

## دور إستراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني -دراسة ميدانية-

أ.د. بن زيان إيمان جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ. بوسعد زكية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### الملخص

استعرض البحث المتطلبات اللازمة لدعم وتعزيز رأس المال الزبوني، بتوفير وسائل عصرية متمثلة في إستراتيجية التمكين في الشركة المبحوثة؛ ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانته مكونة من (37) سؤال، وتوزيعها على عينة من موظفي قسم المبيعات، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss.vs.20) لتحليل النتائج؛ وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من إستراتيجية التمكين وتعزيز رأس المال الزبوني؛  
الكلمات المفتاحية: - إستراتيجية التمكين - أبعاد رأس المال الزبوني

### Résumé

Cette étude présente les éléments nécessaires au soutien et à la promotion du capital client, par des moyens et outils modernes tels que la stratégie de l'empouvoirement (la mise au pouvoir) au sein de la société étudiée. Dans ce but, un questionnaire, composé de 37 questions, a été établi et distribué à un échantillon d'employés du service des ventes. Le logiciel SPSS (version 20) a été utilisé pour analyser les résultats. L'étude a abouti à l'existence d'une corrélation entre la stratégie d'empouvoirement et la promotion du client.

**Mots clés :** stratégie d'empouvoirement, capital client.

### مقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة وبشدة المنافسة سواء داخليا أو خارجياً، مما يضعها جميعاً أمام تحد دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها، فإن حاجة المنظمات تزداد لتبني واستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة وخاصة التي تهتم بالموارد البشرية لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تجعلها تتفوق على منافسيها،

ولأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة أو مؤسسة، فإن جهود المنظمات تركز كثيراً على تبني إستراتيجية التمكين لما لها من أثر على استمرار المنظمات. فمع تصاعد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تمس مستقبل وحياة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، خاصة وان أي منظمة ناجحة أدركت بان استمراريتها وديمومة نجاحها على المدى البعيد مرهون بمدى اهتمامها بتعزيز وتنمية رأس مالها الزبوني الذي يشكل مصدر إيراداتها الوحيد، وسبب بقائها، نموها ونجاحها في بيئة الأعمال التي تتسم اليوم بالمنافسة الحادة؛ ومن هنا تبرز أهمية رأس المال الزبوني والتي يتوجب على المنظمات أن تعمل على إرضائه، زيادة ولائه، المحافظة عليه وتطوير علاقته معه لأطول فترة ممكنة، ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذا البحث لمحاولة إيجاد علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين وتعزيز رأس المال الزبوني للشركة المبحوثة كمحاولة للوقوف على مدى توافر أبعاد إستراتيجية التمكين في تلك الشركة ودورها في دعم وتعزيز رأس مالها الزبوني؛ وفي سبيل تحقيق الهدف تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء تتضمن الأول منها منهجية الدراسة، أما الجزء الثاني فقد سلط الضوء على الجانِب النظري، في حين تطرق الجزء الثالث إلى التحليل العملي للبحث، وقد اختتمت الدراسة في جزئها الرابع بالاستنتاجات والتوصيات

### الجزء الأول: منهجية الدراسة

**أولاً: مشكلة الدراسة:** لأهمية إستراتيجية التمكين ودورها في تعزيز أبعاد رأس المال الزبوني فقد انبثقت مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بإستراتيجية التمكين ورأس المال الزبوني وأبعادهما؟
  2. هل توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التمكين وتعزيز أبعاد رأس المال الزبوني؟
- ثانياً: فرضية الدراسة:** هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية التمكين وتعزيز رأس المال الزبوني في الشركة قيد البحث.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:** يرمي البحث إلى تحقيق الآتي:

1. زيادة المعرفة النظرية والميدانية حول متغيرات البحث
2. تشخيص أهمية تفعيل إستراتيجية التمكين لتعزيز أبعاد رأس المال الزبوني
3. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين وتعزيز رأس المال الزبوني

**رابعاً: منهج الدراسة:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري ووصف مجتمع وعينة البحث ، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في الجانب الميداني

**خامساً: مجتمع وعينة البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في شركة شرق فارم -باتنة- لتوزيع الأدوية الصيدلانية بالجملة، إذ بلغ عددهم 110 فرداً. أما عينة البحث فقد استعملت العينة العمدية في اختيارها، إذ تم اختيار الموظفين في قسم المبيعات كعينة لتقييم متغيرات البحث، وكان عددهم 32 موظفاً ويمثل نسبة 29٪ من المجتمع، وقد استطلعت آرائهم على وفق استمارة الدراسة في جانفي 2017.

