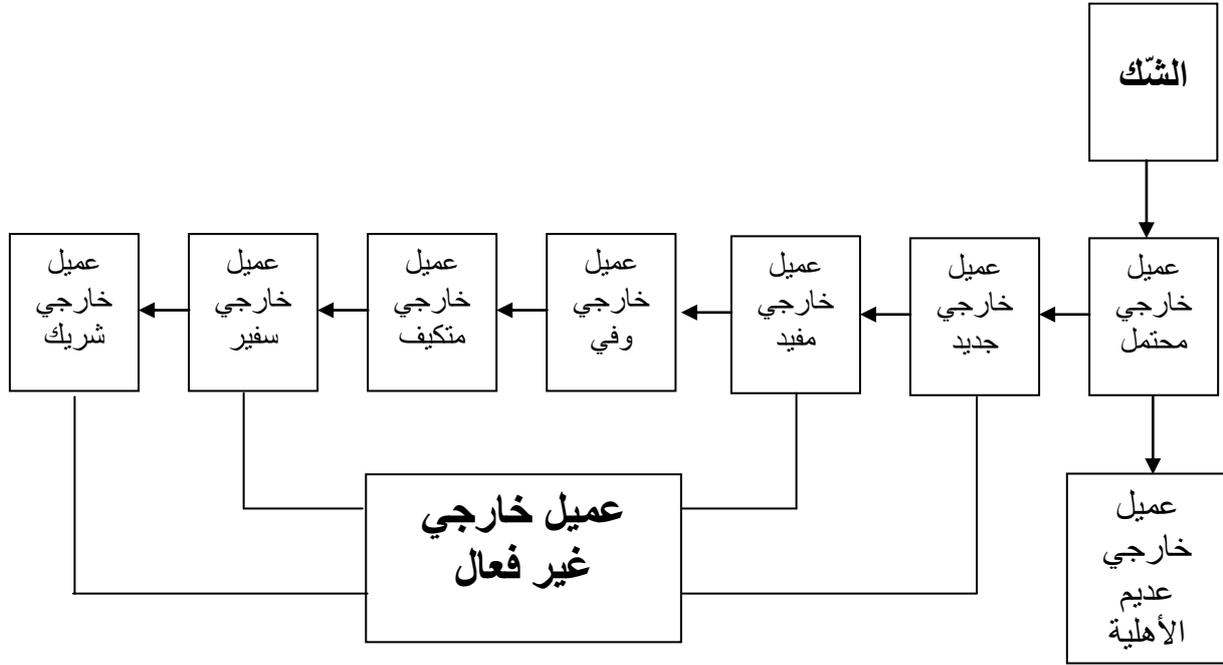


الشكل رقم (11): ركائز التوجه نحو القيمة للعميل الخارجي [50] (ص:62)

3.3.3.1 إدارة العلاقات مع العميل (C.R.M) Customer Relationship Management

انتقل تركيز المنظمة الذي كان منصبا على دورة حياة المنتج ليصبح اليوم في المنظمات التي تستجيب لمعايير التسويق الحديث، التركيز أكثر على دورة حياة العميل الخارجي، و يتطلب هذا التحول، بناء علاقات قوية مع هذا الأخير سعيا منها للمحافظة عليه من خلال الاستجابة لرغباته وأذواقه المختلفة و المتعددة. و تتشكل دورة حياة العميل الخارجي بالنسبة للمنظمة من عدة مراحل تبدأ بالتعرف على المنتج و تنتهي بالتخلي عنه.

ومن خلال الشكل التالي يقدم P.kotler مراحل تطور العميل الخارجي، التي تختزل دورة حياة هذا الأخير بالنسبة للمنظم.



الشكل رقم (12): دورة حياة العميل الخارجي [31] (ص:82)

من خلال الشكل نستنتج أن دورة حياة العميل الخارجي تمر بعدة مراحل حيث نجد المرحلة الأولى هي مرحلة الشك التي يكون فيها العميل الخارجي في حالة تردد نظرا لنقص المعلومات مثلا، ثم مرحلة العميل المحتمل حيث يكون هذا الأخير على استعداد لشراء المنتج دون تردد، و بعد الشراء لعدة مرات تكون مرحلة العميل المعيد قد تجسدت، ثم تأتي مرحلة العميل الوفي، في هذه المرحلة يكون هذا الأخير في حالة رضا تام جراء حصوله على القيمة التي يريدها، عندها يتطور ليصبح عميل متكيف، حيث يتكيف مع كل تطورات قد تشهدها المنظمة، عندها تأتي مرحلة عميل سفير من خلال عرضه للمنتج على الآخرين، و يصبح هذا العميل شريك للمنظمة عندما يشعر أنه أحد مكوناتها وعندما تضمن هي ذلك أيضا، حيث العميل الخارجي يدافع عن المنظمة كأنها ملك له و بدون مقابل، إلى أن تأتي مرحلة "عميل غير فعال". هذه المرحلة التي يتخلى فيها العميل الخارجي نهائيا عن المنظمة، و هذه المرحلة ليست بالضرورة هي الأخيرة، بل يمكن أن تحدث بعد أي مرحلة، و هنا تكمن أهمية إدارة العلاقة مع العميل الخارجي في المحافظة على ولائه أطول مدة ممكنة.

1.3.3.3.1 تعريف C.R.M:

"فكرة C.R.M تتأسس من خلال العمل على فتح قناة اتصال مباشرة بين المنظمة و العميل الخارجي، حيث يسمح الاستغلال المستمر لهذه العلاقة بإنشاء قيمة " [51] (ص:10).

و يعرفها P. Pinto بأنها" تصور جديد يتطلب تكامل كل من المعرفة ، الاستماع للعميل الخارجي ، الاتصال بالعميل الخارجي و إدارته" [52] (ص:48) و معرفة العميل الخارجي تحمل عدة معاني فنجد [50] (ص:64):

- المعرفة الكمية: هي التي تتكامل أكثر مع لوحة قيادة التسيير: عدد العملاء الخارجيين، رقم الأعمال بواسطة العملاء الخارجيين، التكاليف المباشرة للعملاء الخارجيين ...
- التجزئة النوعية للعملاء الخارجيين: و تتم حسب سلوكيات الاستهلاك، التوقعات و المواقف تجاه العلامة، المنتجات أو الخدمات.

2.3.3.3.1 مستويات إدارة العلاقة مع العميل الخارجي:

حسب P.kotler توجد خمس مستويات لهذه العلاقة و هي [31] (ص:82):

- العلاقة على مستوى القاعدة :على هذا المستوى العميل الداخلي يمكن أن يبيع المنتج و لكن دون الالتقاء بالعميل الخارجي.
- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: في هذا المستوى العميل الداخلي يشجع العميل الخارجي على الاتصال به عند تعرضه لأي مشكل.
- العلاقة القائمة على المسؤولية: في هذا المستوى العميل الداخلي يقوم بالاتصال بالعميل الخارجي بعد عملية البيع، من أجل معرفة درجة رضا هذا الأخير و كذلك إمكانية تقديم اقتراحات تخص تطوير أداء المنتج، بحيث يبقى العميل الداخلي أو المنظمة في تواصل من حين لآخر معي العميل الخارجي من أجل معرفة درجة التأثير، والإقتراحات المسجلة من خلال استعماله للمنتوج.
- المشاركة : هنا المنظمة هي التي تقوم بالاتصال بالعميل الخارجي بغية مساعدتها في تحسين الإنتاج أو المنتج.

3.3.3.3.1 مكونات إدارة العلاقة مع العميل الخارج:

تتضمن أربعة نقاط [50] (ص:65):

1.3.3.3.3.1 الإشباع:

هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الحاجة خلال فترة زمنية معينة، فيتحقق الإشباع من معرفة سوابقه النمطية للتمييز المتمثلة في : الحاجات و المعايير: القيمة الظاهرة ، عدم التأكيد ، الاستقرار، الجودة البارزة، الأفعال العكسية و الأحاسيس...

2.3.3.3.1 الثقة:

الثقة حالة نفسية راسخة و التي تشبه بدورها الشعور بالأمن، و يمكن أن يكون فرديا أو يمكن إدراجه في مناخ تنظيمي و محسوس بوعي أو بغير وعي، أمام عميل داخلي معين أو منظمة أو علامة ما.

يقول GANESON "ترتكز الثقة على المصادقية و العطف" [50] (ص:66) ، فالمصادقية تتحقق عندما توفي المنظمة بالتزاماتها سواء من حيث وفرة المنتج أو من حيث جودته، أو فيما يتصل بأخذ توقعات و طموحات العملاء الخارجيين بعين الاعتبار. أما العطف فيتجلى في طموح و نية كل طرف بأن يخدم الطرف الآخر.

3.3.3.3.1 الالتزام:

يشمل الالتزام المفاهيم المتعلقة بالمواقف، السلوك و كذا طول العلاقة بين المنظمة و العميل الخارجي. ففي نظرية التبادل أكد [53] (ص:38) DWYER et SCHUR و آخرون انه يمكن لأطراف التبادل الحصول على مزايا شخصية، و التعاقد في تبادلات اجتماعية، إذ أنّ تعقد هذه الارتباطات في العلاقة يزيد من الالتزام بين المنظمة و العملاء الخارجيين.

كما ترتبط صفة الاستمرارية للعلاقة بين العميل الخارجي و المنظمة بعنصر الالتزام حيث نجد إن امتداد العلاقة عبر الزمن يتعلق بازدياد التزام العملاء الخارجيين و ينقسم الالتزام إلى ثلاثة أنواع و هي: الالتزام المحسوب المتمثل في العلاقة التي تظهر كأنها ضرورة محكومة برغبة تعظيم المنفعة، الالتزام الثاني هو الالتزام العاطفي و له طابع بسلوكي، و الأخير التزام معياري له واجب أخلاقي لإبقاء العلاقة أطول ما يمكن.

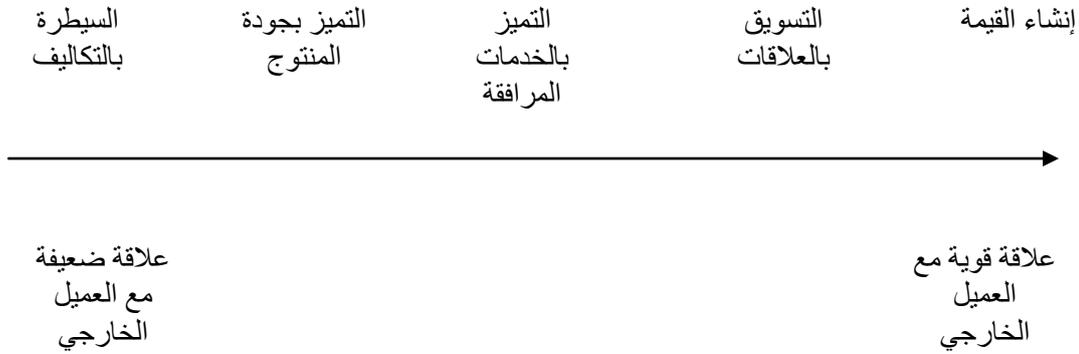
4.3.3.3.1 الوفاء:

تهدف المنظمة من خلال المكونات السابقة لسيرورة علاقة العميل الخارجي بتحقيق درجة وفاء عالية لديه، و تتمثل في إبرام علاقات وطيدة و ديناميكية و مربحة بين مختلف المشاركين في عملية إدارة العلاقة، من أجل جعل العميل الخارجي شريك في كل قرار تتخذه المنظمة .

4.3.3.3.1 دور إدارة العلاقة مع العميل الخارجي في تحقيق الميزة التنافسية:

لقد أشار العديد من الباحثين للأهمية المتزايدة للعلاقات مع العملاء الخارجيين [53] (ص:43) ، و يتمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع العميل الخارجي في إنشاء القيمة للمنظمة و العميل الخارجي من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير . و تتمثل القيمة المدركة لدى العميل الخارجي في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال شراء و استهلاك المنتج.

و الشكل التالي الذي اقترحتة Fons Cendrine، و التي تدمج من خلاله العلاقة مع العميل الخارجي ضمن الاستراتيجيات العامة لبورتر.



الشكل رقم (13): تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع العميل الخارجي

[53] (ص:43).

نلاحظ من خلال الشكل بأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعد الأقل تطبيقا في بيئة شديدة المنافسة، إذ أن صيانة تطبيق هذه الإستراتيجية يعد صعبا في سوق ديناميكي يتسم بالتطور المستمر، حيث أن تقليدها يكون سهلا في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين، لهذا فإن الاستناد إلى هذه الإستراتيجية يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المنظمة و العميل الخارجي في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني فيتمثل في التميز من خلال جودة المنتج، هذا في حالة العلاقات القوية التي بإمكانها اجتذاب جماعات الأفراد و في هذه الوضعية نجد أن العلاقة بين المنظمة و عملائها الخارجيين تكون قوية نوعا ما.

وفيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرفقة الذي يسمح للمنظمة بتقديم جودة عالية للخدمات ، أي مساعدة متميزة للعميل الخارجي ، و إقامة حوار بناء معهم من اجل التنبؤ و حل المشاكل التي يعاني منها العميل الخارجي ، و كذا زيادة قيمة المنتج.

أما فيما يخص الخيار الاستراتيجي الأخير فنلاحظ انه مرتكز ليس فقط على فكرة العميل الخارجي هو مشتري و مستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيرورة الإدارة الموجهة بالعملاء.

ومن يبين تطور العلاقات مع العملاء الخارجيين من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالاتا من مقاربة التسويق الشامل إلى مقاربة التسويق بالعلاقات من خلال حوار على المدى

الطويل، إذ أن علاقة ضعيفة مع العميل الخارجي قد لا تكون سيئة إن كان كل من العميل الخارجي و المنظمة راضيان على هذه الوضعية و أن مستوى المردودية مقبول.

أما التمييز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع في المركز إستراتيجية المنظمة والحوار التفاعلي مع كل عميل خارجي. و تسمح هذه المقاربة للمنظمة بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات و الرغبات الخاصة بكل عميل خارجي وكذا تطورها مع الزمن. و عن طريقة ترجمة هذه المعلومات يمكن للمنظمة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية مع خصوصيات كل عميل خارجي، على مستوى السعر أو المنتج أو التوزيع و الاتصال.

وأخيرا تسمح مقاربة إنشاء القيمة بالجمع، و بصفة كاملة، بين خبرة المنظمة و خبرة العملاء الخارجيين من اجل إيجاد منتج خاص لكل عميل خارجي. و في هذه الوضعية لا تكيف المنظمة فقط مفهوم المنتج مع حاجات مختلف العملاء الخارجيين ، بل انتقلت من التوجه بالعميل الخارجي إلى مقاربة الارتكاز على العميل الخارجي ، التي من خلالها تعتبر تنمية وصيانة العلاقات المتبادلة و المربحة الهدف الاستراتيجي الرئيسي لها.

خاتمة الفصل

يعتبر العميل من أهم أصول المنظمة، لذا صبت اهتمامها عليه، هذه الفكرة تبلورت عن التطور الكبير الحاصل في الفكر التسويقي عبر مختلف مراحلها، انطلاقاً من الفكر التسويقي الكلاسيكي، وصولاً للمفهوم التسويقي الحديث، الذي خصّص مكاناً محورياً لمفهوم رضا العميل الذي يساعد على رسم سياسات المنظمة، وتقييم أدائها، وبالتالي نجاحها، لذا أصبحت أهم مهمة للمنظمة، هي خلق واكتشاف العميل والمحافظة عليه، من خلال كسب رضائه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة.

لم يعد العميل الخارجي يبحث عن منتجات بل يبحث عن حلول لمشاكله، ومن هنا لم تعد مهمة المنظمة هي تقديم منتجات بل إيجاد حلول لمشاكل عملائها، فتورة التحول التي تقودها المنظمة بنشاطاتها وثقافتها وتنظيمها نحو العميل الخارجي لفهم وتحديد حاجاته بدقة، ليست لمجرد ممارسة التغيير بل هي عملية معالجة لنقاط ضعفها للخروج بنتيجة هي خلق قيمة للعميل، هذه الأخيرة لا تعتبر هدفاً في حد ذاته بل وسيلة للانتقال إلى المرحلة الموالية والمتمثلة في تحقيق رضا العميل الخارجي.

إن رضا أو عدم رضا العميل عن المنتج الذي تطرحه المنظمة في السوق، ينتج عنها سلوكيات على المنظمة أن تكون على دراية بها لتحقيق نجاحها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة المحاكاة.

المنظمات الحديثة أصبحت أكثر وعياً بهذا الواقع لذا بدأت في الاتجاه للعميل الداخلي الذي يمثل صمام أمانها أمام المنافسة و الوسيلة الأهم لتحقيق التميز و بالتالي إرضاء عملائها الخارجيين. ويعتبر التمكين من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى الارتقاء بدور العميل الداخلي و الرفع من مساهمته في إرضاء العميل الخارجي و إسعاده، و هو ما سيتم تفصيله أكثر في الفصل التالي.

الفصل 2

تمكين العميل الداخلي

تغيرت طبيعة الإدارة اليوم عما كانت عليه في القرن العشرين، حيث كان الافتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للموظفين لتنفيذها ووضع القواعد واللوائح لكي يسروا عليها، وتصميم "هيراركي" Hierarchy (هرمي) من أعلى إلى أسفل للسيطرة و وضع ضوابط للرقابة والتسي

5ير لضمان التنفيذ. ولقد أصبح الافتراض في القرن الواحد والعشرين، أن الهدف من الإدارة هو إستشارة حماس العميل الداخلي وإفساح المجال لقدراته الإبتكارية، والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشتركة، وإعطائه سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة والتأكيد على حقيقة أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية وأن المورد البشري هو المورد الحقيقي في أي منظمة.

وفي مجال التنظيم ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة تبني تنظيمات مدمجة وإلغاء المستويات الإدارية الوسطى وتوفير صلاحيات قرب التنفيذ والاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا، ما أدى إلى ظهور التمكين، وإحتلاله مكانة محورية في إدارة القرن 21.

يقدم هذا الفصل إطارا عاما لمفهوم وإستراتيجية التمكين، ويتم تناول ذلك من خلال ثلاثة

مباحث:

- التعريف بالمفهوم اللغوي و الاصطلاحي للتمكين، والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى التي تتقاطع معه، إضافة إلى أهمية و نواتج التمكين.

- يتناول مدخلات التمكين أو عناصر التحول إلى المنظمة الممكنة.

- حول دور التمكين في تأهيل العمل الداخلي لإرضاء العمل الخارجي.

1.2 ماهية التمكين

حظي التمكين باهتمام الباحثين والدارسين لمعرفة محدداته ونتائجه حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين من جهة والرضا الوظيفي والإبداع الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة والثقة والقيادة التحويلية والأداء، وبالرغم من انتشار فكرة التمكين لكنه لا يوجد إتفاق معياري (Standard) حول تعريفه حيث تعكس التعريفات وجهات النظر المختلفة.

1.1.2 تعريف التمكين

وسيتم إبراز هذا المفهوم من خلال النقاط التالية:

1.1.1.2 ظهور مفهوم التمكين

1.1.1.1.2 المجالات التي استعمل فيها مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريبا كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماما أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات، وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا لمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، وبالتالي سوف يخلق لدى المرؤوسين شعوراً ودافعا ذاتيا وإدراكا إيجابيا نحو العمل (التمكين النفسي).

يقول Perkin أن كلمة التمكين استخدمت بشكل رسمي من طرف البيت الأبيض الأمريكي (360) مرة خلال الأعوام (1992-1994) واستخدمت (3769) مرة من قبل الكونغرس الأمريكي مما يدل على شيوع المفهوم بمعاني ودلالات مختلفة.

ومن خلال الأدب التنظيمي والسلوكي خلال الأعوام (1995-1999) يقول Wetlanfer أنه تبين وجود (30000) مقالة ومطبوعة مختلفة حول التمكين، وهذه الزيادة الكبيرة والاهتمام دعت إلى وصفه بعصر التمكين (Empowerment Era) أما Licoln وآخرون فيقولون أن تعدد التعريفات أمر جيد لأن المبالغة في وصف وتحديد التمكين يجعل منه مفهوما جامداً أو يعين الهدف الأساسي منه وبالتالي الاعتماد على تعريف واحد غير دقيق [54] (ص:499).

كما ارتبط مفهوم التمكين بعملية إعادة [55] (ص:32) التركيب لمفاهيم التنمية والتحول القيمي، وسياسات تخفيف الفقر في المناطق الريفية، فتقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية سنة

1993 ينص على وجوب أن تتحرك التنمية و أن تتمحور حول الأفراد و ليس العكس من خلال تمكينهم. بالإضافة إلى تمكين الفقراء، وقد واكب المصطلح ظهور حركات أخرى لها نفس الاتجاه، مثل الحركات النسائية وما ترتب عليها من ظهور مصطلح "تمكين المرأة"، الذي أصبح مصطلحا ذائع الصيت على أجندة الأمم المتحدة، فيما يخص الحقوق النسائية، وبرامج تنمية المرأة.

وكذلك ظهر المصطلح مواكبا لحركات تطوير التعليم والمجتمع، فكان ظهور ما يسمى "تمكين المعلمين وأولياء الأمور" وكذا في سياق تطوير المستشفيات، فكان ظهور ما يسمى "تمكين فئة التمريض" وواكب أيضا تطوير وتشجيع العمل الأهلي في سياق ما يسمى بتمكين المجتمع المدني. مثلما انتشر مفهوم التمكين في المنظمات من خلال التمكين الإداري والتمكين النفسي.

2.1.1.1.2 الظروف التي أدت إلى ظهور التمكين

ليس هناك الكثير في نظريات التمكين، ذلك أن معظم جوانب هذه النظريات قد طورته ومارسه المنظمات في الثمانينيات (80) والتسعينيات (90)، ولكن البداية كانت الآمال المرتبطة بالتمكين تستند على المثل التي توجب التعامل مع الأفراد من منظور إنساني وعلى المنافع التي ستعود على المنظمة. وفي أيامنا هذه نجد أن ضرورات المناخ المنظمي تدفع المنظمات نحو البحث عن طرق جديدة لمساعدتها على البقاء، ويمثل تمكين العميل الداخلي أحد أكثر الطرق فعالية في هذا المجال، فالقوى التي تدفع المنظمات نحو تبني التمكين هي: [56] (ص:13)

- أن العولمة والتنافس في البيئة العالمية تدفع بعض المنظمات نحو التنافس بشكل فعال في أسواق جديدة، ويدفع جميع المنظمات الصناعية تقريبا إلى تعريف موقعها الأصلي في السوق بالمقارنة مع منافسة جديدة وحادة، سواء في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق أو بالاستجابة لرغبات العملاء الخارجيين، وهذا يجعل خطوط الاتصال العمودية القديمة البطيئة أمرا من الماضي، ذلك أن سلطة صنع القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة يجب أن تناط بأولئك الذين يعملون قريبا من المشكلة إذا ما كان الهدف تحقيق أسرع استجابة ممكنة، فسرعة الاستجابة تتناسب بشكل عكسي مع عدد مستويات الموافقة، وبالتالي فإن التمكين يجعل الأفراد يستجيبون بشكل أسرع.

- تتطلب المنافسة الحادة المزيد والمزيد من الابتكارات، ويأتي جزء من هذا الابتكار من العلماء والباحثين العاملين في مجالات التطوير، ولكن الجزء الأعظم من الابتكار يأتي من خلال التطوير

المتواصل أي العديد والكثير من الابتكارات الصغيرة التي إذا ما جمعت فإنها يمكن أن تخلق معا اختلافات هائلة ويمكن أن تفرق المنظمة المتجددة عن المنظمة الساكنة. هذه الابتكارات يمكن أن تظهر بأفضل صورة على أيدي أولئك الذين يلمون بكل جوانب العمل المنجز، ولكن العملاء الداخليين لا يمكن أن يحققوا هذه الابتكارات والتجديدات إلا إذا شعروا بالمسؤولية تجاه الابتكار وحصلوا على التمكين وصولاً إلى مستوى الفعالية.

- إن ازدياد المنافسة يولد الحاجة نحو إنتاجية أعلى مما كان عليه الأمر من قبل، فالعملاء الخارجيين الذين يحملون معلومات أفضل ووعياً عالياً يبحثون عن القيمة في منتجاتهم وخدماتهم وهذا يتطلب إدارة للأداء والأسعار. إن وجود عدد هائل من آليات الضبط البيروقراطية والطبقات المتعددة الإشراف وما إلى ذلك يمكن أن يحول دون بلوغ التمكين، فطرق العمل المبتكرة يمكن أن تقلل من التكاليف وتمكن من استخدام المصادر البشرية والمادية بشكل فعال. [57] (ص:25)

3.1.1.1.2 جذور مفهوم تمكين الموظفين

يعد مفهوم تمكين الموظفين Employee Empowerment من المفاهيم الراسخة المستخدمة لتحسين وتطوير النظم التي تتبعها المنظمات، وهو بالطبع وإن كان مفهوماً جديداً، إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات واستراتيجيات إدارة الأعمال المبتكرة. ويرى Kinlaw أن التمكين -كفكرة مرتبطة بالتجديد والتطوير- ترجع جذوره إلى النظرية "Y" التي قدمها Douglass Mc Gregor في كتابه "The human side of enterprise" وقد عبرت هذه النظرية عن نفسها بوضوح في تجارب وممارسات إدارية عديدة مثل القيادة الديمقراطية والإدارة بالمشاركة وحلقات الجودة.

وفي الستينات طور Rensis LIKERT كتابه Profile of Organizational Characteristics وأجرى ما يربو عن 500 دراسة عن قطاع الأعمال والمنظمات الاقتصادية والتصنيعية. ويدور تصور Likert للمنظمات في فلك أربعة منظمات هي [58] (ص:17):

- النظام الأول: ديكتاتوري استغلالي Exploitative Autocratic.
- النظام الثاني: ديكتاتوري بالخير Benevolent Autocratic.
- النظام الثالث: استشاري Consultative.
- النظام الرابع: ديمقراطي Democratic.

وقد أيدت أبحاث Likert الرأي بأن المنظمات التي يتم إدارتها بأسلوب قريب من النظام الرابع تفوق في إنجازاتها المنظمات الأخرى القريبة في أسلوبها إلى النظام الأول وقبل أن يصبح تمكين العميل الداخلي من الأفكار السائدة، وقبل أن يكون مفهومه جزءاً من إدارة العمل، كانت مشاركة العاملين في الإدارة من الاستراتيجيات المطبقة لتحسين الأداء وتطويره، حيث ظهر كل من مفهومي المشاركة Participation والانخراط أو التضمين Involvement. إذ يمكن القول أن مفاهيم تمكين العميل الداخلي نابعة أساساً من نظريات الإدارة القائمة بالمشاركة Participative Management التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء وزيادة رضاهم في العمل [58] (ص:18).

وفي الثمانينيات من القرن الماضي نظر الباحثون إلى تمكين السلطة من وجهة نظر الفرد Conger و Kanungo إن تمكين السلطة هو عملية تقوية معتقدات الفرد في قدرته الذاتية على التأثير في العمل، وبالتالي ركزت الأبحاث في هذا الوقت على المكون السلوكي لتمكين السلطة، مثل زيادة حرية اختيار الفرد في صنع القرار، وزيادة إمكانية التوصل إلى المعلومات والموارد المطلوبة. وفي التسعينيات ظهر تيار آخر من البحوث نظر إلى تمكين الموظفين من وجهة نظر إدراكية، حيث يرى كل من Thomas و Velthouse أن تمكين العميل الداخلي يتكون من أربعة أبعاد إدارية هي: المعنى- الكفاءة- التصميم الذاتي- أثر الوظيفة [59] (ص:28).

وفي الآونة الأخيرة اتخذ التمكين أشكالاً عديدة، ولكن أكثرها شيوعاً فرق العمل وبصفة خاصة فرق العمل ذاتية الإدارة Self Managed Work Teams وفرق التطوير المستقلة Autonomous Improvement Teams، حيث تعمل هذه الفرق بدون مراجعة إشرافية مستمرة أو ضرورة الرجوع باستمرار للمستويات الإدارية الأعلى.

2.1.1.2 ماهية التمكين

يشير مفهوم التمكين بشكل عام إلى مجموعة الممارسات التي يتم من خلالها تحرير العميل الداخلي من النمط البيروقراطي للمنظمة التقليدية مما يترتب عليه مستوى أفضل من الأداء. وبالرغم من اتفاق معظم الكتابات على ماهية المفهوم، إلا أن الاختلاف ينبع من الزاوية التي يتم التركيز عليها في تعريف مضمون المفهوم.

1.2.1.1.2 الأصول اللغوية [60]

1.1.2.1.1.2 التمكين في اللغة العربية

تَمَكَّنَ من الشيء و إستمكَنَ ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة. ويقال أمكنني الأمر، يمكنني، فهو ممكن.

ومكن: مَكَّنَهُ اللهُ من الشيء، وأمَكَّنَهُ مِنْهُ، بمعنى: إستمكَنَ الرجل من الشيء وتَمَكَّنَ مِنْهُ، وبمعنى: فلان لا يُمَكِّنُهُ النهوض، أي لا يقدر عليه.

وقال الطريتي: مَكَّنَاهُمْ: أي ثبتناهم وملكاناهم، يقال مَكَّنْتُكَ، ومَكَّنْتُ لكَ بمعنى، ومَكَّنَهُ اللهُ من الشيء وأمكن منه المعنى. ومَكَّنَ فلان عند السلطان أي عظم وارتفع عنده فهو مَكِين. ومَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً، جعلت له سلطاناً، وقدرًا، فتمكن منه، وإستمكَنَ الرجل من الشيء تمكن منه المعنى أي قدر عليه، وله مكنه أي قوة وشدة.

2.1.2.1.1.2 التمكين في النصوص القرآنية

ورد "التمكين" في القرآن الكريم باشتقاقته ثمانى عشر (18) مرة منها قوله تعالى: (وَنُمَكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ). سورة القصص الآية 06.

قال الشيخ الطوسي- لما أخبر الله تعالى أنه يريد أن يمن على الذين استضعفوا في الأرض ويجعلهم أئمة، أخبر في هذه الآية أنه يريد أن يمكنهم في الأرض، والتمكين: هو جعل فعل جميع مالا يصح الفعل، ولا يحصل إلا معه من : القدرة، والآلة واللفظ وغير ذلك. فلا يصح التكليف إلا مع التمكين، والقدرة والقوة التي يصح بها الفعل، ويقال للعدة من السلاح قوة، كقوله (واعدوا لهم ما استطعتم من قوة) الآية 60 من سورة الأنفال. وفي الآية رقم 10 من سورة الأعراف (ولقد مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ). أي أقدركم على التصرف فيها. وقيل التمكين إعطاء ما يصح الفعل، مع رفع المنع، لأن الفعل كما يحتاج إلى القدرة فقد يحتاج إلى الآلة، وإلى الدلالة، وإلى سبب، ويحتاج إلى رفع المنع، فالتمكين عبارة عن جميع ذلك.

كالخلاصة التمكين بالمفهوم الشامل يعني التبيين، الإقدار، ورفع الموانع، إيجاد الدوافع والمقدمات والآليات والأسباب وكل ما هو ضروري مما لا يصح إلا معه الفعل، ولا يحصل الفعل إلا معه.

3.1.2.1.1.2 التمكين في اللغة الإنجليزية

كما يمكن تعريف التمكين بالرجوع إلى الأصول اللغوية لكلمة "Empowerment" حيث يعرف الفعل يمكن "Empower" في قاموس وأكسفورد على أنه عملية منح السلطة القانونية أو الرسمية :

.To invest legally or formally with power: to authorize, license

أو تحويل السلطة لشخص ما [61] (ص:22).

وأيضاً لجأ بعض الباحثين إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة [62] (ص:06):

- المصدر: Power ويعني القوة والسلطة
- السابقة (Prefix) em تعبر عن الحركة (إعطاء أو أخذ) القوة والسلطة
- اللاحقة (Suffix) ment توحى بوجود نتائج ملموسة نتيجة لزيادة القوة.

وبالتركيز على مكون القوة "power" بداخل مصطلح التمكين "Empowerment" يتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة ما، والتمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يتمكن من أداء العمل بشكل أكثر فعالية. ويرى أصحاب هذه النظر أنه من خلال إعطاء العمل الداخلي استقلالية، ومشاركته في صنع القرار، وفي تحديد أساليب تنفيذه، فإن الحصيلة الكلية للقوة في المنظمة تزيد ولا تنقص، فالتمكين يقلل من السيطرة ولكنه يزيد من القدرة على الأداء الفعال المبتكر، فالقيمة الأساسية التي يركز عليها التمكين أن "المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة" [55] (ص:13)

فالقوة بهذا المعنى ليست "شيئاً" متواجداً خارج إطار العلاقات الإنسانية، وإنما هي جزء أصيل متواجد بشكل دائم وإن كان متغيراً، داخل هذه العلاقات، وتنتضح أو تكشف هذه القوة من خلال التعامل مع موقف ما في مجتمع ما [55] (ص:13). ومن ثم فإن تعريف القوة [63] (ص:163) هي قدرة الطرف الأول على التأثير في الأطراف الأخرى وأن تعمل وفق إدارة الطرف الأفضل. وهناك 5 أنواع للقوة في المنظمة:

- قوة الكفاءة Rewards power
- قوة الخبرة Expert power
- قوة المرجع Referent power

• قوة السلطة الشرعية أو المنصب Position or legitimate power

• القوة القسرية Coercive power

أما القوة في المنظمة الممكنة فتشير إلى "الثقة الذاتية والوعي الكامل بالقدرات والحقوق والإيجابية في التأثير على إعادة تشكيل ديناميكية هذه القوة" [55] (ص:13) ، ومن ثم يمكن تقديم تعريف جديد للقوة، بحيث يتلاءم مع ثقافة التمكين، على أنه: إعادة توجيه القيم والمعتقدات التي توجه السلوك، بحيث تدعم وتحرر الأفراد بدلا انتقاصها لحيز التفكير والحركة لديهم، فتمكين الفرد يعني وعيه بالعوامل المؤثرة على سلوكه وقدرته على تحديد العوامل التي تبرز سلوك ما من غيره.

4.1.2.1.1.2 التمكين في اللغة الفرنسية

بالعودة إلى المراجع التي تناولت تعريف التمكين في اللغة الفرنسية، نلاحظ عدم اتفاقها على مصطلح محدد للتعبير عن التمكين، حيث نجد العديد من المصطلحات التي يتم اعتمادها مثلا [64] (ص:30):

L'appropriation, la gestion participative, l'autonomisation, la responsabilisation, l'habilitation, le pouvoir d'agir

والمصطلحين الأكثر استعمالا في هذه هما: Empowerment و Empouvoirement.

2.2.1.1.2 تعريف التمكين التنظيمي

تعرفه موسوعة إدارة الأعمال كما يلي: تمكين العميل الداخلي هو النمط الإداري الذي يحول دور المدير إلى دور: المدرب (Coach) المستشار (Adviser)، الكفيل (Sponsor)، المُيسِّر (Facilitation)، حيث الهدف الرئيسي من التمكين هو إعطاء العميل الداخلي حقوقا أكبر في اتخاذ القرارات حول المسائل المتعلقة بالعمل. سلطة اتخاذ القرار تتراوح من تقديم الاقتراحات إلى حد ممارسة حق الفيتو على قرارات الإدارة [13] (ص:253).

وفق هذا التعريف، التمكين عملية منظمة ذات عناصر محددة (مدخلات محددة ومخرجات محددة) الهدف منها تحقيق مستوى أعلى من الأداء وإرضاء العميل الخارجي. وهو ما يؤكد Blanchard أن التمكين يضمن عملية التحول التدريجي للمسؤولية مع توجيه العملاء الداخليين ومساندتهم، فهي إذن رحلة من السيطرة الخارجية إلى السيطرة الداخلية [65] (ص:35).

و يعرفه كل ممن Seigle و Gardner بأنه إنحدار للسلطة من أعلى إلى أسفل وهو بالأساس إعتقاد المنظمة بأن القرارات المتخذة في أقل مستوى في الهيكل التنظيمي (موظفو الخط الأمامي أقرب إلى العميل الخارجي) جيدة، لذلك و جب إعطاء السلطة و المهارات و الموارد والأدوات الضرورية للاستجابة بفعالية لحاجات العملاء، وبناءً على هذا فالمديرين في هذا المحيط أقل رقابة على المرؤوسين و يقتصر دورهم على المساندة والدعم [66].

وفي نفس السياق الذي يتناول المفهوم من خلال معيار الهادفية حيث يعرف التمكين على أنه "قوة إرضاء العميل الخارجي" [55] (ص:14) ، والتي يتم بمقتضاها تحويل العميل الداخلي السلطات اللازمة لتحديد احتياجات العميل الخارجي بسرعة وفعالية، وذلك من منطلق أن العميل الداخلي يفعل ما ينبغي عليه عمله في الحال لإرضاء العميل الخارجي وليس لإرضاء الإدارة، وفق مبدأ إذا لم يفز متلقي الخدمة، فإن الإدارة تخسر.

كما يفرق البعض بين نوعين من التمكين بحسب الهدف من كل منهما، فقد يكون الهدف هو إعادة تخصيص السلطة أو القوة بين مقدم الخدمة ومتلقيها كنتيجة لعدم الرضا من قبل الأخير عن الوضع القائم، أو قد يكون الهدف من إعادة التخصيص هو الرغبة في تحقيق المزيد من التطوير في حالة الرضا عما هو كائن وشعور متلقي الخدمة بالاحترام والتقدير لإسهاماته من قبل مقدمي الخدمة (العميل الداخلي)، ووفقاً للشكل الأول تكون عملية "نقل السلطة" هي محور الاهتمام، أما في الشكل الثاني فإن عملية "الشراكة" هي الأساس [55] (ص:14).

ويعرفها أيضا Chandler على أنها عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين في المنظمة [66]. والبعض نظر إلى التمكين من وجهة نظر الفرد على أنه زيادة الرقابة الذاتية وأيضاً كعملية لتعزيز الكفاءة الذاتية، Irvin يعرف التمكين بأنه [56] (ص:12): العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة، وفي نفس المنظور يعرفه Mishra و Spreitzer بأنه: عملية داخلية والتي يعكس فيها التمكين الشعور بالرقابة الذاتية في مكان العمل بدلا من كونه مجموعة من الممارسات الإدارية، وهذه النظرة إلى التمكين تقتصر على الفرد أي العميل الداخلي وأقل إهتماما بالسياق أو المحيط، ويتطابق هذا التعريف مع تعريف Davide Wettenet أن التمكين هو العملية التي بموجبها يتولد الحس بالكفاءة الذاتية والتحديد الذاتي والسيطرة الداخلية بالإضافة إلى الإحساس بالقيمة والثقة بالآخرين [55] (ص:17).

فعلى عكس المجموعة الأولى التي تعرف التمكين بوصفه عملية، المجموعة الثانية تعرفه بوصفه شعور، الهدف منه: تحرير العميل الداخلي من القيود وإعطائه الفرصة لاتخاذ القرار والمبادرة، ومن هذا التحرر ينبع الشعور بالقوة.

واستنادا إلى تعريف Bowen and Lawler أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره دون التزام المنظمة وخاصة إدارتها العليا من خلال مناخ تنظيمي داعم ورؤية مؤسسة مشجعة، لكي تتوافر للفرد الثقة بالنفس والقناعة فيما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها [67] (ص:06).

ومن بين التعاريف الأكثر شمولاً تعريف Conger و Kanungo حيث يعرفانه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية وذلك بتوفير وتزويد العميل الداخلي بالمعلومات المساعدة على زيادة مقدراته الذاتية" [56] (ص:12).

كما يعرف التمكين الإداري بأنه إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية [57] (ص:11).

كخلاصة لكل هذه التعريفات يمكن القول بأن التمكين هو:

- إعطاء العميل الداخلي صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة وحرية المشاركة وإبداء الرأي.
- تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع.
- ينظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها وليست غاية في حد ذاتها وبالتالي يحرر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه.

- حالة ذهنية للعميل الداخلي تعطيه:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل يسير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة.

- حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل بحيث يعترف المدير بالعميل الداخلي ودوره الذي يقوم به دون التقليل من أهمية ذلك الدور.

- إعطاء الحرية لمن يمتلك إرادته والمسؤولية لمن يتحملها والثقة لمن هو جدير بها وغير ذلك من استغلال المقومات الشخصية التي يمتلكها العميل الداخلي، بحيث تنفرغ المنظمة لأشياء أكثر أهمية من مراقبة الموظفين والتأكد من أنهم يعملون.

2.1.2 العلاقة بين التمكين و المفاهيم الإدارية الأخرى

إن تعدد التعاريف لمفهوم التمكين سببه تعدد و اختلاف الزوايا التي يتم التركيز عليها في تعريف مضمون المفهوم و قد رأينا في المطلب السابق كيف تتقاطع التعريفات مع العديد من المفاهيم الإدارية و هو ما سنبحث فيه في هذا المطلب.

1.2.1.2 علاقة التمكين بالتضمين و المشاركة

1.1.2.1.2 علاقة تضمين العميل الداخلي بالتمكين (Involvement and

Empowerment)

التضمين (Involvement) هو عملية دعوة العملاء الداخليين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات تفكير جماعية، وقد تأخذ شكل: دوائر الجودة Quality Circle، فرق الإحاطة Team Briefing، فرق العمل الجماعي Team Working، فرق العمل المدارة ذاتيا Self Managed Teams، جماعات حل المشكلات. وقد ارتبط مفهوم التضمين عادة بمدخل التغيير التنظيمية مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، خدمة العميل الخارجي، منظمة التعلم [68] (ص:540).

هذا التعريف يرى أن التمكين شكل من أشكال تضمين العميل الداخلي، حيث العمل في إطار فرق العمل الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار والمساءلة عما تم اتخاذه هو جوهر هذه العملية.

كما يشير Lashley أن التمكين أكثر أهمية اليوم من التضمين (Involvement) الذي إنتشر في الثمانينيات، ومن المشاركة (Participation) التي شاعت في السبعينيات [68] (ص:541). أي أن التمكين هو التطور الطبيعي لعملية تضمين العميل الداخلي، بمعنى تضمين هذا الأخير في عمليات اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بالالتزام والارتباط بالمنظمة، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى شعورهم بالتمكين- الذي يشمل أعلى درجات الالتحام بين العاملين والمنظمة.

ويركز تعريف آخر [55] (ص:21) على نقطة الخلاف بين المفهومين حيث يرى أن عملية تضمين العميل الداخلي مفادها إعطائه الفرصة للمساعدة في حل المشكلات والتأثير في صنع القرار، أما التمكين فيقتضي قيام كل من العاملين والمديرين بحل المشكلات وصنع القرارات التي كانت تاريخياً حكراً على المديرين فقط.

2.1.2.1.2 علاقة التمكين بالمشاركة: Participation

يعرف شيرمرهورن المشاركة على أنها: السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهتمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي [69] (ص:37). ويركز مفهوم المشاركة على ثلاثة عناصر أساسية هي: التأثير Influence، التفاعل Interaction، وتبادل المعلومات Information Sharing.

إعتماداً على الأدبيات المتعلقة بموضوع المشاركة في عملية صنع القرارات فلقد تم اعتبارها واحدة من المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق التمكين في المنظمة. ويربط Marchington بين المشاركة والتضمين حيث يؤكد على أن تعريف المشاركة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي [68] (ص:549):

- درجة تضمين (Degree of Involvement) العميل الداخلي (مدى تأثير العميل الداخلي على القرار النهائي).
- مستوى التضمين (Level of Involvement) سواء في الوظائف العادية، المستويات الإدارية العليا.
- أشكال التضمين (Forms of Involvement) (المباشر، غير المباشر، المالي)
- النطاق العام الذي يأخذ بعملية التضمين The range of subject matter being considered in the involvement scheme.

إذن فالمشاركة من وجهة النظر هذه لا تتضمن بالضرورة تمكيناً للعميل الداخلي بالرغم من أن أسلوب المشاركة يسمح له بالاشتراك في صنع القرارات إلا أنه لا يضمن تقبل إسهاماته على أساس منتظم.

في حين أن Lawson تقول أن تمكين المرؤوسين هو إشعارهم بالتقدير من جانب المدير عن طريق إشراكهم في صنع القرارات وفي عملية التخطيط الأمر الذي ينتج عنه بذلهم مجهود

أكبر في العمل وإظهارهم كفاءة أعلى ويرى في المقابل كل من Offman و Hollande أن تمكين السلطة للمرؤوسين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي، ويختلف عنها في نواحي أخرى حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين العميل الداخلي أوسع نطاقا فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين إلى إشراك جميع الموظفين في قرار جماعي [70] (ص:72).

أما تمكين الموظفين فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضا حيث يمنح الموظفين سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل النواحي المهمة، بدءا من وضع جدول زمني للأعمال إلى اتخاذ القرارات التي يتم تنفيذها فتمكين السلطة يقوي الموظفين، ويعطي لهم إحساسا بالملكية والتحكم في وظائفهم.

2.2.1.2 العلاقة بين التفويض والتمكين

لقد تعددت تعريفات التفويض في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بتعدد اتجاهات الباحثين والزوايا التي نظروا من خلالها إلى هذا المفهوم. ففي حين يعرفه البعض من الناحية القانونية على أنه نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بناء مسؤولية عن تلك الاختصاصات المفوضة [71] (ص:14).

ويعرف كل من Locke و Schmerger التفويض بأنه عملية نقل أو تحويل سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية إلى الأفراد في المستويات الدنيا للمنظمة، كما يُعرف بأنه " أحد الأساليب الإدارية الذي يعتمد على قيام الرئيس بنقل جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لهم" [56] (ص:24). ويعرف أيضا بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات [72] (ص:13).

قد يعتقد البعض أن التمكين هو المصطلح الجديد لمفهوم التفويض حيث يتم النظر إلى التمكين كإمتداد لفكرة التفويض، وفقا لهذا التصور فإن التمكين ما هو إلا سلطة يمنحها شخص ذو مركز أو مستوى إداري أكبر لشخص في مركز أو مستوى أقل لإنجاز العمل وإتمامه، وتتضمن المقايضة التقليدية The Typical Transaction هنا أن يقوم المدير بإعطاء الموظف المهمة المحددة لإنجازها بدرجات متفاوتة من الحرية على أن يقوم الموظف بالرجوع إلى المدير- في

المقابل- لأخذ رأيه وهذا ما يؤكد التعريف الذي أشار إليه Kinlaw والذي قسم فيه التمكين إلى ثلاثة مستويات لتفويض السلطة وهي [58] (ص:21):

- المستوى الأول: اعمل ولا ترجع إلي في أي شيء.
- المستوى الثاني: اعمل وبعد أن تنتهي اعرض الأمر علي
- المستوى الثالث: لا تعمل قبل الرجوع إلي لمناقشة الأمر.

يتضح من التقسيم السابق لمفهوم التمكين المساواة بين مفهومي التمكين والتفويض وأن الاثنين معا يعنيان نفس الشيء، وإن اختلفت درجات التمكين والتفويض باختلاف الأشخاص والمواقف، وبهذا المعنى فإن فكرة تمكين السلطة ما هي إلا سبيل جديد لوصف حقيقة قديمة.

التفويض هو مفهوم كثيرا ما يعتقد بأنه مرادف لمفهوم التمكين ولكن في الواقع هو يختلف عنه فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض نجد أن المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيراً من المعلومات يساعده على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة والمبادرة أوسع في نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والموظفين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت ايجابية تتم مكافأته وإن كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من ذلك حتى لا يتكرر الخطأ [69] (ص:35).

وتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف [67] (ص:31).

كما أن التمكين لا يعني فقط السلطة، وإنما يمثل المشاركة في المسؤولية تجاه تحقيق هدف ما أو أساليب الوصول إليه. وذلك بالإضافة إلى المساءلة المتبادلة عما تحقّق من أهداف والوسائل التي تم تفويضها في سبيل تحقيق هذه الأهداف. أي التمكين يمثل الشراكة في كل من المسؤولية والمساءلة [55] (ص:26).

جدول رقم 04: الفرق بين التفويض والتمكين [56] (ص:26)

التفويض	التمكين
<ul style="list-style-type: none"> ● نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس ● تظل المسؤولية للمفوض ● التفويض مؤقت ● في التفويض يقاد المفوض إليه ● المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض ● إن اخطأ الفرد يسحب التفويض 	<ul style="list-style-type: none"> ● إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر ويقرر ● يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل ● التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة ● في التمكين القيادة ذاتية ● المعلومات متاحة ● في حالة خطأ المفوض إليه يتحرى السبب ويعالج.

كما يتضح الفرق بين المفهومين السابقين بالرجوع إلى تعريف التمكين من الناحية اللغوية، حيث يعرف القاموس القانوني لـ Black التمكين على أنه: منحا للسلطة وليس أمرا بممارسة هذه السلطة "A grant of authority than a command of its Exercise" أي أن التمكين يمثل منحا للسلطة وليس إصدار التعليمات بممارسة هذه السلطة كما في حالة التفويض ومنح السلطة يختلف عن تفويضها، حيث أن المنح هو إعطاء السلطة بصفة أصلية، أما التفويض فهو نذب صاحب السلطة لشخص آخر في ممارسة جزئية وقتية من اختصاصات صاحب السلطة الأصلية، ومن ثم يتضمن المصطلح الأخير- التفويض- أمراً بممارسة هذا الاختصاص الجزئي [55] (ص:27).

3.2.1.2 التمكين وإدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة يستلزم تطبيقها توفر مستلزمات بشرية ومادية وفنية وبناء مؤسسي خاص، ولا يوجد تعريف جامع وشامل لإدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها [73] (ص:09) Kinlow بأنها الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود الأفراد في المنظمة لأغراض رفع مستوى الجودة، كما توصفها أيضا بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات. إلا أن Bill Ginnodo يذهب أكثر في تعريفه لها

حيث تعريف إدارة الأعمال المعاصر يختلف عن التعريف التقليدي لإدارة الأعمال والذي يحدّد وظيفة مدير الأعمال (Manager) في أربعة وظائف- التاريخية- وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، المراقبة، فيستبدل هذا التعريف بآخر يركز على إدارة الجودة الشاملة ووظائف مدير الأعمال تصبح كالتالي [73] (ص:10):

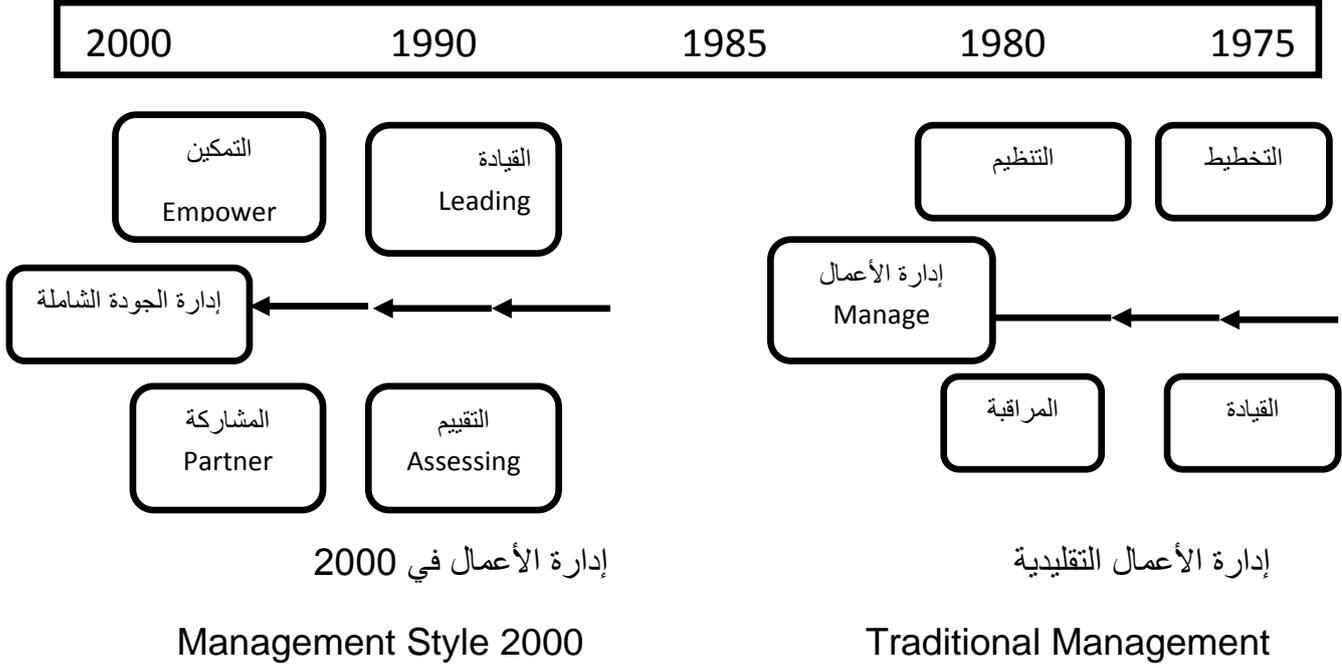
• **القيادة To leading**: التي تنطوي على توضيح الرؤية والقيم والإستراتيجيات والأهداف ، ومواءمة السياسات والممارسات وخطط العمل، وتحسين العمليات، والتنظيم والاتصال والحديث عن الجودة الشاملة.

• **التمكين To Empowering**: عن طريق تفويض السلطة للأفراد بصورة روتينية جنباً إلى جنب مع المسؤولية، التصحيح الروتيني للأخطاء، والتحسين الوظيفي، التوجيه، وعمليات التحسين المستمر، وتكريس ثقافة التعلم والاعتراف بجهود التحسين، الإشراف والتدريب وتقديم الاستشارة وإزالة الحواجز التي تحول دون الارتقاء بالأداء.

• **التقييم To Assessing**: تشمل كل آراء العملاء الخارجيين والداخليين، وذلك باستخدام الجودة والإنتاجية، وقسم التقييم واستخدام المعايير Benchmarking.

• **المشاركة (الشراكة) Partnering**: الذي ينطوي على سد الفجوة بين الأداء من خلال العمل مع العملاء، النقابات والموردين والجامعات، والعمل مع الحكومة والجماعات المحلية من أجل استباق وحل القضايا البيئية وغيرها.

والشكل التالي يوضح الانتقال إلى المفهوم الحديث للإدارة :



الشكل رقم 14: تطور نمط الإدارة [73] [10]

هذا التعريف الذي يركز على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأن التمكين أحد ركائز هذه الفلسفة، أي إستراتيجية التمكين تقود إلى تأسيس واستكمال النفاذ والنواحي التي تدعو إليها إدارة الجودة الشاملة، من خلال تأكيدها على نوع التدريب، الذي يحتاجه العملاء الداخليين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة وإزالة الموانع والعوائق أمامهم وجعلهم يفخرون بعملهم وجعل كل شخص فيهم مسؤول عن تحقيق الجودة، وعلى حد وصف Crosby [70] (ص:45) فإن إستراتيجية التمكين تستهدف إزالة الحواجز التي تسلب العميل الداخلي حقه في الافتخار بعمله وتحمل مسؤولية قراره في تحقيق الجودة.

وعلى عكس وجهة النظر السابقة التي تناولت تعريف التمكين كمفرد في عملية إدارة الجودة الشاملة فإن هناك من يرى أن التمكين مفهوم قد يكون أكثر شمولاً من إدارة الجودة الشاملة، فالتمكين وإن كان يعد أحد أساسيات الموارد البشرية التي تستخدمها منظمة تطبيق الجودة الشاملة، إلا أنه في ذاته لا يؤدي إلى تحقيق الجودة فشركة هوندا مثلاً والتي أخذت بمنهج الجودة الشاملة قامت بالحد من نظامها الهيراركي الجامد، وواكب ذلك شراكة من قبل العاملين في صنع بعض القرارات، الأمر الذي ترتب عليه عدم الاستفادة الكاملة من طاقاتهم الكامنة، ومن هنا كان الرأي بأن التمكين الكامل Radical Empowerment قد يعد أبعد وأشمل وأكثر شمولاً من الجودة الشاملة [55] (ص:24).

وهناك من يرى المفهومين يختلفان، حيث أن الجودة الشاملة كمدخل للتطوير يركز على جودة المنتج النهائي ورضا العميل الخارجي. أما التمكين فيركز على "العملية" أكثر منها المنتج النهائي، أي أنه إذا كان منهج الجودة الشاملة يهدف إلى القيام بالعمل من خلال الشراكة بين الإدارة والعميل الخارجي، والإدارة والعميل الداخلي والموزع والمنتج، والمنتج والعميل الخارجي، والمدير والعامل. إلا أن كل ذلك يتم بالتركيز على العميل الخارجي ورغباته أما في ظل التمكين فإن التركيز يكون على العميل الداخلي، وذلك نتيجة النظر إلى العامل باعتباره "الزبون الحقيقي" لأية إدارة وأن الأداء المتميز سيصبح نتاجاً طبيعياً لإرضاء العميل الخارجي [55] (ص:24).

كما أن التمكين كعملية يتماشى مع خمس مبادئ من مبادئ Denning الأربعة عشرة، والتي تتمثل فيما يلي [55] (ص:25):

- مبدأ التدريب المؤسسي.
 - مبدأ توافر عنصر القيادة.
 - مبدأ الابتعاد عن الخوف وخلق الثقة وبنية ملائمة للإبداع والابتكار.
 - مبدأ تقليل التداخلات في الأعمال اليومية من قبل الإدارة.
 - مبدأ تشجيع التعلم والتطور الذاتي لكل من يعمل في المنظمة.
- ولكن هناك مجموعة من الاختلافات التي تشير إليها الباحثة عالية عبد الحميد من خلال الإشارة إلى ما يسمى الحقائق الأربع المطلقة التي يتضمنها منهج إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل:
- وضوح معايير الأداء المتفق عليها، والمتوقع الالتزام بها تماماً من قبل العاملين.
 - التأكيد على منع حدوث الخطأ، وليس تصحيحه.
 - الجودة هي تحقيق أداء خال تماماً من الخطأ.
 - الاقتصاد في التكلفة من خلال القيام بالعمل الصحيح من أول مرة.

هذه النقاط في مجملها تتعارض مع منهج تمكين العميل الداخلي، أن يكون التوجه الأساسي للمنظمة المُمكِنَة يتمثل في تشجيعها لعاملها على الأخذ بالمبادرة، وتطبيق الأفكار الجديدة، كما تقوم المنظمة المُمكِنَة على فكرة التعلم المستمر، والذي ينظر إلى الخطأ ليس بكونه أزمة يجب تجنبها وإنما بكونه فرصة للتعلم.

4.2.1.2 علاقة التمكين بالإدارة على المكشوف

يقول جون شستر "في حين تهدف أنظمة الجودة إلى إرضاء طرف واحد وهو العميل الخارجي، ويسعى منهج الإدارة بالأهداف إلى تحقيق الأرقام التي يحددها حاملي الأسهم والمالكين، فإن منهج الإدارة على المكشوف يركز على تحفيز الموظف وإرضاء العملاء الخارجيين وتسهيل مهمة الإدارة وتحقيق الأرقام التي يستهدفها المالكون وحملة الأسهم معا" [74] (ص:04).

ترتكز فكرة الإدارة المفتوحة - وتسمى أيضا إدارة المصارحة بالأرقام- على تحويل العملاء الداخليين إلى شركاء حقيقيين، حيث يؤكد (Schuster, J.Carpenter, Kane) أن فتح سجلات المنظمة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بانجازات وإخفاقات ومشاكل المنظمة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم [67] (ص:64). وهو ما يشجع العمل بروح وفاعلية و عقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة، ويتطلب هذا المنهج المصارحة بالأرقام ليتعرف جميع أفراد المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية والمالية والإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام من خلال الاجتماعات واللقاءات التي تعد جزءا روتينيا في العمل وبناءً على التعريف السابق يمكن القول أن منهج الإدارة المفتوحة هو السبيل الوحيد إذا ما أرادت المنظمة تمكين موظفيها، بمعنى أن الإدارة المفتوحة/ بالمكشوف تمثل مكونا في عملية تمكين العميل الداخلي. وعلى العكس من ذلك فهناك من يعرف الإدارة بالمكشوف تعريفا شاملا بحيث يصبح منهج التمكين هو يمثل مكونا رئيسيا في منهج الإدارة بالمكشوف، هذا الأخير يتكون من أربعة ممارسات للإدارة تقابلها أربعة توقعات لاستجابة العميل الداخلي كما يظهر في الشكل رقم (05).

فعندما تقوم الإدارة بتعليم العاملين وإدراجهم ضمن برامج تدريبية للرفع من كفاءتهم، فإنهم في المقابل يتوقعون قيام الإدارة بتحديد ما ينبغي عليهم القيام به بشكل واضح. وعندما تقوم الإدارة بتدعيم قدراتهم من خلال مصارحتهم بالأرقام الهامة بالنسبة للمنظمة فإنهم يتوقعون الحصول على حقوق جديدة تلائم وضعهم كشركاء، وليس كعاملين من خلال توفير كافة الموارد اللازمة لاتخاذ القرار فإن ذلك لا بد وأن يتضمن تفويض السلطة مصحوبة بالمسؤولية عن اتخاذ مثل هذه القرارات. وأخيرا فإن قيام الإدارة بتضمين عاملها يقابله توقعها من قبل العاملين بالحصول على التقدير والمكافأة عما تم الاضطلاع به من إبداع ومخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف.

جدول رقم 06: ممارسات الإدارة وتوقعات العاملين في منهج الإدارة بالمكشوف [55] (ص:28)

توقعات العميل الداخلي	ممارسات الإدارة
التحديد الواضح للأدوار Role	تعليم العميل الداخلي Educate
حقوق جديدة للعميل الداخلي Rights	تدعيم قدرة العميل الداخلي Enable
مسؤوليات محددة Responsibilities	تمكين العميل الداخلي Empower
المكافأة في المخاطرة Risk Reward	تضمين العميل الداخلي Engage

5.2.1.2 علاقة التمكين بالتسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

تبدأ المنظمات الناجحة خطتها التسويقية بموظفيها وليس بالعملاء وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي. وليس المقصود بالتسويق الداخلي ما يكون عكس التسويق الخارجي أو الدولي كما يقصد به كذلك بيع المنتجات للموظفين بالمنظمة وإنما يقصد بالتسويق الداخلي: "تلك الجهود لإيجاد قيمة لموظفي المنظمة ومن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافهم وأهداف المنظمة" لأنهم يعتبرون من أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة Stakeholders والمستهدفين بالنشاط التسويقي [75].

هناك علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتهم مفاهيم معاصرة ومتناغمة بعضها مع بعض. فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله، لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات العملاء الخارجيين حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة. وهو ما يعني أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين، بل ينسجم تماما معه ويعد مكملا له، فإن التعامل مع العملاء الداخليين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وحاجات العملاء الخارجيين، وعندها سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاءهم والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة [67] (ص:125).

يعد مفهوم التسويق بالعلاقات من المفاهيم المعاصرة في التسويق وفي إدارة الأعمال بشكل عام وهو يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر في داخل المنظمة كإدارة و عملاء داخليين وخارج المنظمة كموردين وعملاء خارجيين

ينسجم التسويق بالعلاقات مع مفهوم التمكين المعاصر، حيث يساهم هذا الأخير في تحسين جودة العلاقات بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين [67] (ص:127). وهذه العلاقة يمكن استيعابها من خلال منهج التسويق بالعلاقات. وقد عُرف التسويق بالعلاقات بأنه العملية التي يتم

بواسطتها تكوين وتعزيز علاقات المنظمة مع العملاء الخارجيين، وصيانة تلك العلاقة والمحافظة عليها. وعلاقة العميل الداخلي مع العميل الخارجي هي المفتاح الرئيسي لعلاقة العميل الخارجي بالمنظمة، حيث يلتقي مفهوم التسويق بالعلاقات والتمكين من خلال النقاط التالية [67] (ص:128):

- رغبة العميل الخارجي في التعامل مع العميل الداخلي الذي يتمتع بالاستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسؤول.
- حصول العميل الخارجي على معلومات وخبرات جيدة: فالموظف تكون لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل للمعلومات التي يحتاجها العميل الخارجي حول السلعة أو الخدمة، وبمقدور العميل الداخلي الممكن حل مشاكل العميل الخارجي بشكل أفضل.
- المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع العملاء الخارجيين دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو التعليمات أو للمركز.
- حصول العميل الخارجي على خدمات حسب الطلب لقدرة العميل الداخلي المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات العميل الداخلي وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.

3.1.2 أقسام و أبعاد التمكين و نواتجه

1.3.1.2 أقسام و أبعاد التمكين

مصطلح التمكين هو مصطلح عام، استعمل في مجالات عديدة مثلما أشرنا إليه سابقاً، وهذا ما جعله أكثر من مجرد تقنية إدارية **Managerial Technique** وقد تعددت البحوث التي تناولت هذا المفهوم وفي المجالات المختلفة، وقد انقسمت الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين بين توجيهين كبيرين هما التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي.

1.1.3.1.2 التمكين الهيكلي (الاتصالي أو الميكانيكي)

والذي يبنى على أساس من الالتزام الخارجي، حيث يربط المدير بين التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة، لامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة. حيث يشير Boudarias أن التمكين هو امتياز يمنحه المدير، ويمثل وسيلة ليس هدفاً في حد ذاته"، كما أن هذا الاتجاه يعتبر التمكين علائقي **Relational** حيث أن السلطة المكتسبة لدى شخص يمكن نقلها إلى شخص آخر. لقد وجدت أدبيات الإدارة أن استراتيجيات مثل الإدارة بالأهداف، دوائر الجودة، وتحديد الأهداف من قبل المرؤوسين، تمثل التمكين- الهيكلي- وتوفر بناء

تنظيمي والذي بواسطته يمتلك الموظف السلطة للتحكم في بيئة العمل والمهام التي يقوم بها ومخرجات العمل [62] (ص:09).

تعدد الرؤى والاتجاهات، يصعب تحديد أبعاد التمكين الهيكلي بشكل عام ومتفق عليه، ولكن سنقتصر في هذا على الأبعاد الثلاثة التالية [56] (ص:19):

1.1.1.3.1.2 المشاركة في عملية صنع القرارات

أشارت الأدبيات إلى أن المشاركة في الإدارة أو عملية صناعة القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية أو فردية تتضمن التنمية الشخصية والتطوير، الرضا الوظيفي، معدلات متدنية من نسبة الغياب ودوران العمل والرغبة في التغيير، فضلا عن ذلك فالمشاركة في عملية صنع القرار تنتج محصلات تنظيمية مرغوبة، وقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات والمخرجات المرتبطة بالأداء لذلك اعتبرت المشاركة واحدة من المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق التمكين الهيكلي في المنظمة.

2.1.1.3.1.2 المشاركة بالمعلومات [76] (ص:96)

أكد العديد من الباحثين على أهمية المشاركة في المعلومات في عملية تمكين العميل الداخلي وذلك من خلال المشاركة في عملية صناعة القرار وتنفيذ العمليات، وحصول العميل الداخلي على المعلومات المناسبة من زملائه بالعمل أو مشرفيه، أو المنظمة ككل. لذا فالمشاركة بالمعلومات مع الزملاء يمكن إعتبارها بعداً يقيس لنا درجة التمكين في مكان العمل ولتكون ممارسات التمكين فعالة يجب أن تزود بشكل مباشر العميل الداخلي بالمعلومات الضرورية.

3.1.1.3.1.2 التفويض

ركز الباحثون في دراساتهم على التفويض كواحد من الممارسات الإدارية ومع ذلك فقد كان تركيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار أكبر من تركيزهم على التفويض كأسلوب لاتخاذ القرار، وهناك دراسات أخرى أشارت إلى أن التفويض يعد أحد أنواع المشاركة في عملية اتخاذ القرار حيث أشارت دراسات أخرى إلى وجود تمايز بين المفهومين والاختلاف يكمن في أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار يعني المشاركة في السلطة، في حين التفويض هو بديل عن عملية اتخاذ القرار الذي يشمل التنازل عن السلطة [56] (ص:24).

2.1.3.1.2 التمكين النفسي

ويطلق عليه اسم التمكين العضوي، ويركز على شعور واتجاه العاملين نحو التمكين، فالتمكين النفسي متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين، عوضاً عن وجود أو غياب التمكين. ويتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بالتوجه نحو المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، ومن رواده العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، ومن رواده Conger Kanugo, Thomas Velthouse, Fetterman، فالتمكين حسبهم هو عملية ونتاج وحالة ذهنية. ويشدد هذا المنهج على التمكين كهدف في حد ذاته [77] (ص:65) ، وأن التمكين يتنافى مع السيطرة ويتقاطع مع إدارة المعرفة ويعزز الانتماء أو الالتزام الداخلي Internal Commitment.

ويمدّ التمكين النفسي جذورا مشتركة مع نموذج الإثراء الوظيفي وخصائص الوظيفة، حيث يظهر الإثراء الوظيفي عند منح الموظفين مزيداً من المسؤولية إزاء جدولة وتخطيط عملهم. وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العميل الداخلي، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير يشعر فيه الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته في التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

ويشير [55] Douney (ص:18) ، أن استعمال مصطلح التمكين يعطي انطباع بوجود خطأ ما في سياق حديثه عن دور القائد الذي يقوم بزرع الثقة في مرؤوسيه، ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكامنة من خلال تقليل تدخلاته في أمر عملهم إلى أدنى درجة، حيث يعتقد أن التمكين للبشر حق مكتسب لهم، وليس ممنوحاً من أحد فلكي "يُمْكِن" شخص ما ، فإن ذلك ينطوي على أن القوة قد تم انتزاعها منه في مرحلة سابقة، وهي فرضية غير صحيحة. إذن فالقائد لا يُمكن الأفراد، ولكنه في المقابل يدرك جيداً أن هؤلاء الأفراد لديهم من القوة والإمكانيات الكامنة التي من الممكن أن تتحول إلى دافع فعلي في حالة تسهيله لعملية التعبير عنهما. فالقوة إذن موجودة وإن كانت بشكل كامن لدى بعض الأفراد، وهذه القوة قد تظهر إما نتيجة مبادرة ذاتية، أو كاستجابة لمبادرة آخرين. أي أن القوة تكون كامنة ولكنها تظهر إذا توفرت الظروف الملائمة، والتمكين وفقاً لوجهة النظر هذه يتضمن [55] (ص:19):

- زيادة في القوة من خلال العمل الجماعي.
- زيادة في القوة من خلال الالتزام بتحقيق هدف مشترك.

فالتمكن النفسي يشجع العملاء الداخليين أن يشاركوا بإيجابية في عملية اتخاذ القرار، وتحقيق قيمتهم الذاتية، من خلال الإنجاز وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي والمعنوي.

ويشير Potterfield على أن التمكين النفسي يستلزم أن يكون هناك حرية إلى جانب القوة أو السلطة، أي حرية استخدام تلك السلطة، وهو بمعنى فعالية الشخصية أو تقرير المصير، وهو ما يعني أن التمكين لا يمثل عملية، وإنما هو شعور ينتج عن الإحساس بالحرية. ووفقا لوجهة النظر هذه فإن التمكين لا يشمل هدفا في حد ذاته وإنما تحرير العميل الداخلي هو ما يمثل هذا الهدف [61] (ص:22). ويشمل هذا التحرير التخلص من القيود التنظيمية التي تعوق اتخاذ قرارات وأفعال مبادرة، ومن هذا التحرر ينبع الشعور بالقوة.

هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين النفسي وهي: [67] (ص:30-31):

1.2.1.3.1.2 المعنى Meaningfulness

ويعكس معنى الإحساس بوجود الغاية والارتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو غاية المهمة، كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله ومعايير، ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد، وكثيرا ما يقول الموظفون بأن وظيفتي لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

2.2.1.3.1.2 الكفاءة أو القدرة: Competence

وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بمقدرته على أداء عمله بمهارة، ويتمثل هذا البعد مع الإتيان الشخصي أو الفعالية الذاتية، وتتفق مختلف الأبحاث التي أجريت في مجالات متنوعة مثل علم النفس الصناعي، الإدارة التربوية، أو علم النفس العيادي على تعريف القدرة .

3.2.1.3.1.2 الاستقلالية وحرية التعبير Self-determination

إضافة إلى الشعور بالقدرة والكفاءة فإن الاستقلالية وحق الإدارة و الاختيار تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، مما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

4.2.1.3.1.2 Impact التأثير

فيعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية، الإدراكية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل.

2.3.1.2 أهمية ونواتج الأخذ بتمكين العميل الداخلي

1.2.3.1.2 أهمية التمكين

ذكر الكبيسي نوعين من مبررات الأخذ بالتمكين [69] (ص:39):

1.1.2.3.1.2 مبررات واقعية وعلمية

ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعميل الداخلي، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح.

2.1.2.3.1.2 مبررات تطويرية وإستراتيجية

من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية مُتمكّنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العميل الداخلي فيها.

أما أفندي فحدد أسباب اللجوء إلى التمكين بالآتي [57] (ص:25):

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم انشغال الإدارة بالأصول التقليدية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة وتميزها.
- أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلاقة.
- تقوية جوانب الرضا، الانتماء والتحفيز الوظيفي.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساساً أكثر بالإنجاز في عملهم.

ومما لا شك فيه أن المنظمة الممكّنة تحل محل المنظمة الأمرة التي تركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً بعيداً عما يدور في الواقع. وعلى العكس من ذلك تستغل المنظمة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل وأحسن.

2.2.3.1.2 نواتج التمكين (فوائده)

كثيرة هي البحوث والدراسات، خاصة في العشر سنوات الأخيرة- الأمريكية تحديداً- التي حاولت، ولا تزال، تحديد فوائد التمكين ونتائجه سواء على المنظمة أو الفرد العامل فيها، وأيضاً بوصف التمكين إستراتيجية، وبوصفه أيضاً سلوك أو ممارسة، وفيما يلي بعض نواتج تبني مفهوم التمكين:

1.2.2.3.1.2 نتائج خاصة بالموظف

- زيادة انخراط الموظفين في اتخاذ القرارات، تمكين العميل الداخلي يساهم في رفع مستوى مشاركته حيث أن التمكين يقوم على فكرة قاعدة صلاحيات إتخاذ القرار لتشمل الموظفين في المستويات الداخلية و توفير المعلومات لديهم بهدف تسهيل أداء مهامهم وإكسابهم خبرات ومهارات والمحافظة عليها.

- المحافظة على العمالة: ينظر للتمكين على أنه وسيلة هامة للحفاظ على موارد المنظمة البشرية، خصوصاً في ظل ما تتسم به بيئة المنظمة من منافسة شديدة، حيث يزيد من التزام العميل الداخلي تجاه المنظمة التي يعمل بها نظراً لارتفاع مستوى الرضا الوظيفي فيها.

- تطوير مستوى أداء العميل الداخلي: التشارك في المعلومات والمعرفة، وإعطاء الفرصة للموظفين في المساهمة في النجاح التنظيمي تؤثر إيجابياً على أداء العميل الداخلي، فالبيئة التي تعطي العميل الداخلي القوة على الفعل، والمشاركة في اتخاذ القرار، تزيد من فاعليته وتزيد من حماسه لإنجاز وظائفه وهو ما يؤدي إلى رفع الأداء والفعالية.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: العميل الداخلي المُمكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن

حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتحول 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.

ويؤكد رأي آخر على نفس الفكرة حيث يرى عدم واقعية الاعتماد على إعطاء الأوامر للموظفين لكي يبادروا بالاهتمام بعملائهم الخارجيين. فالعميل الداخلي مثله في ذلك مثل العميل الخارجي يرغب في أن يشعر باهتمام المنظمة به وبرغبته. ومن ثم لا بد أولاً أن تتوفر نوع من العلاقات الفعالة داخل المنظمة بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى وكذلك قبل توافرها خارجها. ويمكن تدعيم العلاقات بين الإدارة وهؤلاء العاملين من خلال: خلق مناخ من الثقة في قدرات الموظفين وإمكاناتهم، الأمر الذي من شأنه أن يخلق لديهم الحس بالقيمة تجاه ما يمثلونه بالنسبة للمنظمة وتجاه قيمة إسهاماتهم فيها. وتظهر هذه الثقة من خلال إتاحة الفرص للموظفين لاتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات والتعبير عن وجهات نظرهم بحرية. وعلى هذا تتحدد عناصر العلاقة الفعالة Effective Relations بما يلي [55] (ص:39):

العلاقات الفعالة = الإحساس بالثقة + الشعور بالقيمة + الحوار

ومما سبق تتضح أهمية التمكين في كونه يحقق رضا العميل الداخلي الذي يسعى بدوره لتحقيق رضا العميل الخارجي، والذي يمثل الركيزة الأساسية لتواجد أي منظمة "فرضا العميل الخارجي يبدأ حقيقة برضا العميل الداخلي" هذا بالإضافة إلى أهمية التمكين كوسيلة لإطلاق طاقاتهم في محاولاتهم للتميز والإبداع. و يأتي ذلك من خلال إحساسهم بالمسؤولية تجاه ما يقومون به.