**سادساً: أدوات جمع ومعالجة البيانات والأساليب الإحصائية:** اعتمدت الباحثة على جملة من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات للبحث :

1. المعلومات المرتبطة بالجانب النظري: استعانت الباحثة ببعض المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والأطروحات الجامعية والبحوث من شبكة الانترنت والتي لها علاقة بموضوع البحث،

2. البيانات المرتبطة بالجانب الميداني: اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، والتي تكونت من جزأين الأول تعلق بالمعلومات الشخصية، فيما تضمن الجزء الثاني الفقرات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة إذ تمت الاستعانة بالأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة لغرض تعيين المقاييس اللازمة لصياغة الفقرات والتي تمثلت في: إستراتيجية التمكين بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، فرق العمل، تحفيز العاملين، الكفاءة والمقدرة) وتضمنت المقاييس  $(1 - x - 21)$   $(x)$  باعتبارها متغيراً مستقلاً؛ والمتغير التابع رأس المال الزبوني بأبعاده (رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تطوير العلاقة مع الزبون) وتضمنت المقاييس  $(22 - y - 37)$  .

3. تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة وكالاتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)؛

4. استُعمل اختبار ( ألفا كرونباخ ) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، إذ بلغ معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الكلية بصورة إجمالية (0.895) ، وقد بلغت قيمة المعامل لفقرات إستراتيجية التمكين (0.852)، ولفقرات رأس المال الزبوني (0.805) ، وهي قيم تدل على ثبات عالي لأداة الدراسة، بحيث زادت قيمة معامل الثبات على 65 ٪ وهي أقل نسبة مقبولة

إحصائيا لاختبار ثبات أداة الدراسة، أما صدق المحتوى = الجذر التربيعي لمعامل الثبات = 0.946

وهذا يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق

5. أُستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى متغيرات البحث وعرض النتائج ومناقشتها.
- ✓ معامل الارتباط البسيط بيرسون لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرات.

### الجزء الثاني: رأس المال الزبوني وإستراتيجية التمكين - تأطير نظري-

يتألف هذا الجزء من محورين، يختص كل محور بتقديم عرض نظري لمتغير من متغيرات الدراسة.

#### المحور الأول: رأس المال الزبوني:

يعد رأس المال الزبوني العنصر الثالث من عناصر رأس المال الفكري، وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات<sup>1</sup>، غير أن (Edvinsson et Malon) يرون ان رأس المال الزبوني هو البعد الأكثر أهمية في راس مال العلاقات، ولا يمثل إلا جزءا منه، لأنه (أي الزبوني) هو الذي يؤثر في وضعية المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق.<sup>2</sup>

أولا - مفهوم رأس المال الزبوني: يعبر رأس المال الزبوني عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المنظمة، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة وكسب زبائن جدد<sup>3</sup>؛ حيث عرفه (Stewart) على أنه "العلاقة الناتجة عن علاقة الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة من قبله وتلبية احتياجاته ورغبانه بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه<sup>4</sup>. وعُرف أيضا بأنه "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولاؤهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف". إن هذه العلاقات ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي:

1/ إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.<sup>5</sup>

2/ إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها سواء كان ولاء ماديا يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5٪) يزيد من

أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25٪)، أو إلكترونيا إذ تشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئة الإلكترونية ( E-Retailing ) فإن الزبون المعاد ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر ( 24-30 ) من علاقته بالشركة مقارنة بالأشهر الستة الأولى من هذه العلاقة<sup>6</sup>؛