• تحقيق رضا العميل الداخلي: يصنف التمكين ضمن أكثر العوامل المسؤولة عن رضا العميل الداخلي ويشير أحد المفكرين إلى أن الكثير من المنظمات تهتم بكيفية تقديم خدماتهم إلى العميل الخارجي، مع إهمال العميل الداخلي، وهذا فحوى الفرضية التي تحدث عنها يحي ملحم والتي تقول بأن سعادة ورضا العميل الخارجي من رضا الموظف أو العميل الداخلي، وربحية المنظمة أيضا من رضا العميل الخارجي [67] (ص:120).

فهذه المنظمات لا تدرك أهمية عميلها الداخلي، ومدى ما تمثله العمالة الساخطة أو غير الراضية من خطر على بقاء المنظمة. فلا يمكن أن يحقق الأداء المطلوب عميل داخلي ساخط ويشعر بالإحباط والتعاسة، ويجتهد للإرضاء العميل الخارجي.

● تحقيق الانتماء والالتزام (Commitment): يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعميل الداخلي، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من الأدبيات أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعميل الداخلي شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبة بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب وتناقص في معدلات دوران العمل.

● تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات: فالتمكين يعزز من برامج التدريب لأنه يركز على تدريب العميل الداخلي وتوسيع قاعدة ما يقوم به من عمل، ومحاولات تبرير الدرجة العالية من الثقة الممنوحة له من قبل رئيسه، فمن خلال التمكين يصبح هناك إتحاد بين الإدارة والعميل الداخلي، فالكل شركاء في صياغة الأهداف والخطط، ويختفي التمييز بين المصلحة الذاتية ومصلحة المنظمة.

2.2.2.3.1.2 نتائج خاصة بالمنظمة

بينت دراسات كثيرة أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المنظمات، فإنه يكون أمراً حتمياً على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق التميز وتقديم في مستوى أرباحها. وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل Job Enrichment (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية، وجودة الخدمات (المصدقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد المُمكّن من ناحية ونوعية الخدمات Service Quality التي يقدمها الموظف للعميل الخارجي من جهة أخرى، وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية.

ومن نتائج التمكين على المنظمات ما يلي [67] (ص:124-125):

- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة: فالعميل الداخلي الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل نوعاً وكماً.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- زيادة المنظمة في برامج التطور والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له، هذا و من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير تتمثل في مقاومة التغيير والخوف منه.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين الموظفين من خلال مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة [78] (ص:72) ، فالأفراد المُمكنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

2.2. التحول إلى المنظمة المُمكنة Empowering organization

أشارت العديد الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين أن القرن الواحد و العشرين يمكن أن يطلق عليه "عصر التمكين" حيث تتجه المنظمات نحو تبني فلسفة التمكين كاختيار لمعالجة النقائص و السلبيات التي تعاني منها المنظمات التقليدية (البيروقراطية)، وبالتالي التحول إلى منظمة مُمكنة، وتشير البحوث إلى ثلاثة عناصر تمثل في مجملها "جوهر" عملية التمكين وهي على التوالي: ثقافة التمكين، دور القائد الممكن و فرق العمل المُمكنة، فأية منظمة تهدف إلى تبني التمكين كإستراتيجية عمل لها، لا بد أولاً أن تأخذ في الاعتبار الشروط الواجب مراعاتها بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر الجوهرية، و التي لا يمكن أن يقوم التمكين إلا بها.

1.2.2 الانتقال من نمط ثقافة المنظمة التقليدية إلى ثقافة التمكين

بالرغم من قلة المراجع التي تتحدث عن هذا الموضوع إلا أن الطالب حاول دراسته من خلال التركيز على الاختلاف بين الثقافتين إجمالاً ثم كيفية بناء ثقافة تمكين.

1.1.2.2 ثقافة التمكين

تعد عملية تغيير ثقافة المنظمة عملية معقدة، كما تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً لانطوائها على تبني قيم جديدة و اقتراحات جديدة، و من ثم سلوكيات جديدة و قد أشار Alan Randolph، إلى مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية الانتقال إلى ثقافة التمكين، حيث من المفيد التركيز على الأفراد بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، و قد حدد Chris Argyris، نوعين من الالتزام الذي يحكم علاقة المنظمة بالعميل الداخلي و مدى توافقهما مع ثقافة التمكين [76] (ص:69).

الالتزام الخارجي external commitment الذي يتفق مع التنظيم الإداري التقليدي الذي يركز على القيادة و السيطرة (command/control) الذي يميز التنظيم الهرمي حيث يقوم المدير في المنظمة المبنية على الالتزام الخارجي بـ:

- تحديد المهام للموظفين في المستوى الأدنى.

- تحديد السلوكيات المطلوبة لتنفيذ هذه المهام.

- تحديد أهداف الأداء، و الأهداف ذات الأولوية للموظف.

و على العكس من ذلك، فالالتزام الداخلي internal commitment، هو أكثر اتساقاً مع ثقافة التمكين، فهو يحدد نوعية العلاقة بين المديرين و المرؤوسين بشكل يتطلب تحولاً كبيراً في مواضع المسؤولية على النحو التالي:

- الأفراد يحددون مهامهم و أدوارهم ضمن سياق رؤية المنظمة و أهدافها التي تحددها الإدارة.

- يحدد الأفراد السلوكيات و خطط العمل المناسبة لتنفيذ هذه المهام.

- يتشارك المدراء و المرؤوسين في تحديد أهداف الأداء للأفراد.

- يحدد المديرون و المرؤوسون معا الأهداف الفردية ذات الأولوية و مدى و كيفية ارتباطها بأهداف المنظمة.

هذه النقاط تبين الفارق الشاسع بين الالتزام الداخلي و الالتزام الخارجي، و توضح مدى صعوبة التغيير من ثقافة القيادة و السيطرة، إلى ثقافة التمكين، حيث توجد مجموعة من التحولات و التوجهات، والتي تتوافق مع ثقافة التمكين و تؤدي إلى سلوكيات "مُتمَكِّنة" من قبل العملاء الداخليين، ويعرض الجدول رقم (07) هذه المجموعة من التحولات التي تمثل الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية و المنظمة في ظل التمكين [76] (ص:98).

الجدول رقم 07: الفرق بين ثقافة المنظمة الهرمية، و ثقافة التمكين [76] (ص:98)

ثقافة المنظمة الهرمية	ثقافة التمكين
التخطيط	تصور
قيادة و سيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية (جماعية)
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة (متداخلة)
طرق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدربون / قادة فريق
عملاء داخليين (عاملين)	أعضاء الفريق
إدارة بالمشاركة	فرق الإدارة الذاتية (الفرق الممكنة)
افعل ما أمرت به	امتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأي سديد

المقارنة بين المفردات في القائمتين توضح لنا مدى الاختلاف بين الثقافتين، فمثلا "التخطيط" يوحي بأن شخصا ما "عادة يكون المدير" يعرف أين نحن ذاهبون و أفضل وسيلة

للوصول إلى هناك، و علينا فقط إتباعه، "التصور" يقترح أن احدهم يشير إلى أين نريد الذهاب (ربما المدير مرة أخرى) و لكن، كيف يبقى الباب مفتوح للمناقشة و الاقتراح من جميع المعنيين؟

كذلك " المراقبة" يوحي بأن شخصا ما (عادة المدير) يجب أن يتحقق من أداء كل فرد ويعطي تقييما للأداء و التغذية الراجعة في المقابل "الرقابة الذاتية" تشير إلى أن كل شخص يعرف بوضوح الهدف المطلوب و يملك مهارات القياس، فضلا عن توفر البيانات ذات الصلة لديه، وبالتالي يمكنه أن يقيم أداءه و أن يجري التعديلات اللازمة على سلوكه للبقاء ضمن نطاق الأهداف المرسومة.

مثال آخر "افعل ما أمرت به" مثال على سلوكيات الالتزام الخارجي. كأن يقال لك ما يجب القيام به، يمكنك أن تفعل ذلك و لكن من فضلك لا تستخدم عقلك، و يقابله " إمتلاك العمل" كمثال على الالتزام الداخلي، و يقترح أنه في ثقافة التمكين الفرد يهتم بالنتائج و يستخدم ذكاه و يعطي أحكاما و يتخذ القرار.

مما سبق فان الاستجابة تكون مغايرة تماما في ثقافة المنظمة الهرمية، عنها في ثقافة التمكين. فهذه الأخيرة تدفع الأفراد إلى عمل ما يروونه ضروريا للقيام به و كذلك المخاطرة و التعلم من الأخطاء و السعي وراء المسؤولية و تدقيق العمل و البحث عن الحلول للمشاكل و معرفة وقت عدم التطبيق فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين. إن غزارة وضوح هذه المنظمة (في ظل ثقافة التمكين) يبين المدى الشاسع بين المرحلة الهرمية و مرحلة التمكين [70] (ص:83).

2.1.2.2 آليات التحول إلى ثقافة التمكين

و من أجل توضيح الآلية التي يتم بموجبها التحول نحو ثقافة التمكين استعرضت عالية عبد الحميد [55] (ص:61-73) ثلاثة نماذج، يتناول الأول و الثاني منها التحول بشكل إجرائي مبسط، بينما يتناول الثالث آلية التحول بمنظور تجريدي أو فلسفي يسعى إلى تحليل الافتراضات التي تقوم عليها المنظمة التقليدية لكي تتحول نحو التمكين.

1.2.1.2.2 النموذج الأول

يتناول كيفية تحول المنظمة من شكلها الهرمي التقليدي إلى شكل أكثر تمكينا و وفقا لهذا النموذج تعد عملية " خلق الثقة" بين الإدارة و العاملين هي أساس التمكين.

ويشير النموذج إلى ثلاثة من المكونات اللازمة لخلق الثقة، و التي تعتمد فرضية أحقية كل عامل في إدراك المنظمة التي يعمل بها من خلال واحد أو أكثر من المستويات الإدارية التي تعلق موقعه الحالي، بمعنى أن يتمكن العامل من رؤية المنظمة كما يراها رئيسيه أو من هو أعلى منه. و ذلك حتى يكون أكثر قدرة على أداء ما يتواءم و احتياجات المنظمة و يكون أكثر فهما للتحديات التي تواجهها الإدارة من اجل جعل المنظمة أكثر فعالية و كفاءة، و تتمثل هذه المكونات الثلاثة في: الاجتماعات المفتوحة، و تبادل القيادة، و الاجتماعات متعددة المستويات.

و يقصد بالاجتماعات المفتوحة : أن يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في كافة إجتماعات الإدارة حتى يتمكنوا من إدراك كيفية تعامل المديرين مع المشكلات المختلفة، و كذا إدراك أنهم يعملون لمصلحة مرؤوسيهم إلى جانب مصلحة المنظمة، فالاجتماعات المفتوحة تعد وسيلة لتعليم العميل الداخلي، و يتم في أثناء ذلك بناء جسور من التفهم و الثقة.

المكون الثاني يتمثل في تبادل القيادة داخل الاجتماعات، بحيث يتمكن كل مدير من إدارة الاجتماع لمدة قد تمتد من شهر إلى ثلاثة أشهر، و يتيح هذا الأسلوب للمدير الأعلى في الفريق أن يتراجع و يشارك في الاجتماع كعضو و ليس كرئيس، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من أهمية حيازة السلطة و التأكيد على أحقية كل فرد في تولي المزيد من المسؤولية نحو ما يتخذه الفريق من قرارات.

الاجتماعات من فرق عمل متعددة المستويات skip level meetings ، بحيث يتمكن المديرين من إدراك المنظمة كما تبدو من منظور من يعمل أعلى أو أدنى منهم بمستوى إداري واحد أو أكثر، و بالمثل تتيح مثل هذه الاجتماعات إدراك تحديات عمل رؤسائهم و تعد هذه الاجتماعات وسيلة مباشرة و أكثر فعالية للاتصال بين الإدارة و عملائها الداخليين.

2.2.1.2.2 النموذج الثاني

فيمكن النظر إليه بكونه مكملاً للنموذج السابق، حيث يشير إلى ثلاثة أدوات لا بد من الأخذ بها، داخل الاجتماعات المذكورة في النموذج الأول من اجل نقل العميل الداخلي من حالة اللاتمكين و التفكير المعتمد على رد الفعل reactive إلى حالة التمكين و التفكير الخلاق.

أول هذه الأدوات هي محاولة خلق رؤية vision أو توجه تسعى المنظمة للوصول إليها. يضاف إلى ذلك أداة ثانية تتمثل في الاعتماد على منهج التساؤل بدلا من الاكتفاء بطرح الحلول فيما يخص تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الهدف. أما المكون الثالث فأطلق عليه مسمى الأسئلة

الفعالة effective questions و التي يتم بموجبها الربط بين الأداتين السابقتين. فالأسئلة الفعالة تمكن من تحقيق مزايا خلق الرؤية أو الهدف المستقبلي، و مزايا إتباع أسلوب التساؤل بدلا من طرح الحلول، ويتمتع كل من هذه الأدوات بقوة في حد ذاته وتعتبر الأداة الثالثة أداة التمكين القصوى [76] (ص:97).

فالأسئلة الفعالة هي التي تحفز على التفكير الإبداعي و المشاركة، أما الأسئلة غير الفعالة فتشجع ثقافة رد الفعل وتعمل على تعزيز ميكانيزمات الدفاع الذاتي، ومن أمثلة الأسئلة غير الفعالة:

- ما هو الخطأ في هذه العملية ؟ و كيف يمكن أن يؤثر ذلك عليّ ؟

- كيف يمكن تجنب كوني المخطئ في ذلك ؟ و لماذا يحدث هذا لي دائما؟

فالملاحظ في هذه الأسئلة أنها لا تدعم النظر إلى الأمام و تولد الشعور بعدم التمكين وتجعل من الفرد كونه "منفذا" و ليس "منتجا" و على النقيض من ذلك التوجه نجد أمثلة للأسئلة الفعالة:

- ما هي القيمة التي يمكن أن تستفيدها من هذا الوضع؟ و كيف يمكن الاستفادة من ذلك؟

- كيف يمكن تحويل هذا الوضع إلى فرصة؟ وما الذي يمكن عمله لكي نجعل ما تحقق يعد نصرا لكل فرد؟

مما سبق يتضح أن مثل هذه الأسئلة تنشأ عندما تدعم المنظمة الالتزام الداخلي، فهي تعد أول خطوة تجاه التمكين، و يقترح أن يشرع في الإجابة على هذه الأسئلة قبل البدء في عملية التمكين [76] (ص:97).

وللتعرف على خصائص أو سمات الأسئلة الفعالة نشير إلى أن الأسئلة الفعالة هي [55]

(ص:65):

• أسئلة مفتوحة: أي لا تعتمد على نمط نعم/لا للإجابة فهذا النمط لا يشجع الأفراد على التفكير والكلام و يقلل من الخيارات أمامهم.

• أسئلة تركز على المستقبل: فهي لا تصف الوضع الراهن بسلبياته بقدر ما تركز على النقاط الايجابية فيه كركيزة للانطلاق.

- التساؤل يكون ب (ماذا، وكيف) عوضا عن (لماذا)، فالأخير تؤدي إلى خلق حالة نفسية دفاعية بينما ماذا وكيف تشجعان على تعدد الإجابات.
- أسئلة تشجع الأفراد على التعلم من خلال الإجابة، فهي تخلق نوعا من العلاقات بين طرفي السؤال و من ثم تشجع على وضوح الرؤية و الإبداع.
- أسئلة تعطي انطبعا عن تفتح القائد و استعدادة لسماع آراء مرؤوسيه.
- أسئلة ذات توجه نحو المخاطب حيث تصل الرسالة صريحة عن أهمية ما يفكر و يشعر به هذا المسؤول و بالتالي تبني علاقة من التعاون و الثقة بين طرفي السؤال.
- أسئلة تساعد القائد على أن ينظر باستمرار للوسائل التي يمكن بها مرؤوسيه و يشعرهم بأهميتهم.

فالأسئلة الفعالة إذن هي أحد أهم أدوات ووسائل خلق ثقافة التمكين، حيث يشارك الجميع في صياغة رؤية و مستقبل المنظمة من خلال حوار مفتوح يدرك فيه كل فرد معطيات النظام الذي يعمل في ظله و العائد المتوقع من منظمته و من ثم الدور المنوط به داخل هذه المنظمة و بهذا التصور يتمكن كل فرد من إدماج أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة.

وإن الاعتماد على الأسئلة الفعالة وحدها كوسيلة للتمكين قد لا يؤدي إلى تبني التمكين كإستراتيجية عملية إذا لم يكن ذلك مصحوبا بحدوث تحول في النسق القيمي للمنظمة ككل.

والجدول التالي يوضع مجموعة من التحولات القيمية، في المنظمة المُمكِنَة.

جدول رقم 08: التحولات في توجهات العميل الداخلي في ظل التمكين [55] (ص:62)

من اللاتمكين	إلى التمكين
لوم الآخرين على الوضع القائم	تحمل المسؤولية
انتظار تلقي التعليمات و الأوامر	الأخذ بالمبادرة
إتباع سياسة رد الفعل للأوضاع المختلفة	استشراف المستقبل و الإعداد له
الرقابة و السيطرة	التنسيق و التجميع للآراء

الشعور بالعجز عن اتخاذ القرار	التمكن من مواجهة وحل المشكلات
الشعور بالملل	الشعور بالتعاطف و الانتماء
أسلوب روتيني للعمل	أسلوب خلاق و مبدع
الإحساس بالعرقلة	الإحساس بالالتزام
الشعور بالاستعباد و الغربة	الشعور بالتضامن و الانتماء
الميل للعمل الفردي	الميل للعمل الجماعي
التصرف بسلبية	الشعور بالحرية

3.2.1.2.2 النموذج الثالث

يتناول النموذج الثالث آلية التحول نحو ثقافة التمكين بشكل تجريدي أو فلسفي فيتناول تحول ثقافة المنظمة من الحالة التي أطلق عليها مسمى "الثقافة المبادرة" كما يتضمن النموذج الأساليب التي تضمن مثل هذا التحول فالثقافة البيروقراطية وفقا لهذا النموذج تقوم على مجموعة من الافتراضات يفضي بعضها إلى بعض ومن أهمها:

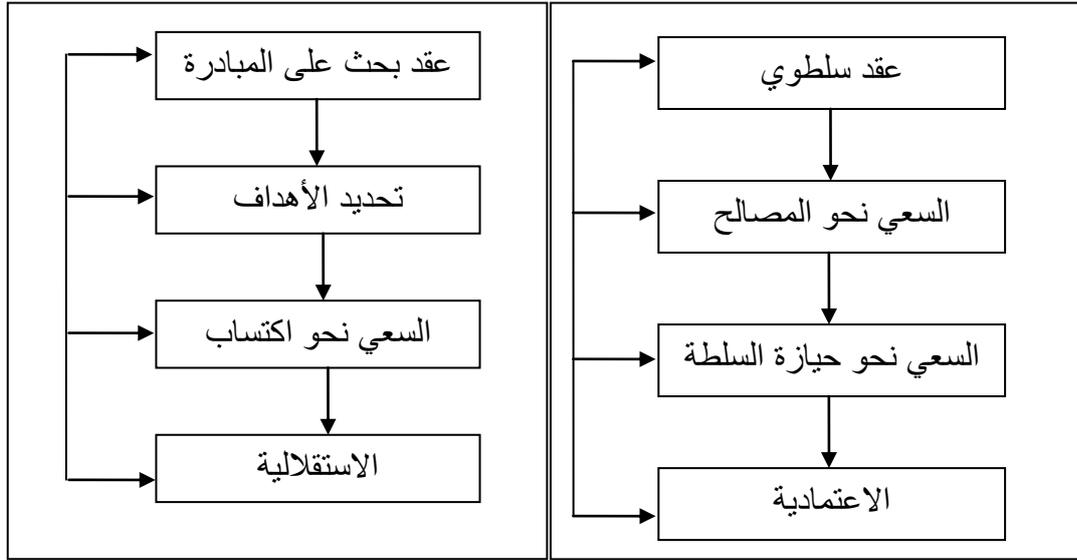
- وجود نوع من التعاقد بين المنظمة والعاملين يتم التركيز فيها على وجوب تركيز السلطة الكاملة، وهو ما يسمى بـ patriarchal contract (عقد سلطوي أبوي).
- المصلحة الذاتية في الترقى أو الترقية تستهدف قدر اكبر من السلطة و تعد عملية اكتساب السلطة و السيطرة أهم من النظر إلى مقدار الإسهام للعمل أو للفريق. وهو ما أطلق عليه النموذج مصطلح myopic self interest (قصر نظر المصلحة الذاتية).
- تبني مجموعة من السياسات التي تركز على السيطرة على الآخرين manipulative tactics
- الاعتماد الكامل على من هو أعلى في السلم الإداري.

ومن مجموعة الافتراضات السابقة تتشكل الدورة البيروقراطية، كما يتضح من الشكل رقم (15).

وللتحول إلى ثقافة التمكين أو ما أسماه النموذج بالثقافة المبادرة، فلا بد من أن يشمل التغيير العناصر التي سبق ذكرها في الدورة البيروقراطية و يشير الشكل رقم (15)، إلى الدورة البيروقراطية و الدورة التمكينية، فلا بد أولاً من إعادة صياغة للعقد غير المكتوب المبرم بين المنظمة و الفرد أو العقد النفسي في تعبير آخر، بحيث يحدث تحولاً مما يسمى ب patriarchal contract إلى (العقد التسلطي) إلى ما يسمى بعقد المبادرة entrepreneurial contract.

الدورة التمكينية

الدورة البيروقراطية



الشكل رقم 15 : الدورة البيروقراطية [55] (ص:66)

ويؤكد العقد الجديد على أن تكون السلطة نابعة من داخل الفرد وليست من مصدر خارجي، كما يقوم هذا العقد على فكرة أساسية مؤداها أن العملاء الداخليين هم المصدر الأساسي للسلطة فيما يتخذونه من قرارات تخدم المنظمة بأفضل شكل وهذا يعني أن يتخلى المدير عن جزء كبير من سلطته للعميل الداخلي، وأن يقلل من سيطرته عليه، بحيث يصبح دوره استشارياً فقط عند اللزوم، إلى جانب تشجيع التعبير عن الذات، فالرغبة في ترك العمل بأقصى سرعة واخذ الإجازات بشكل متكرر والرغبة في تحقيق الذات خارج العمل هي نتاج فلسفة عدم التعبير عن الذات.

ومن أجل تطبيق فلسفة التعبير عن الذات، يمكن أن تلجأ المنظمة إلى تخصيص 25% من الوقت المخصص لأي اجتماع لمناقشة موضوعات تتعلق بالتوجهات والأخلاقيات والحافزية، واستطلاع آراء العاملين في شتى المجالات مع التأكد على التحلي بالالتزام تجاه

المنظمة. وينشأ هذا الالتزام من قيام الفرد بتنفيذ كل ما يؤمن به لتحقيق صالح العمل ويكون ذلك بناءً على قراره أو اختياره، وليس نابعا من تضحية، كاستجابة لطلب أو أمر خارجي. فالتعبير عن الذات إذن يكون من خلال سؤال الأفراد عما يشعرون به، وتحقيق الالتزام يكون من خلال سؤالهم عما يريدون.

وهكذا نجد أنه بينما ركز النموذج الثاني على إتباع منهج التساؤل خلال أو أثناء عملية التمكين، فإن النموذج الثالث قد اقترح استخدامه لتهيئة الأفراد داخل المنظمة من الناحية السيكولوجية، وإقناعهم بضرورة تبني المفهوم وأهميته و الهدف منه. وإن كان من الممكن الربط بين أدوات تغيير العقد بين المنظمة و الفرد في النموذج الثالث، وبين استخدام أسلوب الأسئلة الفعالة والتي اسمها النموذج الثاني بأداة التمكين الفعالة، والتي يتحقق من خلالها عنصري التعبير عن الذات والالتزام كركيزتان أساسيتان لصياغة العقد الجديد.

2.2.2. القيادة الممكنة: Empowred Leadership

القيادة في مجال عالم الإدارة هي وظيفة من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير (وقد يطلق عليها البعض التوجيه أو التأثير أو القيادة و التحفيز، كما أنها دور من الأدوار العديدة التي يلعبها المدير وفقا لتصنيف Henry Mintzberg ويرى Hellregeland Stown أن القيادة وظيفة إدارية تتعلق بالاتصال و تحفيز الآخرين لانجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، ودور القائد هو من الأدوار التفاعلية التي يلعبها المدير عن قيامه بتوجيه وتنسيق أنشطة المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

1.2.2.2 العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين

لقد أشار بيتر دراكر Peter drucker حول قيادات المستقبل، أن قائد الأمس هو الذي يعرف كيف يقدم الإجابات للآخرين، أما قائد الغد فهو الذي يعرف كيف يوجه الأسئلة و يتلقى الإجابات، و يشير بذلك إلى حتمية إعطاء الموظفين الأدوات ليتمكنوا من الإجابة على تساؤلات القائد [79] (ص:57) وذلك يستدعي تمكين الموظفين من مهامهم بالإضافة إلى ضرورة إعطاء الموظفين كافة السبل التي من شأنها الإجابة على التساؤلات بما فيها فتح باب الإبداع و التجديد و أيضا تمكينهم من القيام بمهام من اجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

هناك العديد من النظريات التي ظهرت في الأدب الإداري حول القيادة و نمطها وخصائصها ويرى bank [27] (ص:95) أن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو

تمكين العميل الداخلي من الانخراط في التحسين المستمر: أي تمكين الأفراد من تحمل مسؤولية أكبر، تعلم مهارات ومعارف أكثر، النمو والتطور، وهذا يجعلهم مسؤولين عما يقومون به من عمل ويمارسون اتخاذ القرارات بالاختيار بين البدائل، و يكونون خلاقين و مبدعين و روادا.

فدور القيادة في نجاح برامج التمكين في غاية الأهمية، لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العملاء الداخليين في مختلف مستويات المنظمة، فالقادة المدعمن و المشاركون للموظفين يسعون دائما إلى زيادة التوقعات الايجابية بالنسبة للموظفين، و خلق معايير التميز و المبادرة الفردية، و بالعكس تماما فان القادة ذوي الأنماط الموجهة و غير المشاركة يسعون الى تركيز سلطات اتخاذ القرارات بيدهم، ولا يحبذون تفويض الصلاحيات والسلطات، ولا يشركون الموظفين في المعلومات وبالتالي يعارضون فكرة تمكين العاملين تماما.

وبذلك نلاحظ مما سبق بان العلاقة بين الأنماط القيادية التي تدعم المشاركة والإبداع وعدم التفرد في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق التمكين الفعّال، أما الأنماط التي يكون فيها القائد منفردا في السلطة والمهام لن يتمكن من تحقيق التمكين.

2.2.2.2 القائد المُمكن: Empowering leadership

القائد المُمكن يتبنى مجموعة من سلوكيات القائد المتميزة المرجحة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي، و تشمل التحكم الذاتي، التنظيم الذاتي، الإدارة الذاتية، و القيادة الذاتية للتابعين فتركيز القائد الممكن على تشجيع التابعين لأخذ زمام المبادرة، و التحكم في السلوك الذاتي، ويعني ذلك، استخدام القيادة الذاتية.

فالقائد الممكن يفوض مسؤوليات هامة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم، و يعني ذلك أن القائد الممكن يركز على التأثير الذاتي على التابعين بدلا من إملاء الأوامر و التعليمات، و خلق مناخ يمكن للتابعين من خلال إرضاء حاجاتهم للنمو و الاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال و التوجيه الذاتي نحو الأهداف التنظيمية.

القائد الممكن شخص يقود الآخرين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالي ولدى القائد اعتقاد راسخ أن التابعين أنفسهم مصدر مؤثر للحكمة والتوجيه، لذلك يسعى لتطوير التابعين الفاعلين في قيادتهم الذاتية.

1.2.2.2.2 أبعاد القائد المُمكن

توجد ثلاثة أبعاد لسلوك القائد المُمكن [80] (ص:10):

1.1.2.2.2.2 تفويض السلطة

أن تُمكن يعني أن تمنح السلطة أو تفوضها، و قد وصف Conger and Kanungo التمكين كعملية تتضمن مشاركة المدير السلطة مع المرؤوسين وهذا بدوره يعزز مستوى التحفيز الداخلي عن طريق التأثير على تقييم المهام التي ترتبط بالمعنى، الكفاءة، التقييم الذاتي و التأثير.

2.1.2.2.2.2 المساءلة عن النتائج

و يركز البعد الثاني لسلوك القائد الممكن على المساءلة عن النتائج حيث أن التمكين لا يرتبط فقط بإعادة توزيع السلطة و لكن أيضا إيجاد الآلية التي من خلالها تقع المسؤولية عن النتائج على الأفراد و فرق العمل، و وفقا لذلك فإن التمكين يتطلب في المديرين مشاركة العملاء الداخليين في المعلومات و المعرفة بحيث تمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في الأداء التنظيمي، و فيما يتعلق بتطوير المهارات، وصف willins دور المدير كمسهل بدلا من التوجيه و التحكم حيث ينبغي على المدير تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة للعاملين لدعم جهود التمكين.

3.1.2.2.2.2 التدريب على الأداء الإبداعي

و يشمل البعد الثالث في سلوكيات القائد الممكن التشجيع على الإقدام على المخاطر المحسوبة، الإتيان بالأفكار الجديدة، إعطاء معلومات راجعة عن الأداء ومعاملة الأخطاء كفرصة يمكن التعلم و الاستفادة منها.

2.2.2.2.2 سمات القائد الممكن

على القائد الممكن أن يكون على دراية تامة ووعي كامل بمجموعة من العوامل فيما تتعلق بمرؤوسه ومنظّمته و العلاقات بينهما. وتشمل هذه العوامل فيما يلي: [55] (ص:77 و88)

- إدراك أن العاملين هم من يمثلون أهم عنصر لإنجاح المنظمة و أن الحلول و الإجابات تكمن في داخل العاملين و القائد الناجح هنا هو الذي يخلق المناخ الملائم أو التعاون الملائم لتشجيع إبداعاتهم.

- أن يجعل القائد من نفسه مثالا يحتذي به.

- الاهتمام و التركيز على عملية التعلم المستمر للعاملين، فرغم اهتمام القائد المدرب بما يتم تحقيقه من نتائج لكونها المحك في بقاء المنظمة، إلا أن اهتمامه الأكبر لابد وأن ينصب على عملية التعلم لمروسيه أكثر مما يحققونه من نتائج، فنادرا ما يؤدي الخطأ الواحد إلى خسارة فادحة ولكن إذا توقفت الغالبية عن التعلم فإن ذلك يؤدي إلى نهاية المنظمة بالتأكيد.

- إعطاء الفرصة للعميل الداخلي لتنفيذ أفكاره و الأساليب الجديدة في الإدارة حيث يكون أكثر التزاما عند تنفيذ أفكاره الذاتية بدلا من إعطائه الأوامر بما يجب عمله.

- احتياج العميل الداخلي إلى الشعور بالاهتمام و المساعدة فيما يقوم به من عمل، فذلك من شأنه أن يجعله يبذل قصارى جهده لمساعدة من يحاول مساعدته و يهتم بأمره.

- الاتصال الفعال يعد مؤشرا هاما للقائد المُمكِن الناجح، خاصة في تبادل المعلومات.

- تحديد أطر واضحة للعمل يقوم من خلالها القائد الممكن بتوضيح القيود الخاصة بالعمل وأولوياته، وكذلك القيود الخاصة بتحديد العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

كما أن على القائد أن يمتلك الصفات المميزة للقادة الذين يقودون باتجاه التحول للتمكين

والتي تتضمن [80] (ص:38):

- القدرة الخارقة: حث الآخرين على الحماس، الإيمان، الولاء، الكبرياء، الثقة بالنفس من خلال تعزيز القوة الشخصية.

- الحرية: امتلاك الأفكار وتوجيه واع وواضح خلال الاتصال بالآخرين وإثارة دافعية العميل الداخلي، وتطوير الاتصال في جميع الاتجاهات.

- مجموعة الرموز: تشخيص الأبطال، عرض المكافآت خاصة، إقامة تقاليد مخططة و تلقائية لإبراز التفوق و الإنجاز الكبير.

- التمكن: مساعدة الآخرين على التطور، التخلص من معوقات الانجاز و المشاركة في المسؤوليات.

- الإثارة الذكية (العقلانية): كسب اشتراك الآخرين في خلق مواقف تثير خيال عال لديهم للتوصل إلى حلول ذكية.

- التكامل: كونه أساس في خلق الثقة و النزاهة و التماسك.

3.2.2.2.2.2 الفرق بين القائد الممكن و القائد التقليدي

من خلال العرض السابق لصفات القائد الممكن يمكن التعرف على حجم التغيرات أو آلية التحول التي تلزم للقائد كي يكون ممكنا. ويتم ذلك في خلال مضاهاتها بسمات القائد أو المدير التقليدي في المنظمة البيروقراطية.

هناك سبعة محاور تمثل ركائز أساسية للمقارنة بين القائد الممكن و المدير/ القائد التقليدي [55] (ص:79-81):

توزيع القوة: كأول محور من محاور المقارنة- أجمعت الأدبيات على ضرورة تفويضها إلى العاملين مصحوبة بمسؤوليتهم كما أسند من السلطة اتخاذ القرار في كل ما من شأنه حسن سير العمل في المنظمة، وتفويض السلطة بهذا الشكل هو المسلك الأساسي أو نقطة الارتكاز الرئيسية لتطبيق مفهوم التمكين. وبناء على ذلك نجد أن القائد التقليدي البيروقراطي أكثر ميلا نحو تركيز سلطة اتخاذ القرار بيده و الإدارة الجزئية لكل التفاصيل. فالأهداف هنا توضع للأفراد وليس من طرف الأفراد، بينما القائد المُمَكِن يقوم بتفويض السلطة لأقرب مستوى منفذ للعمل، أي أنه يُمكن العاملين من اتخاذ القرار بأنفسهم ولأنفسهم ويصبح دوره توجيهي أو إشرافي بحيث يساعد على النجاح ويساعد فريقه على أن يكون جزءا من الرؤية الكبيرة للمنظمة.

وهذا التوجه نحو تفويض السلطة للعاملين نابع من توفر درجة عالية من **الثقة بالعمل الداخلي** و الذي يمكن اعتباره المحور الثاني للمقارنة فالقائد التقليدي يقوم بالرقابة الصارمة على ما تم انجازه من عمل نتيجة لضعف ثقته بقدرات العاملين لديه، أما القائد الممكن فيدرك جيدا أن الثقة بقدرات العاملين لديه هي بمثابة الإطار الذي يجمعهم في توجه واحد في ظل بيئة يسودها الغموض وعدم اليقين، لذلك هناك من يطلق على مفهوم التمكين تسمية الثقة بالعاملين. ومن ثمة يحتفظ القائد التقليدي بحقه في **المساءلة**-المحور الثالث- عما تم إنجازه.

بينما في ظل التمكين نجد أن الأفراد جميعهم مساءلين بما فيهم المدير، حيث يعد المدير جزءا من الفريق، فالفرد يكون مساءلا من قبل نفسه في المقام الأول بالإضافة إلى مساءلته من قبل الفريق الذي يعمل معه.

أما بالنسبة **لاتجاه المعلومات** -المحور الرابع- فبينما نجد تدفقا للمعلومات من أعلى إلى أسفل في ظل المنظمة التقليدية، نجد أن هناك تدفقا للمعلومات حرا في ظل المنظمة الممكنة.

فالمدير في ظل المنظمة التقليدية يتصور أنه لا يخطئ أبداً. وأن هناك إجابة وحيدة لأي مشكلة، وهذه الإجابة هي التي تتوفر لديه ومن ثم يأخذ الأفراد في هذه المنظمة عادة موقف رد فعل. وعل النقيض من ذلك يميل القائد الممكن إلى الاستماع إلى رؤوسيه و التحاور معهم أيماناً منه بأنهم الأقدر على حل المشكلات ، و الأكثر الماما بمقتضيات العمل. وهذا يقود إلى استنتاج محور خامس للمقارنة هو أسلوب الاتصال، فبينما يعتمد أسلوب الاتصال على التحاور وطرح الأسئلة في حالة القائد الممكن، نجد المدير التقليدي يميل إلى إعطاء الأوامر للعاملين.

ومن أجل تمكين العميل الداخلي من اتخاذ القرارات السلمية في ظل المنظمة الممكنة نجد أن القائد الممكن يركز على توجيهه نحو التدريب و بناء القدرات-محور سادس للمقارنة- بحيث يصبح الأفراد أكثر إبداعاً وأكثر قدرة على الانجاز وذوي نظرة مستقلة. أما في المنظمة التقليدية نجد أن توجه المدير يكون عادة نحو البحث وإصلاح المشكلات التي تنشأ في العمل اليومي.

و أما المحور الأخير فهو درجة قبول الخطأ فبينما نجد أن القائد الممكن يركز على كيفية التعلم من الأخطاء وتجنب أساليب اللوم و التوبيخ. نجد أن المدير التقليدي يكون سريعاً باتخاذ القرار بعقاب المخطئ. فالخطأ جريمة لا تغتفر. بينما في التصور الأول يعد أداة من أدوات التعلم.

جدول رقم 09: محاور المقارنة بين القائد البيروقراطي/التقليدي و القائد الممكن [55] (ص:81)

معيار المقارنة	المدير التقليدي	القائد الممكن
-توزيع القوة	تتركز القوة وسلطة اتخاذ القرار في يده	يفوض السلطة إلى أقرب مستوى ممن سينفذ العمل
-الثقة	رقابة مبنية على ضعف الثقة بالعاملين	دوره موجه أو مشرف يساعد الآخرين على النجاح
-المساءلة	المدير يحتفظ بالمساءلة و يراقب المخرجات	مساءلة متبادلة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين المدير
-اتجاه المعلومات	تدفق من أعلى إلى أسفل للمعلومات ومن ثم يأخذ الأفراد موقف رد الفعل	تدفق حر للمعلومات
-أسلوب الاتصال	إصدار الأوامر	الحوار و الأسئلة المفتوحة

-التوجه	يتوجه نحو البحث في حل مشكلات العمل	يتوجه نحو بناء القدرات
-قبول الخطأ	سريع بمعاقبة من أخطأ	يدرّب على كيفية التعلم من الأخطاء

3.2.2 خصائص فرق العمل الممكنة

أشار Blanchard في كتابه المفاتيح الثلاثة للتمكين أن عصر الهرمية قد انتهى و أدى إلى نهاية التفويض من خلال ما اسماه بالمنظمات المُمكِنَة، لذا فإن المنظمة التي تقرر الاتجاه إلى التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلبه ذلك من إعادة تقسيم وظائف وأدوار الأفراد، و بالرغم من أن الكلام يبدو سهلا حول فرق العمل إلا أنها مسألة صعبة ، إذ أن الموضوع يتعلق بتأهيل العملاء الداخليين و تدريبهم ليكون فريق العمل قادرا على اتخاذ القرارات و وضع الخطط و ما إلى ذلك.

1.3.2.2 تعريف فريق العمل المُمكِن

إن التعقيد في العمليات الصناعية أو التجارية أو الخدمية جعلها خارج قدرات أي شخص بمفرده. و الطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل أو التحسين في الأعمال الحالية هو من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق. فاعتماد أسلوب الفريق في العمل يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في [27] (ص:259):

- القدرة على التعامل مع أنواع العديدة من المشاكل المعقدة (التي هي خارج قدرات الفرد و حتى قسم معين واحد) من خلال حشد ذوي الاختصاص و الموارد اللازمة.
- توفير التنوع في المعارف و المهارات و الخبرات لمواجهة المشكلة و حلها بكفاءة أكثر.
- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.
- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية.
- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة و اتخاذ القرار.

ويعرف الفريق بأنه "مجموعة مُمكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرار و السيطرة على كيفية انجاز أهدافها" ل [27] (ص:261). و يوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات و التشارك في المعلومات، و تحسين عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة، و بناء الثقة، و

خلق العلاقات الشخصية، و قد تزايد الاعتماد على فرق العمل مع تنامي التحول من التنظيم الديمقراطي (التقليدي الشائع) إلى التنظيمات ذات الهيكل الأفقي خاصة في التسعينات من القرن الماضي، ومع الاتجاه إلى تمكين غير الإداريين للقيام بمهام إدارية مختلفة، البعض منها بمشاركة الإداريين، و قد ظهرت العديد من أنواع فرق العمل و التي منها [81] (ص:02):

1.1.3.2.2 فريق حل المشاكل

هو مجموعة من العاملين من مجالات مختلفة في القسم (الوحدة)، تتراوح بين 5 و 12 عضواً ، تتشكل بصورة رسمية، غالباً على أساس تطوعي، تعقد اجتماعات لمناقشة طرق تحسين الإنتاجية، الجودة، و بيئة العمل. و صلاحيات هذا النوع من الفرق لتنفيذ أفكارها ومقترحاتها محدودة و قد لا تملك أية صلاحية، و قد نشأ هذا النوع من فرق العمل في الغرب في أواخر السبعينيات من القرن الماضي.

2.1.3.2.2 فريق الغرض المحدد

وهو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، و ربما مستويات إدارية متعددة، تتراوح بين 5 و 30 عضواً. و يعتمد الانضمام إليه على الخبرة، و يتشكل بصورة رسمية. يتم تمكينها بالصلاحيات اللازمة للتعامل مع أي من المواقف المحتملة التي تواجهها. وتتضمن مهامها تصميم و إدخال التكنولوجيا الجديدة، مقابلة العملاء الخارجيين و الموردین لتحسين المخرجات و المُدخلات، تحقيق الصلة و الارتباط بين الوظائف المستقلة (التسويق، المالية، الإنتاج و العمليات، الموارد البشرية) لخلق و تحفيز الابتكار للسلع أو الخدمات، تحسين الروابط بين القرارات و الخطط التكتيكية و الإستراتيجية. و قد نشأ هذا النوع من فرق العمل في أوائل الثمانينات من القرن الماضي.

3.1.3.2.2 فرق الإدارة الذاتية

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة و بدون قائد مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة إلى لقيامها بالمهام المحددة و التي تشمل التخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة. تتعلم و تشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. و تكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم و تنفذ التدريب اللازم لأعضائها، و هي تعين و توجه الأعضاء الجدد، و تحدد مستويات الأداء و تقيسه و تقدم إفادة مرتدة عنه و تكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة و حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

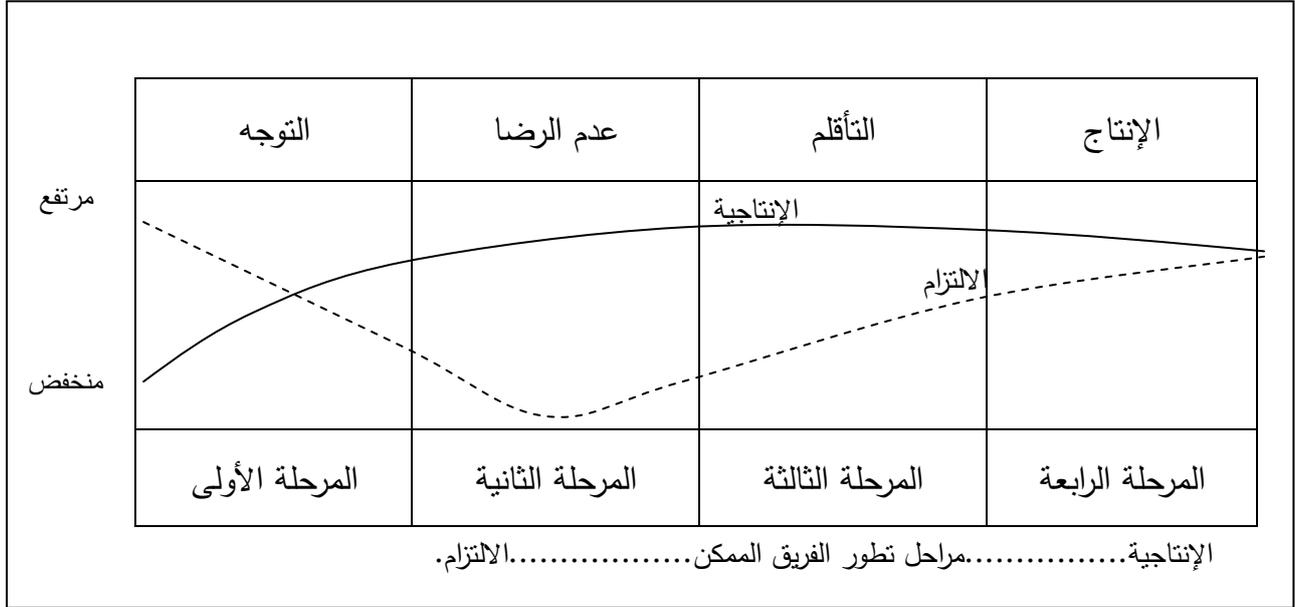
و يطلق على هذا النوع من الفرق اسم فرق العمل الممكنة، أو فرق العمالة المدارة ذاتيا أو الموجهة ذاتيا – إلا أن الطالب- يفضل مصطلح فرق العمل الممكنة أو فرق الإدارة الذاتية، لكونها أكثر وضوحا و أحسن تعبيراً.

2.3.2.2 مراحل تطور الفرق المُمكنة (الفرق نحو التمكين)

أن البحوث التي تحدثت عن مراحل تطور الفريق نحو التمكين تنقسم إلى أربعة توجهات [55] (ص:89) ، الأول يتناول التغيير في طبيعة الأهداف التي تقع على عاتق كل من الإدارة من ناحية و العملاء الداخليين من ناحية أخرى كأساس للتطوير، أما الاتجاه الثاني فيركز على الكيفية التي تدار بها عملية التحول نحو الفريق الممكن، أما الاتجاه الثالث فيركز على التغيير في ردود أفعال الفريق، في حين إن الرابع يركز على تغيير دور المدير/القائد و أثره على الفريق.

و قد ارتأى الطالب الإشارة فقط إلى الاتجاه الثالث، الذي يركز على التغيير في ردود أفعال أعضاء الفريق، لأن الهدف من الفريق المُمكن أساسا هو إحداث تغيير في أفعال و سلوكيات الأفراد داخل الفريق. هذا النموذج الذي اقترحه Kenneth Blanchard لتطور الفريق من الناحية السيكولوجية و يشمل 5 مراحل [55] (ص:92):

- مرحلة التوجه : تتسم بدرجة عالية من الشغف لدى أعضاء الفريق، و المبالغة في التوقعات عما يقومون به إلى جانب شعورهم بالإثارة لما يجب أن يقوموا به و ما سوف ينجحوا في أدائه.
- مرحلة عدم الرضا: و التي يتم فيها اكتشاف الفجوة بين المتوقع و الواقع الفعلي. و يشعر الأفراد فيها بالإحباط نتيجة عدم وضوح الرؤية بالنسبة للأهداف و المهام، و يحدث نوع من التصارع أو التنافس من أجل الوصول إلى السلطة أو جذب الانتباه.
- مرحلة التأقلم: و التي يحدث فيها انخفاض لمستوى عدم الرضا، و ينشأ فيها نوع من التناغم والانسجام و الثقة المساندة و الاحترام بين أعضاء الفريق و من ثم ينشأ نوع من تقدير الذات، نتيجة لإدراك كل فرد لدوره و يصبح هناك مشاركة في المسؤولية و الرقابة و تتوحد لغة الفريق.
- مرحلة الإنتاج: يشعر فيها الفرد بالحماس كنتيجة لتطور أدائهم داخل الفريق و يسود التعاون والاعتماد بين أعضاء الفريق، و يتم تبادل القيادة حيث يصبح الصراع من أجل السلطة غير مبرر في هذه المرحلة. و يتصرف كل فرد بايجابية حيال نجاح أهداف الفريق، و من ثم تكون النتيجة تحقيق مستويات عالية من الأداء.



الشكل رقم 16: مراحل تطور الفريق الممكن [55] (ص:93)

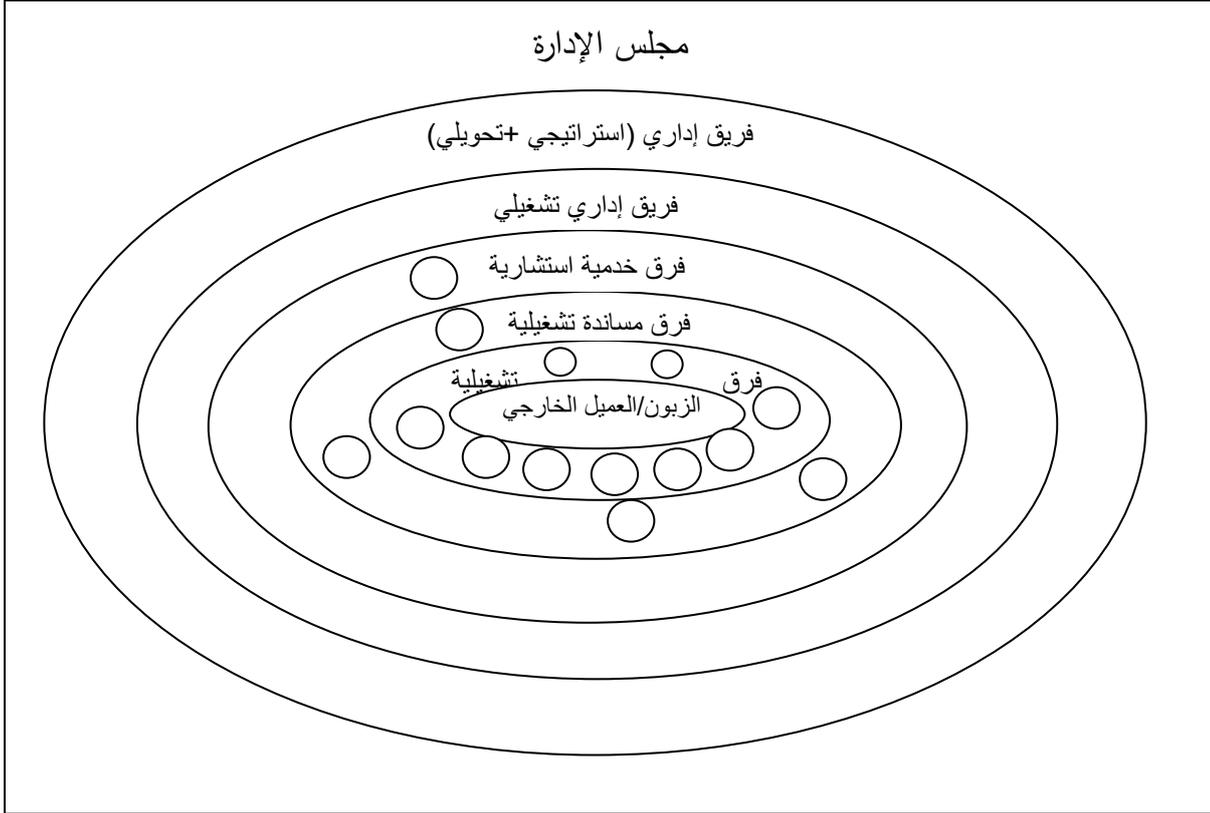
3.3.2.2 استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الممكنة

يختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المُمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. و الخاصية التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة الممكنة أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط و تنفيذها و في إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل و ليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد أفراد الفريق بالطريقة التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.

و كما ذكرنا سابقاً فإن عمل المنظمة الممكنة يبني في الأساس على أسلوب فرق العمل الممكنة، و من ثم لا بد و أن يتم تصميم هيكل المنظمة وفقاً لأهداف فرق العمل هذه، فيعكس توجهها نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، قد تتعلق بالمستهلك أو بما يتم إنتاجه. وهو ما معناه إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، هذا التغيير في تصميم الهيكل التنظيمي يحدث تغيراً تابعاً في تصميم الوظائف داخل المنظمة، ففي ظل الهيكل التنظيمي الممكن لا بد أن تتسم الوظائف في تصميمها بالثراء، بحيث تضم الوظيفة الواحدة العديد من المهام التي ينبغي القيام بها.

و هنا تجدر الإشارة إلى أن الوظيفة التي يدور الحديث حولها ليست تلك المنوط بشخص بذاته القيام بها، و إنما يقصد بها الوظيفة التي يأخذ كل فريق على عاتقه مسؤولية إتمامها [55] (ص:135).

و الشكل رقم (16) لهيكل تنظيمي في المنظمة الممكنة، وهو هيكل "تموجي" بدلا من الهيكل الهرمي التقليدي، يتشكل من فرق العمل مختلفة:



الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي في المنظمة الممكنة [55] (ص:136)

- فريق إداري استراتيجي: يهتم بصياغة و تكوين رؤية و توجهات المنظمة.
- فريق إداري تحويلي : يقوم بتحويل الخطط و الأهداف الإستراتيجية إلى برامج تشغيلية.
- فريق إداري تشغيلي: يتدخل مباشرة في عمل الفرق الممكنة لإيضاح الأدوار و حل المشكلات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف.
- فرق استشارية: وظيفتها حل المشكلات و تقديم المشورة، عضوية أفرادها من تخصصات مختلفة.
- فرق تشغيلية: تشارك مباشرة في تصنيع السلع و بيعها و توزيعها.

4.3.2.2 مقومات نجاح فرق العمل الممكنة

هناك عقبات كثيرة تحول دون تطبيق أسلوب فريق العمل الممكن بشكل فعال، و أهم التحديات التي يواجهها هي [82] (ص:08): القيادة الفردية المترددة و المتمسكة بالقديم، البيروقراطية و الرقابة الشديدة، تردد بعض أعضاء فريق في المشاركة، و هذا ما يمكن أن نطلق عليه مقاومة التغيير.

فإعادة هيكلة المنظمة و العمل بمنطق الفريق يجعل المنظمة تستغني عن فئة المشرفين العريضة – توسيع نطاق الإشراف سنتحدث عنه بأكثر تفصيل في المبحث الموالي – لذا فان هذه الفئة ترى أن التمكين يؤدي إلى فقدانهم السلطة و يختزل وظائفهم، لذا فان من الطبيعي أو من المنطقي أن أكثر المقاومة لهذا المفهوم تأتي من مديري الإدارة الوسطى، كما يرى البعض أن فرق العمل غير قادرة على رؤية العلاقة بين التحسينات أو التطورات في العمليات التي تجريها و الإستراتيجية العامة و ربحية المنظمة [69] (ص:35).

إن العميل الداخلي يمتلك شعورا مناقضا بخصوص مفهوم إعادة هيكلة المنظمة و توسيع قاعدة الأدوار التي يمارسونها، إذ يعد ذلك مكسبا من جهة و لكن مع عدم تحمل المسؤولية و هو ما يفسر ترده في المشاركة، و الدور الرئيسي هنا يعود على المدير أو القائد في التعامل مع هذه الظروف من اجل استثارة حماسهم بالتالي المشاركة و التمكن.

انطلاقا من أن السلطة هي الحق الشرعي في التأثير على الآخرين و اتخاذ القرارات، من جهة، و أن القائد لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين و التزامهم بهذه السلطة، من جهة أخرى، فان المنظمة الممكنة بحاجة لتغيير مفهوم السلطة و القوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الأعمال تنجز وهي تشير إلى أن كل العاملين يكونون أكثر امتلاكا للسلطة.

أما فيما يخص الرقابة فنجد أن المنظمة عندما تنتج نحو تعزيز الرقابة الذاتية و تعزيز الالتزام الذاتي كأحد مستلزمات العمل بإستراتيجية التمكين فإنها تكون قد تحولت من أدوات الضبط الداخلي كالعامل بمنظومة القيم - التي أشار لها Randolph و قد سبق ذكرها- ، يعني بأن المنظمة سوف تتخلى جزئيا عن الرقابة الرسمية [76] (ص:97).

و مما تقدم يمكن إجمال مقومات نجاح فرق العمل الممكنة في النقاط التالية [55] (ص:98):

- خلق الرؤية الملائمة التي تتحقق بموجبها مصلحة كل من المنظمة و الفريق، و تمكين الفريق من الاندماج في هذه الرؤية يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها.
- الرقابة على الأداء لابد و أن تكون نابعة من داخل الفريق و شعور كل فرد تجاه نجاح ما يقوم به من عمل.
- لابد و أن يقوم المدير بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق و تشجيع أدائهم بشكل جماعي و المساواة في معاملة جميع أفراد الفريق.
- خلق منظومة جديدة للتفكير يقلل فيها المدير من المحظورات بشأن ما لا يجب عمله بدرجة كبيرة و ذلك لتشجيع الإبداع و التعلم المستمر.
- وجوب ان يتبنى المدير سلوكا موقفيا لطبيعة دوره حيال الفريق، بحيث يغير المدير من أسلوبه في التوجيه و المساندة تبعا لدرجة تطور الفريق.
- لابد من ضمان التزام الفريق من خلال توفير كافة الموارد المالية و التدريبية و المعلوماتية له مع وجود نظام فعال لتقييم الأداء لا يركز على الأخطاء بقدر تركيزه على ما تم انجازه بنجاح.

3.2 تمكين العميل الداخلي من أجل خدمة متميزة

بعد أن تناولنا مفهوم التمكين وجذوره، وتقاطعه مع المناهج الإدارية الأخرى في المبحث الأول من هذا الفصل، وفي المبحث الثاني الذي تناولنا فيه، المقومات الأساسية و مدخلات عملية تمكين العميل الداخلي، والتي تمثلت في ثقافة التمكين ودور القائد الممكن وأخيرا دور الفرق العمل الممكنة. في هذا المبحث سنحاول الاهتمام بعملية تحويل المداخلات إلى مخرجات، حيث يمكن تسمية هذه العملية "بالعملية السوداء" وفقا للمفهوم النظمي.

1.3.2 نماذج التمكين وخطواته

سنعرض في هذا المطلب لمجموعة من النماذج التي اقترحها الباحثون في مجال التمكين،

1.1.3.2 نماذج التمكين

وهي تشمل خطوات و مستويات تطبيق عملية التمكين، بالإضافة إلى أساليب تمكين العاملين المعتمدة.

1.1.1.3.2 نموذج Conger Kanungo (1988)

عرف **Conger Kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية، و تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين على أنه [58] (ص:34) "تعزيز الشعور بالفعالية الذاتية للعميل الداخلي من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف و العمل على إزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل غير

الرسمية، التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية" و اقترح الكاتبان أنّ التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له في زاويتين، حيث يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي – فالتمكين يدل ضمنا على نقل القوة.

ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي فالتمكين يدل ضمنا و بكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة و يظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان و لتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد **Conger Kanungo** مراحل عملية التمكين و تتضمن [58] (ص:34 و 35):

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين الأفراد ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل كالمغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الإشراف و نظام المكافآت فتشمل: التسلط و السلبية، التحديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز.

غياب الإبداع و يشمل: تصميم العمل، غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب و الدعم الفني، نقص المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية و العاملين، الروتين الشديد في العمل، ضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر الأفراد بضعفهم و عجزهم داخل التنظيم و لهذا لا بد أن تعمل الإدارة لتقصي و التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، و عندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية التمكين لتصلح تلك الأوضاع.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة و متطلباتها كتحديد الهدف و إثراء الوظيفة و المكافآت المرتبطة بالأداء، و يجب أن يكون الهدف في استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف و العوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، و لكن يجب استخدامها أيضا و بشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعلاء الداخليين، و ذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي و الاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: إن استقبال المرؤوسين لتلك المعلومات يشعروهم بالتمكن من خلال الجهد المبذول و توقعات الأداء، و الاعتقاد بالفعالة الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار و تشجيع المرؤوسين لانجاز الأهداف المعطاة.

2.1.1.3.2 نموذج: (thomas and veltouse 1990)

قام thomas و veltouse بإكمال العمل الذي أنجزه kanungo and conger فبنيا نموذج التمكين الإدراكي cognitive و عرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية و التي تتضمن "الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها و التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز"، و أشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات. و يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي و مفهوم الذات التي تشجع السلوكية الهادفة و ربطها مع أهداف و منهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، كما حددا أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث تمثل أساس لتمكين العميل الداخلي:

- التأثير الحسي new of impact.

- الكفاءة competence.

- إعطاء المعنى للعمل meaning fullness.

- الاختيار self determination, choice.

و لقد تم التطرق لهذه العناصر في المبحث الأول ضمن إبعاد التمكين النفسي.

3.1.1.3.2 نموذج دينيس كينلوا (Denis Kinlaw 1995)

قدم Kinlaw نموذج لإدارة عملية تكوين من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقا للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي [83] (ص:22-23):

- تعريف و توصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة.

- وضع الأهداف و الاستراتيجيات التي تكون الأطر العام للمنظم للأفراد.

- تدريب الأفراد لأداء أوامره الجديدة، ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة.

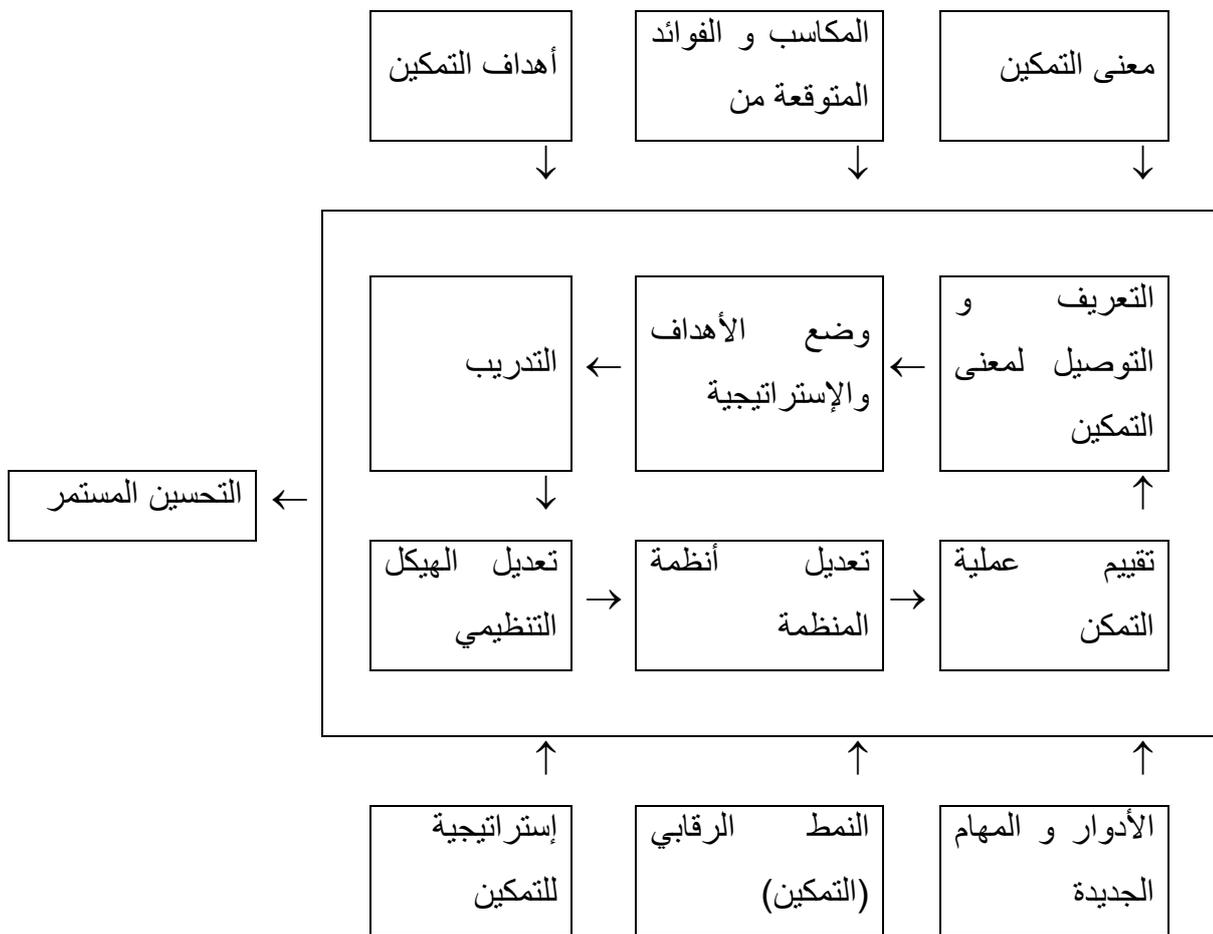
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة و الحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي، و الحرية في التصرف.

- تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.

- تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

و ترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها لبعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها سابقة الذكر على الفهم الجيد لهذه المعلومات و المعرفة التامة لها،

وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين و المكاسب و الفوائد المتوقعة منه، وأهدافه واستراتيجياته، ونمطه الرقابي والأدوار و المهام الجديدة ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتوفير عملية التمكين، وتقويتها في منظماتهم.

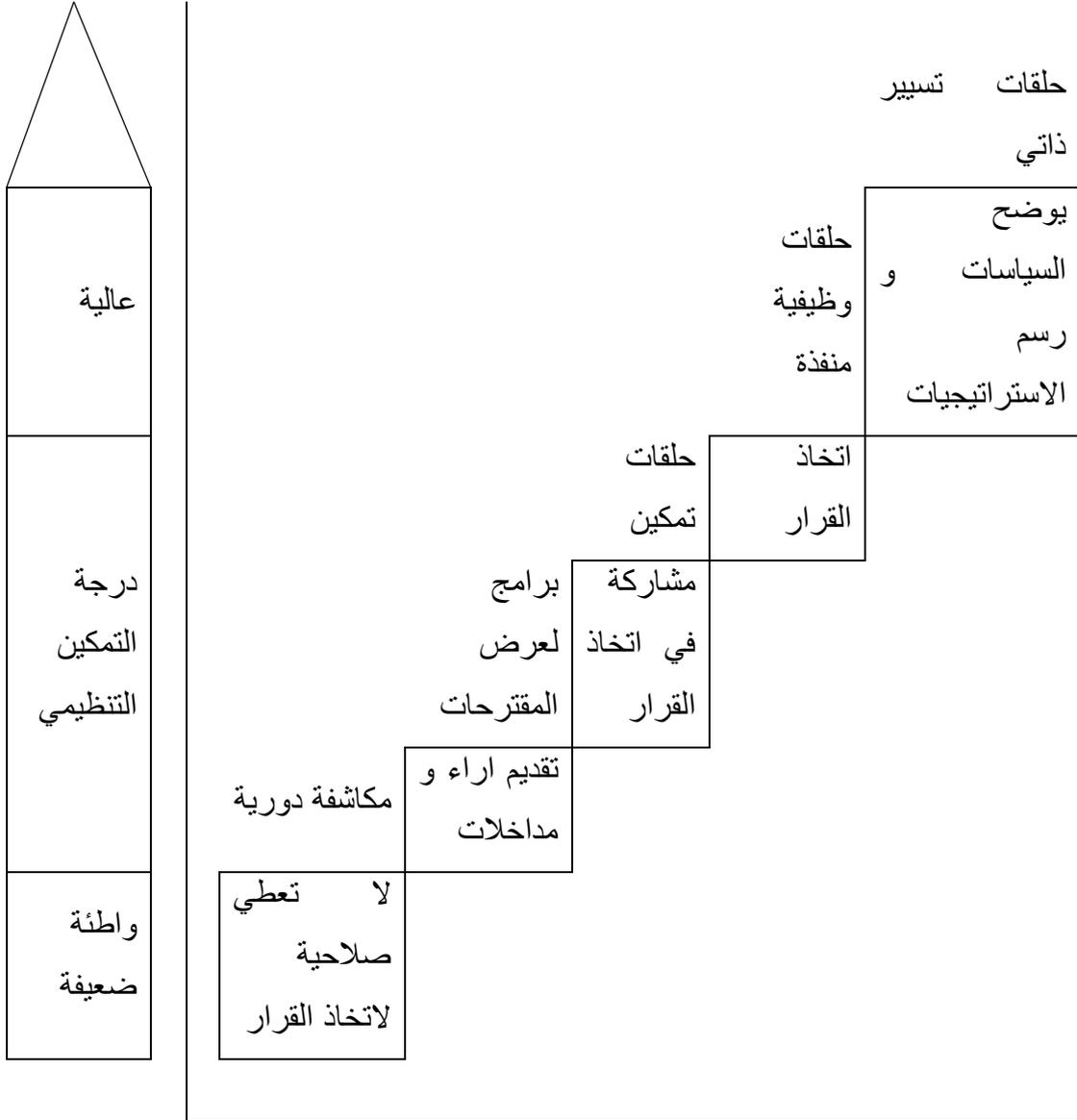


الشكل رقم 18: نموذج Kinlaw لتمكين العميل الداخلي [83] (ص:24)

4.1.1.3.2 نموذج (marquardt)

البعض من علماء الإدارة يرى وجود علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين و المصطلحات المعاصرة الأخرى- وهو ما تناولناه في المبحث السابق- وفي مقدمتها التعلم التنظيمي لاهتمامها بالموارد البشرية، و حصرها على توفير فرص اكتساب المعرفة، و إثراء المعلومات، وتنمية

المهارات، وتشجيع ورعاية رأس المال الفكري و البشري باعتباره الطاقة التي يتحقق من خلالها التميز و الإبداع بحيث تقوى لدى العاملين دوافع الانجاز، وتوظيف المعرفة لرفع الكفاءة، وتحسين الجودة، وتحقيق الأهداف، وقد أكد Marquardt في كتابه " بناء المنظمة المتعلمة" على هذه العملية الوثيقة، وأنه المفتاح لكل عمليات التعليم الوظيفي، ويوضح الشكل التالي عناصر، وخطوات نموذج marquardt في التمكين.



قليلة	مستوى المصارف و المهارات المكتسبة	عديدة و معقدة
-------	-----------------------------------	---------------

الشكل رقم 19: نموذج Marquardt [69] (ص:54)

Robbins and al 2002 نموذج 5.1.1.3.2

انطلق الباحثون من أن نظريات تمكين العميل الداخلي تفتقد إلى نموذج موحد و شامل لمختلف المستويات و الأنشطة و العلاقات التي ترتبط بالتمكين، و عليه فهم يقترحون بان عملية التمكين تعكس تفاعل بين بيئة العمل المحلية و العمال (بصفتهم الفردية) في إطار سياق تنظيمي شامل و بالتالي فالنموذج المقترح يربط بين:

السياق التنظيمي organization context

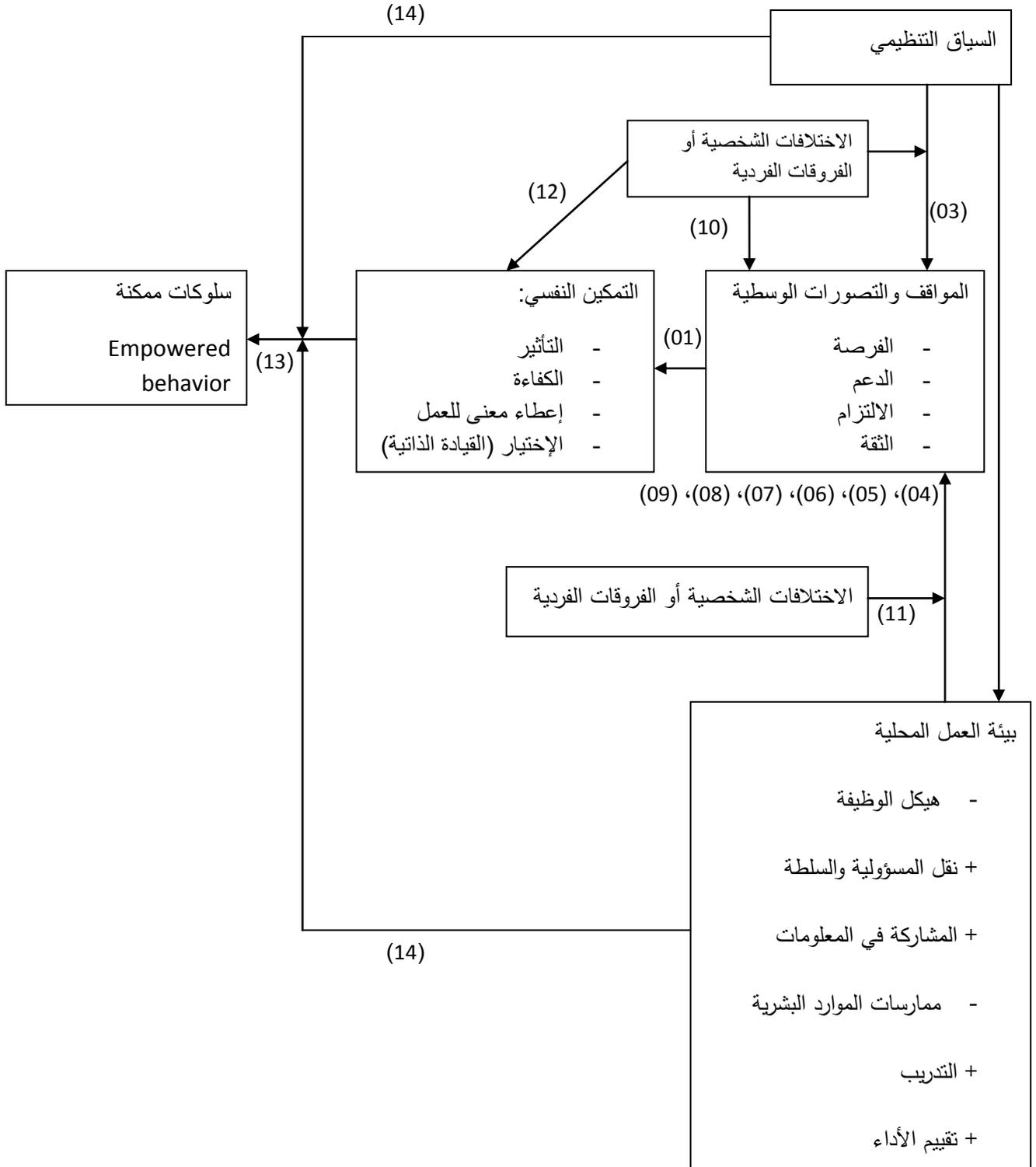
بيئة العمل المحلية local mark environment

المواقف و الإدراكات الوسيطة inter vening perceptions and attitudes

مكونات/أبعاد التمكين النفسي specific components of psychological empowerment.

- العلاقة (2): تعكس الترابط بين السياق التنظيمي الشامل و بيئة العمل المحلية.
- العلاقة (3): هي الوكالة الإدراكات (الفرصة و الدعم التنظيمي) و المواقف (الالتزام و الثقة)، اقترحت هذه العلاقة لمعرفة مدى تأثيرها بالسياق التنظيمي الشامل.
- العلاقة من (4) إلى (9): تمكن من معرفة مدى تأثير الإدراكات و المواقف ببيئة العمل المحلية.
- العلاقة (1): الإدراكات و المواقف المتداخلة (الوسيط) تمثل العوامل الأساسية التي من خلالها يؤثر كل من بيئة العمل المحلية و السياق التنظيمي في التمكين النفسي.
- العلاقة (11): الفروقات الفردية بين الموظفين في مكان العمل تعدل تأثير كل من السياق التنظيمي و بيئة العمل المحلية في الإدراكات و المواقف.
- العلاقة (10): الفروقات الفردية مباشرة في الإدراكات و المواقف.
- العلاقة (12): تأثير الفروقات الفردية المباشر في مستوى التمكين النفسي.
- العلاقة (14): العلاقة بين التمكين النفسي و السلوكيات الممكنة يمكن أن تتعدل بتأثير السياق التنظيمي و عناصر بيئة العمل المحلية.

الشكل رقم 20: النموذج المتكامل لتمكين العميل الداخلي [86] (ص:421)



هذا النموذج، يعطي صورة أكبر عن التمكين في المنظمة، فهو لا يكتفي بعناصر التمكين النفسي التي أشار إليها thomas and velthouse، و لكن أضاف إليها المحيط العام بمختلف مستوياته انطلاقاً من الفرد، إلى وحدة العمل (بيئة العمل المحلية)، إلى المستوى الأكبر (السياق التنظيمي)، من أجل الحصول على منظمة ممكنة و ممارسات ممكنة (من طرف المنظمة و الموظف على حد سواء).