### ثانيا: أبعاد رأس المال الزبوني

1. رضا الزبون: قد تم تعريف رضا الزبون من طرف العديد من العلماء. وأجري عليه الكثير من البحوث مستنديين في ذلك على نظرية (disconfirmation) من التوقعات وهي تشير إلى أن اقتناع الزبون أو عندما يشعر أن أداء المنتج أو الخدمة يساوي أو أكثر مما كان متوقعا منه كان هناك رضا للزبون. ولكن إذا كان الأداء أقل من التوقعات فإن النتيجة عدم رضا الزبون<sup>7</sup>، حيث عُرف بأنه "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلي حاجاته ورغباته"<sup>8</sup>؛ كما عُرف بأنه "الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا الزبون"، وكذلك عرفه كوتلر بأنه: "هي حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج"<sup>9</sup>، وتحقيق رضا الزبون يعد من أهم مفاتيح نجاح أي شركة إذ كلما زاد رضا الزبون عن الشركة ومنتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين الحصة السوقية. وتستخدم في قياس رضا الزبون عدة أساليب منها<sup>10</sup>:

أ /تحليل شكاوي ومقترحات الزبائن؛

ب /القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضائه.

2. ولاء الزبون: يستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها، وعُرف ولاء الزبون بأنه : مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون<sup>11</sup>. كما عُرف أيضا بأنه: "الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية المبذولة والهادفة إلى تحويل سلوكه"<sup>12</sup>؛ والزبون صاحب الولاء يتميز بالاتي<sup>13</sup>: أ. الزبون يأتي إلى المنظمة لتكرار عملية الشراء وبذلك لا تدفع أي مبالغ بقصد جذبه. ب. يقوم بالإشهار عن طريق الحديث إيجابيا في المحيط الذي يعيش فيه لذا يعد وسيلة ترويج مجانية للمنظمة. ج. يدفع الزبون سعر أعلى ولا يتحسس منه لأنه من وجهة نظره يحقق راحته وثقته بالعلامة.

3. الاحتفاظ بالزبون: أثبتت دراسة خبراء شركة ( Xerox ) أن عملية كسب زبون جديد للمنظمة يكلف المنظمة أضعاف الاحتفاظ بالزبون القائم، ومن هنا فان موضوع الاحتفاظ بالزبائن أضحى ذا

أهميه كبيرة على صعيد المنظمات خاصة في وقتنا الحاضر بعد أن كانت نظرية التسويق التقليدية تركز على مفهوم كسب الزبائن الجدد أكثر من الاحتفاظ بالزبائن القائمين<sup>14</sup>، وتعد عملية الاحتفاظ بالزبون عملية صعبة جدا بسبب التغيرات الخاصة ببيكولوجية وسلوك الزبائن<sup>15</sup>، لذا فإن سياسة الاحتفاظ بالزبون ينبغي أن تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية التالية: 1/ التأكيد على قيام الشركة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلاً عن الاهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن. 2/ التأكيد على بناء قاعدة معلومات رصينة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء وتفضيلات الزبون فضلاً عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في المنتجات التي يتطلبها، 3 / تقديم أسعار خاصة لزبائن معينين وخاصين<sup>16</sup>، فضلاً عن تقديم عروض مشجعة لهم. والشركة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على الاحتفاظ بالزبون والساعية لتوفير متطلباته بسرعة وجودة وبأقل كلفة ممكنة وفي الزمان والمكان المناسبين من خلال اعتماد إستراتيجية راسخة للاحتفاظ بالزبون والوصول به إلى مصاف الزبون الموالي أو ما يعرف بزبون مدى الحياة<sup>17</sup>.

**4. تطوير العلاقة مع الزبون:** ان إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب إذ أنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك وتستند على ركنين أساسيين وهما: 1/ سير المعلومات بالاتجاهين زبون وشركة، 2/ معالجة هذه المعلومات من الطرفين<sup>18</sup>، وعرفت إدارة علاقة الزبائن بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر<sup>19</sup>. كما أنها تعد إستراتيجية مصممة لتشجيع العلاقات التبادلية طويلة الأمد مع الزبائن<sup>20</sup>، وبالتالي فإنه يمكن القول بان إدارة علاقات الزبون هي عبارة عن تلك الإستراتيجية التي تبدأ بالزبون وتنتهي عنده. واهتمام الشركات بتوسيع علاقاتها مع الزبائن يعزى إلى سببين رئيسيين هما: 1/ طبيعة المنافسة المتزايدة في الأسواق، 2/ الحاجة الملحة لمعرفة المعلومات الأساسية عن زبائن الشركة ومتطلباتهم<sup>21</sup>، وتكمن أهمية مد الجسور مع الزبائن في أنها تسهم في بناء شبكة من العلاقات المترابطة معهم لتعظيم تفاعلهم مع أي منظمة أعمال بالإضافة إلى زيادة حصتها السوقية ، وتعمل على تحقيق النجاح والنمو والبقاء.