2.1.3.2 أصناف التمكين (أساليبه)

هناك خمسة أصناف تعتبر كأساليب للتمكين وهي [67] (ص:32):

1.2.1.3.2 التمكين من خلال القيادة

يلعب القائد (أو المدير) دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة و توفير المحتوى و المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين- و قد سبق و اشرنا إلى ذلك في المبحث السابق- و من محتوى هذا الدور تفويض السلطة للمرؤوسين، و توفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى توفير الإجراءات و النظم المعززة للتمكين (مثل بناء الفريق).

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد الاستجابة و قبول تحمل مسؤولية أكبر، و تعلم مهارات و معارف أكثر و النمو و التطور. و يؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها، و الإبداع و الانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات و توقعات العملاء أو ما يفوقها، الذي ينعكس في شعور العميل الخارجي بالرضا.

فالتوجه للتمكين في مستوى الإدارة العليا (المستوى الاستراتيجي)، و الإدارات التنفيذية (المستوى التشغيلي) قد يؤدي إلى ظهور صورة "المنظمة الممكنة" التي تفوض فيها صلاحيات و فيها نطاق الإشراف واسع فتبلغ نسبة العاملين التنفيذيين إلى المدراء أكبر مما هي عليه في المنظمات التقليدية، بالإضافة إلى وجود أفراد محفزين لتحمل المسؤولية. كما أن التمكين في هذه المنظمات (الممكنة) يشمل جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

2.2.1.3.2 تمكين الأفراد

لا يتحقق التمكين بمجرد تحويل الفرد لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لا بد من استجابة الفرد لتحمل المسؤولية، و يتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر و الإدراك أو ما يطلق عليه 'تمكين الذات'. و لا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر الفرد أن التمكين عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة (التحكم) على الأحداث في وظيفته. و قد توصلت الدراسات إلى انه كلما تعاضمت الاستقلالية في الوظيفة و تعاضم المعنى (القيمة) للوظيفة، كلما

تعاظم التمكين، و الذي يؤدي بدوره إلى تعاظم الدافعية في العمل بين العاملين، فتمكين الفرد، يؤكد spreitzer، يجعله أكثر سيطرة و تحكم في متطلبات وظيفته، و يجعل له قدرة اكبر على استثمار الموارد و المعلومات.

3.2.1.3.2 تمكين الفريق أو التمكين الجماعي

ينص هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل و التعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم، و من أمثلة التمكين الجماعي حلقات الجودة التي انتشرت في السبعينيات من القرن الماضي. كما أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين و مسوغا لتطوير قدراتهم و تفريق الأداء المؤسسي، و أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. و هذا و أن منح التمكين للفريق يعطيه دورا اكبر في تحسين مستويات الأداء، لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضه للخطأ و القصور.

4.2.1.3.2 التمكين من خلال التغيير الهيكلي و الإجرائي

ينصب تمكين العميل الداخلي هنا على إجراء التغييرات في الهيكل و العمليات الخاصة بالمنظمة، و ينسب هذا الاتجاه إلى رواد إدارة الجودة الشاملة، يتكون هذا التوجه في التمكين من ثلاثة عناصر مهمة هي:

- الوضوح و التناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج و التطوير، و توجيه كل مستويات النظم و الإدارة و العاملين اتجاه تلك الأهداف.
- التقييم و التطوير المستمر للاحتياجات المهنية (المعارف و المهارات المتخصصة في مجال معين) للعاملين مع تنظيم إحساسهم بالملكية و تحمل المسؤولية.
- ضمان التوافق بين الأهداف التنظيمية و أهداف الإدارة، و أهداف العاملين في المنظمة.

تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتم إلا بتحسين الاتصالات في المنظمة (الداخلية والخارجية).

5.2.1.3.2 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فحتى تكون عملية التمكين فعالة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب

وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفعالة، الدعم و التشجيع المستمر، والهيكل المناسبة و التفاعل بين هذه جميعا.

وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا مجرد، حيث لا يمكن حدوثه دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمؤوسين على أسس من الثقة والدعم والمتواصل و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية والغير ضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية و الدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد ممكنين.

2.3.2 مرتكزات تمكين العميل الداخلي

1.2.3.2 صيغ تمكين العميل الداخلي

أشار lashley إلى وجود أربعة صيغ (form) للتمكين [61] (ص:65):

1.1.2.3.2 التمكين عبر المشاركة: empowerment through participation-

ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2.1.2.3.2 التمكين عبر التضمين (الاندماج): empowerment through involvement

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

3.1.2.3.2 التمكين من خلال الالتزام: empowerment through commitment

- ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة

4.1.2.3.2 التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: empowerment

thought deploying - ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدايمهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

2.2.3.2 مرتكزات تمكين العميل الداخلي

مرتكزات التمكين هي عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توفرها لتحقيق التمكين و نجاحه و يمكن تجميع هذه المرتكزات في كل من القيادة و الإشراف، الاتصال، بناء المعارف و المهارات (التدريب)، التحفيز.

1.2.2.3.2 القيادة والإشراف

إن توجهات و نمط القيادة و الإشراف يعتبر احد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العميل الداخلي. حيث أن إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين يعتبر أساسيا، فعندما لا يتوفر الإيمان بالتمكين و لا يدعم توجهات المدراء و المشرفين فلا يمكن القول بوجود التمكين مهما كانت الإجراءات و الممارسات الأخرى في المنظمة التي تسعى لتحقيق تمكين العميل الداخلي. بحيث:

- يشير الباحثون إلى أن دور القائد ينحصر في 3 ادوار هي القيادة و الإدارة و التوجيه/التدريب، وتتداخل هذه الوظائف فيما بينها، في حين أن القائد الممكن- مثلما اشرنا سابقا- هو الذي يتراوح دوره بين كونه محدد، إلى كونه موضح، إلى كونه مضمنا، و أخيرا كونه ممكنا [27] (ص:246). و يقصد بدوره كمحدد قيامه بتحديد أهداف و مسؤوليات الفريق كركيزة أساسية لدوره في المنظمة، أما دوره كموضح فيقصد به تقديمه للمساعدة في فهم الأهداف التي تمت صياغتها في مرحلة سابقة. أما دوره الثالث مضمنا فيشمل تضمينه (involve) لأعضاء الفريق في صياغتهم لأهداف و مستوى الأداء المتوقع منهم. أما المدير الممكن فهو من يقوم بتمكين فريقه من أن يكون مدارا ذاتيا من قبل أعضائه. و ذلك بتمكينهم من تحديد ما يقومون بعمله و إجراء التعديلات التي يرونها ملائمة لتطوير ما يقومون به.

- من النقاط الأساسية في عملية التمكين هو توسيع نطاق الإشراف، و نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة و فعالية. فنطاق الإشراف الضيق يعني بان عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير قليل، أما نطاق الإشراف الواسع فيعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. و من المعروف أن هناك علاقة عكسية بين

الإشراف و أيضا نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم التنظيمي و أسفله [67] (ص:161). فالمنظمات الهرمية الطويلة ذات النطاق الإشرافي الضيق لديها مديرون أكثر، وهي أكثر تكلفة و اقل كفاءة و اقل مرونة و اقل استجابة للسوق وللمعمل الخارجي. فالمنظمة التي تتجه إلى التمكين تعمل على توسيع نطاق الإشراف لاختصار العديد من المستويات الإدارية و إعطاء المزيد من الثقة و تحمل المسؤولية للمستويات الدنيا في المنظمة، و بالتالي زيادة معارفهم و مهاراتهم.

• تخويل و تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات إلى المنفذين لتمكينهم من اتخاذ القرارات و اختيار الحلول التي يرونها ملائمة للحصول على رضا العملاء (الداخليين أو الخارجيين) من خلال تلبية رغباتهم و توقعاتهم أو ما يفوقها. فالإدارة تمارس السيطرة (التحكم) على المرؤوسين بأسلوبين رئيسيين هما [27] (ص:248):

• السيطرة أو التحكم المباشر في سلوك العاملين من خلال القواعد و الأنظمة، تنظيم العمل، والتكنولوجيا. و هذا الأسلوب هو الذي دعت له المدرسة العلمية التي من روادها فريدريك تايلور.

• السيطرة غير المباشرة من خلال المسؤولية المستقلة التي تعطي العامل أو الفريق درجة من السيطرة و التحكم بالوظيفة أو العمل المكلف به.

و لأغراض التمكين يجري التفويض أو التحويل للصلاحيات و بالشكل الذي يؤمن تحقيق السيطرة غير المباشرة عن طريق المسؤولية المستقلة.

د. الثقة بين المدير و المرؤوسين: الثقة هي المقوم الجوهري لاستحقاق التمكين، و تعرف الثقة بانها امتلاك الشخص محل الثقة الكفاءة و الأمانة، معتقدا بصدق مستحقي الثقة و اهتمامهم بمصلحته، و عدم توقع إساءتهم و من مقوماتها [39] (ص:213):

- الاهتمام و الصدق و الصراحة مع الآخرين.
- الكفاءة التي تعطي مصداقية للفرد (رئيس أو مرؤوسين) في العمل.
- الانتماء الذي يتم تلمسه من خلال الوقوف خلف أهداف المنظمة و المثابرة و السعي لتحقيقها.
- الاتصال الذي يعزز الثقة من خلال تبادل المعلومات و الاستشارة و النصح.
- الثقة بالنفس.
- العمل الجماعي.

2.2.2.3.2 الاتصال و المشاركة بالمعلومات

تعتبر المشاركة بالمعلومات الخطوة (المفتاح) الأول تجاه التمكين [65] (ص:25)، فالأفراد الذين لا يملكون أية معلومات من المستحيل أن يقوموا باتخاذ قرارات تنطوي على أية

درجة من المسؤولية أو الابتكار. فالمعروف أن أكثر القرارات فعالية هي التي يتخذها اقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، أما بالنسبة لنطاق هذه المعلومات و طبيعتها فلا يمكن الحديث عن التمكين ما لم يكن هناك توفير لقدر من المعلومات للعميل الداخلي تمكنه من معرفة: تأثير أدائهم على الأرباح المحققة للمنظمة، و أيضا مدى إسهامهم في العمل و آلية تنفيذه بمصالح المنتفعين من العميل الخارجي و المورد إلى المستثمر و حملة الأسهم، و أيضا مدى إسهامهم في الأداء الكلي للمنظمة. و من الملاحظ أنها كلها معلومات تتعلق بأداء المنظمة على المستويين الكلي و الجزئي. و من اجل تحقيق هذه الشراكة الكاملة في المعلومات تبرز أهمية تدعيم سبل الاتصال بين الإدارة و العميل الداخلي. و تبرز أهميتها من خلال الآتي [27] (ص:249):

- ضرورة إيضاح الرؤية و الرسالة و الأهداف المنظمة بصورة واسعة في المنظمة بالإضافة إلى إشاعة مضامين الثقافة المنظمة لدى مختلف العاملين كي يمكن توجيه الانتماء و الولاء باتجاهات واضحة.
 - إن تلبية رغبات و توقعات العملاء (الداخليين و الخارجيين)، الذي يمثل الغاية من التمكين، ويتطلب تبادل المعلومات المكثف والمستمر بين الموردين والعملاء في سلسلة الجودة، وهذه الاتصالات من شأنها أن تعزز وتدعم التحسين المستمر.
 - إن تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل بصورة صحيحة، وفي غياب الاتصالات الفعالة قد يحصل التردد و عدم القدرة على اتخاذ القرارات و هو ما من شأنه أن يحبط التمكين.
 - إن الاتصالات و تبادل المعلومات تلعب دورا في تمكين الذات لدى العميل الداخلي و خلق الاستجابة لديه باتجاه تحمل المسؤولية. فالمعلومات و تداولها تزيد ثقة الفرد بنفسه و تعزز النجاحات لديه و تدفعه للنمو و التطور ناهيك عن تأثير الاتصال في مشاعر الفرد و إدراكاته.
- فالاتصالات المعززة لعملية التمكين لا بد أن تتسم بالآتي: أن تكون مستمرة و دائمة، أن تكون مكثفة، أن تكون بكل الاتجاهات، و أن تعتمد الاتصالات غير الرسمية بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية. وهنا تبرز أهمية كل من الإدارة بالتجوال و الإدارة الشفافة أو الإدارة بالمكشوف في تفعيل العملية الاتصالية من اجل تحقيق التمكين.

وتعتبر الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية ، حيث يتعامل الرئيس مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول و التحدث إليهم مباشرة و قضاء وقت معهم، و قد يحل هذا الأسلوب محل الأساليب الاتصالية الرسمية للحصول على المعلومات مباشرة من الميدان ويهدف إلى [27] (ص:251):

- كسر الحواجز الرسمية و السلطوية بين القائد و المرؤوسين و تعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة.
- بث الحماس و رفع الروح المعنوية لدى العميل الداخلي من خلال الاتصال المباشر بين المدير و العاملين في المستوى الأدنى الذي يعكس مدى اهتمام القائد بهم.
- الحصول على المعلومات مباشرة من مصدرها الرئيسي دون تدخل أو تحريف.
- إيصال أفكار القائد و الرؤساء مباشرة للعاملين.

في حين تتعلق الإدارة بالمكاشفة أو الإدارة الشفافة بتدفق المعلومات و تداولها في المنظمة. ويتم ذلك من خلال كشف الأرقام ذات العلاقة بالانجاز و الحقائق الايجابية و السلبية في المنظمة للعميل الداخلي. و في ظل هذا الأسلوب الإداري تفتح الاتصالات و تتدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات في المنظمة مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرار و حل المشاكل في أي موقع من مواقع العمل.

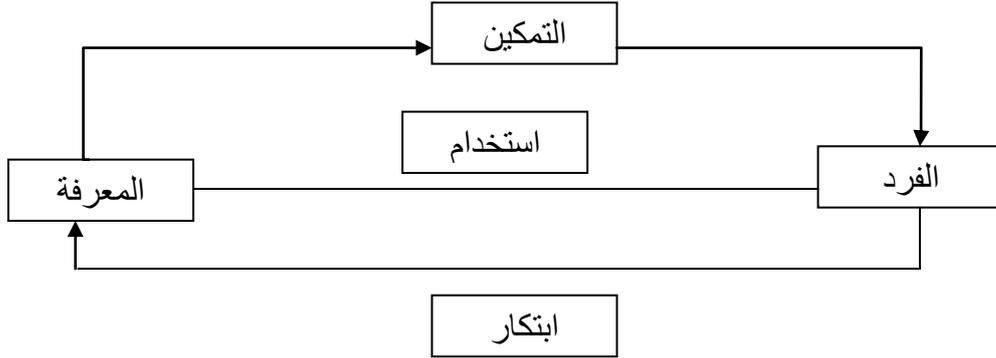
3.2.2.3.2 بناء المعارف و التدريب

1.3.2.2.3.2 بناء المعارف و المهارات

إن تمكين العميل الداخلي يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات و حل المشاكل وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، و قد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه أو مهاراته فيه. ومن هنا فان بناء المعارف و المهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءا من عملية تمكينه وأساسا مهما من أسس التمكين.

وفي ظل التطورات الحديثة و بروز ما يعرف بإدارة المعرفة knowledge management ظهرت اتجاهات و أساليب تعزز تمكين العميل الداخلي. و في ظل هذه المفاهيم الحديثة فهي تصنف العميل الداخلي إلى: مستخدم المعرفة knowledge user و مبدع المعرفة knowledge creator. و النوع الأول هم من يستخدم المعرفة بعد ابتكارها، أما النوع الثاني فهم من يخلق الأفكار و الأساليب الإبداعية و الجديدة التي يعمل على توظيفها في المنظمة. و النظرة التقليدية في المنظمات تتجه إلى دعم فئة محدودة من العاملين في المنظمة لابتكار المعرفة، بينما كل العاملين في المنظمة ينظر إليهم كمستخدمين للمعرفة و لا يمكنهم تقديم أفكار إبداعية. والاتجاه الحديث هو تشجيع مختلف العاملين و تحفيزهم للابتكار و الإبداع و يتم ذلك من خلال التمكين.

ويوضح الشكل التالي وجود دورة تربط التمكين بالمعرفة، حيث أن التمكين يتطلب بناء المعارف والمهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدماً للمعرفة، وأن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية و دافعية قد تجعله مولداً للمعرفة من خلال الابتكارات و الإبداعات التي يقدمها. وتساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير و النمو في الفرد ذاته وفي معارفه. ومن خلال هذا الفخر بالإنجاز و احترام الذات و زيادة الثقة بالنفس، و قد يحفز ذلك على المزيد من الإبداع و الابتكار.



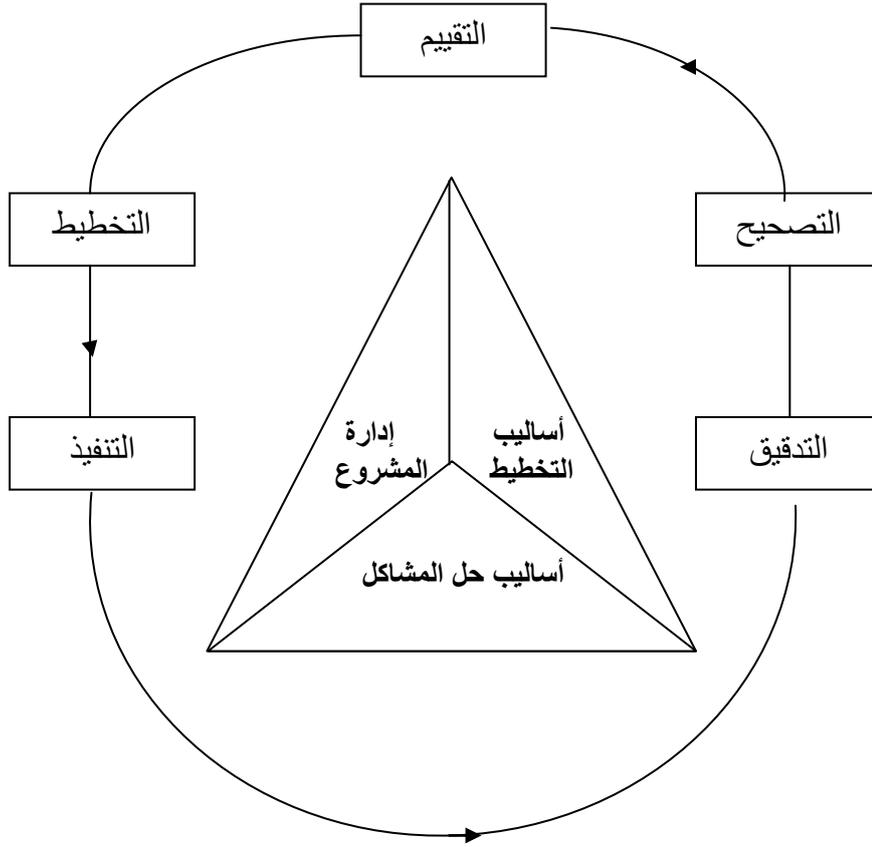
الشكل رقم 21: العلاقة بين المعرفة و التمكين [27] (ص:253)

2.3.2.2.3.2 التدريب لغرض تأهيل العميل الداخلي

هناك من الباحثين من يرى التدريب هو الخطوة الأولى نحو التمكين، فالتسليم بأن المعرفة هي مصدر من مصادر القوة، فإن التمكين في أساسه يقوم على نشر القوة و السلطة في أنحاء المنظمة. من هنا كان التأكيد على أهمية التدريب كوسيلة فعالة لتمكين العميل الداخلي، باعتباره مصدراً من مصادر هذه المعرفة. فالعميل الداخلي يكون غير قادر على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، إلا إذا أحس بالثقة في نفسه و في قدراته المهارية و المعلوماتية. وهنا لا بد من الإشارة إلى العلاقة المتبادلة بين التمكين و التدريب، حيث أن الأفراد المُمكّنون يتعلمون و يتطورون بشكل أفضل، كما أن الأفراد الذين يتم تدريبهم بشكل أفضل يكونون أكثر تَمَكُّناً و يرجع السبب في ذلك إلى كونهم [55] (ص:126):

- أكثر قدرة على التعبير عن رأيهم.
- أكثر تقبلاً للتطورات المستمرة.
- أكثر وعياً بأهداف المنظمة و أهمية دور كل منهم.
- أكثر التزاماً بتحسين أدائهم الشخصي و أداء من حولهم. و يتأتى هذا الالتزام من الشعور بالمسؤولية الجماعية عن جودة ما يتم إنتاجه.

وقد اقترح Oakland نموذجاً للتدريب لغرض التمكين في الشكل التالي:



الشكل رقم 22 : نموذج التدريب لغرض التمكين [55] (ص:126)

- تقييم للموقف و تحديد الأهداف.
- التخطيط لانجاز تلك الأهداف كاملة.
- التنفيذ (الخطط).
- التدقيق لمدى انجاز الأهداف.
- تصحيح الانحرافات إن كانت الأهداف لم تنجز.

وأن يرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع، أساليب التخطيط، أساليب حل المشاكل. كما يؤكد النموذج على القيام بالتدريب ثم إعادة التدريب، أي أن عملية التدريب لا نهاية لها و أن هناك دائماً ما يمكن تحسينه في الفرد و زيادة تمكينه.

أما عن دور المدير الممكن في عملية التدريب، فإن المدير في المنظمة الممكنة لابد و أن يتبنى دور "المدرّب" الذي يساعد و يشجع العاملين على تحديد احتياجاتهم للتطوير الذاتي.

4.2.2.3.2 التحفيز

يعتبر التحفيز مكملاً للعناصر الثلاث السابقة الذكر في عملية التمكين، و تنبع أهمية هذا العنصر من منطلق أن التمكين على عكس التفويض مثلما فيه جانب ايجابي (القدرة على المبادرة و التعلم و التدريب) إلا أن فيه جانب آخر هو المسألة أي المسؤولية، وهو ما قد يُضعف من إقبال الأفراد على التمكين، لذلك لا بد من نظام للحوافز يشجع العميل الداخلي على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، و هذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء المُمكن من العملاء الداخليين، بمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، و هذا يؤدي إلى المنافسة بين المُمكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية و الكفاءة والإبداع و التفكير الخلاق.

و من أشكال التحفيز المُمكنة نذكر [55] (ص:141-143):

- المشاركة في العائد: و يقوم في الأساس على مبدأ المشاركة في التقدير و الثناء و الإشادة بالأداء المتميز.
 - ملكية العاملين للأسهم: حيث يصبح العميل الداخلي مالكا لأسهم في المنظمة التي يعمل بها، وهو ما يؤدي إلى مستويات من الأداء عالية و مذهلة.
 - الدفع مقابل الفكرة: مثلما يكافئ النظام التقليدي للحوافز على أداء المهمة فيمكن أن يشمل نظام الحوافز الممكن تحفيز عن الاقتراحات و الأفكار الإبداعية، مثل ترقية صاحب الفكرة إلى رئيس مشروع (المشروع الذي يجسد الفكرة).
 - تناسق الفريق: و هنا يتم التركيز على تقليل الفروقات في الأجر بين الموظفين بعضهم ببعض و بينهم و بين المدراء من أجل خلق الثقة داخل أفراد الفريق و تشجيع العمل الجاد.
- و أخيرا لا بد من التأكيد على أن نجاح أسلوب التحفيز في سياق التمكين يعتمد على قدرة فرق العمل على اكتشاف المثبطات الحقيقية و محاولة الحد منها و كذا اكتشاف المحفزات الحقيقية و العمل على تفعيلها، و تتراوح أمثلة المثبطات الشائعة في المنظمات الإدارية من عدم وضوح الأهداف و التصميم الرديء للعمليات، و الاجتماعات العنثية و غير الهادفة، و المنافسة السلبية الداخلية إلى التعقيم و حجب المعلومات والاستهانة بجهود العميل الداخلي و الرقابة اللصيقة.

3.3.2 مرتكزات تمكين العميل الداخلي لتحقيق خدمة متميزة للعميل الخارجي

رغم شحّ المراجع التي تتحدث عن التمكين إجمالاً إلا أن الطالب حاول أن يتعرض لهذا المبحث من خلال جزئيتين:

1.3.3.2 دور التمكين في تعزيز التوجه نحو العميل الخارجي

لقد تغيرت المفاهيم في إدارة الأعمال، فلم تعد مقولة "henry ford" أن العميل الخارجي له أن يختار لون سيارته ما دام سيكون اللون اسوداً"، تجد من يتبناها، و على العكس منها زاد الاعتقاد بمقولة Stew Leonard بأن العميل الخارجي دائماً على حق، و على خلفية ذلك أدرك المسيريون أن المنظمة لا تساوي شيء بدون عملائها الخارجيين، وأدركوا أيضاً أهمية تفعيل دور العميل الداخلي من أجل إرضاء العميل الخارجي.

فمن بين المظاهر التي ميزت منظمات القرن العشرين أنها كانت تخنق الحسّ الإبداعي والمبادرة لدى الأفراد، وبسبب التركيز المتزايد على التخصص في العمل (specialization) تضاعف إحساسهم بالإحباط من جراء اعتبارهم آلات ليس لديها القدرة على التفكير. إلا أن منظمات مثل Colgate , Palmolive, Fiat أدركت أن تمكين العميل الداخلي سيعود بالفائدة على أدائها، و أن النجاح يرتبط بمدى توسيع دور ومهام العميل الداخلي، و ليس التجزئة (segmentation) الدقيقة للمسؤوليات.

وهناك عاملان يحفزان على تبني التمكين في المنظمات الحديثة [84] (ص:80):

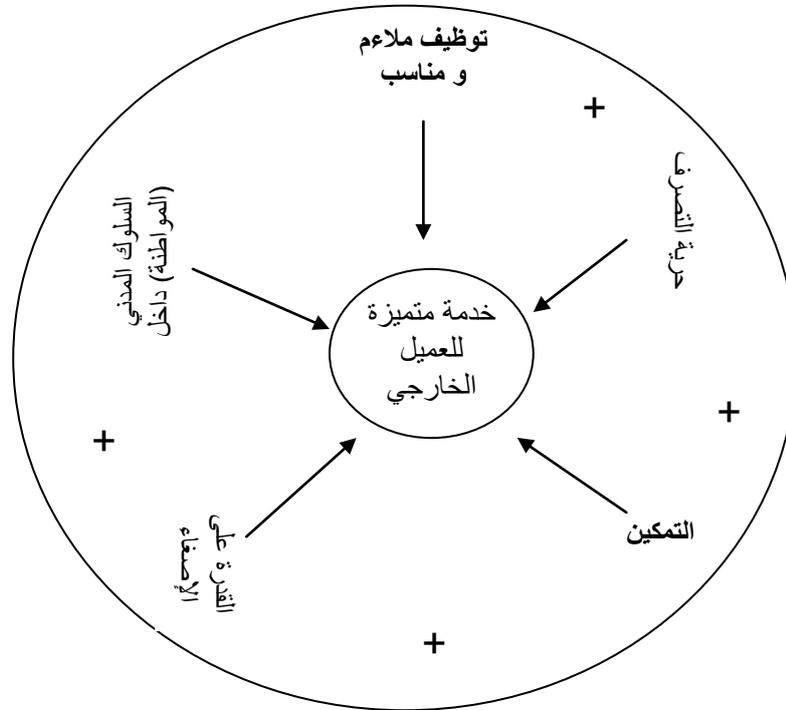
- العامل الأول: أن العميل الداخلي إذا كان أكثر تحكما في المعلومات اللازمة فهذا يساعدهم على اتخاذ قرارات بشكل أسرع. بمعنى أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم من طرف من هم اقرب أو في مواجهة المشكلة، و بدون هذا العنصر فالمنظمة ليس لديها أي فرصة في البقاء والاستمرار في عالم المنافسة الحالي.

- أما العامل الثاني: فهو تحول دور المدير واتساع نطاق الإشراف، حيث أصبح المدير يشرف على مجموعة كبيرة من الأفراد و هو ما يعني عدم قدرة على الإلمام بمتطلبات كل دور من أدوار الأفراد، إلى جانب صعوبة مراقبة نشاط كل فرد، و هذا ما يدفع بالمديرين لإعطاء المزيد من المسؤولية للعميل الداخلي و منحه المزيد من الاستقلالية، و بالتالي يصبح دور المدير مدرباً (coach) - مثل المدرب في المجال الرياضي- و يكتفي بالتدخل في الحالات الاستثنائية، ولتشجيع أعضاء الفريق، و التدريب و التوجيه.

في تحليلهما لدور التمكين في تعزيز توجه المنظمة نحو العميل الخارجي يشير Robbins و DeCenzo إلى دراسة أجريت على سلسلة متاجر التوزيع الكبرى Sears، خلصوا فيه إلى أن تحسين 5% في مواقف و سلوكيات العميل الداخلي سوف يرفع رضا العميل الخارجي ب 1,3%، و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة ب 0,5% في الأرباح الإجمالية [84] (ص:74).

وتشير الدراسة أيضا أن تكوين مسؤولي العلامة لأعضاء فريقهم على التعامل أفضل مع العملاء الخارجيين يمكن أن يحقق رضا متزايد لديهم بنسبة 4%، و في مدة 12 شهرا أرباح إضافية ب 200 مليون دولار.

و يوضح الشكل التالي العوامل المفتاحية (keys factors) لثقافة التوجه نحو العميل الخارجي.



الشكل رقم 23: إنشاء ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي [84] (ص:75)

يوضح الشكل العناصر الأساسية في بناء ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي، حيث يبدأ بنوعية الأفراد (التوظيف المناسب) فلغرض تحقيق خدمة متميزة على المنظمة أن تختار الأفراد المناسبين (أكثر انفتاحا مثلا و محبوبين)، و بإضفاء المزيد من الحرية لهم لمواجهة تطور الرغبات (لدى العميل الخارجي) و أيضا أن يحصلوا على هامش للمناورة أو التفاعل مع هذه المتطلبات المتغيرة، و في إطار التمكين تعطي للعميل الداخلي حرية اختيار الطريقة التي يتم من

خلالها إرضاء العميل الخارجي، القدرة على الإصغاء هو أيضا عامل مهم يجب أن يتوفر في العميل الداخلي، و أخيرا يجب أن يظهر العميل الداخلي سلوك مدني (المواطنة) داخل المنظمة من خلال روح المبادرة، الجدية، من اجل تحقيق رضا العميل الخارجي.

2.3.3.2 دور التمكين في تأهيل العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي

من وجهة نظر العميل الخارجي فإن طريقة تقديم الخدمة هي في حد ذاتها خدمة، و بالتالي إدراك العميل الخارجي لنوعية المنظمة يتمثل في صورة المنظمة التي تروجها لنفسها لدى العميل الخارجي، و الاحتكاك أو التفاعل بين عمال المواجهة و العميل الخارجي هو عبارة عن نقطة اتصال مهمة تترجم من خلالها الإدراكات و التوقعات إلى إما تقييم سلبي أو ايجابي للخدمة المقدمة، فالمنظمة التي ترغب في تبني إستراتيجية جودة تنافسية يجب عليها أن تضع في أولوياتها تسيير المورد البشري و الاهتمام به [85] (ص:250).

وعلى النقيض من ذلك، العديد من المنظمات أخفقت في فهم المعنى الحقيقي لدور العميل الداخلي، فالعديد منها يرى أن العمال هم التكلفة الأكثر تحكما فيها و بما أن تكاليف العمال هي الأكثر من مجموع تكاليف المنظمة، فكان من نتاج ذلك تخفيض أجور العمال و تكاليف التكوين، كما لجأت بعضها إلى العمل بنصف الدوام، و عليه أصبح العمال غير مكونين بشكل يسمح بفهم العميل الخارجي و لم تعطى لهم الحرية بشكل يسمح لهم بتحسين الأداء كما يقتضيه العمل.

في حين أشار Barbe and Both أن العلاقة بين رضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي يمكن فهمها في بعض الأحيان، و نقلوا في ذلك عن Jw Mariott Jenior والذي أعطى أهمية كبيرة لإرضاء العميل الداخلي من حيث أنه ضروري لتوليد رضا العميل الخارجي [85] (ص:251).

فالمنظمات التي تعطي الأولوية لأحسن الخدمات المقدمة هي التي تكون قادرة على فهم الكيفية التي من خلالها يمكن للعميل الداخلي تغيير أو خلق نظرة إيجابية عن المنظمة لدى العميل الخارجي، حتى في الحالات الحرجة، و في الدراسة التي قام بها Bitner و آخرون عن الأحداث الحاسمة في تقديم الخدمة، و ساعدت هذه الدراسة على بناء صورة والتي من خلالها يمكن لسلوك العميل الداخلي أن يلعب دورا حازما في إرضاء العميل الخارجي، و يوصف الحادث الحاسم [61] (ص:221) "بأنه يساهم إما ايجابيا أو سلبيا على نشاط المنظمة" و في سياق هذه الدراسة ركز الباحث على الحوادث أو الأحداث التي تقوم على التفاعل بين كل من العميل الداخلي و

الخارجي، و التي ينتج عنها إحساس هذا الأخير بدرجتين غير راض و راض جدا و خلصوا إلى وجود 3 مجموعات من الأحداث [61] (ص:222):

- استجابة العميل الداخلي إلى نظام إخفاق الخدمة.
- استجابة العميل الداخلي لحاجات العميل الخارجي و متطلباته.
- التصرفات البطيئة و السلبية للعميل الداخلي.

وكل مجموعة هي عبارة عن وحدة قائمة بذاتها تحتوي مجموعة من الحوادث التي من خلالها يتبنى سلوك المستهلك إما إلى الرضا أو عدم الرضا.

■ الاستجابة لأي خلل في نظام الخدمة المقدمة: يمكن أن يتحول إلى مجموعة من الأحداث التي يستعملها الموظفين لإرضاء العميل الخارجي، مثال ذلك أن يستجيب العميل الداخلي بسرعة في حالة وجود خلل في الخدمة المقدمة و ذلك كأن يعوضه أو يرقيه إلى خدمة أعلى، و في كثير من الأحيان فإن هذه الاستجابة تؤدي إلى عدم رضا لدى العميل الخارجي و ذلك عندما يخفق العميل الداخلي في تقديم شرح مقنع عن سبب الخلل، أو عندما يكثر في مجادلة العميل الخارجي، وعندما لا يقدم اعتذار.

■ استجابة العميل الداخلي لمتطلبات العميل الخارجي و إحتياجاته: و يتمثل هذا في سلوكيات العميل الداخلي تجاه طلبات العميل الخارجي من أجل تقديم خدمات خارجة أو زائدة عن العرض (غير مألوفة)، فاستجابة العميل الداخلي بمرونة أو إذا كان مرنا مع العرض بغرض تلبية حاجات العميل الخارجي فهذا سيؤدي إلى شعوره بالرضا، و من نفس المنطلق عناد العميل الداخلي وعدم مرونته و كفاءته كلها عوامل تؤدي إلى عدم رضا العميل الخارجي، فاستجابة العميل الداخلي عموما تمثل مصدر رضا أكثر منه مصدر عدم الرضا.

■ التصرفات السلبية و البطيئة: و تشمل السلوكيات التي لم يكن العميل الخارجي يتوقعها و التي تؤدي إلى شعوره بأنه يعامل بطريقة خاصة، كالتركيز عليه بطريقة مفاجأة مثلا، أو عدم الإصغاء له بما فيه الكفاية، أو إعطائه معلومات غير كافية، بالإضافة إلى سلوكيات أخرى غير ملائمة مثل استعمال لغة سيئة.

في كل هذه الحالات، التفاعل أثناء تقديم الخدمة يحتوي على جملة من الحوادث الحاسمة التي تجعل تصرف الموظف المنطلق الذي من خلاله إما أن يشعر العميل الخارجي بالرضا أو عدم

الرضا، لذا يجب على العميل الداخلي أن يعرف تطلعات و إدراكات العميل الخارجي بالإضافة إلى الاهتمام به و الرغبة في إرضائه و تقديم خدمة ناجحة و متميزة له.

و في دراسة أخرى قام بها Bitner [61] (ص:224) قام بتفسير الخدمات المقدمة و الآثار المادية و إستجابة العميل الداخلي لتصورات العميل الخارجي لنوعية الخدمة، و توصل إلى استخلاص أنه من المفيد جدا مراقبة و إدارة التفاعل بين العميل الخارجي و العميل الداخلي في كل خدمة، و في حالة ما إذا لم تكن الخدمة المقدمة في مستوى تطلعات العميل الخارجي فإن الفرصة لا تزال قائمة لإرضائه إذا كان العميل الداخلي على دراية بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى عدم رضا الخارجي، هذا الأخير يتفهم عموما الحالات الحرجة على مستوى الخدمة إذا قدمت له أسباب مقنعة وإذا تم تعويضه بشكل أو بآخر، بل أكثر من ذلك فإن مثل هذه الحوادث السلبية يمكن أن تبقى ذكرى حسنة في ذهن العميل الخارجي إذا تم التعامل معها بسرعة من طرف العميل الداخلي مع تقديم توضيحات مقنعة و تعويضات.

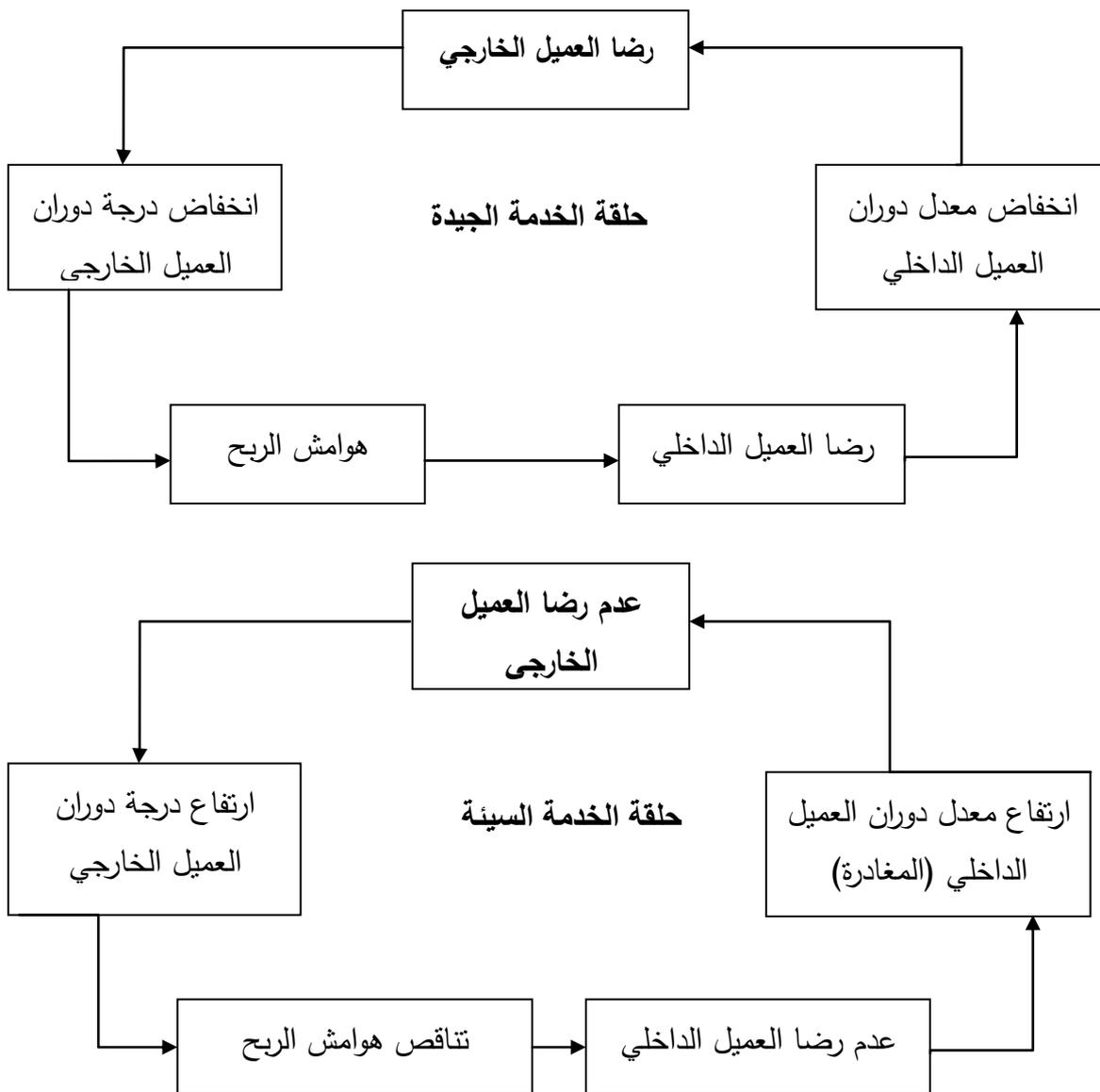
و بجانب الدور الذي يلعبه العميل الداخلي في تكوين صورة عن نوعية الخدمة لدى العميل الخارجي و إحساسه بالرضا عن الخدمة المقدمة، فإن العميل الداخلي يلعب دورا هاما في إصباغ الخدمة طابع الشخصية، حيث يشير الباحث أنه يمكن ملاحظة بعض التوتر في حاجيات العميل الخارجي، ففي حالات شراء الخدمة يمكن أن يواجه بعض الصعوبات لأنه لا يعرف ماهيتها و تفاصيلها إلا عند الحصول عليها، و هذا ما أدى إلى انتشار الخدمة المميزة للعلامة **branded services** والتي من خلالها ترسل المنظمة أو مقدم الخدمات رسائل تعين و تساعد على توقع و التنبؤ بالخدمة المراد الحصول عليها.

أما الخدمة الموحدة **standard** فالعميل الخارجي عادة على دراية بالخدمة و توابعها، فكل من الخدمة المميزة للعلامة و الخدمة الموحدة تساعد في تلبية حاجيات الأمان عند العميل الخارجي، و لكنها تؤدي به إلى الشعور بأنه طرف غير مهم أو متجاهل (مهمل)، و عليه أصبحت العديد من المنظمات التي تقدم الخدمة بالنوعين المذكورين سابقا تبحث عن أشكال مختلفة لشخصنة (أي خدمة مشخصة) الخدمة بهدف القضاء على الشعور السلبي لدى العميل الخارجي.

الخدمة المشخصة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف و هو ما يخلق تحد للمنظمة من أجل الإبقاء على ولاء العملاء الخارجيين لها بالنظر إلى هذه التكلفة الزائدة و المرتفعة.

من جانب آخر زاد الاهتمام بالجانب المالي في رضا العميل الخارجي، والدور المهم الذي يلعبه العميل الداخلي في تقديم الخدمة وذلك من أجل توفير كل ما يحتاجه هذا الأخير من أجل رفع فعاليتهم.

قدم Harris نموذج تمثيلي يجمع العلاقات بين رضا العميل الخارجي – رحيله – رضا العميل الداخلي – مدة بقائه في المنظمة.



الشكل رقم 24 : العلاقة بين رضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي [61] (ص:226)

القسم العلوي في الهيكل يبين الحلقة الجيدة و التي ينتج عنها تحسن مستمر في كل العناصر، أما القسم السفلي فيمثل الحلقة السيئة حيث تناقص رضا العميل الخارجي ينتج عنه تقلص في نسبة

الاحتفاظ به، و يخلق أيضا ضعف في قدرة العميل الداخلي في جذب زبائن جدد، و بدوره يؤدي إلى تقلص رضا العميل الداخلي و بالتالي مغادرته و هذا بدوره يؤثر على رضا العميل الخارجي [61] (ص:225).

وكخلاصة عامة لهذا التحليل المتعلق بجودة الخدمة و أداء العميل الداخلي للخدمة، كما يشير الباحث، خاصة المكلفين بالتسويق فان كل هذا يؤدي إلى وصف الموظفين و اعتبارهم عملاء داخليين internal Customer ، و بالتالي فهم جزء من سلسلة القيمة التي تربط كل من مراحل إنتاج الخدمة داخل المنظمة، كما تربطها من الخلف مع الموردين، و إلى الإمام مع العميل الخارجي.

داخليا العمال هم زبائن لموظفين آخرين في مرحلة متقدمة من مراحل الإنتاج، و هم بدورهم ممولين لعمال آخرين في مراحل متأخرة من العملية، هذا المفهوم الذي يقوم على أساس أن العامل هو عميل داخلي صحيح على اعتبار أن عمال الواجهة هم الحلقة الرئيسية في رضا العميل الخارجي و سلوكياتهم و قيمهم مهمة جداً في إسعاد العميل الخارجي، إلا أن هناك من يعتبر هذا المفهوم عميل داخلي – عميل خارجي خاطئ لأن الفروقات و الاحتمالات الممكنة في التقارب بين إحتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين تجعل هذا المفهوم محدود و غير مفيد.

وهناك من يعتبر أن هذا المفهوم (عميل داخلي – عميل خارجي) يحتمل الخطأ بسبب إمكانية تعارض إحتياجات العميل الداخلي مع إحتياجات العميل الخارجي و مثال ذلك أن يرفض عمال مطعم العمل أيام العطل الاجتماعية (أيام الأعياد بالنسبة لنا) ما يجعل من هذا المفهوم براق و غير واقعي [61] (ص:226).

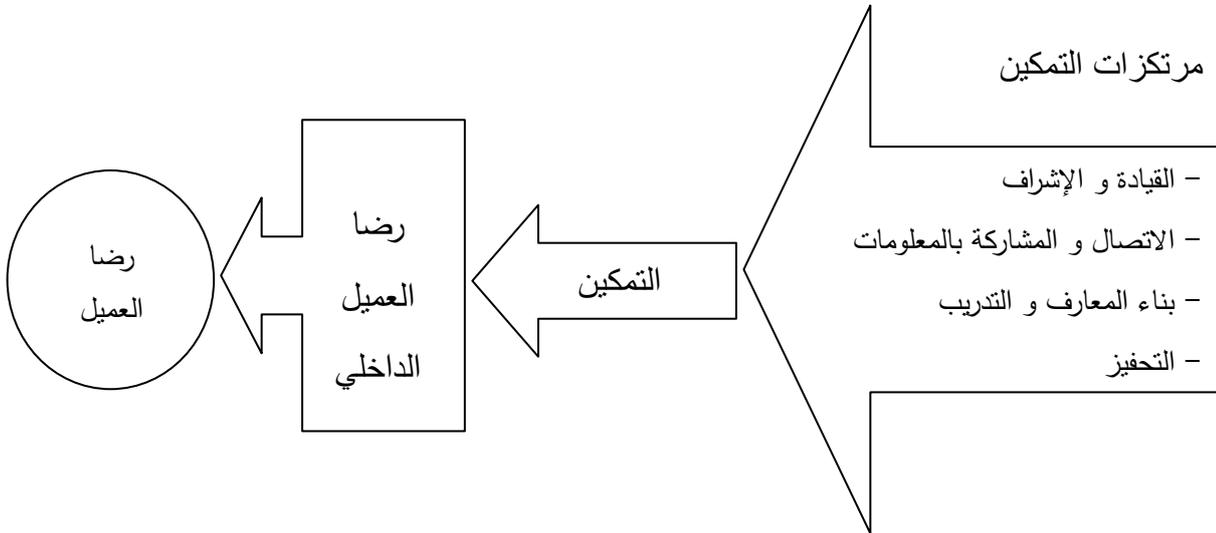
ومن جانب آخر لاحظنا أن مسيري منظمات الخدمات- من خلال البحوث المطلع عليها- يواجهون مشكلتان أساسيتان:

- المشكلة الأولى: تتعلق بتكاليف الموظفين التي تمثل في قطاع الخدمات نسبة مهمة في التكاليف الإجمالية، ففي الماضي قامت العديد من المنظمات بتقليص تكاليف العمال (العميل الداخلي) من أجل تقليص التكاليف الكلية – مثلما أشرنا له سابقا في هذا المطلب – فكان نتاج ذلك رواتب عمال الواجهة ضعيفة و متدنية بالإضافة إلى غياب الحوافز و عدم الرضا عن العمل و إرتفاع نسبة مغادرة العمل، و كنتيجة لجهود الباحثين لإعطاء فهم موسع لإدراك العميل الخارجي و نوعية الخدمة المؤدية إلى الشعور بالرضا، فإنه أصبح من البديهي جداً أن المنظمات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال جودة الخدمة يجب عليها أن توفر الوسائل التي تحفز العميل

الداخلي عند تقديم الخدمة، و من أجل رفع فعاليتهم يجب أن يكون مكونا جيدا و مسلحا بالمعلومة الملائمة و الالتزام القوي و الرغبة القوية في تقديم خدمة ناجحة و في بعض الحالات تقوم المنظمات بتقديم مكافآت و التي تزيد من تحفيز و اهتمام العميل الخارجي من اجل تقديم خدمة ناجحة و المشكلة بالنسبة للمنظمة هي التوثيق بين تخفيض الموظفين إلى ادنى مستوى مع البقاء على نفس الحماس و استعداد العميل الداخلي لتقديم خدمة جيدة.

- المشكل الثاني: الحاجة إلى مراقبة أداء العمل، في الحالات التي يكون التفاعل في الخدمة المقدمة معقد و أطرافه تنتمي إلى ثقافات مختلفة، و بالنظر لأهمية التفاعل على مستوى الخدمة و ما ينتج عنه من إدراك العميل الخارجي لجودة الخدمة و رضاه عنها فإن الحاجة ماسة إلى إعادة النظر في الكيفية التي يسير بها الأفراد و الكيفية التي يتم من خلاله مراقبة أدائهم.

في الكثير من الأحيان توقعات العميل الخارجي تتعلق بالخدمات الموحدة في هذه الحالة يمكن التحكم في تقديم الخدمة بشكل جيد باستعمال تقنيات الإنتاج المكثف لتقديم خبرة موحدة، و في حالات أخرى يصعب تحديد و تصور شكل للتفاعلات الممكنة و عليه فإن غياب التنبؤ يؤدي إلى صعوبات في الرقابة، لأن المديرين لا يعرفون ماذا يريد العميل الخارجي، كما لا يمكنهم الاطلاع على كل العمليات و هنا يكمن الدور الذي يلعبه التمكين في تفعيل حلقة الرضا.



الشكل رقم 25: نموذج مقترح في العلاقة بين التمكين و رضا العميل الداخلي و الخارجي [67]

(ص:150)

الشكل السابق 24 [67] (ص:150) هو نموذج مقترح عن العلاقة بين كل من التمكين، رضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي، حيث يوضح هذا الشكل العلاقة الخطية المباشرة بين

التمكين و مقومات التمكين - والتي اشرنا لها سابقا و هي: القيادة والإشراف، الاتصال و المشاركة بالمعلومات، بناء المعارف و التدريب، التحفيز- كما أن النموذج يفترض علاقة خطية مباشرة بين التمكين و رضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي أيضا، و قد تم اختبار هذه العلاقات - يشير ملحم- على البنوك التجارية في الأردن من خلال دراسة ميدانية خضع لها 570 عميل داخلي ممن هم على احتكاك بالعميل الخارجي و قد أشارت النتائج إلى أن تمكين العميل الداخلي يساهم في الرفع من الرضا الوظيفي لديه، و مستوى الرضا الوظيفي يساهم في الارتقاء بمستوى الرضا لدى العميل الخارجي، علما بأن مقومات التمكين تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى العميل الخارجي وبنسب متفاوتة.

خلاصة الفصل

تتجه العديد من المنظمات اليوم إلى تبني التمكين كاختيار أو كبديل عن الشكل النمطي أو البيروقراطي للمنظمة و الذي كان سائداً في القرن العشرين، حيث أشار العديد من الباحثين أن هذا العصر هو عصر التمكين.

و قد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم بسبب تعدد وجهات النظر و الزوايا التي يتم التركيز عليها في تعريف مضمون هذا المفهوم الذي يتداخل و يتقاطع مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، إدارة الجودة الشاملة، المشاركة وغيرها.

يهدف التمكين إلى إعطاء العميل الداخلي المزيد من الحية و الاستقلالية في اتخاذ القرار بغرض تفعيل دوره في المساهمة في توجه المنظمة نحو عملائها الخارجيين، و يتم ذلك من خلال قيادة ممكنة تعمل على توفير مناخ ممكن قوامه فرق العمل الممكنة، و يهدف إلى ترسيخ ثقافة ممكنة.

فالمنظمة الممكنة هي التي تعمل على الرفع من قدرة عميلها الداخلي على الإبداع والابتكار و إعطائه المساحة اللازمة من الحرية لتحقيق ذلك، و هو ما يمكنها من الارتقاء بدوره في تفعيل توجهها نحو عميلها الخارجي، فرضا هذا الأخير يرتبط برضا العميل الداخلي، و رضا هذا الأخير يتأثر مباشرة بمستوى التمكين داخل المنظمة.

الفصل 3

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بعدما استعرضنا في الفصول السابقة الجانب النظري لكل من رضا العميل الخارجي مدخل للتميز و ثقافة التمكين وأثرها على تأهيل العميل الداخلي، سنحاول في هذا الفصل الثالث دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك لمعرفة مدى الاهتمام بالتمكين من أجل الرفع من قدرة العميل الداخلي على إرضاء و إسعاد العميل الخارجي. حيث سنحاول في المبحث الأول التعرف على المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التطرق إلى المنهج المتبع لدراسة الحالة والأدوات المستعملة لجمع البيانات من المؤسسة. أما في المبحث الثاني فسنحاول تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المنظمة المدروسة وذلك باستعمال برنامج **SPSS** ،*، وبعدها سنحاول اختبار فرضيات البحث باستعمال الأساليب الإحصائية، وفي الأخير سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها.

1.3 دراسة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أجريت دراسة الحالة ميدانيا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عميروش بالجزائر العاصمة، وبما أن الإستراتيجيات والسياسات التي توضع للبنك يتم تحديدها من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة، و لكون وكالة عميروش تمثل الوكالة المركزية برقم أعمال يقارب 25% من رقم الأعمال الإجمالي للبنك ككل فقد تم اختيارها لتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث.

*SPSS : statistical package for social science

قبل التطرق إلى تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نلقي نظرة عامة على المحيط المالي والبنكي بالجزائر من خلال تطور النظام البنكي الجزائري.

1.1.3 نظرة عامة حول تطور النظام البنكي الجزائري

يعد الجهاز البنكي الممول الرئيسي في اقتصاديات المديونية للدول، أين تكون الاحتياجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا لعدم كفاءة الأسواق المالية أو غيابها تماما، الأمر الذي جعل منه محورا أساسيا لتمويل الحركة التنموية بالجزائر [87] (ص:398).
مر الجهاز البنكي الجزائري والمالي بالجزائر بعد الاستقلال بعدة مراحل، تخللتها عدة إصلاحات وتطورات مميزة اختصت بها كل مرحلة، ويمكن إيجاز خصائص تطور الجهاز البنكي الجزائري في مرحلتين: مرحلة ما بعد الاستقلال حتى سنة 1986، ومرحلة ما بعد سنة 1986.

1.1.1.3 مرحلة ما بعد الاستقلال حتى سنة 1986

ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي نظاما بنكيا قائما على أساس ليبرالي، الأمر الذي جعل السلطات الجزائرية بعد الاستقلال تهتم بإنشاء جهاز بنكي يتميز بتنظيمات وقواعد محددة لأدائه، لكن سياسة الدولة آنذاك في تنظيم الاقتصاد، كانت تركز على سياسة التخطيط المركزي والتسيير الاشتراكي. تعتبر سنة 1966 سنة بداية التشكل الحقيقي للجهاز البنكي الجزائري، أين تم القيام بتغييرات جذرية عليه، ابتداء من القيام بتأميم البنوك الأجنبية وإدخال إصلاحات بنكية عليها، ثم تأتي بعد ذلك سنة 1971 التي تم فيها التركيز على إلغاء البيروقراطية المفرطة، مراقبة تنفيذ الاستثمارات وتطبيق مخططات التمويل؛ لكن هذه المرحلة لم تخل من بعض السلبيات والنقائص التي لم تخدم أهداف ومصالح الدولة بصفة عامة والنظام البنكي بصفة خاصة. ثم تأتي سنة 1986، التي عبرت عن سنة إدخال تعديلات وإصلاحات مست الجهاز البنكي.

يمكن إيجاز أهم ما ميز هذه المرحلة من خصائص في الآتي:

- تعود ملكية النظام البنكي للدولة وهو خاضع لقواعد التسيير الاشتراكي.
- ازدواجية النظام البنكي من قطاع بنكي وطني قائم على أساس اشتراكي وسيطرة الدولة، وقطاع خاص قائم على أساس ليبرالي رأسمالي، وهذا حتى سنة 1966.

- تعاضم دور الخزينة العمومية وتدخلها في منح القروض، مما ولد غموضا على مستوى نظام التمويل.
- عدم استقلالية البنوك بصفة عامة والبنك المركزي بصفة خاصة، وكذا الاستعمال الضيق للآليات التقليدية للسياسة النقدية.
- تهميش دور البنوك وتكليفها بدور إداري، حيث كانت مجرد مصدر للتدفقات النقدية بين الخزينة العمومية والمؤسسات الاقتصادية العمومية [87] (ص:399).

2.1.1.3 مرحلة من سنة 1986 إلى اليوم

نظرا لنتائج المرحلة السابقة، تم إدخال تغييرات وإصلاحات تتسم بالصرامة والجدية، تتماشى مع المعطيات الداخلية والتقلبات الخارجية للاقتصاد الجزائري. تم الشروع في إصلاح المنظومة البنكية ابتداء من سنة 1986 بالمصادقة على نظام البنوك والقروض بموجب القانون رقم 12/86 الصادر في 19 أوت 1986 [88] (ص:194). كان روح هذا القانون يسير في اتجاه إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي، ثم جاء بعده قانون رقم 06/88 الصادر في 12 جانفي 1988 [88] (ص:195)، الذي يعد كمعدل ومتمم لقانون 12/86، حيث نادى باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية، ضرورة تعديل قواعد التمويل بحيث يوجه الاهتمام نحو تحقيق المردودية المالية للمشاريع الاستثمارية.

أما التغييرات الجذرية التي مست النظام البنكي الجزائري، فتجلت أكثر عبر إصدار قانون النقد والقرض الممثل تحت اسم القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990، الذي أعاد تعريف هيكل النظام المالي والبنكي، واعتبر منعطفا حاسما فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم.

إن من أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض لسنة 1990 ما يلي [89] (ص:83-84):

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.
- إعطاء حرية أكثر للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات.
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية.
- محاربة التضخم ومختلف أشكال الترسبات.
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد.
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة البنكية تتمثل في مجلس النقد والقرض.
- إنشاء سوق مالي (بورصة الجزائر).
- السماح بإنشاء بنوك تجارية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية.

يعتبر قانون النقد والقرض لسنة 1990 من أهم القوانين التي أدت إلى القيام بإصلاحات وإدخال تغييرات كبيرة على تنظيم النشاط البنكي ومقاييس تصحيح الوضعية المالية للبنوك، إضافة إلى ضرورة إنشاء سوق مالي وتطويره وتحسين عملياته. فروح هذا القانون اتسم تعاملًا بميكانيزمات الاقتصاد الحر والتنافس في الميدان البنكي.

أما أهم القوانين الصادرة والمتعلقة بالمنظومة البنكية بعد قانون النقد والقرض، فقد جاءت بعد فضيحتي الخليفة بنك والبنك التجاري والصناعي الجزائري؛ حيث صدر الأمر 12/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار القانون رقم 10/90 سارية المفعول، وألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر التي وردت في قانون 10/90 [89] (ص:84).

2.1.3 التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقتضى المرسوم رقم 206/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 [90] (ص:62). لقد كان تأسيس البنك تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA)؛ حيث تكون من 140 وكالة عند إنشائه عبر الوطن، وكان يقوم بتمويل: المؤسسات الفلاحية للقطاع الإنتاجي الاشتراكي، مزارع الدولة، المجموعات التعاونية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، تعاونيات الكروم والخمور، المستفيدين الفرديين من الثورة الزراعية، المؤسسات الفلاحية الصناعية من كل نوع وقطاع الصيد البحري. يمكن استعراض مراحل تطور نشاط وعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ابتداء من سنة تأسيسه - سنة 1982 - حتى اليوم.

1.2.1.3 ابتداء من سنة 1982 إلى سنة 1990

كان الهدف المنشود لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال السنوات الثماني الأولى يتمثل في فرض وجوده ضمن العالم الريفي، وهذا بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية. وبمرور الزمن، اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منصوبا عليه في إطار الاقتصاد المخطط، أين كان كل بنك عمومي يختص بأحد القطاعات العمومية. في إطار الإصلاحات الاقتصادية، تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد سنة 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2200 مليون دينار، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم واحد، وأصبح كغيره من البنوك من خلال إلغاء نظام تخصصها ومنح استقلالية أكبر للجانب

البنكي، وهذا كله بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990، وأصبح البنك يباشر مهامه المتمثلة في منح القروض، تشجيع عملية الادخار بنوعيتها (بفائدة وبدون فائدة)، مع وضع قواعد تحمي البنك بأقل مخاطرة من حيث التعاملات البنكية وغيرها.

2.2.1.3 من سنة 1991 إلى سنة 1999

بعد صدور قانون النقد والقرض في سنة 1990 الذي نص على نهاية فترة تخصص البنوك؛ قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتوسيع آفاق نشاطاته وتعاملاته إلى مجالات أخرى من الأنشطة الاقتصادية، خاصة منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون إهمال القطاع الفلاحي. أما ما يخص المجال التقني لهذه المرحلة، فقد تميز بإدخال أنظمة ووسائل حديثة تتسم بتكنولوجيا حديثة فيها، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تطبيق نظام **SWIFT*** في عمليات التجارة الخارجية.
- وضع نظام **SYBU**** الذي يؤمن عمليات البنك وفروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية، كتسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير الإيداعات وفحص حسابات الزبائن عن بعد وغيرها.
- إدخال أنظمة الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، حيث أصبحت مدة عمليات فتح الاعتمادات المستندية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.
- تشغيل بطاقات **BADR** للتسديد والسحب.
- إدخال عمليات فحص وانجاز العمليات البنكية عن بعد (**Télétraitement**)؛
- قدر رأسمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 1999 بـ: 33 مليار دج.

3.2.1.3 ابتداء من سنة 2000 حتى اليوم

عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بداية هذه الفترة على الرفع إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شتى مجالات الأنشطة الاقتصادية، وكذا دوره الكبير في إطار سياسة الدولة الرامية إلى تمويل القطاع الفلاحي عبر المخططات وسياسات الدعم الفلاحي وغيرها، حيث أن سياسة الدولة تميزت بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية في مجالات الاستثمارات، وجعل مستويات مردودها تساير قواعد اقتصاد السوق. لأجل مساهمة الأوضاع والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة والاستجابة لتطلعات العميل

* يعد نظام SWIFT هو نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.

** نظام SYBU (System Bancaire Universel)، شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تؤمن ربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات بنكية يختص بها عمال البنك.

الخارجي، قام البنك بوضع برنامج خماسي فعلي يركز على عصرنه البنك وتحسين خدماته وإلى إحداث تطهير محاسبي ومالي. هذا البرنامج نتجت عنه انجازات كبيرة تمثل أهمها في الآتي:

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف لدى البنك.
- تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم نظام SYBU.
- التطهير المالي والمحاسبي.
- تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية خاصة المتعلقة منها بالقروض .
- إدخال وتطبيق آليات الدفع في التعاملات البنكية وفي الوقت الحقيقي للعملية.
- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise)* مع خدمات مشخصة على مستوى الوكالة المركزية للبنك بالجزائر العاصمة (وكالة عميروش)، وهذا في شهر سبتمبر من سنة 2001.
- تعميم مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة على جميع وكالات البنك عبر القطر الجزائري.
- تم تطبيق وتعميم هذا المشروع على مستوى 40 وكالة في سنة 2002 وسيعمم على كامل الوكالات مع نهاية سنة 2005.
- الأهداف والإستراتيجية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: قد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي وتحسين سمعته وصورته في نظر زبائنه، بوضع مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها.
- يتمثل أهمهما في [91] (ص:98):
- الرفع من الموارد بأقل التكاليف والمتعلقة بالقروض ذات المرودية وتنويعها في ظل احترام القوانين.
- التسيير الصارم للخزينة بالبنك بالدينار وبالعملة الصعبة.
- تأمين تطور متزن ومتناسق للبنك في تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع ككل.
- توسيع شبكة ونشاط البنك.
- إرضاء العملاء الخارجيين بتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات وكذا امتلاك حصة سوقية أكبر.

*: هناك من يعبر عن Banque Assise على أنه البنك النموذجي، البنك الوفي،... إلخ، كلها تستعمل لنفس الغرض.

- التطور على المستوى التجاري من خلال توظيف الأساليب الإدارية والتسويقية الحديثة، وإدخال خدمات بنكية جديدة.

أما المهام الرئيسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، فتتمثل في:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.
 - فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
 - المشاركة في تجميع الإيداعات.
 - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
 - تأمين الترفقات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
 - تطوير الموارد والتعاملات البنكية وكذا العمل على خلق خدمات بنكية جديدة.
- قد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ تلخصت أهم محاوره في:

1.2.1.3 الإستراتيجية العامة للبنك: تظهر أهم نقاطها في الآتي.

- وضع سياسة وإستراتيجية تطوير البنك وتحديد دوره ومهامه.
- تحديد مبادئ تنظم وتسير البنك وتحكم علاقاته مع الأطراف الأخرى.
- إعادة الاعتبار للوساطة البنكية، بأن تكون ذات صبغة اقتصادية أكثر منها إدارية.
- وضع موضع التنفيذ سياسة اتصالية فعالة ودائمة.

2.2.1.3 إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك: تظهر أهم محاور هذا العنصر

في :

- تجميع الهيئات المركزية ضمن مجموعات متجانسة، الأمر الذي أدى بالبنك إلى وضع هيكل تنظيمي جديد يخدم مصالحه، شرع في تطبيق معالمه ابتداء من سنة 1999.
- وضع هيئات للدراسات و/أو القرارات، كالمستشارين واللجان المختصة والاهتمام أكثر بالكفاءات البشرية.
- إعادة تكييف إجراءات وطرق العمل بالبنك.
- تركيز نشاطات البنك حول مهامه الأساسية التي تنطلق أساسا من وظائف الوساطة.
- التخفيف من عبء بعض الأعمال الإدارية لمسؤولي الوكالات.
- العمل على التعريف بالبنك لدى العاملين أكثر، وتسهيل عمليات دوران المعلومات بصفة مستمرة.

3.2.1.3 عصرنة البنك (تقوية تنافسيته): يظهر هذا العنصر من خلال:

- الاستعمال الكبير والجيد لتكنولوجيات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات.
- إعادة التقييم والتسيير للوكالات والمديريات الجهوية للبنك، التي تظهر جليا عبر تجسيد مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة.
- تحسين جودة الاستقبال.
- وضع إجراءات وسياسات جديدة في تسيير أرشيف البنك على المستويين الجهوي والوطني؛
- ترسيخ ثقافة إدارية قوامها العمل الجماعي للموارد البشرية.

4.2.1.3 احترافية العاملين (Professionnalisation du personnel): يظهر هذا

العنصر من خلال:

- الاهتمام والاستفادة من الكفاءات البشرية.
- إعادة صياغة مبادئ وطرق إدارة الموارد البشرية، وكذا التأمين الجيد لتسيير المسارات المهنية للإطارات والموظفين.
- تحسين المعارف وتطوير القدرات الشخصية والإدارية للعمال على جميع المستويات.
- وضع موضع التنفيذ برامج التكوين وفق الاحتياجات المطلوبة ووفق إستراتيجية تطويرها.

5.2.1.3 تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى: يظهر هذا التحسين والتطوير للعلاقات

خصوصا مع العميل الخارجي ومع البنوك الأخرى، التي تظهر في:

- ترقية تمويل المشاريع الاستثمارية الصناعية والفلاحية.
- وضع إجراءات جديدة تتعلق بالودائع، الدراسات والقروض كتقليص مدة دراسة ملفات القروض، استعمال بعض البرامج المساعدة في دراسة وتشخيص مردودية المشروع،... إلخ.
- التفتح على محيط البنك من خلال عقد الندوات، الملتقيات، الأيام المفتوحة، الأيام الدراسية،... إلخ؛

- إعطاء صلاحيات واستقلالية أكثر لمدراء المديريات والوكالات في منح القروض.

6.2.1.3 تطهير وتحسين الوضعية المالية: تتلخص أهم نقاط هذا العنصر في:

- متابعة التطهير المالي والمحاسبي، كوضع موضع التنفيذ محاسبة تحليلية؛
- إنشاء مديرية للصندوق مستقلة عن مديرية المحاسبة، مع وضع معايير وطرق حديثة لتسييره؛

- استعمال الطرق والوسائل الحديثة في التسيير كاستعمال لوحات القيادة، تحليل الانحرافات، قياس المردودية،... إلخ؛

- رقابة الهيئات الأساسية في تسيير الاعتمادات ومتابعة استعمالاتها وتسديداتها.

3.1.3 بنك الفلاحة والتنمية الريفية و سياسة البنك الجالس

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة العصرية التي ينتهجها، بتبني سياسة البنك الجالس مع خدمات مشخصة، في محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق الإدارية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة. تهدف سياسة البنك الجالس مع خدمات مشخصة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات العميل الخارجي، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات [91] (ص:101).

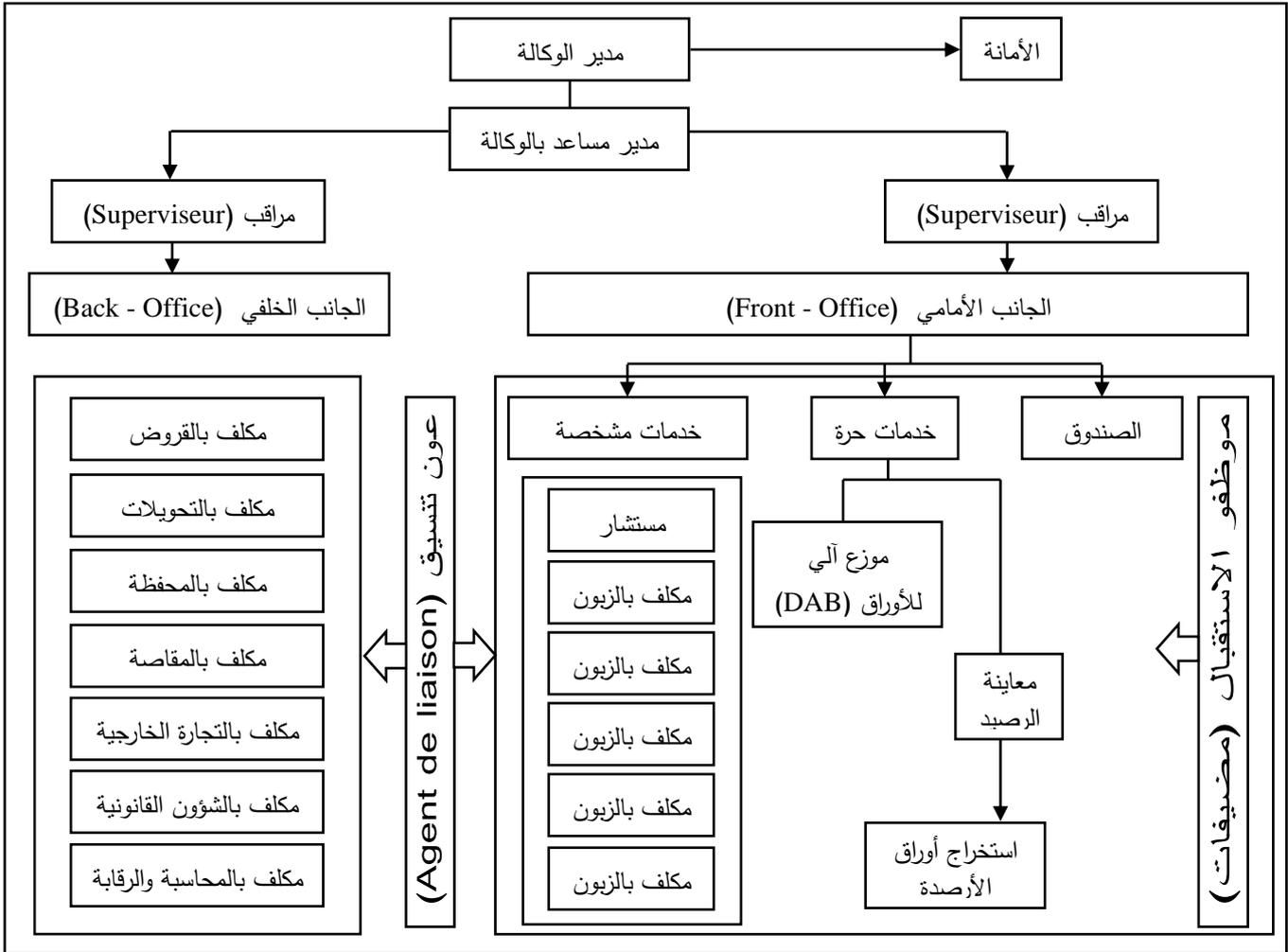
يعتمد الشكل التنظيمي الجديد للبنك الجالس مع خدمات مشخصة على محورين رئيسيين يتمثلان في: الجانب الأمامي المرئي (Front-office) والجانب الخلفي أو غير المرئي (Back-office).

يتعلق الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع العميل الخارجي، حيث يمكن من الحصول على خدمات بنكية تكون مع أحد المكلفين بالزبائن، الذي بدوره يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة البنكية، كالقيام بسحب أموال، الدفع، التحويلات النقدية، طلب قرض، الاستشارة فيما يخص الإيداعات البنكية والمالية... الخ. قد تقتضي مصلحة العميل الخارجي الاستفادة من الخدمات الحرة المتاحة لدى البنك، كاستعمال الصراف الآلي للأوراق النقدية (DAB)، خدمات معاينة الأرصدة وغيرها. كما يحوي الجانب المرئي أيضا موظفي استقبال الزبائن يساعدونهم ويوجهونهم، أو قد يشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن اقتضت الضرورة ذلك. تتم جميع العمليات البنكية بالوكالة البنكية ضمن فضاء وجو عمل مريح وجذاب يدعمه الديكور الداخلي، الوسائل والمعدات الحديثة في التعامل وغيرها.

أما الجانب الخلفي من الشكل التنظيمي للبنك الجالس، فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع العميل الخارجي. إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في: التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع العميل الخارجي، التعاملات مع الوكالات البنكية الأخرى، عمليات المقاصة، التعاملات مع بنك الجزائر، التعاملات مع المصالح الضريبية، وغيرها.

لأجل إيضاح مفهوم البنك الجالس لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن الاستعانة بالشكل

التالي:



الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي للوكالة البنكية وفق البنك الجالس

من خلال الشكل السابق، يتعلق الهيكل التنظيمي للبنك الجالس بمجموعة من المرتكزات والمهام الرئيسية الواجب توفرها، تكون صالحة لكل وكالات البنك، لكن نقاط الاختلاف بين الوكالات تكمن في:

- حجم ونوع العمليات.
- عدد العاملين المتواجدين بالوكالة.
- تعقد المهام التي ترتبط بمناطق نشاط عمل وتواجد الوكالة البنكية التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

عند تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة البنكية وفق البنك الجالس نجده يرتكز على:

1.3.1.3 مديرية الوكالة:

يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بـ:

- مدير الوكالة: يعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

- المدير المساعد بالوكالة: يعتبر أيضا مسيرا عمليا، مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة البنكية.

- الأمانة: تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.

- المراقبان (Superviseurs):

يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة لجميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتهما، من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي؛ وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

- مستشار الزبائن (Conseiller du clientèle):

يتعلق عمل مستشار الزبون بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة والنصح لمسييري المؤسسات الطالبة لها، وفق المحاور التي ينص عليها ويحررها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق، ... إلخ. قد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

- المكفون بالزبائن:

يظهر عمل المكفون بالزبائن في الجانب الأمامي بالوكالة البنكية، الذي يدخل في تعامل مباشر مع العميل الخارجي. فهو يتعامل، ينفذ، يساعد، ينصح زبائن البنك ويقوم بالترويج لمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الاتصالات والتفاعلات الحاصلة مع العميل الخارجي. فهو يقوم بجميع العمليات البنكية المطلوبة من طرف العميل الخارجي كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض، خصم أوراق مالية، ... إلخ.

- فضاء الخدمات الحرة:

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف العميل الخارجي، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات البنكية. يتمثل أهمها في:

- استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات والشبائيك الآلية للأوراق النقدية؛

- معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طابعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

- الصندوق العام:

يرأس هذا الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة والهامة.

- موظفو الاستقبال:

يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

- عون تنسيق (Agent de liaison):

يتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي والجانب الخلفي للوكالة البنكية من حيث المستندات، الأوراق، المعلومات وغيرها.