## المحور الثاني: إستراتيجية التمكين

أولاً: المدلول اللغوي للتمكين: التمكين في اللغة "مكن، يُمكن، تمكينا ومكانة هو: منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه"<sup>22</sup> وكلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز<sup>23</sup> والتمكين إداريا هو "دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه"<sup>24</sup>، وأيضا تم تعريف التمكين بأنه: عندما يقوم المدراء والموظفون بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة<sup>25</sup>

ثانياً: التمكين بوصفه إستراتيجية: قد وصف (Nixon) التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم؛ إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها<sup>26</sup>، فيما يرى (Choi) أن التمكين إستراتيجية تعني "تحرير العاملين من الرقابة المباشرة المفروضة عليهم بالسياسات والأوامر ومنحهم بدل ذلك حرية تحمل المسؤوليات بخصوص أفكارهم وقراراتهم وإجراءهم"<sup>27</sup>؛ وضمن المنظور ذاته عرفا (Brown & Harve) تمكين العاملين بأنه "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"<sup>28</sup>، ويضيف (Hasan, 2010) أن إستراتيجية التمكين يجب أن يتم تطبيقها على فرق العمل وليس على الأفراد، فحتى إذا تم تمكين الفرد فيكون بصفته منسقا للفريق، فالفريق يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة، كما أنه يتمتع بسلطة تنفيذ التصحيحات في منتصف الأعمال، عندما يقتضي الأمر ذلك، لأن الإدارة لن تشارك في الأنشطة اليومية؛ وهذا لا يعني انفصال الفريق عن الإدارة، وإنما تقوم بعملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام المسندة إليهم<sup>29</sup>؛ لذا فإن فرق العمل تشكل الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي في المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التمكين، وهذه الفرق لا تنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها، وإنما تستمر، وأن الفريق هو الذي يدير

نفسه بنفسه<sup>30</sup>؛ ولإتمام إستراتيجية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين الممكّنين، وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية<sup>31</sup>. وعموماً فإن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وأفاق زمنية بعيدة<sup>32</sup>؛ ويمكن إعطاء تعريف إجرائي لإستراتيجية التمكين على أنها: إستراتيجية إدارية تتكامل فيها أبعادها المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، فرق العمل، الكفاءة والمقدرة، تحفيز الموظفين)، لتعزيز وتنمية رأس المال الزبوني في المنظمات، مما يُمكنها من تعظيم قيمتها السوقية والحصول على المزايا التنافسية.

**ثالثاً: فوائد إستراتيجية التمكين:** إن انتهاج المنظمات لهذه الإستراتيجية تحقق العديد من المزايا على مستوى الفرد، المنظمة والزبائن. فعلى مستوى المنظمة تساهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتقليل التكاليف وزيادة القدرة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد وخفض نسبة دوران العمل وزيادة فعالية الاتصال بين المنظمة والمخدمين، أما فيما يتعلق بالفرد فإن تنفيذها في إشباع حاجاته وتحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل وزيادة ثقته بنفسه وتشجيعه على الإبداع والالتزام بروح الفريق ورفع دافعيته الذاتية وتنمية شعوره بالمسؤولية وتعزيز ولائه التنظيمي<sup>33</sup>، وعلى مستوى الزبائن فتحقق الفوائد التالية:

فعالية الاتصالات: وهذا يؤدي لإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة و زبائنها؛ الانفتاح المباشر والثقة بين الأفراد العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة<sup>34</sup>؛ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم<sup>35</sup>؛ استجابة أكثر سرعة لحاجات الزبائن، ولكافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة<sup>36</sup>، وهذا نتيجة غياب البيروقراطية؛ سرعة الاستجابة بإصلاح أو إعادة الخدمة أو المنتج للزبائن غير الراضين عن الخدمة أو المنتج، من طرف الفرد الممكّن بطرق سريعة<sup>37</sup>، ووقت قصير وبدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل الزبون راضياً بشكل كبير؛ إذ أن هناك دراسات، تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن

والتمكين لدى الموظفين<sup>38</sup>؛ كما تتضح أهميتها وفوائدها في كونها إستراتيجية ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة، إذ أن أغلب عوامل نجاحها تركز على تفهم وتحقيق توقعات الزبائن<sup>39</sup>.