- المكلفون بالمهام الخاصة:

تختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الخلفي والأمامي بالوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالمحفظات، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشؤون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية ومكلف بالمحاسبة والرقابة. عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة البنكية.

2.3 الإطار المنهجي للدراسة و تحليل البيانات

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب و مجتمع الدراسة، و تحديد العينة و طرق جمع البيانات، و الاختبارات الخاصة بصدق و ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واستنباط النتائج .

1.2.3 منهج و مجتمع الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive) كونه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة ويرصد مدى توافر سمات وخصائص التمكين في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مستويات التمكين السائدة في المنظمة و كذا أهم المعوقات التي تحدّ من تطبيق هذا الأسلوب بالشكل المطلوب .

حيث يتم دراسة الظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج لا يكتفي بوصف الظواهر كما هي عليه في الواقع بل أيضاً يقدم نتائج واستنتاجات تساعد في حل المشكلات [56] (ص:58).

يعرّف المجتمع الإحصائي Statistical Population بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد"، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفاً تماماً المفردات التي

تتنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك" وهذا المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات (أو مشاهدات) لظاهرة ما. فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

و في دراستنا فإن مجتمع الدراسة هو جميع العاملين بوكالة عميروش بالجزائر العاصمة و التابعة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و البالغ عددهم 120 عامل من بينهم الرئيس والمرؤوس.

العينة Sample هي جزء من المجتمع، أي هي جزء من الكل، "على أن يكون هذا الجزء ممثلاً للكل". بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلاً صادقاً. أو بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروق واختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

العينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند اختيار مفرداتها. فمبدأ العشوائية هنا يعني: إتاحة الفرصة (أو الاحتمال) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة. والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها (أو الاحتمال نفسه) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة.

و نظرا لعدم قدرة الطالب على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 36 عامل (مفردة) من بينهم الرئيس و المرؤوس أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة، و بعد توزيع الإستبانة تم استرجاعها جميعا و هذا راجع للتعلم الذي أبداه المستجوبين إزاء البحث و استجابتهم المتميزة للتمكين لهذه الدراسة، و يرجع أيضا إلى أن الطالب حاول أن يتقرب من المستجوبين أثناء الإجابة على الاستبانة لتبسيط و إيضاح المفردات الغامضة مع مراعاة عدم التأثير على آراء المستجوبين.

2.2.3 طرق جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة وهما:

- المصادر الثانوية: و قد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالدراسات العلمية التطبيقية منها و النظرية، الرسائل الجامعية و غيرها.

المصادر الأولية: لقد تم الاعتماد على الإستبانة، و قد تم تصنيف الإجابات بالاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) بهدف قياس آراء المجيبين من أفراد العينة، و ذلك بوضع إشارة الإجابة التي تتوافق مع اختيارهم.

حيث تعد الاستبانة أو الاستمارة من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعاً في جمع المعلومات خاصة في العلوم الاجتماعية وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة تتعلق بالدراسة توجه إلى أفراد المؤسسة للحصول على معلومات وبيانات معينة.

وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة وتصميم الأسئلة منها : التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، كما عملنا على توضيح مضامين الأسئلة للمستجوبين ليتسنى لهم فهمها والإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد على تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، كما عمدنا إلى تكرار بعض الأسئلة بهدف اختبار مدى صدق المستجوبين.

وقد اشتملت الاستمارة على جزئين رئيسيين :

- الجزء الأول : يضم الجزء الأول من الاستمارة معلومات عامة حول الأطراف المستجوبين مثل الجنس، المستوى الدراسي والخبرة والوظيفة.
- الجزء الثاني : أما فيما يخص الجزء الثاني من الاستمارة فيضم 36 عبارة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة وهي مقسمة كما يلي :
 - المحور الأول : يتعلق المحور الأول من الاستمارة بالفرضية الأولى وهي هناك علاقة بين رضا العميل الخارجي و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث يتم قياس ذلك من خلال البنود (1-10). مقسمة إلى بعدين، حيث البعد الأول يعبر عن الميزة التنافسية و يحتوي 05 عبارات تقابل كل عبارة منها درجة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. والبعد الثاني عن رضا العميل الخارجي و يحتوي 05 عبارات تقابل كل عبارة منها درجة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.
 - المحور الثاني : يتعلق المحور الثاني من الاستمارة بالفرضية الثانية والذي يعكس كيف يؤدي التمكين إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العميل الداخلي، وسيتم قياس ذلك من خلال البنود (11-20). و هو مقسم أيضا إلى بعدين، حيث البعد الأول يعبر عن التمكين الهيكلي و يحتوي 05 عبارات تقابل كل عبارة منها درجة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. و البعد الثاني عن التمكين النفسي و يحتوي 05 عبارات تقابل كل عبارة منها درجة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.
 - المحور الثالث : يتعلق المحور الثالث بالفرضية الثالثة والذي يعكس مدى وجود علاقة بين تمكين العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي وسيتم قياس ذلك من خلال العبارات (21-30). مقسمة إلى بعدين، حيث البعد الأول يعبر عن مرتكزات تمكين

العميل الداخلي و يحتوي 05 عبارات تقابل كل عبارة منها درجة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، وأبداً. و البعد الثاني عن دور التمكين في رضا العميل الخارجي و يحتوي 05 عبارات تقابل كل عبارة منها درجة: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، وأبداً.

3.2.3 اختبار صدق وثبات الاستمارة :

بهدف معرفة مدى صلاحية الاستمارة لإجراء البحث تم اختبار صدق وثبات هذه الاستمارة كما يلي :

1.3.2.3 الصدق : يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية بنودها أ عباراتها لقياس المحاور التي تم وضعها، ولهذا فقد تم عرض استمارة البحث على بعض الأساتذة الجامعيين وذلك بهدف معرفة مدى وضوح العبارات التي تضمنتها عبارات الاستمارة ومدى صلاحية هذه العبارات لقياس محاور الدراسة، بعدها تمت الصياغة النهائية للاستمارة بعد الأخذ بملاحظات الأستاذ المشرف.

2.3.2.3 الثبات : يعبر الثبات على مدى استقرار ظاهرة في مناسبات مختلفة، حيث قبل البدء في تحليل النتائج قمنا باستخراج معامل **Alpha Cronbach's** للاتساق الداخلي باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية (**spss الإصدار 16**) ولقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09) : قيمة ألفا كرونباخ للبنود التي تقيس كل محور

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الخاص بالفرضية الأولى	0,744
المحور الخاص بالفرضية الثانية	0,675
المحور الخاص بالفرضية الثالثة	0,868

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور الممثلة لعبارات الاستبانة تزيد عن 0.60 وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستمارة 0.890 مما يدل على درجة الاتساق الداخلي مرتفعة لعبارات الاستبانة ككل وهذا ما يعطي للاستمارة درجة معتبرة جداً من الثبات تؤهلها لأن تكون وسيلة لجمع المعلومات بالإضافة إلى عنصر الصدق الذي تطرقنا إليه آنفاً.

أما فيما يخص الأدوات الإحصائية المستعملة فقد قمنا باستعمال الأدوات التالية :

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i n_i}{n}$$

- المتوسط الحسابي : والذي يعطى بالعلاقة التالية :
وقد تم استعمال هذه الأداة بهدف معرفة مدى
تركز إجابات العمال في اختيار معين.

- الانحراف المعياري : وقد تم استعمال هذه الأداة لمعرفة مدى تشتت إجابات
المستجوبين، ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\delta(x) = \sqrt{\frac{\sum (n_i(x_i - \bar{x})^2)}{n}}$$

- اختبار كاي تربيع : ويستعمل من أجل اختبار
فرضيات البحث ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\chi^2 = \sum ((f_o - f_e)^2 / f_e)$$

حيث أن :

- X : المتوسط الحسابي ؛
- n_i : التكرارات المطلقة الخاصة بدرجة الموافقة، أما n فتدل على حجم العينة ؛
- x_i : المتغير الذي يمثل درجة الموافقة وهو يتدرج من (5) إلى (1) ؛
- $\delta(x)$: الانحراف المعياري ؛
- f_e : التكرارات الملاحظة ؛
- f_o : التكرارات النظرية والتي تساوي (مجموع التكرارات / عدد خيارات الموافقة) ؛
- X^2 : وهي قيمة كاي تربيع المحسوبة.

3.3 تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1.3.3 تحليل بيانات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل وتفريغ البيانات المتحصل عليها من المؤسسة وذلك بناءً على الاستمارات المتحصل عليها من طرف المستجوبين، حيث تم اعتماد مقياس **Likert** الخماسي للإجابة على بنود الاستمارة وذلك بالشكل التالي :

- إعطاء 5 علامات للاختيار دائماً ؛
- إعطاء 4 علامات للاختيار غالباً ؛
- إعطاء 3 علامات للاختيار أحياناً ؛
- إعطاء 2 علامات للاختيار نادراً ؛

- إعطاء علامة واحدة للاختيار أبداً.

وعلى هذا الأساس سيكون مدى المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة عن كل عبارة (فقرة) من محاور الاستبانة كما يلي :

- من: [1.00 - 1.79] دالاً على مستوى أبداً ؛

- من: [1.8 - 2.59] دالاً على مستوى نادراً ؛

- من: [2.6 - 3.39] دالاً على مستوى أحياناً.

- من: [3.4 - 4.19] دالاً على مستوى غالباً.

- من: [4.2 - 5] دالاً على مستوى دائماً.

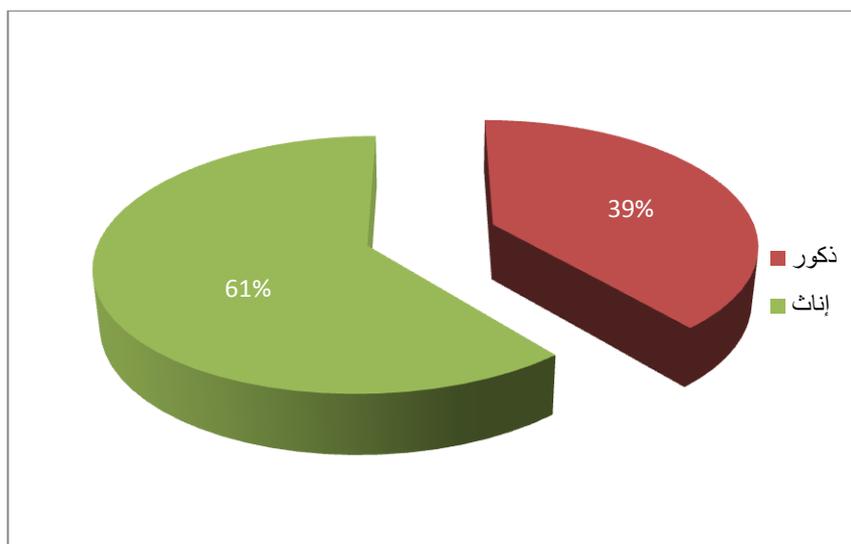
وقد قمنا بتفريغ البيانات الواردة وتحليلها باستعمال برنامج المجموعة الإحصائية *spss* (الإصدار 16).

1.1.3.3 تحليل المعلومات الخاصة بالمستجوبين

1.1.1.3.3 حسب متغير الجنس

جدول رقم (10) : توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

البيان		الجنس
النسبة المئوية	التكرار	
38,9%	14	ذكور
61,1%	22	إناث
100%	36	المجموع



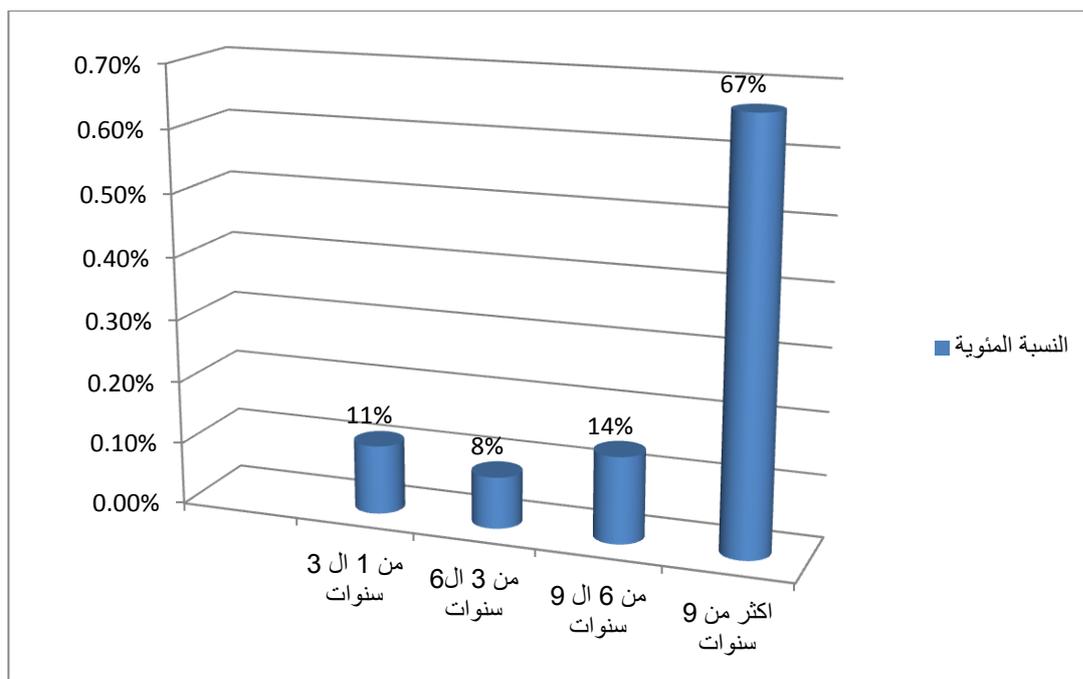
الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الجدول رقم (10) والذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس، أن ما نسبته 61,1% من المستجوبين هم من الإناث أما النسبة المتبقية والتي تمثل 38,9% من الذكور ويفسر ذلك بطبيعة العمل داخل هذه المؤسسة المصرفية التي تميل قليلا للاعتماد على العنصر النسوي.

2.1.1.3.3 حسب متغير الخبرة

جدول رقم (11): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة

البيان		المستوى التعليمي
النسبة المئوية	التكرار	
11,1%	4	من 1 إلى 3 سنوات
8,3%	3	من 3 إلى 6 سنوات
13,9%	5	من 6 إلى 9 سنوات
66,7%	24	أكثر من 9 سنوات
100%	36	المجموع



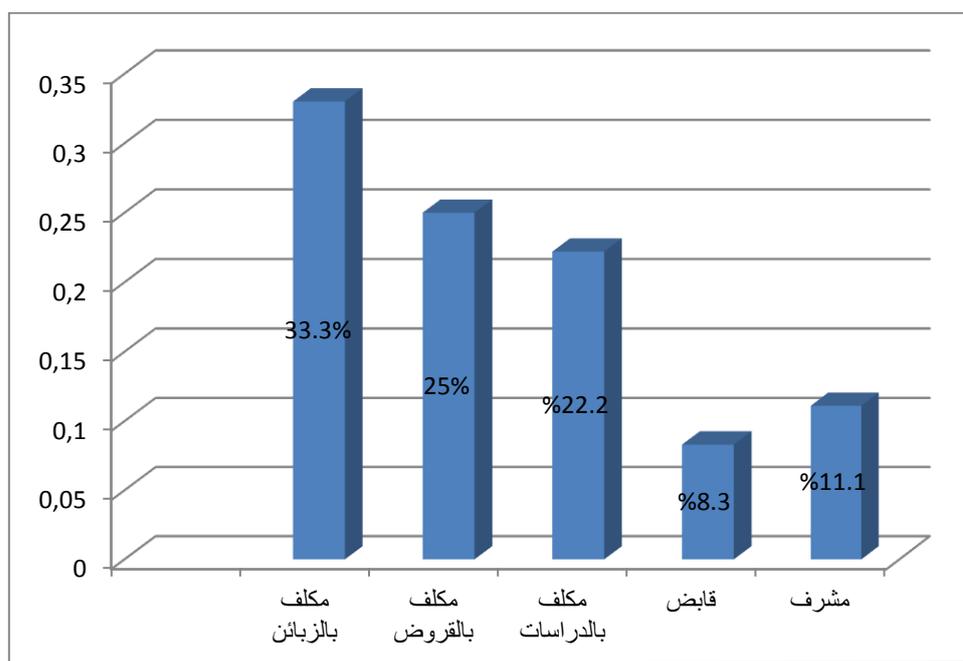
الشكل رقم (28): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة

من الجدول رقم (11) الذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة، نلاحظ أن نسبة 66.7% من المستجوبين هم من ذوي خبرة أكثر من 9 سنوات و هذا يبين عدم اتجاه المنظمة لتوظيف أفراد جدد و الاعتماد أكثر على ما يتوفر لديها من ذوي الخبرة لما يحتاجه التعامل مع العميل الخارجي من مهارات تتطلب خبرة اكبر منها لدى الموظفين حديثاً. وهذا الاعتماد على ذوي الخبرة سيكون له تأثير واضح على جودة الخدمات التي يقدمها البنك. و مما لاحظناه عند تواجدنا في البنك أن الوكالة وكونها الوكالة المركزية فهي تعمل على جلب الموظفين ذوي الخبرات من فروع البنك الأخرى و هو ما يفسر أيضا النسبة الكبيرة لمن لديهم خبرة أكثر من 9 سنوات.

3.1.1.3.3 حسب متغير الوظيفة:

جدول رقم (12) : توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة

البيان		السن
النسبة المئوية	التكرار	
33.3%	12	مكلف بالزبائن
25%	9	مكلف بالقروض
22.2%	8	مكلف بالدراسات
8.3%	3	قابض
11.1%	4	مشرف
100%	36	المجموع



الشكل رقم (29): توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة

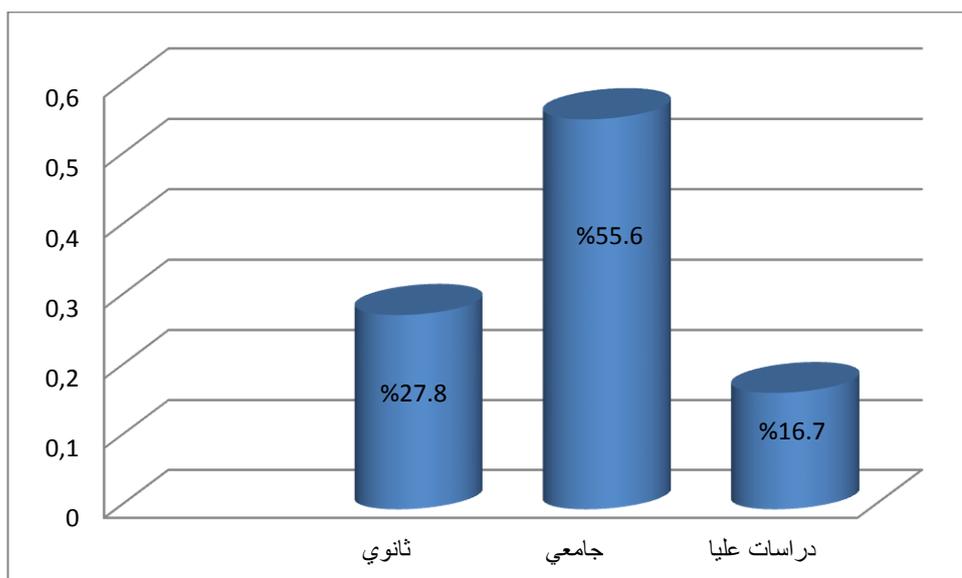
بظهر تحليل الجدول (12) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ إجمالاً أن المستجوبين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع العميل الخارجي وأن أكثرية المستجوبين في البنك محل الدراسة هم المكلفون بالزبائن بنسبة 33,33% و هو ما يعني

اهتمام البنك بالتقرب من الزبون لتحقيق إستراتيجية البنك الجالس والذين هم في اتصال مباشر مع العميل الخارجي على عكس بقية الوظائف الذين يكون تعاملهم مع العميل الخارجي محدوداً (مثل المكلفين بالدراسات) أو غير مباشر(مثل المكلفين بالقروض). وتأتي فئة المكلفين بالقروض بنسبة 25% ، ثم بنسبة 22.2% لفئة المكلفين بالدراسات، ثم فئة القابضين في المرتبة الأخيرة من إجمالي أفراد العينة المستجوبة بنسبة 8%. و قد مست الاستبانة المشرفين و هم أربعة في مجمل البنك، اثنان منهم في الجهة الخلفية و اثنان في الواجهة و يمثلون 11% من المستجوبين.

4.1.1.3.3 حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (13): المستوى التعليمي

البيان		الأقدمية
النسبة المئوية	التكرار	
27.8%	10	ثانوي
55.6%	20	جامعي
16.7%	6	دراسات عليا
100%	36	المجموع



الشكل رقم (30): المستوى التعليمي

يظهر الجدول (13) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن غالبية المستجوبين في البنك محل الدراسة هم من الجامعيين ويرجع ذلك من جهة إلى أن الدراسة شملت الإطارات، ومن جهة أخرى إلى طبيعة العمل داخل البنك الذي يتطلب درجة من التخصص لما يتضمنه من دقة ومعرفة في إنتاج الخدمات المصرفية، وهذا ما يؤكد نية إدارة المنظمة وسعيها إلى حد ما للاستفادة من الخبرات الأكاديمية في المجال العملي وتلك النظريات الحديثة التي تدرّس على مستويات تعليمية عليا. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النسبة المعتبرة من ذوى الشهادات الجامعية ستساعد المنظمة على تفعيل توجهها نحو العميل الخارجي و تجسيد استراتيجيتها المتمثلة في البنك الجالس و الخدمة المشخصة. ثم تأتي فنتي الثانويين و ذوي الدراسات العليا بنسبتين متقاربتين و هما على التوالي 27.8% و 16.7% .

2.1.3.3 تحليل المعلومات الخاصة بالبحث

1.2.1.3.3 المحور الخاص بالفرضية الأولى :

- من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على ما يلي : «هناك علاقة بين رضا العميل الخارجي و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة».

جدول رقم (14): نتائج الإجابات حول أسئلة البعد الأول المتعلقة الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يعتبر أفراد المنظمة الاهتمام بالعميل الخارجي أساس نجاح المنظمة	4.14	0.937	غالبا
02	تهتم المنظمة بتقديم قيمة عالية للعميل الخارجي	4.36	0.877	دائما
03	يدرك الموظفون أهمية عامل الوقت كبعد تنافسي	3.97	0.983	غالبا
04	الخدمات التي تقدمها المنظمة تحقق لها التميز عن منافسيها	4.33	0.922	دائما
05	تتنافس المنظمات على تحقيق رضا العميل الخارجي	4.47	0.898	دائما
	المجموع	4.255	0.573	دائما

يظهر الجدول رقم (14) نتائج مدى موافقة أفراد الدراسة حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول والمتعلق بالميزة التنافسية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى تقارب الأرقام حول العبارات التي وردت في هذا البعد و كان الاتجاه العام في هذا البعد نحو إجابة " دائما"، حيث أخذت العبارتان : الأولى درجة " غالباً مقارنة ببقية العبارات بمتوسط حسابي 4.14 و انحراف معياري يساوي 0.937، و الثالثة أيضاً بدرجة غالباً بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 0.983 أي بتجانس مقبول بين الإجابات. في حين كان الاتجاه في باقي العبارات نحو درجة دائماً. ونلاحظ أيضاً تقارب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في عبارات هذا البعد إجمالاً، و هو ما يدل على درجة تجانس معتبرة في إجابات المستجيبين. و يعبر أيضاً عن تقاسم أفراد المنظمة لأهمية تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على العناصر التي احتوتها العبارات.

-محور التوجه بالعميل الخارجي

جدول رقم (15) : نتائج الإجابات حول أسئلة البعد الثاني المتعلقة برضا العميل الخارجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
06	تعمل المنظمة على ترقيب حاجات العملاء و التنبؤ بتطورها	4.08	0.937	غالباً
07	تملك المنظمة المقدرة العالية على فهم و تلبية رغبات العميل الخارجي	3.97	0.696	غالباً
08	تستجيب المنظمة لردود أفعال عملائها الخارجيين	3.64	1.073	غالباً
09	تعمل المنظمة على بناء علاقات دائمة مع عملائها الخارجيين	4.53	0.736	دائماً
10	يعتبر أفراد المنظمة أن جميع أصولها ليس لها قيمة بدون وجود العميل الخارجي	4.25	1.317	دائماً
	المجموع	4.094	0.684	غالباً

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن العبارات (08-07-06) أخذت درجة غالباً بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.64 و 4.53) و انحرافات معيارية تراوحت بين (0.696 و 1.073) و التي تعني تجانس كبير في الإجابات عن هذه العبارات. في حين أن العبارتين 09 و 10 و المتعلقة بأهمية بناء علاقات دائمة مع العميل الخارجي و أهمية العميل الخارجي كأهم أصول المنظمة فكانت الإجابات بدرجة دائماً بمتوسط حسابي (4.53 و 4.25) على التوالي

وانحراف معياري بين 0.736 و 1.317 ما يعني تشتت مقبول. أما البعد إجمالاً فقد اخذ درجة غالباً بمتوسط حسابي يساوي 4.094 و بانحراف معياري يساوي 0.684 أي بتجانس مرتفع في الإجابات عن عبارات هذا البعد.

تتيح لنا قراءة الأرقام و التوجهات المستخلصة من الجدول معرفة مدى اهتمام المنظمة (البنك) برضا العميل الخارجي، فكل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور جاءت مرتفعة، وهو ما يعكس واقع البنك الذي يسعى لتجسيد مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة، الهدف منها التقرب أكثر من العميل الخارجي و العمل على الرفع من رضاه عن الخدمات التي يقدمها البنك. و لعل العبارتين الأخيرتين من هذا البعد الأكثر تعبيراً عن هذا التوجه حيث كانت الدرجة فيها هي دائماً بمتوسطات حسابية مرتفعة و تجانس كبير في الإجابات.

2.2.1.3.3 المحور الخاص بالفرضية الثانية من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على ما يلي : «يؤدي التمكين إلي تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العميل الداخلي».

- تمكين العميل الداخلي

جدول رقم (16): نتائج الإجابات حول أسئلة البعد الأول المتعلقة بالتمكين الهيكلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	تهتم الإدارة بمشاركة الموظفين (العميل الداخلي) في اتخاذ القرارات	2.39	1.128	نادرا
12	تشارك الإدارة العميل الداخلي في الاطلاع على مصادر المعلومات	2.61	1.022	أحيانا
13	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لانجاز وظيفتي	2.97	1.108	أحيانا
14	يمنحني رئيسي المباشر السلطة لاتخاذ القرارات الخاصة ني بدون تدخله	2.92	1.158	أحيانا
15	تشجع السياسات و الإجراءات المطبقة في البنك على التمكين	2.89	1.326	أحيانا
	المجموع	2.756	0.729	أحيانا

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن العبارة رقم (11) و الأولى من هذا البعد أخذت درجة نادراً بمتوسط حسابي 2.39 و انحراف معياري 1.128 و الذي يعبر عن تشتت مقبول في الإجابات. أما باقي العبارات (12-13-14-15) فقد أخذت درجة أحياناً بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.61 و 2.97) و حيث الانحراف المعياري لهذه العبارات تراوحت بين (1.022 و 1.326) و التي تعبر عن تشتت مقبول في الإجابات. أما عبارات البعد إجمالاً فقد أخذت درجة أحياناً بمتوسط حسابي 2.756 و انحراف معياري 0.729 أي درجة تشتت ضعيفة ما يعني تجانس كبير في الإجابات حول عبارات هذا البعد.

مثلاً تم التطرق له في الجانب النظري، يتوفر التمكين الهيكلي على مجموعة من الأبعاد و التي احتوتها عبارات هذا الجدول، و النتائج المتحصل عليها تشير الى مدى الأخذ بالتمكين الهيكلي في البنك خاصة العبارة الأولى المتعلقة بمشاركة العميل الداخلي في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 2.39 مع تجانس معتبر في الإجابات، و بدرجة أقل نجد الأبعاد الأخرى للتمكين الهيكلي و هي المشاركة في مصادر المعلومات و التفويض و الحرية و الإجراءات المشجعة على التمكين تعكس أيضاً مستوى ضعيف من التمكين حيث تقاربت الإجابات حول هذه العبارات. و جاءت الإجابات عن البعد ككل مؤكدة لنفس النتيجة بمتوسط حسابي 2.76 (أي درجة أحياناً) المعبر عن ضعف مستوى التمكين في المنظمة مع تجانس كبير في الإجابات (انحراف معياري يساوي 0.729).

- المحور الثاني : تمكين العميل الداخلي :

جدول رقم (17) : نتائج الإجابات حول أسئلة البعد الثاني والمتعلقة بالتمكين النفسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	ممارستي لمهام عملي ذات معنى و تمنحني الشعور بالأهمية	3.81	1.261	غالباً
17	التزم بانجاز عملي بكفاءة و فعالية	4.75	0.649	دائماً
18	لدي القدرة الشخصية و ثقة بالنفس في انجاز عملي بكفاءة	4.53	0.941	دائماً
19	لدي حرية اختيار البديل المناسب لتنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتي	3.28	1.266	أحياناً
20	أمارس التأثير على مجريات الأمور بمكان عملي	3.14	1.197	أحياناً
	المجموع	3.90	0.752	غالباً

يظهر الجدول رقم (18) نتائج اتجاه أفراد الدراسة حول أسئلة البعد الثاني من المحور الثاني والمتعلق بالتمكين النفسي، حيث نجد أن العبارة رقم (17) والمتعلقة بالالتزام الموظف بانجاز عمله بكفاءة و فعالية، قد حظيت بقبول كبير من طرف المستجوبين الذين أجابوا بدرجة دائماً بمتوسط حسابي 4.75 و بانحراف معياري 0.649 أي بتجانس كبير في الإجابات (تشنتت ضعيف)، نفس الاتجاه أخذه المستجوبون حول العبارة (18) حيث كان المتوسط الحسابي 4.53 أي باتجاه دائماً و بانحراف معياري يساوي 0.941 أي بتجانس مقبول للإجابات. في حين العبارتان الأخيرتان من هذا البعد رقم (19 و 20) كان اتجاه الإجابات نحو أحياناً بمتوسط حسابي 3.28 و 3.14 على التوالي مع تجانس مقبول إلى حد ما. و كان الاتجاه العام لعبارات هذا البعد باتجاه غالباً بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.752 أي بتقارب الإجابات حول هذا البعد.

ولتفسير النتائج الواردة في الجدول السابق المتعلق بمستوى التمكين النفسي للأفراد داخل البنك، علينا الرجوع إلى أدبيات الدراسة لاستخلاص بعض النتائج، حيث نجد أن الشعور بالأهمية و الالتزام و الثقة بالنفس سيجعل هناك انسجاماً بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة و يخلق نوعاً من الدافعية لدى الأفراد والشعور بالسعادة ومن ثم إنجاز أعمالهم بسرعة وإتقان، في حين تبدو البعدان الآخران المتعلقان بالاستقلالية و التأثير ضعيفة و هي بالتالي تحد من درجة التمكين داخل البنك، و بالتالي فعناصر التمكين الهيكلي أثرت على التمكين النفسي لموظفي البنك، إلا أن المتوسط الحسابي للبعد ككل يعبر عن مستوى مقبول من التمكين النفسي لدى المستجوبين مع تجانس في إجابات المستجوبين.

3.2.1.3.3 المحور الخاص بالفرضية الثالثة :

▪ من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص على ما يلي : «هناك علاقة بين تمكين العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي».

- دور تمكين العميل الداخلي في رضا العميل الخارجي :

جدول رقم (18): نتائج الإجابات حول أسئلة البعد الأول والمتعلقة مرتكزات تمكين العميل الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
21	يشركني رئيسي في صياغة الأهداف و اختيار أسلوب الأداء المطوب مني	2.50	1.521	نادرا
22	توفر لي المنظمة قدر من المعلومات التي تمكنني من التأثير في الأداء الكلي للمنظمة	3.03	1.414	أحيانا
23	تشجع الإدارة العميل الداخلي على النمو و التعلم و تجربة الأفكار و المخاطرة بغرض تحسين الأداء	2.67	1.230	أحيانا
24	يهتم رئيسي بتدريبي لتحسين قدراتي و يساعدني على إزالة أي عقبات تواجه عملي	3.47	1.313	غالبا
25	تشجع نظم التحفيز في البنك على المبادرة و الإبداع و الابتكار	2.36	1.521	نادرا
	المجموع	2.8056	0.91024	أحيانا

يظهر الجدول رقم (18) تباين في الاتجاه العام حول عبارات هذا البعد، حيث العبارة الأولى المتعلقة " يشركني رئيسي في صياغة الأهداف و اختيار أسلوب الأداء المطلوب مني" كان الاتجاه السائد في الإجابات هو نادراً بمتوسط حسابي 2.51 و من خلال الانحراف المعياري الذي يساوي 1.521 نستنتج أن الإجابات كانت مختلفة بسبب تشتتها و عدم تجانسها. أما العبارة الثانية " توفر لي المنظمة قدر من المعلومات التي تمكنني من التأثير في الأداء الكلي للمنظمة" فجاءت بدرجة أحيانا و بتشتت واضح للإجابات حول هذه الفقرة (انحراف معياري يساوي 1.414). نفس الاتجاه أخذته العبارة الثالثة من هذا البعد و المتعلقة ب" تشجع الإدارة العاملين على النمو و التعلم و تجربة الأفكار و المخاطرة بغرض تحسين الأداء" فقد تجانست الإجابات إلى حد ما بانحراف معياري يساوي 1.230 و كان الاتجاه نحو درجة أحيانا. أما العبارة الرابعة " يهتم رئيسي بتدريبي لتحسين قدراتي و يساعدني على إزالة أي عقبات تواجه عملي" فكان الاتجاه غالبا مع تشتت مرتفع نسبيا في الإجابات (انحراف معياري يساوي 1.520). في حين عاد الاتجاه في العبارة الأخيرة " تشجع نظم التحفيز في البنك على المبادرة و الإبداع و الابتكار" نحو درجة نادراً و بتشتت واضح للإجابات أي بانحراف معياري يساوي 1.313 و متوسط حسابي 2.36. و كان الاتجاه الإجمالي عبارات هذا البعد يميل نحو درجة

أحيانا بمتوسط حسابي 2.805 و بانحراف معياري يساوي 09.10 أي بتشتت ضعيف ما يعني تجانس في الإجابات الإجمالية على هذا البعد.

ولتفسير النتائج الواردة في الجدول السابق المتعلق بمدى توفر مرتكزات التمكين في المنظمة، فلابد من الإشارة إلى بعض المضامين الهامة المستقاة من الجانب النظري، إذ نجد أن إشراك الموظفين في عملية صياغة الأهداف و اختيار أسلوب الأداء المطلوب يجعلهم مسؤولين على نجاح هذا الأداء و مسؤولين بشكل شخصي على تحقيق أهداف الأداء المرجوة، ولكننا نلاحظ أن هذه القيمة غائبة بشكل معتبر داخل المنظمة حسب المعلومات الواردة من البنك. ويتضح ذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لبنود الجزء الأول من المحور الثالث، فقد كان المتوسط الحسابي لبنود هذا الجزء ضمن المجال (2.50) وهو ما يعكس ذلك المستوى الضعيف لمشاركة العمال في اتخاذ القرار، إذ نجد مثلاً أن المتوسط الحسابي في البند(22) والمتعلق بمدى قيام الإدارة بتوفير المعلومات التي تمكن من التأثير في الأداء الكلي للمنظمة 3.03 أما المتوسط العام لكل البنود فكان 2.80 و مع انحراف معياري 0.91 الذي يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المستجوبين، وبالتالي فإن غياب هذه العناصر (المرتكزات) أو توفرها بشكل ضعيف يؤثر على درجة التمكين في البنك.

- دور التمكين في رضا العميل الخارجي :

جدول رقم (19): نتائج الإجابات حول أسئلة البعد الثاني والمتعلقة بإرضاء العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
26	يلتزم العاملون في المنظمة بالاستجابة السريعة لتلبية رغبات العميل الخارجي	3.94	1.145	غالباً
27	تمكن المنظمة العاملين من اجل تحقيق جودة خدمة عالية لعملائها	3.39	1.198	أحيانا
28	يبادر العميل الداخلي في المنظمة لتقديم قيمة مضافة للعميل الخارجي تفوق ما يتوقعه	3.11	1.410	أحيانا
29	يرتبط رضا العميل الداخلي في البنك برضا العميل الخارجي	2.97	1.296	أحيانا
30	تسعى المنظمة لتوسيع نطاق تمكين العميل الداخلي	3.25	1.612	أحيانا
	المجموع	3.333	1.1089	أحيانا

من خلال الجدول رقم (19) يلاحظ أن العبارة (26) و المتعلقة بالاستجابة السريعة لمتطلبات العميل الخارجي أخذت الإجابات اتجاه غالباً بمتوسط حسابي 3.94 و تشتت مقبول (أي تجانس مقبول في الإجابات) حيث الانحراف المعياري يساوي 1.145، أما باقي العبارات (27-28-29-30) فقد أخذت اتجاه أحياناً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.97 و 3.39) و تشتت واضح في الإجابات حيث الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.296 و 1.612)، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه الذي أخذته الإجابات عن البعد الثاني عموماً هو أحياناً بمتوسط حسابي 3.33 و انحراف معياري يساوي 1.1089 أي بتجانس مقبول في الإجابات.

بتفسير النتائج المستقاة من الجدول السابق المتعلق بدور التمكين في رضا العميل الخارجي، و بالعودة إلى ما احتواه الجانب النظري في هذا الشأن، نجد أن إرضاء العميل الخارجي أصبح الاهتمام الرئيسي للمنظمة و هذا ما يؤكد توجه البنك إلى تبني إستراتيجية البنك الجالس و الخدمات المشخصة، هذه الأخيرة تستلزم تبني التمكين من أجل تفعيل التوجه نحو العميل الخارجي، فالعبارة الأولى المتعلقة بالاستجابة السريعة للعميل الخارجي تعكس هذا الواقع بمتوسط حسابي مرتفع 3.94 (أي درجة غالباً)، أما باقي العبارات فقد تشتتت الإجابات حولها (انحراف معياري واضح إلا إنه مقبول)، و لكنها إجمالاً تعبر عن ضعف مستوى التمكين، مثلما عبر عنه أحد المستجوبين بأن البنك يريد أن يفعل دور العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، إلا انه لا يهتم لإرضاء العميل الداخلي، و بالتالي فمستوى التمكين ضعيف، و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي لعبارات البعد ككل (3.33) و بتشتت مقبول في إجابات المستجوبين.