**رابعاً: أهداف إستراتيجية التمكين:** اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية؛ ومن بين أهم هذه الأهداف تلك التي أوردها ( زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، 2009)<sup>40</sup> ما يلي: 1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها؛ 2. زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو؛

3. جعل الأفراد يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداءً؛

4. تعد إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة

#### **خامساً: ابعاد إستراتيجية التمكين:**

**1. المشاركة بالمعلومات:** يقصد بالمشاركة بالمعلومات إتاحتها<sup>41</sup>، إذ يرى أفندي أن " المشاركة بالمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة مما ينمي لدى الأفراد الإخلاص والانفتاح والثقة في العمل"<sup>42</sup>، حيث تعد المشاركة بالمعلومات العنصر الأساسي في نجاح إستراتيجية التمكين ولاسيما في المستويات الدنيا. وهذا البعد تعززه الأبعاد الآتية<sup>43</sup>:

- بناء الثقة، أي الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وهذا يحصل من خلال جسر المعلومات المشترك بينهما وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات التي تشكل الأساس للثقة التنظيمية

- قنوات الاتصال، فلا جدوى من توافر المعلومات من دون واسطة انتقالها بالزمان والمكان المناسبين عند الحاجة إليها

**2. الاستقلالية وحرية التصرف:** وهي البعد الاستراتيجي الثاني في التمكين وتتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها، في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات ومنحهم صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع<sup>44</sup>،

**3. فرق العمل:** تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من إستراتيجية التمكين، والذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرد<sup>45</sup>

4. الكفاءة والمقدرة: عرفها (Spreitze) بأنها "إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام أو الأنشطة بمهارة"،<sup>46</sup> وعرفت أيضا بأنها: "ثقة العامل الممكّن بقدرته على إنجاز الأعمال المناطة به بأحسن وجه وامتلاكه للقابليات التي تمكنه من مواجهة التحديات الجديدة"<sup>47</sup>.

5. تحفيز العاملين: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له<sup>48</sup>، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة<sup>49</sup>.

### الجزء الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض نتائج إجابات أفراد العينة: تم تحليل الاستبيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حسب الأبعاد التي تضمنتها الاستبانة، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة وفق المعيار التالي: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / 5 = 1.33، وبناء على ذلك إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً، أما إذا كانت قيمته ما بين (2.33 - 3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3.66) يكون مستوى التصورات مرتفعاً.

1. وصف واقع إستراتيجية التمكين في الشركة المبحوثة: يتضح من خلال إجابات العينة أن متغير إستراتيجية التمكين حقق على المستوى الإجمالي وسطاً حسابياً يقدر بـ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (0.521) وبالتالي فإن مستوى الإجابات كان متوسطاً ولغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستقل، جرى استعمال النسب المئوية بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (01) يوضح أن بعد الكفاءة والمقدرة قد جاء بالمركز الأول بتقدير مرتفع وهذا يشير إلى ثقة الموظفين بأنفسهم وتمتعهم بالمؤهلات والخبرات الكافية لإنجاز الأعمال، ومواجهة التحديات، أما أقل الأبعاد أهمية فقد كان بعد تحفيز الموظفين، حيث أبدى الموظفون شعوراً متوسطاً إزاء ما يحصلون عليه من رواتب ومكافآت وحوافز معنوية مقابل الجهود التي يبذلونها وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى إستراتيجية التمكين وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.

جدول رقم ( 01): وصف عام لواقع أبعاد متغير إستراتيجية التمكين

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	مستوى التقدير
المشاركة بالمعلومات	3.40	0.587	٪ 68	2	متوسط
الاستقلالية وحرية التصرف	3.23	0.762	٪ 64.6	4	متوسط
فرق العمل	3.34	0.741	٪66.8	3	متوسط
تحفيز الموظفين	2.54	0.877	٪50.8	5	متوسط
الكفاءة والمقدرة	4.32	0.583	٪86.4	1	مرتفع
الكلية	3.36	0.521	٪67.2		متوسط

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss )

2. وصف واقع الاهتمام بتعزيز أبعاد رأس المال الزبوني الشركة المبحوثة: يتضح من خلال الجدول رقم(02) أن المتغير التابع حقق وسط حسابي يقدر ب(3.85) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.463)، وهذه إشارة واضحة إلى مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز رأس مالها الزبوني والذي له تأثير كبير في تحقيق نجاحها.