2.3.3 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات البحث باستعمال احد الأساليب الإحصائية وهو اختبار «كاي تربيع» وهذا بهدف قبول أو رفض الفرضية، حيث يستخدم لمعرفة ما إذا كانت التكرارات الملاحظة تختلف عن تلك التكرارات النظرية عندما يكون عدد الخيارات أكثر من اثنين [92] (ص:102) ، ويكون ذلك من خلال حساب قيمة (χ^2) لكل عبارة من عبارات الفرضية ومقارنتها بقيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة α معين ودرجة حرية df معلومة، فإذا كانت قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية نقول أن (χ^2) دالة أي أن هناك نوعاً من التجانس في إجابات أفراد العينة حول ذلك العبارة. بعدها يتم قبول أو رفض الفرضية من خلال عدد عبارات الفرضية التي تكون فيه (χ^2) دالة. حيث تقبل الفرضية إذا كان عدد

العبارات التي تكون فيها (χ^2) دالة أكبر من عدد العبارات التي تكون فيها (χ^2) غير دالة، والعكس صحيح.

ويتم حساب قيمة (χ^2) كما يلي :

$$\chi^2 = \sum ((f_o - f_e)^2 / f_o)$$

fe : التكرارات الملاحظة

fo : التكرارات النظرية والتي تساوي (مجموع

التكرارات / عدد خيارات الموافقة) ، أي $fo = 36/5 = 7.2$

أما فيما يخص مستوى الدلالة α في دراستنا هذه فيساوي $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي $df = 5-1=4$ بمعنى عدد خيارات الموافقة منقوصة منها واحد إلا في بعض الحالات نجد أن درجة الحرية تساوي 3 بسبب التخلي على احد الخيارات وعدم الإجابة عليه من طرف المستجوبين.

1.2.3.3 اختبار الفرضية الأولى: "هناك علاقة بين رضا العميل الخارجي و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".

الجدول رقم (20) : اختبار العبارة رقم 01 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	16	%44.4	9	12.21
غالبا	12	%33.3	9	
أحيانا	5	%13.9	9	
نادرا	3	%8.3	9	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 والتي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد أفراد المنظمة يعتبرون الاهتمام بالعميل الخارجي اساس نجاحها.

الجدول رقم (21) : اختبار العبارة رقم 02 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	21	%58.3	9	24.22
غالباً	8	%22.2	9	
أحياناً	6	%16.7	9	
نادراً	1	%2.8	9	
المجموع	36	%.100	36	

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 والتي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً مما يؤكد أن أفراد العينة يتفاسمون مع المنظمة الاهتمام بتقديم قيمة عالية للعميل الخارجي.

الجدول رقم (22) : اختبار العبارة رقم 03 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	14	%38.9	9	6.88
غالباً	10	%27.8	9	
أحياناً	9	%25.0	9	
نادراً	3	%8.3	9	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 03 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 والتي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد أن أفراد العينة يدركون أهمية عامل الوقت كبعد تنافسي.

الجدول رقم (23) : اختبار العبارة رقم 04 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	21	%58.3	9	24
غالبا	9	%25	9	
أحيانا	3	%8.3	9	
نادرا	3	%8.3	9	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 04 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 والتي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً و هذا يدل على أن أفراد العينة يعتقدون بأن الخدمات التي تقدمها تحقق لها التميز عن منافسيها.

الجدول رقم (24) : اختبار العبارة رقم 05 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	24	%66.7	9	34.88
غالبا	6	%16.7	9	
أحيانا	5	%13.9	9	
نادرا	1	%2.7	9	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 05 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 والتي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً و هو ما يدل أيضاً على أن أفراد العينة يدركون أن رضا العميل الخارجي أصبح محور التنافس بين المنظمات في الوقت الراهن.

الجدول رقم (25) : اختبار العبارة رقم 06 من المحور الأول

قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	الدرجة
13.4	9	%38.9	14	دائما
	9	%41.66	15	غالبا
	9	%11.11	4	أحيانا
	9	%8.3	3	نادرا
	36	%100	36	المجموع

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 06 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 التي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد أن أفراد العينة يساهمون في ترقب حاجات العميل و التنبؤ بتطورها.

الجدول رقم (26) : اختبار العبارة رقم 07 من المحور الأول

قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	الدرجة
10.16	12	%19.44	7	دائما
	12	%58.33	21	غالبا
	12	%22.22	8	أحيانا
	36	%100	36	المجموع

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 07 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 2 التي تساوي 9.21، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد أن المنظمة تملك القدرة العالية على فهم و تلبية رغبات العميل الخارجي.

الجدول رقم (27) : اختبار العبارة رقم 08 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	11	%30.5	9	11.43
غالبا	5	%13.9	9	
أحيانا	16	%44.4	9	
نادرا	4	%11.1	9	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 08 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 التي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد أن المنظمة تعمل على الاستجابة بفعالية لردود أفعال عملائها.

الجدول رقم (28) : اختبار العبارة رقم 09 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	24	%66.7	12	18.16
غالبا	7	%19.4	12	
أحيانا	5	%13.9	12	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 09 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 2 التي تساوي 9.21، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً مما يؤكد أن أفراد العينة موافقون على أن إدارة المنظمة تعمل على بناء علاقات دائمة مع العميل الخارجي.

الجدول رقم (29) : اختبار العبارة رقم 10 من المحور الأول

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	25	%69.4	7.2	55.1
غالبا	3	%8.3	7.2	
أحيانا	3	%8.3	7.2	
نادرا	2	%5.6	7.2	
أبدا	3	%8.3	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 10 من المحور الأول يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح دائماً ما يثبت أن أفراد العينة يعتبرون أن جميع أصولها ليس لها قيمة بدون وجود العميل الخارجي.

من خلال ما سبق نلاحظ أن قيم χ^2 المحسوبة لعبارات الفرضية الأولى كلها أكبر من قيمة χ^2 الجدولية، وعل هذا الأساس سيتم قبول الفرضية الأولى بدرجة كبيرة استناداً للبيانات والمعلومات الواردة من المنظمة محل الدراسة والتي تنص على أن هناك علاقة بين رضا العميل الخارجي و تحقيق ميزة تنافسية.

2.2.3.3 اختبار الفرضية الثانية : " يؤدي التمكين الي تحقيق درجة عالية من الرضا

الجدول رقم (30) : اختبار العبارة رقم 11 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	3	%8.3	7.2	37.65
غالبا	3	%8.3	7.2	
أحيانا	5	%13.9	7.2	
نادرا	19	%52.8	7.2	
أبدا	6	%16.7	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 11 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار نادراً مما يؤكد أن من أفراد العينة لا يشعرون باهتمام المنظمة بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (31) : اختبار العبارة رقم 12 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	2	%5.6	7.2	17.32
غالباً	3	%8.3	7.2	
أحياناً	15	%41.7	7.2	
نادراً	11	%30.6	7.2	
أبداً	5	%13.9	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 12 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً و هو يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن مستوى مشاركتهم في مصادر المعلومات الذي يتيح لهم البنك.

الجدول رقم (32) : اختبار العبارة رقم 13 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	4	%11.1	7.2	10.47
غالباً	7	%19.4	7.2	
أحياناً	11	%30.6	7.2	
نادراً	12	%33.3	7.2	
أبداً	2	%5.6	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 13 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح أحياناً.

الجدول رقم (33) : اختبار العبارة رقم 14 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	5	%13.9	7.2	14.27
غالباً	4	%11.1	7.2	
أحياناً	14	%38.9	7.2	
نادراً	11	%30.6	7.2	
أبداً	2	%5.5	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 14 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً و هذا يدل أن أفراد العينة غير راضين عن تدخل الرئيس وتقليصه لهامش حريتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

الجدول رقم (34) : اختبار العبارة رقم 15 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	4	%11.1	7.2	3.70
غالباً	9	%25.0	7.2	
أحياناً	10	%27.8	7.2	
نادراً	5	%13.9	7.2	
أبداً	8	%22.2	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 15 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح أحيانا و ذلك راجع الى أن الاجابات حول هذه العبارة غير متجانسة.

الجدول رقم (35) : اختبار العبارة رقم 16 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	16	%44.4	7.2	17.05
غالبا	5	%13.9	7.2	
أحيانا	8	%22.2	7.2	
نادرا	6	%16.7	7.2	
أبدا	1	%2.8	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 16 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار غالبا مما يؤكد أن أفراد العينة يعتبرون أن ممارستهم لمهم عملهم ذات معنى و تشعرهم بالأهمية.

الجدول رقم (36) : اختبار العبارة رقم 17 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	30	%83.3	12	52.49
غالبا	4	%11.1	12	
أحيانا	1	%2.8	12	
نادرا	1	%28	12	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 17 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 3 التي تساوي 11.34، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً مما يؤكد أن أفراد العينة يلتزمون بأداء عملهم بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (37) : اختبار العبارة رقم 18 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	26	%72.2	7.2	85.32
غالباً	6	%16.7	7.2	
أحياناً	2	%5.6	7.2	
نادراً	1	%2.8	7.2	
أبداً	1	%2.8	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 18 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار دائماً مما يؤكد أن أفراد العينة يعتبرون أن لديهم القدرة على و الثقة بالنفس في انجاز عملهم بكفاءة.

الجدول رقم (38) : اختبار العبارة رقم 19 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	5	%13.9	7.2	13.94
غالباً	11	%30.5	7.2	
أحياناً	14	%38.9	7.2	
نادراً	3	%8.3	7.2	
أبداً	3	%8.3	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 19 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية التي تساوي 13.28 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً مما يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن مستوى الحرية الممنوح لهم لاختيار البدائل المناسبة لانجاز مهامهم.

الجدول رقم (39) : اختبار العبارة رقم 20 من المحور الثاني

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	12	%16.7	7.2	13.7
غالبا	13	%33.3	7.2	
أحياناً	5	%16.7	7.2	
نادرا	4	%13.9	7.2	
أبدا	2	%19.4	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 20 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية التي تساوي 13.28 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً مما يؤكد أن أفراد العينة يشعرون بأن بيئة العمل تفرض عليهم بعض السلوكيات وهذا ما يعبر عن محدودية تأثيرهم على هذه البيئة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن قيم χ^2 المحسوبة لبنود الفرضية الثانية أغلبها أكبر (ما عدى العبارات رقم 13 و 15) من قيمة χ^2 الجدولية، وعل هذا الأساس سيتم قبول الفرضية الثانية بدرجة ضعيفة استناداً للبيانات والمعلومات الواردة من البنك محل الدراسة والتي تنص على أن التمكين يؤدي إلى الرفع من الرضا لدى العميل الداخلي.

3.2.3.3 اختبار الفرضية الثالثة : " هناك علاقة بين تمكين العميل الداخلي و رضا

العميل الخارجي".

الجدول رقم (40) : اختبار العبارة رقم 21 من المحور الثالث

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	6	%16.7	7.2	8.44
غالبا	4	%47.78	7.2	
أحيانا	6	%16.7	7.2	
نادرا	6	%16.7	7.2	
أبدا	14	%38.9	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 21 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية التي تساوي 13.28 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ = ودرجة الحرية تساوي 4، وبالتالي χ^2 غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار نادراً.

الجدول رقم (41) : اختبار العبارة رقم 22 من المحور الثالث

درجة الموافقة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	5	%13.9	7.2	3.72
غالبا	8	% 22.2	7.2	
أحيانا	10	%27.8	7.2	
نادرا	9	%25.0	7.2	
أبدا	4	%11.1	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 22 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية التي تساوي 13.28 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 ، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً.

الجدول رقم (42) : اختبار العبارة رقم 23 من المحور الثالث

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	16	%3.33	7.2	13.71
غالبا	5	%13.33	7.2	
أحيانا	6	%28.89	7.2	
نادرا	4	%51.11	7.2	
أبدا	5	%3.33	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 23 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا مما يعني أن المستجوبين غير راضين عن المستوى الذي توفره المنظمة للعميل الداخلي من حيث المخاطرة و التعلم و تجربة الأفكار و هذا بسبب الطابع العمومي للمنظمة و الذي يعني درجة تركيز مرتفعة و هامش حرية ضعيف.

الجدول رقم (43) : اختبار العبارة رقم 24 من المحور الثالث

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائما	15	%38.9	7.2	19.00
غالبا	5	%13.9	7.2	
أحيانا	7	%19.4	7.2	
نادرا	4	%11.1	7.2	
أبدا	5	%16.7	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 24 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه

الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد أن أفراد العينة راضين الى حد كبير عن دور الرئيس واهتمامه بتدريب المرؤسين و مساعدتهم على تجاوز العقبات التي تواجههم.

الجدول رقم (44) : اختبار العبارة رقم 25 من المحور الثالث

قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	الدرجة
9.00	7.2	%4.44	3	دائماً
	7.2	%18.89	4	غالباً
	7.2	%15.56	9	أحياناً
	7.2	%55.56	7	نادراً
	7.2	%5.56	13	أبداً
	36	%100	36	المجموع

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار البند رقم 25 من المحور الثاني يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار نادراً.

الجدول رقم (45) : اختبار العبارة رقم 26 من المحور الثالث

قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	الدرجة
18.22	7.2	%38.88	14	دائماً
	7.2	%33.33	12	غالباً
	7.2	%16.66	6	أحياناً
	7.2	%5.55	2	نادراً
	7.2	%5.55	2	أبداً
	36	%100	36	المجموع

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 26 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه

الدلالة لصالح اختيار غالباً مما يؤكد من أفراد العينة موافقين على أن إرضاء العملاء ذو أهمية كبيرة و ذلك يمر عبر الاستجابة السريعة لتلبية رغباته.

الجدول رقم (46) : اختبار العبارة رقم 27 من المحور الثالث

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	15	%41.66	7.2	13.53
غالبا	5	%13.88	7.2	
أحيانا	6	%16.66	7.2	
نادرا	8	%22.22	7.2	
أبدا	2	%5.55	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 27 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحيانا مما يؤكد أن من أفراد العينة غير راضين عن مستوى التمكين الذي يسمح لهم بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

الجدول رقم (47) : اختبار العبارة رقم 28 من المحور الثالث

الدرجة	التكرار الملاحظ	التكرار النسبي	التكرار النظري	قيمة χ^2
دائماً	2	%5.55	7.2	16.65
غالبا	13	%36.11	7.2	
أحيانا	9	%25	7.2	
نادرا	11	%30.55	7.2	
أبدا	1	%2.77	7.2	
المجموع	36	%100	36	

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 28 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد

كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً مما يؤكد أن المستجوبين غير راضين عن مستوى المبادرة الممنوح لهم من أجل تقديم القيمة المضافة للعميل الخارجي تفوق توقعاته.

الجدول رقم (48) : اختبار العبارة رقم 29 من المحور الثالث

قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	الدرجة
20.92	7.2	%30.55	7	دائماً
	7.2	%44.44	5	غالباً
	7.2	%13.88	9	أحياناً
	7.2	%5.55	13	نادراً
	7.2	%5.55	2	أبداً
	36	%100	36	المجموع

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 29 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار أحياناً ما يدل أن المستجوبين يعتقدون أن المنظمة لا تدرك بالشكل المطلوب أن رضا العميل الخارجي يمر عبر رضا العميل الداخلي.

الجدول رقم (49) : اختبار العبارة رقم 30 من المحور الثالث

قيمة χ^2	التكرار النظري	التكرار النسبي	التكرار الملاحظ	درجة
9.54	7.2	%19.44	11	دائماً
	7.2	%13.88	16	غالباً
	7.2	%25	5	أحياناً
	7.2	%36.11	2	نادراً
	7.2	%5.55	2	أبداً
	36	%100	36	المجموع

من خلال الجدول السابق المتعلق باختبار العبارة رقم 30 من المحور الثالث يتضح لنا أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية

تساوي 4 التي تساوي 13.28، وبالتالي χ^2 غير دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح الاختيار أحياناً، وذلك بسبب عدم تجانس الاجابات حول اهتمام المنظمة بتوسيع نطاق التمكين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن قيم χ^2 المحسوبة لبنود الفرضية الثالثة أغلبها أكبر (ما عدى العبارات رقم 21 و 22 و 25 و 30) من قيمة χ^2 الجدولية، وعل هذا الأساس سيتم قبول الفرضية الثانية بدرجة ضعيفة استناداً للبيانات والمعلومات الواردة من البنك محل الدراسة والتي تنص على أن هناك علاقة بين تمكين العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي.

3.3.3 النتائج و التوصيات

على ضوء المعلومات المتحصل عليها من خلال تحليل بيانات الدراسة يمكن أن نستنتج

ما يلي :

- يوجد اهتمام كبير من قبل إدارة المنظمة برضا العميل الخارجي و أهمية تحقيق ذلك، وهذا ما يؤكد تبنى المنظمة لإستراتيجية البنك الجالس مع خدمات مشخصة.
- يتقاسم أفراد المنظمة مع الإدارة أهمية رضا العميل الخارجي كمفتاح لتدعيم تنافسياتها وتحقيق التميز. و هذا ما تؤكد المتوسطات الحسابية المرتفعة للمحور الأول.
- هناك علاقة قوية بين رضا العميل الخارجي و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- هناك وجود ضعيف لقيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، و يظهر ذلك أيضا من خلال نقص تفويض السلطات، و عدم إشراك العميل الداخلي في مصادر المعلومات، وبالتالي سيكون لهذا الوجود الضعيف تأثير على مستوى التمكين في المنظمة.
- هناك شعور قوي لدى أفراد المنظمة لأبعاد كل من: المعنى والالتزام والثقة، في مقابل ذلك، هناك وجود ضعيف لبعدي الاستقلالية والتأثير.
- هناك وجود متوسط إجمالاً للتمكين في البنك من خلال المتوسطات الحسابية لكل من التمكين الهيكلي و النفسي.
- تأثر مستوى تأهيل العميل الداخلي بمستوى التمكين المتوسط، و جاءت أبعاد تأهيل العميل الداخلي مرتبة بحسب متوسطاتها الحسابية كالتالي (التدريب، المعلومات والإشراف، بناء المعارف و التعلم، المشاركة في صياغة الأهداف، التحفيز).

- أثر مستوى التمكين الذي كان متوسطاً على قدرة العميل الداخلي على إرضاء العميل الخارجي، فجاءت أبعاد هذا الأخير متوسطة، و كان لبُعدي الاستجابة السريعة و جودة الخدمات مستوى مقبول مقارنة بباقي الأبعاد، و يتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور.
- هناك علاقة بين تمكين العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي.
على ضوء النتائج السابقة يمكن أن نقترح التوصيات الآتية:
- تحول المسؤولين في البنك نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، و ذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة، مع إيمان هؤلاء المسؤولين بأن سلطاتهم ونفوذهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسوهم السلطة ليحققوا مزيداً من الكفاءة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
- فتح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرارات في البنك، بشكل يعطي أكثر ثقة للمرؤوسين و يزيد من تحفيزهم و دافعيتهم.
- تبني إستراتيجية؛ الإدارة بالمكشوف، و التي من شأنها أن تدعم توفير المعلومات وتسمح بتشارك الجميع في مصادر هذه المعلومات بهدف الرفع من كفاءة العميل الداخلي و تعزيز التمكين في البنك.
- العمل على زيادة التمكين في البنك، و ذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي، و كذلك تشجيع العميل الداخلي لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، و كذلك إتاحة حيز من الحرية للعميل الداخلي في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.
- تطوير نظم تقييم الأداء و نظم الحوافز المادية و المعنوية بما يدعم التمكين، من خلال ربط نظم الحوافز بنظم تقييم الأداء، مع ضرورة إشراك العميل الداخلي في وضع هذه الآليات.
- استكمال سياسة التدريب بسياسة التعلم، و التي تتيح للفرد البحث و التطبيق وتبادل ما يحصل عليه مع الآخرين، أملاً في الوصول إلى مستوى المنظمة المتعلمة، و التي تمكن العاملين من أعمالهم لزيادة قدراتهم على الاستجابة الفعالة لما يواجهونه من مواقف و ما يتعرضون له من مشكلات.

- اقتراح دراسة مستقبلية حول إعادة النظر في التوصيف الوظيفي في ضوء أسلوب التمكين (و هو ما يعمل البنك على تحقيقه بعد مضي حوالي 10 سنوات على تبني إستراتيجية البنك الجالس مع الخدمات المشخصة).

خاتمة عامة

في إطار التوجهات العالمية الحديثة أضحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري ضرورة ملحة، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث باتت المنظمات اليوم تواجه تحديات ومتغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، وما يترتب عن ذلك من حتمية التحول من منظمات قائمة على المنهج البيروقراطي، وتعدد المستويات الإدارية، وتعقد الهياكل التنظيمية إلى منظمات مرنة مستجيبة للمنافسة الدولية، وذلك بتشجيع المبادرة وتخويل الصلاحيات وتداول المعلومات، والرقي بالمشاركة إلى المستوى المطلوب، وكل ذلك يتم من خلال تكريس مفهوم التمكين الذي أصبح واقعاً محتوماً تحاول أغلب المنظمات استيعابه وتحقيق متطلباته المتمثلة في تشجيع المشاركة ومنح العميل الداخلي الاستقلالية وذلك بزيادة فرص الحوار الذي يساهم في خلق مناخ تنظيمي وبيئة أعمال ملائمين إلى حد كبير في الأداء الإجمالي للمنظمة.

تشهد المنظمات اليوم تنافساً حاداً واهتماماً كبيراً بموضوع الأداء الذي يعد اليوم من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمنظمة، و يعتبر الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية، ويتوقف هذا على قدرة المنظمات في خلق ثقافة جديدة قائمة على الأخذ بأسباب التغيير و تبني أسس المشاركة والحرص على الأداء الفعال، و هنا يكمن جوهر التمكين في العمل على الرقي بمستوى أداء العميل الداخلي بما يسمح للمنظمة الاستفادة أكثر من قدراته وأفكاره، وزيادة إحساسه بالالتزام تجاه المنظمة وأهدافها من خلال إشراكه في بلورة وتحديد أهدافه الخاصة بما يتناسب وأهداف المنظمة العامة.

بالإضافة إلى ذلك وفي ظل التغيرات السريعة والمتجددة، تسعى المنظمات إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال اكتشاف حاجات العميل الخارجي ورغباته وتوقعاته والعمل على إشباعها لتحقيق رضاه وولائه والتفوق على منافسيها، فرضا العميل الخارجي أصبح محور أو موضوع المنافسة بين المنظمات، فكل منها يسعى إلى تحقيق أقصى مستويات الرضا لعميلها الخارجي، ويلعب العميل الداخلي دوراً رئيسياً في تحقيق هذا الرضا لدى العميل الخارجي، والمنظمة الناجحة هي تلك التي تمنح عميلها الداخلي من الإمكانيات التنظيمية والمناخ المناسب ما يسمح له بتأدية دوره بفعالية، و التمكين يعتبر أحدث وأهم هذه الوسائل التنظيمية بما يتيح من مرونة وحرية واستقلالية للعميل الداخلي، ويحفزه للمساهمة في إرضاء العميل الخارجي وبالتالي العميل على تدعيم تنافسية المنظمة.

والمنظمات الجزائرية أيضا، مثل غيرها من المنظمات العالمية، معنية بهذا التغيير وهي مطالبة بالتأقلم مع هذا الواقع، والتمكين أحد المواضيع التي تفرض نفسها على المنظمة الجزائرية، وقد رأينا من خلال الفصل الثالث التطبيقي وجود التمكين بمستوى ضعيف قد لا يحقق الغاية منه، لذلك فهي مدعوة إلى تفعيل مستويات التمكين لعمليها الداخلي بما يسمح لها من مقاومة المنافسة التي تواجهها والتي هي في ازدياد مستمر.

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا البحث، نعود لنذكر بأهم النتائج المتحصل عليها:

- يمثل رضا العميل الخارجي مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث لاحظنا من خلال نتائج الاستبانة شبه إجماع من طرف المستجوبين على أهمية رضا العميل الخارجي لتدعيم موقع المنظمة في السوق التنافسية.
- مستوى كل من التمكين الهيكلي و التمكين النفسي متوسط في المنظمة رغم ما تبذله هذه الأخيرة من جهود لتحقيق التمكين من خلال اعتماد إستراتيجية البنك الجالس مع الخدمات المشخصة، وهو ما يؤثر على مستوى رضا العميل الداخلي.
- وجود علاقة طردية بين مستوى التمكين وتأهيل العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي، فبالرغم من تقاسم أفراد المنظمة لأهمية رضا العميل الخارجي إلا أن المستوى المتوسط للتمكين أضعف من مساهمة العميل الداخلي في تحقيق سعي المنظمة للتميز من خلال رضا العميل الخارجي.

وفي ضوء هذه النتائج، المنظمة (موضوع الدراسة) مطالبة بتفعيل الإجراءات التي تبنتها ضمن إستراتيجية البنك الجالس مع التركيز أكثر على زيادة مشاركة العميل الداخلي في إتخاذ القرارات وتوفير المعلومات التي يسمح له بالرفع من مستوى أدائه وبالتالي الاستجابة بأكثر فعالية لرغبات العميل الخارجي والعمل على تحقيق رضاه.

آفاق البحث

بحكم أهمية الموضوع الذي تناولناه نرى بأن هناك إمكانية لمواصلة البحث في نقاط ذات صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعمق أكثر، وعليه نقترح:

- دور التمكين الإداري في الرفع من أداء فرق العمل.
- أثر التمكين على أداء موظفي الواجهة في المنظمات الخدمية.
- دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية.

أما فيما يخص بحثنا هذا، فمن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نقول أن هذا البحث يحتاج إلى تعمق أكثر، وذلك بإبراز رضا العميل الخارجي كمتغير تابع ثالث مع التركيز على رضا العميل الداخلي كمتغير وسيط، والعمل على إثبات وجود العلاقة بين كل من التمكين ورضا العميل الداخلي و رضا العميل الخارجي، وذلك يحتاج لتصميم نموذج إحصائي لإثبات وجود العلاقة الخطية بين المتغيرات الثلاثة، وهو ما يمكن أن يكون موضوعاً للأطروحة دكتوراه.

وفي الأخير لا أدعي آمالاً لعملي ولا أنفي قصوراً في جهدي ولكني أمل أن أكون قد وُفقت في عرض المادة العلمية لهذه الدراسة بالشكل الصحيح حتى تُضيف إلى معرفة القارئ الشيء الكثير، فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.
تم بحمد الله وحسن عونه.

قائمة المراجع

1. سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، (2005)
2. www.ulum.ni/c106.html.
3. www.Etudiantdz.net/vb/t22873.html .
4. نصيرة بن عبد الرحمان، "آليات تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة البلدية، (2006).
5. نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، (2003).
6. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للأبحاث، (1998)،
7. نبيل خليل مرسي، "التخطيط الاستراتيجي"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط2، (1996).
8. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، (2002).
9. غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، (2006).
10. PORTER Michael, "L'avantage concurrentiel", édition Dunod, Paris, (2000).
11. LAMBIN Jean Jacques, "Marketing stratégique", 3édition, Edition Science International, Paris(1994) ..
12. بتيت احمد، "دور الجودة في ضمان و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2006).
13. BURTON Virgil, "Encyclopedia of management", 5th édition, , Thomson Gale, USA, (2006).

14. VONDERCAMMEN Marc, "Marketing : L'essentiel pour comprendre, decider, Agir", De Boeck Université, 1er Edition, (2002).

15. سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، (1999).
16. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية"، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (1993).
17. معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات : مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، (2000).
18. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2002).
19. جيفري بيفير، "الموارد البشرية كقوة تنافسية"، خلاصات كتب رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، عدد 12، (1994).
20. قريشي محمد، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، (2004).
21. عبد الستار محمد علي، "إدارة الإنتاج مدخل كمي"، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، (2000).
22. محمد إبراهيم عبيدات، "مبادئ التسويق"، دار المستقبل لنشر والتوزيع، الأردن، ط3، (1999).
23. عبد القادر براينيس، "التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، (2007).
24. كشيده حبيبة، "إستراتيجية رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، (2004).
25. محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، (2001).
26. سكر فاطمة الزهراء، "أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2007).
27. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، اليازوري، الأردن 2008.
28. DJITLI Mouhamed Sghir, "Comprendre le marketing", Berti édition, Algérie, (1990).
29. CHRISTIAN Derbaix, JOEL brée, "comportement du consommateur", édition economica, paris, (2000).

30. RAY Daniel, "Mesurer et développer la satisfaction des clients", 2^{ème} tirage, édition d'organisation, paris, (2006).

31. KOTLER et DUBOIS, "Marketing Management", 12^{ème} édition, Pearson éducation, paris, (2006).

32. RICHARD.L, "le comportement du consommateur et de l'acheteur", édition economica, paris, 2^{ème} édition, (2003).

33. بوحنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، (2007).

34. ريم محمد صالح الألفي، "قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء"، جامعة عين الشمس، قسم إدارة الأعمال، (2002).

35. عائشة مصطفى الميناوي، "سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، قسم إدارة الأعمال، الطبعة 2، (2002).

36. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2006).

37. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة جادل للطباعة، الإسكندرية، (2002).

38. دانييل بارلو و كلاوس مولر، "تحويل شكاوي العملاء إلى سلاح استراتيجي"، اصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 20 (7)، القاهرة، (1999).

39. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية"، دار المعرفة، لبنان، (2009).

40. أباد فاضل محمد التميمي، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين"، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، (2006).

41. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، عدد 05، (2007).

42. بومدين يوسف، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، (2006).

43. صلاح عباس هادي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز"، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (2005).

44. كريمة بكوش، "تحقيق رضاء العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، (2006).

45. www.2adetnet.com/vb/showthread.pdf

46. رعد، حسن الصرن، "تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة ، العدد السادس، (2004).

47. نواف بن عرسان، "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية"، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، السعودية، (2002).

48. محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، (2002).

49. ريتشارد ويتلي و ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالعملاء : إستراتيجية تحول الشركات العملاقة إلى العالمية"، سلسلة إصدارات بميلا، مصر، (1998).

50. محمد كنفوش، إنشاء القيمة في المؤسسة بإستخدام التكاليف على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، (2007).

51. ALLARD Cristophe, "Le Management de la valeur client", Edition Dunod, Paris, (2003)

52. PINTO Paul, "La performance durable", Edition Dunod, Paris, (2003)

53. الرزاق بن صالح، "تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، (2008).

54. رياض أبا زيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك مواطنة العاملين في الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النماذج للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلة 24(2)، الأردن، (2010).

55. عالية عبد الحميد مرسي عارف، "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، (2004).

56. مريم موسى الشرع، "أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، (2009).

57. عطية حسين أفندي، "التمكين والتحسين المستمر"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، (2003).

58. تامر ممتاز عبد الخالق، "أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، (2010).

59. SIGLER Tracy and PEARSON Christine, "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", journal of quality management (N°5), Pergamon, USA, (2000).

60. www.alshirazi.com/world/article/184.htm.

61. LASHLEY Cornad, "Empowerment: HR Strategies for Service excellence", Linacre House, Oxford, (2001).

62. MIGREANLT Patricke, "Empowerment, Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportement", Mémoire Master recherche, Université de Mouréal, (2006).

63. SHAJAHAN. S and SHAJAHAN. L, "Organization Behaviors", New Age Publication, New Delhi, (2004).

64. TRENBLY Marie Chaude, "La Mobilisation dans le réseau de la santé: le rôle de l'Empowerment", mémoire MBA, Université de Montréal, Canada, (2009).

65. BLANCHARD Ken and AI, "the 3 keys of empowerment", Borretti Koehlen Publication, (2001), (<http://google.books.fr>).

66. www.siironline.org/alabmab/edare.

67. يحيى ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، (2006).

68. HOLDEN Len and AI, "Humain Resource Management: A contemporary approach", 4th edition, Pearson edition Published, England, (2004).

69. مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى التمكين"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية، (2008).

70. زكريا مطلق الدوري و احمد صالح علي، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، (2009).
71. أيمن محمد خير، "التفويض في الإدارة الحكومية دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، (1997).
72. رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (2001).
73. GINNODO Bill, "power of empowerment", Pride publishers, USA, (1997), (<http://books.google.fr>).
74. جون ب. شستر وآخرون، "الدليل العملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف"، سلسلة كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، عدد 15، القاهرة، (1999).
75. [http:// osamamarketing.blogspot.com/2009/01/internal-](http://osamamarketing.blogspot.com/2009/01/internal-)
76. RANDOLPH W Alan, "Re-thinking Empowerment", Science direct, vol 29, Elsevier Science, USA, (2000).
77. NEILSEN. J and PEDERSEN .C, "The consequence and limited of empowerment in financial service", Scandinavian journal of management, vol 19, Denmark, (2003).
78. كرامية توفيق، "تمكين العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، (2008).
79. هلا جهاد العتيبي، "العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، (2007).
80. سعد بن مرزوق العتيبي، "القيادة التحويلية و التمكين و دورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة لأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة"، بحث مقدم في ملتقى دور القائد الإداري في بناء تمكين الصنف الثاني من القيادات، تونس، (2009).
81. ماكين هاينجتن، "الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل"، ملخصات كتب المدير و رجل الأعمال، عدد 13، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، (1995).
82. يشارلز غارفيرلد، "الإنسان أولاً: كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول"، ملخصات كتب المدير و رجل الأعمال، عدد 22، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، (1993).

83. KINLAW Denis, "the practice of empowerment: making the most of human competence", gower publishing limited, 2 édition, USA, 1999, (P22, 23). (<http://google.books.fr>).

84. ROBBINS .S et DECENZO, "Management : l'essentiel des concepts et des pratiques", 4^{ème} édition, Pearson Education, Paris, (2004).

85. UGBORO .O and OBENG. K, "Top Management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organisation", journal of quality Management, vol(05), (2000).

86. ROBBINS T.L and AL, "an integrative model of the empowerment process", Human Resource Management Review, vol12, pergamon, USA, (2002)

87. مليكة زغيب و حياة نجار، "النظام البنكي الجزائري: تشخيص الواقع وتحديات المستقبل"، مداخلة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية : واقع وتحديات بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و 15 ديسمبر (2004).

88. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2001).

89. مصطفى بلقاسم و راضية بوشعور، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و 15 ديسمبر (2004).

90. شاكر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2000).

91. عبد الحميد نعيجات، "جودة الخدمات البنكية و تأثيرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، جامعة الاغواط، (2005).

92. دو منيك سلفادور، ترجمة سعدية حافظ منتصر، "نظريات ومسائل في الإحصاء والاقتصاد القياسي"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1993).

استبانة

اختي الفاضلة... اخي الفاضل ... السلام عليكم

ارجو التكرم بالاطلاع و تعبئة الاستبانة المرفقة و اختيار الختار الاجابة التي تتناسب و وجهة نظركم حيث انن اقوم باعداد دراسة حول " دور التمكين في تاهيل العميل الداخلي لارضاء العميل الخارجي، دراسة ميدانية" و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص : ادارة الاعمال.

ان لاستجابتكم الكريمة الاثر البالغ في مساندة مسعاي نحو تحقيق لاغاية العلمية المنشودة. و انني على ثقة تامة بان مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبانة ستساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف الدراسة.

و يؤكد الباحث ان المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم بسرية تامة و لاغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث : دغريير فتحي

الاستاذ المشرف : دكتور علي عبد الله.

الجزء (I): المحاور الشخصية

<input type="checkbox"/>	3- الوظيفة:	<input type="checkbox"/>	1- الجنس:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	4- المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/>	2- الخبرة:
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	من 1 إلى 3 سنوات
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	من 3 إلى 6 سنوات
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 9 سنوات
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 9 سنوات

المحور الثاني:

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يعتبر افراد المنظمة الاهتمام بالزبون اساس نجاح المنظمة					
2	تهتم المنظمة بتقديم قيمة عالية للزبون					
3	يدرك الموظفون اهمية عامل الوقت كبعد تنافسي					
4	الخدمات التي تقدمها المنظمة تحقق لها التميز عن منافسيها					
5	تتنافس المنظمات على تحقيق رضا الزبون					
6	تعمل المنظمة على ترقب حاجات الزبائن و التنبؤ بتطورها					
7	تملك المنظمة المقدرة العالية على فهم و تلبية رغبات الزبون					
8	تستجيب المنظمة لردود افعال زبائنها					
9	تعمل المنظمة على بناء علاقات دائمة مع زبائنها					
10	يعتبر افراد المنظمة ان جميع اصولها ليس لها قيمة بدون وجود الزبائن					
11	تهتم الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
12	تشارك الادارة الافراد في الاطلاع على مصادر المعلومات					
13	تفوض الادارة لي سلطات كافية لانجاز وظيفتي					
14	يمنحني رئيسي المباشر السلطة لاتخاذ القرارات الخاصة بي بدون تدخله					
15	تشجع السياسات و الاجراءات المطبقة في البنك على التمكين					
16	مارستي لمهام عملي ذات معنى و تمنحني الشعور بالاهمية					
17	التزم بانجاز عملي بكفاءة و فعالية					
18	لدي القدرة الشخصية و ثقة بالنفس في انجاز عملي بكفاءة					
19	لدي حرية اخيار البديل المناسب لتنفيذ المهام المتعلقة بوظيفتي					
20	امارس التأثير على مجريات الامور بمكان عملي					
21	يشركني رئيسي في صياغة الاهداف و اختيار اسلوب الاداء المطوب مني					
22	توفر لي المنظمة قدر من المعلومات التي تمكنني من التأثير في الاداء الكلي للمنظمة					
23	تشجع الادارة العاملين على النمو و التعلم و تجربة الافكار و المخاطرة بغرض تحسين الاداء					
24	يهتم رئيسي بتدريبي لتحسين قدراتي و يساعدني على ازالة اي عقبات تواجه عملي					
25	تشجع نظم التحفيز في البنك على المبادرة و الابداع و الابتكار					
26	يلتزم العاملون في المنظمة بالاستجابة السريعة لتلبية رغبات الزبون					
27	تمكن المنظمة العاملين من اجل تحقيق جودة خدمة عالية لزبائنها					
28	يبادر العاملون في المنظمة لتقديم قيمة مضافة للزبون تفوق ما يتوقعه					
29	يرتبط رضا العاملين في البنك برضا الزبائن					
30	تمكن المنظمة موظفيها بهدف ارضاء زبائنها					