كما تدرجت مراتب ترتيب أبعاد رأس المال الزبوني باستعمال النسب المئوية المبينة في الجدول السابق والذي يوضح أن بعد تطوير العلاقة مع الزبون قد جاء بالمركز الأول، أما البعد الذي حصل على أقل نسبة فقد كان بعد ولاء الزبون والذي حقق متوسطه الحسابي (3.17) وانحراف معياري (0.731) ويشير الى مستوى متوسط ، وهذا مؤشر غير جيد ويحتاج هذا البعد الى جهود اكبر لضمان ولاء الزبون .

جدول رقم ( 02): وصف عام لأبعاد متغير رأس المال الزبوني

أبعاد رأس المال الزبوني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	مستوى التقدير
رضا الزبون	4.00	0.580	٪ 80	2	مرتفع
ولاء الزبون	3.17	0.731	٪63.4	4	متوسط
الاحتفاظ بالزبون	3.88	0.642	٪77.6	3	مرتفع
تطوير العلاقة مع الزبون	4.19	0.536	٪83.8	1	مرتفع
الكلية	3.85	0.463	٪ 77		مرتفع

المصدر: إعداد الباحثين

**ثانياً: اختبار فرضية البحث:** لغرض اختبار صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من إستراتيجية التمكين وتعزيز رأس المال الزبوني، لا بد من الوقوف على واقع العلاقة بين متغيرات البحث وباستخدام معامل الارتباط  $P_r$  كما في الجدول الآتي:

**جدول رقم (03): علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين و رأس المال الزبوني**

التابع	المستقل
رأس المال الزبوني	استراتيجية التمكين
	<b>0.646**</b>

المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إستراتيجية التمكين مع رأس المال الزبون، إذ بلغ معامل الارتباط 64.6% عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يشير إلى ان لإستراتيجية التمكين دور قوي وفعال في تعزيز رأس المال الزبوني؛ وبناء على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط هذا، نتوصل إلى قبول فرضية البحث أنفا التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التمكين وتعزيز رأس المال الزبوني.

### الجزء الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن قيام الشركة بتمكين موظفيها بمستوى متوسط، مما يبين معرفة الشركة بأهمية إستراتيجية التمكين .
- أشارت إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام بتعزيز رأس المال الزبوني كان مرتفعاً إجمالاً لدى الموظفين في الشركة محل الدراسة.
- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، بين المتغير المستقل إستراتيجية التمكين بالمتغير التابع رأس المال الزبوني ، وهذا يؤشر على أن الأفراد عينة الدراسة مدركين لمستوى تفعيل إستراتيجية التمكين في الشركة محل الدراسة ، من أجل دعم وتعزيز رأس مالها الزبوني

#### ثانياً: التوصيات

- من الضروري أن تقوم إدارة الشركة بزيادة مستويات التمكين لان مستواها في الشركة جاء متوسطاً، على أساس أن الفلسفة الإدارية اليوم باتت تؤمن بتمكين العاملين لأنهم حجر الأساس في مواجهة المواقف والتحديات ، والتأكيد على ضرورة توفير المعلومات الضرورية لهم

- ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف بشكل أوسع ، وان تقوم إدارة الشركة بإعادة الهيكلة من أجل التخلص من الهرمية السائدة وتعدد المستويات التنظيمية باتجاه تشكيل فرق العمل ، مع عدم إغفال أهم بعد في هذه الإستراتيجية وهو بعد التحفيز لما له من أثر واضح في تحريك قدرات الموظفين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل
- ضرورة اهتمام الشركة ببعدها ولاء الزبون بشكل أكبر نسبياً لأنه يعد الركن الأساسي لنجاح أي منظمة
- ضرورة قيام الشركة بالبحوث باستكشاف أفضل الطرق والمسارات لاستثمار طبيعة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة
- إمكانية استخدام أبعاد أخرى لإستراتيجية التمكين لتفسير آلية العلاقة مع رأس المال الزبوني ، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى على اتجاه ونوع العلاقة.

1. عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والافصاح ( دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة ) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010 ص 6.

2. Issam Djalouli, Relation entre le capital Immatériel des PME manufacturiers et leur performance, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Canada, 2008, p 23.

3. مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وحلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 175.

4. أكرم احمد الطويل وآخرون، دور أبعاد راس المال أليزائي في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال : دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 93، 2012، ص 4.

5. حسون محمد علي الحداد، موفق خزعل حمد، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس 2014، ص 131.

6. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 274. رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr3677.html>

7. حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة ولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 25، 2012، ص 84.

8. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، دارة علاقات الزبون، عمان، دار الوراق، 2009، 221.
9. سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة استراتيجية اجارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاسرانيحي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ةالادارية، المجلد 5، العدد10، 2013، ص 380.
10. أكرم احمد الطويل وآخرون، مرجع سابق، ص 4
11. سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سابق، ص 380.
12. نفس المرجع
13. حاكم جبوري الخفاجي، مرجع سابق، ص 86.
14. مصدق حنون علي، العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون دراسة حالة في بعض المصارف الأهلية / العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 28، 2011، ص 257.
15. سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سابق، ص 380.
16. أكرم احمد الطويل وآخرون، مرجع سابق، ص 5.
17. نفس المرجع.
18. أكرم احمد الطويل وآخرون، مرجع سابق، ص 6.
19. ليث الربيعي، وائل الشرايعه، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 34 ، العدد 4، الجزء 2، 2010، ص 208.
20. نفس المرجع.
21. أكرم احمد الطويل وآخرون، مرجع سابق، ص 6.
22. فهد بن أحمد الشعلان، دور التمكين الاداري في اتخاذ القرار الأزموي، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد 25، العدد 96، 2016، ص10. رابطالمقال <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=60112&pi=10>
23. معمر عقيل عبيد ، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 92 ، 2015، ص 277.
24. نفس المرجع.
25. بريشان معروف جميل، دور التمكين الاداري في بناء مهارات أعضاء الهيئات التدريسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية جامعة صلاح الدين، أربيل، مجلة العلوم الانسانية، أربيل، العراق، العدد 51، 2012، ص 9.
26. زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح ،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، داراليازوري، عمان ، 2009، ص 69، 70.

27. أحمد حميد كريم الكلكاوي، استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية، اطروحة دكتوراء، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 32.
28. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص 164.
29. Hasan, S T, A review on an employee empowerment in TQM practice, Journal Of Achievements in materials and Manufacturing Engineering, Volume 39 , issue 02, april 2010, 206.
30. محمود فهد الدليمي، أفرح خضير، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة، لتربية محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 01، 2016، ص 43.
31. حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية، 2013، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013، ص 306.
32. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط الرأسمال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في المصارف العراقية الخاصة"، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، جامعة أهل البيت، العراق، 2005، ص 13، 14.
33. أيمن عوده المعاني وآخرون، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 241.
34. موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، للعلوم الادارية، المجلد 35، العدد 2، 2008، ص 449.
35. أحمد حميد كريم الكلكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.
36. بريشان معروف جميل، مرجع سبق ذكره، ص 10.
37. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006، جمهورية مصر العربية،
38. إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية "دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013، ص 390.
39. منال الحميدي، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 4، 2016، ص 242.
40. زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، مرجع سابق، ص 93.

41. ايثار عبد الهادي فيحان، عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 22، العدد 88، 2016، ص 78.
42. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 41
43. عادل ذاك النعمة، آمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين العدد 108، المجلد 34، 2012، ص 172.
44. نفس المرجع، ص 173.
45. إيمان عبد محمد احمد البدراي، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة الأنبار للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 14، 2015، ص 168.
46. Adnan M Al Sada, A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003,, p 10
47. كمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين النفسي: ثروة لتعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة المثنى ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص 175. بتصرف
48. أيمن عوده المعاني وآخرون، مرجع سابق ، ص 241.
49. إيمان عبد محمد احمد البدراي، مرجع سابق، ص 168.